



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Amministrazione  
Finanza e  
Controllo

Tesi di Laurea

# **I trend della ristorazione e l'impatto sul Modello di Business: il caso Unox**

**Relatore**

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

**Correlatore**

Ch. Dott. Gian Paolo Lazzer

**Laureando**

Sergio Giacomini  
Matricola 856604

**Anno Accademico**

2020 / 2021



# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1. I FUTURE STUDIES ED I TREND.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 I FUTURE STUDIES .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 I sei pilastri dei <i>Futures Studies</i> .....	6
1.1.2 <i>Forecast</i> .....	16
1.1.3 <i>Foresight</i> .....	20
1.1.4 Pianificazione .....	25
<b>1.2 L'ANALISI DI SCENARIO .....</b>	<b>28</b>
1.2.1 Le funzioni degli scenari .....	32
1.2.2 Fasi generali del processo di scenario .....	34
1.2.3 Le caratteristiche di base degli scenari.....	36
1.2.4 Criteri di qualità e criteri di processo .....	40
<b>1.3 TREND E MEGATREND .....</b>	<b>42</b>
1.3.1 La diffusione dei <i>trend</i> .....	45
1.3.2 Le fasi della diffusione ed adozione dei <i>trend</i> .....	48
1.3.3 Segnali deboli e <i>Wild Cards</i> .....	51
<b>CONCLUSIONI DI CAPITOLO.....</b>	<b>62</b>
<b>CAPITOLO 2: METODOLOGIA ED ANALISI DEI TREND NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE .....</b>	<b>63</b>
<b>2.1 ANALISI ED ESTRAPOLAZIONE DEI TREND .....</b>	<b>64</b>
2.1.1 Metodologie più usate nella ricerca di <i>trend</i> e <i>megatrend</i> .....	65
2.1.2 Metodologia di Strategy Innovation s.r.l.....	76
2.1.3 Analisi dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation s.r.l.....	82
<b>2.2 CASE STUDY: APPLICAZIONE DEL METODO AL SETTORE DELLA RISTORAZIONE .....</b>	<b>88</b>
2.2.1 Fase 1: Esplorazione .....	88
2.2.1.1 <i>Analisi PESTAL</i> .....	99

2.2.1.2 <i>Analisi attraverso Mergermarket</i> .....	102
2.2.1.3 <i>Interviste Progetto Cucine 2030</i> .....	108
2.2.1.4 <i>Mappatura dei temi riscontrati nella fase esplorativa</i> .....	120
2.2.2 Fase 2: Applicazione dello strumento TrendVerse .....	126
2.2.2.1 <i>Startup e trend individuati</i> .....	142
2.2.3 Fase 3: Impatto dei <i>trend</i> sul Business Model .....	147
2.2.4 <i>Trend</i> intercettati da Unox s.p.a. ....	161
<b>CONCLUSIONI DI CAPITOLO</b> .....	<b>164</b>
<b><i>CAPITOLO 3: IL CASO UNOX S.P.A.</i></b> .....	<b>166</b>
<b>3.1 PROFILO AZIENDALE</b> .....	<b>167</b>
3.1.1 Storia aziendale .....	170
3.1.2 Mission, Vision e Paradossi .....	177
<b>3.2 IL BUSINESS MODEL CANVAS DI UNOX (AS IS)</b> .....	<b>185</b>
3.2.1 Strategia e temi strategici .....	193
<b>3.3 LA NASCITA DI UNOX CASA</b> .....	<b>198</b>
3.3.1 Dal prodotto all'esperienza .....	199
3.3.2 I <i>trend</i> alla base del progetto Unox Casa .....	202
<b>3.4 IL BUSINESS MODEL CANVAS DI UNOX (TO BE)</b> .....	<b>204</b>
3.4.1 L'innovazione strategica con Unox Casa.....	211
<b>CONCLUSIONI DI CAPITOLO</b> .....	<b>218</b>
<b><i>CONCLUSIONI</i></b> .....	<b>220</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b> .....	<b>222</b>
<b><i>SITOGRAFIA</i></b> .....	<b>231</b>
<b><i>INDICE DELLE FIGURE</i></b> .....	<b>238</b>
<b><i>INDICE DELLE TABELLE</i></b> .....	<b>241</b>
<b><i>APPENDICE</i></b> .....	<b>242</b>
<b><i>RINGRAZIAMENTI</i></b> .....	<b>259</b>



# INTRODUZIONE

*“Abbiamo una violenta passione per il cambiamento  
ed una feroce ansia per le novità”  
(B. Mandeville, La favola delle api, 1732)*

Stiamo percorrendo un periodo storico di grande incertezza, dove la pandemia da Covid-19 ha stravolto in maniera visibile l’equilibrio sociale, cambiando abitudini ormai consolidate tra i consumatori ed accelerando processi di natura tecnologica che stanno influenzando ogni aspetto della vita quotidiana. In uno scenario come questo, è lecito pensare alla nascita di nuovi comportamenti e di nuovi bisogni all’interno della società, i quali possono avere ampia diffusione negli anni a venire ed essere d’impatto per il mercato. Cercare di comprendere quindi il futuro ed i *trend* ad esso associati risulta essere una prerogativa essenziale per le imprese che cercano di innovare e competere all’interno di un ambiente estremamente turbolento e complesso.

Da qui inizia la seguente dissertazione, che ha l’obiettivo di discutere l’importanza dei *trend* socio economici e di come questi possano influenzare i modelli di business aziendali: in particolare, lo studio verterà attorno al settore della ristorazione, uno dei più colpiti dalla recente pandemia. Le numerose restrizioni hanno infatti messo a dura prova tutto il settore, con chiusure forzate ed una riorganizzazione generale per poter consentire lo svolgimento delle regolari attività dei ristoranti.

La prima parte dell’elaborato si focalizza sullo stato dell’arte dei cosiddetti *Future Studies*, riflettendo sull’importanza di tale disciplina nel contesto competitivo di mercato: nello specifico, il primo capitolo si soffermerà sulla differenza tra *forecast* e *foresight*. La revisione della letteratura prenderà in esame poi lo studio dei *trend*, argomento centrale della dissertazione: questa parte si è resa necessaria per affrontare in maniera solida la seconda parte dell’elaborato, che tratta le diverse metodologie di studio ed astrazione delle tendenze. Tra i diversi metodi espliciti, sarà analizzato in particolar modo quello elaborato da *Strategy Innovation* s.r.l., *spin off* dell’università Ca’ Foscari di Venezia operante nel settore della consulenza strategica; tale metodo verrà quindi applicato per analizzare le recenti tendenze nel settore della ristorazione. Da una prima fase di analisi delle fonti attraverso il *framework* della PESTAL si passerà ad una seconda fase di astrazione dei *trend* con lo strumento del *TrendVerse*.

Tale lavoro di ricerca ed analisi è stato svolto in collaborazione con Unox S.p.A., azienda del padovano impegnata nel settore dei forni professionali per la ristorazione, in corrispondenza del progetto Cucine 2030 da loro avviato, allo scopo di comprendere e mappare i possibili sviluppi futuri del mercato di riferimento. L'impatto dei *trend* studiati sarà infatti discusso all'interno dei diversi *Building Block* del *Business Model* aziendale, individuando quindi come ogni singola tendenza impatti in modo diverso l'azienda.

In conclusione, la terza parte della dissertazione sarà dedicata ad un'analisi dettagliata di Unox, le cui diverse fasi storiche sono necessarie per comprendere la situazione attuale dell'azienda. A partire dalla presentazione del suo *Business Model* attuale (*as is*), verrà evidenziato poi come l'importanza di alcuni *trend* socio economici siano stati utili per intraprendere un processo di innovazione all'interno dell'azienda, con nuove strategie di mercato B2C derivanti dal progetto "Casa".

# CAPITOLO 1. I FUTURE STUDIES ED I TREND

*"The difficulty lies not so much in developing new ideas  
as in escaping from old ones"*

*John Maynard Keynes*

Il primo capitolo di questa dissertazione tratterà inizialmente la vasta tematica dei *future studies* e di come questi abbiano raggiunto un livello d'importanza elevato all'interno della società; è stata redatta una revisione letteraria sul tema, la quale ruota attorno a sei pilastri fondamentali; da qui saranno poi descritte le varie sottocategorie e le loro differenze, come il *forecast*, il *foresight* e la pianificazione: questa analisi sarà utile per capire quali siano gli approcci alle diverse situazioni che vedono coinvolti i *future studies*. Il capitolo successivamente tratterà la materia dei *trend*: la nascita di un *trend*, il suo sviluppo e la sua diffusione. È importante comprendere come essi siano fondamentali all'interno non solo di un'organizzazione, ma anche come questi influenzino la quotidianità. È stata condotta un'analisi a partire dall'etimologia del termine, per arrivare poi ai concetti correlati di *megatrend*, segnale debole e *wild card*: all'interno del capitolo verrà spiegato come questi fattori siano cruciali nel campo dell'innovazione, e come l'innovazione stessa sia fortemente influenzata da questi. Verrà fornita una spiegazione teorica per quanto concerne la disciplina dei *trend* attraverso approcci metodologici, come il modello del filtro o l'analisi di scenario, capendo come il tempo sia una variabile fondamentale nella genesi di queste tendenze socioeconomiche.

La parte conclusiva del capitolo è dedicata ad una riflessione in merito all'impatto di una particolare *wild card* sull'ambiente socio-economico: verrà analizzato come la pandemia da Covid-19 abbia influito sulla visione del futuro.



## 1.1 I FUTURE STUDIES

Pensare al futuro e agli eventi che accadranno è una pratica di vecchia data; la gente ha sempre voluto sapere cosa ci si potesse attendere un domani (Cuhls, 2003: 91). Questa fu la base per il "successo" degli oracoli greci nei tempi antichi (Parke, 1956). I tentativi premoderni di capire il futuro si concentravano sull'astrologia; in generale, lo scopo dell'astrologia era quello di aiutare gli individui ad evitare circostanze pericolose fornendo un sistema di allarme rapido. La fede indiscussa in tale sistema era essenziale poiché gli avvertimenti e le previsioni erano di natura generale: il futuro allora non era contestabile (Grupp, 1995).

Oggi, nonostante i *future studies* e le teorie sviluppate alla base di questi, resta il fatto che il futuro è comunque imprevedibile. Tuttavia, si possono vedere alcuni sviluppi e si possono pensare ad alternative: c'è la possibilità di prepararsi per il futuro (nei limiti possibili) o di provare a plasmarlo attivamente. Questo è lo sfondo che accoglie i *future studies*: storicamente ci si basava sul fatto che l'uomo visse adesso (nel presente) e che sarebbe vissuto domani, in un momento temporale prossimo.

Nell'antichità si dava per scontata l'esistenza di un unico futuro plausibile: alcuni lo chiamavano destino, e la maggior parte delle religioni sottolineava questa convinzione nell'unico futuro possibile. Il progresso scientifico degli ultimi due secoli ha però fatto cambiare idea alle persone. Divenne ovvio che l'umanità era in grado di far mutare questo destino, all'inizio indirettamente e involontariamente. Sono state soprattutto le ricerche che, per la prima volta, hanno esplicitamente formulato il fatto che il futuro potesse essere attivamente plasmato dalle azioni odierne.

Con i nuovi approcci di scenario<sup>1</sup> sviluppati a partire dalla fine degli anni '60, questa immagine del "futuro plasmabile" era già stata presa in considerazione, ma gli scienziati si aspettavano di essere in grado di filtrare l'unica opzione che sarebbe diventata realtà, o, più enfaticamente, si pensava che la previsione del futuro fosse possibile (Huss et al., 1987). Altre metodologie hanno anche fatto uso di queste conoscenze o sviluppato

---

<sup>1</sup> Tali approcci possono essere catalogati in tre insiemi:

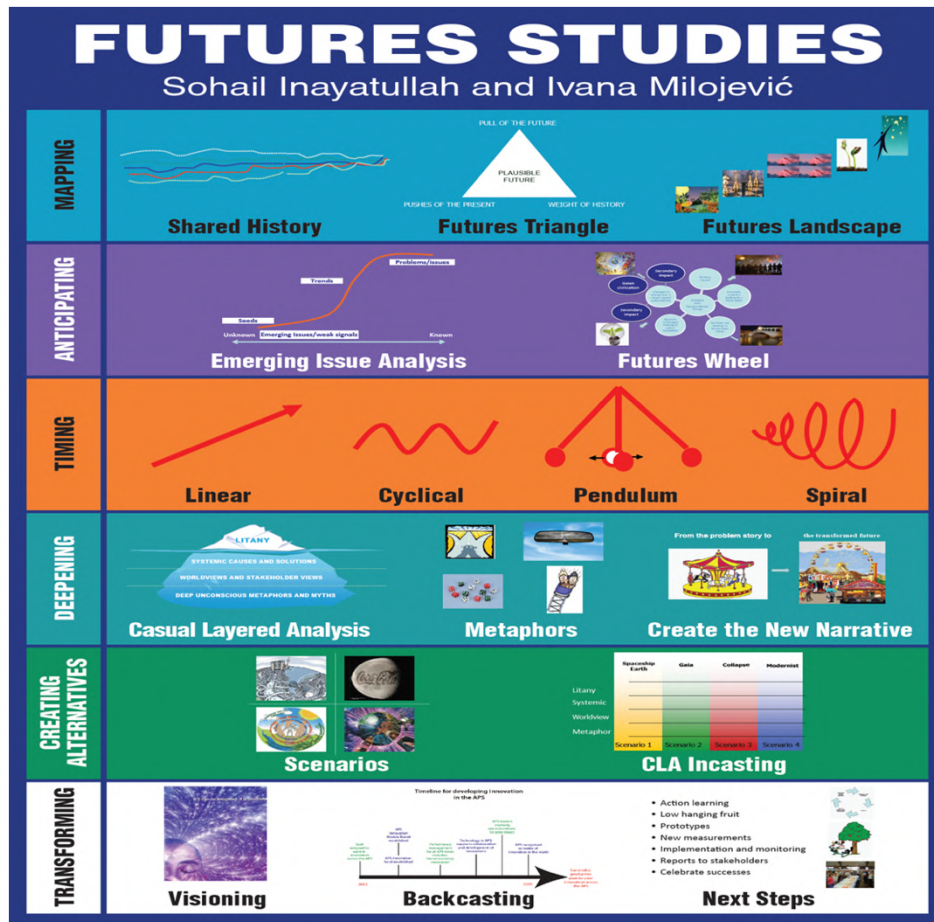
- Approccio basato su logica e intuito, sviluppato da Shell alla fine degli anni '60 e adatto a previsioni di breve o medio termine; il suo scopo è limitare la diversità di scenari costruiti.
- Approccio basato sull'analisi d'impatto dei *trend*, impiegato da Future Group nei primi anni '70, si basa su un'estrapolazione di dati statistici e probabilità.
- Cross-Impact analysis, praticato inizialmente al Center of Future Research, un metodo altamente formalizzato.

"singoli approcci futuri" per selezionare una delle opzioni più promettenti, probabili o inerenti (come nel metodo Delphi). Negli ultimi cinquant'anni circa, lo studio del futuro è passato dalla previsione del futuro, alla mappatura di futuri alternativi, alla formazione dei futuri desiderati, sia a livello collettivo esterno che a livello individuale interno. Durante questo periodo i *future studies* sono passati dalla focalizzazione sul mondo obiettivo esterno ad un approccio stratificato in cui il modo in cui si vede il mondo modella effettivamente il futuro (Inayatullah, 2002). In questo tipo di approccio critico il mondo esterno è informato dal mondo interiore e, soprattutto, il mondo interiore di una persona è informato dalla realtà dell'esterno. Mentre molti abbracciano studi sul futuro in modo da ridurre il rischio di un avvenire negativo o distopico, altri si muovono attivamente verso la creazione di futuri desiderati, visioni positive del domani (Masini, 1983). Poiché il mondo è diventato sempre più incerto e rischioso, gli studi sui *futures* sono stati adottati con enfasi dai gruppi esecutivi aziendali e dai dipartimenti di pianificazione in organizzazioni, istituzioni e nazioni di tutto il mondo. Mentre gli studi sui *futures* si collocano comodamente come una funzione esecutiva fornendo il quadro generale delle cose, rimangono tensioni tangibili tra i quadri di pianificazione e i quadri futuri. La pianificazione cerca di controllare e chiudere il futuro, mentre i *future studies* cercano di aprirlo, passando attraverso futuri alternativi.

Rispetto alla pianificazione, i *futures studies* sono:

- A lungo termine, da cinque a cinquant'anni, rispetto alla pianificazione di uno o cinque anni;
- Basati sull'identificazione di futuri alternativi in cui ogni scenario è fondamentalmente diverso dall'altro.
- Formulati per essere molteplici interpretazioni della realtà (legittimando il ruolo dell'inconscio, della mitologia, dello spirito, ad esempio, invece che solo delle opinioni della realtà per le quali esistono dati empirici);
- A maggior carattere partecipativo, in quanto cerca di includere tutti i tipi di parti interessate, anche le categorie che ne risentono in via marginale;
- Maggiormente improntati verso il processo di genesi del futuro, non solo nella sua previsione.

### 1.1.1 I sei pilastri dei *Futures Studies*



**Figura 1:** I sei pilastri dei futures studies secondo Inayatullah e Milojevic.

Fonte: Inahiatullah M., *Six Pillars model summarised*, 2021. Consultabile al sito:

[https://www.metafuture.org/2015/11/18/six\\_pillars/](https://www.metafuture.org/2015/11/18/six_pillars/) , ultimo accesso 31/8/2021 ore 19:39.

I *futures studies* sono stati spesso criticati per la mancanza di un quadro concettuale, di un processo previsionale replicabile. Tuttavia, nell'ultimo decennio sono stati sviluppati diversi quadri che includono una forte teoria e pratica: questi includono il generico quadro di processo di previsione di Voros (2003) e l'approccio dei “Sei Pilastri” di Sohail Inayatullah e Ivana Milojevic, derivato dalla scuola Manoa di Dator (2008).

I Sei Pilastri forniscono una teoria del pensiero futuro che è legata a metodi e strumenti e sviluppata attraverso la prassi. I pilastri sono: mappatura, anticipazione, tempismo, approfondimento, creazione di alternative e trasformazione.

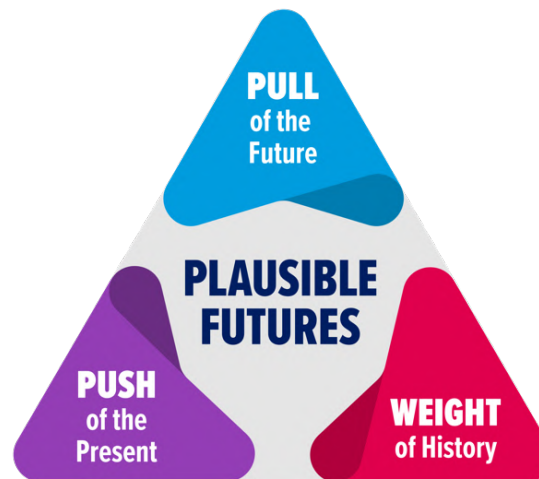
## Mappatura

Nel primo pilastro, passato, presente e futuro sono mappati. Mappando il tempo, risulta più chiaro da dove veniamo e dove stiamo andando. In questa prima fase sono fondamentali tre tecniche.

- Il metodo "storia condivisa": consiste nel far scrivere ai partecipanti di un ipotetico *workshop* sui *futures* le principali tendenze ed eventi che hanno portato al presente. Una linea storica del tempo viene quindi costruita fino ad oggi. La tecnica della storia condivisa si chiede: quali sono le continuità della nostra storia, cosa è discontinuo? Il cambiamento è stato stabile o ci sono stati salti nel tempo? Questo strumento di apertura crea un *framework* dal quale passare al futuro.
- Il triangolo dei *futures*: mappa le opinioni odierne del futuro attraverso tre dimensioni. Il filo conduttore è l'immagine del futuro plausibile: all'interno di questa categoria possiamo trovare molteplici immaginari possibili, tra cui cinque archetipici. Si tratta di: (1) "Evoluzione e progresso": basato sulla spinta tecnologica, su una visione antropocentrica del mondo e sulla massima fede nella razionalità; (2) "Collasso": si fonda sulla convinzione che l'uomo abbia raggiunto e superato i suoi limiti, con segnali tangibili di un peggioramento futuro; (3) "Gaia": il mondo viene visto come un giardino, le diverse culture sono i suoi fiori. In questo immaginario servono tecnologie sociali per riparare i danni che l'uomo ha causato a sé stesso, alla natura e agli altri. È necessario costituire una forte relazione sinergica tra donne e uomini, uomini e natura, uomini e tecnologia; (4) "Globalismo": questo immaginario richiede particolare enfasi sui modi per avvicinarsi come economie e come culture. Le frontiere devono crollare; tecnologia e libero flusso di capitali possono portare ricchezze a tutti; (5) "Ritorno al futuro": vige la necessità di tornare a tempi più semplici, in cui la gerarchia era più chiara, quando la tecnologia era meno dirompente. Il cambiamento è stato troppo travolgente; urge l'esigenza di fare qualche passo indietro.

Insieme alle immagini ci sono le spinte del presente. Si tratta di fattori quantitativi e tendenze che stanno cambiando il futuro. Una popolazione che invecchia è una di queste tendenze. Viviamo più a lungo e abbiamo meno figli. A quale futuro ci spingerà questa tendenza? Ci sono anche i pesi di ogni futuro, gli ostacoli al cambiamento che vogliamo. Ogni immagine ha pesi diversi: coloro che immaginano un mondo globalizzato sono appesantiti dal nazionalismo e dal fatto che, mentre il capitale può circolare con maggiore libertà, il lavoro è ancorato al luogo specifico.

L'immagine “Gaia” è appesantita dal dominio della gerarchia: maschio, impero o competenza. "Il capo ha sempre ragione" è il motto che riassume questo peso al cambiamento. Analizzando l'interazione di queste tre forze, il triangolo dei *futures* (vedi figura) ci aiuta a sviluppare un futuro plausibile.



**Figura 2:** Il triangolo dei futures.

Fonte: King K., *Befriending Uncertainty: Tools for Thinking and Collaborating*, 2020, consultabile al sito: <https://knowledgeworks.org/resources/befriending-uncertainty-tools-thinking-collaborating/> ultimo accesso 31/8/2021 ore 19:44.

- Il terzo strumento è il “Panorama dei Futures”: questo strumento ci aiuta a controllare dove si trova il *management* aziendale. Il panorama ha quattro livelli: il primo è la giungla, un mondo altamente competitivo in cui l'obiettivo è sopravvivere; il secondo è il *set* di scacchi, in cui la strategia ci aiuta a migliorare la nostra efficacia; il terzo sono le cime delle montagne: queste sono i grandi ideali, il più ampio contesto sociale in cui troviamo le organizzazioni; infine c'è la stella, la visione. L'organizzazione è impegnata solo nella sopravvivenza quotidiana o sta usando la strategia per andare avanti? Ha sviluppato scenari di futuri alternativi, diverse ipotesi su come potrebbe essere il mondo? Ha una visione?

### **Anticipazione**

Il secondo pilastro del pensiero futuro è l'anticipazione, con l'analisi delle questioni emergenti come metodo principale (Molitor, 2003): questa analisi cerca di identificare le

aree da dove iniziano le innovazioni sociali. Cerca anche di identificare i problemi prima che diventino critici e, naturalmente, di cercare nuove possibilità e opportunità.

Insieme all'analisi dei problemi emergenti, un'altra metodologia di studio in questa fase è data dalla ruota dei *futures*. La ruota dei *futures* cerca di sviluppare le conseguenze delle questioni odierne sul futuro a lungo termine. Ci si può chiedere come una particolare nuova tecnologia potrebbe influenzare l'umanità tra 20 anni. La ruota dei *futures* non si ferma agli impatti del primo ordine, ma rotola lungo gli impatti del secondo ordine ed oltre. Intende esplorare e dedurre anche conseguenze indesiderate. Ad esempio, utilizzando la ruota dei *futures* possiamo mappare le implicazioni logiche della creazione di una nuova autostrada a una città precedentemente non sviluppata. L'attività economica può aumentare, con la conseguenza di un maggior numero di posti di lavoro, di prezzi più elevati; tuttavia, nel tempo potrebbe esserci una maggiore congestione mentre gli automobilisti viaggiano su strada, l'inquinamento potrebbe aumentare, causando un aumento dei problemi di salute, e così via. La ruota dei *futures* aiuta ad anticipare i problemi futuri, creare la possibilità di sviluppare nuovi prodotti e passare dal vedere il mondo a un livello semplice e non connesso a un livello interconnesso complesso. Con questa tecnica il modo in cui le parti interagiscono con l'insieme diventa più chiaro.

### **Cronometrare il futuro**

Il terzo pilastro è la tempistica del futuro. Questa è la ricerca dei modelli di cambiamento, delle fasi e dei meccanismi del cambiamento a lungo termine. Crediamo che sia la minoranza creativa a creare il nuovo sistema? O non possiamo che rassegnarci al destino della storia? Cambiare il mondo esterno è quasi impossibile, ma cambiando la nostra coscienza possiamo modificare alcuni aspetti del mondo, per come lo conosciamo. A maggior ragione il cambiamento istituzionale è la chiave: se possiamo cambiare le leggi e le strutture sociali, allora possiamo influenzare il cambiamento reale. Non basta, ad esempio, andare a un livello più elevato di coscienza per fermare la guerra o il fumo; piuttosto, le forze di pace sono necessarie per fermare la guerra. Per ridurre il consumo di tabacco, sono necessari disincentivi finanziari e reti di sostegno sociale per aiutare gli individui a compiere la transizione. Oppure un ruolo di primo piano è rivestito dalla tecnologia: l'uomo ha creato internet e oggi internet influenza il nostro modo di lavorare, giocare e persino come incontrare i partner: la tecnologia crea nuove economie.

I macrostorici e i grandi pensatori hanno lottato per cercare di dare una spiegazione logica al futuro nel corso degli anni (Galtung, Inayatullah, 1997). Dal loro pensiero, derivano

alcune idee fondamentali. Secondo alcuni pensatori il futuro è lineare e con il duro lavoro si può realizzare un buon avvenire; secondo altri invece il futuro è ciclico, ci sono alti e bassi. Quelli in cima un giorno si troveranno in fondo. Poiché sono in cima, non sono in grado di adattarsi man mano che il mondo cambia. Il loro successo si è basato sulla padronanza delle condizioni del passato. Pochi sono in grado di reinventare i loro valori di base; per altri il futuro è a spirale: alcune parti sono lineari e basate sul progresso, alcune parti sono cicliche. Con una leadership coraggiosa e lungimirante si può creare una spirale positiva. I dogmi del passato sono messi in discussione ma il passato non è sconfessato, piuttosto è integrato verso un futuro migliore.

Oppure i nuovi futuri sono spesso guidati da una minoranza creativa che, invece di imitare ciò che tutti gli altri stanno facendo, innovano. Questa può essere innovazione sociale, politica, culturale, spirituale o tecnologica. Questi agenti del cambiamento immaginano un futuro diverso e ispirano gli altri a lavorare per esso; in un'ottica darwiniana invece ci sono periodi di cerniera nella storia umana, quando l'azione di pochi può fare una differenza incredibile. È in questi periodi, in particolare, che i vecchi modi di comportamento non sono più utili: ciò che è riuscito prima non funziona più ora (Loye, 2000). Per Darwin la sensibilità umana è molto più importante della sopravvivenza del più forte. L'evoluzione sta passando dalla casualità ad una direzione di visione consapevole. L'uomo non è più in grado di continuare a spingere indietro le crisi concentrandosi solo sulla superficie del problema, invece di risolvere le questioni più profonde. L'uomo sulla natura può aver portato al progresso tecnologico, ma ora minaccia di distruggere tale progresso. Sono necessari nuovi sistemi di *governance*: ora è necessario un movimento verso un ideale più olistico. Ciò che ha funzionato nelle epoche precedenti difficilmente aiuterà in un'era postindustriale globale.

### **Approfondire il futuro**

Per questo quarto pilastro risulta fondamentale l'analisi a strati causali (Inayatullah, 2004). L'analisi a strati causali (CLA) cerca di scomporre e approfondire il futuro. Essa riveste quattro dimensioni: la prima è la litania, o il futuro di tutti i giorni: i dati e i fatti comunemente accettati di come sono o dovrebbero essere le cose. Le soluzioni ai problemi sono di solito orientate a breve termine. La seconda dimensione è più profonda, incentrata sulle cause sociali, economiche, politiche della questione: la sistemica. La terza dimensione è la cultura o la visione del mondo. Questo è il quadro generale, il paradigma che informa ciò che pensiamo sia reale o meno reale, le lenti cognitive che usiamo per

capire e plasmare il mondo. La quarta dimensione è il mito o la metafora: la narrazione. Le metafore sono spesso i veicoli dei miti. I livelli 1 e 2 sono i più visibili; i livelli 3 e 4 sono più ampi, più profondi e più difficili da identificare.

Un esempio di applicazione del CLA può riguardare la crisi finanziaria globale del 2008. Approfondendo la questione (seconda fase, sistemica) questo avvenimento si può leggere come una crisi ipotecaria o bancaria, oppure come un declino dell'Occidente e l'ascesa della "Chindia", o ancora più in generale come la fine dell'era industriale e la necessità di un'economia verde globale. Ogni lettura ha le sue metafore e miti. Se la narrazione è la crisi ipotecaria allora la visione del mondo è il passaggio da "acquisto, quindi sono" a "vivo nei miei mezzi". Se si tratta di un cambiamento geopolitico, allora è da "limiti dell'Occidente" a "ascesa pacifica dell'Asia". E se è davvero un cambiamento fondamentale, la narrazione passa da "crescita e progresso per sempre", a "Gaia": muoversi su e giù per strati, e orizzontalmente attraverso discorsi e visione del mondo, aumentando la ricchezza dell'analisi. In questo modo il metodo CLA porta alla analisi di profondità: inizia con la consapevolezza di sé così com'è, si sposta su sé stessi multipli e poi sfida la storia principale del sé e cerca di trasformarlo (Stone, 1993).

Il CLA cerca di integrare questi quattro livelli di comprensione. Gli interventi litania portano a soluzioni a breve termine, facili da carpire e ricche di dati. Le risposte sistemiche richiedono interventi da parte di esperti in materia per perseguire l'efficienza. Il cambiamento della visione del mondo è molto più difficile e a lungo termine perché richiede la ricerca di soluzioni al di fuori del quadro in cui è stata definita la soluzione. Le soluzioni mito richiedono interventi più profondi, in quanto ciò richiede di raccontare una nuova storia, costruire nuovi ricordi. Ad esempio, quando esaminiamo le città i problemi di litania sono spesso la congestione e l'inquinamento. Le soluzioni tendono ad essere l'espansione delle strade e la regolamentazione delle emissioni. Le soluzioni sistemiche si concentrano invece sulle scelte di viaggio, collegando le strade con la ferrovia, creando modelli di traffico senza soluzione di continuità. La pianificazione integrata dei trasporti è la parola d'ordine della strategia. A livello di visione del mondo, il problema non sta nel trovare soluzioni all'interno del paradigma della grande città, ma chiedere come la città possa in qualche modo essere ridefinita. La città può essere decentralizzata? È possibile sviluppare politiche di tempo che ci allontanino dal paradigma industriale, creando un *hub* casa-lavoro-scuola che non richieda viaggi in auto? È possibile creare carte di credito personali in carbonio in modo che i cittadini monitorino le proprie emissioni di gas a effetto serra?



Un'altra tecnica importante quanto il CLA è la mappatura a quattro quadranti, sviluppata da Ken Wilber e Richard Slaughter: la mappatura a quattro quadranti sviluppa la dimensione interna del CLA (Slaughter, 2005). Ci sono quattro quadranti: (1) l'individuo interiore, cioè tutti i significati che vengono dati al mondo che deve cambiare; (2) l'individuo esterno, il comportamento individuale che si adotta per perseguire gli obiettivi; (3) il collettivo esterno, cioè le strategie ufficiali che le organizzazioni intraprendono; (4) il collettivo-interno: questa è la mappa interna delle organizzazioni.

Ad esempio, il calo dei tassi di natalità e la vita degli individui che vivono più a lungo sta portando al problema dell'invecchiamento e persino ad una società sottopopolata. La maggior parte dei governi si concentra sulle dimensioni esterne: "ritardano il pensionamento, chiedono ai privati di risparmiare di più, riducono le tasse sui fondi pensione; oppure forniscono bonus per i bambini, sperando che gli individui facciano più figli" (McDonald, 2007: 28). Ma questo tipo di approccio ignora il quadro collettivo-interno. La tradizionale mappa del ciclo di vita si basa sulle fasi di nascita-studio-lavoro-pensione-morte; questa mappa però è messa in discussione da nuovi *trend* e da problemi emergenti: siamo studenti non solo dai cinque ai 18 anni, ma ora tutta la nostra vita. L'apprendimento lungo tutto l'arco della vita è una necessità per la riqualificazione: il lavoro non riguarda più una singola occupazione, ma più carriere e probabilmente più lavori contemporaneamente. Paradossalmente la morte stessa viene respinta: le nuove tecnologie, la rivoluzione genetica, una dieta migliore stanno portando a una vita più lunga, almeno per coloro che beneficiano della globalizzazione. Pertanto, la mappa interna tradizionale sta diventando sempre più irrilevante, ciò di cui abbiamo bisogno sono nuove mappe del ciclo di vita.

Si consideri un altro esempio che combina ulteriormente questi due approcci. A livello di litania, ci sono sempre più prove che bere regolarmente tè verde riduca le probabilità di contrarre il cancro. Le aziende farmaceutiche sono alla ricerca della proprietà specifica del tè verde che lo garantisca, quindi può essere utilizzato come medicinale. A livello sistemico, la preparazione del tè verde (quali tecnologie specifiche vengono utilizzate, la coltivazione delle foglie di tè, la sua distribuzione) diventa un punto saliente. A livello di visione del mondo, è il modo in cui viene consumato il tè verde che acquista importanza: in Giappone, i rituali associati al tè, come la cerimonia del tè, possono diventare un tassello importante in questo quadro. Il tè è quindi contestuale, parte di una visione del mondo. A livello di mito, si tratta poi di rallentare il tempo ed allungare la vita. Il tè fa parte di un modo diverso di cronometrare il mondo.

Questa analisi stratificata sottolinea che, sebbene alcune componenti nel tè possano essere cruciali nella lotta contro il cancro, le dimensioni sistemiche, la visione del mondo e il mito della realtà possono essere ugualmente importanti. Isolare un elemento dalla sua dimensione sociale può avere dei rischi. A livello interiore-individuale i significati e i sentimenti che si danno al bere tè sono cruciali: "è rilassante". Oppure, una volta che ci sono prove della presenza nel tè verde di antiossidanti, il tè "fa stare bene". Cioè il proprio sistema di credenze è complice della realtà sanitaria del prodotto. A livello esterno-individuale, sono quante tazze si bevono al giorno, quante volte al giorno, con chi. A livello esterno-collettivo, questo diventa più cruciale, che ruolo svolge il tè nella cultura? È solo una bevanda? Inoltre, a questo livello, strategicamente, come possono le aziende sfruttare al meglio le ultime ricerche sul tè e come potrebbero usare il tè per diffondere o condividere la loro cultura con gli altri? Infine, a livello interno-collettivo, cosa significa il tè per la cultura? Cosa distingue le culture del tè e del caffè? Questa cultura fa parte dell'essere dell'Asia orientale o è una cultura condivisa in altre parti del mondo? Così l'analisi a strati causali e il metodo a quattro quadranti vanno di pari passo: si può affermare infatti che il metodo a quattro quadranti è un "CLA interno".

### **Creazione di alternative**

Il quinto pilastro si concentra sui metodi per creare futuri alternativi. In questa sfera esistono due metodi importanti.

Il primo è l'approccio "dadi e bulloni": consiste nell'intraprendere un'analisi funzionale strutturale dell'organizzazione e trovare modi diversi di condurre e perseguire gli obiettivi. Ad esempio, con i tribunali, attualmente i giudici decidono le cause, ma potrebbero farlo anche altre figure, come mediatori o robot programmati? I vari casi vengono ascoltati nelle aule del tribunale, ma possono configurarsi delle stanze virtuali e una risoluzione delle controversie in chiave digitale?

Il secondo modo per creare futuri alternativi, ed il più importante, è attraverso la costituzione di scenari. Gli scenari sono lo strumento per eccellenza degli studi sui *futures*: aprono il presente, riducono la gamma di incertezza, mitigano i rischi, offrono alternative, creano mentalità organizzative più flessibili e, ancora meglio, prevedono.

Esistono più metodi di scenario: a singola variabile; a doppia variabile; archetipi; organizzativi; integrati.

- Il primo è lo scenario a variabile singola. In base a immagini o driver del cambiamento, viene creata una serie di scenari o storie/immagini del futuro.
- Il secondo metodo, il metodo a doppia variabile, identifica due principali fattori di incertezza e sviluppa scenari basati su di essi. Questo metodo è stato sviluppato da Galtung nel 1998.
- Sviluppato da James Dator (1979), il terzo metodo articola archetipi di scenario. Si tratta di: (I) “Crescita Continua”, in cui le condizioni attuali sono migliorate: più prodotti, più strade, più tecnologia e una popolazione più numerosa. La tecnologia è considerata la soluzione ad ogni problema; (II) “Collasso”: questo futuro si traduce in un fallimento della crescita continua. Le contraddizioni sono troppo grandi: tra economia e natura, tra uomini e donne, tra l'economia speculativa e l'economia reale, tra approcci religiosi, secolari e postmoderni, tra tecnologia e cultura; (III) “Stato Stazionario”: questo futuro cerca di arrestare la crescita e trovare un equilibrio nell'economia e con la natura. Si tratta di una società equilibrata, più morbida e più giusta. Lo stato stazionario è un ritorno alla natura e al passato. I valori umani primeggiano in questa situazione e la tecnologia è spesso vista come il problema; (IV) “Trasformazione”: questo futuro cerca di cambiare le ipotesi di base degli altri tre. La trasformazione nasce sia attraverso un drammatico cambiamento tecnologico (per esempio l'intelligenza artificiale elimina i tribunali, la burocrazia e molte forme di governo; la genetica che cambia la natura) sia attraverso il cambiamento spirituale (gli esseri umani cambiano la loro coscienza, non solo i valori, ma l'esperienza della profonda trascendenza).
- Sviluppato da Peter Schwartz (1995) all'interno di Global Business Network, il quarto modello di scrittura di scenari è incentrato sull'organizzazione. La struttura dello scenario è composta da quattro variabili: il caso migliore, dove l'organizzazione desidera muoversi; il peggiore dei casi, dove tutto va male; il caso *outlier*, cioè un futuro a sorpresa basato su una questione emergente dirompente; il caso “*business as usual*”, cioè nessun cambiamento particolare.
- La metodologia del quinto scenario ha quattro dimensioni: la preferita, cioè il mondo che vogliamo (utopia); la rinnegata, il mondo che rifiutiamo o non siamo in grado di affrontare (distopia); l'integrata, dove conosciuto e sconosciuto sono uniti in modo complesso; infine, la dimensione *outlier*, cioè il futuro al di fuori di queste categorie.

## **Trasformare il futuro**

L'ultimo pilastro è la trasformazione. Tre metodi sono fondamentali: visione, *backcasting* e trascendenza, cioè risolvere i conflitti tra visioni. Nella trasformazione, il futuro si restringe verso quello più auspicabile. Quale futuro desiderano gli individui? Quali futuri desiderano organizzazioni, città e nazioni?

In questa fase il concetto di visione è fondamentale per comprendere come trasformare il futuro. Le visioni funzionano trascinando le persone, dando agli individui e ai gruppi un senso del possibile, incitando le persone a sacrificare il vantaggio di breve termine per il bene superiore a lungo termine. Infine, aiutano ad allineare i singoli obiettivi con gli obiettivi istituzionali. Fred Polak nel suo libro “The Image of the Future” sostiene che “*Un'organizzazione, una nazione o una civiltà, senza una visione convincente del futuro e la convinzione che tale opera sia possibile, declinerà*” (1972: 246).

Il metodo del *backcasting* venne sviluppato da Elise Boulding nel 1995: tale tecnica funziona immergendo gli individui nel futuro preferito o in qualsiasi scenario particolare, ad esempio, quello distopico. Ci si chiede allora che cosa sia successo negli ultimi vent'anni per portarci allo scenario attuale, quali siano state le tendenze e gli eventi che hanno plasmato l'oggi. Il *backcasting* riempie lo spazio tra futuro e passato: questo rende il futuro molto più raggiungibile. Questo metodo può essere utilizzato per evitare lo scenario peggiore: una volta sviluppati i passaggi che hanno portato alla distopia, è possibile attuare strategie per evitare tale situazione.

Il metodo della trascendenza di Johan Galtung (1998) è un ottimo modo di procedere nel caso in cui avvengano conflitti tra diverse visioni del futuro. Tale metodo si concentra sulla ricerca di soluzioni vantaggiose per tutti. A tal fine, tutte le questioni contestate nelle due visioni contrastanti devono essere precisate, poi attraverso un processo di brainstorming possono verificarsi nuovi modi e alternative per integrare le visioni.

Il processo dei Sei Pilastri può anche essere ridotto a semplici domande. Tali quesiti costituiscono di per sé un metodo, un modo per mettere in discussione il futuro. Possono essere utilizzati per aiutare individui e organizzazioni a intraprendere un processo di trasformazione in funzione dei *future studies*:

1. Qual è la storia della questione? Quali eventi e tendenze hanno creato il presente?
2. Quali sono le proiezioni del futuro? Se le tendenze attuali continuassero, come sarebbe il futuro?

3. Quali sono le ipotesi nascoste del futuro previsto? Ci sono alcune cose da scontare (sul genere, sulla natura o sulla tecnologia o sulla cultura)?
4. Quali sono alcune alternative al futuro previsto o temuto? Se si cambiassero alcune delle ipotesi, quali alternative emergerebbero?
5. Qual è il proprio futuro preferito?
6. Come si è arrivati qui? Quali passi sono stati fatti per realizzare il presente?
7. C'è una narrazione di supporto, una storia? In caso contrario, si crea una metafora o una storia in grado di fornire supporto cognitivo ed emotivo per realizzare il futuro desiderato (quest'ultima domanda si basa sul CLA).

Per concludere, i *future studies* si occupano non solo di prevedere il futuro, di interpretarlo e di criticarlo, ma anche di creare la possibilità di individuare futuri alternativi. Attraverso metodi strutturati, si traducono l'emergere di nuove visioni e strategie. L'approccio dei sei pilastri fornisce un quadro concettuale e metodologico per questa visione.

### 1.1.2 *Forecast*

Le previsioni hanno affascinato le persone per migliaia di anni, a volte sono state considerate un segno di ispirazione divina e talvolta sono state viste come un'attività criminale. Il profeta ebreo Isaia scrisse intorno al 700 a.C.: “*Annunziate quanto avverrà nel futuro e noi riconosceremo che siete dei. Sì, fate il bene oppure il male e lo sentiremo e lo vedremo insieme*” (Isaia 41:23). Cento anni dopo, nell'antica Babilonia, i meteorologi predissero il futuro basandosi sulla distribuzione dei vermi nel fegato di una pecora in putrefazione. Nel 300 a.C., le persone che desideravano previsioni si recavano a Delfi in Grecia per consultare l'Oracolo, che avrebbe fornito le sue previsioni mentre era intossicato dai vapori dell'etilene. I *forecaster* hanno avuto un periodo più difficile sotto l'imperatore Costantino, che emise un decreto nel 357 d.C. che vietava a chiunque “*Di consultare un indovino, un matematico o un previsore. Possa la curiosità di predire il futuro essere messa a tacere per sempre*”. Un simile divieto di previsione si verificò anche in Inghilterra nel 1736 quando divenne un reato frodare addebitando denaro per le previsioni, punito con tre mesi di reclusione e lavori forzati.

Le diverse fortune dei futuristi sorgono perché le buone previsioni possono sembrare quasi magiche, mentre le cattive previsioni possono essere pericolose. Risulta

emblematico riflettere e considerare le seguenti previsioni dello scorso secolo sul boom informatico:

- “*Penso che ci sia un mercato mondiale per forse cinque computer.*” (Presidente di IBM, 1943);

- “*I computer in futuro potrebbero pesare non meno di 1,5 tonnellate.*” (Popular Mechanics, 1949);

- “*Non c'è motivo per cui qualcuno vorrebbe un computer a casa propria.*” (Presidente, DEC, 1977);

L'ultimo di questi è stato realizzato solo tre anni prima che IBM producesse il primo *personal computer*. Non sorprende quindi che non sia più possibile acquistare un computer DEC. La previsione è ovviamente un'attività difficile e le aziende che lo fanno bene hanno un grande vantaggio rispetto a quelle le cui previsioni falliscono.

Armstrong definisce il *forecasting* nel modo seguente: “*Una stima di situazioni sconosciute*” (2010: 37); il libro di Armstrong fa poca distinzione tra “*forecast*” e “*foresight*”. Martino definisce una previsione tecnologica come “*una previsione delle caratteristiche future delle macchine, delle procedure o delle tecniche d'uso*” (1983: 518).

Fare previsioni non significa necessariamente credere nella previsione o nella prevedibilità del futuro in generale, anche se Martino fa riferimento all'enciclopedia Webster, che definisce le previsioni come “*calcolare o prevedere un evento o condizione futura come risultato dello studio razionale e dell'analisi dei dati pertinenti disponibili*”. La previsione è la stima del futuro a breve, medio o lungo termine in un settore di ricerca specifico o in base alle domande poste attraverso la metodologia scientifica. Le previsioni possono essere la visione di un unico futuro, ma possono anche essere la visione di futuri diversi. La «previsione» è stata utilizzata per questo modo di considerare il futuro soprattutto dopo il 1945.



**Figura 3:** Nella visione tradizionale, c'era spazio solo per un futuro.

Fonte: Cuhls K., *From forecasting to foresight processes—new participative foresight activities in Germany. Journal of forecasting*, 22(2-3), 2003, p. 94.

Nel *forecasting*, l'area da osservare o le domande di ricerca devono essere conosciute in anticipo. Martino definisce una previsione come avente quattro elementi: il tempo della previsione, la tecnologia prevista, una dichiarazione delle caratteristiche della tecnologia e una dichiarazione della probabilità associata alla previsione. La figura 4 mostra che sono possibili molte opzioni, e talvolta con metodologie di previsione, vengono tutte analizzate. Non si sa in anticipo se si possano davvero identificare i giusti sviluppi. A volte ci sono molte altre opzioni del previsto, spesso totalmente diverse. La linearità dello sviluppo è un'altra ipotesi che viene spesso fatta, anche se gli sviluppi non sono necessariamente lineari ma hanno molti cicli di *feedback*. Ciò può essere osservato soprattutto per le innovazioni tecnologiche (Grupp, 1998).



**Figura 4:** La previsione si conclude normalmente con l'identificazione dei possibili futures.

Fonte: Cuhls K., *From forecasting to foresight processes—new participative foresight activities in Germany. Journal of forecasting*, 22(2-3), 2003, p. 94.

Il *forecasting* è diventato parte integrante della nostra vita. Dalle decisioni aziendali critiche alle decisioni sulla nostra vita personale, usiamo consapevolmente o inconsciamente le previsioni per ottenere il meglio da una situazione. Per l'azienda, tuttavia, la previsione è decisiva, perché la aiuta a vedere cosa l'attende e ad allineare le azioni in base a questo. Un semplice esempio è il volume di vendite di un prodotto: sulla base del comportamento di acquisto storico, le aziende possono prevedere il volume dei prodotti che verranno acquistati e immagazzinare i propri prodotti di conseguenza. In questo modo, ai clienti non viene negato un prodotto e nulla viene sprecato, ottimizzando così i ricavi. Il *forecasting* viene sostanzialmente suddiviso in “qualitativo” e “quantitativo” sulla base del metodo applicato, mentre in base alle discipline che tratta può essere:

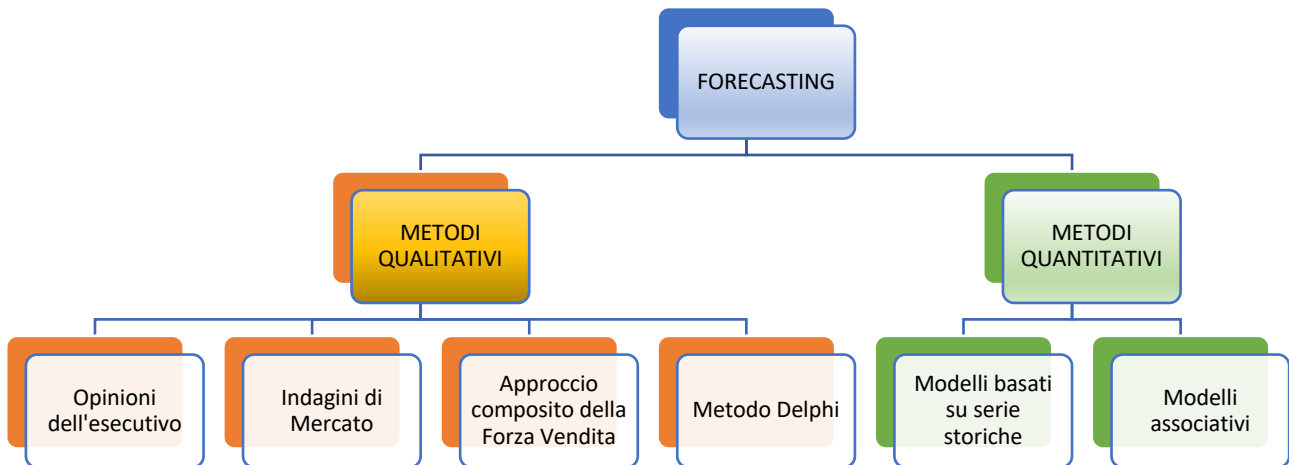
- *Forecasting* economico, che prevede cioè una serie di indicatori economici come l'offerta di moneta, l'inflazione, tassi di interesse, ecc.;
- *Forecasting* tecnologico, che si occupa cioè di prevedere i tassi di progresso tecnologico e di innovazione;
- *Forecasting* della domanda, ovvero prevedere la futura domanda di prodotti o servizi proposti dall'azienda.

Prima di applicare le tecniche di *forecasting* con successo, è necessario che gli argomenti e le domande di ricerca siano chiarite in anticipo, in quanto tale disciplina non lascia margine alla casualità: si distingue infatti per essere un approccio di tipo quantitativo, apprezzato soprattutto negli ambienti di *corporate finance* e in sede di analisi previsionale dei costi. Il *forecasting* richiede una specifica area da esaminare, e sulla base di essa vengono poi fornite domande ed indicazioni su come possa essere il futuro in tale area e quali conseguenze comporti; è un approccio orientato al risultato futuro e viene condotto principalmente da esperti del settore con metodologie rigorosamente comprovate. Scopo del *forecasting* è trovare un possibile sviluppo futuro nel settore di riferimento e capire quali azioni possano portare ad un beneficio in funzione di quel futuro.

All'interno dei metodi quantitativi si individuano i modelli basati su serie storiche, che esaminano dati passati e tentano di prevedere il futuro in base ai modelli sottostanti contenuti in tali dati, oppure i modelli associativi (spesso chiamati modelli causali), i quali presumono che la variabile prevista sia correlata ad altre variabili dell'ambiente.

Per quanto riguarda i modelli qualitativi si possono individuare: (I) l'“opinione esecutiva”, cioè un approccio in cui un gruppo di *manager* si incontra e sviluppa collettivamente una previsione; (II) l'indagine di mercato, dove sono utilizzati interviste e sondaggi per giudicare le preferenze del cliente e per valutare la domanda in merito ad un determinato prodotto o servizio; (III) l'approccio composito della forza vendita, in cui ogni venditore stima le vendite nella propria regione; (IV) il metodo Delphi, approccio in base al quale si raggiunge l'accordo consensuale tra un gruppo di esperti.





**Figura 5:** Metodologie e tecniche principali nel forecasting.

Fonte: Elaborazione propria

### 1.1.3 Foresight

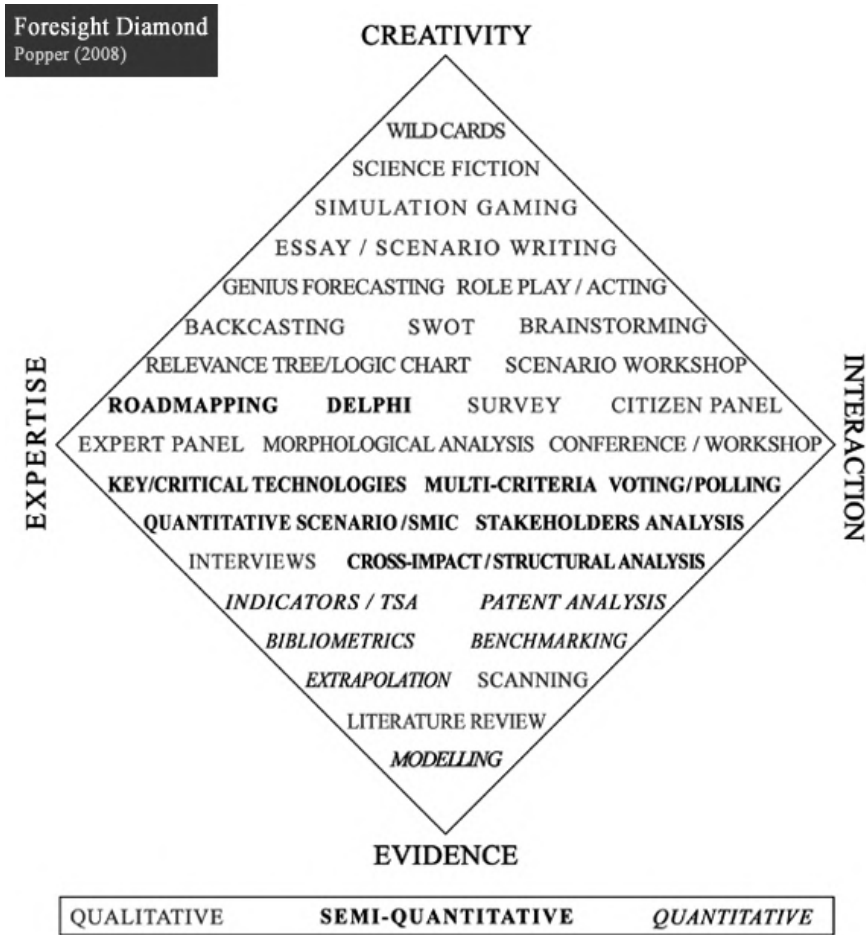
La definizione classica del termine è stata generata da Ben Martin: “*Con foresight si intende il processo che comporta il tentativo sistematico di esaminare il futuro a lungo termine della scienza, della tecnologia, dell'economia e della società allo scopo di identificare i settori della ricerca strategica e l'emergere di tecnologie generiche che potrebbero produrre i maggiori benefici economici e sociali*”(1995: 139).

Oppure Joseph Coates scrisse: “*Foresight è il processo generale di creazione di una comprensione e di una valutazione delle informazioni generate guardando al futuro*” (1985: 29). La previsione comprende mezzi qualitativi e quantitativi per la verifica degli indizi e degli indicatori dell'evoluzione delle tendenze ed è migliore e maggiormente utile se direttamente collegata all'analisi delle implicazioni politiche. La “lungimiranza” (traduzione italiana) mira a soddisfare le esigenze e le opportunità del futuro ed è quindi strettamente legata alla pianificazione: non si tratta di pianificare nel senso vero e proprio, ma solo di un passo verso la pianificazione. Ciò significa non solo uno sguardo sistematico al futuro, ma anche l'identificazione della ricerca strategica. Joseph Coates fornisce poi un'ulteriore definizione al *foresight* come “*un processo mirato per*

*sviluppare conoscenze sul futuro di una data unità di analisi o di un sistema di attori, che è finalizzato all'azione sotto forma di elaborazione, strategia e pianificazione di politiche pubbliche o private: questo è spesso un processo partecipativo, coinvolto e collaborativo”* (1985: 36). Sulla base di questa definizione, il *foresight* è un processo sociale organizzato che elabora informazioni e conoscenze utili per delineare e contestare il futuro. Pertanto, la lungimiranza viene condotta al fine di acquisire maggiori conoscenze sulle cose a venire in modo che le decisioni odierne possano basarsi più solidamente sulle competenze disponibili rispetto al passato. Il *foresight* mantiene la promessa di gestire l'incertezza attraverso un'intensa interazione tra le parti interessate (Van der Meulen et al., 2003).

### ***Foresight Diamond di Popper***

La letteratura offre diversi articoli che esaminano le numerose metodologie sviluppate negli ultimi 50/60 anni nei campi dei *future studies*, del *forecasting*, del *foresight* e delle *future strategies*. Sebbene non esista una classificazione standard di questi metodi, essi si basano in generale su quattro *trade-off*: dall'alto verso il basso rispetto al basso verso l'alto, esplorativi rispetto a quelli normativi, quantitativi o qualitativi e basati su esperti rispetto agli assunti. Popper suggerisce una classificazione alternativa chiamata "diamante di previsione", basata sulla capacità del metodo di raccogliere ed elaborare informazioni su basi distinte: evidenza, competenza, interazione e creatività. Il *Foresight Diamond* (Popper, 2008) è un *framework* che posiziona i metodi in base al loro principale tipo di fonte di conoscenza.



**Figura 6:** Foresight Diamond di Popper (2008)

Fonte: Rafael Popper's Blog. Consultabile al sito: <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-diamond/>, ultimo accesso 31/8/2021 ore 19:50.

Tuttavia, è importante sottolineare che questi settori non sono completamente indipendenti l'uno dall'altro. Queste fonti di conoscenza consistono in:

- Metodi basati sulla creatività: richiedono normalmente una miscela di pensiero originale e fantasioso, spesso fornito da "guru" tecnologici, attraverso previsioni, *backcasting* o saggi;
- Metodi basati sulle competenze: si basano sull'abilità e la conoscenza degli individui in una particolare area o materia. Questi metodi sono spesso utilizzati per supportare le decisioni dall'alto verso il basso, fornire consigli e formulare raccomandazioni. Esempi comuni sono i gruppi di esperti, il metodo Delphi, il *roadmapping*, gli alberi di pertinenza, grafici logici, analisi morfologiche, tecnologie chiave e SMIC si basano essenzialmente sulla competenza;

- I metodi basati sull'interazione sono presenti nel *foresight* per almeno due motivi: uno è che spesso le competenze traggono notevoli vantaggi nell'essere riunite e sfidate ad articolarsi con altre competenze, l'altra è che le attività di previsione si svolgono in società dove gli ideali democratici sono diffusi e la legittimità comporta attività "dal basso verso l'alto", partecipative e inclusive, non solo facendo affidamento su prove ed esperti. I *workshop* di scenario, il voto e il *polling* sono tra i metodi più utilizzati qui: naturalmente questi spesso richiedono una sorta di competenza per applicare il metodo e formare le interazioni. Altri metodi come i “*citizen groups*” e l'analisi delle parti interessate stanno diventando popolari a causa del loro potenziale contributo ad ulteriori attività di *networking*;
- Metodi basati sull'evidenza: tentano di spiegare e/o prevedere un particolare fenomeno con il supporto di documentazione affidabile e mezzi di analisi. Queste attività sono particolarmente utili per comprendere lo stato di sviluppo della ricerca. Per questo motivo, i metodi quantitativi (ad esempio *benchmarking*, bibliometria, *data mining* e indicatori) sono diventati popolari dato che sono supportati da dati statistici o altri indici. Si tratta di strumenti fondamentali per la tecnologia, la valutazione d'impatto e le attività di scansione, soprattutto a livello aziendale.

La letteratura presenta anche progressi nelle tecniche tradizionali: ad esempio, miglioramenti e mezzi alternativi di costruzione dello scenario con il metodo Delphi pocanzi citato, l'analisi dell'impatto delle tendenze, modelli di previsione dinamica, il metodo dei "tre orizzonti", l'analisi dell'impatto incrociato. Esistono anche nuovi approcci: ad esempio: il metodo basato sui rapimenti, l'analisi delle variazioni, l'applicazione di TRIZ alla previsione tecnologica, il processo di intelligenza tecnologica rapida (QTIP), il modello di valutazione basato su scenari (SBAM), la mappatura completa della situazione (CSM).

Non esiste un quadro metodologico ideale che fornisca la combinazione migliore di metodi. Popper (2005) ha rilevato un campione di 130 casi provenienti da 15 paesi (Austria, Belgio, Repubblica ceca, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Svezia, Turchia, Regno Unito e Stati Uniti) e ha riscontrato una media di cinque o sei metodi per esercizio. Paesi come la Turchia e il Regno Unito hanno dimostrato un'elevata propensione a mescolare diversi metodi, mentre altri (ad esempio Danimarca e Stati Uniti) tendevano a mostrare un maggiore conservatorismo in termini di portata metodologica.

È sempre vero, infatti, che la competenza e il *know-how* accumulato nell'uso di determinati metodi forniscono una giustificazione razionale per la selezione di una particolare combinazione.

### **Differenza tra *forecast* e *foresight***

Partendo dall'etimologia, il termine *forecast* può essere sia un verbo che un sostantivo. Come sostantivo, secondo un articolo del sito web Quora, esso è generalmente accostato alla meteorologia, o alle indagini su vari settori dei *mass media*; come verbo, invece, tale parola può avere come sinonimo “predire, prevedere”.

*Foresight* invece è solo un sostantivo e non corrisponde ad una cosa specifica, ma piuttosto ad un'abilità, talento o pratica, che si accosta al termine italiano “lungimiranza”. Queste due terminologie, seppur connesse, nascondono alcune peculiarità distintive.

Con *forecast* si intende una previsione vera e propria basata su fatti oggettivi o sull'esperienza maturata in un certo contesto. Una previsione, infatti, utilizza dati e conoscenze per creare una descrizione di un evento che è probabile che accada (ad esempio il meteo).

Con "*foresight*", invece, si intende una visione basata essenzialmente sull'introspezione personale, sulla prudenza o su un *mindset* generale. La lungimiranza è in sintesi la capacità di dire cosa accadrà in futuro, lasciando margini più o meno ampi di interpretazione. Per esempio, l'uomo razionale dovrebbe avere la lungimiranza (*foresight*) di risparmiare per i suoi anni di pensionamento quando è probabile che il lavoro e i guadagni non arriveranno. Le previsioni (*forecast*) invece possono riguardare le future opportunità di lavoro basate sulla conoscenza dell'individuo ed esperienza nel settore e sulle tendenze prevalenti del settore.

Scendendo in profondità, le principali differenze tra le due discipline sono le seguenti:

- Nel *foresight* gli obiettivi, i punti fondamentali e le domande di ricerca seguono un approccio aperto e sono parte del processo (*work in progress*), mentre nel *forecasting* i punti focali e le domande vanno definite in via anticipata;
- Il *foresight* è un approccio più qualitativo che quantitativo, al contrario del *forecasting*, che si basa su dati numerici e serie storiche;
- Il *foresight* cerca informazioni su un ipotetico futuro, per poi concentrarsi su determinate situazioni, mentre il *forecasting* ricerca informazioni solamente nell'area di interesse precedentemente selezionata;

- Il *foresight* riunisce individui per discussioni riguardo il futuro e per attività di *networking*, sfruttando l'intelligenza collettiva, mentre il *forecasting* è più orientato al risultato e può essere svolto dal singolo (in base alla metodologia applicata);
- Il *foresight* mira alla ricerca di criteri per la valutazione di future decisioni;
- Nel *forecasting* i risultati conseguiti sono più importanti dei metodi di comunicazione degli stessi;
- Il *foresight* è un approccio più improntato nel medio lungo termine, mentre il *forecasting* ha un orizzonte temporale di breve termine;
- Il *forecasting* necessita di figure esperte che applichino la metodologia in maniera rigorosa, mentre il *foresight* fa ampio uso anche di individui più influenzabili dalle opinioni altrui (Cuhls, 2003).

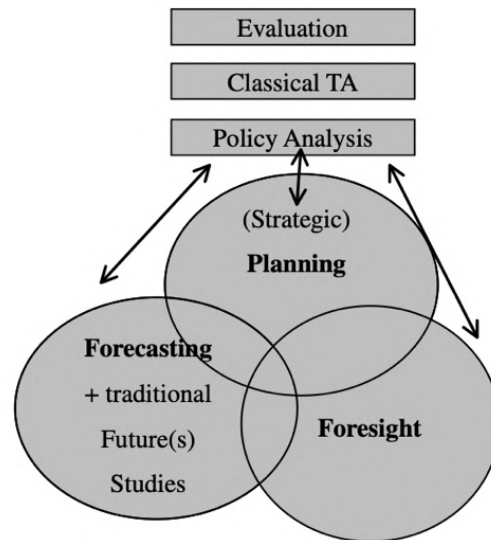
#### 1.1.4 Pianificazione

C'è un legame tra *forecast*, *foresight* e pianificazione, in alcuni punti si sovrappongono persino. Ma per citare Coates: "*La lungimiranza non è una pianificazione. Si tratta solo di un passo nella pianificazione. La previsione può essere utilizzata a scopo di pianificazione*" (1985: 48).

Ma che cos'è la pianificazione? Le definizioni variano: "*La pianificazione è un processo strutturato per integrare l'informazione e concepirla. Essa fissa i fattori che sono assolutamente necessari per raggiungere un obiettivo. Il risultato è un piano*" (Bea et al., 1989: 108). Hayek spiega: "*Nel linguaggio ordinario descriviamo con la parola pianificazione il complesso di decisioni interconnesse sull'assegnazione delle nostre risorse disponibili*" (1996: 99). Scott sostiene allo stesso modo la pianificazione strategica: "*La pianificazione strategica comporta la creazione di una visione del business in cui l'azienda si trova o vuole essere, la definizione degli obiettivi dell'azienda e la determinazione dell'allocazione delle risorse e di altre azioni per perseguire tali obiettivi*"(2001: 344).

Tutte le definizioni di cui sopra hanno in comune che l'obiettivo della pianificazione è la strutturazione di un piano, che si tratti della combinazione di informazioni, la stesura di tappe intermedie e misure relative all'assegnazione delle risorse. I piani descrivono gli accordi per raggiungere gli obiettivi (Montgomery e Porter, 1996). Pertanto, la

"pianificazione dello scenario" è intenzionalmente entrambe le cose, lungimiranza e pianificazione (Ringland, 1998).



**Figura 7:** Sovrapposizione di Forecasting, Foresight e pianificazione.

Fonte: Cuhls K., *From forecasting to foresight processes: new participative foresight activities in Germany*, *Journal of forecasting*, 22, Berlino, 2003, p. 97..

La definizione di pianificazione diventa più complessa quando si aggiunge l'aggettivo "strategica". Originariamente, il concetto di strategia venne utilizzato in contesti militari e bellici (Cuhls, 1998), nel senso della scelta dei mezzi per raggiungere l'obiettivo, ma si è diffusa nella letteratura manageriale più come "tattica", dove è stata spesso utilizzata nel contesto della pianificazione e include la costruzione di obiettivi.

Negli ultimi decenni, tuttavia, la pianificazione strategica ha assunto minore rilevanza, in quanto è stata superata da altri processi strutturati che includono l'importanza dei *trend* e di altre variabili esogene: nel ventennio precedente al nuovo millennio si è infatti affermato il concetto di direzione strategica, inteso come il perseguimento di vantaggi competitivi sostenibili non solo dal punto di vista finanziario; poi, a partire dagli anni 2000, l'innovazione strategica ha rivestito un ruolo centrale all'interno delle decisioni organizzative aziendali. La tabella sottostante indica l'evoluzione dei temi strategici dominanti nelle aziende col passare dei decenni.

Fonte: Grant, 2006

	Anni '50	Anni '60-'70	Anni '70 – '80	Anni '80 – '90	Anni '00 – '10	Dal 2010 a oggi
	Pianificazione Strategica		Direzione Strategica		Innovazione Strategica	
Temi dominanti	Pianificazione e controllo finanziario.	Pianificazione della crescita e diversificazione di portafoglio.	Scelte dei settori e posizionamento di mercato.	Vantaggio competitivo sostenibile.	Innovazione organizzativa.	Innovazione di significato.
Concetti e tecniche principali	Valutazione economica e pianificazione finanziaria degli investimenti.	Previsioni a medio e lungo termine. Pianificazione aziendale. Sinergie.	Analisi dei settori. Segmentazione. Curve di esperienza. Analisi PIMS. Aree Strategiche d'affari (Asa). Pianificazione di portafoglio.	Risorse e competenze. Valore per l'azionista. Gestione della conoscenza. Tecnologia dell'informazione.	Strategie di cooperazione. Competizione sugli standard. Complessità e auto-organizzazione; Responsabilità sociale d'impresa.	Strategie di sostenibilità. Creatività, design e cultura come driver d'innovazione.
Implicazioni organizzative	I sistemi di pianificazione finanziaria diventano meccanismi essenziali di coordinamento e controllo.	Creazione di dipartimenti di pianificazione aziendale e di processi di previsione a lungo termine. Fusioni e acquisizioni.	Strutture multi divisionali e multinazionali. Maggiore selettività dei settori e dei mercati.	Ristrutturazione e reingegnerizzazione. Rifocalizzazione. Esternalizzazione. E-Business.	Alleanze e reti; Nuovi modelli di leadership. Strutture informali.	Coerenza strategica guidata (anche) dal significato. Focus sull'offerta di trasformazioni.

**Tabella 1:** *Principali temi strategici dominanti nelle organizzazioni nel tempo.*

Fonte: Grant, R. M., & Visconti, M., *The strategic background to corporate accounting scandals. Long range planning*, 39(4), 2006, p. 370.

Il *forecast* ed il *foresight* cercano anche di capire quali eventi non possono essere influenzati affatto o non direttamente: ad esempio il cambiamento climatico; un'eclissi solare; lo sviluppo della popolazione terrestre in generale; un'eruzione vulcanica; terremoti; la commercializzazione di un'innovazione. Un piano può essere determinato da una sola persona, mentre la previsione riunisce diversi attori e ha effetti comunicativi. Alla luce di quanto precede, si deve concludere che vi sono molte sovrapposizioni tra pianificazione, previsione e lungimiranza, sebbene ciascuno di questi concetti abbia le sue caratteristiche specifiche. L'obiettivo particolare della pianificazione è il suo risultato: il piano. La previsione e la lungimiranza non portano necessariamente ad un piano formale, anche se possono aiutare il decisore ad acquisire conoscenze che possono essere utilizzate per fare un piano. Tutti e tre i concetti hanno sovrapposizioni con la creazione di conoscenze, processi di apprendimento organizzativi o riflessivi.

Il risultato della pianificazione è quindi sempre qualcosa di pragmatico, "il piano". Il piano operativo delinea ciò che si deve fare: include quindi le tappe intermedie da raggiungere e le misure da adottare, che dipendono da attività, destinazioni e condizioni. Esistono numerosi strumenti e tecniche, soprattutto nella gestione, per l'analisi dei piani. La pianificazione e la previsione a lungo termine hanno spesso prospettive simili. Pertanto, nella preparazione del piano, la previsione è uno degli strumenti da utilizzare.



Ma spesso, soprattutto nelle imprese, la pianificazione mira a fornire informazioni sul breve termine, dai tre a cinque anni (Kono, 1992), mentre la prospettiva nella previsione è di 10, a volte anche di 20, 30 o più anni. La pianificazione, quindi, è la preparazione concreta per le cose che accadranno nel prossimo futuro.

## 1.2 L'ANALISI DI SCENARIO

Dal punto di vista storico, è consuetudine fin dagli anni '50 sviluppare scenari nel contesto della pianificazione militare strategica. Alla fine degli anni '60, però, aziende come General Electric e Royal Dutch Shell (2003) iniziarono per la prima volta ad utilizzare gli scenari e, in questo contesto, a sviluppare i primi scenari energetici. Oggi questi vengono utilizzati in tutti i tipi di contesti: tra i loro principali campi di applicazione vi sono la pianificazione strategica nelle imprese, la pianificazione comunale e territoriale, la consulenza politica e gli scenari globali riguardanti il futuro dell'energia o del clima. Numerose tecniche di scenario differenti sono state sviluppate per i vari campi di applicazione. Di per sé, le procedure metodologiche di molti studi sugli scenari sono pensate solo parzialmente o per niente; non si trovano da nessuna parte serie di istruzioni fondamentali per la selezione di tecniche di scenario appropriate. È nel complesso evidente che quando vengono discussi i metodi degli scenari, essi sono più una questione di esperienza interna e conoscenza dei dettagli dei servizi di consulenza che di metodi dettagliati e pubblicati che sono a disposizione di tutti (Reger 2004).

*“Lo scenario è un concetto sfocato che viene usato e abusato, con varie sfumature di significato”* (Mietzner e Reger, 2005: 220). È anche, per così dire, una parola alla moda che è diventata ampiamente utilizzata nel linguaggio giornalistico e quotidiano. Il termine “scenario” è spesso usato anche per descrivere il corso futuro di eventi riguardanti una singola variabile; nel contesto della futurologia, tuttavia, gli scenari possono anche rappresentare prodotti molto più complessi che includono le interazioni di una pletora di variabili (Eurofound, 2003).

Uno scenario è definito da molti autori come una descrizione di una possibile situazione futura (futuro concettuale) oppure il percorso che porta a quella situazione futura.

A differenza di un futuro concettuale, che rappresenta semplicemente un ipotetico stato di cose futuro, uno scenario *“descrive gli sviluppi, le dinamiche e le forze in movimento da cui risulta uno specifico futuro concettuale”* (Götze 1993: 36).

L'obiettivo alla base degli scenari è generare un orientamento sugli sviluppi futuri attraverso l'osservazione di alcuni fattori chiave rilevanti. In primo luogo, uno scenario non è un'immagine completa del futuro; la sua vera funzione consiste piuttosto nell'indirizzare l'attenzione su uno o più segmenti di realtà specifici e chiaramente demarcati. *“Gli scenari sono sequenze ipotetiche di eventi costruite allo scopo di focalizzare l'attenzione sui processi causali e sui punti decisionali”*(Kahn et al., 1967: 6). Nel processo, vari fattori ed eventi sono deliberatamente inclusi e portati in determinate costellazioni in relazione l'uno con l'altro. L'idea alla base di questo lavoro di *“composizione”* non è quella di elaborare una descrizione del futuro in quanto tale; piuttosto, la funzione di uno scenario consiste nel porre al centro dell'attenzione alcuni aspetti interessanti attraverso un coinvolgimento orientato al futuro con una specifica area di studio. In secondo luogo, va notato che anche la selezione e la combinazione di fattori chiave rispetto ad un orizzonte temporale futuro è un costrutto. Cioè, certi fattori ed eventi vengono deliberatamente considerati rilevanti o vengono ignorati, e questi vengono poi messi in gioco e posti in un contesto di interrelazione tra loro alla luce di certi presupposti. Tuttavia, possono anche essere ristrutturati in altro modo in qualsiasi momento. Nel processo, le ipotesi circa la rilevanza dei fattori per il periodo in esame o anche il modo in cui interagiscono tra loro sono suggerite più o meno dai dati disponibili; tuttavia, questi presupposti richiedono anche da un lato un corpus ben fondato di conoscenze, in particolare di natura esperienziale, e dall'altro si fondano per lo più su valutazioni soggettive e quindi invariabilmente normative. A parte il fatto che gli scenari non rappresentano il futuro nel suo insieme, essi non rappresentano nemmeno il futuro *“in quanto tale”*, ma piuttosto una possibile costruzione orientata al futuro di alcuni fattori chiave. Collegato a ciò, in terzo luogo, è il fatto che ogni scenario-costrutto si basa sull'ipotesi di come potrebbe un giorno apparire il futuro: quale direzione potrebbero prendere determinate tendenze, quali sviluppi potrebbero rimanere costanti e quali potrebbero cambiare nel corso del tempo: *“Gli scenari sono descrizioni di viaggi verso futuri possibili. Riflettono diverse ipotesi su come si svilupperanno le tendenze attuali, su come si svolgeranno le incertezze critiche e quali nuovi fattori entreranno in gioco”* (UNEP, 2002: 320).

Riguardo alle differenze nella definizione generalizzata degli scenari, spicca un aspetto: la distinzione tra scenari e previsioni. Il concetto di “scenario” è spesso utilizzato in contrapposizione al concetto di “previsione”. Le previsioni sono dichiarazioni su sviluppi futuri che possono essere previsti. Contrariamente alle profezie, queste affermazioni sono supportate da una base di conoscenza, come nell'estrapolazione statistica delle tendenze presenti e passate (Grunwald, 2002). Alcuni autori escludono esplicitamente dal concetto di scenario le previsioni basate sulla prevista “estensione” al futuro degli sviluppi attuali. Sottolineano che è proprio la natura degli scenari a non offrire prognosi ma prendono in considerazione la possibilità di diversi futuri alternativi. Al contrario, concetti come "prognosi", "prospettive", "previsione", "prognostica" ed "estrapolazione delle tendenze" sono spesso da un lato equiparati ad approcci di scenario nelle aree della ricerca di mercato e della consulenza. D'altra parte, però, va anche riconosciuto che le classiche tecniche previsionali si sono fatte strada nei metodi di scenario e sono arricchite, anche se non completamente sostituite, da quest'ultime.

I metodi di scenario sono utilizzati nella costruzione di diversi possibili modelli del futuro; il loro scopo è generare un corpo di conoscenze orientative che possa servire da bussola per le linee di azione nel presente. Tuttavia, sono possibili vari punti di vista o modi di intendere la relazione tra il futuro, il presente e il passato (Grunwald 2002).

Il primo punto di vista è che "il futuro è prevedibile": qualunque cosa accadrà in futuro può essere calcolata dalla nostra conoscenza del presente e del passato. Più conoscenza raccogliamo nel presente, più certa è la nostra prognosi sul futuro corso degli eventi. Questa visione del futuro porta chi ne fa uso a fare affidamento soprattutto su un'estrapolazione statistica dei *trend*. Secondo questo paradigma, il futuro è visto come prevedibile e controllabile.

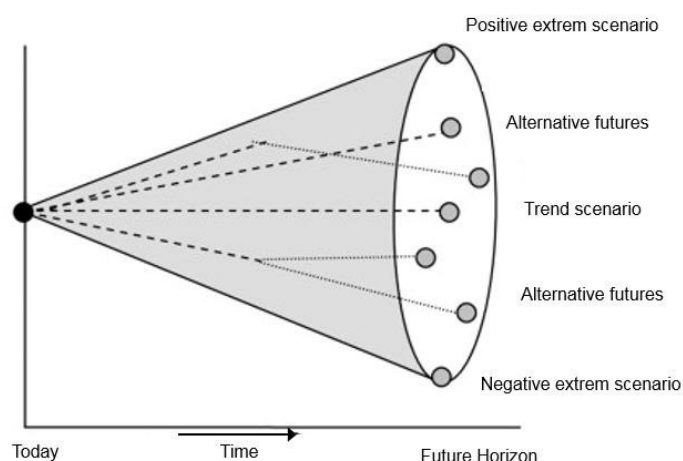
La seconda visione: “il futuro è evolutivo“. In questo modo di vedere le cose, la nostra conoscenza attuale è considerata inadeguata per prevedere gli sviluppi futuri; il futuro segue un percorso caotico, incontrollato e casuale. Questo paradigma presuppone che un controllo mirato del corso degli eventi futuri sia impossibile; al contrario, le strategie emergenti sono il modo appropriato di affrontare il corso futuro degli eventi.

Il terzo punto di vista: “il futuro è malleabile“. In questa prospettiva, il corso degli eventi futuri non è prevedibile, ma nemmeno il suo sviluppo è completamente caotico. Lo sviluppo del futuro è aperto alla manipolazione intenzionale e può quindi essere influenzato parzialmente dalle nostre azioni. Questo paradigma si affida a strategie di

intervento volte a plasmare il futuro, ponendo l'accento sul ruolo di chi agisce, sui propri obiettivi e sui processi decisionali nel plasmare il futuro.

Data la sua molteplicità, tuttavia, il metodo degli scenari non può essere univocamente ascritto a nessuna delle tre forme di intendere il futuro sopra menzionate. Piuttosto, la comprensione del futuro che è alla base della tecnica di scenario è segnata soprattutto dal fatto che il suo punto di partenza non è un singolo futuro inevitabile, ma piuttosto un insieme di numerosi e diversi futuri possibili. Il concetto di scenario rappresenta l'idea di un unico futuro possibile e quindi si riferisce sempre implicitamente alla possibilità di altri futuri alternativi.

Il cosiddetto “modello a imbuto” si è affermato come mezzo per illustrare questa indeterminatezza e molteplicità del futuro e la possibilità di anticiparlo attraverso scenari. L'idea alla base di questa descrizione è che più si guarda al futuro dal punto di vista odierno, più aumenta il numero dei possibili sviluppi; lo spazio per le possibilità si apre a imbuto verso il futuro. Emerge così uno spazio in espansione per più possibili sviluppi futuri piuttosto che un solo futuro possibile.



**Figura 8:** Rappresentazione grafica del modello a imbuto

Fonte: Mahmoud R., *Conceptual diagram of a scenario funnel*, 2009.

Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/Conceptual-diagram-of-a-scenario-funnel-Source-adapted-after-Mahmoud-et-al-2009\\_fig1\\_326258669](https://www.researchgate.net/figure/Conceptual-diagram-of-a-scenario-funnel-Source-adapted-after-Mahmoud-et-al-2009_fig1_326258669), ultimo accesso 29/8/2021 ore 17:10.

Presi insieme, tutti questi singoli "imbuto fattoriali" formano lo spazio totale dei futuri possibili. I limiti esterni dell'imbuto simboleggiano la gamma di sviluppi futuri che non vengono presi in considerazione, talvolta perché questi sviluppi sono considerati

impossibili. La selezione dei fattori e dei valori necessari per la costruzione degli scenari dipende da ciò che il rispettivo ricercatore è interessato a scoprire. Dall'ampia gamma di possibili sviluppi, ad esempio, è possibile individuare per la descrizione scenari probabilistici, che includono cioè sviluppi probabili, oppure condensare gli scenari in scenari estremi o desiderabili (Godet 1993). Va ricordato in ogni caso che il concetto di scenario si basa sul presupposto fondamentale che sono sempre possibili numerosi e diversi futuri alternativi e che gli scenari hanno lo scopo di coprire lo spazio che deve essere riempito da futuri possibili. Va inoltre sottolineato che esistono diverse scuole di pensiero sull'uso degli scenari, ognuna delle quali li intende e li applica in modo diverso a seconda della propria comprensione del futuro.

### 1.2.1 Le funzioni degli scenari

Gli scenari *“vengono utilizzati per raggiungere obiettivi diversi e quindi soddisfare l'esigenza di funzioni diverse”* (Greeuw et al. 2000: 9). Nel complesso, è possibile articolare in modo ideale la gamma di queste funzioni in quattro dimensioni: prima una funzione esplorativa e scientifica, in secondo luogo una funzione comunicativa, in terzo luogo una funzione di concretizzazione e creazione di obiettivi, in quarto luogo una funzione decisionale e di formazione della strategia.

#### **La funzione esplorativa e conoscitiva**

Gli scenari hanno una funzione di conoscenza su più livelli. Hanno soprattutto una funzione esplorativa in quanto servono a sistematizzare ed approfondire la comprensione esistente degli sviluppi, delle condizioni e delle influenze contemporanee. Nella misura in cui si basano su una valutazione di futuri fattori rilevanti, costringono coloro che li utilizzano a formulare ipotesi di base esplicite esistenti sugli sviluppi futuri (Shell International 2003). Nel processo, tuttavia, gli scenari servono non solo a produrre e ad approfondire la nostra conoscenza, ma anche a rivelare i limiti di tale conoscenza, cioè le imprevedibilità, le lacune, i dilemmi e i punti di incertezza. Inoltre, gli scenari possono anche ampliare la portata delle nostre riflessioni e migliorare la loro accuratezza riguardo alle alternative oltre i limiti dei paradigmi convenzionali: *“Gli scenari sono forse più efficaci se visti come un potente strumento per ampliare le prospettive, sollevare domande e sfidare il pensiero convenzionale”* (Greeuw et al. 2000: 7).

Allo stesso modo, gli scenari danno un contributo speciale alla scienza in quanto spesso consentono di combinare conoscenza qualitativa e quantitativa: *“Gli scenari sono principalmente quadri potenti per utilizzare sia i dati che gli output prodotti dal modello in combinazione con elementi di conoscenza qualitativa”* (Greeuw et al. 2000: 9).

### **La funzione comunicativa**

In secondo luogo, gli scenari hanno una funzione di comunicazione, e questa a sua volta su più livelli: da un lato, possono essere essi stessi generati come parte di processi comunicativi e quindi servire a stimolare un discorso in cui aiutano a promuovere una comprensione comune e condivisa di un problema, promuovendo allo stesso tempo uno scambio di idee e l'integrazione di prospettive diverse su un argomento. In questo modo, possono mettere a fuoco i processi di comunicazione migliorandoli, contribuendo così ad una migliore cooperazione e creando una rete tra le diverse persone che sono attivamente coinvolte; d'altro canto, gli scenari possono essere utilizzati anche per generare comunicazione e informare su temi e priorità, ampliando così la comprensione delle aree tematiche (Eurofound 2003), gettando così luce su situazioni problematiche. In particolare, vengono preferiti gli scenari più illustrativi per l'utilizzo nella comunicazione pubblica.

### **La funzione di definizione degli obiettivi**

In terzo luogo, gli scenari servono come aiuti nello sviluppo e nella concretizzazione di obiettivi da tenere a mente. Rivolgono l'attenzione alle posizioni personali dei soggetti coinvolti (Minx & Böhlke 2006). Con l'aiuto di scenari è possibile affrontare le domande "Dove vogliamo andare da qui?" e "Cosa speriamo di ottenere?" Gli scenari possono essere utilizzati per sviluppare immagini ideali del futuro o per aiutare nelle riflessioni sulla desiderabilità di sviluppi futuri.

### **La funzione decisionale e di formazione della strategia**

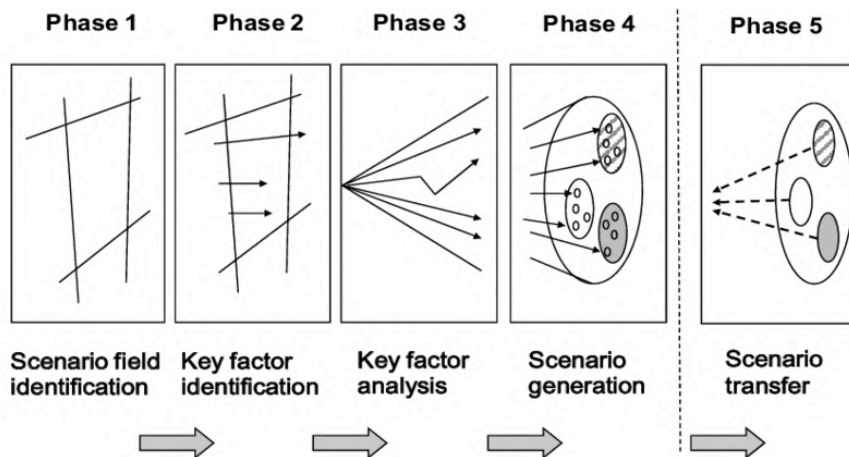
In quarto luogo, gli scenari sono impiegati per pervenire alle decisioni ed eseguire la pianificazione strategica in quanto fissano dei punti di orientamento a coloro che effettuano la pianificazione (Braun, Glauner, Zweck, 2005). Inoltre, gli scenari consentono anche di valutare i processi decisionali, le azioni da intraprendere e le strategie. Solitamente, questo lavoro viene svolto con numerosi scenari alternativi diversi che vengono poi confrontati tra loro al fine di illustrare diversi sviluppi futuri e lasciare

che le conseguenze di vari sviluppi e processi decisionali giochino su uno sfondo virtuale. In questo modo, gli scenari servono a testare l'affidabilità, la solidità e l'efficacia delle politiche.

È importante sottolineare che gli scenari non sono una sorta di strumento metodologico universale; non esiste un approccio di scenario unico in grado di fornire tutte e quattro le funzioni sopra descritte contemporaneamente. Al contrario, gli scenari vengono applicati in modo specifico e a volte con punti di enfasi nettamente diversi per raggiungere obiettivi diversi. Gli scenari possono al massimo rivelare una serie di sviluppi; nella regola, tuttavia, non pretendono di colpire nel segno con previsioni precise. Gli scenari in questo senso non descrivono mai futuri veri e necessariamente imminenti, ma sempre solo possibili. Gli scenari inoltre non pretendono di essere autorealizzati; piuttosto, il loro compito è indirizzare l'attenzione sullo sviluppo di vari fattori e su come questi interagiscono tra loro (Eurofound 2003). Un'ulteriore limitazione degli scenari è da ricercare nei limiti cognitivi dell'essere umano al pensare all'ignoto e all'incerto. Anche se gli scenari dovrebbero avere la funzione di sfondare vecchie strutture di pensiero, gli esseri umani spesso tendono a seguire e ad estendere sentieri ben battuti. Per questo motivo gli scenari possono correre il rischio di essere segnati da pensieri che mostrano poca innovazione, che nel loro orientamento si rivelano estrapolazioni di *trend* esistenti, che sarebbero “conoscenze oggettive”, e che quindi trascurano la presenza di incongruenze e la possibilità di sviluppi meno probabili (Greeuw et al., 2000).

### 1.2.2 Fasi generali del processo di scenario

Nonostante la molteplicità delle tecniche di scenario, è possibile individuare un minimo comun denominatore, cioè c'è un consenso comune diffuso sulla linea generale intrapresa da tali tecniche. Tuttavia, le singole fasi assumono forme molto diverse in base alla tipologia di scenario. Il processo di scenarizzazione passa attraverso cinque fasi: (I) identificazione del campo dello scenario, (II) identificazione dei fattori chiave, (III) analisi dei fattori chiave, (IV) generazione di scenari e, se necessario, (V) trasferimento di scenari.



**Figura 9:** Fasi di generazione dello scenario

Fonte: Gabner R., *The general scenario process in five phases*, 2008.

Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/The-general-scenario-process-in-five-phases\\_fig2\\_258510126](https://www.researchgate.net/figure/The-general-scenario-process-in-five-phases_fig2_258510126), ultimo accesso 29/8/2021 ore 17:15.

### **Fase 1: Identificazione del campo scenario**

Il primo passo in ogni processo di scenario è definire con precisione per quali scopi gli scenari devono essere sviluppati. Qual è il problema specifico? Qual è l'argomento? Quale problema deve essere affrontato? Come deve essere definito il campo scenario? Cosa deve essere integrato? E di uguale importanza: dove sono i limiti, cioè: cosa bisogna tralasciare? Questa fase definisce la prospettiva da selezionare per il periodo in esame (Gausemeier et al.,1996). All'inizio del processo dello scenario, devono essere prese decisioni globali riguardanti la pertinenza riguardo ai confini del campo che sarà preso in esame.

### **Fase 2: Identificazione dei fattori chiave**

La fase successiva prevede l'elaborazione di una descrizione del campo scenario in termini di fattori chiave, o "descrittori", come vengono talvolta chiamati. Questi sono i fattori centrali che insieme formano una descrizione del campo dello scenario, avendo anche un impatto sul campo stesso e servono come mezzo per il campo per avere un impatto sul mondo che lo circonda. I fattori chiave sono quindi quelle variabili, parametri, tendenze, sviluppi ed eventi che ricevono un'attenzione centrale durante il corso del processo dello scenario. L'identificazione di questi fattori chiave richiede la conoscenza del campo dello scenario in quanto tale e delle sue interazioni con i vari fattori chiave. Le



informazioni richieste sui fattori chiave vengono talvolta immesse nel processo di scenario attraverso un periodo preliminare molto intenso di analisi empirica e teorica; a volte, tuttavia, viene generato anche in modo partecipativo attraverso *workshop* o cicli di sondaggi.

### **Fase 3: Analisi dei fattori chiave**

Questo ci porta al passaggio che è particolarmente tipico delle tecniche di scenario e le distingue da altre metodologie: l' "imbuto" di scenario allargato in cui i singoli fattori chiave sono sottoposti ad analisi per individuare quali possibili caratteristiche salienti future siano in ogni caso concepibili. Un singolo "imbuto aperto verso il futuro", per così dire, si allarga per ogni fattore in quanto vengono selezionate quelle caratteristiche salienti che entreranno a far parte dello scenario nascente. Sebbene questo passaggio possa essere svolto in numerosi modi, contiene sempre aspetti intuitivi e creativi; questi sono essenziali per visualizzare i vari sviluppi futuri di qualsiasi fattore chiave.

### **Fase 4: Generazione dello scenario**

Gli scenari vengono generati individuandoli e condensandoli dalla "sezione trasversale" dell'imbuto dello scenario la cui apertura si estende fino al punto di proiezione prescelto in futuro. Il processo attraverso il quale avviene la "condensazione" in scenari può estendersi dalle procedure letterarie narrative fino alle tecniche matematiche formalizzate. Inoltre, in molte tecniche di scenario è richiesto un ordinamento degli scenari. Anche se molti scenari sono spesso teoricamente concepibili, il numero di scenari che possono essere elaborati cognitivamente è limitato. L'esperienza pratica ha dimostrato che il numero di scenari che possono essere distinti in modo significativo l'uno dall'altro e che sono quindi aperti all'elaborazione interpretativa è di circa 4-5 scenari al massimo per ogni campo (Eurofound 2003). In senso stretto, il processo dello scenario è completato dopo queste quattro fasi. Di fondamentale importanza in tutte e quattro le fasi, tuttavia, è che venga intrapresa una serie di passaggi di selezione e motivati.

#### **1.2.3 Le caratteristiche di base degli scenari**

La letteratura contiene alcune proposte per identificare caratteristiche e tipologie tra la molteplicità di scenari. Tuttavia, non è stata ancora presentata alcuna tipologia che copra

tutti gli approcci, cioè nessuna che possa essere sufficientemente dettagliata da caratterizzare chiaramente e simultaneamente la più ampia varietà di approcci in profondità. La maggior parte delle caratterizzazioni esistenti rimane quindi o molto generalizzata o è così specializzata da non coprire l'intero spettro di approcci diversi (Van Notten et al., 2003). Alcune caratteristiche e differenze di scenario sono, per cominciare, le coppie opposte di “esplorativo” vs. “normativo” e “qualitativo” vs. “quantitativo”.

### **Approccio esplorativo vs normativo**

Questi due poli rappresentano anche due posizioni di base tipiche riguardo alle tecniche del metodo degli scenari. Se utilizzate in connessione con le tecniche, le denominazioni "esplorative" e "descrittive" designano insiemi di eventi possibili indipendentemente dalla loro desiderabilità. Tali tecniche pongono domande "Cosa accadrebbe se" e prendono il presente come punto di partenza. Quindi utilizzano considerazioni sugli sviluppi, le forze trainanti e le possibili conseguenze per elaborare un futuro concettuale. La funzione primaria di tali tecniche è quella di mettere a nudo le imprevedibilità, i percorsi di sviluppo e i fattori chiave coinvolti: sono impiegati, ad esempio, come "simulatori" per esaminare le conseguenze di possibili decisioni e azioni che potrebbero essere prese.

Gli scenari normativi, invece, assimilano valori e interessi (Greeuw et al., 2000). Pongono domande sull'opportunità di condizioni future. Questo secondo tipo di scenario normativo guarda chiaramente indietro da un momento futuro verso il presente. La sua funzione è quella di elaborare il processo attraverso il quale si può raggiungere uno stato di cose specifico. Viene utilizzato per dimostrare come è possibile raggiungere determinati obiettivi. Gli scenari normativi hanno una funzione di definizione degli obiettivi e una funzione di sviluppo della strategia.

Tuttavia, anche questa caratterizzazione dicotomica degli approcci di scenario ha le sue difficoltà. In primo luogo, le decisioni selettive devono essere prese in molti punti del processo dello scenario quando uno scenario viene costruito. In secondo luogo, è diventato comune nella pratica contemporanea utilizzare in combinazione scenari esplorativi e normativi, specialmente quando l'obiettivo è sviluppare strategie (Steinmüller, 1997).

### **Approcci qualitativi vs. quantitativi**

Gli scenari e le tecniche di scenario si distinguono anche per il tipo di informazioni che possono e devono assimilare e trasportare. Vengono utilizzate solo descrizioni qualitative o vengono utilizzati dati quantitativi? Oppure gli utenti utilizzeranno le stime per quantificare i dati qualitativi? Vengono utilizzati diversi strumenti di analisi per l'identificazione e l'analisi dei fattori chiave e diverse tecniche per la generazione di scenari a seconda che siano richiesti dati quantitativi o qualitativi. La conoscenza quantitativa viene utilizzata, ad esempio, in aree tematiche come la demografia e l'economia, mentre d'altro canto le dimensioni culturali, istituzionali o politiche tendono spesso ad essere registrate qualitativamente.

La decisione metodologica di procedere qualitativamente o quantitativamente ha conseguenze dirette sul possibile grado di formalizzazione della tecnica di scenario da utilizzare. In poche parole, gli approcci quantitativi ricorrono a modelli matematici, gli approcci qualitativi invece ricorrono a tecniche narrative e letterarie. Approcci quantitativi possono essere utilizzati soprattutto per prospettive a breve, al massimo a medio termine; approcci qualitativi, d'altro canto, possono essere impiegati soprattutto quando la presunta conoscenza quantitativa subisce una perdita di plausibilità nel corso dell'osservazione a lungo termine. Nella pratica degli scenari reali, tuttavia, questa caratterizzazione dicotomica degli approcci di scenario ha solo rilevanza condizionale, poiché gli scenari oggi sono spesso basati su un approccio ibrido in cui i dati sia qualitativi che quantitativi sono raccolti e tradotti da conoscenza qualitativa a quantitativa o dalla conoscenza narrativa quantitativa a quella qualitativa.

### **“Scenari di riferimento” vs. “Scenari politici”**

Gli scenari di riferimento (Steinmüller, 1997) proiettano continuamente gli sviluppi contemporanei nel futuro, cioè presuppongono che non debbano essere avviati nuovi processi decisionali o azioni. La loro logica è “*Business As Usual*”, e per questo spesso vengono descritti sinteticamente come “*BAU - Scenari*”. Il loro obiettivo è prima di tutto esplorare cosa accadrà se da oggi in poi nulla cambiasse. In secondo luogo, questi scenari fungono da riferimento rispetto a scenari che studiano le possibili alternative per decidere come agire e quali azioni intraprendere. Tali scenari politici, come vengono chiamati, o scenari alternativi, integrano esplicitamente nuovi processi decisionali o azioni da intraprendere al fine di simulare e testare le possibili opzioni di azione e le loro conseguenze. Tuttavia, il modo di procedere con scenari di riferimento e scenari

alternativi comporta anche il pericolo di non tener conto dell'imprevisto e, di conseguenza, di tendere a sviluppare un futuro concettuale più “conservativo”, cioè meno creativo. Greuw et al. (2000) e Van Notten et al. (2003) giungono alla conclusione che la maggior parte degli studi di scenario attuali tengono conto solo dei cambiamenti incrementali, trascurando quasi completamente le discontinuità.

### **L'orizzonte cronologico e/o il periodo di osservazione**

Gli scenari sono costruiti con orizzonti cronologici di varia ampiezza. I periodi da studiare possono essere a breve termine (fino a 10 anni), a medio termine (fino a 25 anni) e a lungo termine (oltre 25 anni). Inoltre, sono possibili osservazioni statiche da un punto nel tempo futuro; si parla poi di “scenari statici” e “scenari di stato finale” (Van Notten et al., 2003). Anche in questo caso, si possono osservare le dinamiche dello sviluppo attraverso una serie di diverse fasi nel tempo nel futuro, nel qual caso gli scenari sono scenari dinamici, sequenziali o scenari a catena.

### **Ambito geografico**

I concetti di scenario possono essere formati con diversi ambiti geografici. Greeuw et al. (2000), ad esempio, distinguono quattro diversi punti di riferimento geografici per gli scenari:

- Il livello globale;
- Il livello internazionale e regionale;
- Il livello nazionale;
- Il livello subnazionale e regionale;

### **Copertura tematica**

Gli scenari possono naturalmente essere distinti, a seconda del problema da affrontare, per il loro schema tematico. Alcuni, come gli scenari “basati sui problemi”, si concentrano su temi individuali, altri osservano singoli settori o ambiti sociali, mentre gli scenari “istituzionali” indirizzano la loro attenzione alla particolare area di interesse di un'organizzazione o istituzione. Oltre ad una classificazione generalizzata dei livelli di osservazione e dei punti di vista degli scenari, a volte viene utilizzata anche una classificazione in macro, meso e microlivelli (Van Notten et al. 2003).

#### 1.2.4 Criteri di qualità e criteri di processo

Gli standard presi come base per la valutazione degli scenari e le tecniche di scenario sono spesso basati sugli stessi criteri di quelli della buona ricerca. Ma ci sono anche criteri più specifici per la valutazione degli scenari. La letteratura propone alcuni criteri come centrali nella valutazione della qualità degli scenari e dei processi di scenario, indipendentemente dal rispettivo obiettivo e tipo di processo di scenario. Sebbene gli scenari siano sempre di natura ipotetica, questo non li rende affatto arbitrari. Pertanto, un buon scenario dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- *Plausibilità*. In relazione agli scenari (Greeuw et al., 2000), plausibilità significa che le possibilità di sviluppo presentate devono essere considerate almeno come possibili sviluppi. Ciò non significa, tuttavia, che questi sviluppi siano anche probabili o desiderabili.
- *Coerenza*. La “coerenza” rispetto agli scenari significa che i percorsi verso il futuro e le immagini all'interno di uno scenario devono essere coerenti tra loro, cioè i loro aspetti non possono essere tra loro contraddittori o addirittura escludersi a vicenda per ragioni di logica e plausibilità. Uno scenario sul tema dell'acqua, ad esempio, è quindi incoerente se presuppone un abbattimento degli sforzi di ricerca e sviluppo nel campo della tecnologia dell'acqua potabile e contemporaneamente presuppone importanti progressi tecnici nel trattamento dell'acqua potabile. “*Coerenza e plausibilità sono le condizioni decisive per valutare gli scenari come credibili*” (Steinmüller 1997: 62).
- *Comprensibilità e tracciabilità*. In relazione agli scenari, comprensibilità significa che gli sviluppi e i futuri concettuali presentati devono essere tracciabili. Ciò a sua volta significa da un lato che devono essere sufficientemente dettagliati da essere comprensibili, mentre non combinano così tante dimensioni e fattori chiave dall'altro da subire una perdita di comprensibilità a causa della loro complessità.
- *Distinzione*. La distinzione, cioè la qualità di essere chiaramente distinguibile, significa che gli scenari alternativi selezionati differiscono l'uno dall'altro abbastanza chiaramente da poter essere interpretati e confrontati tra loro come separati e schizzi distinti del futuro.
- *Trasparenza*. Durante il processo del loro sviluppo, gli scenari passano attraverso un'intera serie di ipotesi e decisioni di scelta. Il criterio della trasparenza appare particolarmente importante per rendere giustizia ai criteri della scienza qualitativa.

Mentre è vero che tali processi non sono né riproducibili né falsificabili, tale riflessività del processo può garantire il raggiungimento di un considerevole grado di verificabilità intersoggettiva. Inoltre, si applica quanto segue: "*Gli scenari incarnano sempre, implicitamente o esplicitamente, percezioni e giudizi*" (Greeuw et al. 2000: 9). Ciò significa che un modo di procedere riflessivo che incorpora le proprie posizioni normative e valoriali può aumentare notevolmente la trasparenza degli scenari anche nelle procedure "descrittivo-analitiche".

- *Grado di integrazione.* Poiché gli scenari generalmente non si concentrano su questioni dettagliate ma sono piuttosto impiegati per studiare le relazioni causali tra diverse dimensioni e fattori, un ulteriore criterio di un buon scenario è la questione della misura in cui integra le interazioni degli sviluppi a diversi livelli. Importante a questo proposito non è solo l'integrazione verticale, cioè la catena di causa ed effetto all'interno di un'area tematica o settore, ma anche l'integrazione orizzontale, cioè l'interazione di diversi settori e temi.
- *Qualità della ricezione.* Oltre ai succitati criteri di qualità, con la loro spiccata vocazione scientifica, è da rilevare che un buon scenario dovrebbe essere anche leggibile; per questo motivo è importante l'elaborazione della formulazione concreta degli scenari per prestare attenzione ai loro fattori costitutivi più discreti.
- *Partecipanti.* I processi di scenario differiscono anche nei tipi di persone che partecipano al loro sviluppo o valutazione. A seconda del grado di coinvolgimento, si possono distinguere tre tipi approssimativi di partecipanti: esperti (interni e/o esterni) o persone attivamente coinvolte, portatori di interessi con un interesse personale; scienziati e consulenti; *stakeholders*: cittadini, consumatori, dipendenti, e così via.

In generale, si deve concludere che i processi di scenario sono laboriosi e richiedono molto sforzo: necessitano di tempo, denaro e risorse umane (Mietzner & Reger 2004: 61). Il tempo e lo sforzo coinvolti in un processo di scenario aumentano proporzionalmente al grado di inclusione e integrazione; questo a sua volta ha a che fare con il numero di sviluppi e fattori chiave oggetto di studio, l'ampiezza dello spazio geografico, l'orizzonte cronologico e il numero di partecipanti. Inoltre, i processi di scenario differiscono molto anche per la quantità di materiali e il numero di tecniche che trovano attuazione in essi. Un ulteriore fattore centrale è la questione di quanto lavoro e conoscenze pregresse sono già state svolte o stabilite e quanto è ancora necessario.

### 1.3 TREND E MEGATREND

La precisione terminologica in questo ambito è fondamentale per due ordini di ragioni tra esse collegate: in primo luogo va considerato il fatto che la letteratura sull'argomento è ancora piuttosto giovane, pertanto va approcciata fin da subito con la massima chiarezza; in secondo luogo, è necessario scongiurare il rischio di confondere il trend *forecasting* con il *forecasting* aziendale e con il *foresight* (con i quali ci sono diverse similarità).

Il sostantivo *trend* viene utilizzato in numerosi ambiti: nella moda esso esprime qual è la tendenza del momento in fatto di abbigliamento o abbinamenti cromatici; nella finanza si intende esprimere l'andamento di un determinato strumento in un dato intervallo temporale; in matematica tale termine descrive l'andamento crescente o decrescente di una funzione. Un *trend*, in generale, potrebbe anticipare variazioni di portata più ampia ed essere orientato verso un arco di tempo più esteso.

A partire dal secondo dopoguerra, grazie agli studi di Pierre Schwartz e Peter Wack, membri dell'organo di pianificazione alla Royal Dutch Shell, questo termine ha iniziato ad essere associato ad aspetti più complessi della cultura umana, come cambiamenti comportamentali e psicologici. In questo senso, un *trend* è il riflesso dell'esperienza dell'uomo nella società, come prodotto della civiltà, dei valori, dei desideri e del contesto economico e socioculturale in cui egli vive. Secondo Raymond, in *"The Trend Forecaster's Handbook"* un *trend* è *"la direzione verso cui qualcosa si muove, avendo un conseguente impatto sulla cultura, società o area di business"* (2019: 38). William Higham, uno dei maggiori esperti di strategia al mondo e studioso di comportamenti dei consumatori, afferma che *"I trend sono cambiamenti che tipicamente si verificano in un gran numero di consumatori e che sono creati da cambiamenti nell'ambiente politico, economico, socioculturale e tecnologico"* (2009: 167).

Henrik Vejlgard ha studiato a fondo la questione delle tendenze e ha sviluppato una solida teoria di base per lo sviluppo di studi in questo settore. Secondo l'autore *"Una tendenza non è qualcosa che è accaduto, ma piuttosto una previsione di qualcosa che avverrà in un certo modo e che sarà accettato dalla popolazione in generale"* (2008: 78). Aggregando i contenuti raccolti in queste definizioni, una tendenza è quindi un processo che registra un cambiamento comportamentale basato su mentalità emergenti e che viene successivamente supportato da interpretazioni che possono generare indizi strategici. Le

tendenze presuppongono un profondo cambiamento e sviluppo nel gusto e nello stile che permea la nostra vita quotidiana.

Esistono quindi variazioni di portata ed orizzonte temporale limitati, i *trend* appunto, ed esistono variazioni di portata più ampia, orientate al medio-lungo periodo, i cosiddetti *megatrend*. I *megatrend* sono fenomeni caratterizzati da un'incidenza sociale particolarmente rilevante, tanto da generare delle sotto-tendenze derivate. I *megatrend* si riferiscono a linee di sviluppo che cambiano lentamente nel tempo: possono essere influenzate solo in una certa misura o per niente. Sono un'entità significativa, completa e riconoscibile che comprende fenomeni con una storia e un corso di sviluppo proprio; la relazione tra segnali deboli e *megatrend* può essere studiata attraverso i periodi transitori, cioè periodi in cui una tendenza sta cambiando considerevolmente. John Naisbitt, nel suo libro *Megatrends 2000*, Alvin Toffler in *Revolutionary Wealth*, Herman Maynard e Susan Mehrrens in *The fourth wave* sono stati i pionieri nell'analisi e nell'identificazione delle principali tendenze che influenzano direttamente il mondo e si manifestano in un piano multidimensionale. Successivamente, il loro lavoro iniziale ha prodotto osservatori sulle tendenze future, che sono stati dedicati a delineare tutti i fenomeni che si ritiene influenzeranno la società e l'economia nel prossimo futuro.

Secondo questi autori e diversi *think tank* (*RAND Corporation, Stanford's Delta Scan Research e Deutsche Bank*, per esempio), è necessario identificare queste tendenze globali e integrarle in qualsiasi studio prospettico che abbia utilità nel medio e lungo termine. I *megatrend*, secondo Naisbitt e Aburdene, sono le grandi forze dello sviluppo umano e tecnologico che influenzano il futuro in tutti i campi dell'attività umana, in un orizzonte di dieci-quindici anni. I governi, le istituzioni e le aziende devono tenerne conto quando progettano la pianificazione e gli obiettivi a lungo termine.

Riconoscendone l'utilità, i *trend* forniscono informazioni sul probabile futuro attraverso il loro presente e, quindi, diventano un punto di partenza per vedere dove si muove il mondo. Identificare i segnali che indicano possibili prodotti futuri e il suo impatto su comportamenti e organizzazioni sta diventando uno strumento essenziale in qualsiasi processo di pianificazione.

Il concetto di *megatrend* è inquadrato in modo chiaro da J. Naisbitt attraverso questa definizione: “*Un megatrend è un'entità significativa, completa e riconoscibile che comprende fenomeni con una propria storia ed un proprio sviluppo. Un megatrend contiene diversi e persino contraddittori sotto-eventi e serie di eventi. La relazione tra*



*segnali deboli e megatrend può essere indagata attraverso i periodi di transizione, periodo in cui un trend sta cambiando notevolmente” (1984: 222).*

L'Oxford English Dictionary definisce un *megatrend* come "un importante cambiamento nel progresso di una società o di qualsiasi altro campo o attività particolare". Ilbury e Sunter notano che il termine *megatrend* è spesso usato nella letteratura sulla pianificazione degli scenari, specialmente come un particolare passo nella metodologia di pianificazione, dove è comunemente inteso come uno di quei fattori di influenza globale che hanno un alto grado di certezza ma sui quali c'è poco controllo (Retief et al., 2016). I *megatrend* si riferiscono quindi a tendenze globali e richiedono strategie di adattamento, piuttosto che strategie per modificare le tendenze stesse. Poiché la comprensione di questi fenomeni è molto rilevante per i principali campi dello sviluppo umano come l'economia, l'agricoltura, l'energia, la pianificazione urbana, la pianificazione delle risorse, negli ultimi anni è emerso un corpus di letteratura intorno ai *megatrend*, soprattutto da parte di società globali di consulenza contabile e gestionale (ad esempio KPMG, EY, PWC, Deloitte), che periodicamente producono dei report dove espongono tali studi sui *megatrend* in essere.

Uno degli esempi più tangibili di *megatrend* risiede nel concetto di globalizzazione, ovvero un fenomeno di grande portata che ha influenzato in modo significativo e drastico il pensiero socioeconomico delle ultime decadi del ventesimo secolo. Dal punto di vista economico, i *megatrend* possono essere sfruttati dalle imprese per realizzare profitti: tale concetto può essere inteso quindi come un importante movimento, modello o tendenza che emerge nel macroambiente, caratterizzato da modelli globali di vasta portata legati al comportamento, alla mobilità e all'ambiente. I *megatrend* sono un punto di partenza per analizzare il mondo dal punto di vista dei probabili futuri identificati. Rappresentano grandi forze di cambiamento emergenti che influenzeranno il futuro della società e del mondo per decenni o più.

### 1.3.1 La diffusione dei *trend*

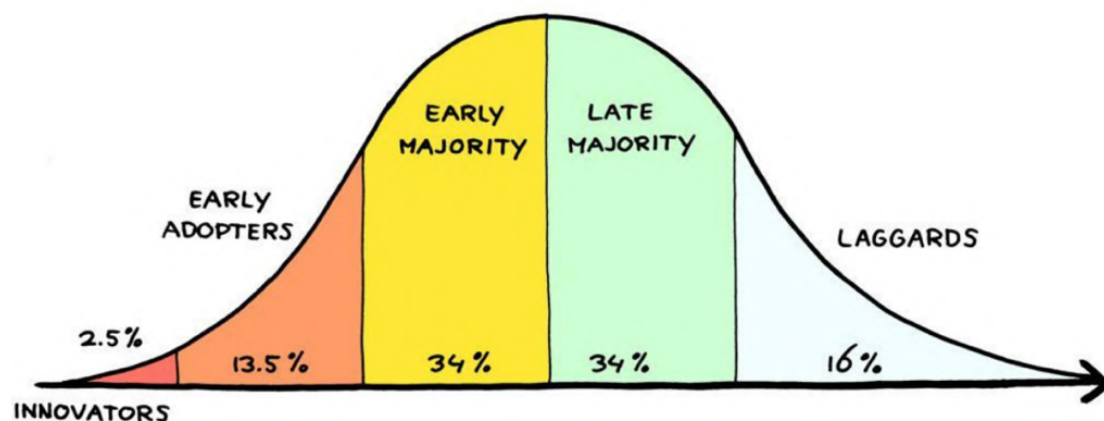
Per definirsi tale, un *trend* deve avere una certa diffusione e, consciamente o subconsciamente, venire accettato da una determinata popolazione statistica. Tant'è che se questa accettazione non avvenisse, l'anomalia dovrebbe essere definita semplicemente come idea singola o comportamento innovativo. Con lo scorrere del tempo, i *trend* nascono e mutano continuamente e la loro rilevanza è frutto in massima parte dal loro consenso e diffusione.

Più specificamente, la diffusione del trend ha inizio sempre da un'idea o da un comportamento messo in atto appunto da innovatori (*innovator*). Col passare del tempo l'idea si propaga verso un precoce gruppo di utilizzatori (*early adopters*). È verosimile, secondo Rogers (2010), che l'innovazione sia oggetto di lievi modifiche in questa prima fase. Il ciclo prosegue poi con l'accettazione da parte della prima maggioranza (*early majority*), ed in seguito della tarda maggioranza (*late majority*). Gli ultimi in ordine temporale ad accettare il *trend* sono i ritardatari (*laggards*) ovvero persone particolarmente avverse alle novità e al cambiamento. Chiaramente le stesse persone che per una determinata innovazione rientrano in una specifica categoria, per innovazioni diverse possono far parte di un altro gruppo; ad esempio, un soggetto potrebbe far parte della tarda maggioranza di innovazione elettroniche, ma al contempo essere un primo utilizzatore di un particolare tipo di innovazione legato alla pesca.

In termini semplici, con diffusione si fa riferimento al processo che si verifica quando le persone adottano una nuova idea, prodotto, pratica, filosofia e così via: l'idea di diffusione non è nuova, infatti è stata originariamente esaminata da Gabriel Tarde, sociologo francese, che nel 1903 per spiegare tale teoria tracciò l'originale curva di diffusione a S. Tuttavia, fu solo negli anni '20 e '30 che il fenomeno iniziò ad essere studiato in profondità dai ricercatori. Uno dei primi studi più significativi fu condotto da Ryan e Gross nel 1943, i quali introdussero le diverse categorie di “*adopters*”, utilizzate successivamente nella teoria attuale diffusa da Everett Rogers. Nel suo libro “*Diffusion of Innovations*” pubblicato nel 1962, Rogers, professore di sociologia, fornisce un quadro completo per la diffusione dell'innovazione basato su oltre 500 studi sul fenomeno in molte discipline diverse. Il testo fornisce la comprensione formale su cui si basa la ricerca moderna sulla diffusione dell'innovazione.

Katz (1957) è accreditato per aver introdotto per la prima volta la nozione di *opinion leader*, *opinion follower* e aver analizzato come i media interagiscono per influenzare questi due gruppi. La teoria della diffusione dei *trend* è spesso considerata un valido modello di cambiamento per guidare l'innovazione tecnologica in cui l'innovazione stessa viene modificata e presentata in modi che soddisfano le esigenze a tutti i livelli degli utenti. Sottolinea inoltre l'importanza della comunicazione e della creazione di reti tra pari nell'ambito del processo di adozione.

Tornando alla teoria moderna, Rogers ha tracciato questo processo, sottolineando che nella maggior parte dei casi, alcuni pionieri si aprono alla nuova idea e ne adottano l'uso. Man mano che questi primi innovatori "diffondono la parola" sempre più persone si aprono ad essa, il che porta allo sviluppo di una massa critica. Nel corso del tempo, l'idea o il prodotto innovativo si diffonde tra la popolazione fino a raggiungere un punto di saturazione. Rogers ha distinto cinque categorie di adottanti di un'innovazione: innovatori, *early adopters*, *early majority*, *late majority* e *laggards* (ritardatari); a volte si aggiunge un sesto gruppo: i *non-adopters*. Le cinque categorie originali sono illustrate nell'immagine della curva a forma di campana qui sotto. Rogers ha poi stimato la percentuale di ogni categoria, che in realtà sono molto simili alle proporzioni trovate in una normale curva a campana.



**Figura 10:** Curva di diffusione dell'innovazione

Fonte: Swim L., *Can think tanks create the inevitable?* 2019.

Consultabile al sito: <https://www.atlasnetwork.org/news/article/can-think-tanks-create-the-inevitable>,  
ultimo accesso 18/6/2021 ore 16:20.

Le cinque categorie di utilizzatori possono essere descritte nel contesto dell'adozione dell'innovazione tecnologica e della loro influenza sui processi innovativi e di adozione.

<p><b>INNOVATORS (2,5%)</b> Appassionati di tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richiedono un periodo di adozione più breve di tutte le altre categorie;</li> <li>• Avventurosi, amanti del rischio;</li> <li>• Comprendono e applicano conoscenze tecniche complesse per far fronte a un alto grado di incertezza;</li> <li>• Apprezzano la tecnologia fine a sé stessa;</li> <li>• Motivati dall'idea di essere agenti di cambiamento.</li> </ul>
<p><b>EARLY ADOPTERS (13,5%)</b> Visionari</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utili come opinion leader;</li> <li>• Hanno un desiderio naturale di porsi come trend setter;</li> <li>• Fungono da modelli all'interno del loro sistema sociale, rispettati dai pari, di successo;</li> <li>• Vogliono rivoluzionare le regole della concorrenza nel proprio settore (vogliono essere i primi);</li> <li>• Attratti da progetti ad alto rischio / alta ricompensa (avventurosi)</li> <li>• Non necessariamente sensibili ai costi (spesso pensano di "spendere molto").</li> </ul>
<p><b>EARLY MAJORITY (34%)</b> Pragmatici</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interagiscono frequentemente con i loro pari;</li> <li>• Servono anche come opinion leader, ma più avanti nel processo;</li> <li>• Desiderano prodotti collaudati, servizi affidabili;</li> <li>• Non apprezzano la complessità;</li> <li>• Acquistano solo su raccomandazione da persona fidata;</li> <li>• Desidera scegliere la stessa soluzione tecnologica collaudata degli altri (evitare rischi);</li> <li>• Prudente: vuole rimanere nei limiti del budget;</li> <li>• Compie progressi lenti e costanti, è necessaria una formazione semplice e di facile utilizzo.</li> </ul>
<p><b>LATE MAJORITY (34%)</b> Conservatori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispondono solo alle pressioni dei loro pari;</li> <li>• Rispondono alla necessità economica;</li> <li>• Molto cauti;</li> <li>• Spesso tecnologicamente restii al cambiamento;</li> <li>• Molto sensibili ai costi;</li> <li>• Richiedono prodotti affidabili e consolidati;</li> <li>• Motivati solo dalla necessità di stare al passo con i concorrenti;</li> <li>• Facilmente influenzabili dai ritardatari.</li> </ul>
<p><b>LAGGARDS (16%)</b> Scettici</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolati dagli opinion leader</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il loro punto di riferimento è il passato (il modo in cui hanno sempre fatto le cose);</li> <li>• Sospettosi delle innovazioni, il processo decisionale per l'innovazione è lungo, tradizionalisti;</li> <li>• Desidera mantenere lo status quo;</li> <li>• Pensano che la tecnologia sia un ostacolo all'operatività;</li> <li>• Di solito investono in tecnologia solo se tutte le altre alternative sono peggiori.</li> </ul>
--	---

**Tabella 2:** *Principali caratteristiche degli individui nella curva di diffusione dell'innovazione.*

Fonte: Kaminski J., *Diffusion of innovation theory*, 2011.

Consultabile al sito: <https://cjni.net/journal/?p=1444> , ultimo accesso 18/6/2021 ore 16:28.

### 1.3.2 Le fasi della diffusione ed adozione dei *trend*

Rogers si avvale del lavoro di Ryan e Gross per fornire un processo in cinque fasi per la diffusione dell'innovazione.

1. **Conoscenza:** il primo passo nella diffusione dell'innovazione è la conoscenza. Questo è il punto in cui gli *adopter* sono esposti per la prima volta all'innovazione stessa. Non hanno informazioni sufficienti per prendere una decisione di acquisto e non sono ancora stati sufficientemente ispirati per saperne di più. In questa fase i *marketer* stanno cercando di aumentare la consapevolezza del prodotto e fornire un'istruzione sufficiente affinché il potenziale adottatore passi alla seconda fase. Come è stato detto una volta: "Se l'utente non è in grado di trovare il prodotto, questo allora non esiste."
2. **Persuasione:** la persuasione è il punto in cui i potenziali adottanti sono aperti all'idea di acquisto. Essi sono attivamente alla ricerca di informazioni che influenzino la loro eventuale decisione. Questo è il punto in cui i *marketer* cercano di trasmettere in dettaglio i vantaggi del prodotto. Ci sarà uno sforzo consapevole per vendere il prodotto a qualcuno in questa fase della diffusione dell'innovazione.
3. **Decisione:** alla fine gli *adopter* dovrebbero prendere una decisione. Soppeseranno i pro e i contro dell'adozione, accetteranno l'innovazione o la respingeranno. Vale la pena notare che questa è la parte più nebulosa del processo. Rogers cita questa come la fase più difficile su cui acquisire informazioni; ciò è dovuto, almeno in parte, al fatto che in molti casi le persone non prendono decisioni razionali, fanno una scelta

basata sulle loro percezioni e sentimenti sottostanti e dopo la decisione tentano di razionalizzarla. Pertanto, ottenere una comprensione del processo decisionale è impegnativo: le ragioni addotte a seguito di una decisione non sono probabilmente rappresentative dei motivi effettivi per cui è stata presa una decisione.

4. **Attuazione:** una volta presa la decisione di adottare un prodotto, questo sarà utilizzato dall'acquirente. Questa fase avviene quando gli adottanti decidono se il prodotto è effettivamente utile per loro. Possono anche cercare ulteriori informazioni per supportare l'uso del prodotto o per comprendere meglio il prodotto nel contesto di riferimento. Questa fase è interessante perché suggerisce che *designer* e *marketer* devono considerare il processo di proprietà in dettaglio. Come può un utente ottenere informazioni utili nell'ambiente post-vendita? La qualità dell'esperienza di attuazione sarà determinata in misura minore o maggiore dalla facilità di accesso alle informazioni e dalla qualità di tali informazioni.
5. **Conferma:** questo è il momento in cui l'utente valuta la propria decisione e decide se continuerà a utilizzare il prodotto o ne abbandonerà l'uso. Questa fase può essere conclusa solo con l'abbandono di un prodotto, altrimenti è continuativa (ad esempio, acquistare un'auto nuova oggi implica un'alta probabilità che continui a utilizzare l'auto per un certo numero di anni a venire; alla fine di questo periodo venderai l'auto e ne comprerai una nuova). Questa fase comporterà normalmente un esame personale del prodotto e anche sociale (l'utente chiederà conferma ai propri coetanei, colleghi e amici).

Vale la pena notare che l'adozione è il processo attraverso il quale un utente inizia e continua ad utilizzare un prodotto; la diffusione è una misura del tasso di adozione. Considera il rapporto non solo tra un dato utente e un prodotto, ma il rapporto tra tutti gli utenti e il prodotto. La diffusione riconosce che l'adozione non è un processo isolato, ma piuttosto un processo fortemente influenzato da altri membri del ciclo di adozione.

Gli studi di Rogers hanno offerto alcuni consigli interessanti per guidare il tasso di diffusione, tra cui:

- Esaminare i *social network* e trovare individui molto rispettati e lavorare con loro per creare desiderio di innovazione (vale la pena notare che Rogers non parlava di Facebook o LinkedIn qui anche se l'idea si applica in modo simile nei *social network* digitali, ma anche ai canali di *mass media*);

- Determinare un gruppo rappresentativo di utenti e "iniettare" l'innovazione in quel gruppo per ottenere *feedback* e *case study* per contribuire a facilitare il processo decisionale per gli altri; le valutazioni soggettive tra pari riguardo un'innovazione sono molto influenti.

Accade a volte che il processo di diffusione venga interrotto da fattori esogeni, o addirittura fallisca: la mancata diffusione di un prodotto all'interno di un mercato non significa sempre che ci sia un difetto nel prodotto. Può significare che il prodotto ha fallito a causa della concorrenza di altre innovazioni o semplicemente a causa della mancanza di consapevolezza o conoscenza.

Rogers cita un villaggio chiamato Las Molinas in Perù. Questo luogo di povertà aveva alti tassi di malattie perché gli abitanti del villaggio non capivano il rapporto tra pulizia e salute personale. Questo problema avrebbe dovuto essere facile da affrontare, i residenti avevano infatti le risorse da dedicare all'igiene e quindi richiedevano solo istruzione. Un *team* della campagna educativa arrivò per fornire quell'aiuto: insegnarono loro come far bollire l'acqua per disinfettarla, come bruciare rifiuti per evitare che contaminassero materiali sani e come installare e utilizzare i servizi igienici. Tale campagna educativa però risultò fallimentare e gli sforzi educativi furono confusi dalla popolazione locale: la loro impressione era, per esempio, che l'acqua bollita fosse solo una necessità per i malati, e non per tutta la popolazione. Così si sviluppò uno stigma sociale per quanto riguarda il consumo di acqua bollita se eri sano. La lezione dal Perù è che è importante esaminare l'efficacia della comunicazione come parte di una strategia di diffusione. Se il messaggio non venisse compreso all'interno di un gruppo sociale, questo potrebbe diffondersi negativamente e impedire l'adozione dell'innovazione.

La diffusione dell'adozione è importante per i *marketer* e i progettisti perché considera l'adozione nel contesto di un sistema sociale più ampio. L'obiettivo non è solo quello di sostenere un individuo attraverso il processo di adozione, ma piuttosto una comunità.

Comprendere ogni passaggio nella diffusione dell'adozione consente di esaminare in modo creativo come influenzare le persone in ogni fase, inclusa la fase finale della conferma in cui un utente può iniziare a influenzare gli altri anche nelle sue decisioni di acquisto. È importante infine esaminare perché alcune innovazioni hanno successo, mentre altre non vengono mai ampiamente accettate. Rogers ha identificato cinque distinte caratteristiche dell'innovazione per spiegare questo problema. Queste caratteristiche forniscono anche un prezioso elenco di valutazioni da applicare per i

responsabili dei progetti tecnologici quando esaminano per la prima volta cambiamenti innovativi.

- *Osservabilità*, il grado in cui i risultati di un'innovazione sono visibili ai potenziali utenti;
- *Vantaggio relativo*, il grado in cui l'innovazione è percepita come superiore alla pratica attuale;
- *Compatibilità*, il grado in cui l'innovazione è percepita come coerente con i valori socioculturali, idee e bisogni percepiti;
- *Testabilità*, la facilità con cui l'innovazione può essere provata;
- *Complessità*, il grado in cui un'innovazione è difficile da usare o comprendere, la sua semplicità.

In aggiunta, la *re-invenzione* è un'altra considerazione importante da menzionare. Ciò si riferisce fundamentalmente al grado in cui un'innovazione viene modificata o elaborata man mano che viene attuato il processo di adozione e attuazione. Se un'innovazione è suscettibile di re-invenzione come dettato dalle esigenze delle cinque categorie sopra descritte, più è versatile e adattabile, più è probabile che venga pienamente adottata da una platea più ampia di persone.

### 1.3.3 Segnali deboli e *Wild Cards*

Ansoff, matematico russo considerato il padre del management strategico, iniziò a sviluppare la sua idea di segnali deboli (*weak signals*) come alternativa o integrazione alla pianificazione strategica, che negli anni '70 e '80 era un approccio dominante orientato al futuro nelle aziende e nelle organizzazioni (Toivonen, 2012). Egli ha affermato che la pianificazione strategica è ragionevole in caso di sviluppo incrementale delle tendenze storiche, ma non ha successo quando si affrontano eventi imprevisti. Il motivo è che la pianificazione strategica richiede segnali forti, vale a dire informazioni disponibili in anticipo e sufficientemente specifiche da consentire risposte adeguate: essa, basandosi sui flussi di cassa a breve termine, non era idonea a contrastare possibili variabili esogene all'impresa. Nelle circostanze in cui il tasso di cambiamento accelera continuamente, un approccio più ragionevole è quello di aumentare la flessibilità strategica e determinare quali azioni saranno fattibili quando le informazioni dettagliate saranno disponibili. Questo tipo di approccio può essere chiamato risposta a segnali



deboli (Ansoff, 1980). Poiché l'esame e la valutazione di futuri possibili e probabili sono il nucleo degli studi sui *future*, i segnali deboli appartengono a questa disciplina come elemento naturale (Bell, 2003). Nella sua analisi dei segnali deboli e delle risposte ad essi, Ansoff (1975) introdusse per la prima volta i concetti di ambiente turbolento, discontinuità strategica e sorpresa strategica. Con discontinuità strategica si intende esprimere uno sviluppo futuro che mostra una deviazione significativa dal passato o dall'estrapolazione senza intoppi basata sul passato. In linea di principio, tali discontinuità possono essere anticipate mediante tecniche di previsione; in pratica, tuttavia, l'anticipazione spesso fallisce e le imprese si trovano ad affrontare un evento sconosciuto e spesso minaccioso. Tali eventi sono definiti "sorprese strategiche": cambiamenti improvvisi e urgenti nella prospettiva dell'impresa che minacciano una grande inversione di profitto o la perdita di una grande opportunità. I segnali deboli sono i primi sintomi di discontinuità strategiche, cioè sintomi di possibili cambiamenti in futuro, che fungono da segnali di avvertimento o preludio di nuove possibilità.

Quando appare per la prima volta un segnale debole, le informazioni incluse sono molto vaghe; c'è solo il senso di una minaccia o di un'opportunità. Progressivamente le informazioni aumentano e descrivono la fonte della minaccia o dell'opportunità, le sue caratteristiche, le risposte necessarie e, infine, i risultati che ci si può aspettare. Questi diversi stati di conoscenza richiedono tecniche di studio diverse, a partire dall'uso di pareri di esperti e con i modelli quantitativi e la previsione nel più alto stato di conoscenza.

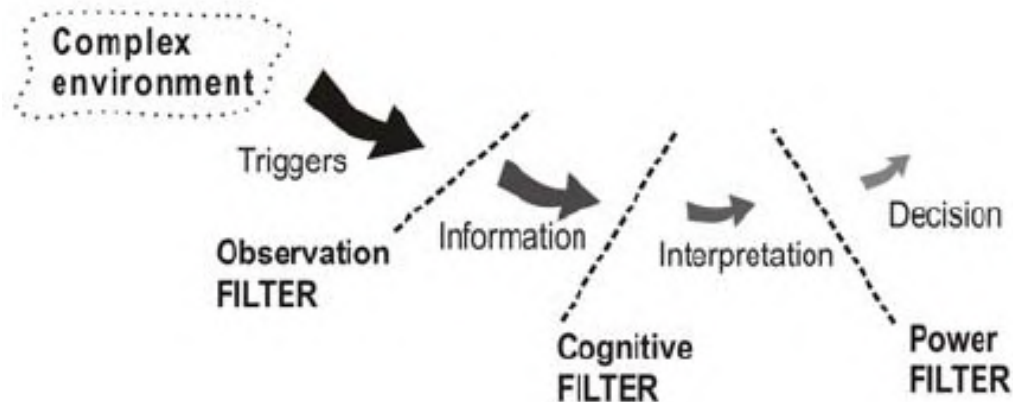
Anche le risposte dell'impresa dovrebbero essere adattate in base allo stato delle conoscenze. Ansoff divide le risposte necessarie in due gruppi principali: risposte che cambiano il rapporto dell'azienda con l'ambiente e risposte che cambiano le dinamiche interne e la struttura dell'azienda. Per entrambi, ci sono tre strategie progressivamente più forti: una che migliora la consapevolezza e la comprensione dell'azienda, una che aumenta la flessibilità dell'azienda e una che attacca direttamente la minaccia o l'opportunità dell'azienda. Nel complesso, la ricerca di un equilibrio tra pensiero creativo e gestione sistematica è chiaramente osservabile nelle idee di Ansoff riguardo i segnali deboli. Secondo lui, la creatività è necessaria in particolare nella rilevazione di questi fattori.

## Il modello del filtro

Secondo il matematico, i segnali deboli agiscono come avvertimenti ancora in fase di sviluppo. Per comprendere l'entità e la portata di tali segnali, Ansoff nel 1984 ha creato il "modello del filtro", una delle sue più importanti intuizioni.

Per influenzare il futuro, il segnale deve attraversare tre filtri:

- Il filtro di sorveglianza, si riferisce all'osservazione del segnale: per passare questo primo filtro, un attore o più attori devono scoprire il segnale emergente dall'ambiente;
- Il filtro di conoscenza, si riferisce al fatto che quando l'ambiente sta subendo un cambiamento discontinuo, il modello di successo storico diventa non valido e agisce per bloccare i nuovi dati rilevanti. Pertanto, diversi individui o organizzazioni notano segnali deboli intorno a loro, ma non capiscono l'importanza dei segnali perché si basano su ciò che è stato appreso in passato.
- Il filtro di potenza, si riferisce al processo decisionale: sebbene un segnale debole sia percepito e compreso, può essere intenzionalmente o involontariamente ignorato e non sfruttato.



**Figura 11:** Modello dei filtri di Ansoff.

Fonte: Ansoff H., I., *Filters in decision making*.

Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/Filters-in-decision-making-based-on-Ansoff1984\\_fig3\\_268744262](https://www.researchgate.net/figure/Filters-in-decision-making-based-on-Ansoff1984_fig3_268744262), ultimo accesso 28/5/2021 ore 16:03.

La definizione abbastanza semplice di Ansoff di segnali deboli come "*sintomi di possibili cambiamenti nel futuro*" è stata discussa ad un livello più dettagliato da Coffman e Kamppinen. Secondo Coffman, un segnale debole è "*un'idea o una tendenza che influenzerà l'azienda o l'ambiente imprenditoriale, è a volte difficile da rintracciare in mezzo ad altri rumori e segnali; costituisce una minaccia o un'opportunità per un'organizzazione per imparare, crescere ed evolversi; di solito esso ha un notevole ritardo prima che maturi e diventi convenzionale*" (1997: 26).

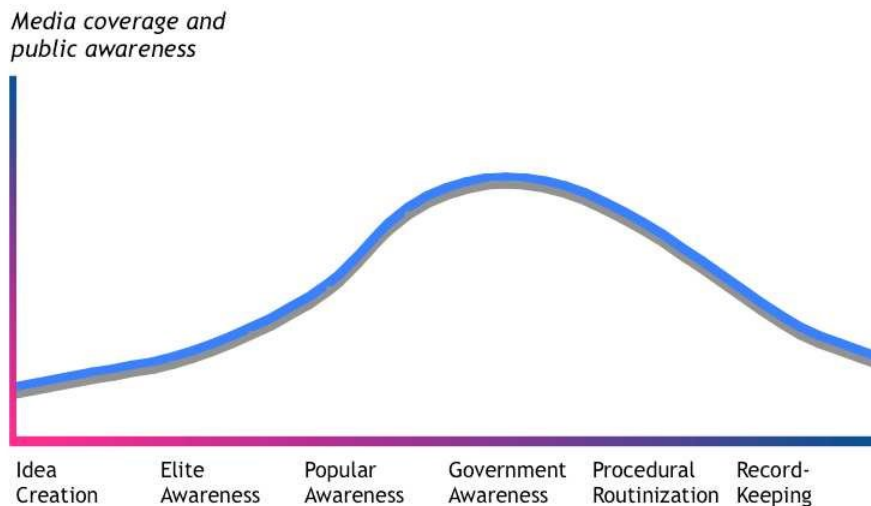
Loro hanno quindi formulato tale definizione nello stesso spirito: un segnale debole è un evento individuale o un gruppo di eventi correlati, che possono non sembrare essenziali o estesi al momento del verificarsi, ma che hanno un significato importante o addirittura cruciale per l'emergere del futuro. La connessione del segnale debole con l'evento imminente non è sempre spiegabile in modo credibile mediante indagini statistiche, come una serie temporale storica (Kamppinen et al., 2002).

Ci sono altri termini usati come sinonimi per il concetto di segnale debole, ad esempio uno dei più noti è il termine "germe" introdotto da Godet (1994). Uskali (2005) invece divide i segnali deboli in quattro categorie che possono apparire nelle notizie aziendali: segnali di *feeling*, segnali incerti, segnali quasi certi e segnali esatti. I primi due, il segnale di *feeling* e il segnale incerto si basano sul sentimento o sui *rumors* di giornalisti e *mass media* riguardo qualcosa di importante. Il segnale quasi certo e il segnale esatto hanno alcune fonti affidabili e alcuni dettagli sul fenomeno sono noti. L'angolo di approccio di Uskali differisce da quello di Ansoff in quanto Uskali sembra creare una classificazione ex post dei segnali deboli sulla base della loro incertezza.

L'identificazione e l'interpretazione dei segnali deboli possono essere viste appartenenti a metodi di previsione, come la scansione ambientale o il metodo Delphi, e può anche essere intesa come parte dei *future studies*.

### **L'evoluzione del segnale debole**

L'evoluzione da un segnale debole a un segnale forte, e più avanti verso una tendenza o anche un *megatrend* è stata presentata utilizzando un modello del ciclo di vita dell'informazione di Wygant, Markley (1988) e Choo (1995).



**Figura 12:** *Ciclo di vita dell'informazione.*

Fonte: Hideg E., *The appearance of weak signals*, 2016.

Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/The-appearance-of-weak-signals\\_fig7\\_44127828](https://www.researchgate.net/figure/The-appearance-of-weak-signals_fig7_44127828), Ultimo accesso 29/5/2021 ore 18:16.

Qui gli assi sono il tempo e la consapevolezza dell'evento: raggiungendo un pubblico più ampio si sviluppa un segnale debole in forza (da un semplice accenno ad una corrente travolgente). All'inizio, l'idea può esistere senza che nessuno ne sia consapevole. Man mano che diventa condivisa, trasformandosi in un segnale forte, l'evento può essere individuato, ad esempio nei rapporti di ricerca degli analisti, nei *think tank* o negli incubatori di imprese e nelle riviste speciali. Nel corso del tempo, il segnale debole inizia ad apparire in diversi contesti e si trasforma in un *minitrend* di un certo gruppo di nicchia (Hiltunen, 2007). Qui un segnale debole viene interpretato come l'evento stesso invece del segno del fenomeno. Una tendenza è un fenomeno che è già ampiamente noto e può essere riconosciuto da più persone (Coates, 1996). Come accennato in precedenza, un segnale debole può essere identificato come una potenziale tendenza nella sua fase iniziale, il punto in cui solo pochi indicatori del segnale sono stati identificati da alcuni precursori. Le tendenze possono anche essere percepite come parte di tipi più ampi di dinamiche, ossia i *megatrend*.

Oltre agli studi sui *futures*, ci sono esempi di studio di segnali deboli nel contesto della ricerca sulle comunicazioni, specialmente nel giornalismo aziendale. Come fonti di informazione, i giornalisti aziendali utilizzano analisti e investitori, che a loro volta tentano di prevedere eventi futuri. Tuttavia, eventi che hanno cambiato radicalmente il

mondo, come i grandi crolli della borsa, si sono spesso verificati come sorprese complete e non erano previsti in anticipo.

	<i>Analisi di Ansoff</i>	<i>Contributi dei future studies</i>
<b>Definizione di segnale debole</b>	I segnali deboli sono i primi sintomi di discontinuità strategiche; sono sintomi di possibili cambiamenti in futuro.	Definizioni più dettagliate, ad es. di Kamppinen et al.: un evento che può non sembrare importante quando si verifica, ma può essere cruciale per l'emergere del futuro.
<b>Segni e fenomeni di differenza</b>	Nessuna discussione esplicita, ma i concetti di discontinuità strategiche e sorprese strategiche si riferiscono a una differenza tra un segnale debole e il fenomeno che indica.	Alcuni autori sostengono che i segnali deboli dovrebbero essere separati dai <i>wild cards</i> , cioè dai fenomeni che essi indicano.
<b>Natura della conoscenza dei segnali deboli</b>	Una prima sensazione di minaccia/opportunità, poi un graduale incremento di conoscenza della sua origine, caratteristiche, risposte e risultati.	Adottare dalla semiotica il termine 'interpretante' per riferirsi al senso dato alla potenzialità futura del segno.
<b>Importanza dei fenomeni che i segnali deboli indicano</b>	Il concetto di sorpresa strategica limita i fenomeni a quelli importanti; tuttavia, Ansoff afferma che un segnale debole potrebbe non essere realizzato perché non viene percepito.	Alcuni ricercatori restringono i segnali deboli ad alcuni importanti fenomeni, altri no.
<b>Implicazioni manageriali</b>	L'ambito più importante per Ansoff, che include ad esempio l'analisi di tre strategie progressive: aumento di consapevolezza, incremento di flessibilità e attaccare direttamente la minaccia o l'opportunità.	Nozioni aggiuntive: l'identificazione di un segnale porta spesso a percepirne gli altri; enfasi sul sistema di gestione per le <i>wild cards</i> .
<b>Segnali deboli in relazione ad altri fenomeni futuri</b>	Discussione delle differenze tra segnali deboli e forti.	Posizionamento dei segnali deboli nel contesto dei <i>future studies</i> , analizzando la loro relazione con segnali forti, tendenze, megatrend ecc.
<b>Fonti dei segnali deboli</b>	Ansoff ha nominato esperti esterni all'azienda e personale con ampi contatti all'interno dell'azienda come	Spostarsi al di fuori del proprio contesto, suscitare opinioni da persone di diversa estrazione,

	fonti rilevanti di segnali deboli, ma non ha discusso questo argomento in dettaglio.	discussioni non ufficiali, Internet e altri media, “esperti dilettanti”.
<b>Metodi e strumenti per identificare i segnali deboli</b>	Ansoff ha sviluppato un quadro sistematico per l’identificazione dei segnali deboli, ma non ha discusso in dettaglio i metodi e gli strumenti da utilizzare nell’identificazione.	Scansione ambientale sistematica, opinioni di esperti, strumenti basati su Internet che facilitano la scelta delle informazioni, immagini visive “nella finestra del futuro”.
<b>Competenze necessarie nella mappatura dei segnali deboli</b>	Sono necessarie sensibilità, creatività, interesse genuino e competenza.	La creatività e l’audacia sono essenziali. Ma serve anche competenza.
<b>Fattori che ostacolano la percezione dei segnali deboli</b>	L’idea dei “filtri”: sorveglianza, mentalità e filtri di potenza.	Discussione e applicazione della “teoria dei filtri”; “paradigma della cecità” come nuovo concetto.
<b>Studi empirici sui segnali deboli</b>	Ansoff ha creato una rete di contatti con le maggiori società nel corso degli anni per convalidare la sua ricerca. Si è consultato con Philips, General Electric e IBM.	Applicazioni in molti contesti, che vanno dalle grandi questioni sociali alla gestione di organizzazioni e progetti.

**Tabella 3:** Riepilogo degli studi sui segnali deboli: pensieri originali di Ansoff e contributi dei ricercatori sul futuro.

Fonte: Holopainen M., Toivonen M., *Weak signals: Ansoff today. Futures*, 44, 2021, pp. 198-205.

Nel contesto di gruppi di esperti come gli studi Delphi, è stato sostenuto che un elevato livello di competenza è importante per l'identificazione di segnali deboli; tuttavia, si è riscontrato che anche canali più informali come la famiglia e gli amici siano fonti utili per la rilevazione di questi segnali (Kuusi, 1999).

Al giorno d'oggi sembra che, poiché la professionalità è ampiamente distribuita, i segnali deboli possono spesso essere individuati da "gruppi amatoriali esperti" che acquisiscono o addirittura creano le ultime conoscenze intorno al loro interesse. Gruppi amatoriali esperti sono profondamente coinvolti nella loro area di interesse, spesso determinati a trovare gli ultimi sviluppi e invenzioni associate al loro argomento e in grado di

condividere informazioni in tempo reale, ad esempio attraverso *blog*. Ansoff stesso ha ritenuto che le persone con un'ampia conoscenza abbiano la capacità di fare interpretazioni di nuovi fenomeni e che abbiano maggiori probabilità di essere esposte a segnali deboli: non è richiesta quindi una competenza formale.

Negli studi accademici i criteri scelti per i segnali deboli sono solitamente spiegati, ma variano a seconda dello studio. Toivonen (2004) ha scelto le seguenti linee guida per identificare i segnali deboli dal materiale di ricerca: (I) i segnali deboli devono essere espressi raramente, sono opinioni devianti sulle prospettive future, (II) un segnale debole non è una mera opinione casuale e (III) piccoli sintomi devono essere associati a impatti importanti in futuro per essere segnali deboli. Pertanto, Toivonen prende una posizione positiva sulla controversia se gli impatti futuri siano un criterio di un segnale debole. Hiltunen (2013) ha fatto un suggerimento più orientato alla pratica, secondo il quale un segnale è davvero un segnale debole se soddisfa le seguenti condizioni: (I) fa sorridere per la sua ambiguità, (II) gli individui sono fortemente contrari ad esso, (III) nessuno ha mai sentito parlare della questione precedentemente, o (IV) è considerato un tabù di cui nessuno ama parlare. I criteri presentati da Hiltunen sono altamente soggettivi nella loro natura e si basano sull'espressione esplicita dei sentimenti.

### ***Wild Card***

Il concetto di "*Wild Card*" è stato applicato inizialmente come sinonimo di segnale debole, ma ci sono ricercatori che evidenziano differenze tra i due. Questi ricercatori vogliono porre enfasi tra il segno di un fenomeno e il fenomeno stesso: un segnale debole è il segno di una futura *wild card* (Mendonca et al., 2004).

I motivi della discriminazione tra segnali deboli e *wild card* si trovano anche nei testi originali di Ansoff; la sua descrizione delle discontinuità strategiche e delle sorprese strategiche corrisponde abbastanza bene all'idea delle *wild card*, sulle quali i segnali deboli forniscono informazioni precoci (Hiltunen, 2006).

La natura dei fenomeni che indicano segnali deboli è un'altra questione controversa. I ricercatori sono unanimi sul fatto che i segnali deboli siano caratterizzati da un senso di improbabilità, ma ci sono opinioni diverse per quanto riguarda l'importanza del fenomeno se alla fine si verifica. Anche Mannermaa (2004), professore di teologia ecumenica ad Helsinki, collega un segnale debole con un grande impatto (catastrofico o positivo) nel caso in cui diventi vero. Secondo lui, i segnali deboli differiscono chiaramente dal rumore privo di significato, da un lato, e da *trend* a *megatrend* dall'altro. I fenomeni con impatti

importanti sono le *wild card* o i *megatrend*; le prime hanno una bassa probabilità di manifestazione, mentre i secondi hanno un'alta probabilità di realizzazione.

Tra i ricercatori successivi, Coffman (2005) e Mendonca (2004) hanno discusso di segnali deboli dal punto di vista delle implicazioni manageriali. Coffman afferma che se un'azienda interpreta i segnali deboli nella fase iniziale ed esegue le sue strategie in base a questi, la strategia include sia più rischi che più opportunità. Egli sottolinea anche che l'identificazione e la comprensione di un segnale debole spesso porta a percepire tutta una serie di altri segnali.

### **Il Covid-19 come *Wild Card***

Il 9 marzo 2020 l'Italia impone una quarantena a livello nazionale, limitando gli spostamenti tranne che per necessità, lavoro e circostanze di salute. È l'inizio del cosiddetto *lockdown*, a seguito della diffusione del virus SARS-CoV-2, un'infezione scoppiata tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 a Wuhan, in Cina, per poi espandersi a macchia d'olio verso altre nazioni di tutti i continenti, trasformandosi in pandemia.

Yuval Noah Harari, celebre giornalista e autore del best seller "Il Cigno Nero", scrive su un articolo del Financial Times nel marzo 2020: *"L'epidemia passerà, ma ci ritroveremo in una società diversa, plasmata dalle misure adottate oggi per affrontare la crisi. La scelta è tra sorveglianza totalitaria e responsabilizzazione dei cittadini, tra isolamento nazionalista e solidarietà globale"*.

Sulla scia di disastri come le pandemie, storicamente si è registrato un aumento della domanda di competenze relative al pensiero e all'esplorazione a lungo termine di molteplici potenziali futuri per costruire mentalità, organizzazioni e società resilienti.

Numerosi *megatrend* hanno aumentato il rischio di un'epidemia, sfidando la resilienza dei nostri attuali progressi nel campo della salute e della medicina. Secondo *l'Institute for the Future* di Copenaghen, questi *megatrend* coincidono con lo sviluppo demografico, rappresentato da fenomeni come urbanizzazione, migrazione, invecchiamento, globalizzazione e più in generale una crescita economica sostenibile. Le prime aziende colpite al di fuori dell'epicentro originario di Wuhan sono state quelle con catene di approvvigionamento globali quando le merci hanno smesso di fluire, poi sono arrivate le compagnie aeree, gli aeroporti e gli hotel, e quando anche le persone hanno smesso di viaggiare, quando le nostre abitudini sociali hanno rivelato l'alto numero di contatti personali che non potevano essere volontariamente limitati, anche i bar, ristoranti e locali collettivi hanno dovuto chiudere. Tuttavia, mentre alcuni *megatrend* hanno facilitato la



diffusione del virus, altri ne hanno favorito il contenimento e hanno permesso a determinate attività di continuare il loro operato. È il caso dello sviluppo tecnologico, dell'iperconnettività, della democratizzazione dei mezzi nonché della loro dematerializzazione che hanno consentito ad esempio il forte incremento dello *smart-working*. Nel lato della ristorazione, il *boom* dei servizi di *delivery* ha consentito una parziale ripresa del settore, nonostante vi siano numerosi quesiti e problematiche relative alla sostenibilità di questo modello di business (argomento che verrà trattato nel terzo capitolo). La crisi sanitaria ha a sua volta generato una crisi economica che ha portato i governi di tutto il mondo a predisporre programmi straordinari per la ripresa del proprio Paese. Eppure, nonostante questi pesanti blocchi, i sistemi consolidati cambiano, a volte anche radicalmente. Questi cambiamenti sono stati chiamati transizioni socio-tecniche nella letteratura sugli studi sull'innovazione. Le transizioni sono cambiamenti multidimensionali (tecnologici, istituzionali, politici, socioculturali) e di vasta portata nei sistemi socio-tecnici. I diversi studi in merito suggeriscono che le transizioni tendono a verificarsi quando i sistemi consolidati vengono interrotti da shock esterni (come in questo caso una *Wild Card*) e sono disponibili configurazioni alternative (tecnologie, aziende, pratiche). Un'intuizione chiave degli studi di transizione è che i maggiori “Cigni Neri” come la crisi petrolifera negli anni '70 o l'incidente nucleare di Fukushima in Giappone nel 2011 possono causare cambiamenti fondamentali ai sistemi esistenti.

Forze dirompenti, *megatrend* e risposte politiche alla pandemia possono essere sfruttate per costruire i sistemi del futuro e gettare le basi per nuovi modelli di business ed innovazioni dirompenti. Chiaramente anche il lato della domanda gioca un ruolo importante in quanto le abitudini dei consumatori devono cambiare affinché la rivoluzione abbia successo. Il virus, che si è diffuso in un mondo interconnesso all'inizio del 2020, è un ottimo esempio di *Wild Card* condiviso da tutti i paesi. Il fallimento di un bene pubblico globale, in questo caso la salute pubblica in seguito allo scoppio della nuova malattia, ha avuto effetti devastanti sulla salute, economia e società di tutto il mondo (Oldekop et al., 2020). Di seguito vengono elencate le principali problematiche evidenziate nel Journal "*COVID-19 and the case for global development*":

- *GVC (Global Value Chain)*: la pandemia di COVID-19 ha portato a significative interruzioni della GVC. L'emergenza sanitaria immediata ha rivelato gravi carenze di approvvigionamento di molti beni intermedi e finali in gran parte fabbricati in Cina, in particolare quelli immediatamente necessari altrove per combattere il COVID-19. La pandemia è servita ad amplificare i dibattiti preesistenti sulla continua redditività

dell'organizzazione della produzione di beni e servizi attraverso GVC. Il futuro delle catene del valore dopo il COVID-19 ha conseguenze per tutti i paesi. Il crescente protezionismo e nazionalismo, compresa la preoccupazione per la sovranità industriale, indicano una maggiore rilevanza per le catene del valore regionali e nazionali. Poiché sono riemerse discussioni sulla deglobalizzazione, potrebbe emergere anche una globalizzazione più polare, guidata principalmente dall'Asia.

- Digitalizzazione: il COVID-19 ha notevolmente accelerato la digitalizzazione in tutti i settori. Data la potenziale minaccia della trasmissione del contagio attraverso lo spazio fisico dei luoghi, lo spazio virtuale dei flussi ha acquisito rilevanza e centralità accelerata. I dati sono una risorsa economica sempre più significativa con maggiori opportunità e necessità di utilizzare nuovi *set* di dati, ma comportano anche il potenziale per violazioni della *privacy* e sorveglianza politica. Ciò aumenta i rischi reali che la crescente dipendenza dal digitale a seguito del COVID-19 approfondisca i problemi dell'ingiustizia: essere dalla parte giusta del divario digitale globale diventa fondamentale per le fortune socio-economiche degli individui. Le aziende di tecnologia digitale e le società di economia delle piattaforme continuano a crescere in importanza: aziende come Amazon, Alibaba e Google si stanno spostando al centro della scena nell'organizzazione delle infrastrutture chiave.
- Cambiamento climatico: la pandemia di COVID-19 rivela chiaramente la difficoltà che il mondo deve affrontare negli sforzi per contenere le emissioni globali di carbonio. Il mondo rimane "fuori pista" per raggiungere gli obiettivi 1,5° C o 2° C richiesti dall'Accordo di Parigi. "

Il COVID-19 ha evidenziato, come menzionato anche da Markand e Rosenbloom (2020), la necessità di un'azione su scala locale e nazionale, nonché di cooperazione multilaterale per la fornitura di beni pubblici globali. Una *governance* globale efficace è una sfida in un'era di nazionalismo economico, ma è necessaria per garantire che gli sforzi di adattamento agli shock a breve e medio raggio della pandemia di COVID-19 siano allineati: ciò richiederà il coordinamento tra i Paesi (Goffman, 2020).

## CONCLUSIONI DI CAPITOLO

In questo capitolo è stata fornita una revisione letteraria in merito ai *future studies* ed alla disciplina dei *trend*. A causa della grande mole di materiale inerente a tali discipline, si è dovuto procedere attraverso un'attenta selezione: in particolar modo si fa riferimento ad alcuni approcci metodologici, come l'analisi di scenario, e al loro funzionamento. La prima parte dell'elaborato deve essere infatti interpretata come una panoramica introduttiva alle argomentazioni dei capitoli a seguire. Si è potuto constatare che le discipline trattate in queste pagine vantano secoli e secoli di storia, nuovi sviluppi e teorie, a spiegazione del fatto che, come il mondo si muove innovando sempre più frequentemente, così la disciplina teorica stessa necessita continue revisioni e modelli per spiegare ciò che ci circonda.

È stato possibile constatare come gli studi previsionali non si basino esclusivamente su dati numerici e serie storiche, ma scavano più in profondità, visualizzando e componendo, tassello dopo tassello, il mosaico del futuro. D'altro canto, si è potuto notare anche come le istituzioni e le organizzazioni cerchino di dare una linea a questo disegno, per capire, anticipare e innovare.

La recente pandemia, inoltre, ha stravolto e catalizzato quelli che sono e saranno i *megatrend* del futuro post-Covid: una *wild card* di tale entità ha sicuramente portato ad una riflessione globale su tematiche sociali ed economiche, oltre che a cambiare le abitudini di intere popolazioni.

Nel capitolo successivo saranno ripresi alcuni punti fondamentali di questa sezione per condurre un'analisi più circoscritta dal punto di vista argomentativo e metodologico, per dare un senso pragmatico ai concetti qui visti. Verrà presentato un lavoro di analisi e ricerca dei *trend* relativi al settore della ristorazione per comprendere come questo mercato possa rispondere alla minaccia dettata dalla pandemia e rialzarsi da una delle più gravi crisi della sua storia.

## CAPITOLO 2: METODOLOGIA ED ANALISI DEI TREND NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE

Il seguente capitolo riguarderà l'analisi dei principali *trend* individuati all'interno del settore della ristorazione, uno dei più colpiti dalla pandemia Covid-19, che ha visto da un lato la chiusura massiccia di attività ristorative, e dall'altro la nascita di nuovi modelli di business all'interno di questo mercato, i quali hanno sfruttato il *lockdown* derivante dalla pandemia per affermarsi e crescere. Il seguente lavoro nasce come ricerca esplorativa del progetto Cucine2030, progetto al quale ho collaborato durante il mio periodo di tirocinio in UNOX S.p.A., azienda di Cadoneghe, nel padovano, specializzata nella produzione di forni professionali di fascia alta.

La prima parte del capitolo verterà sull'analisi dei diversi approcci metodologici per l'estrapolazione di *trend* e *megatrend*: si passerà successivamente alla descrizione della metodologia adottata da *Strategy Innovation*, *spin-off* di consulenza strategica ed innovazione dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Il lavoro di analisi delle tendenze si sviluppa attraverso una fase di esplorazione delle fonti attraverso il *framework* PESTAL, utile per catalogare ogni argomento alla sua tematica di fondo; successivamente, attraverso il database *Mergermarket*, è stata condotta un'indagine su quelle che sono le acquisizioni di *startup* ed aziende del settore con modelli di business non tradizionali, come le cosiddette *dark kitchen* e le aziende di *food delivery*, che stanno crescendo all'interno di nuove nicchie di mercato: finalità di questa indagine è evidenziare come questi business innovativi stiano acquisendo valore per *holding* ed aziende più capitalizzate già affermate nel settore della ristorazione.

Ad ultimare la fase esplorativa, per stimolare interrogativi su quello che sarà il futuro della ristorazione e i suoi sviluppi, sono state condotte delle interviste *one to one* ad alcuni amministratori delegati del settore, dai servizi di consulenza e gestione del reparto Ho.Re.Ca ad aziende di ristorazione collettiva che lavorano soprattutto in ottica B2B. Sono state poste loro alcune domande sulla visione della ristorazione in un orizzonte temporale di 10 anni per comprendere meglio le trasformazioni in atto, sia dal lato della domanda sia dell'offerta.

La seconda fase di tale metodologia prevede l'analisi di tali fonti e l'applicazione dello strumento *TrendVerse* di *Strategy Innovation* s.r.l., attraverso il quale è stato possibile astrarre i segnali deboli e *trend* a partire dai *Macrotrend* di portata socio economica più

ampia, in modo tale da comprendere da quali forze ogni *trend* è stato generato e verso quali forze è maggiormente attratto.

Nella fase finale del capitolo si spiegherà quale possibile impatto questi *trend* avranno all'interno del *Business Model di Unox*: in particolare, verranno discussi i probabili impatti a livello di singoli *building block* aziendali e quali tendenze l'azienda abbia già intercettato all'interno del suo *business* per proporre al mercato di riferimento un'offerta sempre innovativa ed in linea con le mutevoli esigenze dei suoi clienti.

## 2.1 ANALISI ED ESTRAPOLAZIONE DEI TREND

Un *trend* è da intendersi come uno sviluppo nel tempo, cioè un vettore di sviluppo a lungo termine in cui avviene l'accrescimento o il decremento di un fattore. Inteso in questo modo, *trend* in primo luogo non è congruente con l'uso quotidiano della parola, in cui i fenomeni (a breve termine) in voga sono definiti "tendenze". In secondo luogo, è anche necessario distinguere questa comprensione dalla cosiddetta "ricerca sui *trend*", che vede le tendenze come "*manifestazioni economicamente rilevanti del nuovo*" (Pfadenhauer 2006: 117).

Il punto di partenza per l'analisi delle tendenze è un'osservazione delle tendenze che è supportata dalla raccolta, per quanto possibile, di informazioni e dati a lungo termine. Una volta individuati, i *trend* vengono proiettati nel futuro, ovvero i futuri andamenti degli eventi all'interno dei singoli *trend* vengono sottoposti a calcolo mediante tecniche statistiche (data la disponibilità di dati quantitativi) o descritti (data la disponibilità di dati qualitativi). Lo strumento che funge da base per questo è indicato come "analisi delle tendenze" e rappresenta un metodo di futurologia indipendente e frequentemente impiegato (*Strategic Futures Team*, 2001). Le analisi quantitative delle tendenze vengono utilizzate soprattutto in aree come la demografia, l'economia e la tecnologia, a condizione che siano disponibili solide raccolte di dati che si estendono sufficientemente nel passato. L'analisi qualitativa delle tendenze viene impiegata quando non sono disponibili dati quantitativi e la delimitazione quantitativa delle rispettive tendenze è possibile ma inadeguata. Questo è spesso il caso quando si deve seguire lo sviluppo di fattori "più morbidi" come aspetti sociali (standard e valori) o aspetti istituzionali e politici. La procedura tipica è definire i fattori che sono importanti a causa della loro influenza e

fornire loro una base teorica come mezzo per arrivare alla comprensione più completa possibile di questi fattori e quindi rafforzare ulteriormente questa base di supporto con tutte le informazioni disponibili per descrivere accuratamente gli sviluppi futuri in quanto tali.

### 2.1.1 Metodologie più usate nella ricerca di *trend* e *megatrend*

Secondo Vianna (2012), le industrie cercano informazioni sulle tendenze per il processo di innovazione. Questo processo mira a ricreare modelli di business, costruire nuovi mercati, soddisfare le esigenze umane e generare nuove idee in tempi record, mai viste prima. L'idea è capire le nuove esigenze: non solo tecnologiche, ma anche derivanti da nuovi mercati. Quindi, oltre a nuove forme di contatto con il cliente, a nuovi percorsi con un approccio mirato che vede nella multidisciplinarietà, collaborazione e fattibilità di pensieri e processi, si trovano metodi che portano a soluzioni innovative. Diventa quindi essenziale trovare un metodo, un processo o una metodologia per catturare o identificare le tendenze nella ricerca dell'innovazione. Secondo Peon (2000), la metodologia è un insieme di procedure e l'ordine per raggiungere un determinato obiettivo. In altre parole, la metodologia è uno strumento per sviluppare un obiettivo, non un oggetto stesso.

Dalla metà del XX secolo è divenuta più chiara l'accelerazione con cui si sono verificati i cambiamenti in ambito sociale, culturale, economico e tecnologico. Tale accelerazione dei cambiamenti ha aumentato la portata dell'impatto su nazioni, organizzazioni e persone. Questa giustapposizione di eventi ha portato a cambiamenti senza precedenti nelle modalità dei rapporti umani, che influiscono anche sugli sviluppi economici in tutti i paesi. La complessità dell'ambiente, la velocità e l'entità dei cambiamenti richiedono un'analisi delle condizioni regionali e globali emergenti, individuando gli elementi più rilevanti, per generare le migliori strategie. Queste decisioni possono portare allo sfruttamento delle opportunità di sviluppo nelle persone e nelle comunità per raggiungere nuovi modi di creare e un uso efficiente ed efficace della conoscenza.

La previsione aiuta a determinare su quali aspetti concentrarsi per migliorare le strategie ed il processo decisionale in aziende, regioni e Paesi. La lungimiranza sta diventando sempre più importante, per questo esistono diversi metodi per guardare al futuro. La tabella 4 mostra i dieci metodi più importanti utilizzati nei continenti secondo gli studi prospettici condotti da Georghiu, Harper, Keenan, Miles e Popper (2008); mostra che cinque dei sette continenti utilizzano alcuni mezzi di analisi dei *megatrend*; tuttavia la

metodologia proposta include quattro dei metodi più utilizzati (nell'area ombreggiata): revisione della letteratura, panel di esperti, interviste e scenari, il che dimostra che tali metodologie rivestono più del 40% delle tecniche utilizzate.

TOP	UE 27+	Trans-Europa	Norte América	Latino América	Asia	África	Oceania
1	Literature Review	Literature Review	Expert's Panel	Other methods	Expert's Panel	Scenarios	Backcasting
2	Expert's Panel	Scenarios	Future workshops	Expert's Panel	Scenarios	Megatrend Analysis	Interviews
3	Scenarios	Expert's Panel	Literature Review	Literature Review	Literature Review	Literature Review	Citizens' panels
4	Other methods	Future workshops	Technological Roadmapping	Environment scanning	Interviews	Future workshops	Questionnaires
5	Future workshops	Brainstorming	Key technologies	Brainstorming	Questionnaires	Expert's Panel	Mega Trend Extrapolation
6	Brainstorming	Megatrend Analysis	Scenarios	Questionnaires	Brainstorming	Simulation & Modeling	Megatrend Analysis
7	Mega Trend Extrapolation	Mega Trend Extrapolation	Megatrend Analysis	Interviews	Delphi	Essays	Delphi
8	Delphi	Other methods	Interviews	SWOT Analysis	Mega Trend Extrapolation	Questionario / examines	Scenarios
9	SWOT Analysis	Simulation & Modeling	Essays	Scenarios	Megatrend Analysis	Mega Trend Extrapolation	Brainstorming
10	Interviews	Questionnaires	Mega Trend Extrapolation	Structural analysis	Simulation & Modeling		Expert's Panel

**Tabella 4:** Classifica dei 10 approcci metodologici per il Foresight nei diversi continenti.

Fonte: Guemes-Castorena D., *Megatrend methodology to identify development opportunities*, Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, 2009, p. 2392.

Dalla revisione della letteratura si evince che non esiste una metodologia chiara e predefinita per sviluppare un'analisi di *megatrend*: è un'attività più simile a un'arte che a una scienza. Come descritto in precedenza, un *trend* rappresenta la direzione in cui avviene un cambiamento; per questo motivo gli analisti operanti nel settore investono la maggior parte del loro tempo nell'analizzare anomalie o manifestazioni di idee e comportamenti innovativi. Per fare ciò è necessaria una spiccata sensibilità, una forte apertura mentale e quella che Raymond definisce "eterofilia", ossia l'accettazione di ciò che è diverso o nuovo. Ma tutto questo non basta, dato che per individuare la genesi di un *trend* è necessario comprendere le sue manifestazioni con l'ausilio di tecniche e metodologie idonee. La letteratura sull'argomento è piuttosto giovane e ancora in fase di sviluppo, ma più autori sembrano trovarsi d'accordo sulle tecniche previsionali di seguito riportate.

### ***Cross-Cultural Analysis***

L'approccio è stato sviluppato dai primi evoluzionisti culturali (E. B. Tylor e L. H. Morgan) e in seguito è stato notevolmente avanzato da George Peter Murdock (1940), che ha raccolto il lavoro di molti studi etnografici in un database che è diventato noto come File dell'Area delle Relazioni Umane (HRAF). Definita anche *Cultural Brailing* (termine clonato da Faith Plotkin, autrice futurista e CEO dell'osservatorio *Brain Reserve*), questa metodologia è basata su un processo di analisi di diverse culture, gruppi sociali o settori industriali, con lo scopo di evidenziare come eventuali *trend* che stanno avendo manifestazione in un particolare gruppo o settore inizino ad emergere anche in altri. Nel momento in cui un *trend* si manifesta in più settori, probabilmente sta assumendo sempre più importanza e popolarità. Il minimalismo, ad esempio, fu una delle tendenze artistico-culturali più influenti del ventesimo secolo. Quando però nel 1965 il filosofo inglese R. Wollheim parlò per la prima volta di *Minimal Art*, il fenomeno era semplicemente un piccolo movimento artistico per pochi estimatori (Wagner, 1995). Tuttavia, nel giro di pochi anni, tale fenomeno iniziò a manifestarsi anche in altre attività umane, l'architettura, il design, la letteratura e la musica, prendendo sempre più piede tra le persone e lasciando presagire che sarebbe diventato uno dei *trend* più importanti degli ultimi cinquant'anni.

La *cross-cultural analysis* si esplica quindi attraverso lo studio di giornali, libri, riviste, siti internet, blog, programmi televisivi e radiofonici, fiere, esposizioni, e quant'altro. Gli spunti utili possono davvero essere ovunque. Esistono a questo proposito piattaforme e database on line che raccolgono questo tipo di informazioni con lo scopo di verificare se esistono o meno delle mutazioni che potrebbero diventare *trend* futuri, oltre che a farne delle previsioni eventuali. Molto popolari oggi tra gli analisti sono anche gli aggregatori di *news* on line, applicazioni che permettono di creare il proprio *magazine* digitale: ad esempio [www.flipboard.com](http://www.flipboard.com), [www.zite.com](http://www.zite.com), [www.pressdisplay.com](http://www.pressdisplay.com). *Twitter* stesso, come tutti gli altri *social network*, può essere fonte di informazioni utili sui *trend* in atto, dato che consente di rimanere aggiornati sulle opinioni di persone influenti o popolari.

Successivamente, quando l'analista ha raccolto tutte le informazioni del caso, è importante trovarne un'organizzazione efficiente, pratica ed immediata. Tali informazioni vengono raccolte solitamente in un'area adibita a questa funzione, che viene chiamata *immersion room* (letteralmente "stanza dell'immersione"). Questa stanza deve consentire al *Forecaster* di analizzare simultaneamente il materiale raccolto e calarlo in un contesto socio-culturale o tecnologico più ampio, facilitando la *cross-cultural*



*analysis*. Questo avviene solitamente attraverso il “cartogramma dei trend” (Raymond, 2019), un diagramma che permette di raccogliere molte informazioni in modo semplice ed intuitivo, attraverso un’interfaccia visiva ordinata e leggibile. L’analista utilizzerà il cartogramma in base alle sue esigenze e preferenze, per dare coerenza logica e ordinare i dati raccolti. Facendo riferimento al cartogramma di Raymond, esso è strutturato in modo tale da descrivere un *trend* attraverso cinque suoi aspetti fondamentali:

1. *the who*, ossia l’identificazione di chi è, o chi sono, gli innovatori per quello specifico *trend*;
2. *the what*, il nome e l’oggetto del *trend* e i suoi driver di diffusione;
3. *the where*, l’impatto del trend nel tessuto sociale, il modo in cui esso si manifesta;
4. *the why*, le influenze che hanno portato il *trend* alla fase di evoluzione attuale e le conseguenze che ne derivano;
5. *the when*, cioè come il *trend* si evolverà in futuro nel medio e nel lungo periodo, e l’impatto che avrà sulle categorie di *Early Majority* e *Late Majority*. Se durante la creazione del cartogramma alcuni dati raccolti sono evidenze del medesimo *trend* allora questi verranno raccolti in un unico *cluster*.



**Figura 13:** Esempio di cartogramma dei trend.

Fonte: Pinterest, Cartogramma dei trend. Consultabile al sito:

<https://www.pinterest.it/pin/730146158320598790/>, ultimo accesso 30/9/2021 ore 9:29.

Non tutti gli analisti interculturali sono d'accordo sulla stessa metodologia, ma ci sono due concetti principali: confrontare e testare. Il confronto è essenziale per la ricerca antropologica. Per comprendere la cultura, le società devono essere confrontate. Inoltre, tutte le teorie, nonostante i *trend* attuali, richiedono test. Senza confronto non c'è modo di valutare se la presunta causa ed effetto sono correlati. Questo si riferisce al processo induttivo logico "se, allora": "se la causa non è presente, l'effetto non dovrebbe essere presente" (Levinson & Ember, 1996: 262). Il metodo comparativo è una ricerca di modelli culturali comparabili in società multiple, in particolare il confronto di tratti culturali presi fuori dal contesto culturale (Winthrop, 1991). Ci sono due obiettivi principali dell'analisi interculturale. Il primo obiettivo è descrivere la gamma e la distribuzione delle variazioni culturali esistenti nelle etnografie registrate. Il secondo obiettivo è testare le ipotesi e le teorie proposte per spiegare i *trend* registrati (Levinson & Ember, 1996).

### ***Forecasting intuitivo***

Questo approccio metodologico non è una vera e propria tecnica, ma rientra più tra le doti e le abilità del Forecaster. De Bondt (1993)<sup>2</sup> fu il primo ad utilizzare la metodologia del forecasting intuitivo per prevedere le fluttuazioni dei prezzi ed il loro *trend* all'interno del mercato dei cambi, mentre Wright (2013) discute la possibile applicazione del *forecasting* intuitivo all'interno dell'analisi di scenario. I previsori che fanno uso di questo approccio spiccano per capacità di analisi ed intuito, e sono in grado per questo di anticipare tendenze ed evoluzioni di scenario future senza basarsi su un processo razionale. La logica intuitiva risulta importante per: migliorare la comprensione dei processi causali, delle connessioni e delle sequenze logiche alla base degli eventi, scoprendo così come potrebbe svolgersi uno stato futuro del mondo; riformulare le percezioni e cambiare la mentalità di coloro che sono all'interno delle organizzazioni; migliorare il processo decisionale per informare lo sviluppo della strategia (Wright, 2013).

I principali tipi di *forecasting* intuitivo sono tre: (I) l'istinto, (II) l'intuito esperienziale; (III) l'intuito strategico. L'istinto si può definire come una capacità innata che permette al *forecaster* di giungere a determinate conclusioni sulla base delle sue memorie, ricordi ed esperienze di vita trascorse. Solitamente le organizzazioni che si occupano di

---

<sup>2</sup> All'interno dell'articolo, l'autore analizza le fluttuazioni del Dow Jones Industrial Average e sostiene come l'intuito giochi un ruolo cruciale per il trader profittevole e sia un fattore importante nella finanza comportamentale.

*forecasting* ed analisi di *trend* sono poco propense ad accettare valutazioni effettuate solo attraverso l'intuito, perché difficilmente giustificabili.

L'intuito esperienziale si sviluppa per aver lavorato nello stesso contesto, o aver fatto parte della medesima organizzazione per un lungo periodo di tempo. Rispetto all'istinto, questo non si basa solo sul subconscio, ma anche su conoscenze ed esperienze ottenute dopo lunghi periodi di lavoro o studio, quindi risulta essere più solido e fondato; l'intuito esperienziale è quindi maggiormente apprezzato e valorizzato dalle organizzazioni.

L'intuito strategico, infine, fu studiato a partire dal 2007 attraverso lo studio del comportamento di alcuni tra gli strateghi più importanti della storia: il primo a trattare a fondo l'argomento fu W. Duggan (2011), professore della *Columbia Business School*. Questi personaggi storici furono caratterizzati da personalità particolarmente atipiche e brillanti, capacità di interpretare l'evoluzione di uno scontro e prevedere le mosse dei loro oppositori. Secondo Duggan l'intuito strategico è composto da tre aspetti fondamentali:

- La consapevolezza del passato, cioè l'abilità di interpretare il corso delle cose attraverso una prospettiva storica, paragonando gli eventi oggetto dell'analisi con eventi simili accaduti in passato e confrontando le eventuali similarità.
- La solidità della mente, la capacità di mettere da parte la propria esperienza e le proprie conoscenze per concentrarsi sugli eventi in corso senza essere influenzati da preconcetti. Questo aspetto non è da intendersi contraddittorio rispetto alla consapevolezza del passato, tuttavia ciò che si impara del passato è importante ma va comunque reinterpretato e contestualizzato con flessibilità ed intelligenza.
- La sospensione della logica, ovvero la capacità di temporeggiare ed accantonare per un istante ciò che sembra ovvio, per riorganizzare le proprie idee in un ragionamento coerente ed orientato, senza farsi influenzare da conclusioni affrettate.

Queste tre prerogative permettono al *forecaster* di analizzare la realtà e le sue anomalie, in un'ottica di studio dei *trend* emergenti. Tuttavia, se da un lato le *soft skills* (come il *forecasting* intuitivo ed il *cultural brailing*) hanno un'importanza cruciale nell'analisi dei *trend*, altrettanto fondamentali sono le cosiddette *hard skills*, cioè tecniche basate sull'analisi quantitativa dei dati (come la statistica e l'economia).

### ***Cultural Triangulation***

La *Cultural Triangulation* è uno strumento sviluppato nel campo delle scienze sociali per esaminare e verificare i cambiamenti ed i *trend* in arrivo all'interno di una società.

È una metodologia per estrapolare i *trend* sviluppata da *The Future Laboratory*. Il termine, secondo Raymond (2010), è stato utilizzato per la prima volta da Christopher Sanderson nel 2001 per descrivere un sistema di identificazione delle tendenze basato su tre pilastri: consultazione, osservazione ed intuizione. “Triangolazione” è un termine del campo delle scienze sociali che si riferisce a un processo mediante il quale vengono utilizzati due metodi in tre modi per raggiungere la stessa conclusione al fine di confermare che sia corretta. Raymond asserisce che può anche essere descritto come un modo per esaminare e verificare i cambiamenti che avvengono nelle società attraverso un metodo che metta in evidenza, verifichi o convalidi un altro.

Tale tecnica risulta essere una combinazione di metodi qualitativi e quantitativi per effettuare previsioni riducendo al minimo la distorsione che deriverebbe dall'utilizzo di una sola metodologia. Nella *cultural triangulation* vengono applicati metodi quantitativi (come statistiche ottenute tramite questionari) per verificare ipotesi ottenute attraverso metodi qualitativi (ad esempio la *cross-cultural analysis*), rendendole più solide e strutturate. Unendo il quantitativo con il qualitativo, il visivo con il fattuale e l'intuitivo con l'esperto, la triangolazione culturale mira ad aiutare nello sviluppo di una strategia pronta per il futuro e di una *pipeline* di innovazione sostenuta da tendenze rilevanti e intuizioni fondamentali dei consumatori (Raymond, 2010). Secondo Blaikie “è diventata una pratica accettata utilizzare una qualche forma di triangolazione nella ricerca dei trend” (1991: 118). La *cultural triangulation* è il risultato della combinazione di tre processi: interrogazione, osservazione ed intuito.

- La **fase dell'interrogazione** è strutturata sulle cosiddette *information amnesties*, cioè l'insieme delle informazioni di partenza, fornite all'analista prima di iniziare qualsiasi tipo di studio relativo al *forecasting*. Tali informazioni vengono solitamente fornite dal cliente per il quale lo studio è realizzato, oppure sono ottenute attraverso i canonici mezzi di comunicazione di massa: ad esempio, un'azienda che opera nel settore *food and beverage* potrebbe essere interessata a conoscere come si sta evolvendo il mercato della *fake meat* per programmare i suoi futuri investimenti; a questo proposito potrebbe considerare l'ipotesi di chiedere ad un istituto che si occupa di analisi di *trend* di avere maggiori informazioni a riguardo, il quale chiederebbe immediatamente di essere aggiornato con tutte le informazioni (aziendali e non) riguardanti la questione. Tali informazioni hanno lo scopo di orientare l'azione del *forecaster*, non solo per contestualizzare l'oggetto della sua analisi, ma anche capire qual è lo stato attuale delle cose in quel particolare ambito. Su questo substrato

informativo si basa poi il *subject framing*, secondo elemento fondante della fase dell'interrogazione. Questo processo si focalizza sul mondo esterno, sugli eventi che potrebbero condizionare ed incidere la questione oggetto d'analisi. Il *forecaster*, attraverso la *cultural brailling* o altre tecniche, cercherà di evidenziare quali tendenze siano collegabili con l'oggetto d'analisi, facendo emergere delle linee guida sulle quali far partire uno studio più approfondito. Una volta visualizzate queste linee guida, la fase dell'interrogazione prosegue con indagini statistiche mirate a conoscere quanti più particolari possibili riguardo al fenomeno oggetto dello studio, le cosiddette *quantitative surveys*. Queste interviste hanno lo scopo di ottenere informazioni, come ad esempio le dimensioni del gruppo caratterizzato da questo nuovo *trend* emergente, il sesso delle persone all'interno del gruppo, reddito, età, credo religioso, zona di residenza. A seconda della complessità della ricerca statistica, l'analista deciderà se svolgerla personalmente o rivolgersi a terzi specializzati in questo genere di attività (Raymond, 2010). Esistono molti istituti che svolgono questo tipo di servizio, come ad esempio *Harris Research*, *Millward Brown*, *Mintel*, *Carot* e *YouGov*. Al termine del processo di interrogazione, tutti i dati qualitativi e quantitativi raccolti attraverso le diverse attività vanno incorporati in un unico documento riassuntivo. Tale documento definisce una bozza iniziale dello specifico *trend* in questione e costituisce la base di partenza per tutte le osservazioni ed analisi future.

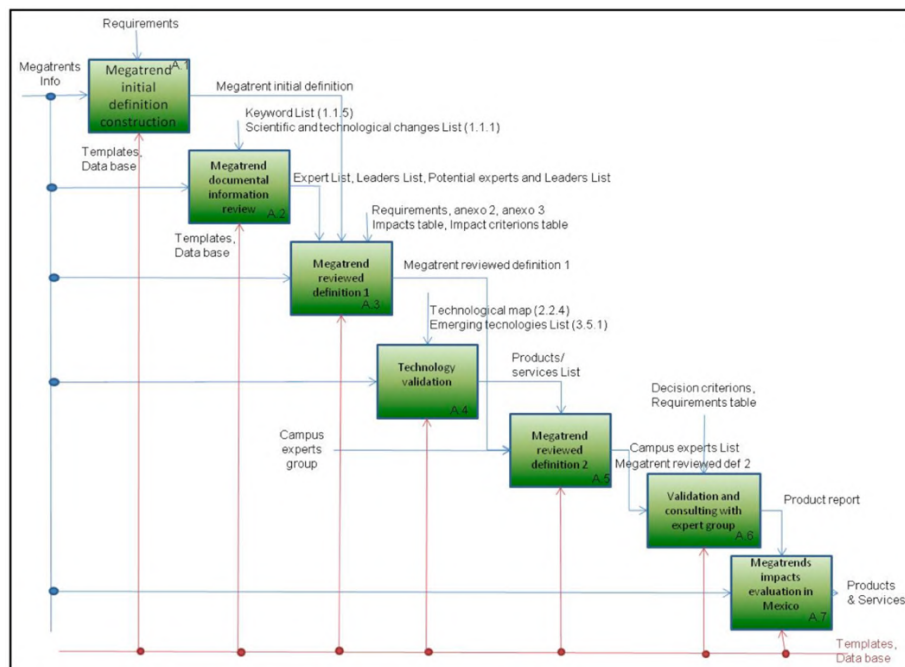
- **Fase dell'osservazione:** in questo frangente il *forecaster* esamina il *trend* emergente, interfacciandosi talvolta con gli *innovators* e gli *early adopters* per seguire il loro comportamento. Con *ethnographic mapping* si definisce il processo con il quale l'attività comportamentale di un individuo viene mappata per comprendere le motivazioni che lo animano e prevedere l'evoluzione del suo comportamento in futuro. Questo tipo di attività viene realizzata attraverso studi di *database*, ricerche fotografiche e osservazioni comportamentali. In un'ottica di *trend forecasting* e di *cultural triangulation*, l'*ethnographic mapping* è utile per dare un'ulteriore giustificazione empirica all'ipotesi di *trend* abbozzata nel corso della fase di osservazione, oppure, in caso di risultati contrari, a dare uno stimolo perché l'ipotesi venga modificata.
- **Fase dell'intuito:** a questo punto l'analista tenta di interpretare e fare valutazioni ad hoc sul materiale raccolto. Questa fase mira a rispondere ad alcuni quesiti: in che modo tutte le analisi fatte ed il materiale raccolto sono pertinenti con le *information amnesties*? Come potrebbe il *trend* identificato influenzare lo scenario attuale? Sono

fondamentali in questa fase di studio l'intuito esperienziale e strategico, perché permettono di giustificare parzialmente le conclusioni alle quali tendono.

Dopo le fasi di interrogazione, osservazione ed intuito la *cultural triangulation* prevede un lavoro di sintesi con la stesura del *report* finale sul *trend* oggetto dell'analisi. La compilazione del *report* è un momento utile per riordinare tutte le informazioni raccolte e le analisi effettuate nel corso del lavoro, organizzandole con coerenza logica. La maggior parte degli istituti che operano nel *trend forecasting* pubblicano un report periodico sull'analisi dei *trend* emergenti.

### **Megatrend Analysis di Güemes-Castorena**

David Güemes-Castorena (2009) propone una metodologia di ricerca di *trend* e *megatrend* costituita da sette fasi. La logica della metodologia consiste nel trattare solo un paio di elementi del *megatrend* alla volta; dopo aver terminato i sette passaggi, il *megatrend* è stato sviluppato in modo olistico. Il diagramma che integra tutti e sette i passaggi è rappresentato in figura.



**Figura 14:** Metodologia applicata ai megatrend di Guemes-Castorena.

Fonte: Guemes-Castorena, D., *Megatrend methodology to identify development opportunities*, Conference Paper, 2009, pp. 2392.

La figura descrive la relazione tra i sette passaggi. La metodologia è stata creata con una serie di modelli e risorse di database che hanno aiutato gli esperti a sviluppare i *megatrend*. Questo documento descrive ciascuna delle sotto-fasi in generale dovute all'estensione della metodologia. La metodologia è stata sviluppata con un *software* e un manuale che guida il gruppo di esperti lungo il processo di costruzione del *megatrend* (Guemes-Castorena, 2009).

1. **Costruzione della definizione iniziale del *megatrend*.** Il primo passo inizia con una breve descrizione della metodologia, che aiuta a stabilire il punto di partenza per il ricercatore. Le attività includono l'identificazione di aree tecnologiche in evoluzione, il modo in cui queste tecnologie stimolino il *megatrend* e la costruzione di una tassonomia, che aiuterà in seguito a determinare le aree che cambieranno più rapidamente.
2. **Rivedere le informazioni importanti e pertinenti sul *megatrend*.** La seconda fase mira a rivedere le informazioni importanti e rilevanti associate al *megatrend* studiato, nonché a rivedere ciò che alcuni esperti potrebbero pensare sul futuro. Questo passaggio è molto importante poiché la maggior parte dei ricercatori lavora su un'area specifica. Questa revisione della letteratura li aiuterà a identificare i comportamenti futuri, rilevanti anche per lo sviluppo del *megatrend*. La revisione mira anche a conoscere i massimi esperti delle tecnologie che stanno cambiando, li classifica e il ricercatore li inviterà a un *round* di validazione insieme ad altri esperti.
3. **Sviluppo della definizione rivista e convalida interna.** Il terzo passaggio cerca di includere le informazioni trovate nel passaggio 2 in un breve rapporto. Poiché un *megatrend* mette in relazione innumerevoli tipi e fonti di informazione, dopo un paio di passaggi, è necessario che il ricercatore scriva i risultati e includa informazioni rilevanti man mano che vengono trovate. Queste attività includono l'identificazione dei destinatari volontari ed involontari del *megatrend*, il lavoro svolto presso le università più riconosciute, le aree di ricerca in crescita, i tipi di progetti finanziati dal capitale di rischio, l'identificazione delle tecnologie emergenti rilevanti e l'inclusione di questi risultati nel rapporto.
4. **Trovare le opportunità.** Il quarto *step* prosegue con lo scopo della metodologia, per poter trovare opportunità di sviluppo. Innanzitutto, le tecnologie sono raggruppate utilizzando un diagramma di affinità. Le opportunità si trovano dopo aver identificato le sfide affrontate dalle tecnologie correlate ed emergenti. Con queste sfide, il ricercatore deve trovare le opportunità per ciascun gruppo di tecnologie; le

opportunità si traducono poi in prodotti e servizi che consentiranno lo sviluppo del gruppo di tecnologie.

5. **Definizione rivista dei *megatrend* e delle loro implicazioni in termini di opportunità e prodotti.** Il quinto passo prosegue con l'integrazione delle informazioni precedenti nella descrizione del *megatrend*. Questo documento sarà distribuito a un piccolo gruppo di esperti che rivedrà il documento. I commenti ed i *feedback* per i risultati ottenuti sono inclusi nel *report*.
6. **Consultazione e validazione con *panel* di esperti.** La sesta fase consiste in una seconda consultazione e convalida a un gruppo più ampio di esperti attraverso incontri, questionari ed interviste. Una volta eseguite la consultazione e la convalida, il ricercatore incorpora i risultati nel rapporto.
7. **Determinazione della fattibilità commerciale e tecnica dei prodotti/servizi.** Il settimo passo consiste nello scoprire se potrebbe esserci un mercato per i prodotti ed i servizi identificati. Se esiste un possibile mercato per tali prodotti e servizi, viene eseguita una valutazione per determinare se esistono le condizioni per sviluppare attualmente il prodotto/servizio. Se tali condizioni non esistono ancora, il ricercatore deve identificare cosa deve essere fatto per essere in grado di produrre il prodotto/servizio. Questi risultati sono inclusi nella relazione finale.

### **Analisi di impatto dei *trend***

L'analisi dell'impatto delle tendenze (*Trend Impact Analysis, TIA*) è nata negli anni '70 ed è stata sviluppata per compensare una debolezza delle estrapolazioni classiche, in quanto non tengono conto di eventi futuri imprevedibili. Il metodo era originariamente di carattere quantitativo ed è servito come mezzo per analizzare l'influenza degli eventi futuri sullo sviluppo delle tendenze (Gordon, 1994). Nella sua forma classica, il metodo inizia calcolando un andamento "senza sorprese" per un *trend* (estrapolazione). Viene poi utilizzato un sondaggio di esperti per definire un insieme di eventi futuri, ognuno dei quali, qualora si verificasse, può determinare un cambiamento significativo nel corso del *trend*. Infine, i corsi alternativi di eventi all'interno delle tendenze vengono calcolati tenendo conto di questi possibili eventi futuri insieme alle loro probabilità (stimate) e alla forza delle loro rispettive influenze.

Il vantaggio di TIA è che mostra uno spettro di possibili sviluppi futuri per fattori individuali piuttosto che semplicemente un singolo sviluppo possibile individuale come nel caso della pura estrapolazione. Questa procedura consente di anticipare eventi futuri



e di studiarne l'impatto sul percorso dei *trend*. Diventa quindi possibile stimare quale degli eventi ipotizzati che si verificheranno in futuro potrebbe avere l'impatto maggiore. Il principale svantaggio del TIA è che qualsiasi definizione degli insiemi di eventi futuri possibili è sempre soggettiva e non può avanzare alcuna pretesa di affidabilità, poiché le probabilità e gli effetti di questi eventi rimangono sempre e solo delle stime e dipendono dalle valutazioni degli esperti. Inoltre, i singoli eventi futuri in questione sono considerati isolatamente l'uno dall'altro, come se non esistesse alcuna influenza reciproca tra eventi e tendenze differenti. In particolare, questo metodo richiede una solida base di dati; non può essere utilizzato nella sua forma classica se non sono disponibili serie temporali dettagliate ed affidabili (Mietzner & Reger, 2005). Il TIA può essere utilizzato per formare una stima dell'influenza relativa di diversi eventi sui percorsi seguiti dalle tendenze nonché sul rispettivo campo di scenario.

### 2.1.2 Metodologia di Strategy Innovation s.r.l.

Il seguente paragrafo tratterà la metodologia di estrapolazione dei *trend* proposta da *Strategy Innovation s.r.l.*, *spin-off* dell'università Ca' Foscari di Venezia che si occupa di consulenza strategica ed innovazione. Tale metodologia prevede la scomposizione del lavoro d'analisi e ricerca dei *trend* in tre fasi: esplorazione, analisi, sintesi.

#### **Fase 1: Esplorazione**

La fase 1 è definita di "esplorazione": il ricercatore svolge una ricerca approfondita, sia *desk* che sul campo, di dati qualitativi e quantitativi per ottenere una visione chiara del campo di ricerca. Il *framework* di riferimento è quello della *PESTAL* (acronimo che indica le variabili da monitorare: Politica, Economica, Sociale, Tecnologica, Ambientale e Legale): questo metodo di analisi ha lo scopo di fornire un quadro completo sulle condizioni macro-ambientali in cui l'azienda opera. Talvolta si può approfondire una settima variabile (il fattore X): ad esempio il design, o l'urbanistica (Yuksel, 2012).

I fattori da monitorare della *PESTAL+X* sono dunque utilizzati come struttura di catalogazione di tutte le tipologie di informazioni raccolte, che possono essere di tipo quantitativo (come statistiche ufficiali, pubblicazioni ministeriali, di istituti di ricerca economica, rapporti di settore, di centri studi di mercato, studi scientifici e informazioni

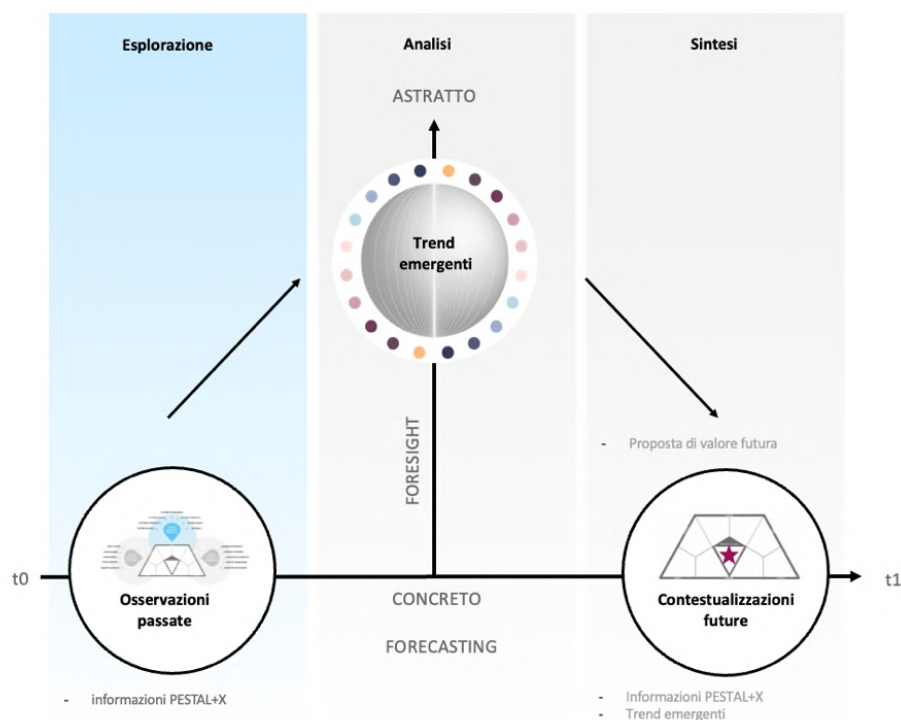
da organismi internazionali), oppure di tipo qualitativo (come interviste, consultazione di esperti, sondaggi, etnografia e report qualitativi).

Le informazioni così raccolte sono poi classificate in: *Universal Data*, *Review Data*, *Deep Data* e *Small Data*.

- ***Universal data*** (ricerca quantitativa). Si definisce quantitativa una ricerca di mercato costruita in modo da ottenere dati statisticamente rappresentativi di un mercato o di un suo segmento. Tale indagine proviene dal campo di ricerca sociale empirica e, pertanto, prevede la raccolta di dati numerici. Tali dati sono poi analizzati ed elaborati statisticamente per testare ipotesi o gettare luce su nuovi argomenti. I dati quantitativi servono a raccogliere i fatti nudi e crudi, le cifre. Si tratta di dati statistici e strutturati, che sono di supporto per trarre dalle ricerche conclusioni di carattere generale. In generale, si classificano le indagini quantitative in base all'obiettivo che si vuole raggiungere. In particolare, si distinguono le ricerche descrittive, che forniscono una descrizione accurata di una situazione o di un fenomeno in un dato contesto spazio-temporale, e le ricerche causali (o sperimentali), che mirano ad individuare l'esistenza di relazioni di causa-effetto tra le caratteristiche di una determinata popolazione oggetto di studio.
- ***Review Data*** (ricerca qualitativa). I cosiddetti "*review data*" considerano informazioni provenienti da *report* di ricerca, articoli e contributi accademici. Il nome "*review*" intende evocare il concetto di *Literature Review*, o revisione della letteratura, ovvero un metodo di ricerca scientifica con lo scopo di riassumere dati provenienti da strumenti di ricerca primari per fornire una visione dello stato dell'arte nel settore disciplinare specifico dell'oggetto della ricerca. Le informazioni possono essere reperite da fonti secondarie, cioè legate a informazioni raccolte da altre organizzazioni che si occupano di *trend analysis*, oppure fonti primarie, riguardanti informazioni raccolte direttamente da ricerche di stampo accademico.
- ***Deep Data*** (ricerca qualitativa). Sono dati raccolti su base giornaliera e associati a esperti del settore che hanno una conoscenza approfondita del campo di ricerca indagato. I *deep data* riducono l'enorme quantità di informazioni in sezioni utili, escludendo le informazioni che potrebbero essere ridondanti o inutilizzabili (Brandt, 1998). I *deep data* rappresentano un tipo di informazione scientifica in grado di interpretare e leggere nella maniera più corretta quanto emerge dai *review data*. Allo stesso tempo, gli esperti rappresentano la fonte più aggiornata rispetto alle macro variabili della P.E.S.T.A.L.+ X. La tecnica più utilizzata è quella dell'intervista non

direttiva (ossia condotta senza uno schema preordinato) e, in caso di pareri contrastanti, quella del metodo Delphi (che ha l'obiettivo di far emergere il pensiero dominante all'interno di un gruppo su un preciso tema, attraverso la revisione a più livelli delle loro opinioni).

- **Small Data** (ricerca qualitativa). Sono piccoli dati ben strutturati che possono fornire informazioni puntuali basate sull'analisi dei dettagli. Gli small data fanno riferimento a dati di natura diversa, ma sono più di natura qualitativa. Ci parlano di bisogni inespresi dei consumatori e dei *trend* futuri che governeranno un determinato settore. L'unico modo per raccogliere gli *small data* è quello di “*studiare direttamente il campo di ricerca, immergersi in esso e vivere come i suoi abitanti*” (Hand et al., 1993: 29). L'etnografia è una tecnica di ricerca qualitativa e risulta essere la più indicata nelle diverse forme che meglio si adattano al campo di ricerca; durante la ricerca sul campo si utilizza un taccuino su cui annotare e catalogare i dati utili (osservazioni, idee, discorsi diretti e descrizioni). Le domande da porsi durante l'osservazione sono le “5 W + 1”: *Who? What? When? Where? Why?* e, infine, *Will?* (“Domani?”). Utilizzare l'osservazione etnografica permette di cogliere piccoli segnali che dall'analisi dei *review* e dei *deep data* non emergerebbero (Gobo, Marciniak, 2011).



**Figura 15:** La fase di esplorazione.

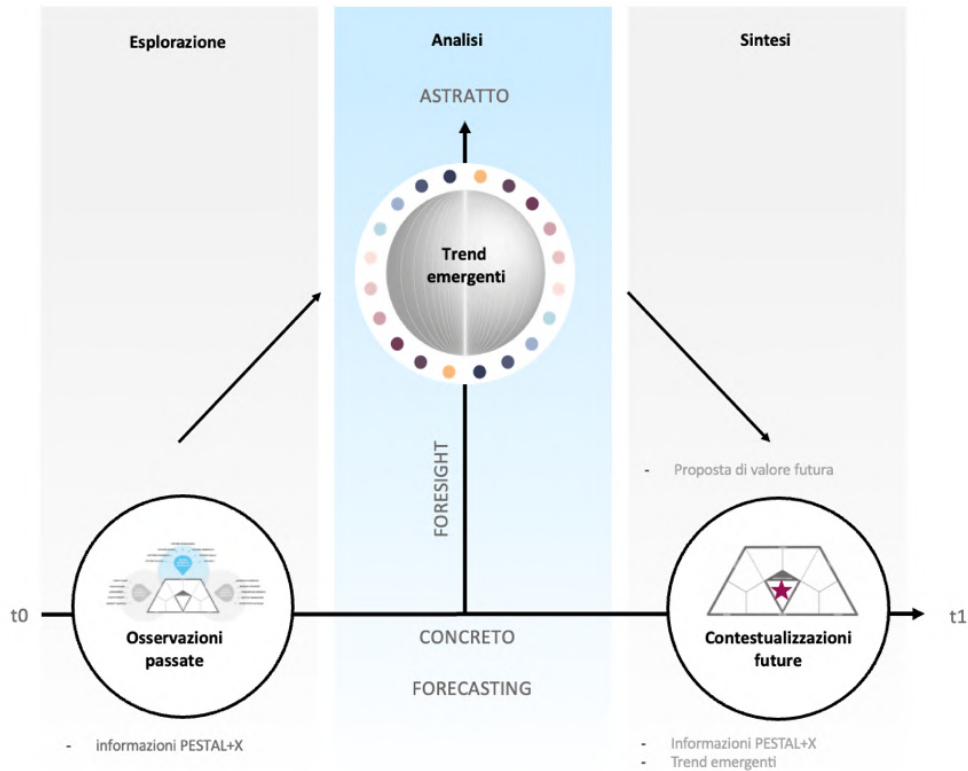
Fonte: Elaborazione grafica della metodologia di Strategy Innovation.

## Fase 2: Analisi

La fase 2 è quella di analisi. Successivamente allo studio delle forze esterne (PESTAL+X: *universal data, review, deep e small data*) si passa, grazie alle informazioni raccolte, all'individuazione e alla definizione dei *trend* di settore. Nella fase di analisi si organizzano le suddette informazioni attraverso lo strumento del *Trendverse*. La caratteristica particolare di questa fase è data dallo sforzo del *team* di ricerca di trovare chiavi di lettura originali, grazie ad un *team* di esperti e ricercatori (economisti, aziendalisti, ingegneri e informatici, psicologi, sociologi, storici, storici dell'arte, filosofi, designer e linguisti). Le competenze umanistiche, messe al servizio della scenarizzazione, risultano quindi fondamentali per captare i segnali più interessanti dell'ambiente circostante e permettere un approccio al progetto più critico e con una visione nuova, più originale e completa.

In questa fase avviene l'estrapolazione e lo studio dei *trend* emersi dall'analisi esplorativa dell'attività precedente. Il processo che porta alla loro identificazione si rifà alla teoria denominata *TRIZ*, metodo e insieme di strumenti sviluppati in Russia a partire dal 1946, da Altshuller, con l'obiettivo di catturare il processo creativo in ambito tecnico e tecnologico, codificarlo e renderlo così ripetibile ed applicabile. I principi del *TRIZ* sono stati usati non solo per risolvere problemi, ma anche per prevedere e pianificare soluzioni future. È una teoria principalmente adatta al *forecasting* tecnologico (analisi delle tecnologie emergenti e lo studio dei nuovi prodotti) in quanto adotta un approccio di tipo evolutivo oggettivo e ha la predisposizione ad astrarsi dal problema specifico e a lavorare per mezzo di modelli generali (Ilevabare et al., 2013). Per tale ragione, il metodo è stato riadattato da *Strategy Innovation* s.r.l. e utilizzato nel processo di estrazione dei *trend*.

Il *TrendVerse* è il *framework* di riferimento elaborato da *Strategy Innovation* per la traduzione grafica delle informazioni raccolte riguardanti i *trend*. Lo schema è costituito da dieci *Macrotrend* per ciascuno dei quali è stato identificato il suo opposto. I *Macrotrend* possono essere definiti come un insieme di forze complesse in grado di produrre cambiamenti significativi sul lungo termine, nelle economie mondiali e nelle società globali. Sono tendenze legate a fattori strutturali come la demografia, l'ambiente, l'innovazione scientifico-tecnologica e la mentalità. All'interno del *framework* vengono poi inseriti i *trend* emergenti dalle analisi, come punto di incontro di alcune delle macro-tendenze situate alle estremità del globo. A seconda dei casi, il *trend* sarà attirato più da una forza rispetto alle altre.



**Figura 16:** La fase di Analisi.

Fonte: Elaborazione grafica della metodologia di Strategy Innovation.

### Metodo TRIZ

Attraverso l'analisi di numerose invenzioni e brevetti, Altshuller (2002) scoprì che differenti invenzioni coinvolgono differenti livelli d'inventività. A fine degli anni '60, egli definì vari livelli per la classificazione dei problemi inventivi; essi possono essere divisi in cinque fasce, a seconda del grado di inventività che comportano le soluzioni a tali problemi. L'intera teoria si basa sulle seguenti osservazioni:

- I sistemi tecnici evolvono secondo leggi oggettive e tendono a massimizzare il loro grado di idealità;
- Qualsiasi problema tecnico specifico può essere ricondotto, mediante un processo di astrazione, ad un modello generale, ed i processi logici di risoluzione possono essere raggruppati in un numero finito di "principi risolutivi";

- Dato il numero finito di modelli del problema e di principi risolutivi, soluzioni concettualmente analoghe possono essere applicate a problemi tecnici apparentemente diversi;
- Ogni sistema tecnico possiede delle caratteristiche che ne descrivono lo stato e ne determinano le contraddizioni vincolanti. Lo studio di tali caratteristiche consente di evitare i compromessi derivanti dalle contraddizioni, superandole, ed ottenendo soluzioni appartenenti ad un livello di inventività superiore al secondo;
- Ogni sistema tecnico esiste per rilasciare una funzione principale. Nel tempo la funzionalità richiesta al sistema tende a permanere mentre le soluzioni che la consentono tendono a mutare (Altshuller, 2002).

Successivamente, su questo complesso architettonico, Altshuller e collaboratori hanno costruito un insieme di strumenti per il *problem solving* ed il *forecasting* tecnologico.

Questi principi sono stati usati non solo per risolvere problemi, ma anche per prevedere e pianificare future generazioni e soluzioni. Al momento esiste la versione originale delle leggi evolutive di Altshuller e altre numerose versioni successive dovute alle integrazioni ed interpretazioni create da molti studiosi del TRIZ, negli ultimi 15-20 anni.

Oltre alle leggi evolutive esistono anche i *trend* evolutivi, i quali mostrano le direzioni di evoluzione generali degli elementi di un sistema, in accordo con le oggettive leggi di evoluzione di un sistema tecnico.

### **Fase 3: Sintesi**

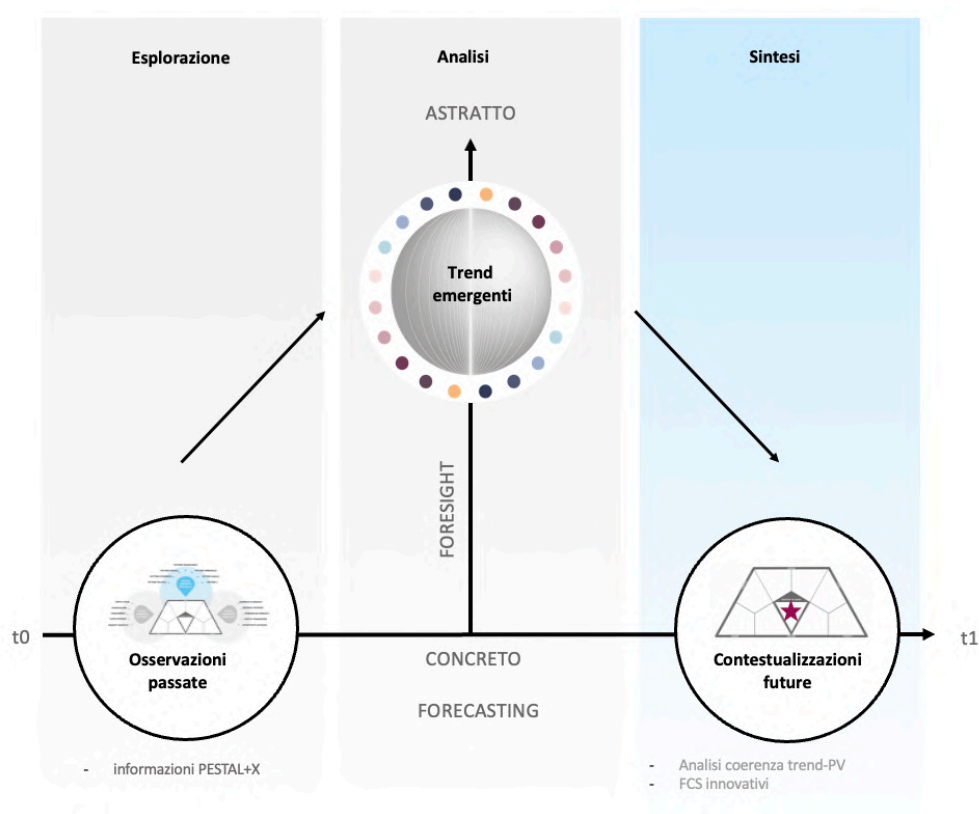
L'ultima fase è quella di sintesi, o di interpretazione, dove i dati sono trasformati in informazioni fruibili dall'azienda-cliente. Sostanzialmente si tratta di effettuare una traduzione dei contenuti attraverso strumenti leggibili, come grafici, e più propriamente strategico-manageriali, in modo tale che il cliente possa poi utilizzare autonomamente i dati per i propri progetti e scopi.

Gli strumenti utilizzati da *Strategy Innovation* in questa fase sono:

- la curva del valore;
- la matrice di coerenza strategica (proposta di valore);
- il *to ease*.

In questa fase *Strategy Innovation* lavora (utilizzando lo strumento del *to ease*) anche sul tema della sostenibilità, oramai sempre di più considerato il fine ultimo di tutte le azioni messe in campo dalle istituzioni, dalle aziende e dai privati cittadini.

Infine, i contenuti della ricerca vengono raccolti in un report e consegnato al *management* aziendale a scopo consultivo.



**Figura 17:** La fase di Sintesi.

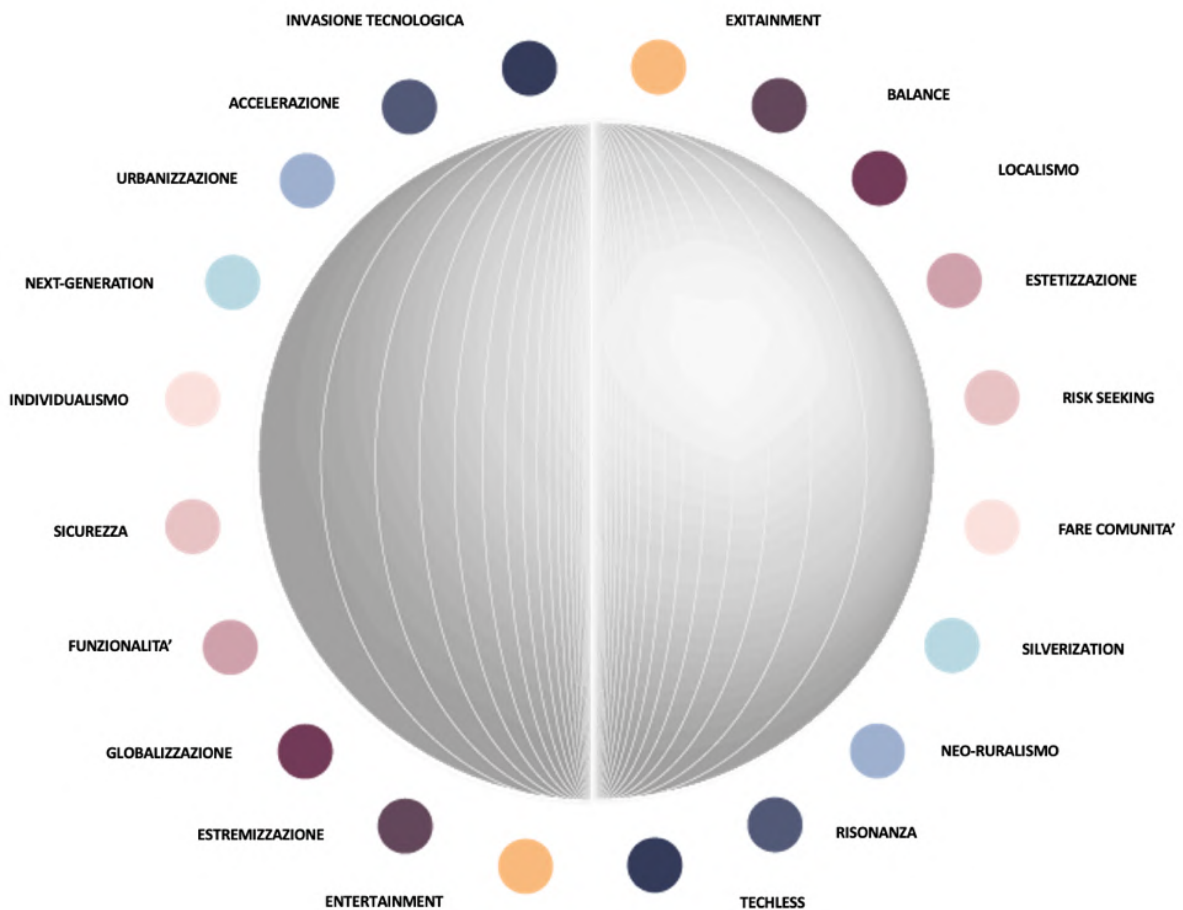
Fonte: Elaborazione grafica della metodologia di Strategy Innovation.

### 2.1.3 Analisi dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation s.r.l.

La complessità dell'ambiente, la velocità e l'entità dei cambiamenti richiedono un'analisi delle condizioni regionali e globali emergenti, per individuare gli elementi più rilevanti utili per generare le migliori strategie. La definizione di “trend” data dall’Enciclopedia dell’Economia Garzanti cita: “*tendenza di fondo di un fenomeno a modificarsi (crescendo o decrescendo) o a mantenersi costante nel tempo*”. Dunque, i trend sono tendenze emergenti con cicli di adozione molto rapidi, capaci di anticipare i comportamenti e i bisogni futuri della società.

La sfera dei *TrendVerse* è lo strumento di *Strategy Innovation* atto a identificare e tradurre graficamente le principali tendenze che influenzano e influenzeranno il mondo e che si

manifestano su un piano multidimensionale. Questo insieme di forze gravitazionali contrapposte, di tendenze strutturali e di evoluzioni in atto, sono capaci di modificare, nel lungo periodo, non solo le economie mondiali ma anche le società globali. Le forze gravitazionali individuate sono poi generatrici di tutta una serie di *minitrend* regionali e di breve periodo, che emergono dalle diverse connessioni e opposizioni e a seconda del contesto considerato. Dunque, i *trend* possono essere rilevati e classificati a seconda della loro durata e della loro penetrazione: si possono caratterizzare per livelli di penetrazione relativamente ridotti, costituendo quindi dei *micro trend* o dei fenomeni di nicchia, o ancora cicli di adozione molto rapidi e che si esauriscono altrettanto rapidamente, come nel caso dei *fads* (o mode passeggera). Il *framework* creato prevede la contrapposizione di dieci coppie di *megatrend*, trovate secondo un'attenta analisi del macro ambiente socio-economico.



**Figura 18:** Il TrendVerse.

Fonte: Materiale interno di Strategy Innovation



### *1. Invasione tecnologica vs Techless*

Con **invasione tecnologica** si fa riferimento all'implementazione della tecnologia in ogni ambito del vivere umano. I grandi temi inerenti alla digitalizzazione della vita, *l'Internet of Things*, l'automazione e la robotica sono solo alcune sfaccettature di questo *megatrend* globale. **Techless** fa invece riferimento ad una situazione opposta, di rifiuto o limitazione della presenza tecnologica all'interno del quotidiano, per riscoprire antichi valori e ormai dimenticati da tempo: una sorta di "disintossicazione" dall'iperconnettività.

### *2. Accelerazione vs Risonanza*

L'**accelerazione** sociale è diventata ormai un fattore strutturale all'interno delle grandi società occidentali; esistono tre categorie di accelerazione: (I) accelerazione tecnologica, che fa riferimento ai rapidi progressi che hanno cambiato le nostre abitudini; (II) accelerazione dei mutamenti sociali, riguardante la velocità con cui cambiano i modelli relazionali e le pratiche sociali tradizionali; (III) accelerazione dei ritmi di vita, che si focalizza sulle prospettive e le volontà del singolo individuo caratterizzate da una costante sensazione di "mancanza di tempo". La **risonanza** si pone come "antidoto" all'accelerazione, un ritorno alla realtà per ricostituire un legame vitale tra l'uomo ed il mondo. Tale risonanza viene esercitata attraverso l'arte, la natura, la religione e l'amore.

### *3. Urbanizzazione vs Neo-Ruralismo*

Per **urbanizzazione** si intende il processo di sviluppo di un'organizzazione che porta un centro abitato ad assumere le caratteristiche tipiche di una città, attraverso la costruzione di infrastrutture ed il cambiamento di usi e costumi della società coinvolta. Con **neo-ruralismo** invece si intende il desiderio di svincolarsi da un modello societario frenetico ed urbanizzato, preferendo un ritorno alla "campagna" e verso tutti quei luoghi caratterizzati da quiete e verde.

### *4. Next Generation vs Silverization*

Con **Next-Generation** si fa riferimento a quella fascia di popolazione più giovane, caratterizzata dai *Millennials* e dalla Generazione Z, che incarna delle sensibili differenze rispetto alle generazioni dei *matures* e dei *baby boomers* come mai avvenuto prima. Il conflitto generazionale si espande su temi di sensibilità verso l'ambiente ed il clima, la pensione e i piani previdenziali, la diversa considerazione di *offline* e *online*. La **Silverization** identifica invece la tendenza della popolazione mondiale a invecchiare

maggiormente rispetto ai decenni precedenti. Questa tendenza ha implicazioni a livello sociale, tecnologico, ambientale, economico e politico.

#### 5. *Individualismo vs Fare Comunità*

L'**individualismo** è purtroppo un risultato della moderna società, che impone negli individui una mentalità egocentrica che li spinge ad imporsi sempre sugli altri: tale comportamento ha implicazioni forti nella vita di tutti i giorni, soprattutto nei *social media*. Il ritorno alla **comunità** serve allora per proporre un nuovo contratto sociale che riporti in luce concetti come la reciprocità e la solidarietà, per contribuire al funzionamento di una società sempre più globale.

#### 6. *Sicurezza vs Risk Seeking*

Con **sicurezza** si intende la sicurezza fisica legata alla salute, dove l'igiene è diventato ufficialmente uno strumento di *marketing*, soprattutto in questo periodo di pandemia, e la sicurezza digitale, con temi come la *cyber security* e la *privacy*. La capacità di anticipare un rischio sta proprio nel non trasformare le emergenze in panico sociale e le paure in catastrofi. La tendenza della sicurezza si contrappone all'esistenza di una cultura del **rischio**, che viene considerato oggi come invisibile e diffuso, quasi inevitabile.

#### 7. *Funzionalità vs Estetizzazione*

La **funzionalità** è legata alla capacità di qualcosa di rispondere a specifiche esigenze non avendo pertanto ulteriori caratteristiche di differenziazione rispetto ad altri elementi: nessun fronzolo o peculiarità, ma saper solamente soddisfare un bisogno. L'**estetizzazione** invece si fonde con il design per fornire un espediente unico al consumatore: la particolarità sta alla base di questo *megatrend*. Negli ultimi decenni l'arte ha smesso di essere il principale centro generatore della bellezza e la nostra concezione dell'estetica è notevolmente cambiata; si è generata infatti una moltiplicazione delle fonti di esperienza estetica e, soprattutto, è progressivamente cresciuta l'importanza sociale del design degli oggetti industriali.

#### 8. *Globalizzazione vs Localismo*

La **globalizzazione** è la tendenza legata all'intensificazione degli scambi economico-commerciali e del mercato finanziario su scala mondiale che ha portato oltre ad una interdipendenza delle economie nazionali anche a interdipendenze di natura sociale,

culturale, politica, tecnologica e sanitaria. Il **localismo** è invece una concezione della vita che tende al riavvicinamento emotivo dell'individuo con le fonti primarie delle sue esperienze sia all'interno di sé, sia verso la realtà esterna, per riequilibrare l'alienazione prodotta dalla società "globale". Il Localismo è quindi un processo di riavvicinamento a dei valori interiori, spostandosi dall'ideale della crescita quantitativa e dell'espansione geografica, verso il recupero della qualità di relazione con la singola cosa o la singola persona.

#### *9. Estremizzazione vs Balance*

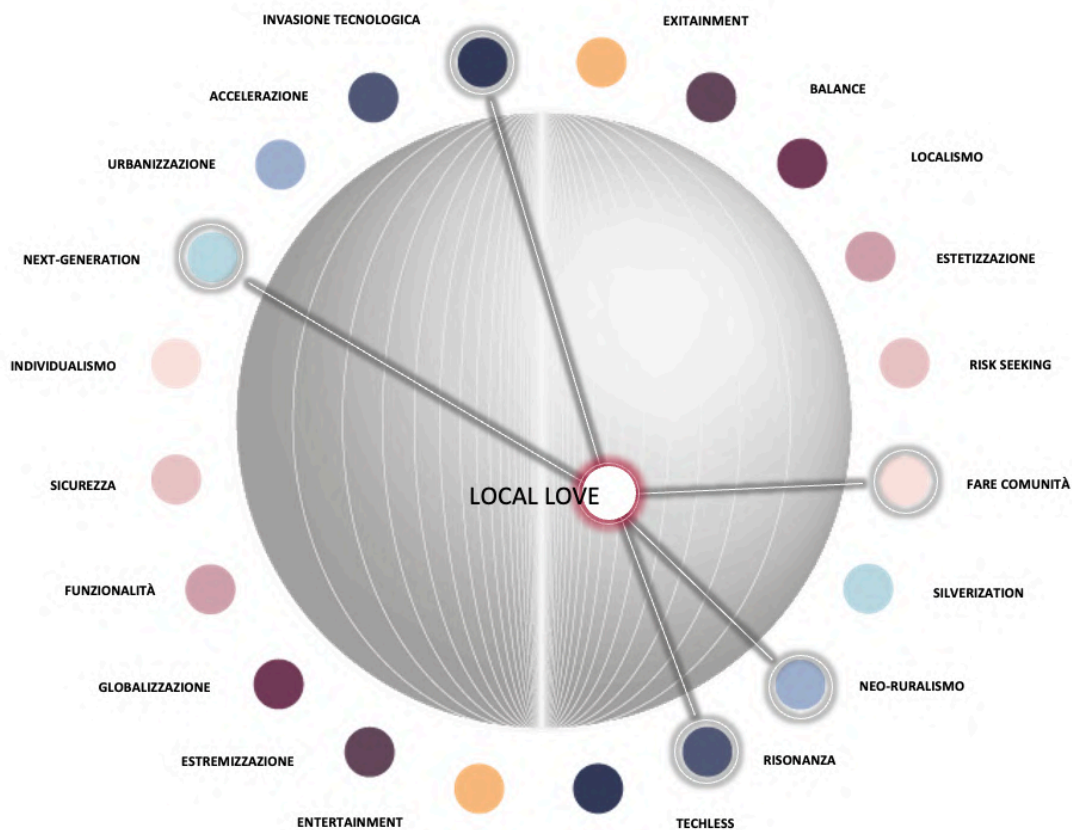
L'**estremizzazione** è la tendenza a esasperare alcuni aspetti della vita e della società. Si può ritrovare in ambito politico (partiti particolarmente radicali), economico (legato all'iper-globalizzazione o viceversa al localismo più puro), sociale (la forbice della disuguaglianza globale che vede ad esempio persone poverissime e persone ricchissime, nonché l'esistenza di gruppi etnici che estremizzano un lato della propria cultura).

Quando si parla di **Balance** ci si riferisce invece alla tendenza di cercare un equilibrio tra le opzioni estreme che si presentano nel contesto di ogni giorno. L'equilibrio viene ricercato nella sfera personale (mentale, fisico) e nella sfera lavorativa (work-life balance).

#### *10. Intrattenimento vs Exitainment*

L'**intrattenimento** nella sua versione più pura è un'azione o un evento che ha come scopo quello di catturare l'interesse di uno spettatore o di un pubblico, oppure, in senso più ampio, qualunque attività capace di suscitare gioia o divertimento in chi la pratica.

In opposizione alla tendenza dell'entertainment si sovviene alla necessità di scostarsi da tutti quei contesti in cui è necessario il coinvolgimento personale (**exitainment**). Si tratta della necessità dell'individuo di prendere una pausa dall'intrattenimento pervasivo che spesso non lascia spazio alla sfera interiore (disconnessione dal mondo digitale, ricerca del contatto fisico con la natura e le persone, vivere il presente attraverso la *mindfulness*).



**Figura 19:** Esempio di mappatura del Trend “Local Love” con il framework del TrendVerse.

Fonte: Materiale interno di Strategy Innovation

All’interno del *framework* vengono poi inseriti i *Trend* emergenti dalle analisi, come punto di incontro di alcune delle macro-tendenze situate alle estremità del globo. A seconda dei casi, il *trend* sarà attirato più da una forza rispetto alle altre. Oltre alla rappresentazione grafica del *trend*, seguirà una breve descrizione dei motivi di tali collegamenti, per rafforzare il senso logico dell’attività. L’esempio sopra riportato indica inoltre che le coppie dicotomiche non sono da considerarsi escludibili l’una dall’altra: talvolta il *trend* mappato può considerare entrambi gli opposti e figurare così a cavallo dei due *megatrend*.

## 2.2 CASE STUDY: APPLICAZIONE DEL METODO AL SETTORE DELLA RISTORAZIONE

La seconda parte del capitolo verte sull'applicazione pratica del modello di *Strategy Innovation* s.r.l. al settore della ristorazione. Questo lavoro è nato durante il progetto "Cucine2030", ovvero una ricerca esplorativa dei *trend* emergenti nel settore della ristorazione, compiuta con la collaborazione di Unox S.p.A., azienda del padovano operante nel settore della ristorazione professionale.

Lo scopo di tale indagine è capire, sulla base dei *trend* attuali (nati anche in risposta alla pandemia), come si svilupperà il settore ho.re.ca. nei prossimi anni e cercare di intercettare quelli che saranno i *trend* del futuro, in maniera tale da fornire all'azienda un report utile per la consultazione ed in grado di offrire spunti per innovare. Accanto a questo lavoro di analisi qualitativa delle tendenze, sono state condotte interviste *one-to-one* ad amministratori delegati operanti nel settore, nonché *key partner* dell'azienda, per ottenere un *feedback* da chi sta vivendo questi cambiamenti in prima persona nel proprio *business*. Il lavoro segue le fasi delineate dalla metodologia del Progetto *TrendVerse* di *Strategy Innovation*.

### 2.2.1 Fase 1: Esplorazione

La prima fase è quella esplorativa, dedicata cioè alla raccolta ed al recupero di fonti inerenti al settore della ristorazione per creare una mappatura generale della situazione attuale. Consultare più risorse è importante per almeno due motivi: l'attività di *competitive intelligence*<sup>3</sup> può rivelarsi varia e complessa, inoltre la consultazione di sorgenti differenti è fondamentale per testare l'accuratezza delle informazioni fornite. Il *framework* di riferimento è quello PESTAL + X, attraverso il quale le fonti sono state catalogate in base alla loro categoria di pertinenza, selezionata tra politica, economica, sociale, tecnologica, ambientale e legale; vi è inoltre la presenza di una settima variabile,

---

<sup>3</sup> L'intelligenza competitiva, a volte indicata come intelligence aziendale, si riferisce alla capacità di raccogliere, analizzare e utilizzare le informazioni raccolte su concorrenti, clienti e altri fattori di mercato che contribuiscono al vantaggio competitivo di un'azienda. L'intelligenza competitiva è importante perché aiuta le aziende a comprendere il proprio ambiente competitivo e le opportunità e le sfide che presenta. Le aziende analizzano le informazioni per creare pratiche commerciali efficaci ed efficienti. Fonte: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> ultimo accesso 7/9/2021 ore 12.10

che in questo caso è stata individuata nell'alimentazione, in quanto una delle più coerenti rispetto al settore di riferimento: si suppone, infatti, che alcuni *trend* relativi al modo di intendere il cibo influenzeranno il settore.

L'esplorazione è stata quindi condotta attraverso la ricerca manuale di articoli di giornale, *blog* di settore, riviste specializzate e fonti ufficiali inerenti alla ristorazione: per citare qualche esempio, sono stati selezionati articoli provenienti da *Forbes*, Gambero Rosso, San Pellegrino, Il Sole 24ore. Come afferma Ansoff, gran parte dei *trend* e dei segnali deboli è rintracciabile attraverso *blog* online, pareri di esperti ed articoli di giornale (Holopainen, Toivonem, 2021). In questa fase è stato inoltre definito l'orizzonte temporale di analisi delle fonti, il quale è compreso tra il 2019 (anno dell'esplosione della pandemia) ed il 2021; fanno eccezione solamente alcuni *report*, i quali sono stati comunque consultati ed inclusi nella ricerca per la loro completezza e ricchezza di dati. Tali documenti sono stati utili per mappare ed individuare alcuni dei *trend* successivamente presentati: vengono ora presentati i *report* con una loro descrizione.

- Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., Robinson O., *The future of work after COVID-19*, McKinsey Global Institute, 2021

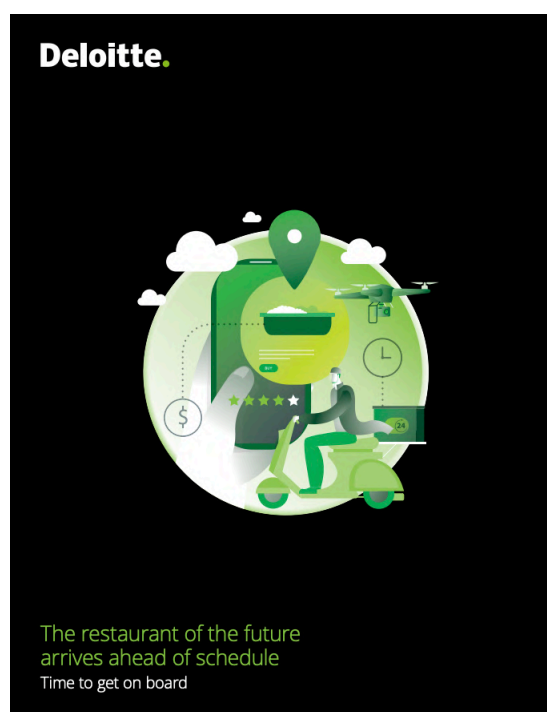


**Figura 20:** Copertina del report McKinsey.

Fonte: *op. cit.*

La pandemia di COVID-19 ha sconvolto i mercati del lavoro a livello globale nel corso del 2020. Le conseguenze a breve termine sono state improvvise e spesso gravi: milioni di persone sono state licenziate o hanno perso il lavoro e altre si sono rapidamente adattate al lavoro da casa con la chiusura degli uffici. Molte altre persone hanno continuato a lavorare, ma con nuovi protocolli per ridurre la diffusione del coronavirus. Questo report valuta l'impatto duraturo della pandemia sulla domanda di lavoro, il mix di occupazioni e le competenze della forza lavoro richieste in otto paesi con diversi modelli economici e di mercato: Cina, Francia, Germania, India, Giappone, Spagna, Regno Unito , e gli Stati Uniti. Insieme, questi otto paesi rappresentano quasi la metà della popolazione mondiale e il 62% del PIL.

- Chick J., Duffy K., Selighson S., *The restaurant of the future*, Deloitte, 2020



**Figura 21:** Copertina report Deloitte (1)

Fonte: *op. cit.*

I clienti desideravano comodità e connessioni digitali nella loro esperienza culinaria; ora, una nuova attenzione alla sicurezza ha amplificato queste esigenze. Deloitte ha condotto indagini sui consumatori sia prima che dopo l'emergere del COVID-19, che hanno permesso di misurare le tendenze esistenti e l'impatto che la pandemia ha avuto sulla loro traiettoria. Per completare i dati di questo sondaggio, sono state condotte interviste

individuali con dirigenti di importanti *brand*. Queste interviste hanno aiutato a capire dove si stanno manifestando le tendenze nei segmenti e nelle categorie di ristoranti e hanno aiutato a raccogliere resoconti in prima persona su come i marchi si stanno adeguando per soddisfare le esigenze dei loro clienti. Sulla base di questa ricerca, sono state individuate informazioni su tre tendenze chiave che stanno plasmando i modelli di consumo tra gli ospiti dei ristoranti:

- Convenienza. I consumatori chiedono sempre più comodità, che si tramuta in *drive-through*, *take-away* e servizi di *delivery*.
  - Esperienze digitali. I consumatori richiedono il coinvolgimento digitale dei ristoranti e desiderano opzioni tecnologiche di ristorazione all'avanguardia che li riconoscano e conoscano le loro preferenze.
  - Maggiore sicurezza a seguito del COVID-19. I modelli di lavoro a distanza e l'isolamento sono tra le tendenze che rimodellano le abitudini alimentari delle persone.
- Buchanan C., Feinberg A., Hanna M., Daichendt A., *The power of employee engagement. Redefining the restaurant experience*, Deloitte, 2020.



**Figura 22:** Copertina report Deloitte (2)

Fonte: *op. cit.*



Coltivare il coinvolgimento dei dipendenti può aiutare i ristoranti a creare esperienze positive per i clienti. Concentrandosi sui cinque elementi fondamentali che influenzano il grado di coinvolgimento dei dipendenti, i ristoranti possono creare una forza lavoro motivata che garantisca al cliente un'esperienza positiva:

- lavoro di significato, sia in autonomia sia in piccoli *team* strutturati;
- *management* propositivo, in grado di fissare obiettivi chiari, fare attività di *coaching* ed investire nella formazione;
- ambiente lavorativo positivo, dotato di flessibilità, inclusivo ed equo;
- opportunità di crescita, attraverso formazione *on the job* ed una cultura dell'apprendimento impattante;
- fiducia nella *leadership*, con investimenti nelle risorse umane, trasparenza ed onestà.

Lavorare verso l'eccellenza in ciascuna di queste aree può aiutare i ristoranti a creare una forza lavoro motivata che si impegni nei confronti dei loro datori di lavoro e si assumano la responsabilità personale dell'esperienza del cliente.

- Palmer C., Harris C., Cora C., Wadiak M., Racine A., *The future of food. Exploring food innovations of tomorrow*, The Culinary Institute of America, 2020



**Figura 23:** Report Culinary Institute of America.

Fonte: *op. cit.*

Questo report, redatto dall'istituto culinario d'America, somma gli interventi di numerosi addetti del settore per cercare di estrapolare il futuro del cibo e della ristorazione. Tra i temi caldi trattati vi sono il *food tech* e tutte quelle innovazioni tecnologiche attinenti alla ristorazione: il digitale è destinato ad essere una colonna portante del settore, come soluzione ad impatto zero ed immediata; i menù saranno più focalizzati su alimenti sani e freschi, subiranno modifiche a seconda della stagionalità dei prodotti; i consumatori, a loro volta, saranno più sensibili a tematiche di sostenibilità anche nel cibo, dalla cottura al *packaging*.

- *Eating in 2030: trends and perspectives*, Barilla Center for food & nutrition, 2012



**Figura 24:** Copertina Report Barilla.

Fonte: *op. cit.*

Nel prossimo futuro il rapporto dell'uomo con l'alimentazione potrà assumere forme diverse e assai difficili da prevedere. Questo report vuole fornire un quadro completo di riflessione tracciato considerando le variabili che influenzeranno lo sviluppo futuro degli stili alimentari. "L'Alimentazione nel 2030" non formula previsioni, ma cerca di comprendere quali possano essere le possibili interazioni tra le variabili di scenario e le tendenze che determineranno i comportamenti alimentari futuri.

Il perimetro entro il quale è stata compiuta l'analisi su cui si basa questo report è rappresentato dai Paesi post-industriali e di cultura post-moderna, caratterizzati da un diffuso stato di ansia e incertezza che si rispecchia anche nei comportamenti assunti in ambito alimentare, con una richiesta di velocità che necessita a sua volta maggior praticità, a causa del minore tempo a disposizione da dedicare al consumo dei pasti; dalla domanda di cibo legato al territorio, alla ricerca di maggiore autenticità in ciò che si consuma; dalla crescente individualizzazione, che introduce il rischio di perdita della dimensione del mangiare insieme. L'intento di questo *position paper*<sup>4</sup> è anche quello di indicare a istituzioni e attori del settore alimentare le vie possibili al raggiungimento di un nuovo equilibrio, caratterizzato da un approccio bilanciato e positivo all'alimentazione: uno scenario alimentare futuro che sia realistico, costruttivo e durevole.

---

<sup>4</sup> Un position paper è un saggio che presenta un'opinione discutibile su un problema, in genere quella dell'autore o di qualche entità specifica. I position paper sono pubblicati nel mondo accademico, in politica, in diritto e in altri settori. L'obiettivo di un position paper è convincere il pubblico che l'opinione presentata è valida e vale la pena ascoltarla. Le idee per i position paper che si stanno prendendo in considerazione devono essere esaminate attentamente quando si sceglie un argomento, si sviluppa un argomento e si organizza il documento.

Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Position\\_paper](https://en.wikipedia.org/wiki/Position_paper) ultimo accesso 7/9/2021 ore 16:30

- *Cibo, Città, Sostenibilità. Un tema strategico per l'Agenda 2030*, ASVIS & Fondazione Barilla, 2020



**Figura 25:** Copertina Report ASVIS

Fonte: *op. cit.*

Uno studio del WWF dimostra lo stretto legame tra la pandemia di Covid-19 e il sistema alimentare: è quindi evidente la necessità di riconsiderare il ruolo centrale delle città nel disegnare una nuova normalità che abbia al centro la persona e l'accesso a un cibo sano e sostenibile. Secondo le proiezioni ONU nel 2050 due persone su tre vivranno in città dove sarà consumato l'80% del cibo globale: una pressione demografica che avrà un impatto ambientale devastante. Secondo i dati della FAO ogni anno si perde o viene sprecato un terzo del cibo all'interno della filiera alimentare, generando costi ambientali (per lo smaltimento), economici e sociali. Un quarto delle emissioni umane è causato dalla cattiva gestione dei rifiuti organici, un volume che crescerà fino al 70% nei paesi in via di sviluppo, ragione per cui sono necessarie politiche di prevenzione e azioni per la riduzione degli sprechi. In queste megalopoli, dove è scontato l'incremento della povertà, aumenteranno i "deserti alimentari", cioè aree urbane dove la mancanza di negozi,

mercati o supermercati impedisce l'acquisto di prodotti freschi di qualità a prezzi accessibili, e le “paludi alimentari”, aree urbane ad alta concentrazione di *fast food e junk food*. La conseguenza è la crescita delle malattie non trasmissibili come sovrappeso, obesità, diabete, ipertensione e malattie cardiovascolari che causano il 60% dei decessi a livello globale. Sono problemi complessi che richiedono un cambiamento radicale del sistema alimentare con l'adozione di politiche innovative e integrate, le cosiddette *Urban Food Policy*, che investono le politiche relative al cibo nel loro insieme affinché possano raggiungere standard di sostenibilità, salubrità, resilienza ed inclusività.

- Larson M., Fultz P., *Staying fresh in the restaurant industry*, KPMG, 2017



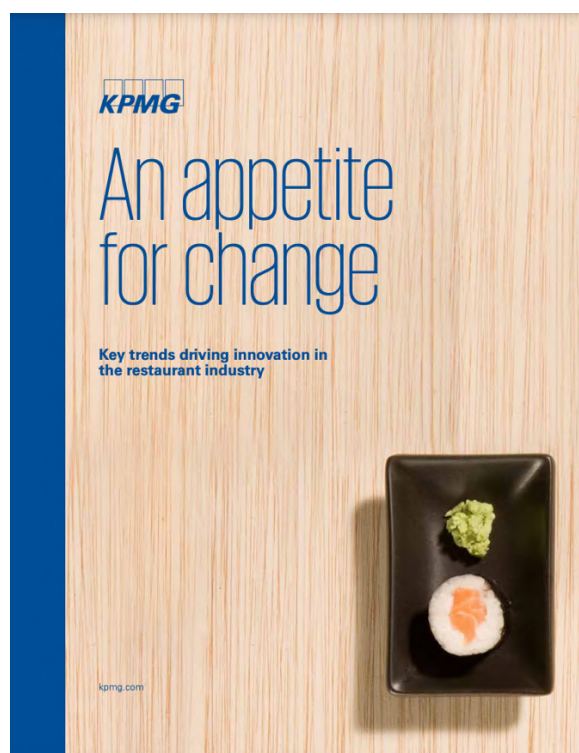
**Figura 26:** Copertina Report KPMG (1).

Fonte: op. cit.

KPMG è uno dei principali fornitori di servizi professionali alle più grandi aziende di ristorazione; questo report racchiude tutte le ricerche e gli interventi di leader ed esperti del settore al *KPMG Financial Executives Share Forum*, un evento annuale che fornisce ai *leader* finanziari dei ristoranti una visione d'insieme delle tendenze chiave che plasmeranno il futuro della ristorazione. Tra i principali *trend* marcati vi sono l'ascesa delle ordinazioni *online* e dei servizi di *delivery*, la transazione dei menù verso pietanze

più sane e sostenibili, oltre che un cambiamento generale del settore grazie all'accelerazione tecnologica degli ultimi anni.

- Shaughnessy D., Drummond C., Ward K., *An appetite for change. Key trends driving innovation in the restaurant industry*, KPMG, 2017



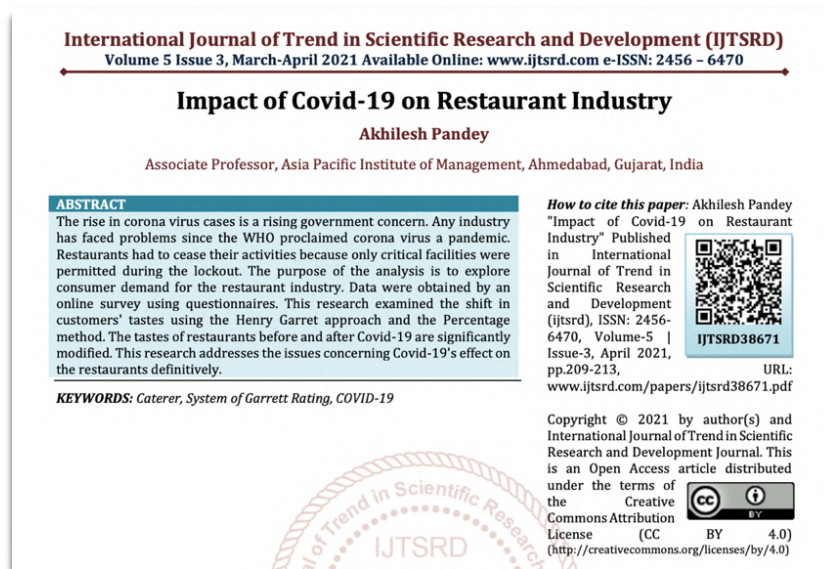
**Figura 27:** Copertina Report KPMG (2).

Fonte: *op. cit.*

Questo *report* analizza da vicino alcuni *trend* in atto nella ristorazione e che possono portare una ventata d'innovazione all'intero settore. I *trend* identificati sono in particolare sette:

- Preferenze verso cibi più salutari: I consumatori preferiscono mangiare a casa e, se mangiano fuori, sono più propensi a consumare cibi sani e meno lavorati.
- Modifica delle voci di menu a seguito di norme regolamentari: ora i ristoranti illustrano l'apporto calorico di ogni piatto, per garantire al cliente maggiore trasparenza.
- Aumento di opzioni alternative al ristorante: non solo i supermercati stanno proponendo pasti pronti da consumare, ma i servizi di *delivery* offrono direttamente a casa i servizi e le pietanze dei ristoranti.

- Avanzamento tecnologico: le catene di ristoranti stanno adottando nuove tecnologie per l'ordinazione, il pagamento e i programmi di fidelizzazione per offrire applicazioni convenienti e intuitive per i clienti e garantire loro un'esperienza positiva nel locale.
  - Sostenibilità ambientale: i ristoranti si stanno concentrando sulla riduzione degli sprechi alimentari per gestire l'aumento dei costi; inoltre, la crescente consapevolezza verso tematiche di sostenibilità, soprattutto tra i *Millennials*, sta costringendo i ristoranti a implementare pratiche rispettose dell'ambiente e sostenibili.
  - Inclinazioni verso cucine di stampo globale: l'aumento delle preferenze per le cucine globali ed etniche sta spingendo i ristoranti a diversificare le loro attività.
  - Focus sulla generazione Z: i giovanissimi iniziano a prendere consapevolezza sulle loro scelte alimentari e su che genere di ristorazione orientarsi.
- Pandey A., *Impact of Covid-19 on Restaurant Industry*, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 2021



**Figura 28:** Copertina articolo Covid-19 e ristorazione.

Fonte: *op. cit.*

L'aumento dei casi di coronavirus è una preoccupazione crescente nel mondo. Qualsiasi industria ha dovuto affrontare delle criticità da quando l'OMS ha proclamato il virus come una pandemia. I ristoranti hanno dovuto interrompere le loro attività perché durante il blocco erano consentite solo le attività di estrema necessità. Lo scopo dell'analisi è quello

di esplorare la domanda dei consumatori per il settore della ristorazione. I dati sono stati ottenuti da un sondaggio online utilizzando questionari. Questa ricerca ha esaminato il cambiamento nei gusti dei clienti prima e dopo il Covid-19, sottolineandone una significativa modifica. Questa ricerca affronta in modo definitivo le questioni relative agli effetti del Covid-19 sui ristoranti.

### 2.2.1.1 Analisi PESTAL

Le diverse fonti, dopo essere state esaminate, sono state catalogate all'interno di un foglio elettronico secondo il *framework* della PESTAL+A (alimentazione). Per ogni fonte è stata descritta la sua tipologia, il titolo, il *link* a cui fare riferimento ed una breve sintesi delle informazioni in essa contenute. Sotto viene riportato un esempio di catalogazione delle fonti nella sezione “Ambiente”. Per l'analisi completa si faccia riferimento all'appendice.

TIPOLOGIA	TITOLO	FONTE	SINTESI
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Questa azienda di sapone naturale di lunga data è nata per caso</i>	<a href="https://inhabitat.com/this-long-standing-natural-soap-company-started-by-accident/">https://inhabitat.com/this-long-standing-natural-soap-company-started-by-accident/</a>	April Showers Soap, startup che produce sapone da materiali di scarto.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>La nuova bottiglia per il whisky fatta di carta ecologica</i>	<a href="https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2020/07/23/bottiglia-whisky-carta/">https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2020/07/23/bottiglia-whisky-carta/</a>	Jonnie Walker, startup che produce bottiglie di whisky ecosostenibili.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>La Coca Cola lancia un nuovo formato di bottiglia per la prima volta in un decennio</i>	<a href="https://edition.cnn.com/2021/02/09/business/coca-cola-new-plastic-bottle/index.html">https://edition.cnn.com/2021/02/09/business/coca-cola-new-plastic-bottle/index.html</a>	Coca Cola ha lanciato una nuova bottiglia in plastica 100% riciclabile.
ALTRO (Sito azienda)	<i>Evoware</i>	<a href="https://www.webpackaging.com/en/portals/evoware/">https://www.webpackaging.com/en/portals/evoware/</a>	Evoware, startup che produce packaging a base di alghe, impiegabile nel settore alimentare.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>L'installazione di Zero Waste Bistro fornisce un modello di economia circolare a WantedDesign</i>	<a href="https://www.dezeen.com/2018/05/21/zero-waste-bistro-installation-circular-economy-linda-bergroth-wanted-design-manhattan/">https://www.dezeen.com/2018/05/21/zero-waste-bistro-installation-circular-economy-linda-bergroth-wanted-design-manhattan/</a>	Zero Waste Bistro, un nuovo concept di ristorante totalmente ecosostenibile, arredamento compreso.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Acciaio sostenibile: test superato per la prima "forgiatura green"</i>	<a href="https://www.ambienteambienti.com/acciaio-sostenibile-test-superato-per-la-prima-forgiatura-green/">https://www.ambienteambienti.com/acciaio-sostenibile-test-superato-per-la-prima-forgiatura-green/</a>	Snam, Rina e Gruppo Giva hanno sviluppato un nuovo sistema di lavorazione dell'acciaio a basse emissioni.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Produrre acciaio sostenibile</i>	<a href="https://italia.arcelormittal.com/it/our-sustainable-vision/what-is-safe-sustainable-steel">https://italia.arcelormittal.com/it/our-sustainable-vision/what-is-safe-sustainable-steel</a>	Arcelormittal e LanzaTech hanno sviluppato un nuovo sistema di lavorazione dell'acciaio a basse emissioni.



CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Acciaio e alluminio e il packaging è efficiente e sostenibile</i>	<a href="https://www.infopackaging.it/acciaio-alluminio-campagna-anfima/">https://www.infopackaging.it/acciaio-alluminio-campagna-anfima/</a>	Anfima Cial e Ricrea promuovono una nuova campagna di informazione e sensibilizzazione sull'impiego sostenibile degli imballaggi in acciaio.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Kuno è il frigo sostenibile che funziona senza energia elettrica</i>	<a href="https://www.wired.it/amp/296060/lifestyle/sostenibilita/2021/01/05/kuno-frigo-sostenibile-senza-energia-elettrica/">https://www.wired.it/amp/296060/lifestyle/sostenibilita/2021/01/05/kuno-frigo-sostenibile-senza-energia-elettrica/</a>	Kuno è il primo frigorifero ad impatto zero, utile per una gran fetta di popolazione che non dispone di elettricità.
ALTRO (Sito azienda)	<i>Dr. Brew Kombucha</i>	<a href="https://www.brewdrkombucha.com/">https://www.brewdrkombucha.com/</a>	Brew, azienda di bevande a spreco zero: ogni scarto risultante dai processi produttivi viene utilizzato e riciclato per altre funzioni.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>RePizza: prendere gli ingredienti inutilizzati a Xintiandi Shanghai e fare le pizze</i>	<a href="https://www.brandinginasia.com/xintiandi-shanghai-pizza/">https://www.brandinginasia.com/xintiandi-shanghai-pizza/</a>	Re Pizza è una startup cinese che prende i materiali di scarto della lavorazione della pizza per produrne altre a impatto zero. Il cibo è totalmente riutilizzato.
ALTRO (Sito azienda)	<i>Farther Farms</i>	<a href="https://www.fartherfarms.com/">https://www.fartherfarms.com/</a>	FartherFarms, startup tecnologica che migliora la distribuzione globale di alimenti, con processi che non richiedono il congelamento o refrigerazione.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Stixfresh sviluppa adesivi per mantenere la frutta fresca per due settimane</i>	<a href="https://www.foodbev.com/news/stixfresh-develops-stickers-to-keep-fruit-fresh-for-two-weeks/?">https://www.foodbev.com/news/stixfresh-develops-stickers-to-keep-fruit-fresh-for-two-weeks/?</a>	Stix Fresh è una startup che ha sviluppato un adesivo di cera biologica per aumentare la conservazione della frutta e diminuire gli sprechi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Simple Feast</i>	<a href="https://simplefeast.com/en-dk">https://simplefeast.com/en-dk</a>	Simple Feast è una startup che cucina e consegna pasti pronti per tutta la settimana. Packaging ecosostenibile e piatti personalizzati con macronutrienti bilanciati.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Algama</i>	<a href="https://algamafoods.com/">https://algamafoods.com/</a>	Algama è una startup impegnata nella diffusione e applicazione delle alghe nel settore alimentare.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Le 10 migliori startup foodtech europee che ti riempiranno la pancia</i>	<a href="https://www.eu-startups.com/2019/05/top-10-european-foodtech-startups-that-will-fill-your-tummy/">https://www.eu-startups.com/2019/05/top-10-european-foodtech-startups-that-will-fill-your-tummy/</a>	Allplants è una startup sul settore alimentare a impatto zero.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Platejoy</i>	<a href="https://www.platejoy.com/">https://www.platejoy.com/</a>	Platejoy, startup che cucina e consegna pasti pronti per tutta la settimana. Packaging ecosostenibile e piatti

			personalizzati con macronutrienti bilanciati.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>12 modi per rendere il tuo ristorante più sostenibile</i>	<a href="https://restaurant.opentable.com/resources/ways-restaurant-sustainable/">https://restaurant.opentable.com/resources/ways-restaurant-sustainable/</a>	Tips per rendere il ristorante un'attività a minor impatto ambientale e diminuire gli sprechi.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Agenda 2030</i>	<a href="https://unric.org/it/agenda-2030/">https://unric.org/it/agenda-2030/</a>	SDGs da raggiungere entro il 2030 per salvaguardare il pianeta e la società.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Agenda 2030: sconfiggere la fame</i>	<a href="https://asvis.it/public/asvis2/files/Approfondimenti/PositionPaperGoal2FINAL.pdf">https://asvis.it/public/asvis2/files/Approfondimenti/PositionPaperGoal2FINAL.pdf</a>	Discussione e riflessioni sull'SDG n.2 di Agenda 2030: sconfiggere la fame.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Vantaggi dei cibi di stagione, dei farmers market e dei prodotti a km zero.</i>	<a href="https://www.bloomsisters.swiss/blog/cucina-sana-e-sfiziosa/vantaggi-dei-cibi-di-stagione-dei-farmers-market-e-dei-prodotti-a-km-zero/">https://www.bloomsisters.swiss/blog/cucina-sana-e-sfiziosa/vantaggi-dei-cibi-di-stagione-dei-farmers-market-e-dei-prodotti-a-km-zero/</a>	L'importanza di comprare frutta e verdura km. 0 e seguire la stagionalità del cibo.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Food e Sostenibilità. Too Good To Go lancia una linea di poster contro gli sprechi alimentari</i>	<a href="https://www.foodaffairs.it/2021/06/08/too-good-to-go-lancia-una-linea-di-poster-contro-gli-sprechi-alimentari-per-un-consumatore-piu-consapevole-a-partire-dalle-mura-domestiche-guarda-lo-spot/">https://www.foodaffairs.it/2021/06/08/too-good-to-go-lancia-una-linea-di-poster-contro-gli-sprechi-alimentari-per-un-consumatore-piu-consapevole-a-partire-dalle-mura-domestiche-guarda-lo-spot/</a>	Too Good to Go ha creato dei poster per sensibilizzare sulla lotta allo spreco.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>L'ascesa dei ristoranti "zero rifiuti"</i>	<a href="https://www.smithsonianmag.com/innovation/rise-zero-waste-restaurants-180974394/?page=5">https://www.smithsonianmag.com/innovation/rise-zero-waste-restaurants-180974394/?page=5</a>	Zero Waste Restaurant è un nuovo format di ristorante a impatto zero, dal risparmio energetico alla lotta contro gli sprechi alimentari.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Macchine per il compostaggio: come funzionano e quali vantaggi offrono</i>	<a href="https://www.ciclia.it/macchine-per-compostaggio-come-funzionano-vantaggi/">https://www.ciclia.it/macchine-per-compostaggio-come-funzionano-vantaggi/</a>	Macchine per il compostaggio dei rifiuti organici, da utilizzare all'interno dei ristoranti per trasformare gli sprechi in composti riutilizzabili.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Chef under 30, il futuro dell'alta cucina è green</i>	<a href="https://www.care-s.it/chef-under-30-the-future-of-haute-cuisine-is-green/">https://www.care-s.it/chef-under-30-the-future-of-haute-cuisine-is-green/</a>	Interviste e storie di alcuni giovani chef italiani. Riavviare il settore a partire dai giovani e dalla sostenibilità sono i fattori chiave della ristorazione post-Covid.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>THE FUTURE OF FOOD: EXPLORING FOOD INNOVATIONS OF TOMORROW</i>	<a href="https://www.ciachef.edu/uploaded/Files/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf">https://www.ciachef.edu/uploaded/Files/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf</a>	Report sul futuro del cibo e della ristorazione secondo The Culinary Institute of America.

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Future Plates: Trasformare le abilità culinarie e la formazione</i>	<a href="https://www.forumforthefuture.org/future-plates-transforming-culinary-skills-and-training">https://www.forumforthefuture.org/future-plates-transforming-culinary-skills-and-training</a>	Le nuove competenze dello chef per una ristorazione sostenibile.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Cibo 2030</i>	<a href="https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy/food-systems/food-2030_en">https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy/food-systems/food-2030_en</a>	Food 2030 è la politica di ricerca e innovazione dell'UE per trasformare i sistemi alimentari e garantire che tutti abbiano cibo nutriente e a prezzi accessibili per condurre una vita sana.

**Tabella 5:** Catalogazione fonti sezione “Ambiente”. Analisi PESTAL ristorazione.

Fonte: Elaborazione propria

Come si può notare dalla tabella, sono state menzionate tutte quelle *startup* ed aziende individuate tra le fonti che stanno lavorando ed innovando nel settore *food* e *ho.re.ca.*; le *startup*, in particolare, sono delle realtà estremamente flessibili che, cavalcando i *trend* in atto, possono portare ad innovazioni di tipo radicale<sup>5</sup> e quindi in grado di stravolgere gli attuali modelli di *business*. Analizzare le *startup* del mondo *Food & Beverage* può essere un fattore aggiuntivo per scoprire su quali *trend* si sta investendo e su quale direzione il settore è diretto.<sup>6</sup>

### 2.2.1.2 Analisi attraverso Mergermarket

Parallelamente al lavoro di raccolta ed analisi delle fonti, è stato utilizzato il database online “*Mergermarket*” per condurre un’analisi sui *deal* relativi ad aziende e *startup* che basano il proprio modello di *business* sui grandi temi individuati dall’analisi PESTAL+X. *Mergermarket* è uno strumento di sviluppo aziendale progettato specificamente per il settore M&A, che fornisce *intelligence* ed analisi proprietarie sulla strategia aziendale prima che tale strategia diventi di dominio pubblico. Con la più grande rete di ricercatori dedicati, con sede in 67 località in Europa, Nord e Sud America, Medio Oriente, Africa e Asia-Pacifico, *Mergermarket* offre il servizio di *intelligence* M&A più completo

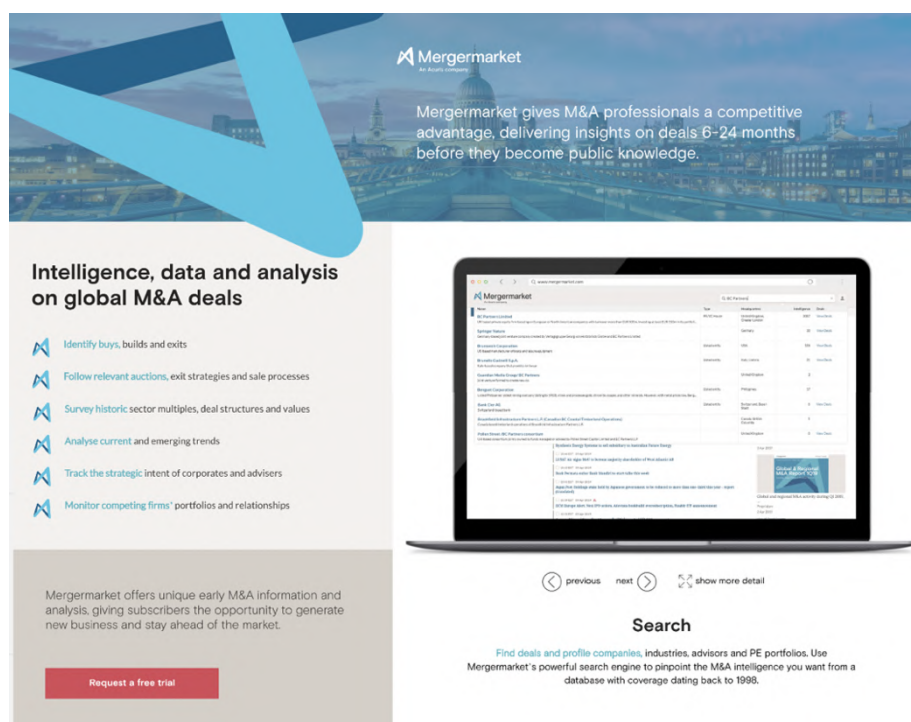
<sup>5</sup> L'innovazione radicale è un'invenzione che distrugge o soppianta un modello di business esistente. A differenza dell'innovazione architettonica o incrementale, l'innovazione radicale fa esplodere il sistema o il processo esistente e lo sostituisce con qualcosa di completamente nuovo. Alcuni vedono l'innovazione radicale e l'innovazione dirompente come termini intercambiabili.

Fonte: <https://searchcio.techtarget.com/definition/radical-innovation> ultimo accesso 7/9/2021 ore 17:06

<sup>6</sup> L’analisi delle aziende e startup identificate nella fase esplorativa sarà fornita in seguito.

disponibile oggi. Oltre 1.600 delle principali società di consulenza, banche di investimento, studi legali, società di *private equity* e aziende del mondo utilizzano *Mergermarket* per guidare il loro processo di *origination* e catturare opportunità di *business*. Mergermarket è di proprietà Acuris, società leader nella fornitura di *business intelligence* e ricerca<sup>7</sup>.

Questa fase aggiuntiva si è rivelata utile per dare enfasi al processo di ricerca e per capire se ci sono investimenti effettivi ed acquisizioni su determinati modelli di *business* che riflettono i temi individuati nell'analisi PESTAL. Accanto, quindi, all'analisi qualitativa delle fonti è stata condotta un'analisi di stampo economico-quantitativo sulle acquisizioni emergenti nell'ultimo periodo.



**Figura 29:** Homepage del sito Mergermarket.

Fonte: Mergermarket, sito ufficiale.

Consultabile al sito: <https://www.mergermarket.com/info/>, ultimo accesso 1/10/2021 ore 10:40.

<sup>7</sup> Fonte: Pagina LinkedIn di Mergermarket, consultabile al sito <https://www.linkedin.com/company/mergermarket/> ultimo accesso 8/9/2021 ore 10:45

All'interno del sito, alla sezione *deals*, sono stati impostati i parametri necessari alla ricerca:

- Tipologia di deal: *Acquisition* (compresi i round di finanziamenti).
- Parametro temporale: *deals* dal 2019 al 2021.
- Settore di mercato dell'azienda *target*: agricoltura, biotecnologia, *computer service*, automazione industriale, internet ed *e-commerce*, robot, trasporti e logistica, intelligenza artificiale, *food & beverage*, *leisure* (che racchiude le attività commerciali ho.re.ca.), turismo.
- Filtro dati: Data del *deal*, nome dell'impresa *target*, descrizione dell'impresa *target*, nome dell'acquirente, descrizione dell'acquirente, dettaglio dell'acquisizione, valore di acquisizione.

Deal count summary		Exit multiples - 2607 deals	Revenue	No.	EBITDA	No.	EBIT	No.	Earnings	No.
Total number of deals	9323	Average	4,8x	2302	32,4x	1284	61,6x	1194	136,5x	1046
Deals with undisclosed value	3524	Median	0,8x	2302	10,6x	1284	16,4x	1194	22,4x	1046
Deals with disclosed value	5799	Adjusted average	1,7x	2186	15,0x	1220	25,9x	1134	43,0x	994
Total disclosed deal value	EUR 1604071m									
		Share price comparator	1 month before	No.	1 day before	No.	1 day after	No.	1 month after	No.
		Premia - average	21,5%	760	30,7%	737	3,9%	759	3,7%	677

**Tabella 6: Informazioni quantitative sui deals trovati.**

Fonte: Foglio Excel esportato da Mergermarket.

I filtri applicati al database hanno successivamente fornito 9323 *deals* relativi ad acquisizioni di imprese operanti nei settori sopra citati.<sup>8</sup> Visto l'elevata mole di dati, si è proceduto con una scrematura semi-automatica applicando dei filtri al foglio elettronico: in particolare si è posta maggiore attenzione sul settore di appartenenza dell'azienda *target* (sono state selezionate le categorie *food & beverage*, robot, *e-commerce*, *leisure*). Successivamente alla prima scrematura, è stato aggiunto un ulteriore filtro, questa volta cercando determinate *keywords* coerenti con i temi individuati (ad esempio *delivery*, *ghost kitchen*, robot, *automatic*). Da questo lavoro di scrematura sono risultati 287 *deals*, i quali sono stati analizzati singolarmente per decretarne la coerenza con il lavoro di indagine svolto finora; sono state per esempio scartate le acquisizioni di gruppi di imprese

<sup>8</sup> Va sottolineato che non tutte le acquisizioni recano il valore di tale operazione (*deals with undisclosed value*). Ciò è dovuto al divieto di divulgazione di dati sensibili da parte delle aziende coinvolte nel deal.

operanti nello stesso settore, acquisizioni di imprese strategiche per posizione geografica, acquisizioni di aziende non inerenti alla ristorazione.

Il risultato finale dell'indagine ha visto comparire 15 voci, tra acquisizioni ed aumenti di capitale da parte di investitori esterni. I dati sono riassunti nella tabella qui sotto.

DATA	IMPRESA TARGET	ACQUIRENTE	DESCRIZIONE DEAL
27/04/21	<b>Cava Group, Inc.:</b> Operatore con sede negli Stati Uniti della catena di ristoranti fast-casual mediterranei	<b>T. Rowe Price Group Inc.; Lighthouse Capital Partners Inc; Mousse Partners, Ltd.; Revolution LLC; Il gruppo Invus, LLC; SWaN &amp; Legend Venture Partner; Equilibra Partners Management LLC.</b> Società americane di venture capital, consulenza, gestione patrimoniale, hedge fund.	Round di finanziamenti per incrementare il valore di Cava Group di 1,3 mld di dollari.
02/08/21	<b>Chowbotics:</b> Azienda di robotica con sede negli USA specializzata in automazione di ristoranti.	<b>Doordash, Inc.:</b> Servizi di supporto alle imprese, Sistemi commerciali e di approvvigionamento.	DoorDash ha acquisito la Chowbotics, sostenuta da Venture Capital, un produttore di robot per la produzione di insalate con sede a Hayward, in California. Non sono stati resi noti termini finanziari. L'aggiunta delle funzionalità di Chowbotics consente a DoorDash di migliorare la sua vasta gamma di servizi commerciali.
02/03/21	<b>Not So Dark:</b> Start-up di servizi di consegna di cibo con sede in Francia che gestisce dark kitchen.	<b>Kharis Capital Advisory AG; Oscar Salazar (investitore privato); Investitori privati.</b> Investitore a conduzione familiare con sede in Svizzera nel settore dei consumi; Società di investimento con sede in Francia.	Kharis Capital Advisory AG, Oscar Salazar e Investisseurs privés, hanno acquisito una partecipazione riservata in Not So Dark, start-up di servizi di consegna di cibo con sede in Francia che gestisce dark kitchen, per un corrispettivo stimato di 20 milioni di euro. Il finanziamento è stato guidato da Kharis Capital. Aiuterà Not So Dark nella sua crescita ed espansione principalmente in Francia, Spagna e Belgio.
02/01/21	<b>Mymenu s.r.l.:</b> Azienda di consegna di cibo con sede in Italia	<b>Pellegrini S.p.A.:</b> Azienda con sede in Italia che fornisce servizi di ristorazione.	Pellegrini SpA ha acquisito una quota di maggioranza riservata in Mymenu srl, una società di consegna di cibo con sede in Italia, per un corrispettivo non divulgato. L'acquisizione consentirà a Pellegrini di entrare in nuovi mercati, ampliare la propria base clienti e ampliare anche la propria offerta di servizi. Mymenu dovrebbe generare un fatturato compreso tra 4 e 6 milioni di euro nel 2021.

16/01/21	<p><b>Deliveroo Holdings plc:</b> Società con sede nel Regno Unito impegnata nell'utilizzo della tecnologia per commercializzare, vendere e consegnare pasti dal ristorante a famiglie e uffici.</p>	<p><b>Deliveroo, Inc.:</b> Fund management.</p>	<p>Deliveroo, azienda con sede a Londra e gestisce una piattaforma di consegna di cibo online, ha raccolto 180 milioni di dollari in un round di finanziamento, valutando così l'attività a oltre 7 miliardi di dollari. L'investimento consentirà a Deliveroo di continuare a investire nello sviluppo della migliore proposta per consumatori e ristoranti. Si concentrerà in particolare sull'espansione dei siti di cucina solo per la consegna a livello globale, sull'espansione dei generi alimentari su richiesta e sull'estensione del servizio di abbonamento plus. Nell'aprile 2019, un gruppo di investitori guidati da Amazon ha acquisito il 16% della società investendo nella società 575 milioni di dollari.</p>
31/12/20	<p><b>Flexiv Ltd:</b> Produttore di robot adattivi per tutti i settori con sede in Cina.</p>	<p><b>New Hope Group Co., Ltd.; GSR Ventures Management Co., Ltd.; Yunfeng capitale; Fondo Longwood; Plug and Play LLC; Pechino Gaorong Capital Management Consulting Co., Ltd.; Meituan Dianping; Meta capitale.</b> Società con sede in Cina impegnata nella lavorazione degli alimenti, nella costruzione di strutture e nell'investimento e nella gestione di aziende innovative emergenti; società di venture capital con sede in Cina focalizzata su società tecnologiche in fase iniziale.</p>	<p>Flexiv Ltd ha raccolto oltre 100 milioni di dollari nel suo round di finanziamento. Il nuovo finanziamento consentirà a Flexiv di aumentare la produzione, svolgere attività di ricerca e sviluppo e accelerare le sue attività di marketing. Consentirà inoltre all'azienda di espandersi ulteriormente in nuovi mercati e quindi di accelerare la crescita del business.</p>
11/09/20	<p><b>Nuro, Inc.:</b> Azienda di robotica con sede negli Stati Uniti che produce veicoli per le consegne a guida autonoma.</p>	<p><b>SoftBank Group Corp.; T. Rowe Price Associates, Inc.; Baillie Gifford &amp; Co Ltd; Partner Greylock.</b> Società quotata in borsa in Giappone impegnata nelle attività di telecomunicazioni e Internet; gestore degli investimenti con sede negli Stati Uniti; società di gestione degli investimenti con sede nel Regno Unito; Società di venture capital con sede negli Stati Uniti.</p>	<p>Un gruppo di investitori guidati da T. Rowe Price Associates, Inc. ha acquisito una partecipazione riservata in Nuro, Inc. Il gruppo include Fidelity Management &amp; Research Company, LLC. e Baillie Gifford insieme ai precedenti investitori SoftBank Group Corp. e Greylock Partners hanno investito un totale di 500 milioni di dollari per la transazione. I proventi netti saranno utilizzati per la crescita e lo sviluppo di Nuro.</p>
11/02/20	<p><b>Haddington Dynamics Inc.:</b> Azienda con sede negli Stati Uniti impegnata nella produzione e progettazione di bracci robotici; <b>Kindred Systems Inc.:</b> produttore statunitense di robot basati sull'intelligenza artificiale, per l'e-commerce e l'evasione degli ordini.</p>	<p><b>Ocado Group plc.:</b> Azienda con sede nel Regno Unito impegnata nella vendita al dettaglio e nella distribuzione online di generi alimentari.</p>	<p>L'acquisizione aiuterà Ocado a ridurre i costi di produzione di bracci robotici attraverso la stampa 3D. L'acquisizione migliorerà le capacità operative, la visione artificiale e i sistemi di ingegneria di Ocado. L'acquisizione aiuterà Ocado a rafforzare la sua posizione negli Stati Uniti e l'espansione globale.</p>

23/09/20	<b>GA Foods, Inc.:</b> Azienda di food delivery con sede negli Stati Uniti.	<b>Warburg Pincus LLC:</b> Società di private equity e venture capital con sede negli Stati Uniti.	Warburg Pincus LLC ha accettato di acquisire una partecipazione riservata in GA Foods, Inc., per un corrispettivo non divulgato. L'investimento fa parte della strategia di Warburg Pincus di espandere la propria presenza produttiva e logistica. La transazione amplierà la crescita di GA Foods e amplierà il suo portafoglio di prodotti.
18/03/20	<b>Shangai Kumao Robots Co., Ltd. :</b> Azienda con sede in Cina impegnata principalmente nella vendita di robot industriali.	<b>Cloud Live Technology Group Co., Ltd.:</b> Società quotata alla SZSE con sede in Cina con sede a Pechino, è impegnata nella fornitura di servizi di catering per scuole, imprese e istituzioni.	Questa transazione consente a Cloud Live Technology Group di migliorare la qualità delle risorse iniettando il business dei robot. Questa transazione consente a Shanghai Kumao Robots di ampliare i propri canali di finanziamento e di espandere ulteriormente la propria attività.
01/02/20	<b>Tobeme S.r.l.:</b> Con sede in Italia impegnata nel business dei ristoranti della catena di fast food di hamburger vegani.	<b>Buonp Ventures Limited:</b> Con sede nel Regno Unito impegnata in attività di consulenza e investimento.	Buono Ventures Limited, ha accettato di acquisire, Tobeme Srl, una società con sede in Italia impegnata nel business della catena di ristoranti fast food di hamburger vegani, per un corrispettivo non divulgato. L'acquisizione consentirà a entrambe le società di espandere le proprie attività nei mercati nazionali e internazionali. La transazione dovrebbe portare crescita e sviluppo nel business di Buono Ventures Limited.
21/12/19	<b>Honest Food Company GmbH:</b> Operatore con sede in Germania di una catena di ghost restaurant.	<b>Hero Delivery SE:</b> Azienda con sede in Germania che gestisce una rete di piattaforme di ordinazione di cibo online.	I dettagli finanziari della transazione rimangono segreti. L'operazione consentirà a Delivery Hero di utilizzare la rete di cucine di consegna per rientrare nel mercato tedesco.
21/08/19	<b>Scotty Labs, Inc.:</b> Sviluppatore con sede negli Stati Uniti di tecnologia che consente alle persone di controllare a distanza le auto a guida autonoma.	<b>Doordash, Inc.:</b> Società con sede negli Stati Uniti impegnata nella fornitura di servizi di consegna di cibo.	Attraverso questa transazione, la tecnologia di Scotty Labs aiuterà in futuro ad abilitare la tecnologia senza driver di DoorDash. Scotty Labs rappresenta la seconda acquisizione da parte di DoorDash nell'agosto 2019. Fino ad oggi, Scotty Labs ha raccolto finanziamenti per 6 milioni di dollari da diversi round di finanziamento.
01/08/19	<b>Mildred Limited:</b> Catena di ristoranti vegetariani e vegani casual premium con sede nel Regno Unito	<b>Encore Capital LLP:</b> Società di private equity con sede nel Regno Unito.	Mildreds prevede di utilizzare il nuovo investimento per potenziare la sua espansione con ulteriori aperture, nonché attraverso l'estensione del marchio nella vendita al dettaglio e nei media.
13/03/19	<b>Rebel Foods Private Limited:</b> Azienda di cloud kitchen multimarca con sede in India.	<b>Goldman Sachs &amp; Co. LLC; Evolvence Capital Limited; Sequoia capitale dell'India; Coatue Management, LLC; Imprese Lightbox; Go-Ventures.</b> Società di investment banking, titoli e gestione degli investimenti con sede negli Stati Uniti; società di private equity e società di gestione degli investimenti con sede negli Emirati Arabi Uniti; l'investitore principale dei fondi è Gojek, la principale società tecnologica dell'Indonesia.	Sequoia Capital, una società di private equity e venture capital con sede in India, Lightbox Management Ltd, una società di venture capital con sede in India specializzata in investimenti in fase iniziale ed Evolvence Capital Limited, una società di private equity e società di gestione degli investimenti con sede negli Emirati Arabi Uniti, hanno concordato acquisire una partecipazione non rivelata in Rebel Foods Private Limited, una società di ristorazione cloud multimarca con sede in India, per un corrispettivo stimato di 1,106 miliardi di INR (15,93 milioni di USD).

**Tabella 7:** Descrizione dei deals più rilevanti.

Fonte: Elaborazione propria.



Dai risultati si evince che modelli di *business* innovativi come i servizi di *food delivery* e le *ghost kitchen* stanno conquistando capitali da numerosi investitori istituzionali (Softbank, Goldman Sachs, ecc.) e da diversi *Private Equity* e *Venture Capital* che credono nell'espansione nei prossimi anni di queste nuove modalità di intendere la cucina e la ristorazione.

Dall'indagine condotta è quindi plausibile pensare che questi *Business Model* non siano destinati a scomparire con l'estinzione della pandemia, ma possano svilupparsi a livello globale e trasformare completamente un intero settore di mercato. Tuttavia, queste tematiche scaturiscono alcuni dubbi tra gli "addetti ai lavori": una ristorazione composta da robot e consegne a domicilio sembra far parte di uno scenario altamente distopico e improbabile, e creerebbe non poche questioni a livello etico, occupazionale ed esperienziale. È stato possibile trattare queste tematiche con alcuni *Key Account partner* di Unox S.p.A. all'interno del progetto Cucine2030 attraverso una serie di interviste.

### 2.2.1.3 Interviste Progetto Cucine 2030

All'interno del progetto Cucine2030 sono state effettuate delle interviste ad alcuni Key Partner di Unox per capire il loro punto di vista in merito al futuro della ristorazione. Tra i temi maggiormente trattati vi sono l'avvento delle cosiddette "*Cloud Kitchen*", l'ascesa dei servizi di *food delivery* e la possibile applicazione di sistemi automatici all'interno delle cucine. Obiettivo delle interviste e del progetto stesso è riflettere su come possano trasformarsi le cucine tra dieci anni, in maniera tale da condividere una direzione di lavoro, sia nel settore della ristorazione, sia in materia *industry*, trovando così una linea guida e rispondere alle nuove necessità del mercato. Si tratta di comprendere le evoluzioni non solo del modo di vivere la cucina, ma capire anche come cambieranno i consumi e le tecnologie attorno alla ristorazione.

Il primo incontro ha visto la partecipazione di più figure<sup>9</sup>, per gettare le basi di un possibile scenario futuro: non sono state coinvolte solamente persone del mondo ho.re.ca., ma anche futuristi ed esperti di tecnologia, per avere una visione d'insieme che accogliesse punti di vista differenti.

---

<sup>9</sup> Incontro svoltosi in data 9 giugno 2021.

## ***Prima parte: Kick-off generale.***

### **Alberto Mattiello**

Il primo intervento è stato a cura di Alberto Mattiello, esperto di tecnologie ed innovazione aziendale.

Secondo lui, la rinascita del settore ristorazione prenderà una doppia accelerazione: una cosiddetta “*Tech acceleration*”, che influirà soprattutto nei prossimi cinque anni, ed una “*Cultural acceleration*”, data prevalentemente dalla pandemia in atto. Tutto ciò che accadrà nel futuro va visto come una rinascita dall’anno 2020 del Covid-19. Si definisce oggi una cosiddetta “*economia della combine*”, ne sono esempi eclatanti Uber, le *Cloud kitchen*, il *food delivery* in generale: questo è un periodo in cui i consumatori sono abituati a ricevere tutto e subito. Da sottolineare che anche catene come McDonald’s e numerosi *Venture Capital* si stanno spostando su modelli *tech* della ristorazione.

Gli ingredienti chiave del futuro saranno: 5G, servizi *Cloud*, IA, robotica. Come esempio della fusione di questi elementi troviamo l’auto a guida autonoma<sup>10</sup>. Interessante sarà testare e capire come la gente percepirà un sistema totalmente automatizzato, e come reagirà al cambiamento.

Vengono illustrati ora alcuni dei principali driver del cambiamento nel settore:

- *Cognitive Transformation*: ci si riferisce a tutte quelle tecnologie e processi che l’uomo ha digitalizzato. Nel tempo tutte queste operazioni saranno implementate da IA. Un esempio è Flippy, un robot che gira hamburger: da una parte c’è la componente robotica, dall’altra c’è la parte software e tutte le tecnologie cognitive per spiegare al robot quando agire, una videocamera che invia il segnale al robot quando la carne è pronta. Flippy fa capire come anche l’attrezzatura per la cucina possa cambiare con la robotizzazione. Verranno sviluppati oggetti su misura per i robot anche nel nostro quotidiano, ad esempio l’altezza dei divani cambierà per farci passare Rumba, un’aspirapolvere robot domestico. Un altro esempio di *cognitive transformation* è dato da Food Pairing, *startup* che aiuta a combinare assieme i gusti del cibo secondo algoritmi.
- *Robotic Transformation*: cioè la robotizzazione dei sistemi di cottura. I robot entreranno nella domotica, diverranno sistemi intelligenti in grado di manipolare la

---

<sup>10</sup> Riferimento a Nuro Robotics, startup che ha lanciato il primo servizio di delivery totalmente automatizzato, in collaborazione con Domino’s Pizza.

quotidianità. Applicati alla cucina, queste automazioni sapranno adattarsi alla persona che si sta avvicinando ai fornelli: un esempio è ENDI di Samsung, un braccio robotico che permette di fare numerose attività in cucina imitando il movimento umano. Un altro esempio, dal 2018 in Cina e a Boston sono stati aperti i primi ristoranti totalmente automatizzati, RoboEatz è una di queste *startup*.

- *System Redesign*: reimmaginare tutto il sistema messo in atto dalla trasformazione tecnologica; come poter innovare quindi tutte le fasi della ristorazione nella cucina del 2030. Occorre ridisegnare *operations*, ordinazioni e processi esterni.
- *Delivery of the service*: si intende un *concept* di cucina che si sposta come servizio<sup>11</sup>. Non è impossibile immaginare un ristorante itinerante. Alla base c'è il tentativo di trovare una soluzione in linea con ciò che cerca il consumatore. È interessante anche guardare i *trend* del mondo *retail*: esistono infatti *startup* che consegnano in 10 minuti pacchi e pasti pronti.
- *Planet Centric Kitchen*: si intende la rivalutazione di tutte le fasi del processo produttivo in cucina con un'ottica improntata alla sostenibilità, tema molto forte oggi e negli anni a venire.

In conclusione, è giusto affermare che la cucina tradizionale non è morta: occorre però abbandonare o ripensare determinati processi artigianali per poter innovare in questo settore.

### **Matteo De Martini – Foodtech Deloitte**

Il secondo intervento è stato curato da Matteo De Martini, manager di Deloitte, sezione *foodtech*.

Secondo la sua visione, il mondo *agrifoodtech* è stato colpito duramente dal Covid, ma da qui in poi ci si trova davanti a numerose opportunità di cambiamento. Il mondo della ristorazione può tornare ai livelli pre-crisi nel giro di un anno e mezzo, abbracciando nuove tecnologie e applicandole. Dal lato *value chain* esistono *startup* che operano nella rimozione di alcuni parti del processo a minore valore aggiunto per rendere più efficienti le operazioni e differenziarsi verso il consumatore finale: ad esempio Deliveristo, che ottimizza il *sourcing* nel settore, si occupa di fornitura e consulenza sulle migliori materie prime per gli chef. Oppure esistono *startup*, come la spagnola Orkest, che ottimizza su

---

<sup>11</sup> Sono stati riportati come esempi distributori di carburante che raggiungono il consumatore e parrucchieri itineranti.

base algoritmica i processi fatti dalle persone; oppure Cooky, che si occupa della gestione e di etichette digitali nel settore *food & beverage*. Oggi, quindi, il panorama *startup* è molto ricco, ma con un'adozione ancora bassa. Ci sono *trend* che stanno prendendo piede nella ristorazione, ma che vedono ad oggi qualche ostacolo. Stanno nascendo tante *startup* verticali per risolvere il paradosso tra efficienza e differenziazione, e per focalizzarsi sulla parte bassa della *value chain*, più vicina ai bisogni del consumatore. Ad esempio, l'israeliana Cleanzy si occupa di pulire automaticamente gli elettrodomestici.

Un altro *trend* è il cosiddetto *Plant Based*, la carne vegetale: Beyond meat, Impossible Burger, Juicy Mables; questi prodotti innovativi necessitano di *know-how*, capire come cucinarli, e ripensare al modello operativo per adattarsi ai nuovi ingredienti. È importante quindi sviluppare nuove competenze per adattarsi alle nuove tecnologie della ristorazione, ma se alcuni compiti basilari non sono vincolanti nel risultato finale, questi vanno delegati al mondo robot. Ci sono *startup* che cercano di ribaltare il paradigma uomo-robot: hamburgerie robotizzate ma esposte per cambiare l'esperienza del consumatore, egli vede in prima persona un robot lavorare in cucina. Questo suscita un cosiddetto "effetto wow" al primo impatto, ma un grosso limite di questo modello è la sua sostenibilità di lungo termine.

Nel 2030 il mondo della ristorazione è destinato a rivoluzionarsi con il digitale: un *driver* importante è quello delle *ghost kitchen*, non solo del *delivery*. Questa innovazione porta sfide importanti nel modello business: il consumatore prima di comprare controlla tutti i *competitor* per prezzo, vicinanza ed altri fattori, alimentando la competitività del settore. Nel 2030 la sfida sarà quella di essere consapevoli che le *operations* del ristorante fisico saranno diverse dalle *operations* della *ghost kitchen*: cambia il modello della linea di prodotto e le necessità di garantire l'esperienza all'utente. Sarà un business di volumi più che di margini. Occorre adottare un modello operativo differente, mantenendo però il proprio *brand* per vincere il mercato. Non sarà da escludere l'approdo di *incumbent* inaspettati in questo settore: ad esempio Tesla ha depositato un *brand* a tema *food*.

### **Gian Paolo Lazzer – Strategy Innovation**

Successivamente è intervenuto il Dott. Gian Paolo Lazzer, sociologo e ricercatore per *Strategy Innovation* s.r.l.

Secondo lui occorre ridisegnare la prospettiva qualitativa nel mondo della ristorazione. L'alto tasso di fallimenti nel settore, anche prima del Covid, va individuato nella scarsa educazione imprenditoriale: tanti ristoratori non sono imprenditori. Già prima della

pandemia immaginare il ristorante senza sala o senza cucina era una delle domande poste ai gestori. Uno dei problemi da affrontare per le cucine 2030 forse è prettamente aziendalistico, non tanto tecnologico. Occorre coinvolgere aziendalisti e formatori, ponendo sempre al centro la sostenibilità come linea guida.

Applicando lo schema del *Trendverse* sono stati individuati alcuni *trend* del futuro:

- *Quantified Man*: ognuno ha un attrezzo che monitora lo stato di salute. C'è questa tendenza nel misurarsi costantemente, e questo può avere grosse implicazioni nel settore. Basti pensare a Food Pairing, *startup* che consente non solo di trovare buoni abbinamenti per i cibi, ma anche pensare a qualcosa di salutare in base alla fisicità dell'individuo.
- *Quality Living*: un esempio è “La Belle Assiette”, un *delivery* dedicato al cuoco professionista, dove il cliente lo prenota a casa in base a recensioni e *skills*. Non si ordina così solo il cibo, ma si ordina il cuoco stesso che cucina: è un'innovazione a livello esperienziale.
- *Purezza*: riferito al contesto, all'igiene, alla sanificazione. Il consumatore sarà molto attento alla purezza degli elementi e del cibo che assume.
- *Petification*: ci si riferisce ai consumi legati ai proprietari di animali. A Treviso, ad esempio, è nata una rosticceria per cani.
- *Silver Economy*: i consumatori del 2030 sono *silver*, la *silver economy* sta nascendo adesso, e stanno creando i loro gusti adesso. Oggi bisogna raccogliere informazioni che saranno fondamentali nel 2030, perché plasmeranno i gusti del futuro.

In conclusione, occorre ripensare anche alla scuola: l'intero sistema scolastico alberghiero dovrà adattarsi alle nuove tecnologie; il cuoco del futuro dovrà saper fare *coding*, dovrà essere attento all'estetica, alla nutraceutica, all'armocromia dell'alimento: servirà quindi un bagaglio nuovo di *hard e soft skills*.

### **Andrea Fumagalli – Pellegrini S.p.A.**

Per Andrea Fumagalli, amministratore delegato di Pellegrini S.p.A., società impegnata nella ristorazione collettiva, manca un dato importante sulla tavola: dal punto di vista della ristorazione collettiva, di principio B2B, bisogna capire come si trova il consumatore. Come saranno e dove saranno i consumatori del 2030?

Talvolta non c'è libera scelta sul menù da parte del consumatore: ci sono target differenti che possono avere preferenze differenti. Capire come sarà il mercato del 2030 sarà

fondamentale: se molte produzioni industriali sono delocalizzate, c'è uno spostamento del mercato. Dove sarà il *target* di mercato a cui proporre l'innovazione? Oggi c'è una forte componente umana nella ristorazione; con la robotizzazione come cambierà il mercato dei consumatori nel 2030 ed il loro potere d'acquisto? Il problema verte non solo su tematiche come la diffusione dello *smart working* come soluzione igienico-sanitaria di assoluta priorità, ma anche sul fenomeno della delocalizzazione dei processi produttivi: se un'azienda sposta gran parte della produzione verso un'altra sede, ridurrà conseguentemente il numero di impiegati nella sede centrale; questo comporta una contrazione dei consumi per una società di ristorazione collettiva, oltre che a sensibili modifiche alle abitudini dei lavoratori.

### **Edoardo Tribuzio – MyMenù**

Edoardo Tribuzio, amministratore delegato di MyMenu, società di *food delivery*, solleva la questione relativa all'ascesa degli asporti nel periodo di pandemia. Con l'arrivo del *delivery* i ristoratori si sono svegliati, c'è stata una trasformazione culturale, c'era bisogno di formazione ed educazione. Le piattaforme di *food delivery* hanno dei costi di mantenimento: alcuni ristoratori, infatti, per tagliare quella componente di costo, hanno valutato di sviluppare da soli il loro servizio. Questo ha reso necessaria una modifica della *supply chain*. La cucina del 2030 richiederà più spazio e maggiore organizzazione, allo scopo di preparare cibi diversi in poco tempo. Nei forni serviranno funzionalità e caratteristiche per assicurare qualità ad un piatto consumato 10 minuti dopo (nell'ipotesi venga consumato a casa), rispetto al piatto che va consumato 2 minuti dopo come nella normale ristorazione. La cucina del futuro dovrà essere caratterizzata da massima elasticità.

### **Sergio Castelli - MyChef**

Sergio Castelli, amministratore delegato di MyChef, società di ristorazione operante nelle più grandi ferrovie ed aeroporti d'Italia, afferma che le cucine del 2030 saranno variegate. Ad oggi nel settore della ristorazione esiste la cucina professionale, in concessione, collettiva e le grandi catene. Bisogna fare molta pulizia e capire quale sarà il cliente e quale in prodotto. La cucina in concessione (*core business* di MyChef) sarà composta da attrezzature che sappiano risaltare principalmente il prodotto. Si passerà gradualmente dal

*value for money* al *value for time*<sup>12</sup>. La domenica il cliente continuerà a cercare la cucina classica e tradizionale, non per forza il *delivery* sarà il modello trainante della cucina del futuro.

### **Andrea Cova – Soul K**

Soul K opera nelle fasi iniziali della *supply chain* dell'industria alimentare: sviluppa tecnologie sul mondo alimentare e ristorativo. Soul K opera con professionisti della ristorazione, sia catene sia cucine stellate. Gran parte del valore nelle cucine del futuro deriverà dall'elaborazione e dalla qualità del prodotto: deve essere perfetto esteticamente e perfetto di valori nutrizionali. Il cliente porrà grande enfasi sulla qualità del prodotto: le tecnologie devono contribuire a fornire al consumatore tutte le informazioni sul piatto che sta mangiando. Viene poi mossa una critica alla situazione italiana attuale: la ristorazione tradizionale non è imprenditoriale, i piccoli ristoratori non hanno cultura finanziaria. Il *management* del ristorante medio non è preparato, si spaventa davanti alla tecnologia. È giusto parlare di innovazione tecnologica, ma occorre trattare con cinismo anche il tema del tempo di adozione di queste tecnologie, che risulta diverso tra l'Italia ed il resto del mondo. L'Italia vive di tradizione, valorizza la tradizione, talvolta trascurando innovazioni che potrebbero dare valore aggiunto all'intero settore. Purtroppo, molti ristoratori rifiutano radicalmente nuove soluzioni per il loro business dietro la frase "abbiamo sempre fatto così". Bisogna puntare su una formazione scolastica che sensibilizzi i ragazzi su temi legati ad innovazione e sostenibilità, altrimenti il settore a livello italiano è destinato a rimanere indietro.

### ***Seconda parte: Interventi one-to-one***

La seconda parte delle interviste è stata sviluppata seguendo delle domande predefinite, alle quali hanno risposto due dei principali *Key Partner* di Unox, che per questioni di riservatezza non saranno menzionati. Questa seconda parte del lavoro di indagine è servita per analizzare più nel profondo quali innovazioni possono plasmare il futuro della ristorazione e cosa può fare l'azienda in primis per portare innovazione.

---

<sup>12</sup> Con Value for Money si intende il rapporto qualità-prezzo. Con Value for Time si fa riferimento al costo opportunità del tempo che un consumatore impiega in una determinata attività. In sostanza, è l'importo che un consumatore sarebbe disposto a pagare per risparmiare tempo, o l'importo che accetterebbe come risarcimento per il tempo perso.

I temi più dibattuti all'interno di queste interviste sono stati i menù, il *food delivery*, l'automazione e la sostenibilità.<sup>13</sup>

*Come si immagina il menù della ristorazione nel 2025 e 2030?*

- A. Per il 2025 i cambiamenti sono abbastanza evidenti: i professionisti in generale, dallo chef all'uomo di business, stanno facendo delle scelte qualitative abbastanza importanti, lo si sta vedendo nei *fast food*, nei *fast casual*: c'è una fortissima attenzione alla qualità del prodotto. Di base, tutti chiedono di lavorare con ottime materie prime e dare valore aggiunto a ciò che offrono. Mi viene in mente una hamburgeria che abbiamo come cliente, prezzo *entry level*, sui 17/18€: ci hanno chiesto un prodotto sia qualitativo da raccontare a livello menù che piacevole da mangiare. Questa cosa 3 o 4 anni fa non sarebbe successa, perché si puntava molto sulla competizione di prezzo; oggi piuttosto riduci la quantità del cibo per puntare sulla qualità. I Menù del 2025 li vedo molto caratterizzanti, mi immagino molti meno ristoranti senza *reason why*, cioè la classica ristorazione italiana dove prendi un po' di tutto: questi stanno già sparendo e spariranno totalmente. Nel 2030 invece non vedo trasformazioni ulteriori, ci sarà una stabilizzazione dei *trend* delineati per il 2025.
- B. È molto complicato poter dare una risposta chiara, perché evidentemente tutti diciamo che la pandemia ha accelerato dei cambiamenti già in atto a livello globale. Rispetto alla ristorazione collettiva tradizionale, svolta in una precisa fascia oraria del giorno, in una determinata sala dedicata al pranzo (la classica mensa), con menù sempre uguale dettati dalla tradizione (le classiche tre scelte di primi, secondi e contorni). Oggi ci rendiamo conto che, sotto la spinta del mercato, è cambiato cosa si mangia: infatti vediamo una forte tendenza verso piatti unici, intesi come singola portata bilanciata, che ha dentro la giusta proporzione tra proteine, carboidrati, grassi. Vediamo che è cambiato il quando, perché non c'è più la fascia oraria della mensa, si vuole avere a disposizione il cibo ad ogni orario; è cambiato anche il dove: nelle grandi città come Milano, con affitti molto onerosi, avere uno spazio dedicato per il pranzo è visto come uno spreco assoluto; bisogna dare la possibilità alle persone di mangiare al *desk* o poter mangiare in ambienti che sono un punto di socialità ma non sono adibiti alla ristorazione vera e propria. Il lato che vediamo un po' più resistente,

---

<sup>13</sup> Le interviste risalgono rispettivamente al 22 giugno 2021 (A) e 7 luglio 2021 (B)



ma che prenderà una modifica verso piatti pronti e preconfezionati, è quello che riguarda il mondo *factory*: gli operai chiaramente non possono mangiare lungo la catena di montaggio, ma sicuramente anche loro avranno il diritto di mangiare su uno spazio diverso: siccome la manodopera nel settore della ristorazione ha un certo peso, soprattutto per i turni notturni, ci immaginiamo un futuro spostato verso le monoporzioni. Queste trasformazioni stanno andando verso cibi precotti da rinvenire: questo è un po' lo scenario principale. Tra il mondo *delivery* che ha preso piede ed il consumo dei pasti in sicurezza, le soluzioni precotte e monoporzione sono la soluzione del futuro, in uno scenario in cui il "dove ed il quando" riferito al mangiare sarà sempre più diversificato e personalizzato.

*Quanto conta la rapidità del servizio nei prossimi anni?*

- A. Questo è un punto fondamentale. La gente ha un livello di attenzione sempre più basso e vuole tutto subito, siamo abituati ad ottenere ciò che viene chiesto in tempi molto brevi. Il concetto però non va inteso come fretta. Se voglio mangiare in modo rapido, ad esempio in pausa pranzo, me lo ordino con il *delivery*: al posto di farsi la coda per mangiare, stare attaccati, col caldo, un lavoratore potrebbe preferire mangiare nell'area *break* dell'azienda, mi faccio portare qualcosa, mangio lì e sto bene. Nella situazione serale cerco un momento piacevole, non ho fretta di andarmene dal ristorante: di contro, però, mi infastidisco se il piatto arriva dopo 40 minuti. Uno dei grandi problemi dei ristoranti è verso metà serata, quando le sale sono piene e, dopo aver ordinato antipasti e primi, ti devono arrivare i secondi; in questa situazione hai dei tempi d'attesa addirittura doppi rispetto ai primi piatti, perché la cucina va in collasso, questo è antipatico. Poi sopravviene un discorso di digestione e quindi non apprezzo più il secondo piatto se ho un'attesa così lunga.
- B. Anche in questo caso, lo scenario da qui al 2030 è complicato da intravedere, soprattutto se ci si sposta da una visione locale a internazionale. Più che rapidità del servizio si potrebbe parlare di tempi di conservazione. A mio modo di vedere il *delivery* sarà sempre più spinto nel tessuto urbano (megalopoli) e nell'universo del fresco, inteso come il prodotto pronto per essere consumato, secondo un'ottica che vede il "cibo andare incontro alle persone". Tuttavia, trovo che una grossa fetta del mercato che andrà "verso il cibo", il quale sarà conservabile a lungo termine attraverso monoporzioni precotte. Le tecnologie oggi non permettono di pensare alle

lunghe scadenze per il cibo (40 giorni massimo), ma non escludo notevoli passi avanti nella conservazione a bassi consumi e nelle tecnologie a miscele di gas alimentari, che stanno avendo un grosso *boost*. Oggi grandi gruppi, come Sapio e Nippon Gasis, si stanno buttando sui gas del cibo e secondo me troveranno soluzioni innovative, che cambieranno completamente il modello di distribuzione e logistica del cibo.

*A suo avviso, quanto impatterà il modello di business del food delivery nel settore della ristorazione tradizionale?*

A. Qui c'è un problema endogeno legato al *food delivery*, che ad oggi non funziona per nessuno, né per le *delivery company*, né per il ristoratore. La capacità di penetrazione sarà legata al risolvimento di questo problema, non tanto all'abitudine di utilizzarlo, perché l'abitudine esiste e può diventare sempre più radicata. Potrebbe addirittura ricoprire un 50%, alla pari con il metodo di ristorazione tradizionale. Il vero problema è: potrà resistere questa cosa? Il ristoratore continuerà a scegliere di cedere il 30% dei profitti a queste piattaforme di delivery? Questa piattaforma, che nemmeno col 30% sta in piedi, arriverà a chiederti il 35, 40%. A questo punto il ristoratore è propenso a darteli? Questa è una domanda molto complessa. Quindi dipenderà molto dall'evoluzione dei modelli di *revenue*. Prendiamo i grandi *player* globali, esempio Deliveroo: è gigantesca, presente ovunque, hanno dichiarato il miliardo di fatturato quest'anno, non si può dire che sia in fase iniziale. L'unico problema è che economicamente non sta in piedi; è stata la peggiore IPO nella storia del mercato UK.<sup>14</sup> Economicamente non è sostenibile. La vera discriminante è questa, perché se non ci fosse, allora la percentuale potrebbe essere metà e metà.

*Quali potrebbero essere i pro e i contro dell'automazione nel settore della ristorazione?*

A. Contro non ne vedo molti, se sai utilizzare gli strumenti; pro tutti, perché vuol dire ridurre gli *effort* nelle operazioni a basso valore aggiunto, standardizzare la qualità, ridurre i tempi di lavorazione. Dipende però dal professionista che la utilizza, dal

---

<sup>14</sup> La performance del giorno di apertura segna il peggior debutto londinese per una grande IPO in almeno due decenni, secondo il fornitore di dati Dealogic. Uno dei banchieri della società ha dichiarato al Financial Times che è stata "la peggiore IPO nella storia di Londra".

Fonte: CNN - <https://edition.cnn.com/2021/04/02/investing/london-deliveroo-ipo/index.html> ultimo accesso 14/9/2021 ore 16:42

cuoco che ha in mano quella macchina: che sia un forno evoluto o un *cobot* non cambia assolutamente nulla. Alla base c'è un problema di competenza. Non è solo la tecnologia, hai bisogno di competenze per saper padroneggiare l'innovazione. Il livello di competenza media del *middle management* è pessimo, indifferentemente dalla dimensione del gruppo. Sono persone non formate, appena accenni loro qualcosa sull'automazione di processo non sanno di cosa parli, si spaventano, rispondono con "ho sempre fatto così": va fatto un enorme lavoro culturale. Automatico vuol dire imparare qualcosa di diverso rispetto a quello che facevi prima. Il livello di automazione oggi nelle cucine è molto basso: ad esempio i bollitori di pasta a sollevamento automatico, tipico automatismo che potrebbe cambiare la vita dei ristoratori, perché quando hai molti coperti riesci a gestire i diversi tipi di pasta senza troppi sforzi; il vero problema è settare i programmi, avere delle competenze per comprendere l'innovazione.

- B. La storia dell'industria insegna che l'automazione è il primo fattore che porta ad abbattere i costi; però trattandosi di cibo, e guardandola con un occhio da italiano, mi immagino una forte automazione su quelle operazioni senza valore aggiunto dalla manualità, come la tritatura, il taglio, la pulizia del cibo; vedo automazione sulle parti di cottura, lì già oggi ci sono soluzioni; però c'è una fase di composizione e gestione della ricetta finita che rimarrà a componente umana se si vuole puntare alla qualità, anche se sappiamo che nell'industria la manualità viene superata da una logica di volumi e automazione. Oggi ci son casi di aziende che producono monoporzioni industrializzati: si nota già la differenza non solo dal prezzo, ma anche dalla composizione della porzione, dove le industrializzate sono gemellari e quelle ancora "umane" portano qualche cambiamento tra ogni portata. I pro, quindi, sono l'abbattimento dei costi e la possibilità di aumentare i volumi, i contro ricadono in alcune fasi del processo finale, che incidono sul consumatore: dipenderà dalla cultura del consumatore, se sa apprezzare ciò che viene cucinato a mano e ciò che viene fatto automaticamente. Sicuramente chi produrrà e vorrà differenziarsi in termini di qualità, dovrà promuovere la cultura alimentare per mantenere un livello di narrazione che faccia apprezzare la differenza rispetto a ciò che esce soltanto dalla macchina.

*Sarebbe disposto a ridurre ipoteticamente il personale per l'automazione in cucina?*

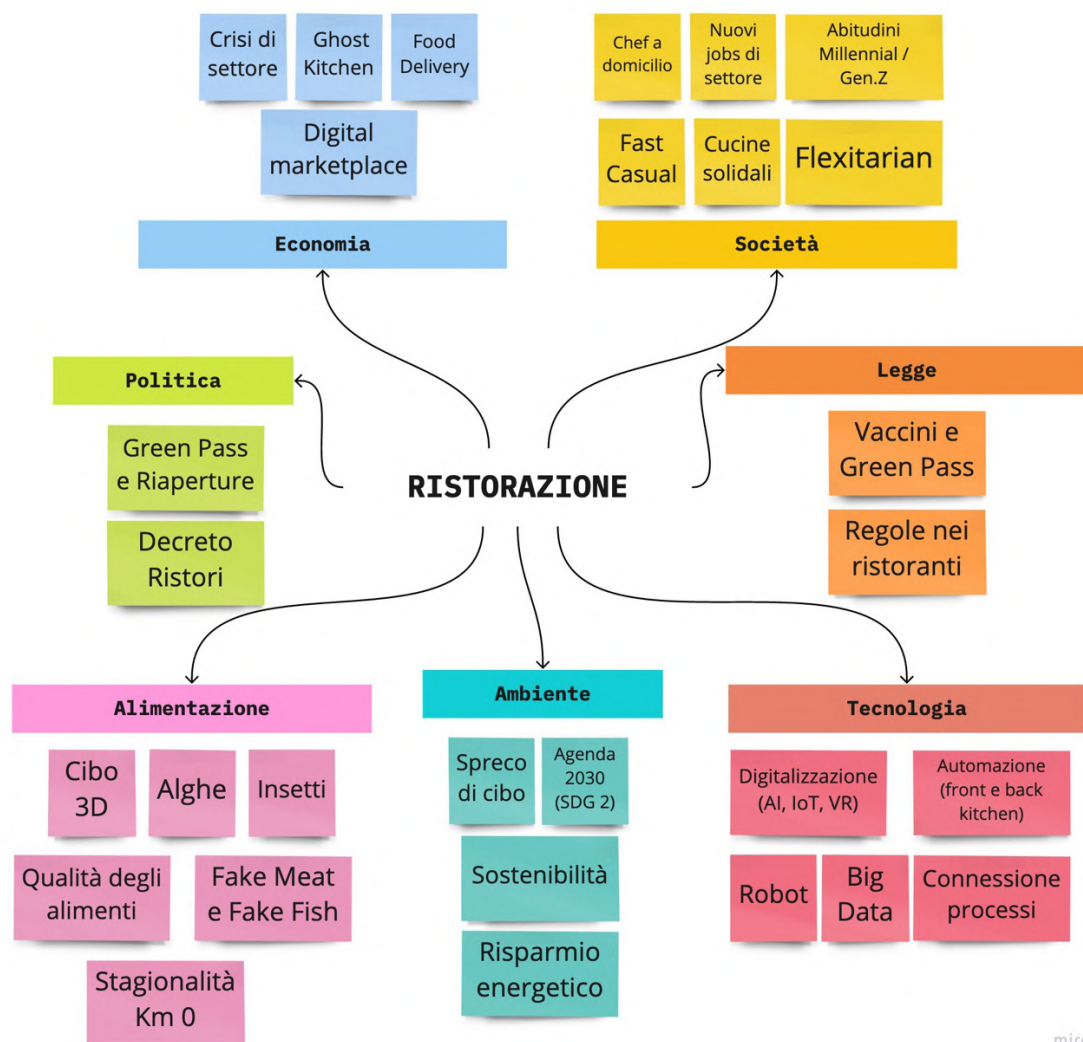
- A. Bisogna distinguere la ristorazione tradizionale e la ristorazione collettiva. Nella prima la vedo una cosa difficile, perché i gestori sono affezionati al cuoco che gli svolge tutte le fasi della preparazione del piatto; per il ristoratore la macchina non sostituisce una persona, ma semplifica solamente una parte del processo. Il cuoco è utile perché non fa solo quella funzione, è flessibile nelle mansioni. Quindi in questo caso l'automazione non fa risparmiare, casomai migliora una fase del processo. Invece nella ristorazione collettiva lo stanno già facendo. Molti ristoranti scelgono l'outsourcing di alcuni processi, hanno dotato i punti vendita di macchine evolute e formano il personale solo per le fasi finali del processo di lavorazione. Questo ragionamento lo applichi a livello industriale, alla ristorazione collettiva, dove gli impiegati svolgono un solo compito: in questo caso dico sì, non avrei problemi a sostituire una persona con una macchina che lavora 24 su 7. A livello industriale lo farei subito, sul ristorante no. Inoltre, la capacità di impiattare con gusto estetico è un'abilità solo umana. Gli automatismi, per ottenere un prodotto di qualità, devono comunque essere validati dall'uomo: devi avere un cuoco che sappia riconoscere la qualità del cibo o le differenze rispetto al prodotto standard. Pensa anche alle quantità di sale, le spezie, il lato olfattivo: qui si parla di *oven engineering*. In questo caso è più complesso settare un processo in automatico che manualizzarne una parte.
- B. Dipende da cosa automatizza il processo. Se l'automatismo fa perdere valore aggiunto ad un processo perfezionato in 60 anni di storia aziendale (tra preparazione accademica e formazione ai cuochi) non lo farei, perché allora diverrebbe una guerra di prezzo: come lo faccio io lo faranno tutti gli altri, quindi vado a perdere tutto il valore aggiunto sulla qualità del prodotto fatto. La componente della manodopera ha sempre enorme peso nell'analisi dei costi. Aggiungiamoci il costo della materia prima e i costi energetici, se avessi macchine ad elevato rendimento e basso consumo sarebbe un bel passo avanti. In Italia è elevato il costo dell'energia, soprattutto industriale. Tutto ciò che aiuta ad abbattere questi costi viene visto con grande interesse. Questa automazione deve impattare su tutto ciò che non toglie il valore aggiunto dei processi, altrimenti si andrebbe a perdere qualità dell'offerta. Cioè se l'automazione incidesse sulla manodopera che non impatta sul valore aggiunto, allora sì, la comprerei.

*La ristorazione nel 2030 sarà a impatto zero? Su quali processi si deve lavorare per essere più sostenibili?*

- A. Secondo me l'obiettivo impatto zero è una cosa a carattere generale, non riguarda solo la ristorazione: essa è la parte finale della catena, tutti i processi che ci sono prima devono essere ad impatto zero: l'industria del packaging e l'industria energetica, per fare degli esempi, devono lavorare con politiche sostenibili. Piuttosto, quello che deve fare il ristoratore è la lotta allo spreco alimentare: gestire i magazzini, formare lo staff. Questo è il maggiore sforzo da parte della ristorazione. C'è una *startup*, Winnow Solutions, che legge i rifiuti nel cestino. È un bidone con riconoscimento immagine: si getta qualsiasi cosa, il bidone capisce cos'hai gettato, lo pesa ed offre consigli per sprecare meno. Questo può aiutare il ristorante a raggiungere un livello di impatto minimo.
- B. Ci vuole una promozione sul consumo consapevole e su quanto mangia l'utente. C'è un effetto "villaggio turistico" nelle mense aziendali: siccome ho diritto a primo, secondo, contorno, allora prendo tutto e poi magari avanzo sul piatto perché non ho fame. Da qua al 2030 vanno sviluppati obiettivi di sostenibilità: uno tra tutti è la riduzione dei consumi attraverso elettrodomestici sempre più connessi a centrali che controllino i carichi energetici di funzionamento; nel futuro, l'impatto energetico e la CO2 emessi dalle attrezzature saranno uno dei campi di maggior attenzione, anche per il controllo dei carichi di consumo tra i vari dispositivi. Un altro problema è dato dalla sovrapproduzione: occorre implementare un sistema più efficiente di monitoraggio dei pasti, oppure pensare a soluzioni per non buttare i pasti non consumati. La regola di base è che la sostenibilità va fatta sia dal cliente che dal fornitore.

#### 2.2.1.4 Mappatura dei temi riscontrati nella fase esplorativa

Attraverso l'analisi PESTAL delle fonti, l'indagine sul software Mergermarket e le interviste mirate è stato possibile stendere una mappatura generale delle diverse tematiche affrontate in questa prima fase. Nella seguente mappa sono state mantenute le sei (più una) categorie previste dal *framework* di riferimento: politica, economica, sociale, tecnologica, ambientale, legale, alimentare. Ogni tematica può essere intesa come *driver* del cambiamento, che contribuisce alla diffusione di determinati *trend*, che verranno individuati con l'ausilio dello strumento *TrendVerse* di *Strategy Innovation*.



**Figura 30:** Mappatura dei principali temi derivanti dalla fase esplorativa.

Fonte: Elaborazione propria tramite il software Miro.

Giunti alla fine della fase esplorativa attraverso l'analisi PESTAL, l'indagine su *Mergermarket* e le interviste, si rende necessario dedicare dei paragrafi ai concetti di *Ghost Kitchen*, *Food Delivery*, *Sostenibilità* e *Digitalizzazione*: questi temi sono stati ritrovati numerose volte nel corso del capitolo e necessitano di spiegazioni aggiuntive, per non confonderli definendoli come tendenze vere e proprie.

### ***Ghost Kitchen & Food Delivery***

Questi due temi, catalogati all'interno della sezione economica dell'analisi PESTAL, sono dei modelli di business relativamente giovani ed in forte ascesa, dopo aver visto un repentino *boost* nel difficile periodo di transizione dettato dalla pandemia.

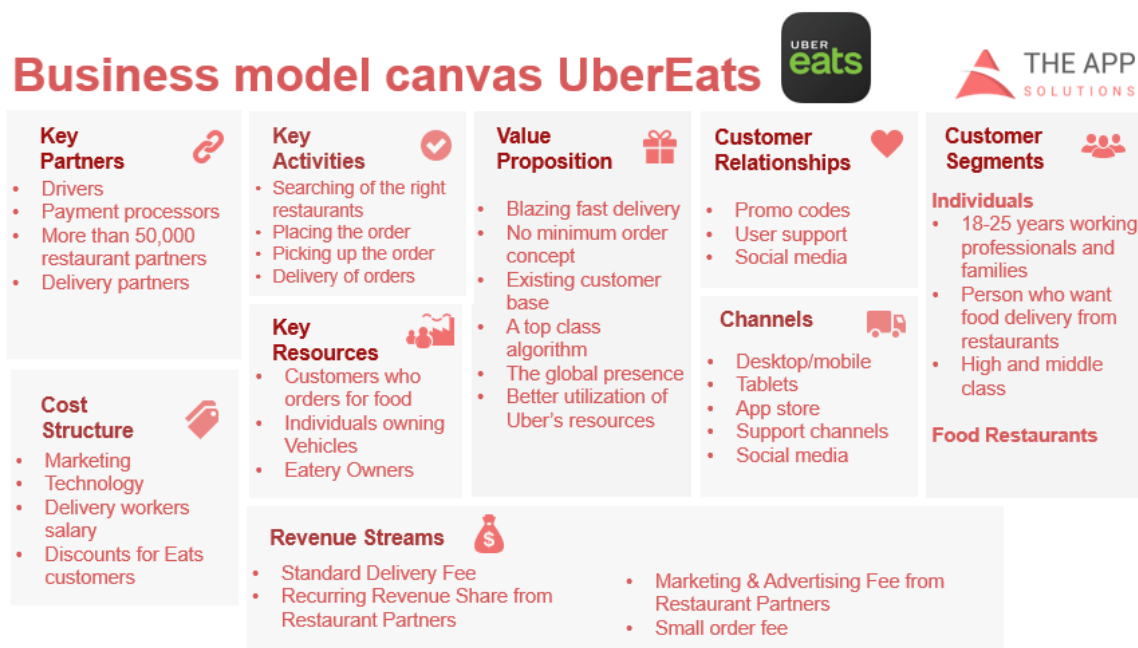
La *ghost kitchen* è un servizio di ristorazione innovativo, che funziona su un modello *hub e spoke*. A partire da una cucina centrale (*hub*), il cibo viene consegnato ai punti vendita (*spoke*), da dove viene distribuito ai rispettivi clienti. Una cucina *cloud* è un punto vendita da asporto che non fornisce un servizio di ristorazione: si concentra esclusivamente sui piatti da asporto. Gli ordini vengono ricevuti solo online e il cibo viene quindi inviato al cliente sotto forma di asporto. I vantaggi forniti dalle *ghost kitchen* sono molteplici, sia dal lato dell'offerta che della domanda:

- Concorrenza: la forte concorrenza nel settore, insieme alla diminuzione dei margini, porta alla chiusura di molti ristoranti.
- Modifica delle preferenze dei clienti: i clienti optano sempre più per le opzioni di consegna a domicilio.
- Riduzione dei costi operativi: l'industria della ristorazione è nota per avere costi operativi molto elevati, ad esempio gli affitti, e ciò ha un grave impatto sui profitti dei ristoranti. Il modello della *ghost kitchen* permette un cospicuo risparmio ed un aumento dei margini operativi fino al 25%.
- Qualità del cibo: i ristoranti tradizionali affrontano molte spese generali, a causa delle quali a volte trascurano la qualità del cibo nei loro piatti.
- Personale ridotto al minimo: tramite l'automazione di numerosi processi il lavoro umano è minimizzato; questo è un fattore positivo anche in termini di igiene (Chouldary, 2019).

Il *food delivery*, ovvero la consegna di cibo al dettaglio è un servizio in cui un ristorante, un negozio o una società indipendente consegna cibo ad un cliente finale. L'ordine viene in genere effettuato tramite il sito web del ristorante, per via telefonica o tramite una società intermediaria di ordinazioni. Le attività di consegna di cibo sono disponibili in molte forme: si va dalla piattaforma che collabora con ristoranti e autisti ad un modello completamente integrato in cui ogni fase è internalizzata.

Nel modello *Platform To Consumer*, le *app* di terze parti elencano i ristoranti disponibili nelle vicinanze del cliente, normalmente tramite un sito o un'*app* mobile: i consumatori possono quindi ordinare da questi ristoranti partner e farsi consegnare il cibo dal ristorante o da un autista della piattaforma. Esempi importanti includono aziende del calibro di DoorDash, UberEats o Deliveroo. Normalmente, la piattaforma richiede una *fee* dal 20% al 30% del valore dell'ordine sul potenziale costo di consegna massimo che potrebbe

sorgere. Questa modalità ad oggi è la predominante, rappresentando 63 dei 122 miliardi di dollari generati dalle vendite annue di settore (dati riferiti agli USA).



**Figura 31:** Business Model Canvas di UberEats.

Fonte: Manzoor W., Business Model Canvas UberEats, 2020. Consultabile al sito:

<https://www.pinterest.it/pin/317292736251636695/>, ultimo accesso 20/9/2021 ore 23:03.

Nel modello *delivery service aggregators*, invece, la piattaforma funge da intermediario tra un cliente e numerosi ristoranti locali, fornendo assistenza clienti per conto di questi ristoranti in caso di problemi con le consegne o l'ordine stesso: vi sono diversi tipi di abbonamento per questo modello, che garantisce consegne gratuite e varie scontistiche. Per esempio, JustEat, Delivery Hero e GrubHub adottano questo modello.

Nel modello *Full-Stack*, l'attività è completamente internalizzata. Ciò include non solo la creazione dell'*app* o l'assunzione di autisti, ma anche la cottura del cibo. Spesso, il cibo viene preparato nelle cosiddette *ghost kitchen*, che consentono di abbattere i costi affittando solo lo spazio per la cucina in aree economiche. Infine, c'è il modello *Restaurant To Consumer*, dove il ristorante stesso consegna il cibo attraverso i propri canali. Gli esempi più famosi includono McDonalds, Burger King o Domino's.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Fonte: <https://productmint.com/the-food-delivery-business-model-a-complete-guide/> ultimo accesso 16/9/2021 ore 23:14



## Sostenibilità e Digitalizzazione

A questo punto è necessario sottolineare come i concetti di sostenibilità e digitalizzazione non possano essere definiti veri e propri *trend*, ma sono piuttosto inquadrabili come scopo, fine ultimo di ogni tendenza che verrà individuata nelle fasi successive.

In particolare, ogni *trend* deve sottostare ad un unico dictat, ovvero la sostenibilità. La sostenibilità come consumo etico viene sempre di più considerata il fine ultimo di tutte le azioni messe in campo piuttosto che essere solo un *trend*. L'affermazione è avvalorata dalla considerazione degli obiettivi ONU di sviluppo sostenibile (SDGs) o Agenda 2030, che riconoscono lo stretto legame tra il benessere umano, la salute dei sistemi naturali e, non ultima, la presenza di sfide comuni che tutti i paesi sono chiamati ad affrontare. Gli SDGs toccano diversi ambiti, interconnessi e fondamentali per assicurare il benessere dell'umanità e del pianeta: dalla lotta alla fame all'eliminazione delle disuguaglianze, dalla tutela delle risorse naturali all'affermazione di modelli di produzione e consumo sostenibili.<sup>16</sup>



**Figura 32:** Sustainable Development Goals di Agenda 2030.

Fonte: Nazioni Unite, Sustainable Development Goals. Consultabile al sito

<https://www.undp.org/sustainable-development-goals>, ultimo accesso 30/9/2021 ore 9:41.

<sup>16</sup> Fonte: <http://www.progettoinclusivo.it/progetto/2019/03/accessibilita-fa-rima-con-sostenibilita-citta-e-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/> ultimo accesso 16/9/2021 ore 12:05

Quello della sostenibilità è oggi uno degli argomenti più ricorrenti nel dibattito pubblico nazionale ed internazionale. Questa attenzione crescente è tuttavia spesso accompagnata da un approccio superficiale, che coglie solo alcuni aspetti della questione, in particolare la dimensione ambientale e climatica, tralasciandone altri altrettanto importanti.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, infatti, si focalizza anche sulle persone, sulla prosperità, la pace e la collaborazione, il pluralismo e i diritti di tutti.<sup>17</sup>

La digitalizzazione riveste un ruolo di primaria importanza nella vita dell'uomo: non può essere definita come trend, in quanto sarebbe riduttivo. La digitalizzazione oggi è ormai un dato di fatto. Il mondo si sta spostando dall'analogico al digitale più velocemente che mai, esponendoci ulteriormente alla vasta promessa e al pericolo delle nuove tecnologie. Sebbene l'era digitale abbia portato alla società molti incredibili benefici, vanno affrontate anche molte sfide come il crescente divario digitale, le minacce informatiche e le violazioni dei diritti umani online.

Nel 2018 l'ONU ha sottoscritto la *Roadmap* per la cooperazione digitale<sup>18</sup>, composta da 8 aree di azione, dove l'implementazione digitale deve migliorare le condizioni dei Paesi e dei suoi abitanti:

1. Raggiungere la connettività globale entro il 2030;
2. Promuovere i beni pubblici digitali per creare un mondo più equo;
3. Garantire l'inclusione digitale per tutti, compresi i più vulnerabili;
4. Rafforzare lo sviluppo delle capacità digitali;
5. Garantire la protezione dei diritti umani nell'era digitale;
6. Sostenere la cooperazione globale sull'intelligenza artificiale;
7. Promuovere la fiducia e la sicurezza nell'ambiente digitale;
8. Costruire un'architettura più efficace per la cooperazione digitale.

---

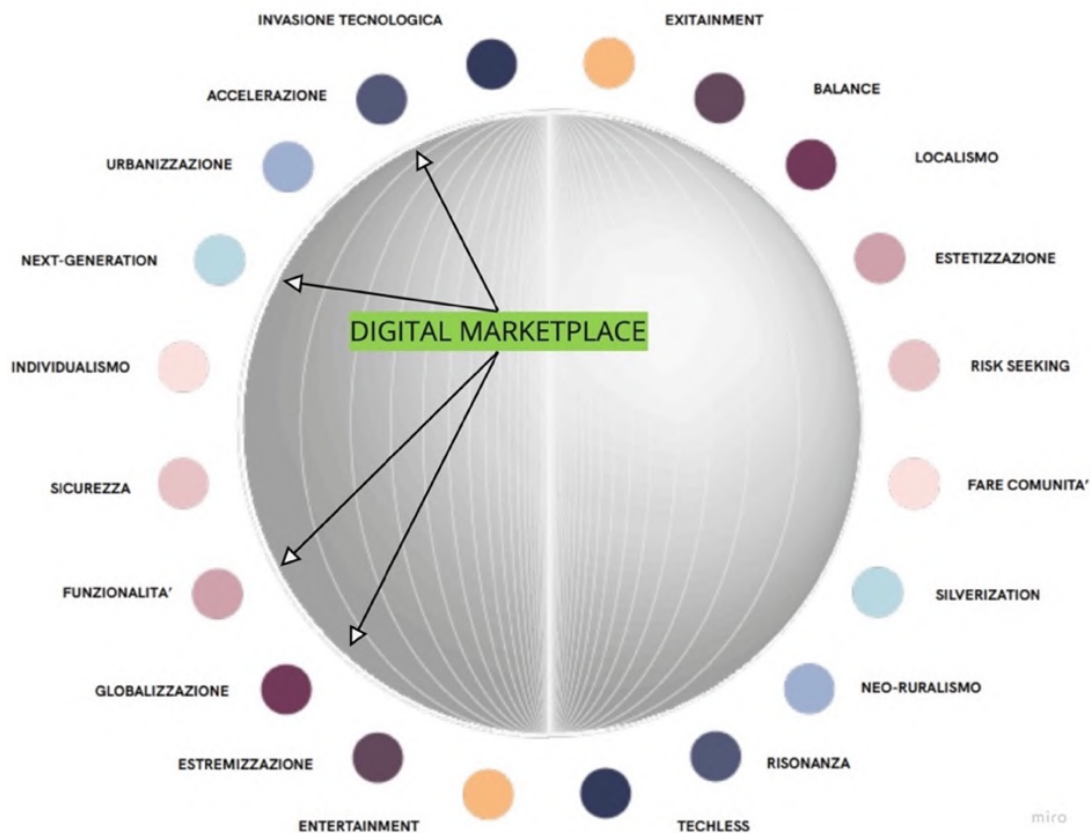
<sup>17</sup> Fonte: <https://www.secondowelfare.it/novita/tag-obbiettivi-di-sviluppo-sostenibile.html> ultimo accesso 16/9/2021 ore 12:06

<sup>18</sup> Fonte: <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/> ultimo accesso 16/9/2021 ore 12:21

## 2.2.2 Fase 2: Applicazione dello strumento TrendVerse

Una volta mappati e definiti i temi di maggiore interesse da analizzare all'interno del settore della ristorazione è stato applicato il *tool TrendVerse* di *Strategy Innovation* s.r.l. per estrarre dai *Macrotrend* del *framework* di riferimento i diversi *trend* di settore. L'interpretazione di queste tendenze viene fatta quindi attraverso questo strumento: incrociando i dati della fase esplorativa con le dieci coppie di *macrotrend* vengono a generarsi i *trend* specifici del settore di riferimento. Questa fase è utile per comprendere da quali forze è attratto il *trend* e quali sono le origini dal quale è stato plasmato. Questi *trend* non vanno intesi come appartenenti ad una sola categoria PESTAL, ma vanno visualizzati come fusione e unione sinergica di molteplici tematiche.

### *Digital Marketplace*



**Figura 33:** Analisi del trend "Digital Marketplace" con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

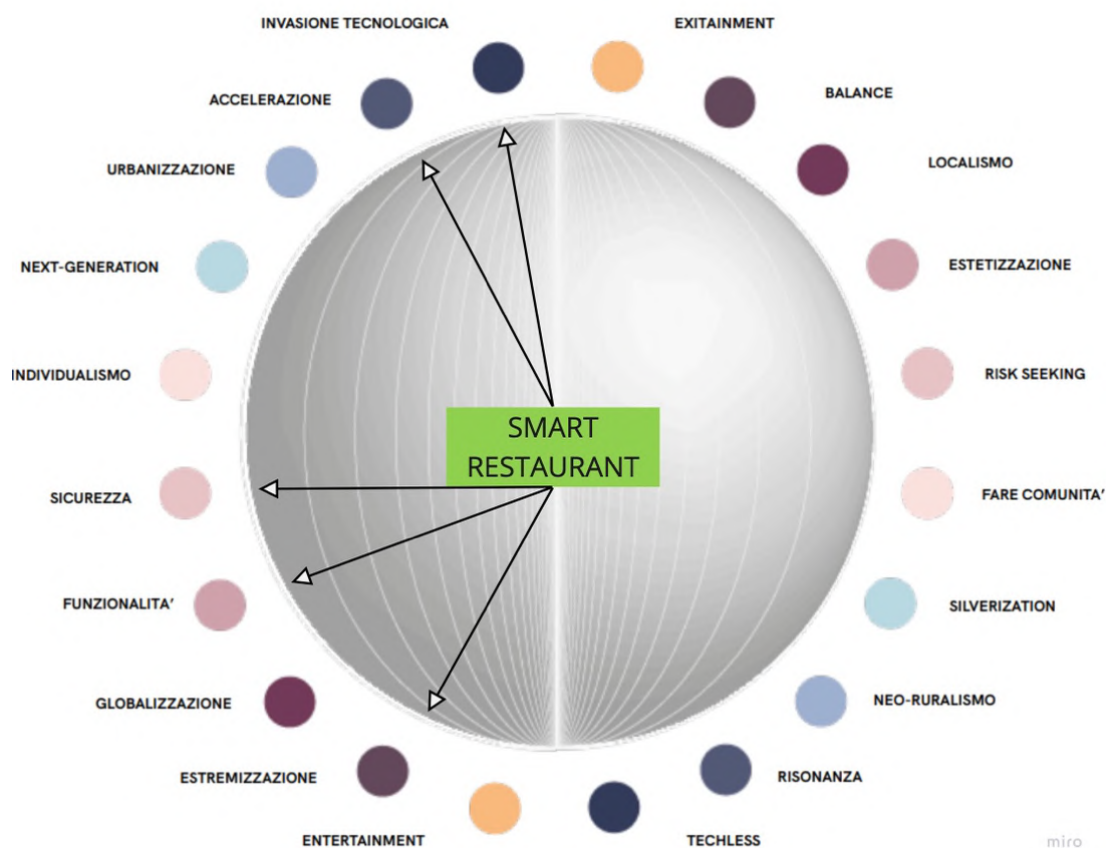
Un *digital marketplace* (o mercato *e-commerce*) è un genere di sito web dove i prodotti e le informazioni su tali prodotti o servizi sono fornite da terze parti. I mercati online sono il tipo principale di *e-commerce* multicanale e possono essere un modo per semplificare e velocizzare il processo di produzione e vendita: in tal senso questo *trend* nasce da un desiderio di **accelerazione**; semplificare i processi e fornire tutte le informazioni di cui il consumatore necessita istantaneamente<sup>19</sup>. Alcuni tra i *digital marketplace* più noti sono Alibaba, Amazon, Booking.com. Nel settore della ristorazione, negli ultimi anni, stanno esplodendo servizi di *food delivery* e di *ghost kitchen* che sfruttano il *trend* dei mercati digitali per mettersi in contatto con i fornitori e con il cliente finale: basti pensare a *Doordash*, *Deliveroo*, *Glovo* e molti altri marchi, cresciuti in maniera esponenziale durante la pandemia e destinati ad avere ancora un ruolo importante all'interno del settore. Non solamente questi modelli di *business* innovativi sfruttano le potenzialità dell'online, ma anche i ristoranti più tradizionali stanno cercando di ritagliarsi una presenza nel *web*, implicando sensibili modifiche al loro *business model*.

In generale, poiché i *marketplace* aggregano prodotti di un'ampia gamma di fornitori, la selezione è generalmente più ampia e la disponibilità è maggiore rispetto ai negozi al dettaglio online specifici del fornitore (Chaffey et al., 2009). Alcuni mercati online hanno un'ampia varietà di prodotti di interesse generale che soddisfano quasi tutte le esigenze dei consumatori, altri sono specifici del consumatore e si rivolgono a un particolare segmento (**funzionalità**). Dal 2014 i mercati online sono diventati abbondanti e sono presenti in tutto il mondo: i più grandi *marketplace* hanno impronta **globale** (Laumeister, 2014) e sono utilizzati maggiormente da utenti tra i 18 ed i 35 anni, i quali effettuano gran parte dei propri acquisti su piattaforme online (**next-generation**) (Rahilly, 2020).

---

<sup>19</sup>Fonte: <https://www.eib.org/en/stories/what-is-a-digital-marketplace> ultimo accesso 9/9/2021 ore 16:35

## Smart Restaurant



**Figura 34:** Analisi del trend “Smart Restaurant” con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Con questo *trend* si definisce la trasformazione digitale di processi analogici attraverso l’implementazione di tecnologia e innovazione nel settore della ristorazione. La digitalizzazione coinvolge moltissimi settori ed è alla base della nuova rivoluzione industriale, in quanto consente di adottare soluzioni più semplici, sicure e talvolta meno onerose. Strettamente collegati a questa tendenza vi sono le tecnologie IoT (*Internet of Things*)<sup>20</sup>, la realtà virtuale, l’automazione dei processi e l’intelligenza artificiale: questi sono i *driver* che implementano la diffusione di applicazioni digitali nei processi aziendali (**Invasione tecnologica**) (Gillis, 2021). In maniera più mirata, nell’ambito della ristorazione, il concetto di *Smart Restaurant* non solo influisce nel rapporto tra cliente e

<sup>20</sup> L’Internet of Things (IoT) descrive oggetti fisici (o gruppi di tali oggetti), che sono incorporati con sensori, software ed altre tecnologie e che collegano e scambiano dati con altri dispositivi e sistemi su Internet o altre comunicazioni reti.

locale (*front kitchen*), ma può anche semplificare ed **accelerare** l'attività di gestione del locale da parte di chef e titolari (*back kitchen*). Ad esempio, l'applicazione di tecnologie digitali potrebbe coinvolgere i sistemi di pagamento (*contactless*), le modalità di visualizzazione del menù (attraverso *QR code* scansionabili direttamente da *smartphone*), oppure monitorare le scorte di magazzino con un *software* o svolgere attività a basso valore aggiunto e ripetitive in cucina attraverso tecnologie di robotica ed automazione. Ma non solo, la digitalizzazione del ristorante permette di ripensare totalmente alle *marketing strategies* di un locale: oggi la presenza nei *social network* e nel *web* in generale è un fattore fondamentale per sopravvivere e crescere all'interno del settore<sup>21</sup>; *internet* offre grosse opportunità ed è terreno fertile per molte tendenze che legano ristorazione e clientela, una tra tutte il fenomeno del *#foodporn*<sup>22</sup>.

Questo tipo di trasformazione digitale è un cambiamento nel modo di condurre il business attraverso la profonda rimodulazione delle attività, delle competenze e dei modelli di business interni al settore, sfruttando appieno le opportunità delle tecnologie digitali affinché si riesca ad offrire una "*customer experience*" rilevante, capace di lasciare il segno (Fracasso, 2018). La trasformazione digitale nei ristoranti, dunque, non è una semplice integrazione della tecnologia digitale in tutte le aree dell'azienda, ma consiste in un allargamento dei confini che include una serie di innovazioni organizzative, sociali, culturali, creative e manageriali con conseguenti cambiamenti fondamentali sul modo in cui il locale opera e su come viene fornito valore ai clienti, sia dal lato della **funzionalità**, sia dal lato della **sicurezza**, intesa come disponibilità di informazioni immediate e l'igiene di alcune fasi affidate all'automazione.

Talvolta però il *trend* dello *Smart Restaurant* può portare ad **estremizzare** alcuni processi nella ristorazione: basti pensare all'applicazione della robotica. I robot stanno sostituendo il lavoro umano su determinate attività, alcune ritenute ripetitive e poco stimolanti (pulizia del cibo, tritatura, ecc.); tuttavia, con l'avanzamento delle tecnologie l'intelligenza artificiale dei robot diverrà sempre più acuta, permettendo loro di compiere attività sempre più complesse e sostituendosi in maniera più massiccia all'uomo.

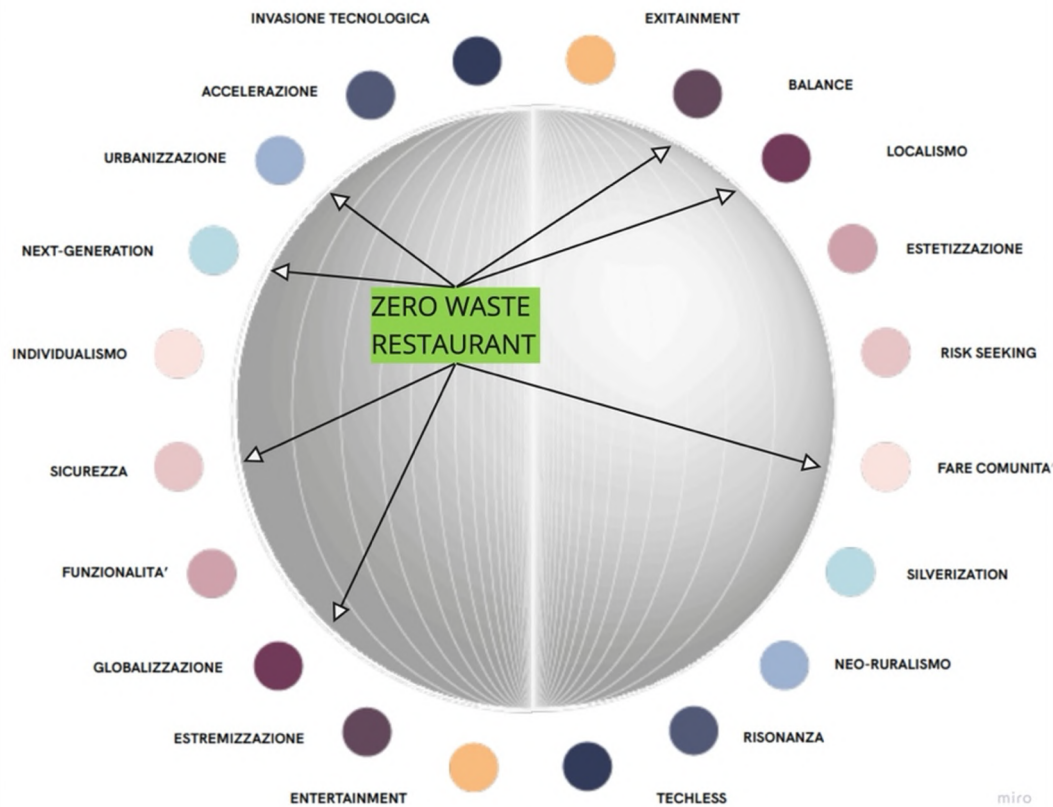
---

<sup>21</sup> Fonte: <https://digitalagencynetwork.com/8-effective-digital-marketing-strategies-for-restaurants-attract-customers-and-drive-sales/> ultimo accesso 10/11/2021 ore 15:56

<sup>22</sup> Il food porn (o foodporn) è una presentazione visiva accattivante del cucinare o mangiare, presente nelle pubblicità, blog, programmi di cucina e altri media visivi. Le sue origini provengono da una piattaforma di e-commerce di recensioni di ristoranti chiamata Foodporn. Il food porn spesso assume la forma di food photography con uno stile che presenta il cibo in modo provocatorio, in modo simile alla fotografia glamour o alla fotografia pornografica.

Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Food\\_porn](https://en.wikipedia.org/wiki/Food_porn) ultimo accesso 10/9/2021 ore 16:00

## Zero Waste Resturant



**Figura 35:** Analisi del Trend "Zero Waste Restaurant" con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Questo *trend* è strettamente legato al concetto di sostenibilità, ovvero alla lotta contro il consumo spregiudicato delle risorse naturali da parte dell'uomo, delle istituzioni e delle aziende. La sostenibilità è un tema molto forte tra le **nuove generazioni**, le quali attraverso la tecnologia, definita come il motore dell'innovazione, puntano a studiare nuovi e creativi modi per gestire le risorse. Basti pensare alla figura di Greta Thunberg, la quale è riuscita ad attirare l'attenzione dei *big* del mondo sulla lotta all'inquinamento e a creare una **comunità globale** di giovani portavoce del suo messaggio. Una rilevazione condotta nel 2018 da Ipsos e Osservatorio Giovani, riportato da laRepubblica, tra persone di età compresa tra 18 e 34 anni evidenziava come quasi il 45% non fosse informato sul tema della sostenibilità, ora quel valore è sceso sotto il 35%. Secondo il rapporto 2021, ad avere una conoscenza solida è il 15,8%, ma si sale al 21,4% tra i più giovani e al 24,1% tra i laureati. La cosiddetta Generazione Z è attenta pure ai consumi: circa tre intervistati su quattro sono disposti a pagare di più i cibi sostenibili (il 56% se il prezzo non è troppo

più alto, il 17,8% persino se il costo è molto più elevato)<sup>23</sup>. L'economia guidata da ciò che chiede il mercato sta vedendo un cambiamento dei valori dei consumatori e quindi cresce la necessità di produrre in ottica qualitativa e compatibile con l'ambiente (Brüel & Kjaer, 2017: 7).

Cosa significa sostenibilità dal punto di vista della ristorazione? Il concetto alla base del *Zero Waste Restaurant* è composto da tre pilastri: economico, ambientale e sociale, i quali impattano su profitti, pianeta e persone. Sempre più aziende, e ristoranti nello specifico, si impegnano a favore della sostenibilità attraverso azioni come la riduzione dei rifiuti e degli sprechi alimentari, gli investimenti nelle energie rinnovabili e la cooperazione con organizzazioni che lavorano per un futuro più sostenibile (Grant, 2020).

Questo *trend* si può tradurre in “lotta allo spreco”, sia di tipo energetico sia alimentare, attraverso l'uso di strumenti a basso consumo e attraverso innovazioni che consentano di aumentare il ciclo di vita degli alimenti e combattere la fame: questo è uno dei punti alla base dell'obiettivo 2 dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.<sup>24</sup>; significa anche ridurre l'impatto dei ristoranti sull'ambiente, attraverso politiche ed innovazioni che possano limitare le emissioni atmosferiche. *Zero Waste Restaurant* può essere inteso anche come rivalutazione del proprio territorio, sfruttando le risorse **locali** per avere un minore impatto sull'ambiente: questo significa puntare su prodotti a km0 e seguire la naturale stagionalità del cibo.

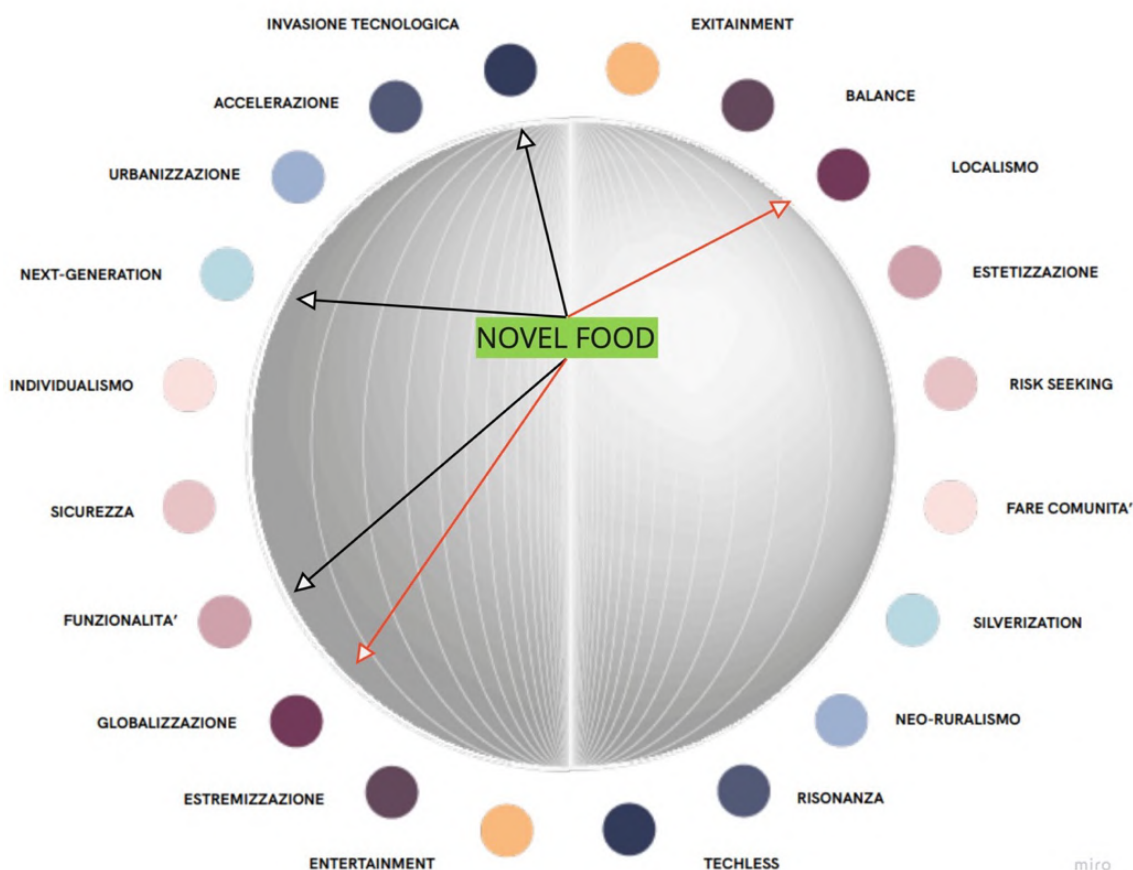
---

<sup>23</sup> Fonte: laRepubblica, [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2021/06/30/news/la\\_carta\\_della\\_sostenibilita\\_e\\_in\\_mano\\_ai\\_giovani-308145383/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2021/06/30/news/la_carta_della_sostenibilita_e_in_mano_ai_giovani-308145383/) ultimo accesso 13/9/2021 ore 17:18

<sup>24</sup> Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/> ultimo accesso 13/9/2021 ore 17:22



## Novel Food



**Figura 36:** Analisi del trend “Novel Food” con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Si definisce *Novel Food* un alimento che non era stato consumato in misura significativa dall'uomo nell'UE prima del 15 maggio 1997, quando è entrato in vigore il primo regolamento sui nuovi alimenti; questi possono essere alimenti innovativi e di nuova concezione, alimenti prodotti utilizzando nuove tecnologie e processi di produzione, nonché alimenti che sono o sono stati tradizionalmente consumati al di fuori dell'UE. Esempi di *Novel Food* includono fonti di proteine (derivanti ad esempio dagli insetti) o estratti da alimenti esistenti, prodotti agricoli di paesi terzi o alimenti derivati da nuove produzioni e processi (come ad esempio le alghe alimentari, oltre che le cosiddette *fake meat*, derivanti cioè da proteine vegetali). Secondo i principi dell'Unione Europea, i Novel Food devono essere sicuri per i consumatori, etichettati con informazioni corrette e trasparenti, autorizzati preventivamente per il commercio (Comunità Europea, 2020).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Fonte: <https://ec.europa.eu/food/safety/novel-food> ultimo accesso 9/9/2021 ore 17:00

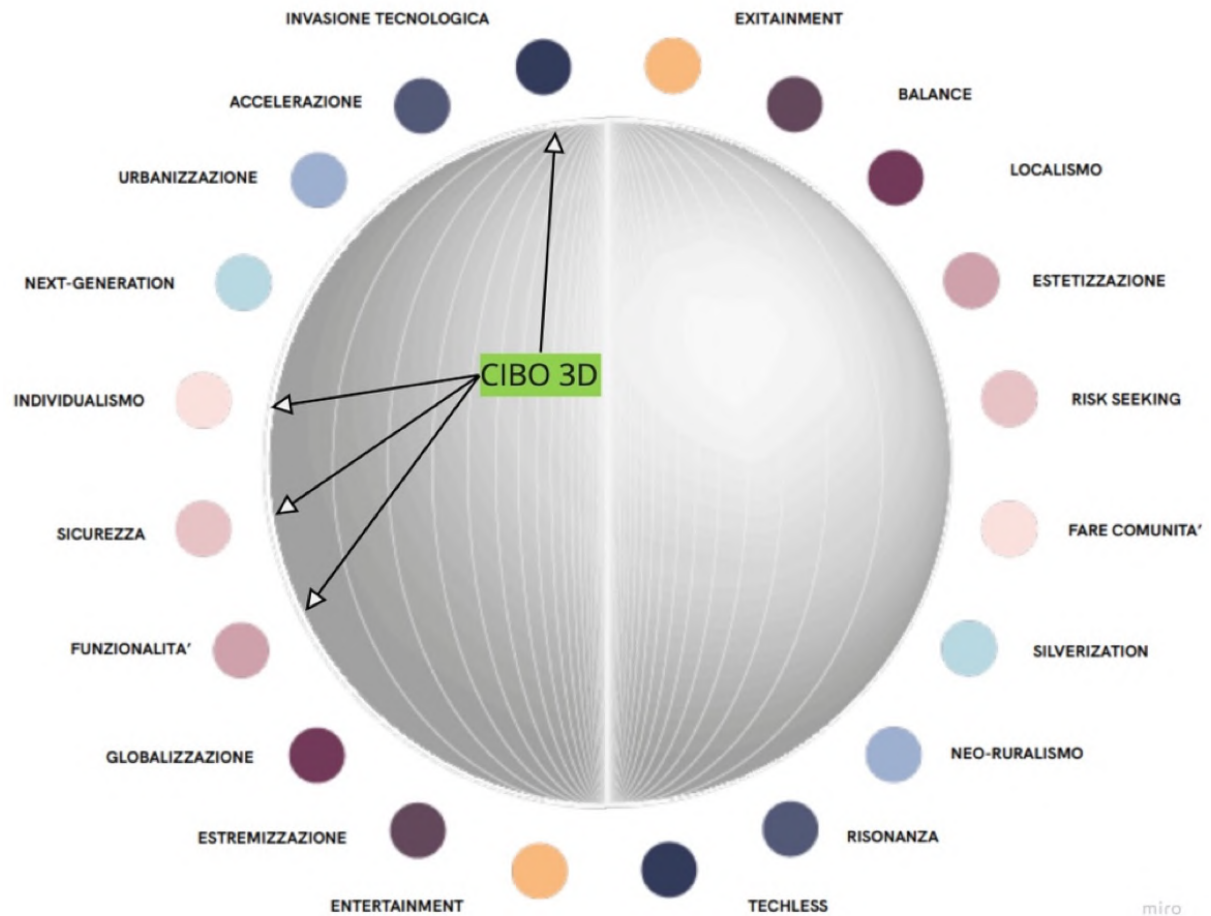
Nella maggior parte dei casi, l'ampia diffusione di questo cibo è giustificata dal loro basso impatto ambientale (basti pensare agli insetti, fonti proteiche molto più sostenibili della carne); all'interno della ristorazione ciò può comportare nuovi format e menù innovativi, oltre che la conquista di una clientela molto più attenta e consapevole a tematiche di sostenibilità. Per questi motivi il *trend* si genera a cavallo tra **Localismo** e **Globalizzazione**, in quanto gran parte di questi cibi deriva da antiche tradizioni locali, le quali vengono assimilate da giovani *startup*, la cui *mission* è diffonderle in Europa attraverso processi di standardizzazione, per regolamentare questi cibi e renderli sicuri per l'uomo (Hermann, 2009). La diffusione di questo *trend* nasce da un bisogno di **funzionalità** nel sistema alimentare: cibarsi ad impatto ridotto, ricercare nuove fonti di macronutrienti dalla natura e trattarle con processi ad alto grado tecnologico per renderle sicure per l'uomo: le nuove tecnologie di trasformazione alimentare sono nate come risultato del desiderio dei consumatori di prodotti alimentari trasformati sicuri, gustosi, freschi e con una lunga durata (**invasione tecnologica**) (Hameed, 2019).

Talvolta però questi *Novel Food* sfidano dei veri e propri tabù alimentari: basti pensare agli insetti, fonte di proteine simili alla carne, che vengono ripudiati dalla gran parte dei consumatori in quanto inorriditi dal solo pensiero di alimentarsi con insetti. Secondo un sondaggio della Coldiretti, gran parte degli italiani considera gli insetti estranei alla cultura alimentare nazionale e non porterebbe mai a tavola insetti o suoi derivati (come farine), nonostante un gruppo di esperti Efsa abbia dato parere positivo per il consumo umano. Secondo gli esperti, il suo consumo non risulta svantaggioso dal punto di vista nutrizionale e non pone problemi di sicurezza alimentare<sup>26</sup>: la sfida, a maggior ragione, deve essere vinta soprattutto dalle **nuove generazioni**, che stanno lottando per un'alimentazione più consapevole e ad impatto zero.

---

<sup>26</sup> Fonte: *Si apre l'era degli insetti nel piatto, l'Efsa dà il via libera*, ilSole24Ore, [https://www.ilsole24ore.com/art/si-apre-l-era-insetti-piatto-l-efsa-da-via-libera-ADc1BNDB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/si-apre-l-era-insetti-piatto-l-efsa-da-via-libera-ADc1BNDB?refresh_ce=1) ultimo accesso 13/9/2021 ore 16: 46

## 3D Food



**Figura 37:** Analisi del trend “Novel Food” con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

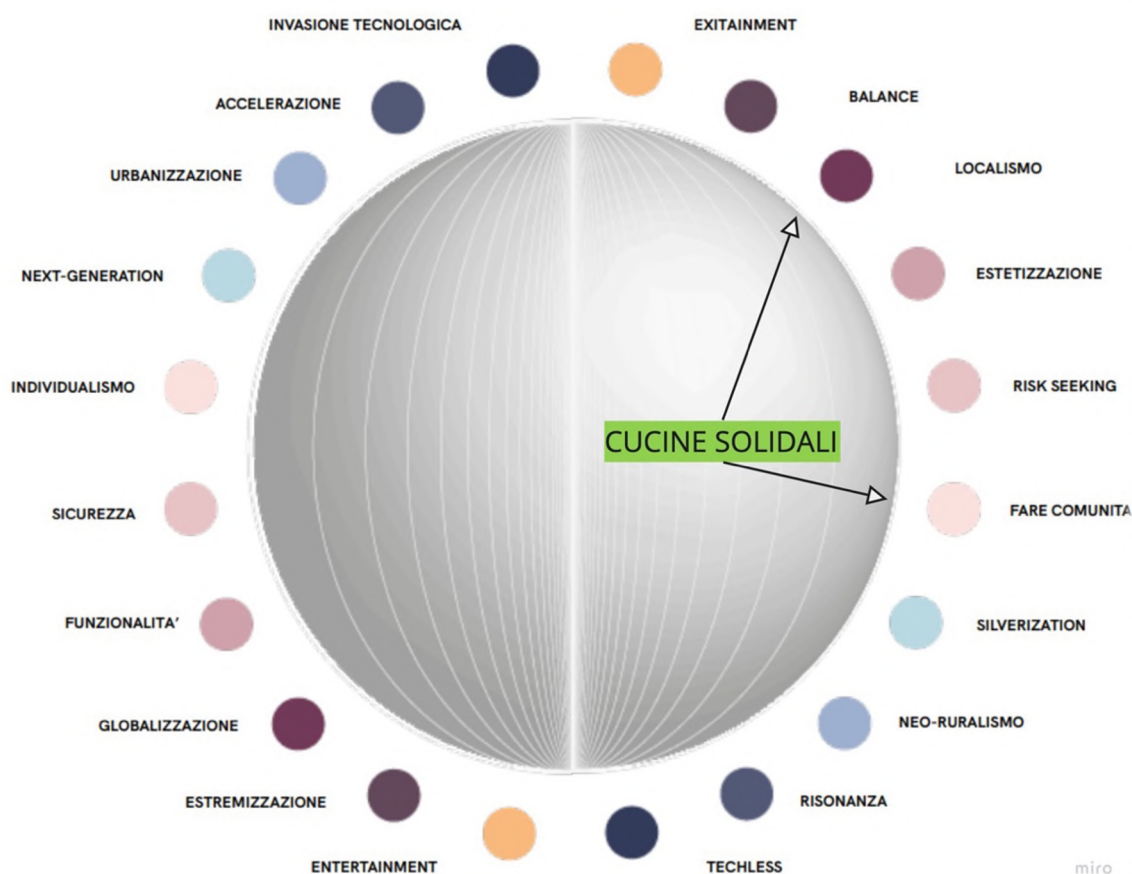
L'avvento della stampa 3D sta portando sensibili modifiche anche nel settore alimentare. Sono già numerosi i ristoranti che dispongono di una stampante 3D per la creazione di dessert e piatti molto sofisticati. Usando la stampa 3D per il cibo e come materia prima composti viscosi, gli chef potranno progettare al computer i propri piatti per vederli poi estrusi e pronti da servire in tavola, previa cottura in forno.

Ad oggi però questo *trend* porta con sé alcuni limiti importanti, come per esempio la scarsa varietà di pietanze realizzabili e le difficoltà di cottura di questi cibi. Con uno sguardo proiettato verso il futuro, però, la stampa di cibo in 3D potrebbe portare a numerosi benefici; innanzitutto, essa permetterebbe una grande personalizzazione dei piatti, che possono variare da **individuo** a individuo: non solo esteriormente, ma anche nella composizione dei macronutrienti. Se quindi da un lato troviamo il mondo della

cucina gourmet o molecolare, dall'altra c'è la creazione di menu adatti anche allo stato di salute dell'utente, come ad esempio nel caso di allergie, problemi di deglutizione e ancora esigenze alimentari dettate da alcune patologie<sup>27</sup>. A scopo medico, infatti, il cibo 3D contribuirebbe a creare pasti sani e **funzionali** per ogni paziente.

La stampa 3D per il cibo apre così a scenari futuri che vanno dalla cucina di un ristorante e della nostra casa, fino a quelle degli ospedali e delle navi spaziali, per consentire agli astronauti di seguire un'alimentazione sana e corretta nei lunghi viaggi verso altri pianeti. Ad oggi, però, alcuni limiti della stampa alimentare 3D risiedono sulla limitata gamma di materiali utilizzabili, il loro metodo di cottura ed il prezzo delle stampanti.

## Cucine Solidali



**Figura 38:** Analisi del trend “Cucine Solidali” con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

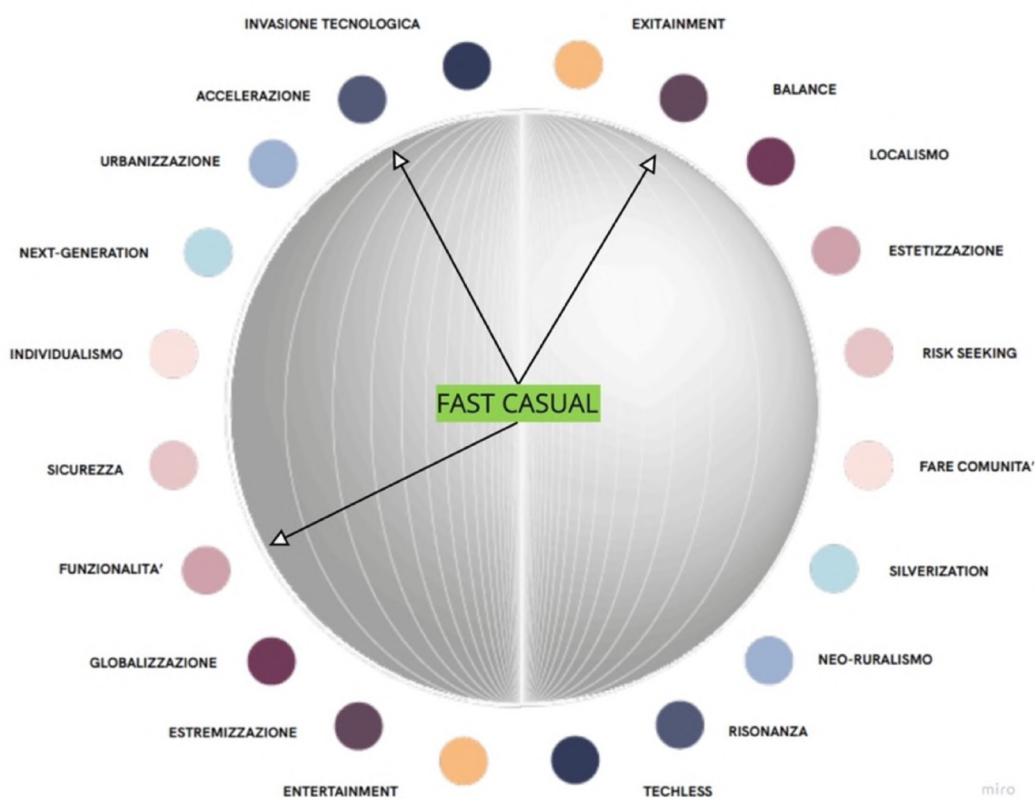
<sup>27</sup> Fonte: <https://www.fastweb.it/smartphone-e-gadget/stampanti-3d-per-il-cibo-come-funzionano-scenari-futuri/> ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:48

Cucine solidali è un'iniziativa nata agli inizi di marzo 2020 da un gruppo di ristoratori torinesi, i quali hanno dato origine ad un moto spontaneo di solidarietà prendendosi carico di parte del fabbisogno delle mense dei poveri della città. Una *community* unica nel suo genere, nata dalla stesura di un manifesto programmatico firmato dai partecipanti, che ha visto la distribuzione di più di 35 mila pasti a scopo caritatevole nel 2020. Ogni ristorante prende in carico un numero di comande in accordo con le realtà di distribuzione popolare: si utilizzano sempre ingredienti che sono stati offerti in beneficenza da produttori **locali** (km0). Si tratta di un modello perfettamente replicabile: teoricamente, potrebbe essere adottato da tutte le città italiane e tutti i ristoranti, perseguendo un obiettivo di riduzione degli sprechi all'interno dei locali. Il concetto alla base del *trend* è stato quello di riaprire quante più cucine di ristoranti possibili per coprire l'accresciuto bisogno di pasti per le categorie più deboli; l'idea è nata come risposta all'aggravamento della situazione verificatasi a seguito del *lockdown* per le persone senza fissa dimora.<sup>28</sup> Questo *trend* non è un fenomeno isolato a livello italiano, in quanto iniziative simili sono nate anche in Spagna ed altri paesi europei.

---

<sup>28</sup> Fonte: <https://www.cucinesolidali.it/> ultimo accesso 13/9/2021 ore 17:57

## Fast Casual



**Figura 39:** Analisi del trend “Fast Casual” con il TrendVerse.

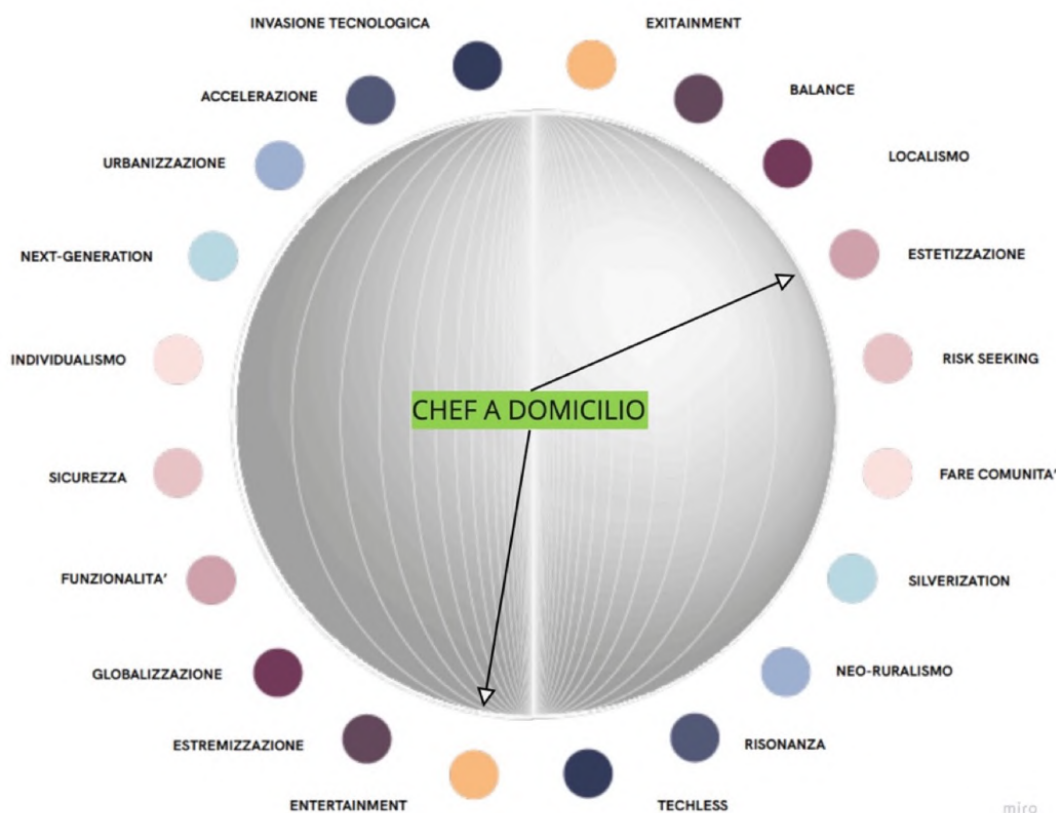
Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Il fast casual è un *trend* nato dall’esigenza di trovare un pasto sano, **bilanciato** e preparato in tempi relativamente brevi (**accelerazione**).<sup>29</sup> La **funzionalità**, in aggiunta, è uno dei *macrotrend* alla base di questa nuova tendenza della ristorazione: molte aziende hanno infatti combinato ingredienti sani con la convenienza del *fast food* per lanciare questa nuova tendenza, tra cui i marchi di ristoranti americani Chipotle, Shake Shack e Panera. I loro menu presentano cibi meno lavorati, più frutta e verdura fresca e selezioni personalizzate. Questi ristoranti offrono ai consumatori cibo appena preparato e di qualità superiore in un ambiente informale, con un servizio al banco per velocizzare il tutto. Una serie di fattori, tra cui l’accessibilità economica in combinazione con la qualità, il gusto, la convenienza ed il servizio clienti, costituiscono la base del modello di *business* per i punti vendita *fast-casual*. Secondo Technomic Information Services i ristoranti *fast-casual* mantengono un prezzo medio dei pasti tra gli 8\$ ed i 15\$, hanno un menù con

<sup>29</sup> Fonte: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-fast-casual-dining-2888308> ultimo accesso 13/9/2021 ore 21:48

proposte più sane rispetto ai *fast food* e di qualità superiore, solitamente non dispongono di un servizio *drive-through*.<sup>30</sup>

## Chef a domicilio



**Figura 40:** Analisi del trend “Chef a Domicilio” con il TrendVerse.

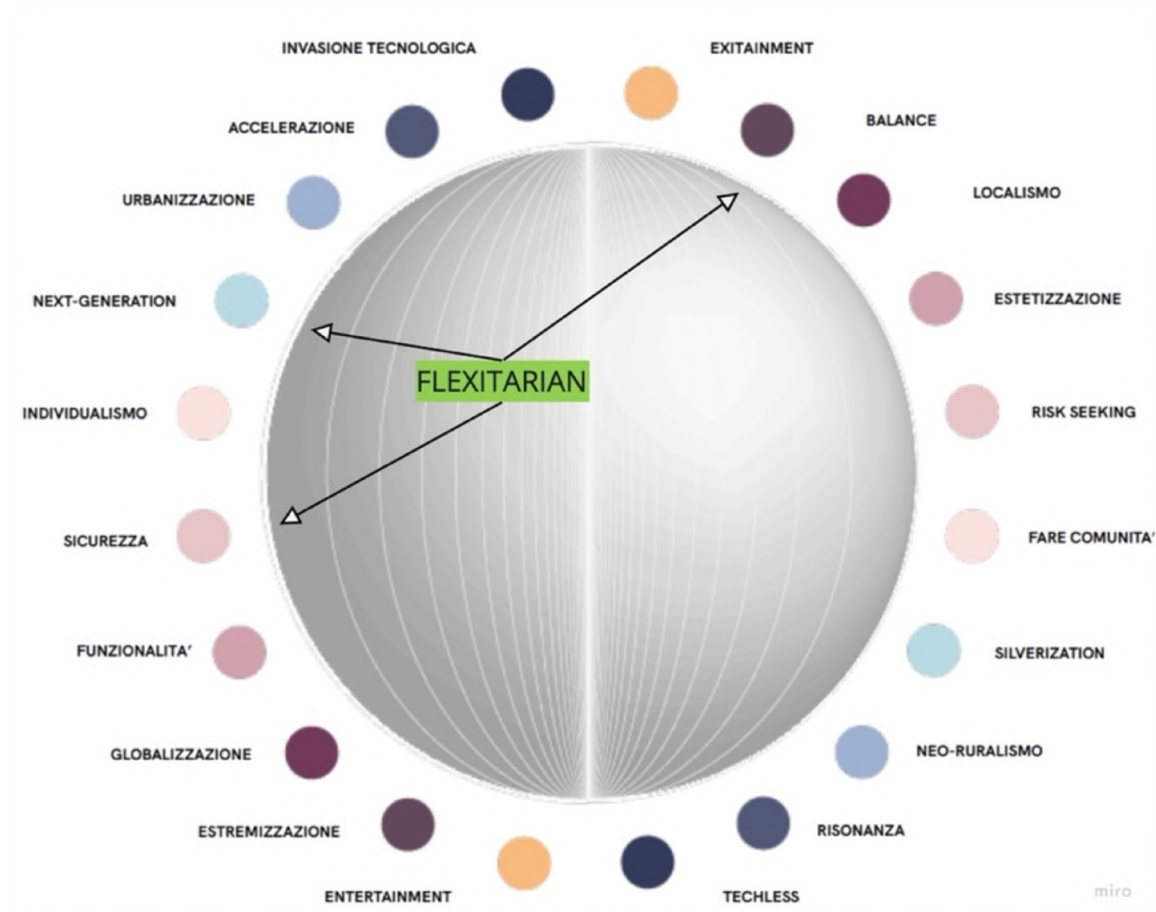
Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Quello dello chef a domicilio (*Home delivery restaurant*) è un *trend* partito negli Stati Uniti circa 20 anni fa, che da qualche anno ha cominciato ad affermarsi anche in Italia. Le misure imposte dal Covid-19 hanno infatti cambiato profondamente il settore della ristorazione e le abitudini dei consumatori: la casa è stata percepita sempre più come nido protettivo, ma anche come luogo dove concedersi qualche lusso in compagnia degli amici. Questa tendenza sembra essere un’evoluzione del più pratico *food delivery*; nell’ultimo periodo sono nate vere e proprie piattaforme dove gli chef si presentano e si propongono nel mercato: degli esempi sono Sidegig e ProntoPro, dove questi profili

<sup>30</sup> Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fast\\_casual\\_restaurant](https://en.wikipedia.org/wiki/Fast_casual_restaurant) ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:11

possono essere contattati, non solo dai privati, ma anche dai ristoranti stessi nel caso in cui ci fosse carenza di personale. È possibile vedere lo chef all’opera, nella realizzazione delle pietanze: questo *trend* è la combinazione tra **intrattenimento**, dato dalla preparazione del cibo, ed il **gusto estetico** dell’impiattamento finale, che solo un professionista sa offrire.<sup>31</sup>

## Flexitarian



**Figura 41:** Analisi del trend “Flexitarian” con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Chiamato anche flexitarismo, è un *trend* alimentare che unisce i benefici di un’alimentazione vegetariana con l’aggiunta moderata di proteine di origine animale, offrendo un giusto **bilanciamento** di macronutrienti. Numerosi studi affermano che

<sup>31</sup> Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/nuovi-format-ristorazione-post-covid-ecco-l-home-delivery-restaurant-ADBrcq> ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:20



mangiare flexitariano aiuti a diminuire i livelli di colesterolo e ad abbassare il rischio di diabete tipo 2, oltre a prevenire alcune patologie cardiache. Inoltre, uno studio durato 11 anni su 45.000 adulti ha evidenziato che i non mangiatori di carne hanno un rischio inferiore del 32% di malattie cardiache rispetto a coloro che consumano regolarmente; questi sono tutti fattori che contribuiscono ad instaurare un senso di **sicurezza** all'interno del proprio regime alimentare (Derbyshire, 2017).

Facendo un confronto tra generazioni, i più **giovani** (Gen. Z e *Millennial*) affermano di rispecchiarsi in quello che è il regime alimentare flexitariano, in quanto sono molto più attenti alla freschezza dei prodotti, alla qualità ed ai loro macronutrienti. La crescente tendenza flexitariana ha fatto aumentare la domanda di sostituti della carne in più mercati.

### ***Food Blogger & Food Innovator***



**Figura 42:** Analisi dei trend “Food Blogger” e “Food Innovator” con il TrendVerse.

Fonte: Applicazione dello strumento TrendVerse di Strategy Innovation

Un tempo il cibo rientrava solamente tra i bisogni primari, oggi ha assunto una sfumatura molto diversa, grazie ai consumatori che oltre a valutare il rapporto qualità-prezzo, ne testano anche la moda e la popolarità sul web. Tutti questi cambiamenti legati alla nostra contemporaneità portano le aziende a doversi muovere molto più in fretta, prevedendo quelle che saranno le tendenze future, se non addirittura a crearle. Le figure chiave di questo nuovo modello di business sono i *Food Blogger* ed i *Food Innovator*.

Un *Food Blogger* è una persona che comunica attraverso articoli, foto e contenuti multimediali la sua passione per il cibo. Dà consigli, *feedback* ed ha la capacità, attraverso il *web* e i *social network*, di costruire una **community** di *follower* che interagiscono e seguono le sue indicazioni. Il *food blogger* è indipendente, decide in autonomia cosa scrivere<sup>32</sup>. In un certo senso egli **intrattiene** il suo pubblico attraverso i contenuti offerti, che devono essere curati e presentabili **esteticamente**. Con particolare riferimento ai social network, un *food blogger* deve saper scattare foto d'impatto, sia al cibo sia ai locali che frequenta, per arricchire la propria pagina ed aumentare il suo seguito. Sicuramente l'estetica deve essere una prerogativa essenziale anche per il *Food Innovator*, altrimenti i prodotti da lui proposti non avrebbero un mercato. Questa figura è un *Product Developer* esperto del settore alimentare, che necessita obbligatoriamente di *skill* tecniche ben definite e di una conoscenza consistente del *Marketing*. È la persona che traduce le idee di nuovi cibi in casi di successo, combinando la propria conoscenza del prodotto con quella del *packaging* e del *marketing* in una storia che vende; non si tratta di professionisti che si limitano a ideare, progettare e creare il prodotto, ma anche a commercializzarlo nel modo migliore, cercando di far prendere piede alle nuove mode. Le *soft skill* imprescindibili per questi nuovi talenti comprendono una mente aperta per quanto riguarda il prodotto, spirito imprenditoriale e molta creatività.<sup>33</sup> Queste due nuove professioni hanno origini recenti e coinvolgono un pubblico composto per la maggior parte da **giovani**.

---

<sup>32</sup> Fonte: <https://www.studiosamo.it/food-blogger/#cose-un-food-blogger-definizione> ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:34

<sup>33</sup> Fonte: <https://www.injob.com/career-plan/un-nuovo-ruolo-per-chi-vuole-lavorare-nell'alimentare-bril-food-innovator/> Ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:35

### 2.2.2.1 Startup e trend individuati

Ad avvalorare il lavoro di esplorazione ed estrapolazione dei *trend* si è ritenuto interessante stilare una lista di tutte quelle start up e prodotti innovativi menzionati nelle fonti e nelle interviste, a dimostrazione del fatto che ci sono numerose realtà che stanno lavorando sulla linea dei *trend* precedentemente individuati. La lista contiene 116 aziende, che attraverso i loro prodotti e le loro attività stanno portando innovazione nel settore della ristorazione.

Da sottolineare come molte aziende non stiano perseguendo un unico *trend*, alla luce del fatto che i loro business model sono influenzati da più tendenze e, viceversa, più *trend* possono impattare contemporaneamente o conseguentemente i loro modelli di Business. Ad esempio, è lecito pensare che un'azienda che proponga l'implementazione di tecnologie IoT in cucina per monitorare i livelli di emissione e di dispendio energetico contribuisca anche a limitare l'inquinamento e gli sprechi, perseguendo un obiettivo di sostenibilità; oppure una startup impegnata nella produzione di *fake meat* dalle proteine vegetali, oltre ad avere l'obiettivo di proporre nel mercato un cibo alternativo e salutare, partecipa indirettamente alla salvaguardia delle risorse non rinnovabili<sup>34</sup>. Si noti inoltre come questo tema sia ricorrente all'interno del lavoro di indagine: le innovazioni a livello tecnologico, ambientale, alimentare e sociale sono sviluppate anche secondo obiettivi di sostenibilità, sebbene questo non sia sempre il fine ultimo di suddette innovazioni.

STARTUP/PRODOTTI	ATTIVITÀ	TREND DI RIFERIMENTO
<i>3D Print</i>	Stampanti alimentari 3D	3D Food
<i>3D Systems</i>	Stampanti alimentari 3D	3D Food
<i>Algama</i>	Applicazione delle alghe nell'alimentare	Novel Food (Alghe)
<i>Alghe Heme</i>	Alghe per packaging	Zero Waste
<i>Alia Insect Farm</i>	Insetti commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Alinea</i>	Catena di ristoranti	Digital Marketplace (Delivery)
<i>Allplants</i>	Foodtech a impatto zero	Novel Food, Zero Waste (Cibo)
<i>Amazon Dash</i>	Ordinazione istantanea di prodotti	Smart Restaurant (IoT)

<sup>34</sup> Secondo una ricerca dell'università di Oxford, addirittura il 74% dei consumatori che mangiano abitualmente sostituiti della carne lo fa perché sono considerati migliori per la tutela dell'ambiente. Fonte: <https://www.osservatorioveganok.com/meno-carne-e-derivati-animali-per-fermare-la-crisi-climatica-lo-dicono-gli-esperti-delluniversita-di-oxford/> ultimo accesso 16/9/2021 ore 21:53

<i>Amazon Echo</i>	Voice control	Smart Restaurant (IoT)
<i>Anfima</i>	Impiego sostenibile imballaggi in acciaio	Zero Waste (Materiali)
<i>Arcelormittal, Lanzatech</i>	Lavorazione di acciaio sostenibile	Zero Waste (Materiali)
<i>ARKitchen</i>	Progettazione virtuale della cucina	Smart Restaurant (VR)
<i>Automat Kitchen</i>	Catena di ristoranti automatizzata	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Barilla (Stampa 3D)</i>	Stampanti alimentari 3D	3D Food
<i>BeeHex</i>	Stampanti alimentari 3D	3D Food
<i>Beyond Meat</i>	Carne alternativa	Novel Food
<i>Bitty Food</i>	Grilli commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Blendid</i>	Cabina robotica per preparare frullati	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Brew</i>	Azienda di bevande a spreco zero	Zero Waste (Materiali)
<i>Briggo</i>	Caffetteria robotizzata	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Bug Yeast</i>	Birra derivante da insetti	Novel Food (Insetti)
<i>Che Cha Matcha</i>	Catena di ristoranti	Fast Casual
<i>ChefJet</i>	Produzione di cibo 3D nello spazio	3D Food
<i>Chipotle</i>	Catena di ristoranti	Fast Casual
<i>Chipotle</i>	Catena di Fast casual	Fast Casual
<i>ChocEdge</i>	stampa 3D per soluzioni ospedaliere	3D Food
<i>Chowbotics</i>	Distributore di pasti automatico 24/7	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Cleanzy</i>	Puliziia automatica elettrodomestici	Smart Restaurant (IoT)
<i>Coca Cola</i>	Bottiglia in plastica riciclabile	Zero Waste (Materiali)
<i>Cooky</i>	Etichette digitali	Smart Restaurant (IoT)
<i>Deliveroo</i>	Food Delivery	Digital Marketplace
<i>Deliveristo</i>	Forniture per ristoranti	Digital Marketplace
<i>Eggminder</i>	Dispositivo di analisi uova	Smart Restaurant (IoT)
<i>Electrolux</i>	Interconnessione elettrodomestici	Smart Restaurant, Zero Waste
<i>ENDI (Samsung)</i>	Sviluppo di braccia robotiche	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Evoware</i>	Packaging a base di alghe	Zero Waste (Materiali)
<i>FartherFarms</i>	Distribuzione sostenibile di alimenti senza refrigerazione	Zero Waste (Energia)
<i>FedEx &amp; Pizza Hut</i>	Food delivery automatico	Smart Restaurant (Robotica), Digital Marketplace (Delivery)

<i>Finoit</i>	Consulenza IoT per ristoranti	Smart Restaurant (IoT)
<i>Flippy</i>	Sviluppo di braccia robotiche	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Flower Burger</i>	Carne alternativa	Novel Food (Fake Meat)
<i>Food Pairing</i>	Software di matching per cibi	Food Innovation
<i>Foodini</i>	Stampanti alimentari 3D	3D Food
<i>Fucibo</i>	Startup italiana su insetti commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Future Feed</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>Fyusion</i>	Tecnologie VR per ristoranti	Smart Restaurant (VR)
<i>Green Cuisine by Findus</i>	Prodotti a base vegetale	Novel Food (Fake fish)
<i>Halton</i>	Applicazione di IoT nei ristoranti	Smart Restaurant (IoT)
<i>HAPfork</i>	Forchetta smart	Smart Restaurant (IoT)
<i>Hiku</i>	Monitoraggio scorte	Smart Restaurant (IoT)
<i>IBM Watson</i>	Dispositivo di monitoraggio in cucina	Smart Restaurant (Big Data)
<i>Impossibile Food</i>	Pesce di origine vegetale	Novel Food (Fake Fish)
<i>Impossible Burger</i>	Carne alternativa	Novel Food (Fake Meat)
<i>Inalve</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>Italbugs</i>	Insetti commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Jonnie Walker</i>	Bottiglia ecosostenibile	Zero Waste (Materiali)
<i>Juice Mables</i>	Carne alternativa	Novel Food (Fake Meat)
<i>June, Brava</i>	Soluzioni tecnologiche per forni	Smart Restaurant (IoT)
<i>Kepler</i>	Monitoraggio livello gas e co2	Smart Restaurant (IoT), Zero Waste
<i>Kiwi Campus</i>	Veicoli autonomi per delivery	Smart Restaurant (Robotica), Digital Marketplace (Delivery)
<i>Kuno</i>	Frigorifero ad impatto zero	Zero Waste (Energia)
<i>La Belle Asiette</i>	Social Network per chef	Chef a Domicilio
<i>Lumen Bioscience</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>McDonald's</i>	Catena globale di fast food	Smart Restaurant, Novel Food (Fake Meat)
<i>Miac</i>	Insetti commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Miso Robotics</i>	Kitchen assistant robotizzato	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Modern Reastaurant Management</i>	Consulenza IoT per ristoranti	Smart Restaurant (IoT)
<i>Moley Robotics</i>	Cucina totalmente robotizzata	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Naka Foods</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)

<i>Nala Robotics</i>	Robotizzazione dei processi nel ristorante	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Neo</i>	Contenitore smart	Smart Restaurant (IoT), Zero Waste
<i>New Wave Foods</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>Next Level Burger</i>	Carne alternativa	Novel Food (Fake Meat)
<i>Oceanium</i>	Agricoltura sostenibile di alghe	Novel Food (Alghe), Zero Waste
<i>Orkest</i>	Ottimizza i processi umani su base algoritmica	Smart Restaurant (Big Data)
<i>Ovie</i>	Conservazione smart del cibo	Smart Restaurant (IoT), Zero Waste
<i>Particle</i>	Consulenza IoT per ristoranti	Smart Restaurant (IoT)
<i>PhycoHealth</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>Picnic</i>	Produzione automatica di pizze	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Plant Jammer</i>	Applicazione di Intelligenza Artificiale	Smart Restaurant (AI), Zero Waste
<i>PlateJoy</i>	Pasti pronti ed equilibrati	Zero Waste (Materiali, Cibo)
<i>Primary Ocean</i>	Alghe per packaging	Zero Waste
<i>Pudu Robotics</i>	Robotizzazione dei processi nel ristorante	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Range</i>	Termometro da cucina per smartphone	Smart Restaurant (IoT)
<i>Re Pizza</i>	Pizza derivante dagli avanzi	Zero Waste (Cibo)
<i>Redono</i>	Alghe per packaging	Zero Waste
<i>Resident</i>	Social Network per chef	Chef a Domicilio
<i>RoboEatz</i>	Catena di ristoranti automatizzata	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Roovy Technologies</i>	Sistemi di pagamento e ordinazione contactless	Smart Restaurant, Zero Waste
<i>Sea Forest</i>	Alghe per packaging	Zero Waste
<i>Shake Shak</i>	Catena di Fast casual	Fast Casual
<i>Sidegig</i>	Social Network per chef	Chef a Domicilio
<i>Simple feast</i>	Pasti pronti ed equilibrati	Zero Waste (Materiali, Cibo)
<i>Small Giants</i>	Insetti commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Snam, Rina, Gruppo GIVA</i>	Lavorazione di acciaio a basse emissioni	Zero Waste (Energia)
<i>Souszen</i>	Piattaforma di gestione della cucina	Smart Restaurant (Connessione)

<i>Spyce</i>	Catena di poke automatizzati	Smart Restaurant (Robotica)
<i>StixFresh</i>	Adesivo in cera biologica per la conservazione	Zero Waste (Cibo)
<i>SunOleo</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>Supermercati Jumbo (Olanda)</i>	Vendita di insetti commestibili	Novel Food (Insetti)
<i>Takeoff</i>	Spesa automatizzata	Smart Restaurant (AI)
<i>Taster</i>	Startup di foodtech sostenibile	Smart Restaurant (AI), Zero Waste
<i>Tock to Go</i>	Consulenza per ristoranti	Digital Marketplace (Delivery)
<i>Too Good To Go</i>	App per evitare sprechi alimentari	Digital Marketplace, Zero Waste (Cibo)
<i>Ubi</i>	Integrazione del voice control nella cucina	Smart Restaurant (IoT)
<i>Update Foods</i>	Alghe alimentari	Novel Food (Alghe)
<i>Vessyl</i>	Tazza intelligente	Smart Restaurant (IoT)
<i>VitaMojo</i>	Applicazione di IoT nei ristoranti	Smart Restaurant (IoT)
<i>Vodafone (Giga AR)</i>	Ricettario virtuale	Smart Restaurant (VR)
<i>Volleback</i>	Alghe per packaging	Zero Waste
<i>Wilkinson Banking Company</i>	Panificazione automatizzata	Smart Restaurant (Robotica)
<i>Winnow Solutions</i>	Pattumiera intelligente	Smart Restaurant (IoT), Zero Waste
<i>World Central Kitchen</i>	Chef per beneficenza	Cucine Solidali, Zero Waste
<i>Zephyr</i>	Tecnologie VR per ristoranti	Smart Restaurant (VR)
<i>Zero Waste Bistro</i>	Primo ristorante totalmente impatto zero	Zero Waste (Materiali, Energia)
<i>Zume Pizza</i>	Produzione automatica di pizze	Smart Restaurant (Robotica)

**Tabella 8:** Elenco delle startup che sfruttano i trend analizzati.

Fonte: Elaborazione propria.

Dalla tabella si può dedurre quindi che i *trend* socio economici individuati stanno aprendo nuove possibilità e nuovi mercati che possono letteralmente stravolgere lo *status quo*: si può pensare quindi ad una trasformazione dell'intero settore della ristorazione e del modo di intendere l'alimentazione. Ciò che oggi suona strano alle orecchie di molti, fra qualche anno può diventare invece la normalità: viviamo in un periodo di importanti transizioni e cambiamenti e l'ultimo anno caratterizzato dalla pandemia ha agito da catalizzatore a tali

stravolgimenti. Non si può affermare logicamente che tutte queste startup siano destinate a sopravvivere nel medio termine, ma rimane comunque un indicatore interessante, a conferma del fatto che le tendenze ricercate stanno aprendo veri e propri mercati ancora poco esplorati.

### 2.2.3 Fase 3: Impatto dei *trend* sul Business Model

L'ultima fase della metodologia consiste nel calare i *trend* trovati con lo strumento del TrendVerse all'interno del Business Model Canvas aziendale. Attraverso questo processo si andrà ad analizzare come i *trend* impattino i differenti *Building Blocks* del modello di business e come può l'azienda perseguire obiettivi di innovazione sulla base delle tendenze individuate.

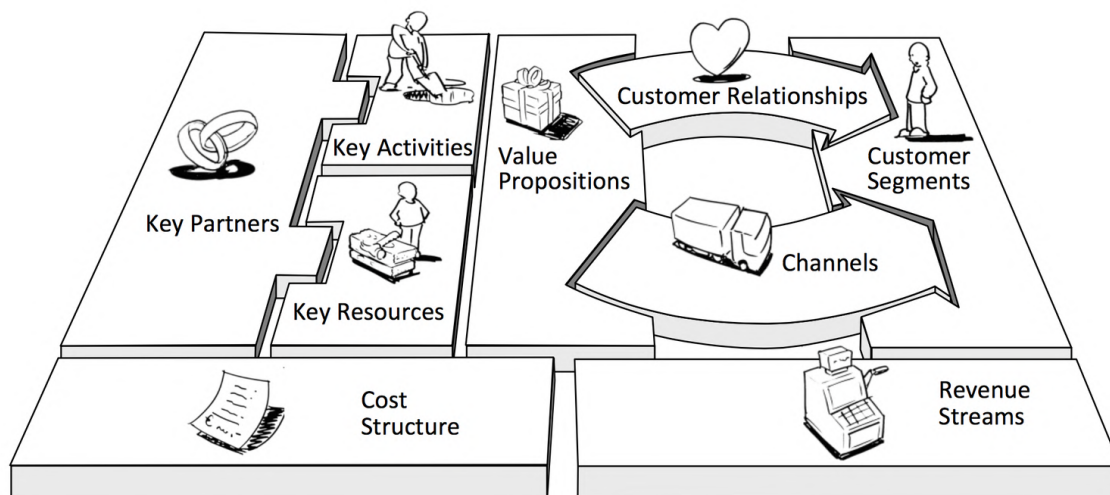
In particolare, la metodologia verrà applicata al caso UNOX S.p.A.: seguirà quindi un'argomentazione ed un'analisi di coerenza tra *trend* e *building block* coinvolti.

Prima di procedere alla messa in pratica dell'ultima fase, però, si ritiene necessario fornire una piccola spiegazione di cosa sia un *Business Model Canvas* e dei suoi *building blocks*.

#### **Il *Business Model Canvas***

Tra gli strumenti più utilizzati per mappare e modellare il processo di trasformazione e innovazione strategica d'impresa va menzionato il *Business Model Canvas*. Esso si sostanzia in uno schema visivo semplice ed immediato, atto ad una rappresentazione snella ma completa di tutti gli elementi sostanziali del modello di business (Bagnoli, Brugnoli, 2019). In questo modo tale strumento permette di descrivere in maniera semplice il modello di business dell'impresa per generare nuove alternative strategiche. Senza un linguaggio condiviso di questo tipo sarebbe complicato rimettere in discussione sistematicamente i presupposti di qualsiasi modello di business e innovare con successo. Osterwalder e Pigneur, nel libro "*Business Model Generation*" (2010), ritengono che un Business Model possa essere analizzato in maniera efficace scomponendolo in nove elementi costitutivi di base che consentono di capire la logica secondo cui l'impresa intende generare profitti. Questi elementi comprendono le quattro principali aree di un business: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria.





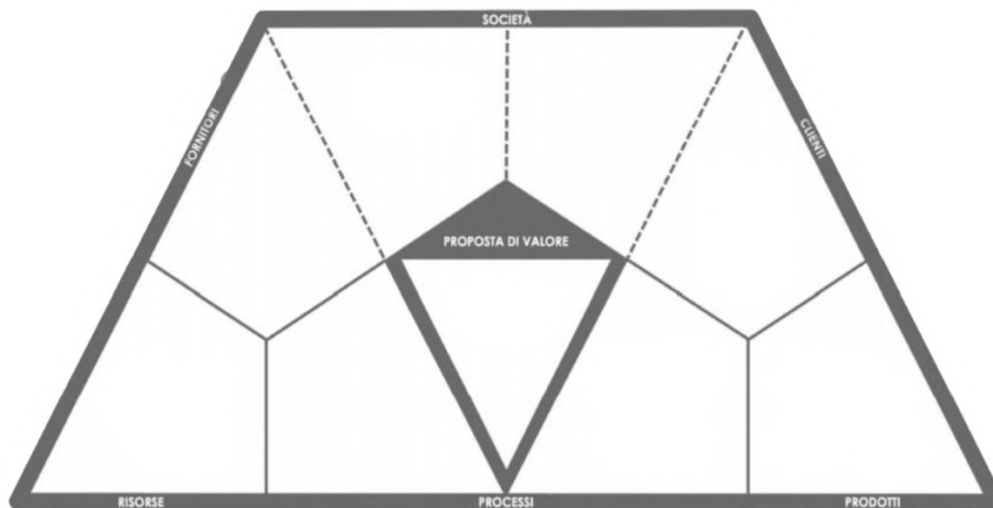
**Figura 43:** Business Model Canvas secondo Osterwalder e Pigneur.

Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*, John Wiley & Sons, 2010.

Il modello di business è come un progetto per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Le componenti del *Business Model Canvas* sono le seguenti:

- *Fornitori*: questi sono i soggetti o le organizzazioni con le quali l'impresa instaura rapporti per l'approvvigionamento di risorse necessarie ad alimentare i processi aziendali dei quali ancora non dispone;
- *Risorse (e competenze)*: sono beni economici a fecondità semplice (ad esempio materie prime, semilavorati o merci) o ripetuta (come impianti e macchinari, terreni e fabbricati) necessari ad alimentare i processi. Oltre alle risorse fisiche l'impresa dispone anche di risorse finanziarie (liquidità di cassa, linee di credito) ed infine risorse intellettuali e umane, componenti sempre più critiche da reperire;
- *Processi interni*: sono le attività che l'impresa sviluppa per trasformare gli *input* (risorse) in *output* (prodotti);
- *Processi esterni*: rappresentano l'offerta concreta con la quale l'impresa intende competere sul mercato per soddisfare i bisogni espliciti (risposta), latenti o inesistenti (proposta) dei clienti;
- *Clienti*: sono i destinatari dei prodotti e certificano o meno la validità della proposta di valore dell'impresa attraverso processi di *feedback*;

- *Stakeholder (e società)*: la società è costituita dall'insieme degli *stakeholder* aziendali, tra cui dipendenti, cittadini e ricercatori, le cui opinioni e comportamenti influiscono negativamente o positivamente sulle dinamiche dell'impresa. È costituita anche dall'insieme dei fattori ambientali, culturali, tecnologici, economici e politici che caratterizzano il suo contesto esterno;
- *Proposta di valore*: la proposta di valore corrisponde alla *reason why* aziendale, riconosciuta e valorizzata dal cliente; una proposta efficace deve concentrarsi su pochi attributi di valore, altrimenti si incorre in una struttura dei costi troppo elevata; tali attributi devono diversificarsi rispetto a quelli offerti dai concorrenti o richiesti esplicitamente dai clienti, ma magari simili a quelli che caratterizzano settori alternativi di mercato e le richieste dei non clienti. Una proposta di valore efficace, inoltre, deve essere radicata solidamente nella cultura aziendale ed ancorata alla *Mission e Vision* dell'impresa.



**Figura 44:** Rielaborazione del Business Model Canvas.

Fonte: Bagnoli C., Brugnoli A., *Il paradosso dell'impresa : innovazione vs coerenza strategica*, Venezia, Università Ca' Foscari, 2019

Come affermano Biloslavo, Bagnoli ed Edgar, i modelli di business sembrano essere rimasti bloccati nell'era tecnologica senza essere coinvolti nell'era della sostenibilità (2018). Secondo Roos (2014), i modelli di business devono aderire ai principi di armonia, riciclaggio, collaborazione, moderazione e umanità al fine di creare valore economico, ambientale e sociale. Da un punto di vista eco-critico, la proposta di valore deve

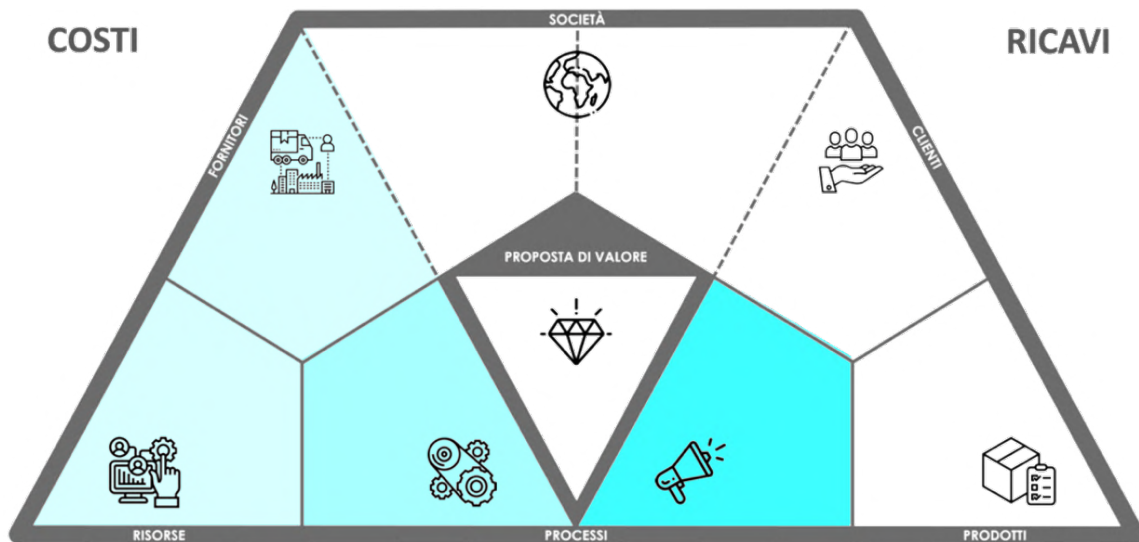
aggiungere un valore sociale positivo e ridurre al minimo gli impatti ambientali negativi, oltre a fornire benefici diretti ai clienti (Rauter et al., 2017). È quindi necessaria una comprensione più ampia della proposta di valore che consideri il valore fornito a una serie di parti interessate oltre a clienti e azionisti. Inoltre, i clienti non sono limitati al lato output di un BM come i destinatari passivi della proposta di valore, ma, come proposto da Chesbrough (2006), sono attivamente coinvolti nel processo di creazione del valore. L'idea di clienti attivamente impegnati in una moltitudine di interazioni all'interno di reti di valori ben si sposa con la visione eco-critica che tutto è interconnesso e che la realtà che percepiamo e su cui agiamo è costruita nel processo di dialogo reciproco e non è data a noi oggettivamente.

Le risorse menzionate nei *Business Model* sono persone, tecnologia, prodotti, strutture, attrezzature, alleanze, finanziamenti, marchio o altre risorse necessarie per fornire la proposta di valore ai clienti. Da questa analisi è chiaro che vi è una mancanza di conoscenza relativa alla sostenibilità nei modelli di business e la necessità di sviluppare una comprensione della cooperazione, della co-creazione e dei valori come veicoli per fornire un modello di business orientato alla sostenibilità. I risultati suggeriscono che, come comunemente inteso, vedono il mondo naturale come una base data, meccanicistica e di risorse da sfruttare, insieme ad altre spese aziendali (incluso il capitale umano).

### **Possibili impatti dei *trend* sul *Building Block* di Unox**

L'ultima fase della metodologia analizza il possibile impatto dei *trend* precedentemente individuati nel *Business Model Canvas* dell'azienda Unox S.p.A.: si cercherà di proporre un'analisi di quelli che sono i *Building Blocks* maggiormente influenzati dalla tendenza e in che modo questa possa alterare i blocchi costitutivi del modello. Si evidenzia che è un lavoro prettamente qualitativo, non vengono quindi analizzati i presunti costi e benefici derivanti dalla modifica dei diversi blocchi: si cerca piuttosto di dare un'interpretazione d'insieme che risulti coerente con il lavoro fin qui svolto, proponendo soluzioni e strategie per intercettare i *trend* ed ottenerne dei vantaggi. Le colorazioni dei diversi blocchi indicheranno inoltre quanto il *trend* studiato impatterà su quel particolare aspetto del *Business Model*.

## Digital marketplace



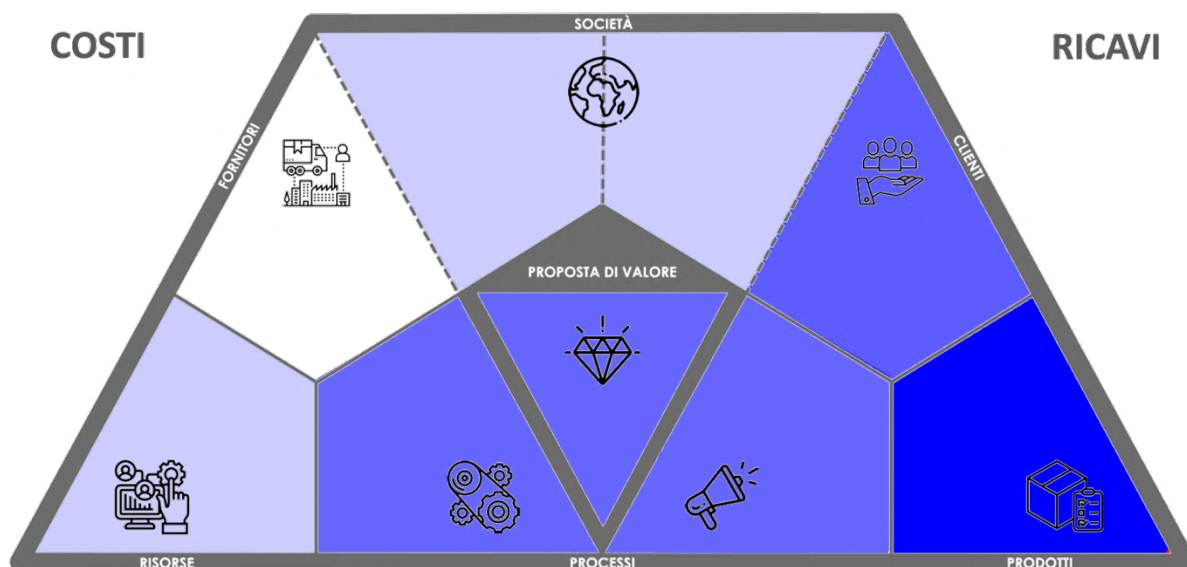
**Figura 45:** Possibile impatto del trend “Digital Marketplace” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Risorse.* Per sfruttare questo trend si necessita di risorse intangibili formate soprattutto da capitale umano e relazionale, composto da un team di esperti informatici, programmatori e *graphic designer* (nell’ipotesi di internalizzare la creazione del *marketplace*).
- *Processi interni.* Si tratta di processi di sviluppo mercato, che consistono nella creazione del *marketplace* online, nel mantenimento della piattaforma e nella gestione degli ordini.
- *Processi esterni.* Si traducono in operazioni di *marketing* online; una possibile soluzione potrebbe essere l’implementazione, nell’interfaccia digitale del forno, di uno *shop* digitale che abiliti il cliente ad acquistare direttamente accessori Unox (come teglie, detersivi, ecc.). Il cuoco acquista il forno ed ha la possibilità di ordinare e fare acquisti successivi direttamente dal forno. Con questa soluzione si eliminerebbero eventuali intermediari commerciali con una sensibile riduzione dei costi.
- *Key Partner e fornitori.* Nell’ipotesi di outsourcing del processo, i fornitori chiave saranno costituiti da società di intermediazione con *marketplace* già strutturati (ad

esempio Amazon o Shopify). Questo comporterebbe l'apertura verso economie di piattaforma<sup>35</sup>, dove Unox non vende il prodotto direttamente, ma abilita soggetti terzi alla vendita. In tal senso le economie di scala diventano economie di rete.<sup>36</sup>

## Novel food



**Figura 46:** Possibile impatto del trend “Novel Food” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

<sup>35</sup> Le economie di piattaforma servono alle aziende per comprendere in che modo soddisfare i bisogni del cliente, capire i suoi interessi e le sue aspettative. Servono per creare nuovi prodotti e servizi che tengano conto delle loro abitudini. Le piattaforme includono mercati digitali, social media, app store, siti web di confronto dei prezzi dei singoli prodotti e motori di ricerca. Queste aziende collegano gli acquirenti e i venditori su scala globale; i modelli di business delle economie di piattaforma si basano sull'incontro tra domanda e offerta che avviene senza intermediari. Attraverso le piattaforme, gli attori possono interagire con i clienti. La piattaforma, ovviamente, ha un profitto dall'incontro tra attori e clienti, poiché percepisce una commissione grazie all'avvenuto incontro positivo tra i medesimi.  
Fonte: <https://www.accademiacivica digitale.org/economia-di-piattaforma-come-e-nata/> ultimo accesso 20/9/2021 ore 18:16

<sup>36</sup> Un'economia di rete (chiamata anche esternalità di rete o economia di scala dal lato della domanda) è l'effetto, descritto in economia e business, che un utente aggiuntivo di un bene o servizio ha sul valore di quel prodotto rispetto ad altri. Quando è presente un effetto di rete, il valore di un prodotto o servizio aumenta in base al numero di altri utenti.

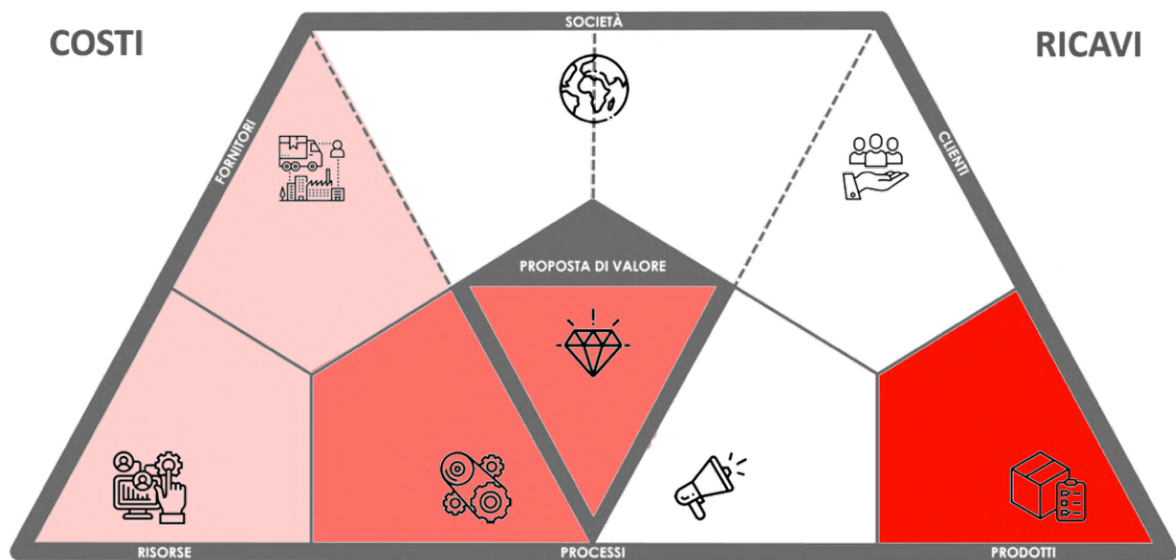
Fonte: Shapiro C., *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Harvard Business Press, 1999.

- *Risorse.* Capitale umano, composto da ricercatori, consulenti ed esperti nel settore alimentare. Nell'ipotesi di sviluppo di una nuova linea di prodotti, ne conseguirà un aumento del personale dipendente.
- *Processi interni.* Si traducono per la gran parte in processi di sviluppo prodotto, basati su R&D per studiare nuovi metodi di cottura per i *Novel Food*. Una soluzione può concretizzarsi sviluppando un programma di cotture personalizzato in base al tipo di cibo (*fake meat, fake fish*, insetti, alghe).
- *Processi esterni.* Si menzionano campagne *marketing* e promozioni per sostenere questo tipo di innovazione disruptive, data dal cucinare insetti. Si può in questo caso parlare di distribuzione esclusiva.<sup>37</sup>
- *Società.* L'azienda interagisce con la società perseguendo degli obiettivi di sostenibilità in cucina e promuovendo un'alimentazione a impatto zero.
- *Prodotti.* L'azienda potrebbe proporre al mercato una linea di prodotti, oppure lanciare degli accessori innovativi per la cottura dei *Novel Food*, come teglie particolari. Un'altra soluzione può essere data dalla vendita di un ricettario digitale dedicato a questo nuovo *trend*.
- *Clienti.* L'azienda potrebbe individuare dei nuovi clienti nelle catene di ristorazione a base di *Novel Food*: dipende da quanti abbracceranno questo *trend* e se nasceranno locali dedicati. Si tratterebbe, comunque, di un mercato prettamente di nicchia.
- *Proposta di valore.* UNOX potrebbe riformulare leggermente la proposta di valore, puntando sulla produzione di "forni per il cibo del futuro". Tra le caratteristiche aggiuntive derivanti dallo sfruttamento di questo *trend* si possono trovare novità e customizzazione.

---

<sup>37</sup> La distribuzione esclusiva limita il numero dei distributori dei prodotti di un'impresa nelle rispettive zone. È adatta a prodotti con forte immagine di marca, a beni specializzati e differenziati.

## Smart Restaurant



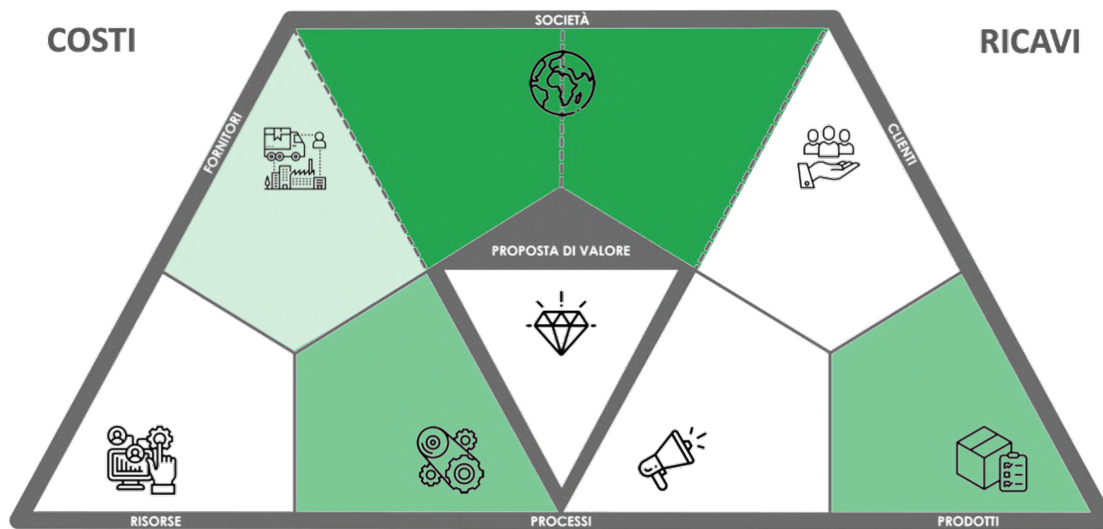
**Figura 47:** Possibile impatto del trend “Smart Restaurant” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Risorse.* Capitale intellettuale, costituito da programmatori e sviluppatori informatici.
- *Processi interni.* Riguardano soprattutto lo sviluppo di nuove funzionalità digitali per i forni, quindi processi di sviluppo prodotto.
- *Prodotti.* L’applicazione di innovative funzionalità, come le tecnologie *Voice Control* per comandare vocalmente il forno, la connessione *cloud* dell’elettrodomestico con il resto della *kitchen equipment* per avere un monitoraggio costante di tutto l’organico, l’applicazione di IoT per sondare i livelli di emissione ed energetici, implementazione di programmi predefiniti di cottura per ottimizzare tempi e risparmio energetico, sfruttare la realtà virtuale per capire lo stato di cottura della pietanza, intelligenza artificiale per scannerizzare il cibo e fornire informazioni su di esso (ad esempio l’apporto calorico): tutte queste applicazioni permettono la genesi di un prodotto altamente funzionale che ambisce non solo ad essere un forno di fascia premium, ma punta a diventare organo centrale di tutta la *kitchen equipment*, il “cervello” del *back kitchen*.

- *Fornitori.* Nell'ipotesi di outsourcing di tali processi, l'azienda dovrà stipulare accordi con realtà che si occupano di sviluppare soluzioni *smart* da applicare alle strumentazioni della cucina professionale.
- *Proposta di valore.* L'azienda si distingue rispetto ai competitor per prestazioni, funzionalità e grado di innovazione.

## Zero Waste



**Figura 48:** Possibile impatto del trend “Zero Waste” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

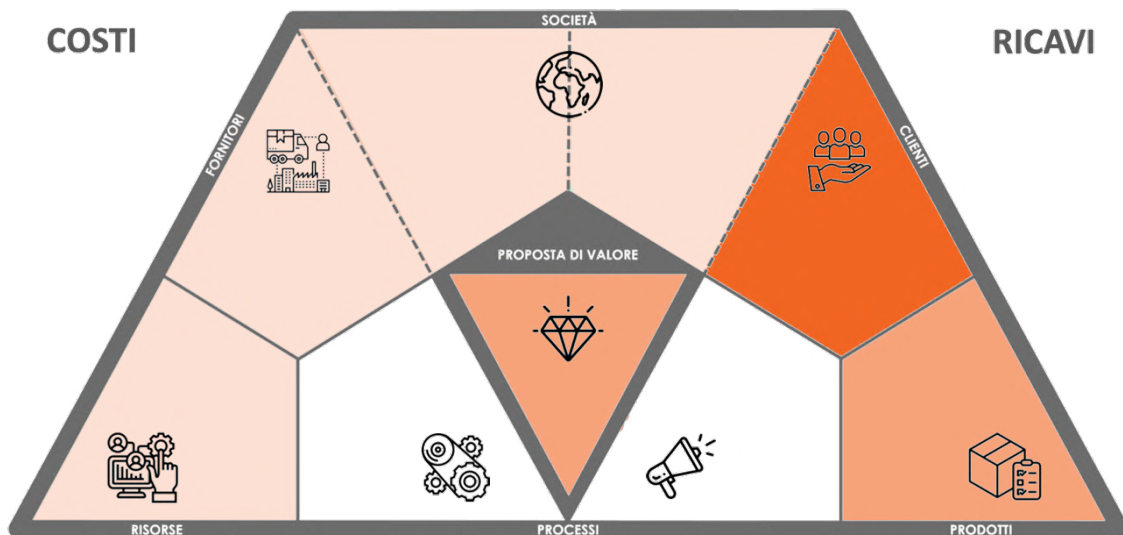
- *Processi interni.* Questo trend impatta la qualità dei processi interni aziendali, intesa come la rivalutazione dei processi produttivi per ottenere una sensibile riduzione dell'impatto ambientale.
- *Fornitori.* Unox potrebbe decidere di stipulare accordi con fornitori di materie prime che adottino metodi di lavorazione a basso impatto ambientale, soprattutto nella produzione di acciaio e vetro, materiali ad alta criticità per il business.
- *Società.* L'azienda interagisce con la società perseguendo gli obiettivi dettati dagli SDGs di Agenda 2030; va inclusa anche la *Social Corporate Responsibility*, intesa come insieme di pratiche e politiche aziendali per avere un'influenza positiva sul



mondo. L'idea chiave alla base della CSR è che le aziende perseguano altri obiettivi pro-sociali oltre alla massimizzazione dei profitti. Tutto ciò si traduce nella riprogettazione di prodotti e mercati per soddisfare bisogni sociali, oltre che riconfigurare l'operatività per migliorare l'impatto sociale.

- *Prodotti*. Unox potrebbe proporre la stessa linea di forni, migliorata con tecnologie che permettano di utilizzarlo con un impatto energetico ridotto.

### Chef a domicilio



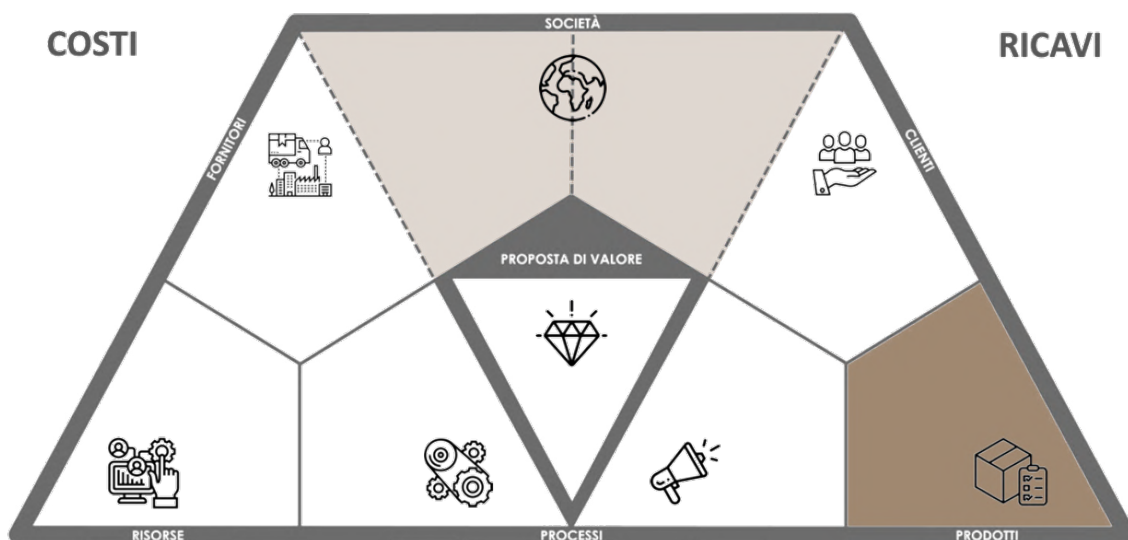
**Figura 49:** Possibile impatto del trend “Chef a domicilio” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Risorse*. Capitale umano altamente specializzato, costituito dai *Corporate Chef* che lavorano per l'azienda.
- *Fornitori e Key partner*. Possono fornire il servizio a domicilio anche chef di ristoranti clienti di Unox, i quali sfruttano la rete aziendale per trovare a loro volta nuovi clienti: più questi sono rinomati, più costituiscono una risorsa strategica critica per l'azienda (attori ecosistemici).
- *Prodotti*. Il servizio di chef a domicilio è l'output derivante da questo *trend*. Integrare nei forni questo servizio consentirebbe ad Unox di proporre non solo un bene che soddisfi i bisogni del cliente, ma anche le sue aspirazioni (prodotto come esperienza).

- *Società*. Unox interagisce con la società riprogrammando prodotti e mercati per soddisfare nuovi bisogni sociali. In questo caso non solo viene soddisfatto il bisogno di mangiare, ma si soddisfa anche la curiosità di vedere uno chef all’opera a casa propria. Questo *trend* costituisce una alternativa al *food delivery*.
- *Clienti*. Il servizio proposto da Unox potrebbe aprire la strada ad una nuova dimensione di mercato, dove l’azienda fa da intermediario tra ristorante e cliente finale. Si può a questo punto parlare di B2B2C o addirittura B2C, nell’ipotesi in cui Unox apra la propria linea di prodotti al consumatore finale.
- *Proposta di Valore*. Avere a disposizione uno chef a casa propria influenza positivamente la proposta di valore, la quale può essere rivista attraverso l’esperienza che si offre al cliente, strettamente connessa al servizio venduto.

### *Flexitarian*



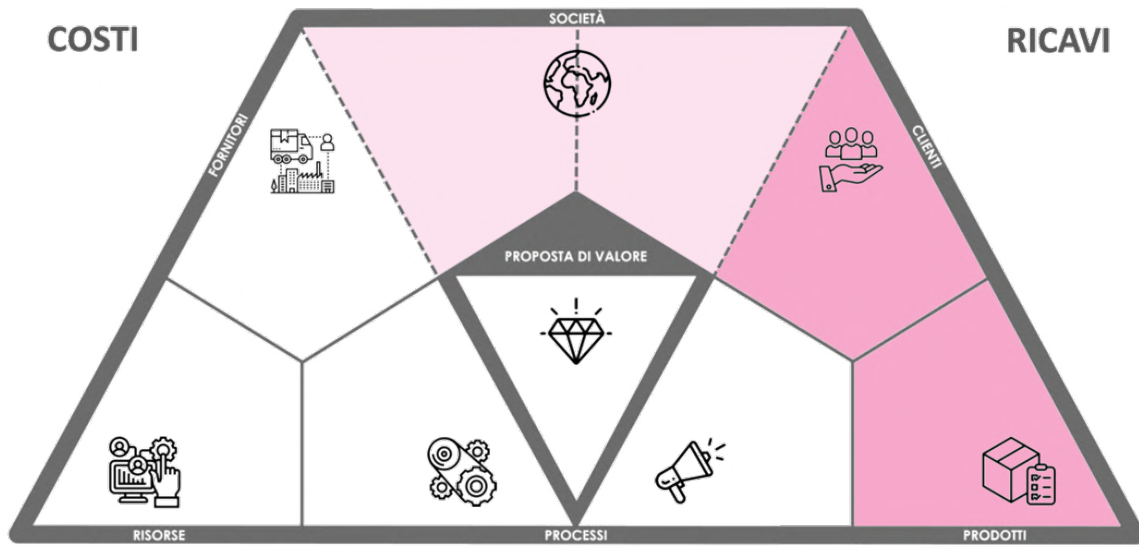
**Figura 50:** Possibile impatto del trend “Flexitarian” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Prodotti*. L’avvento di questo nuovo *trend* potrebbe essere sfruttato dall’azienda attraverso la vendita di servizi complementari ai forni, ad esempio un ricettario per proporre menù innovativi e sani nei ristoranti.

- *Società*. Il coinvolgimento sociale in Unox potrebbe essere visto in una prospettiva *outside-in*, dove la società influenza la strategia aziendale: promuovere un regime alimentare più sano nei ristoranti potrebbe essere un messaggio forte che l'azienda può adottare nel perseguire i propri obiettivi.

### ***Fast casual***

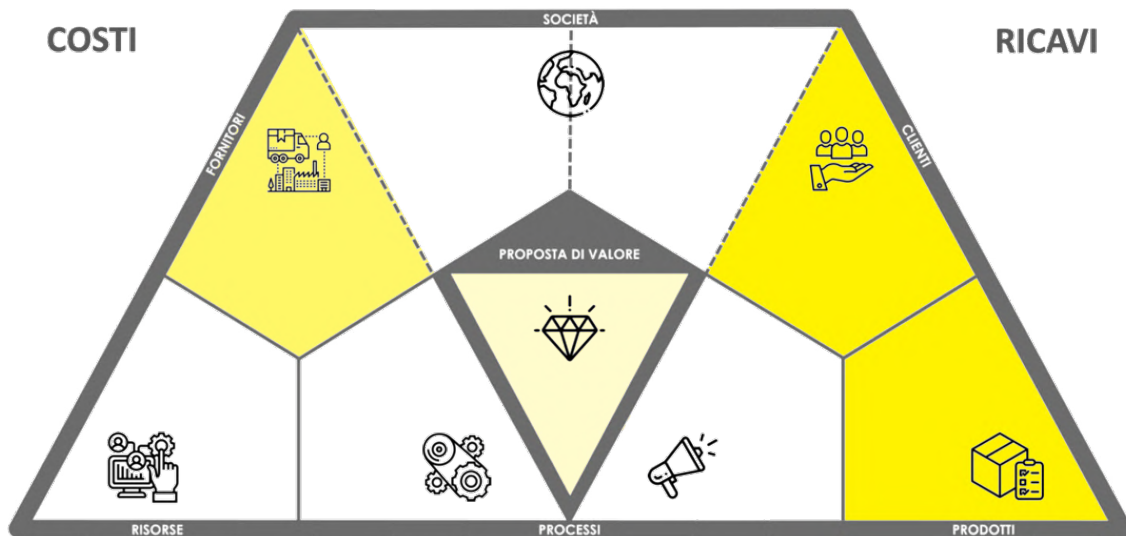


**Figura 51:** Possibile impatto del trend “Fast Casual” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Clienti*. I ristoranti fast casual possono essere una nuova categoria di clienti per Unox.
- *Prodotti*. Innovare la linea di forni per cucinare in tempi più rapidi; creare un ricettario digitale con piatti veloci e salutari.
- *Società*. In una prospettiva *outside-in*, promuovere uno stile alimentare sano potrebbe essere un messaggio positivo con cui interagire all'interno della società.

### 3D Food

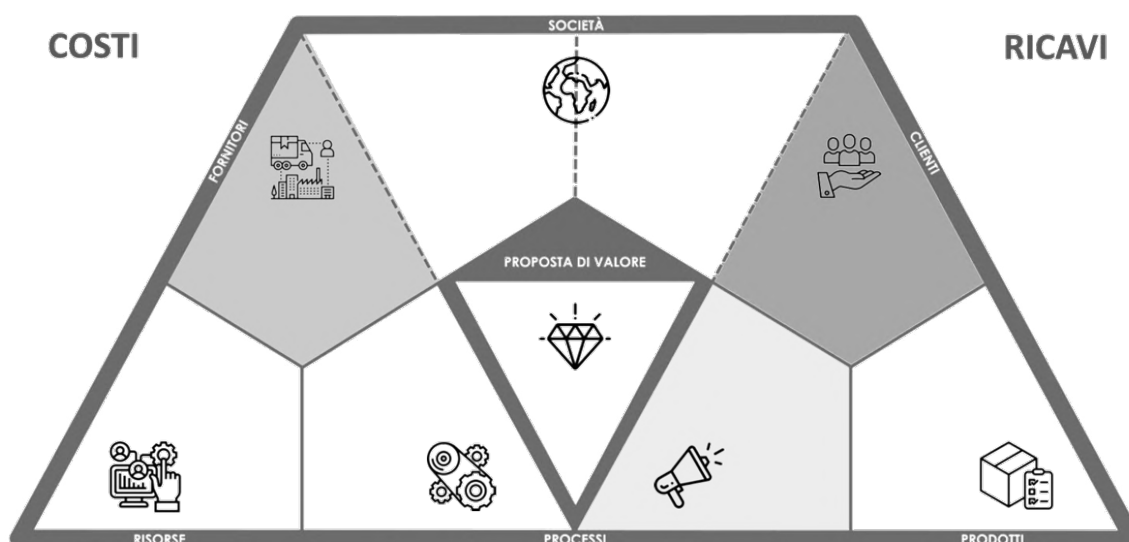


**Figura 52:** Possibile impatto del trend “3D Food” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Fornitori e Key Partner.* Nell’ipotesi di outsourcing, una nuova categoria di fornitori chiave per l’azienda possono essere le imprese che si occupano di stampe alimentari in 3D.
- *Prodotti.* Questo trend apre la strada ad una nuova linea di forni che consentano la creazione della pietanza attraverso la stampa 3D e successivamente la cottura. Una tale linea di prodotti potrebbe essere lanciata nel nuovo settore del turismo spaziale.
- *Clienti.* Unox può vendere soluzioni simili per il turismo spaziale o nelle cucine gourmet, dove sono numerose le decorazioni estetiche nei piatti. La stampa alimentare 3D permetterebbe di creare decorazioni e piatti unici.
- *Proposta di Valore:* Novità e perfezione in cottura ed estetica.

## Food blogger / Food Innovator



**Figura 53:** Possibile impatto del trend “Food Blogger/ Innovator” nel Business Model Canvas di Unox.

Fonte: Elaborazione propria.

- *Fornitori e Key Partner.* Le nuove figure di *blogger* ed *innovator* possono costituire dei fornitori chiave per l’azienda, perché attraverso la loro attività forniscono pubblicità e consigli al loro pubblico.
- *Processi esterni.* Attività di *marketing* fornite dai *blogger* e dai *food innovator*.
- *Clienti.* Con particolare riferimento al *food blogger*, questa figura può dare recensioni e pareri in merito ai prodotti Unox ad una più o meno vasta platea di *follower* eterogenea. Questi *follower*, di conseguenza, potrebbero interessarsi ai prodotti Unox; per questi motivi l’azienda potrebbe aprirsi al mercato B2C.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> NB: Il trend “Cucine Solidali” non è stato incluso perché ritenuto non influente all’interno del Business Model di Unox.

#### 2.2.4 *Trend* intercettati da Unox s.p.a.

Giunti alla fine di questo lavoro di ricerca ed analisi qualitativa si ritiene opportuno redigere un paragrafo per confrontare se alcuni trend estratti con la metodologia di Strategy Innovation s.r.l. riflettano delle tendenze già intercettate dall'azienda padovana e riscontrabili nel suo *Business Model*. Come precedentemente scritto, Unox è un'azienda improntata all'innovazione continua dei suoi prodotti e dei suoi processi, al fine di essere per il mercato di riferimento un esempio di eccellenza *Made in Italy*.<sup>39</sup> In questo senso la ricerca e l'intercettazione di *trend* socio economici è uno dei possibili modi per perseguire innovazione da parte dell'impresa.

Uno dei primi trend che l'azienda sembra avere già intercettato è quello riferito al *digital marketplace*: Unox ad oggi ha siglato accordi con importanti *marketplace* come Amazon per la vendita dei suoi prodotti; tuttavia, l'azienda si affida ad intermediari solo per la vendita di accessori, come teglie e detergenti per la pulizia dei forni.

Unox, per la vendita dei forni, infatti, si affida esclusivamente alla sua rete vendite interna, che prevede la figura dell'AMC (*Active Marketing Chef*, dipendente della società) come intermediario che cura tutta la fase pre-vendita e post-vendita, mediante dimostrazioni di cottura e assistenza clienti. Per questi motivi Unox predilige per i suoi prodotti di spicco un canale distributivo diretto<sup>40</sup>, mentre affida a *marketplace* terzi dei beni secondari. In conclusione, si può quindi affermare che il *trend* del *digital marketplace* è parzialmente accolto dalla società, con una politica di internalizzazione dei processi distributivi, per curare direttamente ogni dettaglio nella fase di vendita.

Un altro *trend* individuato dall'analisi e che permea l'intera struttura aziendale è quello dello *smart restaurant*, inteso come l'implementazione di tecnologie digitali per semplificare prodotti, processi e migliorare le performance. Uno dei principali driver dell'innovazione aziendale è visto nel modello *Technology Push*, basato sulla costante ricerca scientifica al fine di implementare i prodotti con tecnologie sempre più performanti e garantire al cliente l'eccellenza nei processi di cottura. Questo *trend* è probabilmente il più impattante (ad oggi) all'interno di Unox, in quanto influenza

---

<sup>39</sup> Si lascia l'analisi più approfondita dell'azienda nel capitolo 3.

<sup>40</sup> Un canale di distribuzione diretto è un canale in cui un'azienda vende direttamente al consumatore, di solito attraverso il proprio sito Web o negozio al dettaglio.

numerosi Building Blocks nel modello di business: partendo dalle risorse, dove ci sono team di ricercatori ed ingegneri che studiano costantemente nuove tecnologie per migliorare i forni (capitale umano ed intellettuale), si passa all'implementazione dei processi interni per favorire appunto lo sviluppo di nuove funzionalità<sup>41</sup>. Il blocco più influenzato da questa tendenza è senza dubbio quello relativo ai prodotti, dato che essi stessi incarnano i risultati di studi e processi innovativi. Ad oggi è possibile elencare numerose innovazioni tecnologiche all'interno dei forni Unox, a partire dall'interfaccia digitale MIND.Maps, che dà allo chef numerose informazioni sulla pietanza, arrivando poi al monitoraggio delle performance con ADAPTIVE.Cooking™ che misura la quantità di cibo infornata per ottenere cotture perfette, CLIMALUX™ che misura il grado di umidità nell'abitacolo e lo corregge in base alla pietanza, AUTO.Soft che regola automaticamente l'aumento di temperatura, SMART.Preheating per gestire il preriscaldamento e, infine, SENSE.Klean, che stima il grado di sporco del forno e suggerisce la modalità di lavaggio più indicata per evitare sprechi. All'interno dei forni Unox si può riconoscere quindi la presenza di IoT, Intelligenza artificiale e addirittura nuove funzionalità nell'ambito del voice control, riuscendo quindi a comandare il forno vocalmente. Tutte queste tecnologie contribuiscono alla formazione della proposta di valore aziendale, basata soprattutto su affidabilità, prestazioni e materiali.

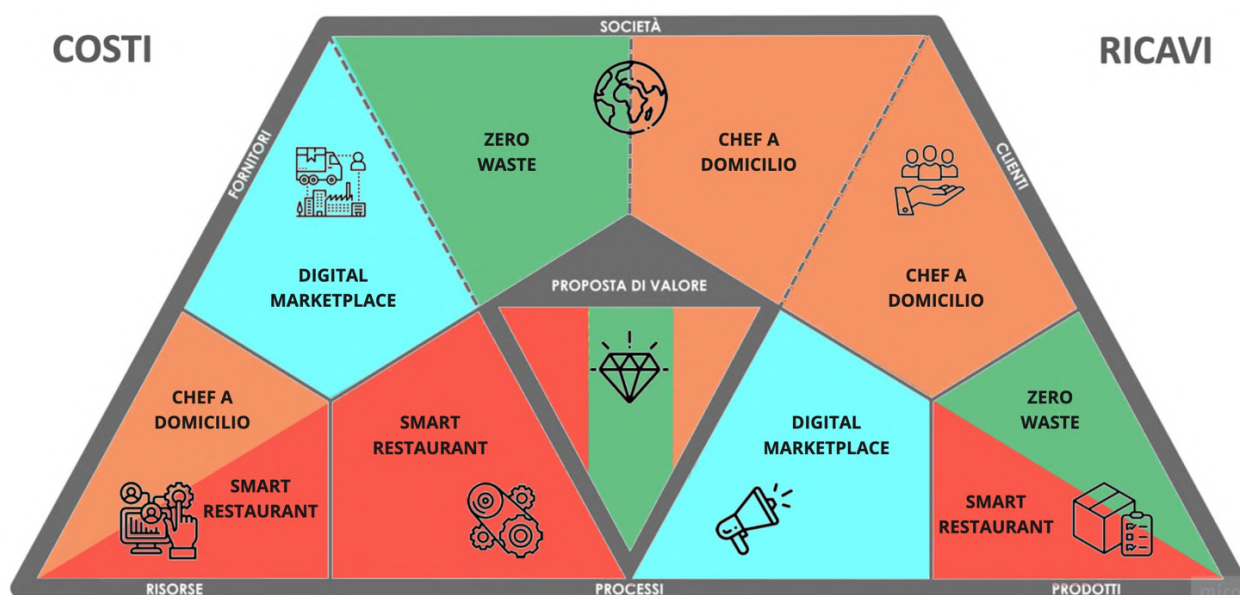
Un *trend* che merita menzione, soprattutto negli ultimi anni, e sul quale Unox sta cercando di migliorare attraverso innovazioni di prodotto e di processo è quello relativo al cosiddetto *Zero Waste*. Questo *trend* risulta in linea con le politiche di *lean production* adottate dal *management* aziendale già da qualche anno: se con *lean* intendiamo la riduzione di sprechi relativi a tempo, risorse e processi, con *Zero Waste* intendiamo soprattutto la riduzione di sprechi energetici e l'implementazione di tecnologie nel forno che permettano la riduzione di sprechi alimentari all'interno dei ristoranti. L'azienda sembra avere intercettato anche questa tendenza negli ultimi periodi, nonostante possano essere compiuti notevoli passi avanti su questo fronte, secondo la missione comune della sostenibilità. Ad oggi, le tecnologie menzionate prima, in particolare Auto.Soft, Smart.Preheating e Sense.Klean, rendono i forni Unox attenti anche all'ambiente ed al risparmio energetico: si parla quindi di una tendenza che impatta soprattutto i prodotti dell'azienda, che sicuramente ha risvolti positivi anche nella società in termini di

---

<sup>41</sup> Si fa riferimento soprattutto ai processi gestionali operativi ed ai processi di sviluppo prodotto.

*Corporate Social Responsibility* e che impatta in parte anche la proposta di valore in termini di qualità immateriali (sostenibilità).

Infine, l'ultimo *trend* per ordine cronologico è quello dello chef a domicilio. Questa tendenza è stata intercettata da Unox in maniera particolare nel progetto Unox Casa, con il quale l'azienda intende affermarsi anche nel mercato B2C con forni ad alte prestazioni. Il servizio complementare offerto da Unox Casa, infatti, consiste al cliente di selezionare uno chef secondo un database aziendale e seguire le sue lezioni live o prenotarlo per delle sessioni di training formativo individuale: il nome del servizio è “Cook Like a Chef”<sup>42</sup> e cavalca perfettamente quello che è il *trend* sopra citato. Tra i *building block* influenzati da questa tendenza si trova quello delle risorse interne, ovvero gli chef che sono disposti a prestare questo servizio (i *Corporate Chef* dipendenti dell'azienda), i clienti, i quali possono godere di un servizio aggiuntivo, di formazione mirata ed hanno quindi la possibilità di coltivare le proprie ambizioni, ed infine viene influenzata la proposta di valore, in quanto questa novità va a vantaggio di Unox in termini di qualità immateriali, come immagine, prestigio e *brand*.



**Figura 54:** *Impatto dei trend già intercettati da Unox nel suo Business Model Canvas.*

*Fonte: Elaborazione propria.*

<sup>42</sup> Sito ufficiale Unox Casa, <https://unoxcasa.com/en/cook-like-a-chef/> ultimo accesso 22/9/2021 ore 16:02



## CONCLUSIONI DI CAPITOLO

Non c'è dubbio che i ristoranti stiano innovando, ma si stanno muovendo abbastanza velocemente da rimanere rilevanti di fronte all'evoluzione dei gusti e delle preferenze dei consumatori? Come molti settori, il settore della ristorazione deve affrontare una serie di sfide per stare al passo con il rapido ritmo del cambiamento guidato dalle tendenze dei consumatori e dai cambiamenti demografici. Le crescenti preferenze per opzioni alimentari più salutari, le preoccupazioni sulla sostenibilità ambientale, l'aumento della concorrenza da parte di nuovi *business model* di settore (*dark kitchen* e *food delivery*), le maggiori aspettative dei consumatori e la tecnologia in rapido progresso stanno reinventando l'esperienza culinaria tradizionale e costringendo a cambiare il modo in cui opera l'industria. E il crescente potere di spesa della generazione *Millennial* di consumatori sta accelerando la risposta del settore a tali tendenze. Allo stesso tempo, le forze economiche continuano ad avere un impatto sull'industria. Mentre i ristoranti si destreggiano tra una serie di sfide, devono cercare di innovare e adattare strategie aziendali agili che consentano loro di competere in modo conveniente in un ambiente tecnologico in continua evoluzione. Per rimanere competitivi e avere successo, i ristoranti devono essere in grado di adattarsi e capire come soddisfare e superare le aspettative dei consumatori.

L'obiettivo di questo capitolo era analizzare quali fossero i *trend* preponderanti nel settore della ristorazione attraverso una ricerca esplorativa molto ampia che ha coinvolto numerosi esperti del settore, attraverso il progetto "Cucine2030" avviato da Unox.

Tale progetto è stato condotto con la metodologia di astrazione dei *trend* proposta da *Strategy Innovation*, che prevedeva la mappatura delle fonti attraverso il *framework* PESTAL e la successiva adozione del *tool TrendVerse* per capire da quali macro tendenze il *trend* fosse generato ed attratto.

Infine, dall'analisi condotta nell'ultima fase del lavoro si evince quali *building blocks* del *business model* di Unox potrebbero essere influenzati dai *trend* precedentemente delineati e quali tendenze l'azienda ha già intercettato.

Come si può notare, molti *trend* impattano in maniera rilevante il *building block* riferito ai clienti, suggerendo come soluzione l'apertura dell'azienda al mercato B2C, proponendo quindi prodotti di alta gamma ad un pubblico di privati. Si nota inoltre come gli obiettivi di sostenibilità siano ben inseriti all'interno dei *trend* e come impattino in

maniera marcata il blocco inerente alla società: ogni politica aziendale deve essere fondata secondo una logica di sostenibilità, ad oggi è impensabile condurre dei processi senza tenere a mente l'impatto che essi hanno nell'ambiente.

Il capitolo successivo vedrà l'analisi della realtà aziendale di Unox S.p.A. più da vicino: partendo dalla sua storia, il capitolo percorrerà *mission*, *vision* e paradossi aziendali, per poi arrivare alla definizione del suo *Business Model Canvas* attuale (*As Is*). Verrà evidenziato poi come l'apertura verso il mercato B2C non sia solo una soluzione dettata dai *trend* in atto, ma anche una scelta strategica nata nel 2020 e che porta il nome di "Unox Casa".

## CAPITOLO 3: IL CASO UNOX S.P.A.

Il terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato analizzerà in maniera mirata la realtà di Unox S.p.A., azienda del padovano specializzata nella produzione di forni professionali ad alte prestazioni. Dopo una prima presentazione del profilo aziendale si passerà ad un approfondimento sulle principali fasi storiche dell'impresa, sottolineando come il progresso tecnologico e l'intuito di un *management* caparbio possano essere le carte vincenti per guadagnare una posizione di rilievo all'interno del mercato di riferimento, arrivando a competere con aziende di calibro maggiore.

Successivamente si giungerà ad un'analisi introspettiva dell'azienda, trattando il tema del tetraedro del valore, i paradossi strategici, la *vision* e la *mission* aziendale, cioè i punti cardine che stanno alla base della filosofia di Unox; la presentazione dei tratti caratteristici dell'azienda sono utili per la comprensione del suo *Business Model Canvas* attuale (*As Is*), dove saranno presentati i diversi *Building Block* che costituiscono il tessuto organizzativo aziendale.

La seconda parte del capitolo verterà invece su quello che è il progetto "Unox Casa", ovvero l'apertura dell'azienda al mercato B2C attraverso un prodotto d'eccellenza, il "Super Oven": l'apertura al B2C genererà non pochi cambiamenti all'interno dell'azienda e nei *Building Block* del suo modello di business. Alla base di questo progetto è radicato il tema della passione, attraverso il quale l'azienda intende diffondere un messaggio forte nel nuovo settore di mercato; verrà evidenziato, inoltre, come tale innovazione sia accompagnata da alcuni *trend* di spicco nel mondo della cucina, attraverso i quali l'azienda punta ad inserirsi con un prodotto d'eccellenza. Verranno quindi discussi i cambiamenti correlati a questa innovazione, cercando di fornire un confronto coerente tra il *Business Model "As Is"* (Unox B2B) e quello "*To Be*" (con l'avvio di Unox Casa e l'apertura al B2C). A coronare tale lavoro d'analisi verranno esposte le matrici di coerenza strategica, per evidenziare come il progetto Casa comporti uno slittamento verso la parte destra della matrice, verso quindi aspetti che caratterizzano l'azienda sotto il punto di vista del significato, dimostrando così come questo progetto possa identificarsi come una vera e propria innovazione di significato per Unox.

### 3.1 PROFILO AZIENDALE



**Figura 55:** Il logo di UNOX S.p.A.

Fonte: Sito aziendale Unox, consultabile al sito

[https://www.unox.com/it\\_it/](https://www.unox.com/it_it/) ultimo accesso 22/9/2021 ore 22:19

Unox S.p.A. è una società italiana produttrice di forni professionali. Nasce nel 1990 e debutta nel mercato con un prodotto in grado di cuocere pane e croissant senza prima scongelarli; da quel momento l'azienda è cresciuta in maniera esponenziale, guadagnando quote di mercato sempre più consistenti. Dal 2011 ad oggi la sede centrale dell'azienda è situata a Cadoneghe, nel padovano: Unox vanta, inoltre, una presenza nei mercati di circa 110 Paesi attraverso filiali e uffici commerciali in tutto il mondo.

Il suo codice ATECO è il 27.51, ovvero “fabbricazione di elettrodomestici”<sup>43</sup>; è un'azienda solida, che sta registrando una crescita molto importante dal punto di vista del fatturato e degli utili. Il bilancio d'esercizio del 2020 è stato chiuso con ricavi pari a 118,2 milioni di euro (in crescita del 7% rispetto al precedente anno) ed un utile di 21,64 (cresciuto del 23% rispetto al 2019)<sup>44</sup>: nonostante la pandemia, Unox è riuscita a resistere in maniera eccellente ad una situazione critica, cosa che non si può dire per altri *competitor* del suo settore.

Fondatore ed attuale presidente dell'azienda è Enrico Franzolin, il quale ha disegnato negli anni le linee di condotta e lo stile aziendale, assieme al suo collettivo che da 31 anni si impegna e propone innovazione e tecnologia all'avanguardia nel settore della ristorazione professionale. Il valore di questa azienda è testimoniato dai risultati

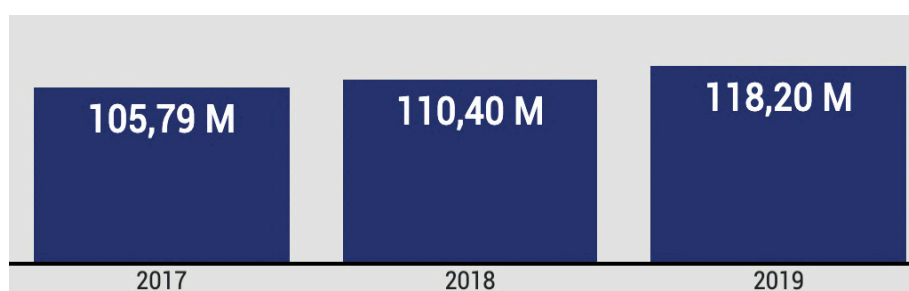
---

<sup>43</sup> Fonte: <https://www.codiceateco.it/> ultimo accesso 27/9/2021 ore 16:25

<sup>44</sup> Fonte: [https://www.reportaziende.it/unox\\_spa](https://www.reportaziende.it/unox_spa) ultimo accesso 15/9/2021 ore 16:24

economici ottenuti con la produzione di beni tangibili (numero di forni venduti per anno, performance economico-finanziarie) e intangibili (numero di brevetti riconosciuti e registrati), oltre che dai numerosi riconoscimenti come *best workplace for women, for innovation e for Millennial*, ottenuti nel 2020 e nel 2021.<sup>45</sup>

Tra i fattori di vantaggio competitivo dei forni Unox spicca l'alta precisione dei processi di cottura: i parametri che governano la preparazione del cibo possono essere impostati con facilità, in modo che l'intervento umano sia limitato alla scelta degli ingredienti e all'impiattamento finale; solitamente infatti la cottura tradizionale impone la presenza fissa di una persona che diriga ogni fase del processo, e questo implica per il ristoratore maggiori dispendi di tempo e di denaro. L'azienda ha infatti il grande merito di aver riprodotto nei propri forni le stesse tecniche utilizzate dagli chef e di saper garantire il preciso controllo di tutti i parametri di rilievo nella cottura (controllo del flusso dell'aria, percentuale di umidità e vapore, temperatura e tempi di esecuzione). Queste tecnologie, combinate ad un continuo processo di ricerca e di innovazione, hanno permesso all'azienda di imporsi come leader nel mercato internazionale nella produzione di forni professionali per bar, ristoranti, pasticcerie, panifici e gastronomie: l'azienda opera quindi nel mercato B2B, proponendo i propri prodotti ad altri business; tuttavia, nel 2020 è nato il progetto Unox Casa, con l'obiettivo di allargare la produzione ed arrivare anche al mercato dei consumatori privati, espandendosi così nel mercato B2C.<sup>46</sup>



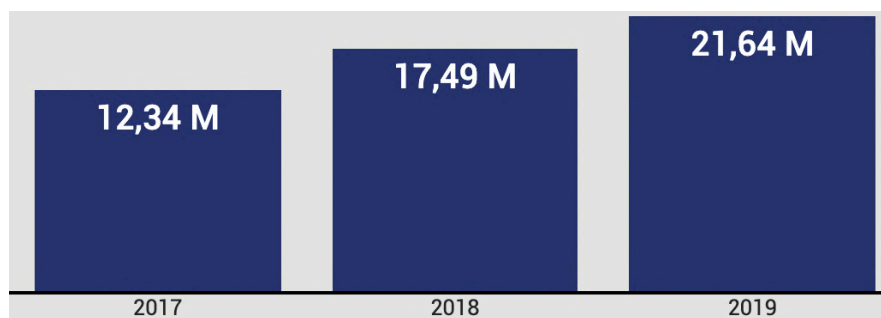
**Figura 56:** *Fatturato Unox degli ultimi 3 anni.*

Fonte: *Report Aziende, Dati finanziari Unox S.p.A., 2021.*

Consultabile al sito [https://www.reportaziende.it/unox\\_spa](https://www.reportaziende.it/unox_spa) ultimo accesso 15/9/2021 ore 16:24.

<sup>45</sup> Fonte: [https://www.unox.com/it\\_it/azienda/lavora-con-noi/](https://www.unox.com/it_it/azienda/lavora-con-noi/) ultimo accesso 10/9/2021 ore 17:23

<sup>46</sup> N.B.: L'analisi dell'evoluzione del Business Model aziendale con Unox Casa sarà discussa più avanti.



**Figura 57:** Utili Unox degli ultimi 3 anni.

Fonte: op. cit.

La struttura aziendale, stando ai bilanci d'esercizio, appare performante ed è temperata da una filosofia basata sulla meritocrazia: la proprietà è nelle mani di Enrico Franzolin, presidente del Consiglio di Amministrazione, insieme a Nicola Michelin (*Chief Executive Officer*) e Chiara Franzolin, *Director of Operation*.

Oltre alla sede centrale di Cadoneghe, si affiancano due importanti imprese controllate, con sede a Vigodarzere (PD): Metex, azienda operante nel settore della lavorazione dell'acciaio, e Vexel, incaricata di progettare e produrre componenti elettriche per i forni. Queste due aziende sono nate in seguito alla decisione dei vertici aziendali di integrare tutte le principali lavorazioni legate alla produzione dei forni ed avere maggior controllo sui processi *core* della filiera produttiva, per garantire un prodotto performante e sicuro. La politica aziendale abbraccia perfettamente la filosofia del "*less is more*": i forni Unox, infatti, impiegano il 30-40% di componenti in meno rispetto ai prodotti della concorrenza, con una conseguente facilità d'uso. In questo senso l'impresa ha seguito una strategia di sottrazione, eliminazione e riduzione, fino ad arrivare ad un prodotto essenziale ma di valore, che ha semplificato l'offerta rendendola più facile da proporre e gestire. Queste operazioni di progressiva semplificazione dei prodotti fanno parte dell'identità aziendale e sono riassumibili in un breve slogan coniato dallo stesso Franzolin: "*Inventive Simplification*"<sup>47</sup>. Semplicità costruttiva, semplicità di utilizzo, semplicità estetica: dare soluzioni semplici a problemi complessi è uno dei tratti caratteristici della filosofia aziendale. Oggi, il concetto di semplicità si lega bene a quello di perfezione, di armonia, di essenza, ma anche di potenza: ciò che fa Unox con i suoi prodotti è "distinguersi perfezionando" ad ogni livello della catena produttiva, dai processi all'output finale.

<sup>47</sup> *Inventive Simplification* è anche il titolo di un libro scritto dallo stesso Franzolin, pubblicato nel 2015.

Unox è un'azienda che fa grande affidamento sulla tecnologia: tra i suoi addetti, operano *team* di ricerca e sviluppo molto variegati, composti da chimici, fisici e ingegneri. Questi esperti sono sempre proiettati verso le soluzioni “del domani” e sono alla ricerca di tecnologie all'avanguardia. Investire in innovazione significa accogliere le sfide di ogni giorno, nella valorizzazione di ogni singolo gesto e nella semplificazione di interi processi produttivi.

### 3.1.1 Storia aziendale

Unox venne fondata nel 1990 in un piccolo garage del padovano, secondo l'iniziativa di due soci, tra cui l'attuale presidente Franzolin, che rilevò successivamente l'intera attività nel 2005. Uno dei primi *driver* di crescita dell'azienda è stato l'incremento della domanda di forni da parte degli esercizi commerciali. Negli anni '80, i bar acquistavano i croissant dai panifici vicini per poi rivenderli all'interno del loro esercizio: per questa ragione insorgeva un evidente problema di *mark up*, in quanto il margine che i bar avevano sulla vendita del cornetto era limitata ed erano costretti ad acquistare una quantità di cornetti commisurata alle previsioni di vendita giornaliera. Per questo motivo i bar potevano trovarsi in carenza di cornetti quando la richiesta era più alta del previsto, oppure con uno spreco notevole quando l'affluenza diminuiva occasionalmente.

Alla fine degli anni '80 però ci fu una notevole svolta, con l'avvento della tecnologia *para-proofing*, che consentiva di cuocere i croissant anche da congelati. Questa innovazione fece insorgere ai bar l'esigenza di possedere un forno all'interno dell'esercizio per cucinare in autonomia: si era incrementata notevolmente la domanda di forni e in tal modo Unox riuscì a entrare abilmente in questo grande segmento di mercato con “Arianna”, il primo prodotto dell'azienda padovana. Tuttavia, Unox non vendeva i forni direttamente ai bar, ma ai rivenditori di prodotti congelati, i quali vendevano i croissant a costi nettamente inferiori e davano in comodato d'uso il forno a chi acquistava un determinato quantitativo di cornetti. Il forno “Arianna” è stato così un successo che ha favorito una rapida crescita dell'azienda in Italia e nel resto d'Europa. La stessa tecnologia usata per la cottura dei croissant è stata poi applicata anche al pane: per questo particolare prodotto è stata sviluppata la linea “Rossella”, con forni di grande successo dalle dimensioni maggiori dei forni “Arianna”, per poter cucinare anche le forme di pane più allungate come le baguette.

Tuttavia, il grande salto di qualità è avvenuto nel 1996, quando è stato lanciato il primo forno combinato per il settore della ristorazione<sup>48</sup>. Anche se questo forno non aveva le stesse performance dei forni combinati già disponibili nel mercato, il prezzo iniziale del forno Unox era inferiore del 70% rispetto ai prodotti concorrenti. È rilevante notare come Unox si sia inserita nel mercato applicando un prezzo definito “di economia”, proponendo il suo prodotto quindi ad un prezzo molto basso per attirare i consumatori più sensibili al prezzo. In questo modo, l’azienda ha limitato sensibilmente i costi associati al *marketing* e alla produzione in modo tale da mantenere bassi i prezzi dei prodotti.<sup>49</sup> I prodotti iniziali di Unox erano infatti molto standardizzati, non avevano le stesse funzioni e robustezza dei forni tedeschi *Rational*, suo principale competitor. Questo modo di agire e di intervenire nel mercato può essere definito come una “strategia del compromesso” tra qualità e prezzo. La scelta di adottare una strategia del compromesso comportava la creazione di prodotti funzionali alle esigenze dei clienti ma, allo stesso tempo, approssimativi in termini di qualità, poiché il principale obiettivo aziendale era quello di introdurli nel mercato a prezzi contenuti. Al contrario, *Rational* proponeva forni costosi e meglio performanti per una fascia alta di mercato.



**Figura 58:** *Strategia del compromesso.*

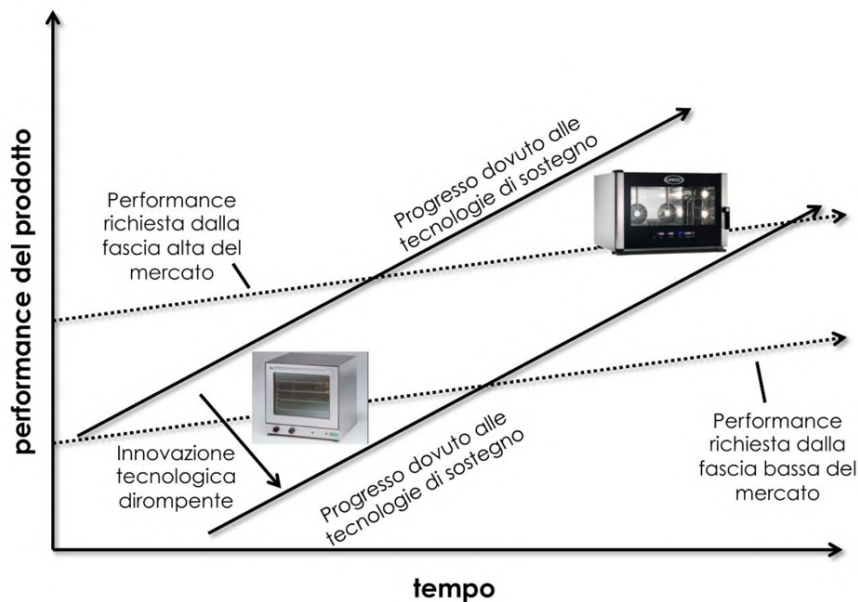
Fonte: Rielaborazione da BAGNOLI C., *Appunti per il corso di Strategia Aziendale e Business Planning*, Università Ca' Foscari di Venezia, 2015.

<sup>48</sup> Si tratta di un forno che combina tre diverse modalità di cottura: microonde, grill e ventilata.

<sup>49</sup> Fonte: <http://michaelmarketingworld.com/principali-strategie-di-prezzo/> ultimo accesso 15/9/2021 ore 17:27



Tuttavia, grazie alla velocità di sviluppo di nuove tecnologie, Unox nel tempo è riuscita a conquistare e soddisfare un pubblico più esigente: in questo senso l'azienda ha sovvertito le regole di mercato con una *disruptive innovation*, partendo dal basso e poi progressivamente, con innovazioni e migliorie nei suoi prodotti, è riuscita a raggiungere anche la fascia alta di mercato.



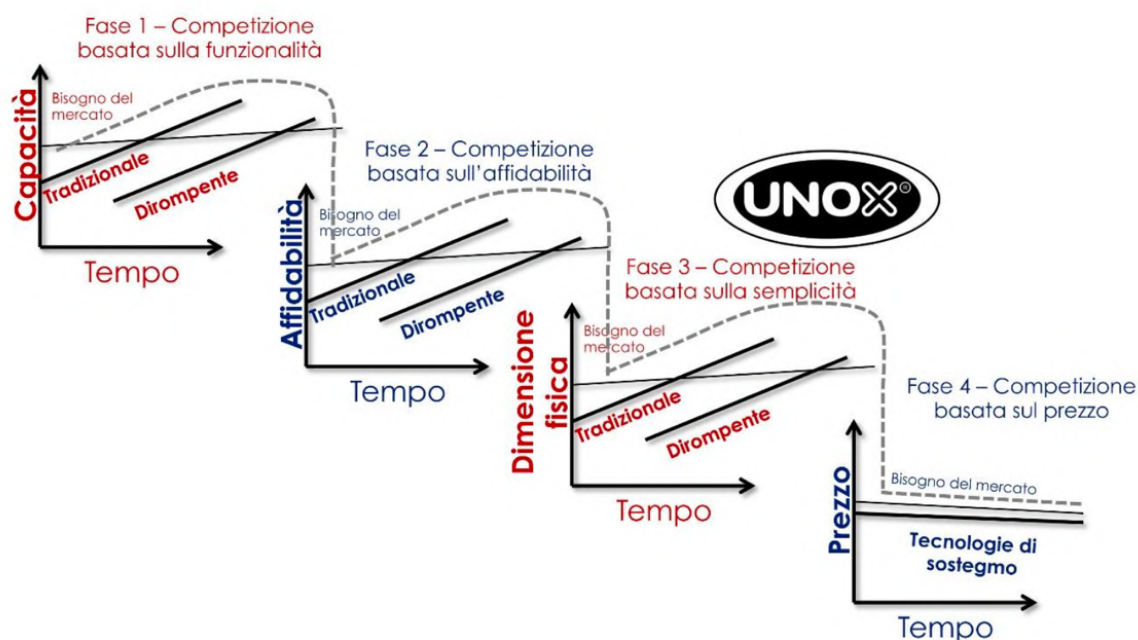
**Figura 59:** La disruptive Innovation di Unox.

Fonte: Rielaborazione da Christensen C.M., *Il dilemma dell'innovatore*, Milano, Franco Angeli, 2001.

Christensen ha definito “il ciclo di vita delle performance di prodotto” che si addice all’ambito delle innovazioni tecnologiche. All’inizio la competizione avviene a livello di funzionalità (primeggia il prodotto più pratico ed efficiente), successivamente sull’affidabilità (primeggia il prodotto che funziona meglio), poi sulla semplicità (il prodotto *user-friendly* è migliore), ed infine c’è una competizione a livello prezzo, dove vince il prodotto che costa meno.

Nel caso in esame, Unox ha adottato come fonte di innovazione la tecnologia (*Technology Push*)<sup>50</sup> ed il suo prodotto si colloca nel terzo step (*innovation simplification*), in quanto il forno è stato semplificato sia a livello costruttivo, sia a livello di facilità di utilizzo ed economicità.

<sup>50</sup> Il significato di Technology Push sarà spiegato nella sezione dedicata, nella seconda parte del capitolo.



**Figura 60:** Ciclo di vita delle performance del prodotto.

Fonte: Rielaborazione da Christensen C.M., *Il dilemma dell'innovatore*, Milano, Franco Angeli, 2001.

Pertanto, agli inizi della propria attività, l'azienda ha puntato nel costruire una solida base di clienti proponendo prodotti a basso prezzo ma, negli anni seguenti, è riuscita a perfezionare la qualità e le performance dei propri prodotti, varando una “strategia dell'esattezza” che ha guidato le linee di prodotti successive e che sta alla base dell'attuale *mission* aziendale: realizzare prodotti di alto livello a prezzi concorrenziali.

Dopo il grande successo del forno combinato, nel 1998 Unox aprì la prima filiale al di fuori del suolo nazionale, in Germania, per poi continuare ad espandersi in tutto il mondo tramite una rete globale di distributori. Con il successo dei primi forni, la richiesta di una maggior varietà di modelli divenne imminente e, in poco tempo, Unox è riuscita ad ampliare la gamma dei prodotti. L'improvvisa e rapida estensione della linea ha iniziato ad essere però impegnativa per i processi di produzione, che erano stati impostati su lotti di produzione di massa. Un incremento della linea di prodotti richiedeva stabilimenti più ampi e previsioni di vendita più precise, per rendere i processi produttivi più economici e rispettare i tempi di consegna.

Dal 2004 in poi l'azienda ha quindi trasformato il sistema produttivo cambiando radicalmente i processi aziendali e, seguendo il modello Toyota, si è focalizzata sull'applicazione della *Lean Production*<sup>51</sup>: un intenso periodo di quattro anni che ha visto la re-ingegnerizzazione dei processi produttivi e dei prodotti. L'obiettivo dell'azienda era di portare a termine solo i processi necessari a garantire buone tempistiche e giuste quantità di prodotti. Ad oggi, l'azienda rappresenta uno dei migliori esempi di *Lean Manufacturing* applicati in Italia.

In quegli anni è stata creata Unox Vip (*Vertical Integrated Process*, ovvero integrazione verticale dei processi), programma con il quale Unox ha deciso di internalizzare le fasi più importanti dei processi di produzione. Questa linea di condotta ha migliorato sia i tempi di risposta al mercato sia l'affidabilità dell'azienda nei confronti del cliente finale. Tra il 2004 e il 2007, grazie ai nuovi metodi di produzione e stoccaggio, sono stati lanciati nuovi modelli di forni: la linea *LineMiss* e le gamme *ChefTop* e *BakerTop*, che hanno subito riportato un grande successo.

A fine 2007 Unox poteva offrire ai propri clienti i migliori forni in termini di rapporto qualità/prezzo (*value for money*) ma era, allo stesso tempo, poco conosciuta nel suo settore. Da lì si è deciso di controllare in prima persona la rete di vendita e trattare personalmente con il cliente finale: in questa maniera si sarebbero evitati conflitti d'interesse con gli intermediari, che spesso vendono il prodotto perseguendo maggiormente obiettivi di lucro e trascurando il lato dell'assistenza, punto di forza molto importante per un settore composto da professionisti esigenti. Quindi, il primo tipo di cliente con cui l'azienda ha voluto approcciare è stato il ristoratore indipendente, dove spesso il cuoco è anche il proprietario del locale ed è sia *l'end user* che il *decision maker* per l'acquisto del forno. Successivamente l'azienda ha investito per arrivare al cliente *retail*, come ad esempio i supermercati, le gastronomie e le panetterie.

Al fine di gestire al meglio ogni fase e penetrare in questi settori, Unox ha iniziato a sviluppare i processi inerenti alla *customer experience*, prendendo in mano la gestione

---

<sup>51</sup> La lean production è un modello produttivo ispirato alla casa automobilistica Toyota, che punta a ridurre gli sprechi fino ad eliminarli. Le tipologie di spreco cui il modello si riferisce sono le seguenti:

- Eccesso di attività che non creano valore
- Movimenti inutili all'interno dello stabilimento
- Difetti di produzione, che creano scarti e richiedono rilavorazioni
- Scorte inutilizzate
- Produzione eccessiva (più di ciò che è richiesto dai clienti o dalla fase di lavorazione successiva)
- Tempi di attesa improduttivi
- Movimentazione inutile di materiali

dei contatti con i clienti finali per creare e gestire una forza vendita che possa soddisfare ogni bisogno del ristoratore. Per far fronte a questo processo l'azienda ha generato un nuovo ruolo polifunzionale all'interno del business, l'*Active Marketing Chef*, o *AMC*. In tal modo l'azienda è riuscita a creare la figura dello chef venditore e tecnico, che funge da riferimento unico per il cliente: il valore aggiunto dato da questa figura è facilmente percepibile dal consumatore. Gli *AMC* sono anche i diretti incaricati delle cosiddette *Individual Cooking Experience (ICE)*, dove vengono effettuate delle dimostrazioni (prima dell'acquisto) all'interno del locale del cliente finale, per dimostrare le potenzialità del forno con gli alimenti e le ricette scelte da quest'ultimo.

Dal 2009 in poi, Unox ha continuato a perfezionare i propri prodotti e ad espandersi a livello globale, creando una rete di uffici e filiali commerciali in tutto il mondo. Oggi, l'impresa conta un totale di circa 500 dipendenti, distribuiti tra l'Italia e le filiali nel resto d'Europa, in Asia, Australia, Medio Oriente, Africa, Nord e Sud America.



**Figura 61:** *Unox nel mondo.*

*Fonte: Materiale interno all'azienda*

Dal 2014 ad oggi, Unox ha sviluppato una serie di importanti innovazioni per i loro forni: a partire dalla tecnologia *MIND.Maps™*, un linguaggio visuale che dà allo chef la possibilità di aggiungere il suo tocco magistrale al piatto, la ricerca aziendale ha fatto nascere cinque tecnologie pensate per ottimizzare il lavoro nel *back kitchen*, migliorare

le performance e realizzare piatti perfetti: *ADAPTIVE.Cooking™*, che misura la quantità di cibo infornata e garantisce cotture perfette in ogni condizione di carico, indipendentemente dal numero di teglie inserite nel forno; *CLIMALUX™*, che misura il grado di umidità ed agisce inserendo o rimuovendo vapore per ottenere il livello di umidità desiderato; *AUTO.Soft™*, che regola l'aumento di temperatura per garantire un'ottimale distribuzione del calore; *SMART.Preheating™*, per gestire in modo automatico il preriscaldamento e accumulare sempre l'esatta quantità di calore prima di iniziare e la cottura e, infine, *SENSE.Klean™*, che stima il grado di sporco del forno e suggerisce la modalità di lavaggio più indicata per evitare sprechi.<sup>52</sup> Oltre a queste tecnologie, è stato brevettato anche *Evereo™*, un dispositivo per la conservazione a caldo delle pietanze, che permette una conservazione fino a trenta giorni senza alterare il cibo in termini di qualità e proprietà nutritive. Queste innovazioni permetterebbero ad Unox di entrare nel cosiddetto “Oceano Blu” (Kim e Mabourgne, 2005), cioè in un settore di mercato dove il grado di concorrenza è minimo. La sfida che tutt’oggi persegue l’azienda è creare innovazioni di valore, guardando soprattutto ai non-clienti e generando nuovi spazi di mercato. Inoltre, allo scopo di fornire ai clienti un servizio integrato, Unox ha fondato anche un’impresa di detersivi, Detex, per il lavaggio dei suoi forni. Infine, tra le ultime iniziative di successo intraprese dall’azienda va menzionato *Combiguru Challenge*, un vero e proprio “*Masterchef*” dedicato ai giovani studenti delle scuole alberghiere di tutta Italia, avviato nel 2018. Iscrivendosi tramite *app* per *smartphone*, lo studente ha accesso ad un primo test per valutare le competenze in materia culinaria e gastronomica. Passando la prima selezione i ragazzi dovranno poi sostenere delle prove pratiche, nelle quali competeranno con studenti di scuole da tutta Italia, sottoponendosi al giudizio finale dei *Corporate Chef* aziendali, i quali daranno *feedback* e consigli su come migliorare le proprie tecniche in cucina: le prove hanno luogo nella sede centrale di Cadoneghe, dove i ragazzi hanno a disposizione tutto l’*equipment* di una cucina professionale per dimostrare le loro abilità. I vincitori hanno diritto a sconti su tutta la linea di prodotti Unox per il loro istituto e possono accedere gratuitamente a “*Chef in Campus*”, un corso di alta formazione della durata di una settimana a Viterbo, dove hanno modo di imparare dai migliori professionisti del settore.

---

<sup>52</sup> Fonte: sito ufficiale UNOX, [https://www.unox.com/it\\_it/forni?lines=1367,1368](https://www.unox.com/it_it/forni?lines=1367,1368) ultimo accesso 17/9/2021 ore 17:02

### 3.1.2 Mission, Vision e Paradossi

“La missione aziendale è l’identità profonda e immutabile dell’impresa, l’obiettivo della sua strategia, e rappresenta quindi lo scopo che informa il modello di business” (Hamel, 2011: 134). Una *mission* è di successo se riesce a risolvere dei paradossi, cioè aspetti a primo impatto inconciliabili tra loro. Le imprese che hanno avuto successo, lungo il corso della loro storia, hanno continuamente cambiato il proprio modello di business, pur conservando intatta la propria *reason why*. Infatti, come affermano Collins e Porras, “Le aziende che hanno successo duraturo hanno valori fondamentali ed uno scopo principale che restano fissi, mentre le loro strategie di business si adattano all’infinito ad un mondo che cambia” (1996: 65). La *mission* di Unox è definita come “contribuire alla qualità, alla competitività e alla semplificazione dei processi di cottura dei clienti”. Il processo di cottura dei clienti è al centro dell’identità aziendale e la qualità è l’obiettivo primario. Questo, per l’azienda, significa eccellere in performance di cottura, affidabilità, utilizzo e design.

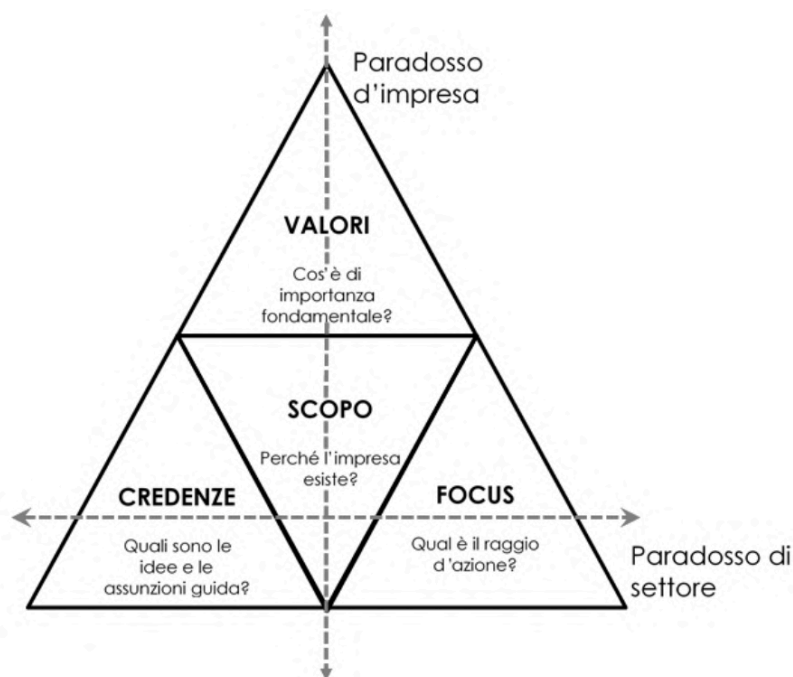
La *vision*, invece, rappresenta le ambizioni dell’impresa e descrive la situazione futura desiderata dal management. La *vision* punta ad agire sull’emotività e sul coinvolgimento dell’intera organizzazione per giungere all’obiettivo prefissato. In questo caso, la *vision* di Unox è definita come “creare un’azienda flessibile in grado di sopravvivere nel tempo da sola e adattarsi a tutte le situazioni”<sup>53</sup>.

Quando si definiscono missione e visione si fa un sostanziale riferimento a valori, credenze, *focus* e scopo dell’impresa. I valori rappresentano gli aspetti ai quali un’azienda non rinunciarebbe mai, anche se essi divenissero diseconomici; le credenze sono invece dei driver che un’organizzazione sostiene perché deve produrre ricchezza e quindi, nel momento in cui diventano diseconomici, può rinunciarvi; il *focus* rappresenta il raggio d’azione dell’operatività aziendale e lo si identifica con il suo *core business*; lo scopo stabilisce, invece, il *why* dell’impresa e può essere definito come il fine a cui essa tende. Dalla visualizzazione chiara dei valori e dello scopo dell’impresa è possibile definire il paradosso d’impresa, il quale è univoco e caratteristico di quel business. Definendo la propria identità, l’azienda può farlo per similitudine o differenza rispetto ad un’altra organizzazione: questi due modi contrapposti di definirsi portano a possibilità più o meno

---

<sup>53</sup> Fonte: Sito ufficiale Unox, consultabile al sito [https://www.unox.com/it\\_it/azienda/storia/](https://www.unox.com/it_it/azienda/storia/), ultimo accesso 30/9/2021 ore 16:05

ampie di innovazione. Definire il paradosso d'impresa risulta quindi essere la vera sfida di un'azienda che punta all'innovazione.



**Figura 62:** Missione, visione e paradossi.

Fonte: De Wit B., Meyer R., *Strategy: process, content, context. An international perspective*, Londra, Thomson Learning, 2004.

### Paradossi strategici

Un primo paradosso strategico riferito all'azienda è individuabile nella dicotomia "individuo eccellente" e "massa omogenea". La filosofia aziendale è fortemente caratterizzata dalla ricerca di eccellenza, non solo nei prodotti offerti al mercato, ma anche in riferimento al capitale umano. Tuttavia, la standardizzazione di alcuni compiti e la precisione con cui vengono date le direttive, assieme alla mancanza di deleghe ed autonomia concesse al personale, suggeriscono una scarsa fiducia nelle capacità del singolo dipendente. In questo senso, si crea una contrapposizione tra la ricerca di capitale umano dalle grandi potenzialità e l'esigenza di voler standardizzare in maniera marcata i diversi task aziendali. Un ulteriore elemento di contrasto è stato ravvisato tra l'esigenza aziendale di porre degli standard di processo e la volontà di cambiamento continuo; incrociando i due concetti si generano due poli contrapposti: un polo basato sulla *decisione come formula scientifica* (intesa come formula chimica, processo razionale,

ricette esistenti, *standard works*) e uno di *decisione come intuizione creativa* (ispirazione culinaria, scoperta casuale, creare nuove ricette).

Controllo, progettazione e standardizzazione sono, per Unox, fondamentali e funzionali a garantire il cambiamento, al punto che l'impresa ha scelto di non esternalizzare la progettazione per mantenerne il completo controllo di gestione. Al contrario, l'esternalizzazione è stata decisa solo per alcune fasi meno critiche, ma sempre in linea con il controllo e gli standard d'impresa. Si può affermare anche che un attento controllo ha lo scopo di mantenere la flessibilità sui processi e cambiarli se necessario: la standardizzazione diventa, paradossalmente, funzionale al cambiamento.

Un altro paradosso relativo al business model aziendale va visto nei concetti di “fiducia” e “controllo”. Dal lato dei fornitori, si evidenzia come l'azienda eserciti il controllo verso soggetti terzi non appartenenti al gruppo attraverso contratti esclusivi, per tutelarsi dal rischio che le componenti di Unox, come ventole e motori, vengano venduti anche ai competitors. Parallelamente, la figura dell'*AMC*, seppur operante sotto il controllo dell'azienda, sviluppa rapporti di fiducia con i rivenditori ed i centri service, allo scopo di costruirne vere e proprie reti collaborative. In questo senso si instaura un concetto di legame forte ed integrazione, piuttosto che di legame debole ed esternalizzazione. Il paradosso viene individuato nella *proprietà come possesso* e nella *proprietà come appartenenza*. Nel primo caso i confini sono prefissati, l'unico obiettivo è far crescere l'azienda con livelli di collaborazione limitati a fornitori diretti e clienti, in un ambiente dove la competizione è vista tra prodotti ed aziende; nel secondo caso invece i confini sono variabili, si parla di un *network* di imprese cooperanti con tutti gli attori rilevanti per il *business*. La sfida attuale, infatti, non si pone più nel tradizionale modello di azienda singola che opera autonomamente: la sfida va intesa tra ecosistemi, passando così da una prospettiva unitaria ad una ecosistemica, dove i diversi soggetti interagiscono con il sussidio di una piattaforma.<sup>54</sup>

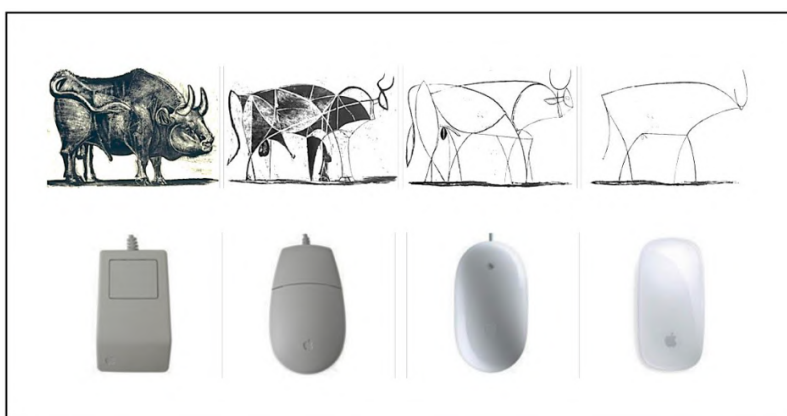
---

<sup>54</sup> Una piattaforma consiste di un set di soluzioni rese disponibili ai membri di un ecosistema, attraverso una serie di interfacce o punti d'accesso. È una collezione di metodologie e tecnologie fondanti e di standard che servono a semplificare le transazioni e le operazioni all'interno dell'ecosistema e fornisce un *framework* efficiente per la creazione del valore e per la sua ripartizione. La piattaforma diventa quindi un "pacchetto" attraverso cui l'azienda condivide il valore creato con il suo ecosistema.



Tornando alla realtà Unox, una grossa sfida è quella di creare un ecosistema collaborativo anche con altre imprese, nella realizzazione di progetti che si estendano sulla rielaborazione dell'intera cucina: allo stesso modo, la visione ecosistemica contribuirebbe ad alimentare un senso di appartenenza anche tra i ristoratori. Risolvere il paradosso tra controllo e fiducia vorrebbe dire focalizzarsi non soltanto sulla trasformazione del cibo come fine ultimo, ma sulla trasformazione del cliente (in una logica simile a quella perseguita da *Apple*), attraverso innovazioni strategiche.

Da non trascurare è anche il tema che contrappone “semplicità” e “complessità”: l'efficienza all'interno dell'azienda è perseguita attraverso processi delicati e complessi, per produrre un output caratterizzato da una grande semplicità d'uso e dal design minimale. L'estetica del forno è un elemento fortemente caratterizzante, in quanto lo rende identificabile e distinguibile dai prodotti rivali: il design viene identificato come un importante *emotional touch point* per finalizzare la vendita. Questo concetto di semplicità fornisce valore aggiunto ai prodotti aziendali, valore percepito anche dal mercato: per questo motivo i clienti sono disposti a pagare di più per avere suddetta semplicità. In Unox un passo avanti, in tal senso, è stato fatto con la tecnologia *MIND.Maps*, che permette di avere il massimo controllo dei processi di cottura attraverso una schermata semplice ed intuitiva, che fornisce all'utilizzatore tutte le informazioni di cui necessita. Steve Jobs diceva che *“La semplicità può essere più difficile della complessità: devi lavorare duro per ripulire il tuo pensiero e renderlo semplice. Ma alla fine paga, perché una volta che ci riesci puoi spostare le montagne”* (Isaacson, 2011: 248).



**Figura 63:** Semplicità e valori: l'esempio di Apple.

Fonte: Bagnoli C., *Il paradosso dell'imprenditore: Innovazione vs coerenza strategica. Sintesi e verifica di allineamento*, Venezia, Università Ca' Foscari, 2015.

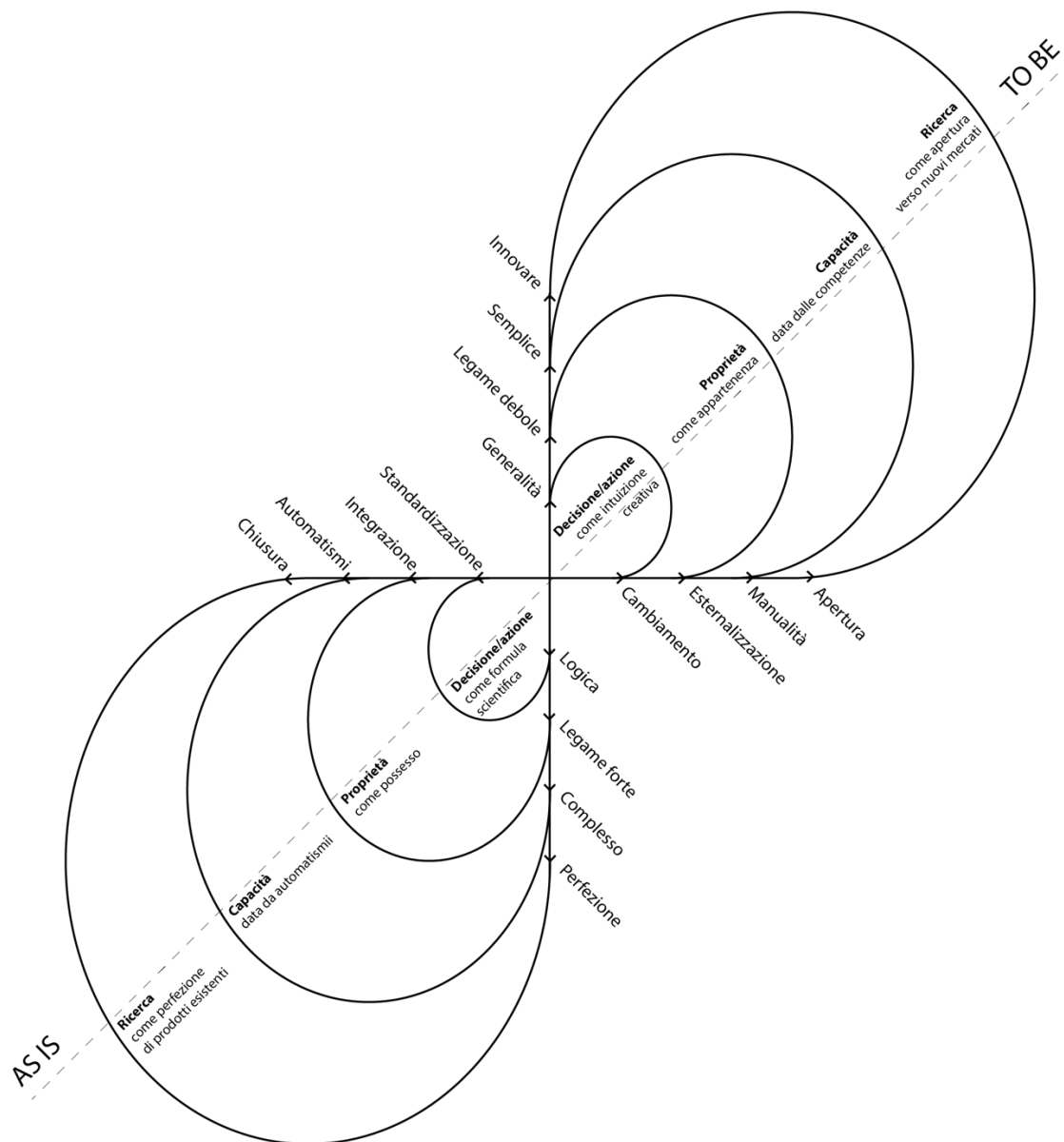
A tal punto è opportuno menzionare anche un altro importante paradosso strategico che l'azienda cerca di risolvere costantemente, ovvero la dialettica tra “automatico” e “manuale”.

Unox è un'azienda che punta molto sulle nuove tecnologie, sulla raccolta continua di dati sulla cottura per fornire al cliente delle soluzioni ottimali per i propri piatti: la capacità di raccogliere informazioni è utile soprattutto per correggere automaticamente tutta una serie di parametri durante la performance di cottura e fornire un *output* d'eccellenza. Dall'altro lato, tuttavia, c'è una forte sensibilizzazione verso quella che è la manualità dell'operatore, il cosiddetto “tocco d'artista”: ad oggi, l'iniziativa *Combiguru Challenge* serve ad istruire i giovani chef del domani non solo ad utilizzare i prodotti Unox al meglio, ma anche ad affinare le proprie abilità in cucina, dal trattamento del cibo fino al suo impiattamento finale. In questo senso l'azienda si pone a cavallo di questo paradosso, fornendo automatismi con i loro prodotti di cottura, ma allo stesso tempo istruendo gli chef nella loro mansione e in tutte quelle attività che fanno da corollario alla cottura; automatismi e manualità si legano così in maniera sinergica, allo scopo di fornire un prodotto d'eccellenza per il cliente finale.

L'ultimo paradosso individuabile a livello strategico sta nel concetto di *chiusura* ed *apertura*; questo paradosso fa specifico riferimento al nuovo progetto Unox Casa, con il quale l'azienda intende ampliare il proprio raggio di mercato verso il consumatore finale in ambito domestico (*Business to Consumer*): in questo senso l'azienda sta operando una politica di apertura mai vista prima d'ora, in quanto ha sempre proposto i suoi prodotti d'alta gamma nel settore della ristorazione professionale e nei pubblici esercizi quali supermercati, bar e rosticcerie. Questa apertura segna una grande svolta per la storia aziendale, la quale vedrà una sensibile modifica del suo *Business Model*, come sarà evidenziato in seguito. Il concetto di chiusura invece va inteso come una non-apertura verso nuove linee di prodotto per questo mercato: Unox punta a vendere i suoi forni polifunzionali, che tanto sono apprezzati nel settore della ristorazione, anche nel mondo del domestico, senza applicare grosse modifiche al prodotto, ma cambiando leggermente logo e design di base; in questo senso c'è una chiusura dal lato del prodotto, non viene offerto qualcosa di più *user-friendly* per il consumatore finale, ma viene proposto lo stesso forno utilizzato dagli chef stellati nei loro locali. Tale politica si tradurrà anche nel prezzo, in quanto l'azienda vuole proporre fin da subito un prodotto di altissima gamma ad un

prezzo *premium* (attorno ai 18.000€) ed inserirsi nel settore ancora poco esplorato dei forni domestici di lusso.

La figura seguente riassume tutti i paradossi strategici fin qui delineati e rappresenta un quadro complessivo di ciò che è emerso dall'analisi. Da un lato si evidenziano i temi che caratterizzano la situazione attuale dell'impresa (*As Is*) e dall'altro quelli su cui si sta lavorando per il futuro (*To Be*).

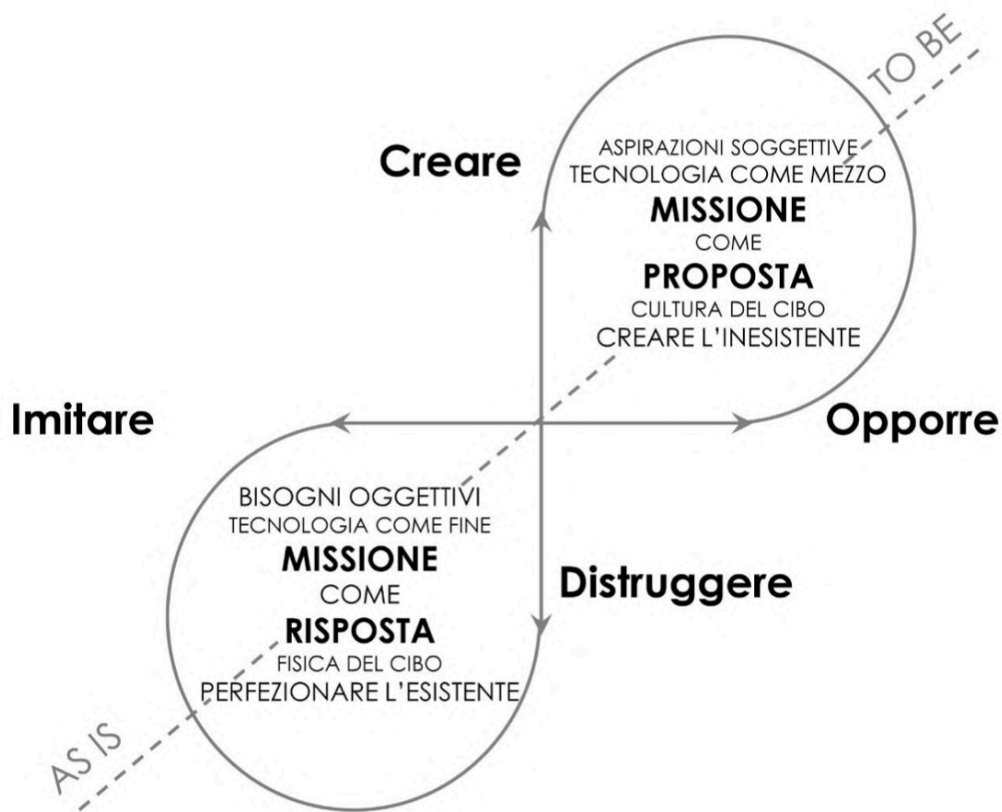


**Figura 64:** I paradossi strategici.

Fonte: Elaborazione propria

## Paradossi a livello di missione

Per quanto riguarda il paradosso di settore e d'impresa, si identificano le seguenti tensioni:



**Figura 65:** I paradossi a livello di missione.

Fonte: Rielaborazione tratta da Bagnoli C., *Il paradosso dell'imprenditore: Innovazione vs coerenza strategica. Sintesi e verifica di allineamento*, Venezia, Università Ca' Foscari, 2015.

### *Imitazione – Opposizione.*

Questo paradosso di settore si concentra sulla tensione tra il concetto di imitazione, inteso come seguire i prodotti di *competitor* più grandi, e quindi imitare la *leadership* del settore, ed il concetto di opposizione, in un'ottica di contestazione della *leadership* attuale. Prendendo come esempio il competitor storico dell'azienda, la tedesca *Rational*, l'azienda potrebbe accodarsi ad essa imitando i suoi prodotti, oppure contrapporsi mediante innovazioni di prodotto e di funzionalità. Innovare non significa né imitare né opporre, bensì sovvertire l'esistente per generare qualcosa di nuovo, e ciò risulta estremamente importante ed utile per distinguersi ed ottenere un vantaggio competitivo.

### *Creazione – Distruzione.*

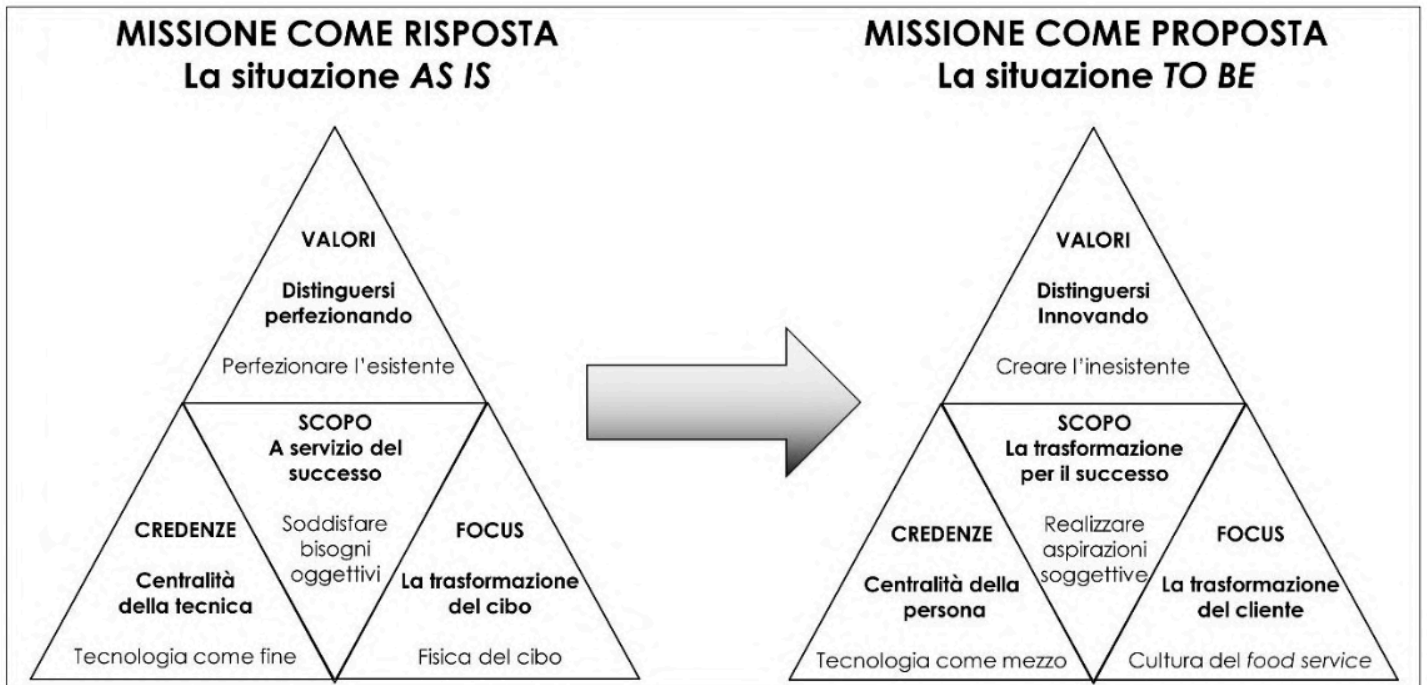
Questo paradosso d'impresa fa capo ai valori e ad agli scopi aziendali di Unox.

È evidente nell'azienda una filosofia che punta a “distruggere” e ritrasformare gli equilibri (interni ed esterni) attraverso perfezionamenti continui e progetti innovativi per creare nuovi modelli di successo. Ne sono un esempio *Combiguru Challenge*, dedicata alle scuole ed alla formazione, e soprattutto il lancio di Unox Casa, progetto che punta a cambiare sensibilmente modello di business e ad ampliare il mercato di riferimento. Queste iniziative sono fondamentali per un'azienda che mira ad innovare con successo, perché non ci si focalizza unicamente sul prodotto in sé, ma anche su aspetti sociali di primaria importanza, come la formazione. Da qui nasce un senso di distruzione e creazione di nuovi schemi aziendali con i quali competere nel mercato.

All'incrocio delle coppie di paradossi di giunge alla missione di risposta di Unox verso i suoi competitor. Questa si definisce la situazione “*As Is*”, la situazione attuale dell'impresa: essa si basa sul soddisfacimento di bisogni oggettivi, sulla tecnologia come fine, sulla trasformazione fisica del cibo e sul perfezionamento dell'esistente.

Al cambiamento di determinati parametri, Unox dovrebbe passare da una missione di risposta ad una missione di proposta, inserendosi in un nuovo business finalizzato non solo alla sola trasformazione fisica del cibo, ma anche alla trasformazione del cliente in ottica futura. Unox non si propone solamente come azienda che aiuta i ristoratori a migliorare le proprie capacità imprenditoriali, ma vuole ampliare le proprie prospettive anche ad un altro segmento di clienti. In questo senso si delinea una situazione “*To Be*”, dove il progetto Unox Casa diviene il fulcro di questa trasformazione: la *mission* non si limiterà più alla soddisfazione di bisogni oggettivi, ma comprenderà anche l'appagamento di ambizioni soggettive, sia dal punto di vista del giovane chef che viene formato dall'azienda, sia dal punto di vista del cliente appassionato che desidera migliorare le proprie abilità a casa sua con un forno d'eccellenza. Occorrerà porre maggiore enfasi alla cultura del cibo e del *food service*, generando un bagaglio di esperienze nuove per il cliente, strettamente connesse all'acquisto del forno.

La figura confronta il modello della missione nella situazione attuale (*as is*), con il modello che si riferisce ai possibili sviluppi futuri dell'azienda (*to be*) che si contrappongono alla missione di risposta all'esistente per spaziare verso proposte di valore future.



**Figura 66:** *Missione, situazione as is e to be.*

*Fonte: Elaborazione propria.*

### 3.2 IL BUSINESS MODEL CANVAS DI UNOX (AS IS)

Dall'analisi del profilo aziendale e da alcune interviste al *management*<sup>55</sup> è stato possibile ottenere una visione di sintesi del *Business Model* di Unox: sono stati raggruppati i diversi *Building Blocks* e per ognuno di essi sono stati evidenziati i contenuti principali, emersi dalla compilazione, da parte di ciascun *manager*, dei singoli modelli, evidenziando i punti nei quali il *management* si riconosce maggiormente o dove si pone maggiore enfasi. Tuttavia, essendo le interviste risalenti a qualche anno fa, si è ritenuto necessario operare un aggiornamento secondo quelli che sono stati gli ultimi progetti ed iniziative (interne ed esterne di Unox), apportando qualche modifica sui singoli blocchi.

<sup>55</sup> Si fa riferimento ad interviste effettuate al management aziendale nel 2015 e successivamente revisionate per confrontarne l'attualità dei concetti.



## **Risorse**

All'interno dell'impresa si possono individuare risorse fisiche, finanziarie ed intellettuali, composte da capitale umano, organizzativo e relazionale. Alcune di queste risorse non sono sostituibili dall'impresa e svolgono un ruolo essenziale per il funzionamento dei processi e il raggiungimento dei risultati: per questo motivo questo genere di risorse sono definite "strategiche". Dalla combinazione di queste risorse si arriva alla formulazione di quelle che sono le competenze fondamentali dell'impresa, che meglio la caratterizzano e la distinguono dai competitor.

In Unox le risorse possono essere catalogate in tre gruppi principali:

- Capitale relazionale, inteso come l'insieme di relazioni con i clienti e fornitori, marchi, reputazione ed immagine;
- Capitale strutturale, ovvero le procedure organizzative, sistemi direzionali e proprietà intellettuali;
- Capitale umano, cioè le capacità, l'istruzione, l'esperienza, i valori e le abilità sociali;
- Risorse tangibili, intese come *asset* finanziari e fisici.

A livello di risorse, l'elemento dimostratosi più critico è il tema del capitale relazionale, poco considerato in quanto l'azienda è molto attenta alla struttura e meno alle relazioni, mentre si pone maggiore enfasi al capitale umano, cioè ai dipendenti che operano in azienda. Risultano essere una priorità per il *management* le risorse tangibili, le procedure, i brevetti e ciò che ruota attorno al capitale strutturale: questi sono temi molto delicati ed importanti per l'azienda.

In sintesi, quindi, sul tema delle risorse il *management* si è visto concorde sull'apporre grande importanza al capitale umano ed al capitale strutturale. La differenza tra le due categorie sta nel fatto che il capitale strutturale "rimane in azienda la sera", anche quando i dipendenti finiscono il loro lavoro, e rappresenta l'organizzazione e le procedure che disegnano la struttura aziendale; mentre il capitale umano è formato dai dipendenti stessi, che collaborano secondo il disegno dettato dalle procedure organizzative. Al contrario, è stata posta meno attenzione alle risorse tangibili, ad esclusione di risorse finanziarie e magazzini, considerati critici secondo le politiche di *lean management* aziendale (permettono una pronta disponibilità dei prodotti e rotazione elevata).

## **Fornitori**

I fornitori sono organizzazioni o soggetti con i quali l'impresa costruisce relazioni per l'approvvigionamento di risorse delle quali non dispone. Le collaborazioni tra azienda e



fornitore possono essere occasionali, di lungo o di breve periodo, a seconda della strategicità della risorsa da acquisire e della facilità con la quale è possibile individuare eventuali fornitori sostitutivi.

Tra i fornitori di Unox possiamo individuare tre macro categorie:

- Fornitori interni, ovvero le società *Metex*, *Velex* e *J.Emme*.
- Fornitori esterni, sui quali si esercita influenza e controllo (ci si riferisce in particolare modo ai fornitori critici con contratto di esclusiva).
- Fornitori esterni, sui quali non viene esercitato alcun tipo di influenza (si tratta di fornitori di minoranza per risorse a bassa criticità).

Secondo questa visione, l'azienda dedica maggior attenzione ai fornitori interni, per i quali Unox può esercitare un controllo, e meno attenzione ai fornitori esterni, dove il controllo viene meno. Questo aspetto si rivela fisiologico, in quanto i fornitori interni, essendo più vicini, sono anche i più strategici ed importanti per il business. Tuttavia, ricollegando il tema delle relazioni sociali a quello del capitale relazionale si evidenzia che Unox preferisce mantenere una posizione di controllo sul fornitore piuttosto che lo sviluppo di una relazione duratura. Questo non è da intendersi per forza di cose come aspetto negativo, tuttavia va detto che l'azienda non sembra essere molto aperta alle relazioni esterne; è difficile avere con i fornitori esterni delle relazioni consistenti. In linea generale, si può dire che Unox si appoggia molto su fornitori interni o comunque su quelli per cui esiste la possibilità di esercitare un controllo.

### **Processi interni ed esterni**

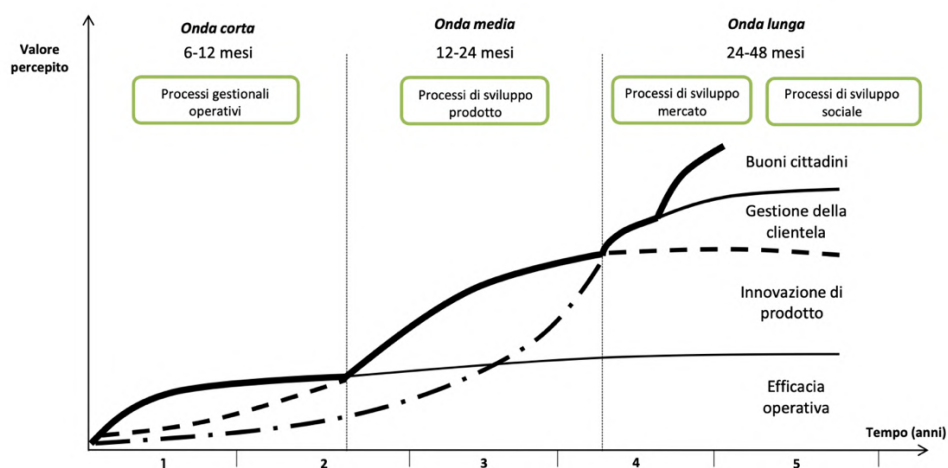
I processi sono stati suddivisi in quattro macro categorie:

- Processi di regolazione sociale, sia interni che esterni;
- Processi gestionali operativi, sia interni che esterni;
- Processi di innovazione, prettamente interni;
- Processi di gestione della clientela, prettamente esterni.

Questi processi hanno impatti differenti nel modello di business. Si considerino i processi gestionali operativi: il loro impatto è di breve durata in quanto hanno effetti economici ravvisabili nel breve termine. Un esempio può essere fornito dallo studio di un nuovo processo operativo in grado di ridurre i costi: i benefici derivanti dall'adozione di questo nuovo processo possono essere individuati in maniera tempestiva a fine anno nel bilancio d'esercizio. C'è da dire che Unox pone molta importanza su questi processi, poiché generano effetti rapidi e sono in linea con la filosofia aziendale del *lean management* e

con la velocità di ottenimento dei risultati. Al contrario, i processi di gestione della clientela hanno impatti più a lungo termine, in quanto si basano sulla costruzione di relazioni con i clienti; anche i processi d'innovazione hanno impatti sul lungo termine, assieme ai processi di regolazione sociale. In generale, l'azienda si concentra sui processi gestionali operativi e sui processi di innovazione, che possono garantire all'azienda risultati e benefici sul breve/medio periodo.

La tipologia di processi messi in atto ed il loro impatto nel tempo viene sintetizzato nel modello di Kaplan e Norton, dove avviene una suddivisione dei processi in base al tempo di realizzazione e valore percepito: all'origine del grafico si trovano i processi gestionali operativi, definiti "onda corta" per la velocità di adozione e il basso valore percepito; a seguire l'onda media, con i processi di sviluppo prodotto, ed infine la coda lunga, costituita dai processi di sviluppo mercato e di sviluppo sociale, i più lunghi da attuare ma anche i più importanti a livello di valore percepito.



**Figura 68:** Modello di onda corta, onda media ed onda lunga.

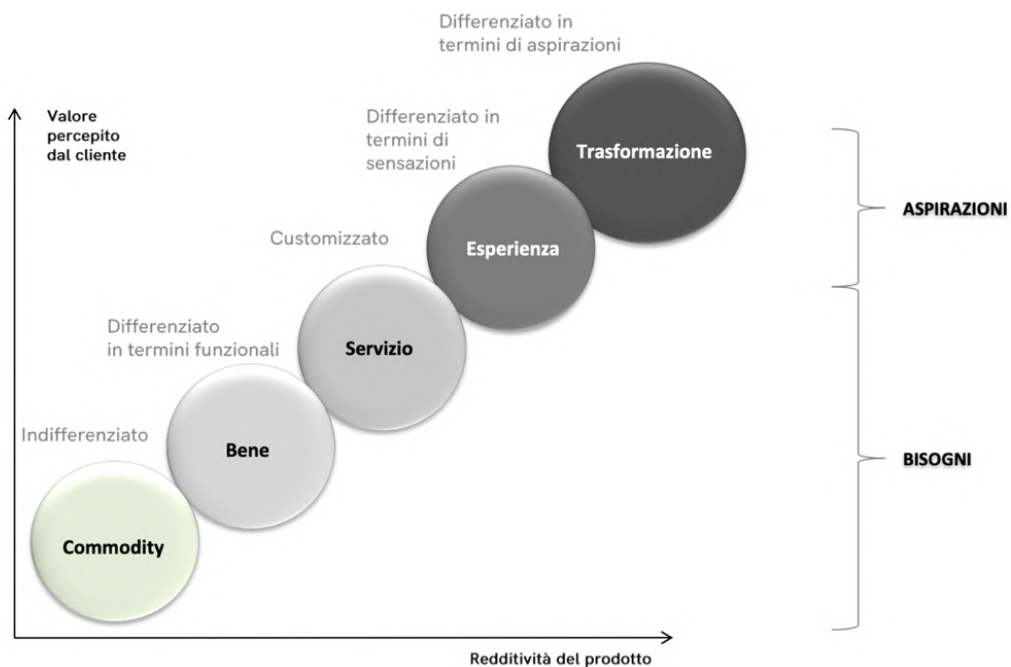
Fonte: Kaplan, R.S. e Norton, D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, 2004.

I processi esterni sono costituiti dalla gestione della clientela e dallo sviluppo sociale: i primi sono stati enfatizzati maggiormente dal *management* rispetto ai secondi, dove non sono emerse tematiche importanti legate al coinvolgimento della società esterna: fatta eccezione per *Combiguru Challenge*, iniziativa che porta effetti positivi anche verso la società: il coinvolgimento delle scuole alberghiere d'Italia è un'iniziativa positiva che sicuramente potrà dare i suoi frutti tra qualche anno in termini di immagine e reputazione.

## Prodotti

Si intendono i beni e servizi risultanti dall'attività economica, finalizzati a soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti. Gli attributi funzionali ed estetici dei prodotti, nonché la loro capacità di generare esperienze positive, creano valore per i clienti. Il valore riconosciuto dal cliente si trasforma per l'impresa in valore economico.

In Unox c'è una forte convergenza sul prodotto e sulle sue caratteristiche d'eccellenza: il forno risulta quindi essere il prodotto cardine su cui l'azienda si identifica e per il quale si evidenzia una marcata focalizzazione. Al contrario, più limitata è l'attenzione alle componenti del servizio e delle esperienze, in quanto vengono identificate solo in riferimento all'AMC (*Active Marketing Chef*) e all'ICE (*Individual Cooking Experience*). Per questi motivi, richiamando lo schema della progressione del valore economico di Pine e Gilmore, Unox non si colloca ancora ai livelli di esperienza/trasformazione.



**Figura 69:** Modello di progressione del valore economico di Pine e Gilmore (1999)

Fonte: Pine, J., Gilmore J. H., *The experience economy: work is theatre & every business a stage.*

*Harvard Business Press, 1999.*

L'obiettivo futuro (*to be*), sarebbe il raggiungimento di uno stadio di trasformazione, dove la redditività relativa al prodotto ed il valore percepito dal cliente sono massimizzati, ma ad oggi l'attenzione dell'azienda si concentra soprattutto sul prodotto fisico. Viceversa,

vi è meno attenzione per il servizio e l'esperienza, considerati come processi di supporto alla vendita del forno, che è la principale ed unica proposta economica.

## **Clienti**

I clienti sono i soggetti ai quali l'impresa intende rivolgere espressamente le sue offerte di beni e servizi. I clienti possono essere di vario genere e caratteristiche: si riconoscono i clienti che contribuiscono significativamente alla marginalità e al fatturato, i clienti fedeli nel tempo e i clienti che sono fonte di informazioni per l'attività aziendale. Inoltre, l'azienda può decidere di concentrare la sua proposta a differenti segmenti *target* e può classificarli secondo due diverse metodologie:

- Identificazione dei clienti per categorie di segmenti operativi, focalizzandosi sul tipo di organizzazione;
- Identificazione dei clienti sulla base delle aspirazioni, focalizzandosi direttamente sulla persona.

Per quanto riguarda Unox, il cliente viene identificato per la gran parte in base al tipo di organizzazione, applicando quindi una segmentazione di mercato secondo bisogni e criteri economici<sup>56</sup>. Dalle interviste condotte non è emersa in maniera importante la suddivisione per aspirazioni, si denota quindi limitata attenzione verso le singole persone e le loro ambizioni personali. Pertanto, si propone oggi di non categorizzare i clienti per segmenti classici ma comprendere meglio qual è il loro *job to be done*<sup>57</sup>, che dipende dal perché decidono di comprare un forno e da quali sono le loro aspettative in merito a quel prodotto. Unox sembra categorizzare ancora i clienti secondo la metodologia classica del *marketing*, orientata cioè al prodotto fisico: si opera secondo segmenti operativi: nello specifico, si studia che prodotto offrire in base alle esigenze della clientela specifica, che si tratti di un ristorante, un supermercato o un bar. Si punta quindi più sul bisogno *dell'end user* e meno sull'ambizione, fattore molto vicino all'esperienza ed alla trasformazione.

---

<sup>56</sup> Dai dati risultanti dalle interviste emerge che il 40% del business viene generato dai ristoranti indipendenti, mentre il rimanente 60% si riferisce ai clienti direzionali e di questi il 40% del business deriva dal retail (supermercati, ipermercati, bar) ed il 20% dalle grandi catene di ristorazione e dai grossi contract-feeders.

<sup>57</sup> Il Jobs to be done è meglio definito come una prospettiva, una lente attraverso la quale è possibile osservare mercati, clienti, esigenze, concorrenti e segmenti di clienti in modo diverso e, così facendo, rendere l'innovazione molto più prevedibile e redditizia.

## **Società**

La società rappresenta l'insieme dei fattori ambientali, culturali, tecnologici, economici e politici che contraddistinguono l'ambiente in cui l'impresa è nata e si è sviluppata. Essa fornisce le risorse naturali e le risorse immateriali che possono costituire, già di per sé, un vantaggio competitivo per l'impresa. La gestione dei rapporti con il sistema sociale include, in sintesi, aspetti etici, legali ed economici.

Emerge dall'analisi aziendale che la società costituisce il *Building Block* più debole, verso il quale ci sono iniziative limitate e di scarso impatto. Tuttavia, al giorno d'oggi la società costituisce una grossa fonte di opportunità, sulla quale lavorare per ottenere benefici ed externalità positive. Facendo un collegamento con le risorse ed i processi analizzati precedentemente, si può notare un senso di coerenza in questo atteggiamento, poiché viene posta poca attenzione al capitale relazionale ed ai processi di regolazione sociale. Nel complesso però si identificano degli sforzi rilevanti negli ultimi anni su questo fronte, grazie anche ad iniziative legate al tema della sostenibilità ambientale e dell'efficienza energetica; inoltre, il progetto *Combiguru Challenge* crea un buon legame con la società, mettendo al primo posto la formazione degli individui e contribuendo così ad instaurare relazioni sociali positive.

In generale, si può affermare che Unox non ha una presenza importante nella società, ma si notano buoni miglioramenti su questo fronte, soprattutto negli ultimi anni, con l'emergere di tematiche delicate come l'inquinamento e la sostenibilità: tutto ciò influenza particolarmente la *Social Corporate Responsibility* aziendale e contribuiscono alla buona reputazione di Unox.

## **Proposta di valore**

La proposta di valore è costituita dall'insieme dei vantaggi che l'impresa promette di offrire e che giustificano lo svolgimento della sua attività economica. L'impresa dovrebbe promettere ai clienti un'esperienza appagante nella fruizione dei prodotti e, soprattutto, una serie di vantaggi intangibili che derivano dallo sviluppo di una loro relazione. Tali vantaggi devono essere percepiti anche all'interno dell'impresa nonché dai suoi fornitori e dagli altri attori con cui essa entra in contatto e, in conclusione, dall'intera società.

Per quanto riguarda Unox, si possono individuare alcuni elementi che caratterizzano la sua proposta di valore:

- Affidabilità. Si intende la conformità dei beni prodotti e rispetto dei tempi di consegna.

- Disponibilità. Intesa come capacità produttiva per rispondere a picchi della domanda, capacità di magazzino, rapidità di consegna: questo aspetto si trova perfettamente in linea con le politiche operative della *lean production*, che Unox ha adottato ormai da anni.
- Prestazioni. Si fa riferimento alla funzionalità del prodotto ed alle performance.
- Qualità dei materiali.

Da questi aspetti emerge un notevole allineamento sulla strategia di eccellenza operativa e perciò su elementi di valore riconosciuti nell'offerta di Unox, collegati a una spiccata efficienza operativa. L'intimità con il cliente risulta una caratteristica meno marcata in termini di attributi indicati, assieme alla customizzazione ed alla varietà di prodotti offerti; gli elementi su cui viene posta maggiore attenzione ed interesse sono il tema del *value for money* e dell'affidabilità, pertanto emergono aspetti fortemente connessi ai processi gestionali operativi e perciò generati all'interno dell'impresa, che risultano, di conseguenza, essere meno vicini al cliente e alle sue aspirazioni.

### 3.2.1 Strategia e temi strategici

In linea generale, sono state individuate tre principali strategie:

- Eccellenza operativa, a sostegno della quale vi sono numerosi temi, per esempio la *lean production*, gli *standard works* ed il *coaching*.
- Leadership di prodotto, strategia che Unox sta perseguendo con successo negli ultimi anni. Il valore dato dai numerosi brevetti di proprietà, dalle tecnologie sempre più innovative e dal know-how che da sempre caratterizza l'operatività aziendale, contribuisce alla produzione di un bene premium dal punto di vista dell'efficienza e delle prestazioni.
- *Customer Intimacy*, dove il tema centrale è l'ICE (*Independent Cooking Experience*) e la principale strategia di vendita (*try before you buy*) si traduce nell'avvicinamento dell'AMC al cliente, per fornire un'esperienza sempre più qualificata. Questa strategia si traduce nel saper soddisfare ogni richiesta del cliente, sia prima della vendita sia nelle fasi post-vendita: la figura dell'AMC è di totale supporto in caso di necessità. Tuttavia, il lato dell'intimità con il cliente è limitato solamente a questa funzione assistenziale, dunque risulta una strategia ad oggi poco perseguita dall'azienda.

In particolare, emergono alcuni temi strategici legati alle precitate strategie generiche.

Il primo tema è l'integrazione a monte e a valle: Unox sta cercando di integrarsi anche a valle, avvicinandosi in modo importante al cliente finale. Mentre l'integrazione a monte si pratica attraverso il controllo o la proprietà delle aziende fornitrici, l'integrazione a valle avviene con gli *AMC*, con le filiali e con il sostegno della *community* dato dai centri service e dalle reti di distributori.

Applicare un'integrazione di tipo verticale vuol dire che la maggior parte delle operazioni avviene all'interno di una *supply chain* nota, riconosciuta e veloce. Tuttavia, l'integrazione verticale non è priva di svantaggi, tra tutti il rischio di obsolescenza tecnologica: questa minaccia sembra essere scongiurata grazie alla flessibilità dell'azienda. Tra i vantaggi importanti dell'integrazione c'è il controllo della qualità di materiali e processi produttivi, che consentono all'azienda di offrire un eccellente prodotto *Made in Italy*, oltre che un aumento del *know-how* all'interno dell'azienda, una riduzione dei costi ed una maggiore flessibilità nei processi.

Come detto prima, Unox intende avvicinarsi sempre più al cliente finale, affiancandosi ai rivenditori e sostituendosi talvolta agli importatori mediante le proprie filiali; l'azienda sta quindi attuando un processo di integrazione a valle, volta ad internalizzare non solo la distribuzione, ma anche l'erogazione dei servizi.

È stato poi individuato il tema importante della *lean production* e degli *standard works*. L'unione sinergica di queste due tematiche ha portato ad un punto cardine nella filosofia produttiva aziendale, denominato “*no frills*” (senza fronzoli): questo aspetto si concretizza nella ricerca costante di semplicità in termini di *value for money*.

Altro tema strategico, divenuto elemento aziendale trasversale, è quello del *coaching*: i dirigenti devono diventare dei coach per i propri collaboratori e devono essere in grado di fornire supporto e non solo controllo. Al contrario del *manager*, molto focalizzato sul risultato, il *coach* prende a cuore la crescita dei suoi collaboratori a prescindere dal risultato.

Il tema della gestione delle eccellenze, invece, si sviluppa instaurando rapporti con il mondo della formazione, con gli istituti universitari e con tutte le organizzazioni che sviluppino innovazione. Essere un esempio di eccellenza nel territorio significa anche attrarre nuovi talenti in Unox. Che siano tesisti, stagisti o semplici studenti, mostrare loro la realtà aziendale e formarli è il primo passo verso la ricerca di nuovi talenti che collaborino con Unox.

L'ultimo tema strategico emerso è il “*try before you buy*”, inteso come la volontà di voler dimostrare, far vedere, far testare al cliente il prodotto prima di comprarlo. Questo è un punto molto importante per avviare una strategia aziendale di *customer intimacy*. Inoltre, anche a livello di eccellenza operativa emerge l'approccio *try and learn*, ovvero assimilare competenze e familiarità con il forno prima di portare a termine la trattativa. Questo tema è collegato all'attività di *Individual Cooking Experience* e rappresenta la principale strategia adottata dall'azienda per avvicinarsi al cliente finale.

L'applicazione di tutte queste attività strategiche nel settore dei forni professionali costituisce una fonte importante di innovazione ed è un vantaggio competitivo per Unox, nonostante alcune di queste strategie siano facilmente replicabili anche dai competitor in futuro.

### **La coerenza strategica (*As Is*)**

In questa prima parte di capitolo i temi strategici sono stati messi assieme con i *Building Block* del *Business Model* per avere una visione d'insieme sull'azienda. Dalla combinazione di questi fattori emergono comunque risultati positivi, individuabili soprattutto nelle strategie di *leadership* di prodotto ed eccellenza operativa, dove l'azienda si sente forte, mentre nella cosiddetta *Customer intimacy* Unox è in una posizione di svantaggio rispetto alle medie di settore.

Dall'analisi si evince che l'azienda è ben integrata e focalizzata verso obiettivi di efficacia ed efficienza, elementi che sta cercando di promuovere a livello internazionale. Dal lato della produzione, però, l'attività aziendale è ancora concentrata sul prodotto e non sembra aver raggiunto lo stadio esperienziale, secondo la progressione di Pine e Gilmore. Unox è un'azienda che oggi punta molto sulla tecnologia per migliorare i suoi prodotti: è concentrata sui vantaggi di breve termine (onda corta), come si evidenzia nel lato dei processi; per quanto concerne le risorse, essa pone grande importanza ai mezzi materiali; predilige inoltre il controllo accentuato dei processi e dei fornitori critici. Infine, tra bisogni e aspirazioni Unox ragiona ancora oggi più per bisogni. In tutto questo si nota molta coerenza e una solida impostazione, nel senso che c'è molta chiarezza e comprensibilità in ciò che Unox sta facendo. L'azienda evidenzia soprattutto solidità nella parte sinistra del *Business Model Canvas*: tutto ciò risulta coerente, perché quando si lavora su semplicità, prezzo ed eccellenza operativa, ci si colloca maggiormente sulla parte sinistra della matrice di coerenza strategica, rischiando di risultare deboli nella parte destra. La sfida futura (*to be*) è quindi investire anche sulla parte destra del modello,



concentrandosi sullo sviluppo di capitale relazionale, che consentirebbe all'azienda un sensibile incremento del ROI, oltre al raggiungimento di una posizione di rilievo ed originalità data da un *brand* forte e rinomato.

Giunti a questo punto, le soluzioni percorribili sono due: agire al fine di portare l'azienda ad allinearsi ancor di più ai competitor, allo scopo di recuperare ancora più efficienza, migliorando ulteriormente il prodotto presentandolo al minor prezzo possibile, oppure perseguire l'obiettivo di portare il *business* verso altre sfide, quindi concentrarsi sulla parte destra della matrice di coerenza strategica. Questo aspetto sarà più chiaro nella seconda parte del capitolo, che vedrà l'analisi di Unox con l'avvio del progetto "Casa", che porterà a sensibili differenze nel modello di *business*.

La figura sottostante riporta la matrice di sintesi dell'analisi qualitativa svolta nella quale si è cercato di sintetizzare e mettere in luce gli aspetti più salienti del tetraedro del valore, attraverso un confronto tra modello di *business*, temi strategici e missione, allo scopo di verificarne le affinità e le differenze ed evidenziare la coerenza tra i vari livelli.

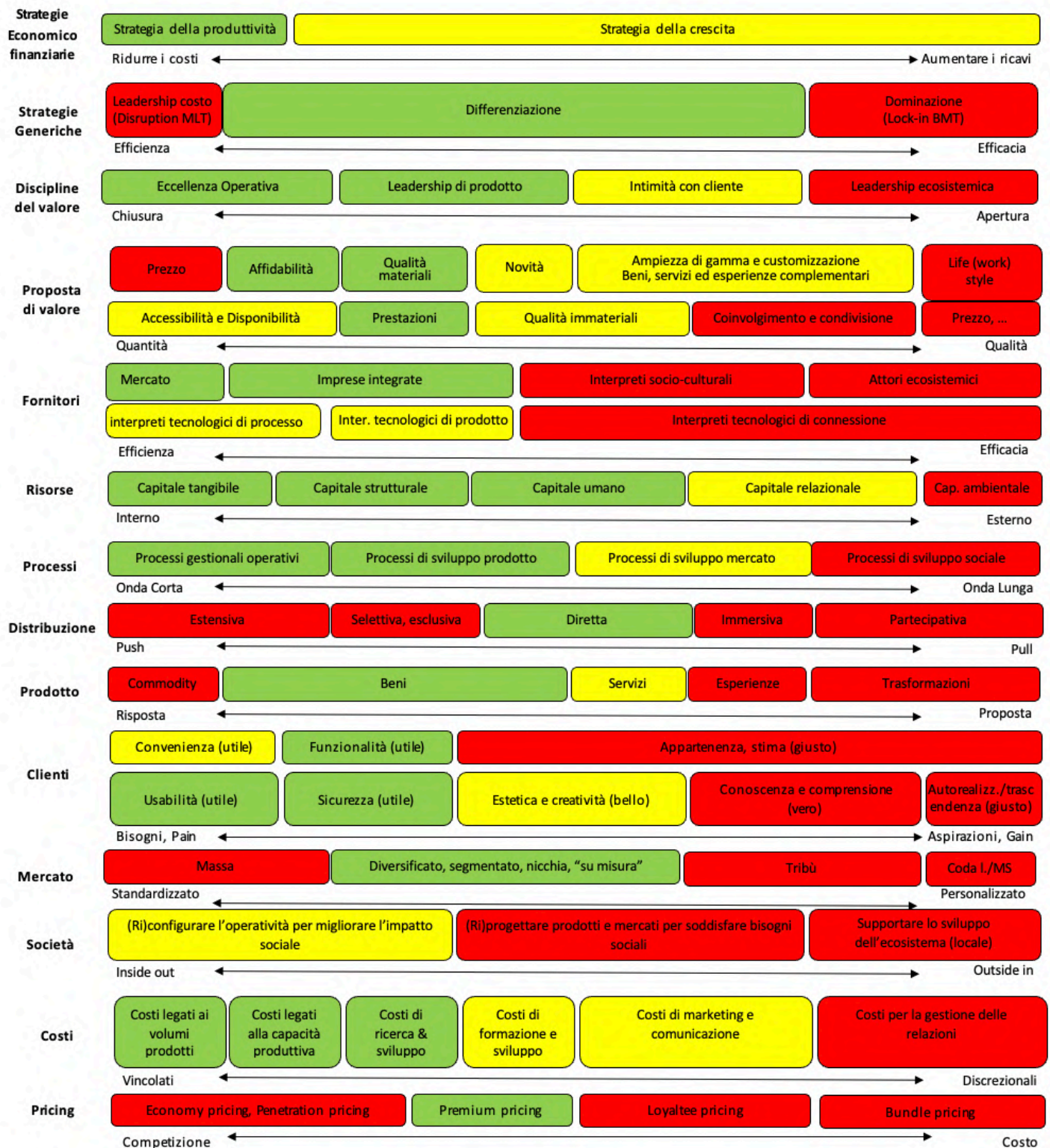


Figura 70: Matrice di coerenza strategica AS IS.

Fonte: Elaborazione propria.

### 3.3 LA NASCITA DI UNOX CASA

*“Ancora non si è capito che soltanto nel divertimento, nella passione e nel ridere si ottiene una vera crescita culturale.”*

*Dario Fo*



**Figura 71:** Il logo di Unox Casa.

Fonte: sito ufficiale Unox Casa, <https://unoxcasa.com/en/> ultimo accesso 24/9/2021 ore 16:15

Nell’aprile 2020, in piena pandemia, Nicola Michelin, CEO di Unox S.p.A., decide di lanciare il progetto Unox Casa, con l’obiettivo di portare un forno professionale dalle elevate prestazioni nelle case dei consumatori. L’idea tanto ambiziosa quanto innovativa nasce tempo prima, quando si sentì l’esigenza, da parte del *management* aziendale, di cambiare qualcosa all’interno dell’azienda, per aprirsi verso nuovi mercati e diffondere il *brand* Unox. La pandemia da Covid-19 è stata un trampolino di lancio (nel bene e nel male) per il progetto, consentendo di rivalutare le regole dell’abitare e di vivere la casa in maniera totalmente diversa rispetto agli anni precedenti: all’interno di questo scenario si sono stabilite così le basi del nuovo progetto, che ha l’obiettivo di stravolgere l’idea di cucina e di cucinare.

*“Portare nelle case il forno Unox degli chef, con le sue potenzialità e performance d’eccellenza, ma con un design innovativo che si sposa con l’ambiente domestico”*<sup>58</sup> è la *mission* di questo nuovo ambizioso progetto. L’ingrediente segreto per ambire al successo

---

<sup>58</sup> Nicola Michelin, intervistato per FuoriSalone, maggio 2021.

di Unox Casa sta nella passione: questa è la parola chiave che permea l'intero progetto. Fare leva sulle passioni dell'individuo significa proporgli non solo un prodotto, ma garantirgli un'esperienza eccellente; significa non solo svolgere una funzione per stretto bisogno (sfamarsi), ma anche coinvolgere il lato emozionale dell'individuo, coltivare le sue ambizioni e dargli tutti i mezzi idonei per seguire la propria indole in maniera performante.

La *Vision* di Unox è quella di realizzare un contesto dove la cucina non sia più uno spazio obbligatorio in casa per soddisfare un bisogno primario, ma sia un luogo desiderato per coltivare le proprie passioni. Ci si sposta dalla sfera del "dovere" (dover cucinare per preparare il pranzo o la cena) alla sfera del "desiderio" (voler cucinare per amici e familiari). Secondo le credenze alla base del progetto, chi utilizza la cucina intende diventare un esperto, si informa sulle attrezzature più idonee, le ricette più in voga, i metodi di cottura migliori per ogni cibo. L'archetipo è inquadrabile quindi nella figura dell'appassionato, il quale spesso compie delle scelte irrazionali dal punto di vista economico, ma punta a massimizzare la sua performance, in un fenomeno tipico nell'ambito delle passioni. Un esempio si può vedere nell'appassionato di ciclismo, il quale non rinuncia a comprare la bicicletta da migliaia di euro per avere una performance ottimale e perseguire al meglio la sua passione, nonostante non abbia nessun impegno di tipo agonistico. In questo senso quindi l'irrazionale fa breccia all'interno della sfera delle passioni e supera la razionalità.

### 3.3.1 Dal prodotto all'esperienza

Il prodotto di lancio del nuovo progetto Casa per il mercato residenziale è un forno ad altissime prestazioni, il "*Model 1*", utilizzato da numerosi chef stellati e ridisegnato per essere in simbiosi con l'ambiente domestico. È stato soprannominato appunto *SuperOven* per le sue grandi potenzialità: il *SuperOven* stabilisce un nuovo punto di riferimento in termini di velocità, affidabilità e qualità di cottura. L'interfaccia digitale è facile ed intuitiva e permette di impostare automaticamente più di 500 ricette con un semplice tocco del *display touch*. La sua potente cappa integrata *ventless* filtra l'aria ed elimina gli

odori di cottura, mentre il sistema di lavaggio automatico assicura la massima pulizia del forno, senza alcuno sforzo<sup>59</sup>.

Sul sistema di aspirazione è stata posta grande enfasi nello sviluppo del progetto: è una componente di fondamentale importanza, in quanto gli aromi “*in cucina sono profumi, ma se si spostano in altre parti della casa diventano odori*”<sup>60</sup>.



**Figura 72:** Il Model 1 di Unox Casa.

Fonte: Sito ufficiale Unox Casa, <https://unoxcasa.com/en/> ultimo accesso 24/9/2021 ore 16:25

Il *Model 1* è una soluzione di cottura di alta gamma costituita da due forni professionali ridisegnati per l’uso domestico, dotati della stessa tecnologia, Intelligenza Artificiale e *know-how* delle cotture riservate alle cucine dei ristoranti. La cottura è orientata al miglior risultato in modo affidabile e sicuro, con risparmio di tempo e di energie: ogni funzione

---

<sup>59</sup> Fonte: <https://www.fuorisalone.it/2021/en/brand/452/UNOX-CASA> ultimo accesso 22/9/2021 ore 11:46

<sup>60</sup> Nicola Michelin, intervistato per FuoriSalone, maggio 2021

è a portata di mano sul *display*, per cucinare nel modo più semplice e veloce ma con un'alta qualità di cottura dei cibi. Grazie alla sua tecnologia e alle innovazioni brevettate, *Model 1* è in grado di supportare più di 400 processi di cottura e gestirne fino a 10 diversi contemporaneamente con il controllo totale di ciascuno: basta selezionare il tipo di cibo e il risultato di cottura desiderato e *Model 1* sceglierà le impostazioni, misurerà il carico di cibo e regolerà il processo di cottura per renderlo perfetto. Attraverso le sue sette teglie speciali offre possibilità di cottura illimitate: cottura sottovuoto, disidratazione, affumicatura, cottura a vapore, cottura al forno, arrosto, frittura, padella, grigliatura.

Tra le principali caratteristiche tecnologiche di cui è dotato si evidenzia la presenza di sensori che monitorano continuamente la percentuale di umidità all'interno della camera di cottura per garantire risultati perfetti con qualsiasi cibo; una ventola potentissima che consente di cuocere il cibo in modo uniforme, in grandi quantità e tre volte più velocemente di un normale forno; un sistema di ventilazione integrato che elimina tutti gli odori e i vapori all'interno della casa e un ciclo di autolavaggio completamente automatizzato che elimina anche la manutenzione, assicurando fino a 10.000 ore di cottura garantita.<sup>61</sup>

*«Dopo aver conquistato la leadership mondiale nel settore della cucina professionale, Unox entra nel mercato residenziale di alta fascia con una novità assoluta: il SuperOven. Il prodotto rappresenta la quinta essenza dell'animo Unox. Dalla ricerca dell'eccellenza tramite l'innovazione tecnologica, a quella dell'essenzialità di prodotto tramite l'approccio lean al design e alla produzione. La nostra mission è quella di creare la migliore customer experience possibile, portando l'alta cucina dei migliori ristoranti stellati nelle case più belle del mondo».*<sup>62</sup>

La migliore *customer experience* possibile, come spiega Matteo de Lise, è data anche dall'innovativo programma *Cook Like a Chef*, una piattaforma digitale che mette in contatto i titolari del *SuperOven* con i migliori chef Unox, che li guideranno alla scoperta del mondo dell'alta cucina. Il servizio comprende video *on demand*, *masterclass live* ed il *Personal Cooking Trainer*, uno chef dedicato che accompagnerà i clienti passo dopo passo nella creazione di piatti unici che solo il *SuperOven* permette di cucinare.

---

<sup>61</sup> Fonte: <https://www.ambientecucinaweb.it/il-super-forno-domestico-di-unox-casa/> ultimo accesso 22/9/2021 ore 12:02

<sup>62</sup> Intervista a Matteo De Lise, Director of Customer Experience di Unox Casa, Maggio 2021.

Riportando le parole di Nicola Michelin, “*Il prodotto è solo una parte e, dato che la passione va coltivata dall’appassionato, serve un allenamento: oltre alla letteratura, ci vuole un allenatore, un coach, un esperto con cui confrontarsi, per alzare l’asticella e diventare migliori in ciò che ci appassiona.*”<sup>63</sup>

### 3.3.2 I *trend* alla base del progetto Unox Casa

L’idea del *SuperOven* non è nata dal nulla, ma è il risultato di studi ed osservazioni su come stanno cambiando le abitudini dei consumatori, come si comportano e come può rispondere il lato dell’offerta per intercettare e rispondere a questi nuovi *trend* socio economici.

Dall’intervista fatta da Gian Paolo Lazzer, *Chief Culture Specialist* per *Strategy Innovation*, a Nicola Michelin, *Chief Executive Officer* di Unox S.p.A., sono emersi spunti di riflessione in merito ad alcuni *trend* relativi all’abitare: l’intervista è stata condotta in occasione del Fuorisalone 2021, dove il tema centrale dell’evento era “*Le forme dell’abitare*”. L’intervista ha toccato diverse tematiche: partendo da una riflessione su quali elementi fossero essenziali per una cucina domestica, si è passati a discutere uno scenario distopico ipotizzando la completa assenza delle cucine nelle abitazioni del futuro; tale scenario tuttavia non risulta impossibile, in quanto in diverse città asiatiche, come Shanghai, il costo delle abitazioni per metro quadro raggiunge cifre molto alte, e la tendenza in atto è quella di sacrificare lo spazio adibito alla cucina a favore del *food delivery*, un settore ben consolidato nel continente, che permette di nutrirsi in maniera economica e rapida. Una casa senza cucina, quindi, non è impossibile da immaginare, ma ad oggi in Europa, e soprattutto in Italia, vige una cultura forte di vivere la cucina ed il cibo, ragion per cui uno scenario di questo genere risulta essere altamente improbabile nel nostro territorio. A porre enfasi a questa argomentazione entra in gioco la sfera delle passioni: negli ultimi tempi sempre più persone si sono immerse nel mondo della cucina, sperimentando e mettendosi in gioco ai fornelli. Alla base di questo è stato individuato un primo *trend* sociale, che possiamo definire di tipo mediatico: programmi come *Masterchef* e *Celebrity Chef* hanno contribuito alla diffusione della cultura culinaria nelle persone; ad oggi i *mass media* sono diventati dei veri e propri promotori della passione verso la cucina. In questo senso Unox ha captato questa nuova tendenza e l’ha sfruttata

---

<sup>63</sup> Nicola Michelin, intervista di maggio 2021.

proponendo al prototipo di cliente appassionato il “*SuperOven*”. Legato a questo *trend* sociale si trova la cosiddetta tendenza del “*Brand Ambassador*”, una figura di spicco, molto spesso un professionista nel suo settore, il quale genera *hype*<sup>64</sup> verso un certo prodotto o innovazione. Esattamente come il campione di calcio sceglie un’attrezzatura, la espone, e di conseguenza si genera una domanda dal lato del consumatore, lo stesso avviene nel lato cucina: la macchina o l’attrezzo adottato dallo chef diventa oggetto di desiderio per il consumatore appassionato.

Un ulteriore *trend* che sta spopolando soprattutto nel lato social è il cosiddetto *foodporn*, con riferimento a tutte quelle ricette particolari e piatti caratterizzati da un grande senso estetico che stimolano piacere allo spettatore (e soprattutto al degustatore): oggi *online* è possibile trovare numerose ricette per realizzare piatti creativi e belli esteticamente; logica vuole che vi siano anche delle attrezzature idonee per la cottura e la realizzazione di queste ricette: in tal modo il *SuperOven* si propone come forno per la realizzazione di piatti d’eccellenza, degni di uno chef stellato.

In ultima analisi, ma non per importanza, c’è il lato della sostenibilità. La strategia di Unox nella proposta del forno domestico fa leva sicuramente sulla passionalità, ma non va mai accantonato il tema dell’impatto ambientale e dei consumi energetici: si sta parlando infatti di un forno che ha le stesse prestazioni di un attrezzo professionale, utilizzato nei migliori ristoranti, ma che richiede un grande apporto energetico (picchi di potenza che arrivano fino ai 9kW). Per questi motivi, un importante *trend* che arriva in aiuto alla proposta sostenibile di Unox è dato dalla diffusione del fotovoltaico nelle case private, che consentirebbe una totale indipendenza delle abitazioni dalla rete elettrica ed eliminerebbe l’importante vincolo dato dalla potenza degli elettrodomestici.

*“Anni fa la casa doveva essere connessa alla rete elettrica, alla rete gas e quindi era un consumatore di energia. Oggi invece le case possono essere disconnesse dalla rete elettrica e produrre in autonomia energia elettrica tramite i pannelli fotovoltaici, che lavorando di mattina accumulano nelle power bank l’energia per le ore notturne.*

*Il consumo medio giornaliero di una casa è tra i 3 ed i 4 Kw/h; la casa sconnessa dalla rete elettrica è perfettamente compatibile con oggetti ed attrezzature che hanno picchi ben più alti di potenza, per garantire performance più elevate, all’interno di un consumo*

---

<sup>64</sup> Hype è un termine inglese che ormai è entrato a far parte del linguaggio comune anche in Italia. Significa letteralmente “montatura” o “gonfiamento” ed è utilizzato per indicare la strategia di marketing atta a creare una forte aspettativa del pubblico, intorno a un determinato evento o prodotto.

Fonte: <https://pianosocial.com/social-pop/cosa-significa-hype-e-quando-crearlo/>, ultimo accesso 22/9/2021 ore 12:37



*medio gestibile per i fotovoltaici e le batterie di accumulo. Credo che questo trend darà spazio ad attrezzature professionali all'interno della casa, e per questo motivo abbiamo lanciato il progetto Unox Casa, dove puntiamo a portare nelle case dei consumatori il forno professionale degli chef, quindi ad alte prestazioni e con un design che meglio si sposa con l'ambiente domestico".<sup>65</sup>*

### 3.4 IL BUSINESS MODEL CANVAS DI UNOX (TO BE)

Come è stato detto in precedenza, il lancio del nuovo progetto Unox Casa ha portato a sensibili modifiche del *business model* aziendale, che ora si vede proiettato in due dimensioni di mercato differenti, dal B2B al B2C, proponendo però a grandi linee lo stesso prodotto che da sempre contraddistingue l'azienda: un forno dalle elevate prestazioni e dotato di tecnologie all'avanguardia. Il presente *Business Model* rappresenta la situazione *TO BE*, ovvero analizza la struttura aziendale in una prospettiva futura, ed evidenzia le principali modifiche che possono avvenire all'interno dei singoli *Building Blocks* con l'implementazione del progetto Unox Casa.

In grigio, sono state mantenute le caratteristiche dei *Building Block* afferenti al lato Unox B2B, che non risultano mutate rispetto a prima, mentre sono state aggiunte delle caselle verdi relative alle novità portate dall'introduzione di Unox Casa. Va precisato inoltre come alcuni *Building Block* non abbiano subito variazioni, come i fornitori ed i processi interni: questo indica che l'azienda ha sviluppato negli anni una particolare solidità attorno a questi blocchi, che le consente di sviluppare una nuova linea di business senza apportare sensibili modifiche.

---

<sup>65</sup> Nicola Michelin, intervistato per Fuorisalone, maggio 2021.

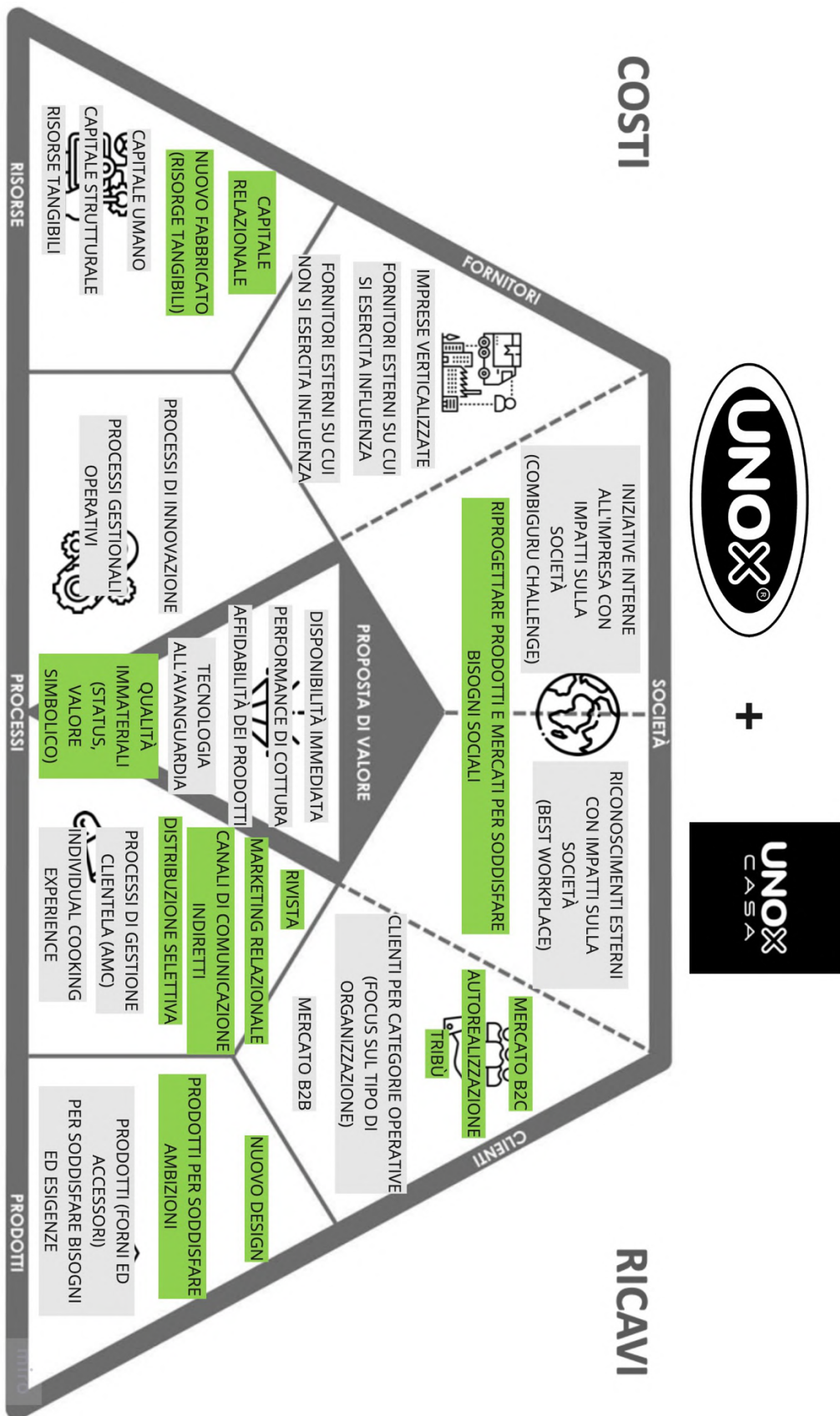


Figura 73: Il Business Model Canvas di Unox (TO BE).

Fonte: Elaborazione propria.

## **Fornitori**

Il *Building Block* riferito ai fornitori risulta invariato. I materiali e le componentistiche utilizzate per i forni Unox sono le stesse che verranno adottate per Unox Casa.

## **Risorse**

Dal lato delle risorse non si riscontrano grossi cambiamenti: sarà necessaria un'estensione della superficie produttiva, dovendo implementare una nuova linea di produzione. Ciò si traduce in un fabbisogno maggiore di risorse tangibili (un nuovo fabbricato). Per quanto riguarda le risorse intangibili, ci sarà maggior fabbisogno di capitale relazionale, dovendo interfacciarsi ad una nuova categoria di clienti: la comunicazione con il privato è diversa dalla comunicazione adottata verso chef e ristoratori: sarà necessaria l'introduzione di una figura esterna, presentata nel blocco dei processi esterni.

## **Processi Interni**

Questo blocco non ha sostanziali modifiche da menzionare, in quanto i processi interni, dettati dal *lean management*, risultano da anni ben consolidati e strutturati.

## **Processi esterni**

I processi esterni, con l'implementazione di Unox Casa, hanno subito e subiranno sensibili modifiche. Innanzitutto, c'è un cambiamento pressoché totale dal lato della comunicazione, partendo dalla creazione di un nuovo sito web dedicato interamente al progetto Casa. Questo indica anche una modifica importante del piano *marketing* e dei canali di comunicazione; la figura centrale che farà da intermediario tra l'azienda ed il cliente finale è quella dell'architetto/designer, il quale si farà portavoce del significato di Unox Casa. Questo comporta una totale modifica nella gestione della clientela, in quanto la figura dell'*AMC (Active Marketing Chef)*, centrale nella comunicazione con chef e ristoratori, viene sostituita in Unox Casa da quella del designer, più affine a ciò che concerne l'abitare ed il mondo domestico; di conseguenza cambiano anche le *demo*, ovvero le dimostrazioni di cottura che erano parte integrante del servizio pre-vendita degli *AMC* nei ristoranti. Unox Casa necessiterà quindi di un *marketing* di tipo relazionale<sup>66</sup>, sarà caratterizzato da canali di comunicazione indiretti (l'azienda comunica col

---

<sup>66</sup> Il marketing relazionale è quella branca del marketing che permette a un'organizzazione di accrescere il valore della relazione con il cliente attraverso la sua fidelizzazione.

designer/architetto, che a sua volta comunica con il cliente finale) e da una distribuzione di tipo selettivo<sup>67</sup>. Oltre all'introduzione di nuove figure di intermediazione e tipologie di demo, va menzionata anche l'applicazione di un mezzo di comunicazione che si abbina perfettamente al messaggio che Unox vuole diffondere con il suo progetto Casa: una rivista, i cui contenuti spazieranno dal cibo alla storia, per fornire al cliente una visione olistica di ciò che sta alla base del progetto e sensibilizzarlo su tematiche fondamentali per comprendere il prodotto. Dal punto di vista temporale, infine, la sfida di Unox Casa è quella di contribuire alla gestione della clientela attraverso processi di sviluppo sociale e di sviluppo mercato, che possano sensibilizzare i clienti verso un tipo di prodotto altamente performante e dall'alto valore commerciale. Tali processi, tuttavia, non risultano immediati e si contrappongono agli obiettivi storici dell'azienda di ottenere risultati in breve tempo.

## **Prodotti**

Il prodotto cardine con cui l'azienda si propone al mercato B2C risulta invariato: un forno dalle elevate prestazioni e che garantisce performance di cottura eccellenti. Tuttavia, tale prodotto, per essere applicato al contesto domestico, è stato ridisegnato nella forma e nelle linee, per donargli un tocco di maggior eleganza e raffinatezza.

Il sostanziale cambiamento però va riconosciuto a livello di significati. Se Unox ha da sempre venduto forni professionali per ristoranti e pubblici esercizi per soddisfare un bisogno, con Unox Casa il forno non raffigura solamente un fine, ma un mezzo per coltivare la propria passione ai massimi livelli. Vi è quindi una sostanziale modifica di significato, dove il prodotto non risulta più essere limitato alla sfera dei bisogni, o a quella delle esperienze, ma può davvero compiere un salto in avanti e differenziarsi anche in termini di aspirazioni: in questo senso, se il prodotto raggiunge lo stadio della "trasformazione" massimizzerà la sua redditività ed il valore percepito dal cliente.<sup>68</sup> Tale valore è dato da una sensazione di condivisione e relazione tra *user* e prodotto, che permette il massimo assorbimento e partecipazione attiva durante la preparazione dei piatti; l'applicazione *Cook Like a Chef*, inoltre, avvalorava questa tesi, permettendo un'esperienza condivisa tra professionista ed utilizzatore.

---

<sup>67</sup> La distribuzione selettiva prevede la collocazione del prodotto presso un numero limitato di distributori, selezionati secondo appositi criteri. Tale modalità viene di solito adottata per la distribuzione di beni di marca complessi e di elevato valore unitario.

<sup>68</sup> Si fa riferimento al modello di Pine e Gilmore illustrato in figura 15.

## Clienti

Tra i *Building Blocks* maggiormente influenzati dall'innovazione di Unox Casa si nota quello relativo ai clienti. La prima fonte di cambiamento è logicamente l'apertura al mercato B2C, che ha visto sensibili variazioni anche dal lato della comunicazione e del *marketing*, per raggiungere una tipologia di clienti ancora inesplorata dall'azienda. All'interno di questa macro categoria sono inquadrabili dei gruppi di clientela ben distinti, in base a variabili demografiche e comportamentali: Unox Casa non si limita solamente alla categoria degli "appassionati irrazionali", che per coltivare le loro ambizioni sono disposti a spendere cifre alte per ottenere il massimo dalle loro performance, ma trova dei punti di contatto anche con un gruppo di clientela più improntata al lusso, che puntano ad avere un prodotto di design solo per gusto estetico. Questa categoria, che ha pochi tratti in comune con l'altra degli appassionati, è composta da individui abbienti, che acquistano il forno e lo lasciano utilizzare dal proprio chef personale. Per questi motivi non si parla di un mercato segmentato, ma di un mercato diversificato<sup>69</sup>.

Tuttavia, la *buyer persona*<sup>70</sup> di Unox Casa, e il *target* di clientela su cui si sta focalizzando l'azienda è proprio quella dell'appassionato di cucina; dal momento in cui si fa leva sulla passione, l'azienda potrebbe puntare alla creazione di una vera e propria tribù, dove i consumatori fungono da sostenitori del prodotto, i quali percepiscono bene il valore "di collegamento" di tale prodotto e sono legati tra loro da passioni, interessi ed esperienze condivise. Secondo il modello della piramide dei bisogni di Maslow (1954), il progetto Unox Casa ha tutte le carte in regola per posizionare il cliente verso la cima della piramide, ad un livello intermedio tra stima ed autorealizzazione di sé e dei propri sogni.

---

<sup>69</sup> La differenza sta nella correlazione tra i diversi gruppi di clienti. Nel mercato segmentato le categorie di clienti hanno una relazione tra loro (es. clienti a cui piace il gelato e clienti a cui piacciono i dolci); mentre nel mercato diversificato la correlazione è nulla o scarsa (es. clienti che guardano film horror e clienti a cui piace il tennis).

<sup>70</sup> Un *buyer persona* è una rappresentazione fittizia del cliente ideale o pubblico di destinazione per un'azienda o un prodotto.



**Figura 74:** La piramide dei bisogni di Maslow (1954).

Fonte: Sepe A., *La piramide dei bisogni di Maslow*. Consultabile al sito

<https://psicoadvisor.com/maslow-e-la-piramide-dei-bisogni-566.html>, ultimo accesso 24/9/2021 ore 16:20.

## **Società**

La società risulta essere un *building block* poco influenzato dal progetto Unox Casa, se non in minima parte, laddove l'obiettivo aziendale sia quello di riprogettare prodotti e mercati per soddisfare bisogni sociali: tuttavia, i bisogni sociali di cui si parla sono riferiti ad una frangia limitata di persone, cioè coloro i quali ambiscono a coltivare la passione per la cucina con performance d'eccellenza.

## **Proposta di Valore**

In aggiunta agli elementi caratterizzanti la proposta di valore nel precedente *Business Model Canvas (As Is)*, si evidenzia ora come il focus sul significato attribuito al prodotto contribuisca ad aumentare la percezione delle qualità immateriali dell'azienda, sotto il punto di vista del suo valore simbolico: per Unox Casa, acquistare un forno non significa solamente cucinare in modo eccellente, significa anche acquistare un prodotto dall'elevato valore intrinseco.

## **Il Progetto Rivista**

All'interno dei processi esterni implementati dall'azienda per la nascita del Progetto Casa si trova "Rivista", mezzo con il quale l'azienda mira ad attrarre un nuovo *target* di clientela con una comunicazione totalmente diversa da quella adottata sinora con i ristoratori. Questa novità si affianca al nuovo sito internet e alle nuove demo, utili per mostrare al cliente le funzionalità del *SuperOven*: tuttavia, l'applicazione di *Rivista* diventa fondamentale per trasmettere i valori e le credenze alla base di Unox Casa, divenendo così uno strumento pratico per gli architetti e designer che devono comunicare con il cliente finale.

*Rivista* nasce da un'idea di *Strategy Innovation* s.r.l. e del *team* esecutivo di Unox Casa nell'aprile 2021, sentendo l'esigenza di produrre un artefatto che combinasse l'innovazione trasmessa dal nuovo forno alla tradizione di uno strumento di lettura iconico nella storia contemporanea: l'obiettivo è infatti quella di rivolgersi in maniera differente al consumatore privato, non più con complesse demo e presentazioni dedicate ai professionisti del settore, ma con uno strumento che possa intercettare meglio il loro interesse.

Il contenuto di *Rivista* è dedicato non solo al cibo ed alla cucina, come sarebbe logico pensare, ma spazia su numerose tematiche culturali che ruotano attorno a sei temi di partenza.

- **Condivisione.** Con questo termine si includono argomenti come condividere valori in famiglia, far parte di una community che condivida passioni e interessi, condivisione all'interno di una *sharing economy*, tramandare tradizioni e valori di generazione in generazione.
- **Passione.** All'interno di questo tema si ritrovano gli strumenti con cui esercitare la passione per la cucina, il senso di gratificazione che il buon cibo può offrire (immergendosi quindi in una vera e propria terapia culinaria), la passione improvvisa che un certo cibo o una ricetta trasmette (colpo di fulmine) e l'allenamento necessario per coltivare e perseguire le proprie passioni in cucina.
- **Estetica.** Con questo tema si fa riferimento all'architettura particolare di ristoranti e locali, il design degli elettrodomestici, l'estetica con cui si preparano i piatti, la disposizione cromatica delle pietanze (toccando temi di *food design* e *food stylist*), il design come moda ed il cibo come accessorio d'abbigliamento, oltre a tutti i riferimenti pittorici e cinematografici sulla buona cucina. Da non dimenticare anche

il tema del cibo come intrattenimento, attraverso spot televisivi e programmi di grande notorietà come “*Masterchef*” e “4 Ristoranti”.

- Sensorialità. Tutto ciò che concerne il cibo e i cinque sensi.
- Storia. All’interno di questo tema è possibile trovare excursus storici sull’evoluzione dei metodi di cottura, sulle tradizioni culinarie e sulle origini e l’importanza della convivialità durante i pasti.
- Sostenibilità. Questo ampio tema abbraccia questioni come la riduzione degli sprechi alimentari, l’applicazione di nuovi materiali nel *packaging* del cibo, l’educazione alimentare per essere più consapevoli verso l’ambiente ed il cosiddetto *life cycle*, ovvero l’intento di dare nuova vita ai prodotti una volta che questi sono considerati usati.

In questo modo *Rivista* mira a toccare tematiche più affini e familiari ad un pubblico di natura eterogenea, che fa della cucina non un’attività imprenditoriale, ma una passione e un divertimento. E proprio in questo senso il tema della passione è ricorrente all’interno della struttura di Unox Casa che, con *Rivista*, diventa una leva strategica per la comunicazione del prodotto e del *brand*.

### 3.4.1 L’innovazione strategica con Unox Casa

La vera strategia innovativa adottata da Unox non si basa sulla continua risposta ai competitor di settore, ma si basa sull’aggiunta di elementi e significati che ancora non ci sono, cosa che sta accadendo con il progetto Unox Casa. Si evidenzia, tuttavia, che la strategia competitiva dell’azienda delineata nei paragrafi precedenti non viene abbandonata, ma affiancata ad una sfida più impegnativa. La trasformazione del cliente si traduce in un’apertura a nuovi mercati, con clienti molto diversi dai primi: con Unox Casa avviene un vero e proprio cambio di prospettiva, con regole competitive differenti: *“L’obiettivo di un’impresa non dev’essere, infatti, giocare meglio degli altri allo stesso gioco, ma introdurre un gioco diverso, con nuovi modi di competere, in modo da cogliere impreparati i suoi principali concorrenti”* (Markides, 1997: 18).

Da un punto di vista strategico, si sta portando l’impresa verso una dimensione di esperienza e trasformazione: per fare questo, però, con Unox Casa i clienti non sono categorizzati sulla base dei loro bisogni ma secondo le loro aspirazioni. In tema di trasformazione, si sta passando da bisogni oggettivi, in cui si ragiona esclusivamente in



termini di prodotto e servizio, ad aspirazioni soggettive: questo significa passare da una cottura d'eccellenza ad un cliente realizzato. Per Unox, quindi, risulta efficace puntare su due strategie differenti: seguire la consueta strategia competitiva, che si è rivelata vincente negli anni, con il mercato dei professionisti e dei pubblici esercizi, e riformulare una nuova strategia ad hoc per il settore privato. Ciò che conta è che Unox continui ad essere un punto di riferimento per la ristorazione professionale e che inizi ad acquisire immagine e prestigio anche verso le categorie di clienti individuate precedentemente (gli appassionati irrazionali e gli amanti del lusso): tutto ciò si traduce in un guadagno importante in termini di *brand awareness* e *brand equity*.<sup>71</sup>

Il passo successivo è quello di aggiungere un nuovo significato, non lavorando solo sulla tecnologia, ma scoprire e promuovere nuovi contenuti per compiere un'evoluzione all'interno del business e del mercato di riferimento. L'obiettivo, in questo senso, sarebbe quello di non vendere prodotti o servizi come tali, ma prodotti di "trasformazione".

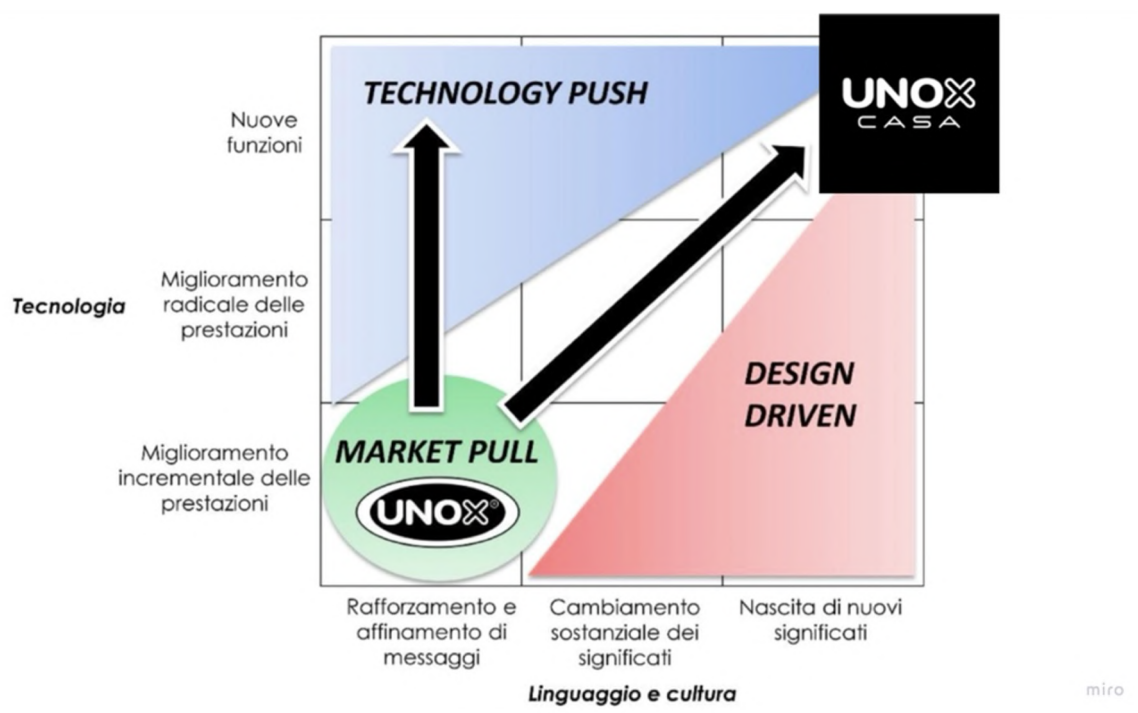
In linea generale, occorre adottare un'accezione focalizzata che permetta di introdurre uno schema di lettura del prodotto e della sua interazione con l'utilizzatore, definire azioni ed interventi al fine di arrivare ad una definizione di "innovazione di significato" e capire che cosa la rende diversa da altre attività di innovazione quali l'innovazione tecnologica. Assieme a tecnologia, funzioni e prestazioni, con Unox Casa si inizia a parlare anche di linguaggi, messaggi e significati; si sottolinea pertanto la necessità di promuovere una lettura duplice del prodotto, il quale non deve essere studiato solo da un punto di vista tecnico-funzionale ma anche simbolico-linguistico: questa dimensione costituisce un aspetto centrale e ineludibile quando si esaminano le dinamiche dell'innovazione di significato. Innovare un prodotto implica anche definire nuovi messaggi, con un significato e un senso che incontrino non solo i bisogni ma anche le aspirazioni del cliente. Tutti questi ragionamenti permettono di connettere direttamente l'innovazione al significato descrivendo lo spazio dell'innovazione di un'impresa come uno spazio

---

<sup>71</sup> Con il termine "brand awareness" si identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico. Con "brand equity" si esprime la forza di una marca sul mercato. Può essere definita sia da un punto di vista finanziario (come brevetti e marchi), oppure da un punto di vista orientato al marketing, e in tal caso può essere definita come il patrimonio d'immagine che una marca è riuscita a costruirsi nel tempo. (Srivastava e Shocker, 1994).

Fonte: Glossario marketing, <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/> ultimo accesso 23/9/2021 ore 17:42

bidimensionale, nel quale è possibile identificare tre principali driver di innovazione: *Market Pull*, *Technology Push* e *Design driven*.<sup>72</sup>



**Figura 75:** I driver dell'innovazione.

*Rielaborazione da Bagnoli C., Slide del Corso di Pianificazione ed Innovazione Strategica, Ca' Foscari Venezia, 2019.*

Unox è sostanzialmente partita cercando di soddisfare un'esigenza dettata dal mercato, posizionandosi quindi nella dimensione *market-pull* dell'innovazione. Successivamente ha iniziato la propria ascesa andando ad apportare miglioramenti incrementali ai propri

<sup>72</sup> Le innovazioni Market Pull nascono dal riconoscimento dei bisogni espliciti dei clienti. Sono di solito innovazioni incrementali, in quanto i clienti raramente sono in grado di esprimere esigenze che vadano oltre la loro normale esperienza di consumo; solitamente richiedono miglioramenti incrementali delle prestazioni offerte dal prodotto vecchio ad un prezzo inferiore.

Le innovazioni Technology Push portano a sviluppare nuovi prodotti per soddisfare bisogni al momento inesistenti nei clienti. Sono tipicamente innovazioni radicali che presentano un carattere di novità e differenziazione assoluta rispetto ai prodotti esistenti, migliorandone in modo significativo le performance e spesso introducendo nuove funzioni.

Le innovazioni Design Driven nascono dai bisogni latenti dei clienti, che possono attribuire significati nuovi a prodotti già esistenti, stimolandone la riprogettazione o il diverso utilizzo. Trattasi di innovazioni di proposta, nate cioè da un'interpretazione dell'evoluzione futura dei trend socio-culturali fatta da un designer, e non sono originate in risposta agli attuali bisogni dei clienti, espliciti o meno che siano.

prodotti in modo tale da aumentarne le prestazioni, elevandosi quindi secondo il *driver* dell'innovazione *Technology Push*.

Nei prossimi anni, dal momento che il progetto Casa è stato avviato, occorre lavorare sul frangente dei significati, cercando di rivoluzionare il mercato con un significato completamente diverso: “*non vendere solo forni, ma esperienze e trasformazioni*” (innovazione *Design driven*). In tal modo si auspica la creazione di qualcosa di innovativo, superando la concorrenza e permettendo ad Unox di nuotare verso un Oceano Blu.<sup>73</sup> L'innovazione, quindi, non è solo tecnologia, ma anche cultura. La sfida ambiziosa che sta alla base del progetto Casa è quella di fondere tecnologia e cultura per arrivare alla cosiddetta “epifania”, ovvero ad un'innovazione non solo tecnologica, ma anche di significato. Questo potrà permettere all'azienda di imporsi come leader in tutte le dimensioni e perseguire una vera e propria strategia innovativa.



**Figura 76:** Il passaggio da strategia competitiva a strategia innovativa.

Fonte: Bagnoli C., Slide del corso di Pianificazione ed Innovazione Strategica, Ca' Foscari Venezia, 2019.

<sup>73</sup> Gli oceani blu denotano uno spazio di mercato sconosciuto, non contaminato dalla concorrenza. Negli oceani blu, la domanda viene creata piuttosto che combattuta. Ci sono ampie opportunità di crescita che è sia redditizia che rapida. Negli oceani blu, la concorrenza è irrilevante perché le regole del gioco aspettano di essere stabilite. L'oceano blu è un'analogia per descrivere il potenziale più ampio e profondo dello spazio di mercato che non è ancora stato esplorato.

Fonte: Kim C., Mabourgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2004.

Nel tetraedro del valore (*as is*), si è visto che Unox si dedica, prevalentemente, ai bisogni oggettivi, alla tecnologia come fine, ad una *mission* intesa come risposta, alla trasformazione fisica del cibo, al perfezionamento dell'esistente. Il *to be* dovrebbe, invece, consistere nella creazione dell'inesistente, realizzando aspirazioni soggettive e trasformandole in successo, distinguendosi innovando, mettendo in posizione centrale la persona, facendo diventare la tecnologia un mezzo e puntando il focus sulla trasformazione del cliente, ovvero lavorando sul tema della cultura del cibo e aiutando il cliente a realizzare le proprie aspirazioni: in tal senso l'avvio del progetto Unox Casa ha tutte le carte in regola per operare questo importante *shift* a livello di *mission*, *vision* e *focus*. L'oggetto di riferimento non è più solo il cibo da cucinare nel forno, ma anche il cliente con cui ci si relaziona, puntando alla sua trasformazione che, come già accennato, potrebbe essere coerente con la creazione di un ecosistema.

Alla fine di questa analisi, viene riproposta la matrice di coerenza strategica di Unox con l'applicazione del progetto "Casa" ed un confronto delle due matrici, *as is* e *to be*. Va evidenziato come questa innovazione all'interno del business implichi un sensibile spostamento verso la parte centrale della matrice: lavorare sul significato e non solo sui prodotti in quanto tali risulta essere una strategia vincente per Unox, in grado di fornire un vantaggio competitivo non indifferente rispetto alle altre aziende del settore.

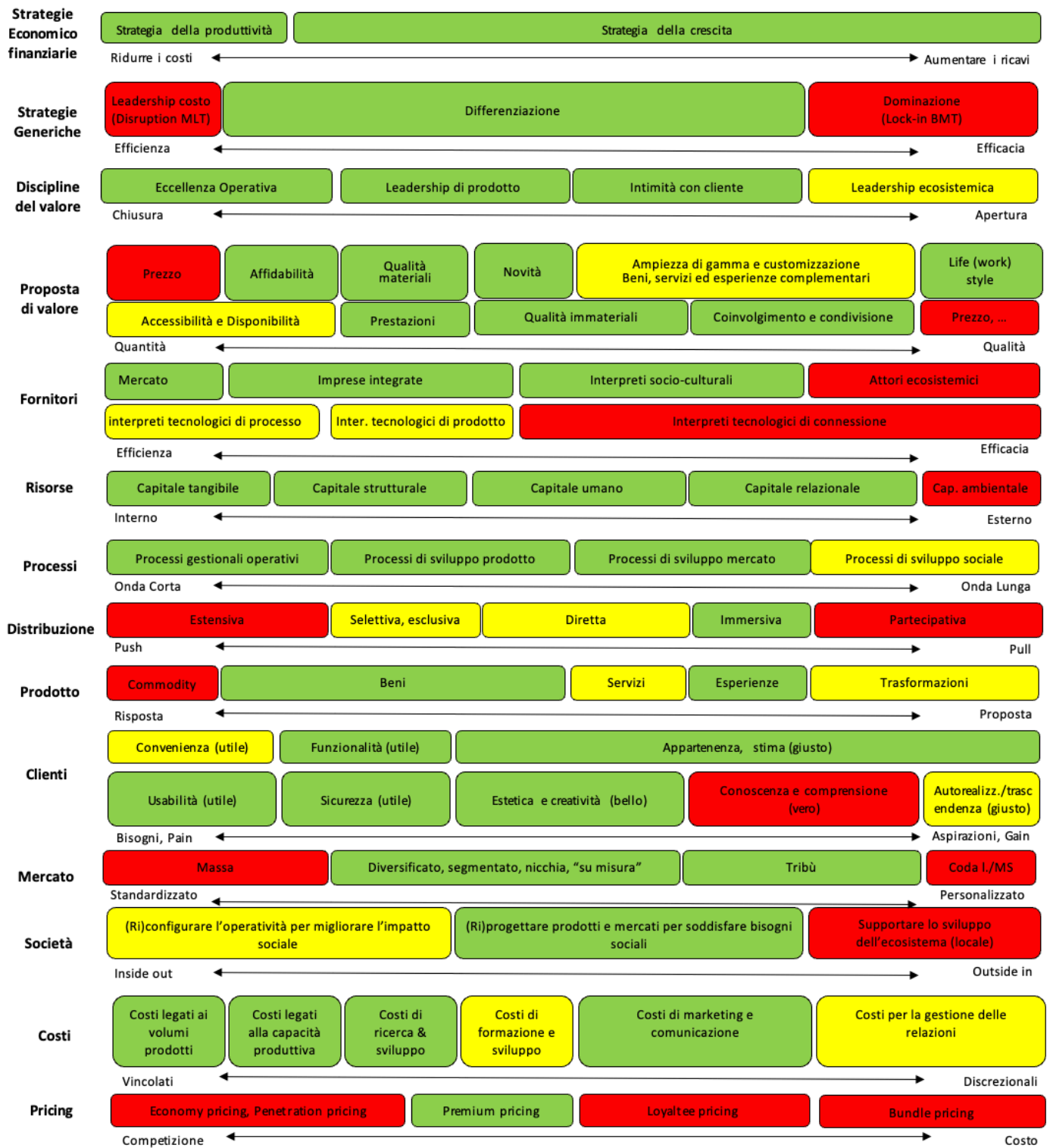
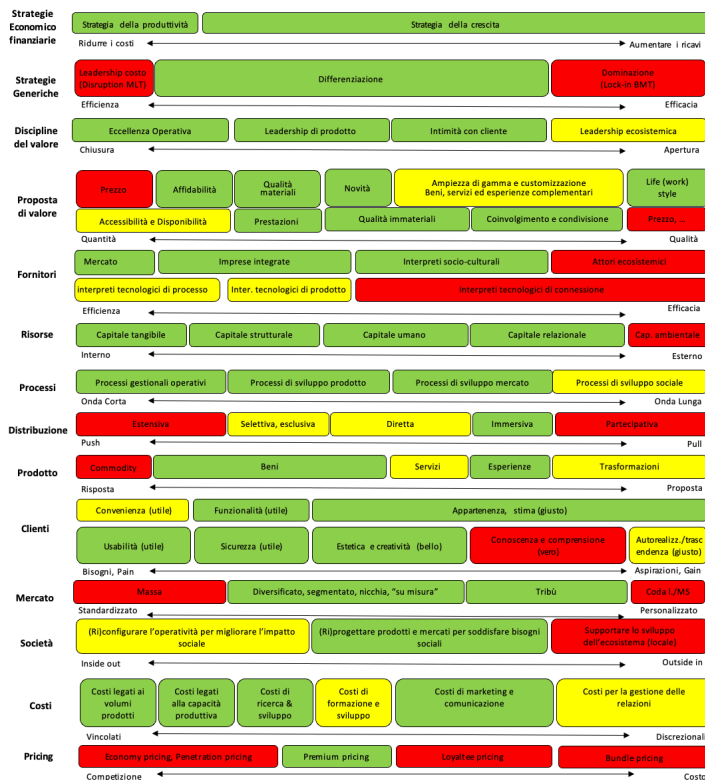


Figura 77: Matrice di coerenza strategica TO BE.

Fonte: Elaborazione propria.



AS IS



TO BE



&



Figura 78: Matrici di coerenza strategica a confronto: As Is & To Be.

Fonte: Elaborazione propria.

## CONCLUSIONI DI CAPITOLO

*“Quando un’azienda decide di ridefinire il proprio modello di business, la vera innovazione significa “cambiare le regole del gioco”, non semplicemente giocare meglio degli altri”.*<sup>74</sup>

L’obiettivo del capitolo era analizzare in modo più approfondito il caso aziendale, partendo dalla sua storia e inquadrando ad oggi quelle che sono le sue maggiori criticità e punti di forza. Dalle componenti principali del tetraedro del valore, *Vision, Mission, Focus* e paradossi, si è passati alla discussione del *Business Model Canvas* per individuare la situazione attuale dell’azienda. Emerge qui una spiccata solidità strutturale, soprattutto nei *Building Block* relativi a fornitori, risorse e processi interni, ad indicare il fatto che le politiche di internalizzazione dei processi produttivi ad alta criticità e l’implementazione di una filosofia aziendale forgiata sulla *lean production* si sono rivelate fruttuose. La matrice di coerenza strategica, inoltre, conferma il fatto che Unox ad oggi è concentrata molto sull’ottimizzazione dei processi ed il perfezionamento dei prodotti, perseguendo strategie di *leadership* di prodotto ed eccellenza operativa.

La vera sfida futura per Unox consiste, invece, nell’affiancare a ciò che sta già facendo qualcosa di diverso, che non dovrebbe riguardare solo il perfezionamento dell’esistente e la trasformazione del cibo, ma altresì la creazione dell’inesistente e, quindi, l’innovazione e la trasformazione dei clienti. In altri termini, attraverso il progetto Unox Casa, l’azienda intende ampliare le sue prospettive di crescita aprendosi ad una fascia di clienti mai trattata dal suo *core business*. Questo cambio di prospettiva rappresenterebbe una reale evoluzione di significato, in quanto si passerebbe da una proposta di valore fondata sulla soddisfazione dei bisogni, ad una proposta che mira a soddisfare le ambizioni personali dei suoi clienti: il forno non viene più inteso solamente come un bene, ma come un mezzo di trasformazione. Alla base di questo obiettivo l’azienda intende fare leva sulle passioni, e quindi far breccia in quella nicchia di clientela disposta ad ottenere un prodotto di altissima qualità per coltivare la propria passione per la cucina. In tutto ciò, l’azienda intende servirsi di una figura chiave per trasmettere il messaggio forte del progetto Casa: gli architetti/designer sono infatti gli individui che più si apprestano a comunicare con

---

<sup>74</sup> Fonte: *Learning Strategy Innovation*, Ca’ Foscari Challenge School, consultabile al sito: <https://landing.cafoscarichallengeschool.it/learning-strategy/>, ultimo accesso 1/10/2021 ore 9:38.

efficacia al cliente finale la proposta di valore data dal nuovo *Super Oven* di Unox. I cambiamenti marcati poi nel *Business Model Canvas (to be)* evidenziano come il progetto Casa influenzi soprattutto il versante destro dei *Building Blocks*, cosa perfettamente in linea con gli obiettivi futuri proposti dal *management*. Sotto il profilo della coerenza, inoltre, si nota un verso e proprio spostamento verso la parte centro-destra della matrice. Dal lato strategico, Unox Casa intende valorizzare il versante delle esperienze, attraverso la categorizzazione dei clienti in base ai loro desideri ed aspirazioni.



## CONCLUSIONI

Alla conclusione di questa dissertazione si ritiene adeguato proporre alcune considerazioni alla luce dei diversi temi affrontati. Una prima riflessione riguarda l'impatto incredibile che una *wild card* come il Covid-19 abbia avuto all'interno della società, andando a modificare sensibilmente le abitudini ed i comportamenti dei consumatori, non solo nell'ambito della ristorazione, tema centrale dell'elaborato, ma in molti altri settori di mercato. Le conseguenze sociali ed economiche date dalla pandemia hanno portato, da un lato, alla nascita di nuovi *trend* socio economici di grande rilievo e, dall'altro, all'accelerazione di tendenze prima poco radicate nella società. Lo studio dei *trend* risulta, in un periodo come questo, importante per comprendere quanto il mondo sia in continuo mutamento e quante opportunità esso possa celare per le aziende che puntano all'innovazione. In quest'ottica, la pandemia non va intesa unicamente come un evento disastroso, ma si può vedere come occasione di ripartenza, come una tempesta che ha spazzato via strutture ormai obsolete per lasciare spazio a nuovi terreni fertili dove coltivare l'innovazione. Inoltre, la recente pandemia ha sicuramente messo in discussione la convinzione di molte persone che il mondo fosse prevedibile e che gli sviluppi futuri fossero una continuazione del recente passato: in questo contesto risulta fondamentale una buona capacità di anticipare gli eventi per potersi meglio adattare al cambiamento. Il primo capitolo ha spiegato come le imprese possono migliorare queste importanti attività di anticipazione all'interno dei propri processi strategici attraverso le tecniche di *foresight*. In secondo luogo, dall'elaborato si evince come le aziende, ed i ristoranti in particolare, stiano cambiando sensibilmente il loro classico *modus operandi*, a favore di quelle che stanno diventando le nuove abitudini dei consumatori: attraverso la metodologia di Strategy Innovation e lo strumento del TrendVerse, è stato condotto uno studio approfondito dei *trend* in atto nel settore. Tale lavoro si è basato inizialmente sull'analisi PESTAL di centinaia di fonti sul tema, su interviste ad esperti di settore e su indagini di mercato dal database Mergermarket: è stato possibile così comprendere quale direzione il comparto ho.re.ca. prenderà nei prossimi anni e soprattutto quali innovazioni, ad oggi ancora in uno stadio preliminare, rivestiranno un ruolo di primaria importanza all'interno del settore: automazione, *IoT*, *Novel Food*, *delivery* e *dark kitchen* sono solo alcuni dei temi affrontati all'interno della dissertazione e che meriteranno nei prossimi anni particolare attenzione. È importante, quindi, per le aziende del settore come Unox

S.p.A., essere a conoscenza di queste tematiche per poter proporre soluzioni in grado di assecondare il mutamento del mercato di riferimento attraverso prodotti altamente innovativi, come l'azienda ha sempre fatto dalla sua nascita fino ad oggi.

Il terzo capitolo ha infine trattato il caso aziendale più nello specifico, dove negli ultimi mesi stanno avvenendo importanti modifiche a livello strutturale e di *business* con l'implementazione di una linea di forni professionali per il mercato B2C. L'esempio di Unox Casa è emblematico per spiegare e dimostrare come quanto scritto in precedenza sia vero, cioè come l'avvento della *wild card* del Covid-19 abbia dato l'opportunità ad imprese come Unox di ripensare al proprio modello di *business* e preparare il campo ad innovazioni e nuovi prodotti. Facendo leva sulla sfera delle passioni, l'azienda non propone nel mercato una nuova tecnologia *disruptive* per ottenere un vantaggio competitivo, ma intende soddisfare i bisogni emozionali del suo consumatore. Partendo dalla ricerca di una nuova interpretazione dei prodotti e del loro significato, Unox mira così ad offrire ai clienti un forno assolutamente nuovo e differente dagli altri, non solamente in grado di svolgere al meglio una funzione di primaria necessità, ma offrendo al suo utilizzatore un mezzo per coltivare le proprie ambizioni e raggiungere uno stato di autorealizzazione.

Dallo studio del *Business Model Canvas* è stato possibile individuare un netto cambiamento in Unox, che vedrà con il progetto "Casa" una sensibile modifica dei *Building Block* di destra, ovvero i processi esterni, i clienti ed i prodotti; di conseguenza, sempre in ottica *to be*, questo cambiamento coinvolgerà anche la matrice di coerenza strategica aziendale. In questo senso, ciò che Unox propone è una vera e propria innovazione strategica di significato, una nuova sfida che possa offrire all'azienda opportunità di crescita all'interno di un settore non ancora esplorato.

*"L'innovazione non è mai arrivata attraverso la burocrazia e la gerarchia.*

*È sempre arrivata attraverso gli individui".*

*John Sculley*

## BIBLIOGRAFIA

- Altshuller G., *40 principles: TRIZ keys to innovation* (Vol. 1), Technical Innovation Center, 2002, pp. 230-246.
- Ansoff H. I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, London, 1984, pp. 116-132.
- Ansoff H. I., *Managing strategic surprise by response to weak signals*, Californian Management Review 18, 1975, pp. 21–33.
- Ansoff H. I., *Strategic issues management*, Strategic Management Journal 1, 1980, pp. 131–148.
- Armstrong, J. S., *Long-Range Forecasting*, Oxford Publishing, 2010, p. 37.
- Bagnoli C., *Appunti per il corso di Strategia Aziendale e Business Planning*, Università Ca' Foscari di Venezia, 2015.
- Bagnoli C., *Il paradosso dell'imprenditore: Innovazione vs coerenza strategica. Sintesi e verifica di allineamento*, Venezia, Università Ca' Foscari, 2015.
- Bagnoli C., Brugnoli A., *Il paradosso dell'impresa : innovazione vs coerenza strategica*, 2019.
- Baumgartner R. J., Rauter, R., *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*, Journal of Cleaner Production, 140, 2017, pp. 81-92.
- Bea F. X., Dichtl E., Schweitzer M., *General business studies, Vol. 2.*, Fischer, Stuttgart/ New York, 1989, p. 108.
- Bell W., *Foundations of futures studies, history, purposes, and knowledge, Human Science for a New Era, vol. 1*, Transaction Publishers, New Jersey, 2003, p. 68.
- Biloslavo R., Bagnoli C., Edgar D., *An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap*. Journal of Cleaner Production, 174, 2018, pp. 746–762.
- Blaikie N., *A critique of the use of triangulation in social research. Quality & Quantity*, International Journal of Methodology 25, 1991, pp. 115-136.
- Boulding E., Boulding, K., *The Future: Images and Processes*, Sage, London, 1995.
- Brandt S., *Data analysis*, Springer-Verlag, 1998, pp. 256-268.

- Braun A., Glauner C., Zweck A., *Introduction to the practice of “Regional Foresight”: Background and methods*, Future Technologies Consulting, Düsseldorf, 2005, pp. 116-118.
- Brüel A., Kjaer S., *Megatrends - Product Development towards 2030*, 2017, p. 7.
- Buchanan C., Feinberg A., Hanna M., Daichendt A., *The power of employee engagement. Redefining the restaurant experience*, Deloitte, 2020.
- Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Mayer R., Johnston K., *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Pearson Education, 2009.
- Chesbrough, H., *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press, 2006.
- Chick J., Duffy K., Selighson S., *The restaurant of the future*, Deloitte, 2020.
- Chin C., Swatman P., *The virtual shopping experience: using virtual presence to motivate online shopping*. Australasian Journal of Information Systems, 13(1), 2005, p. 22
- Choo C. W., *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*, Information Today, Medford, 1995, pp. 86-112
- Choudhary N., *Strategic Analysis of Cloud Kitchen—A Case Study*. Management Today, 2019, pp. 184-185
- Christensen C.M., *Il dilemma dell’innovatore*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- *Cibo, Città, Sostenibilità. Un tema strategico per l’Agenda 2030*, ASVIS & Fondazione Barilla, 2020.
- Coates J. F., *Foresight in federal government policymaking*, Futures Research Quarterly Summer, New York, 1985, pp. 29–53.
- Coates J., *An overview of futures methods*, DDM Media Group, Hawthorn, Victoria, 1996, pp. 56–75.
- Coffman B. S., *Weak signal research, part III: sampling, uncertainty and phase shifts in weak signal evolution*, MG Taylor Corporation, 1997
- Coffman B., *Weak signal research. Part I. Introduction*, Journal of Transition Management 2, 1997, p. 26.
- Collins J.C., Porras J.I., *Building your Company’s Vision*, Harvard Business Review, 1996, pp. 65-77.
- Cuhls K., *From forecasting to foresight processes: new participative foresight activities in Germany*, Journal of forecasting, 22(2-3), Berlino, 2003, pp. 93-111.

- Dator J., *The futures of cultures and cultures of the future*, Academic Press, New York, 1979, pp. 345-348.
- De Bondt W. P., *Betting on trends: Intuitive forecasts of financial risk and return*, International Journal of forecasting 9, 1993, pp. 355-371.
- De Wit B., Meyer R., *Strategy: process, content, context. An international perspective*, Londra, Thomson Learning, 2004.
- Derbyshire E. J., *Flexitarian diets and health: a review of the evidence-based literature*, Frontiers in nutrition, 2017, p. 55.
- Duggan W., Mason M., *Strategic intuition. In Handbook of intuition research*, Edward Elgar Publishing, 2011.
- *Eating in 2030: trends and perspectives*, Barilla Center for food & nutrition, 2012.
- Galtung J., *Essays in Peace Research*, Vols. 1-6, Christian Ejlertsen, Copenhagen, 1998.
- Galtung J., Inayatullah S., *Macrohistory and Macrohistorians*, Praeger, Westport, CT, 1997.
- Gausemeier J., Fink A., Schlake O., *Scenario Management: Planning and Leading with Scenarios*, 2. revised. Ed., Munich: Carl Hauser, 1996.
- Georghiu L., Harper J. C., Keenan M., Miles I., Popper R., *A Handbook on Technology Foresight: Concepts and Practice*. Edward Elgar Publishing, 2008, p. 76.
- Gillis A., *Cos'è l'Internet delle cose (IoT)?*, Agenda IOT, 2021.
- Gobo G., Marciniak L. T., *Ethnography. Qualitative research*, Carl Hauser, 2011, pp. 15-36.
- Godet M., *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective*, United Nations Educational, Parigi, 1993.
- Goffman E., *In the wake of COVID-19, is glocalization our sustainability future?*, Sustainability: Science, Practice and Policy, 2020, pp. 48-52.
- Gordon T. J., *Trend Impact Analysis*, Futures Research Methodology: Version 2.0, 1994, pp. 518-520.
- Götze U., *Scenario technology in strategic corporate planning*, German University, Verlag, 1993, p. 36.
- Grant R. M., Visconti M., *The strategic background to corporate accounting scandals*. Long range planning, 39(4), 2006, pp. 361-383.

- Grunwald A., *Technology Assessment: An Introduction*, Edition Sigma, Berlin, 2002.
- Grupp H., *Der Delphi-Report*. DVA: Stuttgart, 1956.
- Grupp H., *Foundations of the Economics of Innovation: Theory, Measurement and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited: London, 1998.
- Guemes-Castorena D., *Megatrend methodology to identify development opportunities*, Conference Paper, 2009, pp. 2392-2395.
- Hameed F., *Novel food processing technologies: An overview*, Researchgate, 2019, p. 45.
- Hamel G., *First, Let's Fire All the Managers*, Harvard Business Review, 2011.
- Hand D. J., Daly F., McConway K., Lunn D., Ostrowski E., *A handbook of small data sets*. cRc Press, 1993, p. 29.
- Hayek F. A., *The use of knowledge in society*. In *Knowledge Management and Organizational Design*, Myers P. S., Butterworth-Heinemann, Boston, 1996, pp. 99-103.
- Hermann M., *L'impatto del regolamento europeo sui nuovi prodotti alimentari sul commercio e sull'innovazione alimentare basata su alimenti vegetali tradizionali dei paesi in via di sviluppo*. *Politica alimentare*, 34 (6), 2009, pp. 499-507.
- Higham, W., *The next big thing: Spotting and forecasting consumer trends for profit*, Kogan Page Publishers, Londra, 2009, p. 167.
- Hiltunen E., *Foresight and innovation: how companies are coping with the future*, Springer, 2013, pp. 38-50.
- Hiltunen E., *Was it a wild card or just our blindness to gradual change?*, *Journal of Futures Studies* 11, 2006, pp. 61-74.
- Hiltunen E., *Where do future-oriented people find weak signals*, in: Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, 2007, pp. 18-20.
- Holopainen M., Toivonen M., *Weak signals: Ansoff today*, *Futures*, 44(3), 2012, pp. 198-205.
- Huss W. R., Honton E. J., *Scenario planning. What style should you use?*, *Long Range Planning*, vol. 20, n. 4, 1987, pp. 21-29.
- Ilevbare I. M., Probert D., Phaal R., *A review of TRIZ, and its benefits and challenges in practice*. *Technovation*, 33(2-3), 2013, pp. 30-37.

- Inayatullah S., *Cities create their future*, Journal of Futures Studies, Vol. 8 No. 3, 2004, pp. 77-81.
- Inayatullah S., *Mapping educational futures: Six foundational concepts and the six pillars approach*. Alternative Educational Futures, pp. 11-39, Brill Sense, 2008.
- Inayatullah S., *Reductionism or layered complexity? The futures of futures studies*. Futures, 34(3-4), 2002, pp. 295-302.
- Isaacson W., *Steve Jobs*, Mondadori, 2011, p. 248.
- Kahn H., Anthony J., *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*, Macmillan, New York, 1967, p. 6.
- Kamppinen M., Kuusi O., Soderlund S., *Futures Studies, Foundations and Directions*, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki, 2002, pp. 190-193.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Macmillan, New York, 2004.
- Katz E., *The two-step flow of communication: an up-to date report on a hypothesis*. The Public Opinion Quarterly, 1957, pp. 61-78.
- Kim W.C., Maubourgne R., *Blu Ocean strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, Boston, 2005.
- Kono T., *Long-Range Planning of Japanese Corporations*, Walter de Gruyter, Berlin/ New York, 1992, pp. 258-260.
- Kuusi O., *Expertise in the Future Use of Generic Technologies, Epistemic and Methodological Considerations Concerning Delphi Studies*, Doctoral Thesis in the Helsinki School of Economics and Business Administration, HeSE Print, Helsinki, 1999, pp. 27-30.
- Larson M., Fultz P., *Staying fresh in the restaurant industry*, KPMG, 2017.
- Levinson D., Ember M., *Metodo comparativo*, in *Enciclopedia di antropologia culturale I*, New York, Henry Holt, 1996, p. 262.
- Loye D., *Darwin's Lost Theory of Love*, iUniverse, San Jose, 2000.
- Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., Robinson O., *The future of work after COVID-19*, McKinsey Global Institute, 2021.
- Mannermaa M., *Creating Strong Future with the Help of Weak Signals*, WSOY, Porvoo, 2004, pp. 45-58.
- Markides C., *Strategic Innovation*, Sloan Management Review, v. 38, 1997, p. 18.

- Markard J., Rosenbloom D., *A tale of two crises: COVID-19 and climate, Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 2020, pp. 53–60.
- Martin B.R., *Foresight in science and technology. Technology Analysis & Strategic Management*, No. 2, Taylor and Francis, London, 1995, pp. 139–168.
- Martino J. P., *Technological Forecasting for Decision Making*, North-Holland, 1983, pp. 518-535.
- Masini E., *Visions of desirable societies*. Oxford, Pergamon Press, 1983.
- Maynard H. B., Mehrtens S. E., *The Fourth Wave*, Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- McDonald P., Kippen, R., *Magic number may be a reality*, *The Australian*, 2007, p. 28.
- Mendonca S., Kaivo-Oja J., Pina M., Cunha F., Ruff F., *Wild cards, weak signals and organizational improvisation*, *Futures* 36, 2004, pp. 201–218.
- Mietzner D., Reger G., *Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight*, *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 2005, pp. 220-239.
- Mietzner D., Reger G., *Scenario approaches: history, differences, advantages and disadvantages*. *New Technology Foresight, Forecasting and Assessment Methods*, Siviglia, 2004, pp. 13-14.
- Minx E., Ewald B., *Thinking in Alternative Futures*, *International Politics* 61, *Future Issues*, Stoccarda, 2006, pp. 14–22.
- Molitor G., *The Power to Change the World: The Art of Forecasting*, *Public Policy Forecasting*, Potomac, 2003.
- Montgomery C. A., Porter M. E., *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*, Harvard Business School Press, Harvard, 1991, pp. 124-130.
- Murdock G. P., *The cross-cultural survey*, *American Sociological Review*, 1940, pp. 361-370.
- Naisbitt J., Aburdene P., *Megatrends 2000: ten new directions for the 1990's, Tomorrow*, New York, 1990.
- Naisbitt J., *Megatrends*, Warner, New York, 1982, pp. 222-229.
- Notten P. W. F. et al., *An updated scenario typology: An attempt at synthesis*, *Futures* 35, Berlino, 2003, pp. 423-443.



- Oldekop J. A., Horner R., Hulme D., Adhikari R., Agarwal B., Alford M., Bakewel O., Banks N., Barrientos S., Bastia T., Bebbington A. J., Das U., Dimova R., Duncombe R., Enns C., Fielding D., Foster C., Foster T., Frederiksen T., Zhang Y. F., *COVID-19 and the case for global development*, World Development, 2020.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1), John Wiley & Sons, 2010.
- Palmer C., Harris C., Cora C., Wadiak M., Racine A., *The future of food. Exploring food innovations of tomorrow*, The Culinary Institute of America, 2020.
- Pandey A., *Impact of Covid-19 on Restaurant Industry*, International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 2021.
- Parke H. W., *The Delphic Oracle*. Oxford University Press, Oxford, 1956.
- Peòn M. L., *Visual identity systems 4*, Rio de Janeiro, 2000.
- Pfadenhauer M., *Wild new conceptual creation: The competence of trend researchers*, Die Zeit Kursbuch 164, 2006, p. 117.
- Pine, J., Gilmore J. H., *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press, 1999.
- Polak F., Boulding E. T., *The image of the future*. Elsevier Scientific Publishing Company, 1973, p. 246.
- Popper R., *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008.
- Raymond M., *The trend forecaster's handbook*. Hachette UK, 2019, pp. 58-62.
- Raymond M., *Trends: what are they, how to identify them, what to look for, how read them*, Laurence King Publishing Ltd., London, 2010, pp. 115-116.
- Raymond, M., *The trend forecaster's handbook*, Hachette UK, London, 2019, p. 38.
- Retief F., Bond A., Pope J., Morrison-Saunders A., King N., *Global megatrends and their implications for environmental assessment practice*, Environmental Impact Assessment Review n. 61, 2016, pp. 52-60.
- Ringland G., *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley, Chichester, 1998, p. 14.
- Rogers E. M., *Diffusion of innovations*, Simon and Schuster, 2010, pp. 106-112.
- Roos, G., *Business model innovation to create and capture resource value in future circular material chains*. Resources, 3(1), 2014, pp. 248-274.

- Ryan, S. Gross H., *The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities*, Rural Sociology, 1943, p. 15.
- Schwartz P., *Scenarios: the future of the future*, Wired, Berlin, 1995, p. 102-105.
- Scott G., *Strategic planning for high-tech product development*, Technology Analysis & Strategic Management 3, Taylor and Francis, Detroit, 2001, pp. 343–364.
- Shapiro C., *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Harvard Business Press, 1999.
- Shaughnessy D., Drummond C., Ward K., *An appetite for change. Key trends driving innovation in the restaurant industry*, KPMG, 2017.
- Shell International, *Scenarios: An Explorer's Guide, Exploring The Future, Global Business Environment*, Shell International, London, 2003.
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., Ruekert, R. W., *Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue*. Journal of marketing research, 31(2), 1994, pp. 149-158.
- Slaughter R., *Futures beyond Dystopia*, Routledge, London, 2005.
- Steinmüller K., *Fundamentals and methods of future research: scenarios, Delphi, technology preview*, Gelsenkirchen, Secretariat for future research, Berlino, 1997, p. 13.
- Stone H., Stone S., *Embracing Our Selves: The Voice Dialogue Manual*, New World Library, California, 1989.
- Toews D., *The New Tarde: Sociology after the End of the Social*, Theory Culture & Society, 2003, pp. 81-98.
- Toffler A., *Revolutionary Wealth: How it will be created and how it will change our lives*, Doubleday Business, 2007.
- Toivonen M., *Expertise as business. Long-term development and future prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*, Helsinki University of Technology, Espoo, 2004, pp. 52-57.
- UNEP (United Nations Environment Programme), *GEO 3 Global environment outlook 3. Past, Present and Future Perspectives, Chapter 4, 2002–2032*, Nairobi, Kenya, 2002, p. 320.
- Uskali T., *Paying attention to weak signals, The Key Concept for Innovation Journalism*, Stanford University Innovation Journalism, vol. 2, 2005, pp. 33–52.

- Van der Meulen B., De Wilt J., Rutten J., *Developing a future for agriculture in the Netherlands*, Journal of Forecasting, Amsterdam, 2003, pp.158-160.
- Vejlggaard H., *Anatomy of a Trend*, McGraw-Hill, London, 2008, p. 78.
- Vianna M., *Design thinking: innovation and business*, Rio de Janeiro, MJV Press, 2012.
- Voros, J., *A generic foresight process framework*, Foresight Journal, Berlin, 2003.
- Wagner A. M., *Minimal art: a critical anthology*. University of California Press, California, 1995.
- Winthrop R. H., *Dizionario dei concetti in antropologia culturale*, Greenwood Press, New York, 1991.
- Wright G., Bradfield R., Cairns, G., *Does the intuitive logics method and its recent enhancements produce “effective” scenarios?*, Technological Forecasting and Social Change 80, London, 2013, pp. 631-642.
- Wygant A., Markley O. W., *Information and the future*, in: A Handbook of Sources and Strategies, Greenwood Press, Westport, 1988, pp. 238-256.
- Yüksel I., *Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis*, International Journal of Business and Management 7, 2012.

## SITOGRAFIA

- AmbienteCucinaWeb, *Il super forno domestico di Unox Casa*, 2021.  
Consultabile al sito : <https://www.ambientecucinaweb.it/il-super-forno-domestico-di-unox-casa/>, ultimo accesso 22/9/2021 ore 12:02.
- Ansoff H., I., *Filters in decision making*.  
Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/Filters-in-decision-making-based-on-Ansoff1984\\_fig3\\_268744262](https://www.researchgate.net/figure/Filters-in-decision-making-based-on-Ansoff1984_fig3_268744262), ultimo accesso 28/5/2021 ore 16:03.
- ASVIS, *Cibo, città, sostenibilità. Un tema strategico per Agenda 2030*, 2020.  
Consultabile al sito:  
[https://asvis.it/public/asvis2/files/Approfondimenti/PositionPaperGdL\\_Goal\\_2FINAL.pdf](https://asvis.it/public/asvis2/files/Approfondimenti/PositionPaperGdL_Goal_2FINAL.pdf) ultimo accesso 14/9/2021 ore 18:06.
- *Ateco*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito <https://www.codiceateco.it/> ultimo accesso 27/9/2021 ore 16:25.
- Barilla Company, *Eating in 2030, trends and perspective*, 2012.  
Consultabile al sito: <https://www.barillacfn.com/m/publications/eating-in-2030-trends-and-perspectives.pdf> ultimo accesso 14/9/2021 ore 18:04.
- Bertera M., *Nuovi format della ristorazione post-Covid: ecco l'home delivery restaurant*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.ilsole24ore.com/art/nuovi-format-ristorazione-post-covid-ecco-l-home-delivery-restaurant-ADBrccQ> ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:20.
- Buchanan C. et al., *The power of employee engagement*, 2019.  
Consultabile al sito:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-power-of-employee-engagement-restaurant-experience.pdf> , ultimo accesso 14/9/2021 ore 18:01.
- Charles Lee R., *What is the difference between forecast and foresight?* 2018.  
Consultabile al sito: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-forecast-and-foresight> , ultimo accesso 22/6/2021 ore 15:37.

- Chick J., *The restaurant of the future*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/restaurant-future-survey-technology-customer-experience.html>, ultimo accesso 14/9/2021 ore 17:59.
- *Cook Like a Chef*, sito ufficiale Unox Casa.  
Consultabile al sito: <https://unoxcasa.com/en/cook-like-a-chef/> ultimo accesso 22/9/2021 ore 16:02.
- *Cucine solidali*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito: <https://www.cucinesolidali.it/> ultimo accesso 13/9/2021 ore 17:57.
- Culinary Institute of America, *Future of food*, 2021.  
Consultabile al sito: <https://www.ciachef.edu/future-of-food-world-web/>, ultimo accesso 14/9/2021 ore 18:03.
- Digital Agency Network, *8 Effective Digital Marketing Strategies For Restaurants: Attract Customers and Drive Sales in 2021*, 2021.  
Consultabile al sito: <https://digitalagencynetwork.com/8-effective-digital-marketing-strategies-for-restaurants-attract-customers-and-drive-sales/>, ultimo accesso 10/11/2021 ore 15:56.
- *Enciclopedia Webster*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito: <https://www.merriam-webster.com/>, ultimo accesso 21/9/2021 ore 18:16.
- Esposito R., *Food Blogger: cos'è, cosa fa, come diventarlo*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.studiosamo.it/food-blogger/#cose-un-food-blogger-definizione>, ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:34.
- Eurofound, *Handbook of Knowledge Society Foresight*, 2003.  
Consultabile al sito: online: <http://www.eurofound.eu.int>, ultimo accesso 28/6/2021 ore 18:54.
- Farnesi M., *La carta della sostenibilità è in mano ai giovani*, LaRepubblica, 2021.  
Consultabile al sito: [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2021/06/30/news/la\\_carta\\_della\\_sostenibilita\\_e\\_in\\_mano\\_ai\\_giovani-308145383/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2021/06/30/news/la_carta_della_sostenibilita_e_in_mano_ai_giovani-308145383/) ultimo accesso 13/9/2021 ore 17:18.

- Fracasso G., *Digital transformation: cos'è la trasformazione digitale*, 2018.  
Consultabile al sito: <https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>  
ultimo accesso 13/9/2021 ore 16:58.
- Fultz P., *Staying fresh in the restaurant industry*, 2017.  
Consultabile al sito: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/04/staying-fresh-in-the-restaurant-industry.pdf> ultimo accesso 14/9/2021 ore 18:08.
- FuoriSalone, *Le forme dell'abitare*, intervista a Nicola Michelin, 2021.  
Consultabile al sito <https://www.fuorisalone.it/2021/en/brand/452/UNOX-CASA>,  
ultimo accesso 22/9/2021 ore 11:46.
- *Future Studio*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito:  
<http://www.futurestudio.org/tools%20methods%20documents/general/Futures%20Toolkit%20LGA.pdf>, ultimo accesso 30/8/2021 ore 19:20.
- Gabner R., *The general scenario process in five phases*, 2008.  
Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/The-general-scenario-process-in-five-phases\\_fig2\\_258510126](https://www.researchgate.net/figure/The-general-scenario-process-in-five-phases_fig2_258510126) , ultimo accesso 29/8/2021 ore 17:15.
- Gkionaki M., *How it works: Digital marketplaces transform industry*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.eib.org/en/stories/what-is-a-digital-marketplace>  
ultimo accesso 9/9/2021 ore 16:35.
- Glossario marketing, *significato di Brand Equity*.  
Consultabile al sito <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>  
ultimo accesso 23/9/2021 ore 17:42.
- Grant M., *Definizione di Sostenibilità*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>, ultimo  
accesso 10/9/2021 ore 16:08.
- Hideg E., *The appearance of weak signals*, 2016.  
Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/The-appearance-of-weak-signals\\_fig7\\_44127828](https://www.researchgate.net/figure/The-appearance-of-weak-signals_fig7_44127828), Ultimo accesso 29/5/2021 ore 18:16.
- Inahiatullah M., *Six Pillars model summarised*, 2021.  
Consultabile al sito: [https://www.metafuture.org/2015/11/18/six\\_pillars/](https://www.metafuture.org/2015/11/18/six_pillars/) , ultimo  
accesso 31/8/2021 ore 19:39.

- InJob, *Un nuovo ruolo per chi vuole lavorare nell'alimentare. Il Food Innovator*, 2018.  
Consultabile al sito: <https://www.injob.com/career-plan/un-nuovo-ruolo-per-chi-vuole-lavorare-nell'alimentare-bril-food-innovator/>, ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:35.
- Investopedia, *significato di Competitive Intelligence*.  
Consultabile al sito: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> ultimo accesso 7/9/2021 ore 12.10
- Kaminski J., *Diffusion of innovation theory*, 2011.  
Consultabile al sito: <https://cjni.net/journal/?p=1444> , ultimo accesso 18/6/2021 ore 16:28.
- King K., *Befriending Uncertainty: Tools for Thinking and Collaborating*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://knowledgeworks.org/resources/befriending-uncertainty-tools-thinking-collaborating/> ultimo accesso 31/8/2021 ore 19:44.
- Larson M. et al., *An Appetite for Change*, 2016.  
Consultabile al sito: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/An-Appetite-For-Change.pdf>, ultimo accesso 14/9/2021 ore 18:10.
- Laumeister G., *Why Online Marketplaces Are Booming*, Forbes, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/08/20/why-online-marketplaces-are-booming/?sh=77494b62531d> ultimo accesso 13/9/2021 ore 16:05.
- *Learning Strategy Innovation*, Ca' Foscari Challenge School, consultabile al sito: <https://landing.cafoscarichallengeschool.it/learning-strategy/>, ultimo accesso 1/10/2021 ore 9:38.
- Lexico vocabulary, *Definizione di Megatrend*.  
Consultabile al sito: <https://www.lexico.com/definition/Megatrend>, ultimo accesso 18/5/2021 ore 18:26.
- Lund S. et al., *Future of work after Covid-19*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> ultimo accesso 14/9/2021 ore 17:57.

- Mahmoud R., *Conceptual diagram of a scenario funnel*, 2009.  
Consultabile al sito: [https://www.researchgate.net/figure/Conceptual-diagram-of-a-scenario-funnel-Source-adapted-after-Mahmoud-et-al-2009\\_fig1\\_326258669](https://www.researchgate.net/figure/Conceptual-diagram-of-a-scenario-funnel-Source-adapted-after-Mahmoud-et-al-2009_fig1_326258669) ,  
ultimo accesso 29/8/2021 ore 17:10.
- Manzoor W., *Business Model Canvas UberEats*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.pinterest.it/pin/317292736251636695/>, ultimo  
accesso 20/9/2021 ore 23:03.
- Mealey L., *Learn about fast casual dining*, 2019.  
Consultabile al sito: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-fast-casual-dining-2888308> ultimo accesso 13/9/2021 ore 21:48.
- *Mergermarket*, pagina LinkedIn.  
Consultabile al sito: <https://www.linkedin.com/company/mergermarket/> ultimo  
accesso 8/9/2021 ore 10:45.
- *Mergermarket*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito: <https://www.mergermarket.com/info/>, ultimo accesso 1/10/2021  
ore 10:40
- Michael Marketing World, *Quali sono le principali strategie di prezzo?* 2018.  
Consultabile al sito: <http://michaelmarketingworld.com/principali-strategie-di-prezzo/>, ultimo accesso 15/9/2021 ore 17:27.
- Nazioni Unite, *Obbiettivi per lo sviluppo sostenibile*.  
Consultabile al sito: <https://unric.org/it/agenda-2030/>, ultimo accesso 13/9/2021 ore  
17:22.
- Nazioni Unite, *Sustainable Development Goals*.  
Consultabile al sito <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>, ultimo  
accesso 30/9/2021 ore 9:41.
- Nicelli M., *Economia di piattaforma: com'è nata*, 2016.  
Consultabile al sito: <https://www.accademiaticadigitale.org/economia-di-piattaforma-come-e-nata/> ultimo accesso 20/9/2021 ore 18:16.
- Orlandi D., *Sostenibilità. Inclusione ed accessibilità nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite*, 2019.  
Consultabile al sito: <http://www.progettoinclusivo.it/progetto/2019/03/accessibilita-fa-rima-con-sostenibilita-citta-e-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/>, ultimo accesso  
16/9/2021 ore 12:05.



- Ottaviano M., *Cosa significa Hype e quando crearlo*, 2020.  
Consultabile al sito <https://pianosocial.com/social-pop/cosa-significa-hype-e-quando-crearlo/>, ultimo accesso 22/9/2021 ore 12:37.
- Perobelli E., *Sviluppo sostenibile e secondo welfare: un nuovo strumento per leggere i nessi*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.secondowelfare.it/novita/tag-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile.html> ultimo accesso 16/9/2021 ore 12:06.
- Pinterest, *il cartogramma dei trend*.  
Consultabile al sito: <https://www.pinterest.it/pin/730146158320598790/>, ultimo accesso 30/9/2021 ore 9:29.
- Pratt M. K., *Definition of radical innovation*, 2015.  
Consultabile al sito: <https://searchcio.techtarget.com/definition/radical-innovation> ultimo accesso 7/9/2021 ore 17:06
- *Rafael Popper's Blog*.  
Consultabile al sito: <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-diamond/>, ultimo accesso 31/8/2021 ore 19:50.
- Rahilly L., *Meet Generation Z: Shaping the future of shopping*, McKinsey, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-generation-z-shaping-the-future-of-shopping> ultimo accesso 13/9/2021 ore 16:16.
- Report Aziende, *Dati finanziari Unox S.p.A.*, 2021.  
Consultabile al sito [https://www.reportaziende.it/unox\\_spa](https://www.reportaziende.it/unox_spa) ultimo accesso 15/9/2021 ore 16:24.
- Sepe A., *La piramide dei bisogni di Maslow*.  
Consultabile al sito <https://psicoadvisor.com/maslow-e-la-piramide-dei-bisogni-566.html>, ultimo accesso 24/9/2021 ore 16:20.
- *Si apre l'era degli insetti nel piatto, l'Efsa dà il via libera*, ilSole24Ore, 2021.  
Consultabile al sito: [https://www.ilsole24ore.com/art/si-apre-l-era-insetti-piatto-l-efsa-da-via-libera-ADc1BNDB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/si-apre-l-era-insetti-piatto-l-efsa-da-via-libera-ADc1BNDB?refresh_ce=1), ultimo accesso 13/9/2021 ore 16: 46.
- *Stampanti 3D per il cibo del futuro: come funzionano e cosa possono fare*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.fastweb.it/smartphone-e-gadget/stampanti-3d-per-il-cibo-come-funzionano-scenari-futuri/> ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:48.

- Swim L., *Can think tanks create the inevitable?* 2019.  
Consultabile al sito: <https://www.atlasnetwork.org/news/article/can-think-tanks-create-the-inevitable> , ultimo accesso 18/6/2021 ore 16:20.
- *The future Laboratory*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito: <https://www.thefuturelaboratory.com/>, ultimo accesso 2/9/2021 ore 15:56.
- Unione Europea, *Definizione di Novel Food*.  
Consultabile al sito: <https://ec.europa.eu/food/safety/novel-food> ultimo accesso 9/9/2021 ore 17:00.
- United Nations, *Roadmap for Digital cooperation*, 2020.  
Consultabile al sito: <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>, ultimo accesso 16/9/2021 ore 12:21.
- *Unox Casa*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito <https://unoxcasa.com/en/>, ultimo accesso 24/9/2021 ore 16:15.
- *Unox S.p.A.*, sito ufficiale.  
Consultabile al sito: [https://www.unox.com/it\\_it/](https://www.unox.com/it_it/), ultimo accesso 22/9/2021 ore 22:19.
- Viktor G., *The food delivery business model, a complete guide*, 2021.  
Consultabile al sito: <https://productmint.com/the-food-delivery-business-model-a-complete-guide/> ultimo accesso 16/9/2021 ore 23:14.
- Wikipedia, *definizione di “position paper”*.  
Consultabile al sito: [https://en.wikipedia.org/wiki/Position\\_paper](https://en.wikipedia.org/wiki/Position_paper) ultimo accesso 7/9/2021 ore 16:30
- Wikipedia, *definizione di “Fast Casual”*.  
Consultabile al sito: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fast\\_casual\\_restaurant](https://en.wikipedia.org/wiki/Fast_casual_restaurant) ultimo accesso 13/9/2021 ore 18:11.
- Wikipedia, *definizione di “Foodporn”*.  
Consultabile al sito: [https://en.wikipedia.org/wiki/Food\\_porn](https://en.wikipedia.org/wiki/Food_porn) ultimo accesso 10/9/2021 ore 16:00.
- Ziady H., *London needed a win. Instead it got its worst IPO in history*, CNN, 2021.  
Consultabile al sito: <https://edition.cnn.com/2021/04/02/investing/london-deliveroo-ipo/index.html>, ultimo accesso 14/9/2021 ore 16:42

# INDICE DELLE FIGURE

<b>Figura 1:</b> I sei pilastri dei futures studies secondo Inayatullah e Milojevic.....	6
<b>Figura 2:</b> Il triangolo dei futures. ....	8
<b>Figura 3:</b> Nella visione tradizionale, c'era spazio solo per un futuro. ....	17
<b>Figura 4:</b> La previsione si conclude normalmente con l'identificazione dei possibili futures.....	18
<b>Figura 5:</b> Metodologie e tecniche principali nel forecasting.....	20
<b>Figura 6:</b> Foresight Diamond di Popper (2008).....	22
<b>Figura 7:</b> Sovrapposizione di Forecasting, Foresight e pianificazione. ....	26
<b>Figura 8:</b> Rappresentazione grafica del modello a imbuto .....	31
<b>Figura 9:</b> Fasi di generazione dello scenario.....	35
<b>Figura 10:</b> Curva di diffusione dell'innovazione .....	46
<b>Figura 11:</b> Modello dei filtri di Ansoff. ....	53
<b>Figura 12:</b> Ciclo di vita dell'informazione.....	55
<b>Figura 13:</b> Esempio di cartogramma dei trend.....	68
<b>Figura 14:</b> Metodologia applicata ai megatrend di Guemes-Castorena.....	73
<b>Figura 15:</b> La fase di esplorazione.....	78
<b>Figura 16:</b> La fase di Analisi.....	80
<b>Figura 17:</b> La fase di Sintesi.....	82
<b>Figura 18:</b> Il TrendVerse.....	83
<b>Figura 19:</b> Esempio di mappatura del Trend "Local Love" con il framework del TrendVerse.....	87
<b>Figura 20:</b> Copertina del report McKinsey.....	89
<b>Figura 21:</b> Copertina report Deloitte (1).....	90
<b>Figura 22:</b> Copertina report Deloitte (2).....	91
<b>Figura 23:</b> Report Culinary Institute of America.....	92
<b>Figura 24:</b> Copertina Report Barilla.....	93
<b>Figura 25:</b> Copertina Report ASVIS.....	95
<b>Figura 26:</b> Copertina Report KPMG (1).....	96
<b>Figura 27:</b> Copertina Report KPMG (2).....	97
<b>Figura 28:</b> Copertina articolo Covid-19 e ristorazione.....	98
<b>Figura 29:</b> Homepage del sito Mergermarket.....	103

<b>Figura 30:</b> Mappatura dei principali temi derivanti dalla fase esplorativa.....	121
<b>Figura 31:</b> Business Model Canvas di UberEats.....	123
<b>Figura 32:</b> Sustainable Development Goals di Agenda 2030. ....	124
<b>Figura 33:</b> Analisi del trend “Digital Marketplace” con il TrendVerse. ....	126
<b>Figura 34:</b> Analisi del trend “Smart Restaurant” con il TrendVerse. ....	128
<b>Figura 35:</b> Analisi del Trend “Zero Waste Restaurant” con il TrendVerse. ....	130
<b>Figura 36:</b> Analisi del trend “Novel Food” con il TrendVerse.....	132
<b>Figura 37:</b> Analisi del trend “Novel Food” con il TrendVerse.....	134
<b>Figura 38:</b> Analisi del trend “Cucine Solidali” con il TrendVerse. ....	135
<b>Figura 39:</b> Analisi del trend “Fast Casual” con il TrendVerse.....	137
<b>Figura 40:</b> Analisi del trend “Chef a Domicilio” con il TrendVerse. ....	138
<b>Figura 41:</b> Analisi del trend “Flexitarian” con il TrendVerse.....	139
<b>Figura 42:</b> Analisi dei trend “Food Blogger” e “Food Innovator” con il TrendVerse. ....	140
<b>Figura 43:</b> Business Model Canvas secondo Osterwalder e Pigneur.....	148
<b>Figura 44:</b> Rielaborazione del Business Model Canvas. ....	149
<b>Figura 45:</b> Possibile impatto del trend “Digital Marketplace” nel Business Model Canvas di Unox.....	151
<b>Figura 46:</b> Possibile impatto del trend “Novel Food” nel Business Model Canvas di Unox.....	152
<b>Figura 47:</b> Possibile impatto del trend “Smart Restaurant” nel Business Model Canvas di Unox.....	154
<b>Figura 48:</b> Possibile impatto del trend “Zero Waste” nel Business Model Canvas di Unox.....	155
<b>Figura 49:</b> Possibile impatto del trend “Chef a domicilio” nel Business Model Canvas di Unox.....	156
<b>Figura 50:</b> Possibile impatto del trend “Flexitarian” nel Business Model Canvas di Unox.....	157
<b>Figura 51:</b> Possibile impatto del trend “Fast Casual” nel Business Model Canvas di Unox.....	158
<b>Figura 52:</b> Possibile impatto del trend “3D Food” nel Business Model Canvas di Unox.....	159
<b>Figura 53:</b> Possibile impatto del trend “Food Blogger/ Innovator” nel Business Model Canvas di Unox.....	160

<b>Figura 54:</b> Impatto dei trend già intercettati da Unox nel suo Business Model Canvas. .....	163
<b>Figura 55:</b> Il logo di UNOX S.p.A.....	167
<b>Figura 56:</b> Fatturato Unox degli ultimi 3 anni. ....	168
<b>Figura 57:</b> Utili Unox degli ultimi 3 anni. ....	169
<b>Figura 58:</b> Strategia del compromesso.....	171
<b>Figura 59:</b> La disruptive Innovation di Unox.....	172
<b>Figura 60:</b> Ciclo di vita delle performance del prodotto. ....	173
<b>Figura 61:</b> Unox nel mondo. ....	175
<b>Figura 62:</b> Missione, visione e paradossi. ....	178
<b>Figura 63:</b> Semplicità e valori: l'esempio di Apple. ....	180
<b>Figura 64:</b> I paradossi strategici. ....	182
<b>Figura 65:</b> I paradossi a livello di missione. ....	183
<b>Figura 66:</b> Missione, situazione as is e to be.....	185
<b>Figura 67:</b> Business Model Unox AS IS.....	186
<b>Figura 68:</b> Modello di onda corta, onda media ed onda lunga.....	189
<b>Figura 69:</b> Modello di progressione del valore economico di Pine e Gilmore (1999)	190
<b>Figura 70:</b> Matrice di coerenza strategica AS IS. ....	197
<b>Figura 71:</b> Il logo di Unox Casa.....	198
<b>Figura 72:</b> Il Model 1 di Unox Casa. ....	200
<b>Figura 73:</b> Il Business Model Canvas di Unox (TO BE). ....	205
<b>Figura 74:</b> La piramide dei bisogni di Maslow (1954). ....	209
<b>Figura 75:</b> I driver dell'innovazione. ....	213
<b>Figura 76:</b> Il passaggio da strategia competitiva a strategia innovativa.....	214
<b>Figura 77:</b> Matrice di coerenza strategica TO BE.....	216
<b>Figura 78:</b> Matrici di coerenza strategica a confronto: As Is & To Be.....	217

## INDICE DELLE TABELLE

<b>Tabella 1:</b> Principali temi strategici dominanti nelle organizzazioni nel tempo. ....	27
<b>Tabella 2:</b> Principali caratteristiche degli individui nella curva di diffusione dell'innovazione. ....	48
<b>Tabella 3:</b> Riepilogo degli studi sui segnali deboli: pensieri originali di Ansoff e contributi dei ricercatori sul futuro.....	57
<b>Tabella 4:</b> Classifica dei 10 approcci metodologici per il Foresight nei diversi continenti.....	66
<b>Tabella 5:</b> Catalogazione fonti sezione “Ambiente”. Analisi PESTAL ristorazione. ..	102
<b>Tabella 6:</b> Informazioni quantitative sui deals trovati.....	104
<b>Tabella 7:</b> Descrizione dei deals più rilevanti. ....	107
<b>Tabella 8:</b> Elenco delle startup che sfruttano i trend analizzati. ....	146

# APPENDICE

## ANALISI PESTAL

### Politica

TIPOLOGIA	TITOLO	FONTE	SINTESI
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Rapporto Ristorazione 2020. I dati e le riflessioni presentati da Fipe</i>	<a href="https://www.gamberorosso.it/notizie/rapporto-ristorazione-2020-i-dati-e-le-riflessioni-presentati-da-fipe/">https://www.gamberorosso.it/notizie/rapporto-ristorazione-2020-i-dati-e-le-riflessioni-presentati-da-fipe/</a>	Rapporto sul mercato della ristorazione del 2020. Aiuti e politiche industriali necessarie per far ripartire il settore
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Fipe: Più ordine nella ristorazione Il Ministero si mostra disponibile</i>	<a href="https://www.italiaatavola.net/professioni/gestione-formazione/2020/2/20/fipe-piu-ordine-nella-ristorazione-ministero-si-mostra-disponibile/65444/">https://www.italiaatavola.net/professioni/gestione-formazione/2020/2/20/fipe-piu-ordine-nella-ristorazione-ministero-si-mostra-disponibile/65444/</a>	Allarme per numerose attività che rischiano la chiusura: l'appello al Governo, che promette aiuti e sgravi fiscali.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Fondo Ristorazione</i>	<a href="https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16210">https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16210</a>	Erogazione di sussidi a fondo perduto per il settore ho.re.ca. e l'intera filiera agroalimentare, colpita fortemente dalla pandemia.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>LA RISTORAZIONE NON PUO' ESSERE UN SERVIZIO ESSENZIALE SOLO PER TURISTI E LAVORATORI. FIPE-CONFCOMMERCIO: "RIAPRIRE PER TUTTI"</i>	<a href="https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7635-la-ristorazione-non-puo-essere-un-servizio-essenziale-solo-per-turisti-e-lavoratori-fipe-confcommercio-riaprire-per-tutti.html">https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7635-la-ristorazione-non-puo-essere-un-servizio-essenziale-solo-per-turisti-e-lavoratori-fipe-confcommercio-riaprire-per-tutti.html</a>	Federazione Italiana Pubblici Esercizi chiede la coesione e l'apertura sicura delle attività.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Fipe Confcommercio: per la ristorazione un 2020 da bollettino di guerra</i>	<a href="https://www.ilnordestquotidiano.it/2021/05/18/fipe-confcommercio-per-la-ristorazione-un-2020-da-bollettino-di-guerra/">https://www.ilnordestquotidiano.it/2021/05/18/fipe-confcommercio-per-la-ristorazione-un-2020-da-bollettino-di-guerra/</a>	Rapporto FIPE 2020 sulla ristorazione. Situazione critica causata dalle restrizioni della pandemia.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>L'IMPATTO DELLA PANDEMIA SUL SETTORE RISTORATIVO: IL RAPPORTO DI FIPE-CONFCOMMERCIO TRA CRISI E RIPARTENZA</i>	<a href="https://www.ilgiornaledelcibo.it/rapporto-ristorazione-2020-fipe/">https://www.ilgiornaledelcibo.it/rapporto-ristorazione-2020-fipe/</a>	I dati del rapporto di Confcommercio sulla ristorazione nel 2020. Dati critici, ma spunti per il futuro del settore.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>RISTORAZIONE A PEZZI DOPO UN ANNO DI PANDEMIA, 2021 IN PROFONDO ROSSO</i>	<a href="https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html">https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/7784-ristorazione-a-pezzi-dopo-un-anno-di-pandemia-2021-in-profondo-rosso.html</a>	Aggiornamento dei dati del rapporto Fipe per la prima parte del 2021. Situazione critica, si chiede l'aiuto delle istituzioni
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Covid, ok del Cdm al nuovo decreto: "Dal 6 agosto green pass per ristoranti, cinema e palestre"</i>	<a href="https://www.repubblica.it/cronaca/2021/07/22/news/covid_cabina_di_regia_green_pass_per_bar_e_ristoranti_ma_solo_al_tavolo_e_al_chiuso_-311306842/">https://www.repubblica.it/cronaca/2021/07/22/news/covid_cabina_di_regia_green_pass_per_bar_e_ristoranti_ma_solo_al_tavolo_e_al_chiuso_-311306842/</a>	Approvazione del Green Pass per l'accesso in determinati esercizi pubblici, ristoranti compresi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Decreto Sostegni Bis 2021: le novità per bar e ristoranti</i>	<a href="https://www.trendonline.com/fisco-tasse/decreto-sostegni-bis-2021-ristori/#:~:text=Il%20Decreto%20Sostegni%20Bis%202021%20e%20le%20misure%20per%20i,del%20Covid%20e%20delle%20restrizioni.">https://www.trendonline.com/fisco-tasse/decreto-sostegni-bis-2021-ristori/#:~:text=Il%20Decreto%20Sostegni%20Bis%202021%20e%20le%20misure%20per%20i,del%20Covid%20e%20delle%20restrizioni.</a>	Regole per ottenere i sussidi previsti dal Decreto Sostegni per il settore ho.re.ca.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Bar e ristoranti: tutti gli aiuti e bonus erogati entro il 2021</i>	<a href="https://www.leggioggi.it/2021/07/15/ristoranti-e-bar-aiuti-e-bonus-2021/">https://www.leggioggi.it/2021/07/15/ristoranti-e-bar-aiuti-e-bonus-2021/</a>	Bonus e sussidi per le attività ristorative.

## Economia

TIPOLOGIA	TITOLO	FORNTE	SINTESI
ALTRO (Specificare)	<i>Indagine su M&amp;A dal database di MergerMarket</i>	<a href="https://www.mergermarket.com/info/">https://www.mergermarket.com/info/</a>	Indagine sulle principali acquisizioni di startup di food delivery e dark kitchen.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il delivery ucciderà la cucina del ristorante come la conosciamo?</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/will-delivery-kill-restaurant-kitchens">https://www.finedininglovers.com/article/will-delivery-kill-restaurant-kitchens</a>	Indagine su come il boom dei servizi di delivery trasformeranno il settore della ristorazione.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>THE FUTURE OF FOOD: EXPLORING FOOD INNOVATIONS OF TOMORROW</i>	<a href="https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf">https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf</a>	Report sul futuro del cibo e della ristorazione secondo The Culinary Institute of America
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tock lancia la piattaforma per aiutare i ristoranti a ruotare verso la consegna</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/tock-food-delivery-restaurants-corona">https://www.finedininglovers.com/article/tock-food-delivery-restaurants-corona</a>	Transazione verso i servizi di delivery per i ristoranti
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Foil and Triumph: un momento cruciale per Achatz e Alinea</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/foil-and-triumph-pivotal-moment-achatz-and-alinea">https://www.finedininglovers.com/article/foil-and-triumph-pivotal-moment-achatz-and-alinea</a>	Come il delivery ha salvato una catena di ristoranti sull'orlo della chiusura a causa della pandemia
ALTRO (Specificare)	<i>Nick Kokonas: Costruire un ponte di entrate da Covid-19 verso il futuro successo del ristorante</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/nick-kokonas-building-revenue-bridge-out-covid-19-towards-future-restaurant-success">https://www.finedininglovers.com/article/nick-kokonas-building-revenue-bridge-out-covid-19-towards-future-restaurant-success</a>	Intervista al proprietario di Alinea, catena di ristoranti che grazie al servizio offerto da Tock ha rivoluzionato il suo lavoro con il delivery.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Ristoranti nel 2021: 240 miliardi di dollari di vendite andate, ma emerge la speranza</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-240-billion-sales-gone-yet-hope-emerges">https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-240-billion-sales-gone-yet-hope-emerges</a>	Risvolti economici del settore della ristorazione durante la pandemia.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Ristoranti nel 2021: l'asporto e la consegna a domicilio sono ora essenziali per i clienti</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-takeout-and-delivery-now-essential-customers">https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-takeout-and-delivery-now-essential-customers</a>	Come il delivery inizia a coprire un ruolo centrale nella ristorazione globale dopo essere stata l'unica soluzione durante la pandemia.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Posti di lavoro persi, posti di lavoro guadagnati: cosa significherà il futuro del lavoro per posti di lavoro, competenze e salari</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages">https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages</a>	Report sugli effetti della tecnologia e dell'automazione dei processi sull'occupazione.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cloudkitchen</i>	<a href="https://www.cloudkitchens.com/">https://www.cloudkitchens.com/</a>	Azienda che si occupa di ghost kitchen: spazi limitati, personale limitato, costi ridotti, il tutto monitorato digitalmente.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il delivery ucciderà la cucina del ristorante come la conosciamo?</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/will-delivery-kill-restaurant-kitchens">https://www.finedininglovers.com/article/will-delivery-kill-restaurant-kitchens</a>	Indagine su come il boom dei servizi di delivery trasformeranno il settore della ristorazione.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tock lancia la piattaforma per aiutare i ristoranti a ruotare verso la consegna</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/tock-food-delivery-restaurants-corona">https://www.finedininglovers.com/article/tock-food-delivery-restaurants-corona</a>	Transazione verso i servizi di delivery per i ristoranti
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Posti di lavoro persi, posti di lavoro guadagnati: cosa significherà il futuro del lavoro per posti di lavoro, competenze e salari</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages">https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages</a>	Report sugli effetti della tecnologia e dell'automazione dei processi sull'occupazione.



ALTRO (Specificare)	<i>Dove sono i lavori: uno sguardo dall'interno alla nostra nuova ricerca Future of Work</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/where-the-jobs-are-insights-from-our-new-study">https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/where-the-jobs-are-insights-from-our-new-study</a>	Intervista a ricercatrici McKinsey sui cambiamenti futuri del mondo del lavoro
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Che aspetto avrà l'industria della ristorazione nel 2021 e oltre?</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2021/12/30/what-does-the-restaurant-industry-look-like-in-2021-and-beyond/?sh=6031c29626a4">https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2021/12/30/what-does-the-restaurant-industry-look-like-in-2021-and-beyond/?sh=6031c29626a4</a>	Riflessione sulla trasformazione dei ristoranti post pandemia
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>L'evoluzione del FOOD: tra la crisi da Covid-19 e le nuove professioni emergenti</i>	<a href="https://www.centrostudiformazione.lavoro.it/evoluzione-del-food-tra-la-crisi-da-covid-19-e-le-nuove-professioni-emergenti/">https://www.centrostudiformazione.lavoro.it/evoluzione-del-food-tra-la-crisi-da-covid-19-e-le-nuove-professioni-emergenti/</a>	Nascita di nuove professioni nell'ambito food: food blogger, food influencer, food innovator,...
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Modello Di Cucina Cloud: Portare Innovazione Nel Futuro Dell'industria Alimentare</i>	<a href="https://karostartup.com/cloud-kitchen-model-bringing-innovation-to-future-of-food-industry/">https://karostartup.com/cloud-kitchen-model-bringing-innovation-to-future-of-food-industry/</a>	una cucina cloud è una cucina di ristorante abilitata al web che accetta ordini solo tramite telefono o sistemi di ordinazione online. Non offre possibilità di cenare.

## Società

TIPOLOGIA	TITOLO	FONTE	SINTESI
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Lo chef in casa: l'ultima tendenza della ristorazione</i>	<a href="https://abimis.com/lo-chef-in-casa-lultima-tendenza-della-ristorazione/">https://abimis.com/lo-chef-in-casa-lultima-tendenza-della-ristorazione/</a>	Uno dei trend emergenti in periodo pandemico è quello di prenotare uno chef per una cena a casa propria.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Sean Brock lancia "Airbnb" per chef</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/sean-brock-sidegig-app">https://www.finedininglovers.com/article/sean-brock-sidegig-app</a>	Una startup basata su un digital marketplace per prenotare chef direttamente a casa propria.
SOCIAL NETWORK	<i>Resident</i>	<a href="https://www.meetresident.com/">https://www.meetresident.com/</a>	Resident è una piattaforma attiva soprattutto negli USA per prenotare non solo chef, ma anche location per occasioni speciali ed eventi privati.
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Il futuro dell'occupazione degli chef e del settore alimentare e delle bevande dopo l'epidemia di COVID-19: le opinioni degli chef turchi</i>	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302346">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302346</a>	Interviste ad alcuni chef turchi sulla situazione di crisi instauratasi durante la pandemia. Pareri e preoccupazioni da parte di chi vive in prima persona la crisi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Chef under 30, il futuro dell'alta cucina è green</i>	<a href="https://www.care-s.it/chef-under-30-the-future-of-haute-cuisine-is-green/">https://www.care-s.it/chef-under-30-the-future-of-haute-cuisine-is-green/</a>	Interviste e storie di alcuni giovani chef italiani. Riavviare il settore a partire dai giovani e dalla sostenibilità sono i fattori chiave della ristorazione post-covid.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>La domanda nella mente di ogni chef...</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/whats-next-for-chefs-career">https://www.finedininglovers.com/article/whats-next-for-chefs-career</a>	Trovare lavoro nel settore della ristorazione in tempi di crisi e pandemia.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il delivery ucciderà la cucina del ristorante come la conosciamo?</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/will-delivery-kill-restaurant-kitchens">https://www.finedininglovers.com/article/will-delivery-kill-restaurant-kitchens</a>	Indagine su come il boom dei servizi di delivery trasformeranno il settore della ristorazione.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>THE FUTURE OF FOOD: EXPLORING FOOD INNOVATIONS OF TOMORROW</i>	<a href="https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf">https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf</a>	Report sul futuro del cibo e della ristorazione secondo The Culinary Institute of America
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Future Plates: Trasformare le abilità culinarie e la formazione</i>	<a href="https://www.forumforthefuture.org/future-plates-transforming-culinary-skills-and-training">https://www.forumforthefuture.org/future-plates-transforming-culinary-skills-and-training</a>	Le nuove competenze dello chef per una ristorazione sostenibile
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tock lancia la piattaforma per aiutare i ristoranti a ruotare verso la consegna</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/tock-food-delivery-restaurants-corona">https://www.finedininglovers.com/article/tock-food-delivery-restaurants-corona</a>	Transazione verso i servizi di delivery per i ristoranti

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tendenze culinarie tra i millennial: benvenuti nella cucina digitale</i>	<a href="https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/future-of-marketing/digital-transformation/cooking-trends-among-millennials/">https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/future-of-marketing/digital-transformation/cooking-trends-among-millennials/</a>	Nuovi modi di cucinare e uso della tecnologia all'interno della cucina: come mangiano i Millennials
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Foil and Triumph: un momento cruciale per Achatz e Alinea</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/foil-and-triumph-pivotal-moment-achatz-and-alinea">https://www.finedininglovers.com/article/foil-and-triumph-pivotal-moment-achatz-and-alinea</a>	Come il delivery ha salvato una catena di ristoranti sull'orlo della chiusura a causa della pandemia
DICHIARAZIONE UFFICIALE (ESPONENTI POLITICI, ESPONENTI DI ENTI E ASSOCIAZIONI DI SETTORE)	<i>Vaughn Tan: il pensiero intelligente che potrebbe salvare i ristoranti</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/vaughn-tan-restaurants-after-coronavirus">https://www.finedininglovers.com/article/vaughn-tan-restaurants-after-coronavirus</a>	Intervista ad un consulente strategico sulla sua visione di ristorante dopo la pandemia.
DICHIARAZIONE UFFICIALE (ESPONENTI POLITICI, ESPONENTI DI ENTI E ASSOCIAZIONI DI SETTORE)	<i>Nick Kokonas: Costruire un ponte di entrate da Covid-19 verso il futuro successo del ristorante</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/nick-kokonas-building-revenue-bridge-out-covid-19-towards-future-restaurant-success">https://www.finedininglovers.com/article/nick-kokonas-building-revenue-bridge-out-covid-19-towards-future-restaurant-success</a>	Intervista al proprietario di Alinea, catena di ristoranti che grazie al servizio offerto da Tock ha rivoluzionato il suo lavoro con il delivery.
DICHIARAZIONE UFFICIALE (ESPONENTI POLITICI, ESPONENTI DI ENTI E ASSOCIAZIONI DI SETTORE)	<i>Amanda Cohen: dobbiamo sistemare il nostro settore della ristorazione</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/amanda-cohen-we-need-fix-our-restaurant-industry">https://www.finedininglovers.com/article/amanda-cohen-we-need-fix-our-restaurant-industry</a>	Intervista ad Amanda Cohen, proprietaria di un ristorante negli USA. Come ha vissuto la pandemia e che opportunità si aprono nel suo settore.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Chef spagnoli si uniscono a Jose Andres per sfamare le persone bisognose</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/world-central-kitchen-spain-coronavirus">https://www.finedininglovers.com/article/world-central-kitchen-spain-coronavirus</a>	Ruolo delle cucine solidali nel periodo di pandemia nel mondo.
ALTRO (Specificare)	<i>Sasha Correa chiede se le nostre nuove abitudini dureranno dopo il Coronavirus</i>	<a href="https://www.finedininglovers.com/article/sasha-correa-asks-if-our-new-habits-will-last-after-coronavirus">https://www.finedininglovers.com/article/sasha-correa-asks-if-our-new-habits-will-last-after-coronavirus</a>	Intervista a Sasha Correa sul mondo della ristorazione post-Covid. Cambieranno le abitudini e i comportamenti?
ALTRO (Specificare)	<i>Cucine Solidali</i>	<a href="https://www.cucinesolidali.it/">https://www.cucinesolidali.it/</a>	Chef uniti per donare cibo ai bisognosi nel periodo difficile dettato dalla pandemia
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Cucine Solidali. Perché il movimento dei ristoranti torinesi è un esempio unico in Italia</i>	<a href="https://www.gamberorosso.it/notizie/cucine-solidali-perche-il-movimento-dei-ristoranti-torinesi-e-un-esempio-unico-in-italia/">https://www.gamberorosso.it/notizie/cucine-solidali-perche-il-movimento-dei-ristoranti-torinesi-e-un-esempio-unico-in-italia/</a>	Chef uniti per donare cibo ai bisognosi nel periodo difficile dettato dalla pandemia
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Cucine Solidali: un modello torinese di ristorazione sostenibile</i>	<a href="https://www.tgcom24.mediaset.it/cucina/cucine-solidali-un-modello-torinese-di-ristorazione-sostenibile_29813771-202102k.shtml">https://www.tgcom24.mediaset.it/cucina/cucine-solidali-un-modello-torinese-di-ristorazione-sostenibile_29813771-202102k.shtml</a>	Chef uniti per donare cibo ai bisognosi nel periodo difficile dettato dalla pandemia
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Cucinare è l'abilità di vita che i millennial stanno trascurando</i>	<a href="https://www.grampianonline.co.uk/news/a-whole-generation-that-cant-cook-228811/">https://www.grampianonline.co.uk/news/a-whole-generation-that-cant-cook-228811/</a>	I Millennial dimostrano scarsa dimestichezza ai fornelli, rispetto alle generazioni precedenti.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Come i ristoranti possono conquistare la generazione Z durante e dopo la pandemia?</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/how-restaurants-can-win-over-gen-z-during-and-after-pandemic">https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/how-restaurants-can-win-over-gen-z-during-and-after-pandemic</a>	Tips e innovazioni digitali per riportare la gen. Z a mangiare nei ristoranti
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Cosa vogliono i consumatori della Generazione Z dai ristoranti</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2019/05/06/gen-z-consumers-are-different-than-millennials-heres-what-that-means-for-restaurants/?sh=612f4172477f">https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2019/05/06/gen-z-consumers-are-different-than-millennials-heres-what-that-means-for-restaurants/?sh=612f4172477f</a>	Suggerimenti per rendere i ristoranti invitanti alle nuove generazioni, tra marketing mirato e pubblicità sui social.

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Progettare il ristorante ideale per i clienti della Generazione Z</i>	<a href="https://insideretail.asia/2020/02/25/designing-the-ideal-restaurant-for-gen-z-customers/">https://insideretail.asia/2020/02/25/designing-the-ideal-restaurant-for-gen-z-customers/</a>	Tips e innovazioni digitali per riportare la gen. Z a mangiare nei ristoranti
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Un'esplorazione comparativa dell'influenza dei famosi chef sui millennial</i>	<a href="https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15378020.2020.1780188">https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15378020.2020.1780188</a>	Come le celebrity del mondo della ristorazione influenzano i giovani nelle scelte culinarie
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Ristoranti nel 2021: l'asporto e la consegna a domicilio sono ora essenziali per i clienti</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-takeout-and-delivery-now-essential-customers">https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-takeout-and-delivery-now-essential-customers</a>	Come il delivery inizia a coprire un ruolo centrale nella ristorazione globale dopo essere stata l'unica soluzione durante la pandemia.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Il futuro del lavoro post Covid-19</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/futured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#">https://www.mckinsey.com/futured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#</a>	Report di McKinsey sulle mansioni del futuro in uno scenario post Covid
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Posti di lavoro persi, posti di lavoro guadagnati: cosa significherà il futuro del lavoro per posti di lavoro, competenze e salari</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/futured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages">https://www.mckinsey.com/futured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages</a>	Report sugli effetti della tecnologia e dell'automazione dei processi sull'occupazione.
ALTRO (Specificare)	<i>Dove sono i lavori: uno sguardo dall'interno alla nostra nuova ricerca Future of Work</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/where-the-jobs-are-insights-from-our-new-study">https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/where-the-jobs-are-insights-from-our-new-study</a>	Intervista a ricercatrici McKinsey sui cambiamenti futuri del mondo del lavoro
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>In che modo l'automazione avrà un impatto sulle nostre vite?</i>	<a href="https://edu.gcfglobal.org/en/thenow/how-will-automation-impact-our-lives/1/">https://edu.gcfglobal.org/en/thenow/how-will-automation-impact-our-lives/1/</a>	Dibattito sulle conseguenze dell'automazione nella vita dell'uomo. Rischi e benefici portati dai robot.
FONTI UFFICIALI (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Automazione</i>	<a href="https://www.britannica.com/technology/automation">https://www.britannica.com/technology/automation</a>	Storia e sviluppi dell'automazione nella società
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Il tuo lavoro esisterà ancora nel 2030?</i>	<a href="https://www.npr.org/2019/07/11/740219271/will-your-job-still-exist-in-2030?t=1623136179938">https://www.npr.org/2019/07/11/740219271/will-your-job-still-exist-in-2030?t=1623136179938</a>	Report di McKinsey sulle mansioni del futuro. Si prospetta un leggero calo di occupazione nel settore ristorazione.
FONTI UFFICIALI (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Covid, isteresi e il futuro del lavoro</i>	<a href="https://globalchallenges.ch/issues/special_1/covid-hysteresis-and-the-future-of-work/">https://globalchallenges.ch/issues/special_1/covid-hysteresis-and-the-future-of-work/</a>	Analisi dei 4 shock che hanno cambiato il futuro del lavoro durante il Covid: massicce perdite di posti di lavoro, massicce trasformazioni digitali, enormi oneri del debito e enormi costi di spazi per uffici socialmente distanziati.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il futuro del lavoro nell'era digitale post-Covid-19</i>	<a href="https://www.unrisd.org/covid-19-digiwork">https://www.unrisd.org/covid-19-digiwork</a>	Tecnologia e digitalizzazione alla base del lavoro del futuro post Covid.
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Lavorare da casa durante il lockdown da Covid-19: Cambiare le preferenze e il futuro del lavoro</i>	<a href="https://kar.kent.ac.uk/83896/1/Working_from_home_COVID-19_lockdown.pdf">https://kar.kent.ac.uk/83896/1/Working_from_home_COVID-19_lockdown.pdf</a>	Report su quello che lo smart working comporterà nel futuro del lavoro.
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Automazione e riallocazione: il COVID-19 introdurrà il futuro del lavoro?</i>	<a href="https://utpjournals.press/doi/10.3138/cpp.2020-065">https://utpjournals.press/doi/10.3138/cpp.2020-065</a>	Ruolo dell'automazione nel lavoro del futuro.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Il futuro dei ristoranti</i>	<a href="https://squareup.com/us/en/townsquare/future-of-restaurants">https://squareup.com/us/en/townsquare/future-of-restaurants</a>	Come i ristoranti stanno innovando per riprendersi dalla crisi dettata dalla pandemia. Innovazione e strategie per risollevare il settore
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Come sarà il futuro dei ristoranti dopo la pandemia?</i>	<a href="https://www.huffpost.com/en/try/future-of-restaurants-post-pandemic_1_6064953bc5b6a38505e19b74">https://www.huffpost.com/en/try/future-of-restaurants-post-pandemic_1_6064953bc5b6a38505e19b74</a>	Pareri di chef ed imprenditori della ristorazione su come sarà il futuro del settore
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Il ristorante del futuro</i>	<a href="https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/restaurant-future-survey-technology-customer-experience.html">https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/restaurant-future-survey-technology-customer-experience.html</a>	Report su trend e innovazioni che caratterizzeranno il ristorante del futuro, in uno scenario post pandemico. Cosa vogliono i clienti
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Il potere del coinvolgimento dei dipendenti</i>	<a href="https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-">https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-</a>	Come coinvolgere i dipendenti del settore ristorazione, motivarli verso

		business/articles/employee-engagement-redefining-restaurant-experience.html	un futuro propositivo. Coinvolgere la forza lavoro
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Tendenze del settore della ristorazione 2020: plasmare il futuro del cibo</i>	<a href="https://upserve.com/restaurant-insider/restaurant-industry-trends/">https://upserve.com/restaurant-insider/restaurant-industry-trends/</a>	Trend nel mondo della ristorazione: tecnologia, attenzione alla spesa, cibo sano e molta informazione
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Come sarà il ristorante del futuro?</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/04/what-will-the-restaurant-of-the-future-look-like/?sh=45a1f8445bd8">https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/04/what-will-the-restaurant-of-the-future-look-like/?sh=45a1f8445bd8</a>	I driver del cambiamento nel settore della ristorazione, dalla digitalizzazione al take away.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Come saranno i ristoranti dopo il Covid?</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/01/07/what-will-restaurants-look-like-after-covid/?sh=851b7d11acb4">https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/01/07/what-will-restaurants-look-like-after-covid/?sh=851b7d11acb4</a>	Riflessione sulla trasformazione dei ristoranti post pandemia
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Che aspetto avrà l'industria della ristorazione nel 2021 e oltre?</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2021/12/30/what-does-the-restaurant-industry-look-like-in-2021-and-beyond/?sh=6031c29626a4">https://www.forbes.com/sites/aliciakelso/2021/12/30/what-does-the-restaurant-industry-look-like-in-2021-and-beyond/?sh=6031c29626a4</a>	Riflessione sulla trasformazione dei ristoranti post pandemia
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Competenze e tratti futuri per i camerieri del ristorante</i>	<a href="https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149735/Arvai_Daniel.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149735/Arvai_Daniel.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	Competenze necessarie per il cameriere del futuro: dibattito tra lavoro umano e automazione.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Acquisti omnicanale nel 2030</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-shopping-in-2030">https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-shopping-in-2030</a>	Implementazione del phygital nelle esperienze quotidiane, spesa e ristorazione comprese
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Proiezioni per il futuro dello chef</i>	<a href="https://careertrend.com/projections-future-being-chef-3641.html">https://careertrend.com/projections-future-being-chef-3641.html</a>	Capacità necessarie per rivestire la carica di chef nei prossimi anni
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Perché essere camerieri non significa fare un lavoro umile</i>	<a href="https://www.vice.com/it/article/z3edjx/lavoro-del-cameriere-grandi-ristoranti">https://www.vice.com/it/article/z3edjx/lavoro-del-cameriere-grandi-ristoranti</a>	Utilità ed importanza della figura del cameriere all'interno del ristorante: come questa figura non può essere sostituita da un robot.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Fast-Casual vs Fast-Food: qual è la differenza?</i>	<a href="https://www.investopedia.com/articles/investing/020515/fast-food-versus-fast-casual.asp">https://www.investopedia.com/articles/investing/020515/fast-food-versus-fast-casual.asp</a>	Differenze tra fast food ed il nuovo trend denominato fast casual, caratterizzato da pasti semplici e veloci, ma all'insegna della salute
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Quale sarà il cibo del futuro? In Italia il modello alimentare è arretrato</i>	<a href="https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/06/11/cibo-futuro-italia/">https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/06/11/cibo-futuro-italia/</a>	Dibattito tra le differenti abitudini alimentari nei continenti: il modello europeo risulta arretrato rispetto al modello asiatico più sostenibile. Le nuove generazioni considerano molto il "green food"
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>La costante ascesa del flexitarianismo</i>	<a href="https://mycorena.com/the-steady-rise-in-flexitarianism">https://mycorena.com/the-steady-rise-in-flexitarianism</a>	Cos'è il flexitarianismo e perché ha dei vantaggi superiori rispetto alla dieta vegana e vegetariana.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cos'è il #foodporn e perché ha grande successo su Instagram</i>	<a href="https://webalvolo.it/cosa-e-il-foodporn-successo-su-instagram/">https://webalvolo.it/cosa-e-il-foodporn-successo-su-instagram/</a>	Il trend del foodporn, nato nei social media per enfatizzare la bellezza dei piatti che si mangiano
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Le 4 migliori tendenze alimentari da tenere d'occhio nel 2021</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/eustachiahuen/2020/11/26/top-4-food-trends-to-watch-in-2021/?sh=4e91a8607141">https://www.forbes.com/sites/eustachiahuen/2020/11/26/top-4-food-trends-to-watch-in-2021/?sh=4e91a8607141</a>	Lotta allo spreco, più pasti a casa, interazione umana ridotta, calo dei ristoranti.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Un nuovo ruolo per chi vuole lavorare nell'alimentare. Il Food Innovator.</i>	<a href="https://www.injob.com/career-plan/un-nuovo-ruolo-per-chi-vuole-lavorare-nell'alimentare-bril-food-innovator/">https://www.injob.com/career-plan/un-nuovo-ruolo-per-chi-vuole-lavorare-nell'alimentare-bril-food-innovator/</a>	Descrizione della figura del food innovator: persona che traduce le idee di nuovi cibi in casi di successo, combinando la propria conoscenza del prodotto con quella del packaging e del marketing in una storia che vende.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Quale lavoro nel 2030: artigiani e ingegneri battono i robot</i>	<a href="https://www.corriere.it/scuola/universita/cards/quale-lavoro-2030-robot-sopravviveranno-artigiani-ingegneri-mestieri-che-cambiano-last.shtml">https://www.corriere.it/scuola/universita/cards/quale-lavoro-2030-robot-sopravviveranno-artigiani-ingegneri-mestieri-che-cambiano-last.shtml</a>	Report su quali professioni e quali competenze saranno valorizzate in futuro.

RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Le professioni del futuro nel mondo Food</i>	<a href="https://www.vanityfair.it/vanityfood/food-news/2019/05/05/professionimondo-food-cosa-fare-cibo-vino">https://www.vanityfair.it/vanityfood/food-news/2019/05/05/professionimondo-food-cosa-fare-cibo-vino</a>	Professioni del futuro in ambito food
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>L'evoluzione del FOOD: tra la crisi da Covid-19 e le nuove professioni emergenti</i>	<a href="https://www.centrostudiformazioneilavoro.it/evoluzione-del-food-tra-la-crisi-da-covid-19-e-le-nuove-professioniemergenti/">https://www.centrostudiformazioneilavoro.it/evoluzione-del-food-tra-la-crisi-da-covid-19-e-le-nuove-professioniemergenti/</a>	Nascita di nuove professioni nell'ambito food: food blogger, food influencer, food innovator,...

## Tecnologia

TIPOLOGIA	TITOLO	FONTE	SINTESI
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>6 modi per rimodellare la tua cucina utilizzando l'IoT</i>	<a href="https://medium.com/@ritidass29/6-ways-to-reshape-your-kitchen-using-iot-b94727bdb2a3">https://medium.com/@ritidass29/6-ways-to-reshape-your-kitchen-using-iot-b94727bdb2a3</a>	Applicazione di dispositivi IoT all'interno della cucina domestica per svolgere funzioni che vengono spesso dimenticate e ridurre energia e sprechi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Amazon Dash Button: cos'è, come funziona e prezzo in Italia</i>	<a href="https://www.aranzulla.it/amazon-dash-button-cos-e-come-funziona-e-prezzo-in-italia-970714.html">https://www.aranzulla.it/amazon-dash-button-cos-e-come-funziona-e-prezzo-in-italia-970714.html</a>	Dispositivo rapido che serve ad ordinare in maniera facile e veloce un determinato tipo di prodotto consumato regolarmente.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Hiku il pulsante dello shopping</i>	<a href="https://iot.do/devices/hiku-shopping-button">https://iot.do/devices/hiku-shopping-button</a>	Hiku è un dispositivo che segna la lista della spesa sulla base di comandi vocali ed intelligenza artificiale, scansiona anche i codici a barre dei prodotti.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Kepler: rilevatore portatile intelligente di gas e CO2</i>	<a href="https://www.gadgetify.com/kepler-intelligent-gas-detector/">https://www.gadgetify.com/kepler-intelligent-gas-detector/</a>	Dispositivo ricco di sensori per monitorare costantemente la tua casa per i livelli di gas e CO. Quando rileva un pericolo, può avvisarti sul tuo smartphone.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>HAPIfork: mangia lentamente, dimagrisci, sentiti benissimo!</i>	<a href="https://www.hapilabs.com/product/hapifork">https://www.hapilabs.com/product/hapifork</a>	L'HAPIfork, alimentato da Slow Control, è una forchetta elettronica che ti aiuta a monitorare e tenere traccia delle tue abitudini alimentari. Ti avvisa anche con l'aiuto di spie luminose e vibrazioni delicate quando stai mangiando troppo velocemente.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Vessyl: la tazza che riconosce cosa contiene</i>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=vk0mp3gL5ul">https://www.youtube.com/watch?v=vk0mp3gL5ul</a>	Vessyl, una tazza intelligente dotata di sensori in grado di identificare qualsiasi bevanda e tenere traccia di calorie, caffeina, proteine e idratazione.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Neo: il barattolo intelligente per la tua cucina intelligente</i>	<a href="https://www.iphonesty.com/news/neo-the-smart-jar/">https://www.iphonesty.com/news/neo-the-smart-jar/</a>	Neo sembra essere un barattolo intelligente che si abbina al tuo smartphone per fornirti nutrizione, ricette e altro in tempo reale. Sembra un normale barattolo, ma tiene traccia dei tuoi consumi, offre avvisi di freschezza e ti aiuta persino a fare acquisti più comodamente.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Introduzione ad Egg Minder di Quirky</i>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=_9tVckCz-c">https://www.youtube.com/watch?v=_9tVckCz-c</a>	Egg Minder è un dispositivo per la conservazione delle uova che, grazie a dei sensori, ti indica quali uova devono essere consumate prima rispetto alle altre, per evitare sprechi.
ALTRO (Specificare)	<i>Integriamo l'interazione vocale nei tuoi prodotti hardware</i>	<a href="http://www.ubic.io/">http://www.ubic.io/</a>	Azienda che si occupa di integrare il voice control all'interno di dispositivi domestici.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Amazon Echo</i>	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Echo">https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Echo</a>	Amazon Echo, spesso abbreviato in Echo, è un marchio americano di altoparlanti intelligenti sviluppato da Amazon. I dispositivi Echo si collegano

			al servizio di assistente personale intelligente a comando vocale Alexa
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Range</i>	<a href="https://supermechanical.com/range/">https://supermechanical.com/range/</a>	Range è un termometro da cucina per Iphone e Ipad
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>L'IoT e il futuro della tua cucina</i>	<a href="https://intive.com/insights/the-iot-and-the-future-of-your-kitchen">https://intive.com/insights/the-iot-and-the-future-of-your-kitchen</a>	Dalla riduzione al minimo degli sprechi all'aiuto per cucinare e mangiare sano, i dispositivi connessi ci stanno togliendo il peso dalle spalle per rendere l'esperienza in cucina più semplice.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Internet of Things (IoT) in cucina</i>	<a href="https://breadware.com/2020/07/internet-of-things-iot-in-the-kitchen/">https://breadware.com/2020/07/internet-of-things-iot-in-the-kitchen/</a>	Il successo delle cucine intelligenti sarà attribuibile al fatto che questa tecnologia migliora quasi ogni aspetto della cucina. Ad esempio, un forno intelligente può connettersi ad app che forniscono suggerimenti di cucina. Le cucine intelligenti riducono anche gli sprechi. Questa tecnologia tiene traccia di quanto tempo gli articoli sono rimasti nel tuo frigorifero e ti avvisa quando si avvicinano alla data di scadenza.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>In che modo la nuova tecnologia sta cambiando la tua cucina?</i>	<a href="https://www.sgs.com/en/news/2020/03/how-is-new-technology-changing-your-kitchen">https://www.sgs.com/en/news/2020/03/how-is-new-technology-changing-your-kitchen</a>	Dalla riduzione al minimo degli sprechi all'aiuto per cucinare e mangiare sano, i dispositivi connessi ci stanno togliendo il peso dalle spalle per rendere l'esperienza in cucina più semplice.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Il futuro del cibo: l'Internet delle cose e la cucina connessa del ristorante</i>	<a href="https://upserve.com/restaurant-insider/the-future-of-food-the-internet-of-things-and-the-connected-restaurant-kitchen/">https://upserve.com/restaurant-insider/the-future-of-food-the-internet-of-things-and-the-connected-restaurant-kitchen/</a>	Immaginare la cucina commerciale interconnessa grazie alle innovazioni portate dall'IoT.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Quattro trasformazioni chiave che l'IoT porta nelle cucine commerciali</i>	<a href="https://www.dksh.com/global-en/insights/four-key-transformations-iot-brings-to-commercial-kitchens">https://www.dksh.com/global-en/insights/four-key-transformations-iot-brings-to-commercial-kitchens</a>	L'IoT porterà i seguenti vantaggi nella ristorazione professionale: Aumenta l'efficienza e la produttività; Abbassare i costi e ridurre gli sprechi; Qualità alimentare più sicura e migliore.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Impatto dell'IoT nei ristoranti</i>	<a href="https://hospitalitytech.com/impact-iot-restaurants">https://hospitalitytech.com/impact-iot-restaurants</a>	Applicazione di dispositivi IoT nella ristorazione commerciale ed i vantaggi ad esso connessi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Internet of Things per rivoluzionare il funzionamento di Ristoranti e C-store</i>	<a href="https://powerhousedynamics.com/blog/internet-things-revolutionize-operation-restaurants-c-stores/">https://powerhousedynamics.com/blog/internet-things-revolutionize-operation-restaurants-c-stores/</a>	Monitoraggio remoto da smartphone e sicurezza alimentare
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Come l'Internet delle cose sta trasformando le cucine del futuro</i>	<a href="https://www.futureofbusinessandtech.com/smart-home/how-the-internet-of-things-is-transforming-kitchens-of-the-future/#">https://www.futureofbusinessandtech.com/smart-home/how-the-internet-of-things-is-transforming-kitchens-of-the-future/#</a>	Applicazione di dispositivi IoT all'interno della cucina domestica per svolgere funzioni che vengono spesso dimenticate e ridurre energia e sprechi.
ALTRO (Specificare)	<i>Ovie</i>	<a href="https://ovie.life/">https://ovie.life/</a>	Ovie è il primo sistema di conservazione intelligente dei cibi: attraverso i colori ti avverte se il cibo nel piatto è ancora fresco o va consumato subito.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>L'Internet delle cose nei ristoranti</i>	<a href="https://www.rti-inc.com/internet-things-restaurants">https://www.rti-inc.com/internet-things-restaurants</a>	Applicazione di dispositivi IoT nella ristorazione commerciale ed i vantaggi ad esso connessi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>5 soluzioni IoT per il ristorante connesso</i>	<a href="https://screencloud.com/blog/iot-solutions-restaurant">https://screencloud.com/blog/iot-solutions-restaurant</a>	Funzionalità e vantaggi dell'IoT nel ristorante: comunicazione coi clienti, gestione scorte, monitoraggio da smartphone, elevata personalizzazione.
ALTRO (Specificare)	<i>La tecnologia per trasformare il tuo ristorante</i>	<a href="https://www.vitamojo.com/about-us">https://www.vitamojo.com/about-us</a>	Azienda che si occupa di integrare sistemi IoT all'interno di attività commerciali e ristoranti

ALTRO (Specificare)	<i>Piattaforma Halton Connect IoT per cucine commerciali</i>	<a href="https://www.halton.com/technology/halton-connect-iot-platform-for-kitchens/">https://www.halton.com/technology/halton-connect-iot-platform-for-kitchens/</a>	Azienda che si occupa di integrare sistemi IoT all'interno di attività commerciali e ristoranti
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Tecnologia per cucine commerciali: l'attrezzatura di cui hai bisogno per il tuo ristorante</i>	<a href="https://www.touchbistro.com/blog/commercial-kitchen-technology-the-equipment-you-need-for-your-restaurant/">https://www.touchbistro.com/blog/commercial-kitchen-technology-the-equipment-you-need-for-your-restaurant/</a>	Sistemi e dispositivi utili per la cucina commerciale interconnessa
ALTRO (Specificare)	<i>COSTRUISCI ATTREZZATURE DA CUCINA INTELLIGENTI</i>	<a href="https://www.particle.io/soluzioni/commercial-kitchen-equipment/">https://www.particle.io/soluzioni/commercial-kitchen-equipment/</a>	Azienda che si occupa di integrare sistemi IoT all'interno di attività commerciali e ristoranti
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Il ristorante connesso: come i produttori di cucine commerciali e i gestori di ristoranti possono implementare con successo l'Internet delle cose</i>	<a href="https://modernrestaurantmanagement.com/the-connected-restaurant-how-commercial-kitchen-manufacturers-and-restaurant-managers-can-successfully-implement-the-internet-of-things/">https://modernrestaurantmanagement.com/the-connected-restaurant-how-commercial-kitchen-manufacturers-and-restaurant-managers-can-successfully-implement-the-internet-of-things/</a>	Funzionalità e vantaggi dell'IoT nel ristorante: comunicazione coi clienti, gestione scorte, monitoraggio da smartphone, elevata personalizzazione.
ALTRO (Specificare)	<i>L'importanza della connettività nelle cucine commerciali</i>	<a href="https://www.electroluxprofessional.com/the-importance-of-connectivity-in-commercial-kitchens/">https://www.electroluxprofessional.com/the-importance-of-connectivity-in-commercial-kitchens/</a>	Le cucine interconnesse aiutano a risparmiare tempo, evitano l'errore umano, creano un flusso di lavoro più snello e garantiscono risparmi sui costi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>L'Internet of Things (IoT) ha un enorme potenziale per trasformare il settore della ristorazione</i>	<a href="https://www.kitchnrebel.com/digitization-iot/">https://www.kitchnrebel.com/digitization-iot/</a>	Applicazione di dispositivi IoT nella ristorazione commerciale ed i vantaggi ad esso connessi.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>I 10 modi migliori in cui Internet delle cose può essere utilizzato dai ristoranti</i>	<a href="https://www.finoit.com/blog/top-10-ways-internet-of-things-can-be-used-by-restaurants/">https://www.finoit.com/blog/top-10-ways-internet-of-things-can-be-used-by-restaurants/</a>	Applicazione di dispositivi IoT nella ristorazione commerciale ed i vantaggi ad esso connessi.
ALTRO (Specificare)	<i>Souszen</i>	<a href="https://www.souszen.com/">https://www.souszen.com/</a>	SousZen è l'unica piattaforma di gestione della cucina che orchestra l'intero processo di cottura come un direttore d'orchestra finemente sintonizzato. Una soluzione conveniente destinata a ristoranti e food truck
ALTRO (Specificare)	<i>Picnic</i>	<a href="https://www.hellopicnic.com/">https://www.hellopicnic.com/</a>	Azienda che fornisce macchinari per la produzione automatica di pizza, col giusto dosaggio di ingredienti
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cloudkitchen</i>	<a href="https://www.cloudkitchens.com/">https://www.cloudkitchens.com/</a>	Azienda che si occupa di ghost kitchen: spazi limitati, personale limitato, costi ridotti, il tutto monitorato digitalmente.
ALTRO (Specificare)	<i>Deliveristo</i>	<a href="https://www.deliveristo.com/">https://www.deliveristo.com/</a>	Startup che si occupa di fornire rapide per servizi commerciali di ristorazione.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Modello Di Cucina Cloud: Portare Innovazione Nel Futuro Dell'industria Alimentare</i>	<a href="https://karostartup.com/cloud-kitchen-model-bringing-innovation-to-future-of-food-industry/">https://karostartup.com/cloud-kitchen-model-bringing-innovation-to-future-of-food-industry/</a>	una cucina cloud è una cucina di ristorante abilitata al web che accetta ordini solo tramite telefono o sistemi di ordinazione online. Non offre possibilità di cenare.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>La crescente startup di Houston sta digitalizzando l'esperienza culinaria</i>	<a href="https://houston.innovationmap.com/houston-based-roovy-technologies-digitizes-dinner-2641554221.html?rebellitem=2#rebellitem2">https://houston.innovationmap.com/houston-based-roovy-technologies-digitizes-dinner-2641554221.html?rebellitem=2#rebellitem2</a>	Ordinare e pagare direttamente da smartphone, semplificando il processo sia da parte del cliente sia da parte della cucina.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>La nuova app di realtà aumentata di Zephyr sta plasmando il futuro per il design della cucina virtuale</i>	<a href="https://www.prnewswire.com/news-releases/zephyrs-new-augmented-reality-app-is-shaping-the-future-for-virtual-kitchen-design-301020997.html">https://www.prnewswire.com/news-releases/zephyrs-new-augmented-reality-app-is-shaping-the-future-for-virtual-kitchen-design-301020997.html</a>	Implementazione della realtà virtuale nella cucina professionale. Zephyr Kitchen Experience è uno strumento che consente agli utenti di scoprire le soluzioni di ventilazione della cucina selezionando diversi stili, dimensioni e caratteristiche della cappa, esplorando anche i componenti interni della cappa.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Rilasciata la nuova app per la progettazione di cucine in realtà aumentata</i>	<a href="https://www.24-7pressrelease.com/press-release/475143/new-">https://www.24-7pressrelease.com/press-release/475143/new-</a>	Uso di realtà virtuale per progettare la cucina su misura con gli spazi domestici e commerciali.

		augmented-reality-kitchen-design-app-released	
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Portare la Realtà Aumentata in Cucina</i>	<a href="https://www.vodafone.com/news/technology/bringing-virtual-reality-kitchen">https://www.vodafone.com/news/technology/bringing-virtual-reality-kitchen</a>	Usare Giga AR è un modo di cucinare completamente nuovo e rivoluzionario. Invece di fare riferimento ai libri di ricette, Giga AR consente agli utenti di tenere le mani libere consentendo loro di concentrarsi completamente sul seguire le istruzioni. Le ricette passo passo sono guidate dal controllo dello sguardo integrato; gli utenti possono scegliere di mettere in pausa, saltare o ripetere semplicemente controllando lo sguardo.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Per chef e buongustai, i big data potrebbero essere il nuovo ingrediente segreto</i>	<a href="https://www.zdnet.com/article/food-tech-culinary-industry-machine-learning/">https://www.zdnet.com/article/food-tech-culinary-industry-machine-learning/</a>	I giganti della tecnologia come IBM, seguiti da una manciata di startup in erba, stanno sfruttando l'apprendimento automatico per ripensare la consegna del cibo dai coltivatori agli chef agli stessi professionisti delle consegne.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Mangiare sui Big Data: come l'analisi dei dati sta ridisegnando il settore della ristorazione</i>	<a href="https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/business-analytics/dining-on-big-data/">https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/business-analytics/dining-on-big-data/</a>	Attraverso l'analisi qualitativa, i ristoranti possono creare set di dati dei profili di acquisto dei clienti.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Efficienza operativa per cucine cloud utilizzando i dati sulla posizione</i>	<a href="https://medium.com/local-ai/operational-efficiency-for-cloud-kitchens-using-location-data-aab5f0a796b7">https://medium.com/local-ai/operational-efficiency-for-cloud-kitchens-using-location-data-aab5f0a796b7</a>	Le cucine cloud consentono ad un ristorante di funzionare senza avere una presenza fisica in una posizione centrale alla moda; le cucine cloud sono un modo per risparmiare sui costi di installazione iniziale e sui costi di affitto della proprietà.
ALTRO (Specificare)	<i>Moley Robotics</i>	<a href="https://moley.com/?target=kitchen">https://moley.com/?target=kitchen</a>	La prima azienda a produrre cucine totalmente automatizzate, dalla cottura alla pulizia finale.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cucina automatizzata con robot a due mani per semplificare il lavoro di cottura</i>	<a href="https://www.foodandfarmingtechnology.com/news/robotics/automated-kitchen-featuring-two-handed-robot-to-make-light-work-of-cooking.html">https://www.foodandfarmingtechnology.com/news/robotics/automated-kitchen-featuring-two-handed-robot-to-make-light-work-of-cooking.html</a>	La prima azienda a produrre cucine totalmente automatizzate, dalla cottura alla pulizia finale.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Incontra il primo assistente di cucina robotizzato autonomo al mondo</i>	<a href="https://www.foodnetwork.ca/dining-out/blog/autonomous-robotic-kitchen-assistant/">https://www.foodnetwork.ca/dining-out/blog/autonomous-robotic-kitchen-assistant/</a>	Miso Robotics ha progettato il primo kitchen assistant per cucine professionali, in grado di preparare le patate fritte e girare gli hamburger
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Il RoboEatz potrebbe migliorare la sicurezza alimentare in mezzo e oltre Covid-19</i>	<a href="https://www.trendhunter.com/trends/roboeatz">https://www.trendhunter.com/trends/roboeatz</a>	La nuova tecnologia alimentare offre il funzionamento autonomo delle attività di cucina end-to-end da un elenco preimpostato di 80 ingredienti per preparare un pasto in appena 30 secondi. Il robot da cucina offre conservazione calda e fredda, preparazione, placcatura, pulizia e sanificazione.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il futuro del cibo: come i forni intelligenti trasformeranno la cucina per sempre</i>	<a href="https://www.tomsguide.com/features/the-future-of-food-how-smart-ovens-will-transform-cooking-forever">https://www.tomsguide.com/features/the-future-of-food-how-smart-ovens-will-transform-cooking-forever</a>	Applicazioni di funzionalità smart ai forni moderni, per monitorare e assicurare una cottura perfetta al cibo, senza spreco di energia.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>SMART RESTAURANT MENU – LA NUOVA TENDENZA NEL SETTORE DELLA RISTORAZIONE</i>	<a href="https://www.smartrestaurants.blog/smart-restaurant-menu-the-new-trend-in-the-restaurant-industry/">https://www.smartrestaurants.blog/smart-restaurant-menu-the-new-trend-in-the-restaurant-industry/</a>	I vantaggi di un menù smart nel ristorante: efficienza, affidabilità, pulizia.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>7 tendenze della tecnologia della ristorazione da tenere d'occhio nel 2021</i>	<a href="https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-technology-trends">https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-technology-trends</a>	App di delivery, pagamento contactless, prenotazione online, tavoli digitali, QR Code, gestione automatizzata scorte, purificazione aria.



ALTRO (Specificare)	<i>Automat Kitchen</i>	<a href="https://automatkitchen.com/">https://automatkitchen.com/</a>	Catena di ristoranti totalmente automatizzata, con diversi piatti disponibili.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Come utilizzare l'e-commerce per aumentare le vendite del tuo ristorante</i>	<a href="https://getbento.com/blog/ecommerce-for-restaurants-increase-sales-online/">https://getbento.com/blog/ecommerce-for-restaurants-increase-sales-online/</a>	Utilizzare i digital marketplace per vendere particolari prodotti del proprio ristorante e sfruttare il marketing
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Nuovi robot emergono per automatizzare ogni fase delle operazioni del ristorante</i>	<a href="https://www.pymnts.com/news/retail/2021/new-robots-emerge-to-automate-restaurant-operations/">https://www.pymnts.com/news/retail/2021/new-robots-emerge-to-automate-restaurant-operations/</a>	Robotizzazione di numerosi processi all'interno del ristorante, dall'ordinazione da parte di robot, alla preparazione del piatto.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Le 10 migliori startup foodtech europee che ti riempiranno la pancia</i>	<a href="https://www.eu-startups.com/2019/05/top-10-european-foodtech-startups-that-will-fill-your-tummy/">https://www.eu-startups.com/2019/05/top-10-european-foodtech-startups-that-will-fill-your-tummy/</a>	Startup Foodtech che uniscono sostenibilità a progresso tecnologico.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Ora il cibo lo portano i droni: il mercato vale 6 miliardi di dollari</i>	<a href="https://forbes.it/2021/02/16/droni-consegna-cibo-mercato-6-miliardi-dollari/#!">https://forbes.it/2021/02/16/droni-consegna-cibo-mercato-6-miliardi-dollari/#!</a>	Iniziati i primi test per la consegna di cibo da parte di droni
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Come sarà la cucina del futuro</i>	<a href="https://www.eatingwell.com/article/2052515/what-the-kitchen-of-the-future-will-look-like/">https://www.eatingwell.com/article/2052515/what-the-kitchen-of-the-future-will-look-like/</a>	Applicazioni e scenari di un nuovo modo di intendere la cucina attraverso la tecnologia.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>I robot alimentari stanno offrendo cambiamenti nel settore della ristorazione</i>	<a href="https://builtin.com/robotics/robots-in-restaurants-food-service">https://builtin.com/robotics/robots-in-restaurants-food-service</a>	L'assegnazione di compiti umili e ripetitivi alle macchine può migliorare la produzione e aumentare la produzione, migliorando la sicurezza e consentendo agli esseri umani di concentrarsi su altri lavori correlati che richiedono più riflessione.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Arriva il plant-based digital chef</i>	<a href="https://www.foodweb.it/2020/08/digital-chef-arriva-la-versione-plant-based/">https://www.foodweb.it/2020/08/digital-chef-arriva-la-versione-plant-based/</a>	Inserendo nell'apposita app digital chef gli ingredienti presenti nel frigo e i propri gusti personali riferita a spezie, sapidità e altro, e le eventuali intolleranze, l'intelligenza artificiale elabora e propone i migliori piatti a base vegetale che è possibile preparare, contribuendo quindi considerevolmente alla riduzione dello spreco alimentare.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>THE FUTURE OF FOOD: EXPLORING FOOD INNOVATIONS OF TOMORROW</i>	<a href="https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf">https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf</a>	Report sul futuro del cibo e della ristorazione secondo The Culinary Institute of America
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>"Cooksy" monitora la temperatura e altro ancora per risultati di cottura perfetti</i>	<a href="https://www.trendhunter.com/trends/cooksy">https://www.trendhunter.com/trends/cooksy</a>	Tool di monitoraggio cottura
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Come i ristoranti possono conquistare la generazione Z durante e dopo la pandemia?</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/how-restaurants-can-win-over-gen-z-during-and-after-pandemic">https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/how-restaurants-can-win-over-gen-z-during-and-after-pandemic</a>	Tips e innovazioni digitali per riportare la gen. Z a mangiare nei ristoranti
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Progettare il ristorante ideale per i clienti della Generazione Z</i>	<a href="https://insideretail.asia/2020/02/25/designing-the-ideal-restaurant-for-gen-z-customers/">https://insideretail.asia/2020/02/25/designing-the-ideal-restaurant-for-gen-z-customers/</a>	Tips e innovazioni digitali per riportare la gen. Z a mangiare nei ristoranti
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Ristoranti nel 2021: tecnologia e ospitalità alla ricerca dell'equilibrio</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-technology-and-hospitality-search-balance">https://www.qsrmagazine.com/consumer-trends/restaurants-2021-technology-and-hospitality-search-balance</a>	Il cambiamento radicale del settore prima della pandemia, dove risultava saturo, ed oggi, dove può offrire nuovi spunti ed opportunità. Vantaggi della ristorazione contactless (QR Code ecc.)
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Il COVID-19 accelera l'era dell'automazione per i ristoranti</i>	<a href="https://www.qsrmagazine.com/technology/covid-19-accelerates-age-automation-restaurants">https://www.qsrmagazine.com/technology/covid-19-accelerates-age-automation-restaurants</a>	L'automazione come nuovo importante trend della ristorazione in uno scenario post-Covid
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Acquisti omnicanale nel 2030</i>	<a href="https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-shopping-in-2030">https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-shopping-in-2030</a>	Implementazione del phygital nelle esperienze quotidiane, spesa e ristorazione comprese

ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Pizza Hut per testare i robot di consegna con FedEx</i>	<a href="https://www.restaurantdive.com/news/pizza-hut-to-test-delivery-bots-with-fedex/549337/">https://www.restaurantdive.com/news/pizza-hut-to-test-delivery-bots-with-fedex/549337/</a>	La grande catena di ristoranti sta testando un robot per la consegna automatica degli ordini
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>In che modo l'automazione avrà un impatto sulle nostre vite?</i>	<a href="https://edu.gcfglobal.org/en/thenow/how-will-automation-impact-our-lives/1/">https://edu.gcfglobal.org/en/thenow/how-will-automation-impact-our-lives/1/</a>	Dibattito sulle conseguenze dell'automazione nella vita dell'uomo. Rischi e benefici portati dai robot.
FONTI UFFICIALI (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Automazione</i>	<a href="https://www.britannica.com/technology/automation">https://www.britannica.com/technology/automation</a>	Storia e sviluppi dell'automazione nella società
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Quale lavoro nel 2030: artigiani e ingegneri battono i robot</i>	<a href="https://www.corriere.it/scuola/universita/cards/quale-lavoro-2030-robot-sopravviveranno-artigiani-ingegneri/mestieri-che-cambiano_last.shtml">https://www.corriere.it/scuola/universita/cards/quale-lavoro-2030-robot-sopravviveranno-artigiani-ingegneri/mestieri-che-cambiano_last.shtml</a>	Report su quali professioni e quali competenze saranno valorizzate in futuro.

## Ambiente

TIPOLOGIA	TITOLO	FONTI	SINTESI
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Questa azienda di sapone naturale di lunga data è nata per caso</i>	<a href="https://inhabitat.com/this-long-standing-natural-soap-company-started-by-accident/">https://inhabitat.com/this-long-standing-natural-soap-company-started-by-accident/</a>	Sapone prodotto da materiali di scarto
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>La nuova bottiglia per il whisky fatta di carta ecologica</i>	<a href="https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2020/07/23/bottiglia-whisky-carta/">https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2020/07/23/bottiglia-whisky-carta/</a>	Bottiglia di whisky ecosostenibile
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>La Coca Cola lancia un nuovo formato di bottiglia per la prima volta in un decennio</i>	<a href="https://edition.cnn.com/2021/02/09/business/coca-cola-new-plastic-bottle/index.html">https://edition.cnn.com/2021/02/09/business/coca-cola-new-plastic-bottle/index.html</a>	Coca Cola ha lanciato una nuova bottiglia in plastica 100% riciclabile
ALTRO (Specificare)	<i>EvoWare</i>	<a href="https://www.webpackaging.com/en/portals/evoWare/">https://www.webpackaging.com/en/portals/evoWare/</a>	Packaging a base di alghe, impiegabile nel settore alimentare
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>L'installazione di Zero Waste Bistro fornisce un modello di economia circolare a WantedDesign</i>	<a href="https://www.dezeen.com/2018/05/21/zero-waste-bistro-installation-circular-economy-linda-bergroth-wanted-design-manhattan/">https://www.dezeen.com/2018/05/21/zero-waste-bistro-installation-circular-economy-linda-bergroth-wanted-design-manhattan/</a>	Nuovo concept di ristorante totalmente ecosostenibile, arredamento compreso
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Acciaio sostenibile: test superato per la prima "forgiatura green"</i>	<a href="https://www.ambienteambiente.com/acciaio-sostenibile-test-superato-per-la-prima-forgiatura-green/">https://www.ambienteambiente.com/acciaio-sostenibile-test-superato-per-la-prima-forgiatura-green/</a>	Nuovo sistema di lavorazione dell'acciaio a basse emissioni.
FONTI UFFICIALI (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Produrre acciaio sostenibile</i>	<a href="https://italia.arcelormittal.com/it/our-sustainable-vision/what-is-safe-sustainable-steel">https://italia.arcelormittal.com/it/our-sustainable-vision/what-is-safe-sustainable-steel</a>	Nuovo sistema di lavorazione dell'acciaio a basse emissioni.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Acciaio e alluminio e il packaging è efficiente e sostenibile</i>	<a href="https://www.infopackaging.it/acciaio-alluminio-campagna-anfima/">https://www.infopackaging.it/acciaio-alluminio-campagna-anfima/</a>	Anfima Cial e Ricrea promuovono una nuova campagna di informazione e sensibilizzazione sull'impiego sostenibile degli imballaggi in acciaio
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Kuno è il frigo sostenibile che funziona senza energia elettrica</i>	<a href="https://www.wired.it/amp/296060/lifestyle/sostenibilita/2021/01/05/kuno-frigo-sostenibile-senza-energia-elettrica/">https://www.wired.it/amp/296060/lifestyle/sostenibilita/2021/01/05/kuno-frigo-sostenibile-senza-energia-elettrica/</a>	Frigorifero ad impatto zero, utile per una gran fetta di popolazione che non dispone di elettricità
ALTRO (Specificare)	<i>Dr. Brew Kombucha</i>	<a href="https://www.brewdrkombucha.com/">https://www.brewdrkombucha.com/</a>	Azienda di bevande a spreco zero: ogni scarto risultante dai processi produttivi viene utilizzato e riciclato per altre funzioni.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>RePizza: prendere gli ingredienti inutilizzati a Xintiandi Shanghai e fare le pizze</i>	<a href="https://www.brandingasia.com/xintiandi-shanghai-pizza/">https://www.brandingasia.com/xintiandi-shanghai-pizza/</a>	Startup cinese che prende i materiali di scarto della lavorazione della pizza per produrne altre a impatto zero. Il cibo è totalmente riutilizzato.

ALTRO (Specificare)	<i>Farther Farms</i>	<a href="https://www.fartherfarms.com/">https://www.fartherfarms.com/</a>	Startup tecnologica che migliora la distribuzione globale di alimenti, con processi che non richiedono il congelamento o refrigerazione.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Stixfresh sviluppa adesivi per mantenere la frutta fresca per due settimane</i>	<a href="https://www.foodbev.com/news/stixfresh-develops-stickers-to-keep-fruit-fresh-for-two-weeks/">https://www.foodbev.com/news/stixfresh-develops-stickers-to-keep-fruit-fresh-for-two-weeks/</a>	Startup che ha sviluppato un adesivo di cera biologica per aumentare la conservazione della frutta e diminuire gli sprechi
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Simple Feast</i>	<a href="https://simplefeast.com/en-dk">https://simplefeast.com/en-dk</a>	Startup che cucina e consegna pasti pronti per tutta la settimana. Packaging ecosostenibile e piatti personalizzati con macronutrienti bilanciati.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Algama</i>	<a href="https://algamafoods.com/">https://algamafoods.com/</a>	Startup impegnata nella diffusione e applicazione delle alghe nel settore alimentare
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Le 10 migliori startup foodtech europee che ti riempiranno la pancia</i>	<a href="https://www.eu-startups.com/2019/05/top-10-european-foodtech-startups-that-will-fill-your-tummy/">https://www.eu-startups.com/2019/05/top-10-european-foodtech-startups-that-will-fill-your-tummy/</a>	Startup sul settore alimentare a impatto zero.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Platejoy</i>	<a href="https://www.platejoy.com/">https://www.platejoy.com/</a>	Startup che cucina e consegna pasti pronti per tutta la settimana. Packaging ecosostenibile e piatti personalizzati con macronutrienti bilanciati.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>12 modi per rendere il tuo ristorante più sostenibile</i>	<a href="https://restaurant.opentable.com/resources/ways-restaurant-sustainable/">https://restaurant.opentable.com/resources/ways-restaurant-sustainable/</a>	Tips per rendere il ristorante un'attività a minor impatto ambientale e diminuire gli sprechi.
FONTI UFFICIALI (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Agenda 2030</i>	<a href="https://unric.org/it/agenda-2030/">https://unric.org/it/agenda-2030/</a>	SDGs da raggiungere entro il 2030 per salvaguardare il pianeta e la società
FONTI UFFICIALI (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Agenda 2030: sconfiggere la fame</i>	<a href="https://asvis.it/public/asvis2/files/Approfondimenti/PositionPaperGdL_Goal_2FINAL.pdf">https://asvis.it/public/asvis2/files/Approfondimenti/PositionPaperGdL_Goal_2FINAL.pdf</a>	Obiettivo n.2: sconfiggere la fame
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Vantaggi dei cibi di stagione, dei farmers market e dei prodotti a km zero.</i>	<a href="https://www.bloomsisters.swiss/blog/cucina-sana-e-sfiziose/vantaggi-dei-cibi-di-stagione-dei-farmers-market-e-dei-prodotti-a-km-zero/">https://www.bloomsisters.swiss/blog/cucina-sana-e-sfiziose/vantaggi-dei-cibi-di-stagione-dei-farmers-market-e-dei-prodotti-a-km-zero/</a>	L'importanza di comprare frutta e verdura km. 0 e seguire la stagionalità del cibo
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Food e Sostenibilità. Too Good To Go lancia una linea di poster contro gli sprechi alimentari</i>	<a href="https://www.foodaffairs.it/2021/06/08/too-good-to-go-lancia-una-linea-di-poster-contro-gli-sprechi-alimentari-per-un-consumatore-piu-consapevole-a-partire-dalle-mura-domestiche-guarda-lo-spot/">https://www.foodaffairs.it/2021/06/08/too-good-to-go-lancia-una-linea-di-poster-contro-gli-sprechi-alimentari-per-un-consumatore-piu-consapevole-a-partire-dalle-mura-domestiche-guarda-lo-spot/</a>	Poster per sensibilizzare sulla lotta allo spreco
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>L'ascesa dei ristoranti "zero rifiuti"</i>	<a href="https://www.smithsonianmag.com/innovation/rise-zero-waste-restaurants-180974394/?page=5">https://www.smithsonianmag.com/innovation/rise-zero-waste-restaurants-180974394/?page=5</a>	Un nuovo format di ristorante a impatto zero, dal risparmio energetico alla lotta contro gli sprechi alimentari.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Macchine per il compostaggio: come funzionano e quali vantaggi offrono</i>	<a href="https://www.ciclia.it/macchine-per-compostaggio-come-funzionano-vantaggi/">https://www.ciclia.it/macchine-per-compostaggio-come-funzionano-vantaggi/</a>	Macchine per il compostaggio dei rifiuti organici, da utilizzare all'interno dei ristoranti per trasformare gli sprechi in composti riutilizzabile
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Chef under 30, il futuro dell'alta cucina è green</i>	<a href="https://www.care-s.it/chef-under-30-the-future-of-haute-cuisine-is-green/">https://www.care-s.it/chef-under-30-the-future-of-haute-cuisine-is-green/</a>	Interviste e storie di alcuni giovani chef italiani. Riavviare il settore a partire dai giovani e dalla sostenibilità sono i fattori chiave della ristorazione post-covid.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>THE FUTURE OF FOOD: EXPLORING FOOD INNOVATIONS OF TOMORROW</i>	<a href="https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf">https://www.ciachef.edu/uploadedFiles/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf</a>	Report sul futuro del cibo e della ristorazione secondo The Culinary Institute of America

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Future Plates: Trasformare le abilità culinarie e la formazione</i>	<a href="https://www.forumforthefuture.org/future-plates-transforming-culinary-skills-and-training">https://www.forumforthefuture.org/future-plates-transforming-culinary-skills-and-training</a>	Le nuove competenze dello chef per una ristorazione sostenibile
FOENTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Cibo 2030</i>	<a href="https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy/food-systems/food-2030_en">https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy/food-systems/food-2030_en</a>	Food 2030 è la politica di ricerca e innovazione dell'UE per trasformare i sistemi alimentari e garantire che tutti abbiano cibo nutriente e a prezzi accessibili per condurre una vita sana.

## Legge

TIPOLOGIA	TITOLO	FOENTE	SINTESI
FOENTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>RIAPERTURA RISTORAZIONE E CERIMONIE</i>	<a href="https://www.confcommercio.it/-/riapertura-ristorazione-linee-guida">https://www.confcommercio.it/-/riapertura-ristorazione-linee-guida</a>	Regole da rispettare per la riapertura dei pubblici esercizi e per le cerimonie, nel rispetto delle norme antivirali
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Covid, ok del Cdm al nuovo decreto: "Dal 6 agosto green pass per ristoranti, cinema e palestre"</i>	<a href="https://www.repubblica.it/cronaca/2021/07/22/news/covid_cabina_di_regia_green_pass_per_bar_e_ristoranti_ma_solo_al_tavolo_e_al_chiuso_-311306842/">https://www.repubblica.it/cronaca/2021/07/22/news/covid_cabina_di_regia_green_pass_per_bar_e_ristoranti_ma_solo_al_tavolo_e_al_chiuso_-311306842/</a>	Approvazione del Green Pass per l'accesso in determinati esercizi pubblici, ristoranti compresi.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Green pass ristoranti: cosa cambia dal 6 agosto</i>	<a href="https://www.ilrestodelcarlino.it/cronaca/green-pass-ristoranti-6-agosto-1.6665686">https://www.ilrestodelcarlino.it/cronaca/green-pass-ristoranti-6-agosto-1.6665686</a>	Regole da rispettare per la riapertura dei pubblici esercizi e per le cerimonie, nel rispetto delle norme antivirali
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Nuovo decreto-legge: spostamenti, bar, ristoranti, scuola, spettacoli e sport. Cosa cambia</i>	<a href="https://www.055firenze.it/art/205584/Nuovo-decreto-legge-spostamenti-bar-ristoranti-scuola-spettacoli-sport-ecco-cosa-cambia">https://www.055firenze.it/art/205584/Nuovo-decreto-legge-spostamenti-bar-ristoranti-scuola-spettacoli-sport-ecco-cosa-cambia</a>	Cosa cambia con l'introduzione del Green Pass all'interno di ristoranti ed altri pubblici esercizi

## Alimentazione

TIPOLOGIA	TITOLO	FOENTE	SINTESI
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Trend alimentari dei Millennial: cosa amano mangiare?</i>	<a href="https://dfaingredients.com/trends/millennial-food-trends/">https://dfaingredients.com/trends/millennial-food-trends/</a>	Relazione sulle tendenze alimentari che coinvolgono i Millennial: cibi sani, impatto zero, cibi etnici
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tendenze alimentari dei millennial: cosa mangiano i millennial?</i>	<a href="https://www.linkfluence.com/blog/millennial-food-trends-what-do-millennials-eat">https://www.linkfluence.com/blog/millennial-food-trends-what-do-millennials-eat</a>	Trend alimentari del Millennial, tra social media e cibo ecosostenibile
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Le 14 più grandi tendenze alimentari che interessano la Generazione Z e i Millennial</i>	<a href="https://www.ypulse.com/article/2019/05/01/the-14-biggest-food-trends-gen-z-millennial-are-interested-in/">https://www.ypulse.com/article/2019/05/01/the-14-biggest-food-trends-gen-z-millennial-are-interested-in/</a>	Trend alimentari delle gen. Z e Millennial, cibo a basso contenuto calorico, cucina impatto zero, prodotti locali, prodotti freschi
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>3 tendenze alimentari ispirate dai millennial che i consumatori più anziani stanno mangiando</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/josephcoughlin/2019/06/09/3-food-trends-inspired-by-millennials-that-older-consumers-are-eating-up/">https://www.forbes.com/sites/josephcoughlin/2019/06/09/3-food-trends-inspired-by-millennials-that-older-consumers-are-eating-up/</a>	Acquisto di cibo online, kit di pasti pronti, cibo salutare
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tendenze alimentari e salutistiche del 2020: perché le aspettative dei millennial cambieranno i menu dei bambini</i>	<a href="https://www.cookinglight.com/eating-smart/why-kids-menus-will-get-healthier-in-2020">https://www.cookinglight.com/eating-smart/why-kids-menus-will-get-healthier-in-2020</a>	Come i trend alimentari della gen. Z cambieranno i menù per bambini nei prossimi anni: stop al cibo fritto, si va verso una cucina più salutare e con prodotti sani
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cambia la tua dieta 2021 con questi cibi "millennial"</i>	<a href="https://www.aarp.org/health/healthy-living/info-2020/millennial-food-trends-to-try.html">https://www.aarp.org/health/healthy-living/info-2020/millennial-food-trends-to-try.html</a>	Indagine sui cibi più consumati nelle diete dei Millennial.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Tendenze alimentari tra i millennial: rimodellamento dell'industria alimentare</i>	<a href="https://knowledge.ulprospector.com/9440/fb-food-trends-among-millennials-remodeling-the-food-industry/">https://knowledge.ulprospector.com/9440/fb-food-trends-among-millennials-remodeling-the-food-industry/</a>	Indagine sui trend alimentari dei Millennial, tra flexitarismo, attenzione alle calorie e la personalizzazione dei menù.

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Tendenze alimentari e abitudini alimentari della Generazione Z</i>	<a href="https://upserve.com/restaurant-insider/generation-z-new-food-trends/">https://upserve.com/restaurant-insider/generation-z-new-food-trends/</a>	Attenzione alla qualità del cibo e presenza del ristorante nei social media
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>LE PREFERENZE ALIMENTARI INFLUENTI DELLA GENERAZIONE Z</i>	<a href="https://foodinstitute.com/focus/gen-z-preferences/#:~:text=Above%20all%2C%20Gen%20Z%20expects,protein%2C%20such%20as%20an%20egg.&amp;text=Snacking%20is%20also%20another%20key%20theme%20in%20Gen%20Z%20di">https://foodinstitute.com/focus/gen-z-preferences/#:~:text=Above%20all%2C%20Gen%20Z%20expects,protein%2C%20such%20as%20an%20egg.&amp;text=Snacking%20is%20also%20another%20key%20theme%20in%20Gen%20Z%20di</a>	Salute, convenienza e social media giocano tutti un ruolo importante nelle scelte alimentari della Generazione Z. E-commerce e delivery
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Preferenze alimentari nel 2021: mantenersi in salute in un mondo post Covid-19</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/p/hillempert/2020/10/19/food-trends-2021-staying-healthy-in-a-post-covid-19-world/?sh=43b1d32d485b">https://www.forbes.com/sites/p/hillempert/2020/10/19/food-trends-2021-staying-healthy-in-a-post-covid-19-world/?sh=43b1d32d485b</a>	Trend alimentari post pandemia
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Il cibo del futuro: esplorando le innovazioni alimentari del futuro</i>	<a href="https://www.ciachef.edu/uploads/Files/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf">https://www.ciachef.edu/uploads/Files/Pages/Admissions_and_Financial_Aid/future-of-food.pdf</a>	Report sul futuro del cibo e della ristorazione secondo The Culinary Institute of America
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>La stampa 3D e i suoi approfondimenti applicativi nell'industria alimentare</i>	<a href="https://www.futurebridge.com/industry/perspectives-food-nutrition/3d-printing-and-its-application-insights-in-food-industr/">https://www.futurebridge.com/industry/perspectives-food-nutrition/3d-printing-and-its-application-insights-in-food-industr/</a>	Applicazione della stampa 3D nell'industria alimentare: cibo personalizzato, sprechi ridotti, risparmio di tempo.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>IN CHE MODO LA STAMPA 3D STA CAMBIANDO L'INDUSTRIA ALIMENTARE?</i>	<a href="https://www.outsource2india.com/eso/mechanical/articles/3d-printing-impact-food-industry.asp">https://www.outsource2india.com/eso/mechanical/articles/3d-printing-impact-food-industry.asp</a>	Applicazione della stampa 3D nell'industria alimentare: cibo personalizzato, sprechi ridotti, risparmio di tempo.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Stampanti 3D per alimenti: tecnologia e applicazioni interessanti</i>	<a href="https://turbofuture.com/consumer-electronics/3D-Printers-For-Food-Technology-and-Applications">https://turbofuture.com/consumer-electronics/3D-Printers-For-Food-Technology-and-Applications</a>	Produrre cibo istantaneo nello spazio: applicazioni per gli astronauti. Accordo tra NASA e azienda di stampanti alimentari 3D
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>La stampa 3D può essere una soluzione per sfamare il mondo?</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2018/10/30/3d-food-printing-may-provide-way-to-feed-the-world/?sh=771fa81f5817">https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2018/10/30/3d-food-printing-may-provide-way-to-feed-the-world/?sh=771fa81f5817</a>	Applicazione della stampa 3D per ottenere soluzioni a basso costo e sostenibili per i paesi più in difficoltà
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>6 aziende che servono deliziose innovazioni alimentari stampate in 3D</i>	<a href="https://blog.grabcad.com/blog/2019/06/17/3d-printed-food-companies/">https://blog.grabcad.com/blog/2019/06/17/3d-printed-food-companies/</a>	Stampa 3D per esigenze ospedaliere, esigenze dietetiche, maggiore sostenibilità.
ALTRO (Specificare)	<i>Stampa 3D alimentare: 7 stampanti 3D alimentari disponibili nel 2021</i>	<a href="https://www.aniwaa.com/buyers-guide/3d-printers/food-3d-printers/">https://www.aniwaa.com/buyers-guide/3d-printers/food-3d-printers/</a>	La stampa 3D fa risparmiare tempo, permette piatti personalizzabili e creativi; tra i limiti vi sono i tipi di alimenti utilizzabili, il costo elevato dei macchinari e la cottura parziale dei cibi.
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Impatto del Covid-19 nei clienti dei ristoranti</i>	<a href="https://www.revenuemanage.com/wp-content/uploads/2020/07/RMS-Insights-COVID19-ImpactRestaurantConsumers-July2020-GenerationalInsights.pdf">https://www.revenuemanage.com/wp-content/uploads/2020/07/RMS-Insights-COVID19-ImpactRestaurantConsumers-July2020-GenerationalInsights.pdf</a>	Report sui trend nati durante la pandemia nel settore della ristorazione
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Gli insetti non sono 'il nuovo sushi': teorie della pratica e accettazione dei novel food</i>	<a href="https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14649365.2018.1440320">https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14649365.2018.1440320</a>	Entomofagia e novel food: gli insetti possono essere il cibo del futuro?
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>L'entomofagia salverà il mondo?</i>	<a href="https://www.researchitaly.it/news/l-entomofagia-salvera-il-mondo/">https://www.researchitaly.it/news/l-entomofagia-salvera-il-mondo/</a>	Gli insetti possono essere un alimento a bassissimo impatto ambientale, ricco di proteine e altri nutrienti.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cos'è il #foodporn e perché ha grande successo su Instagram</i>	<a href="https://webalvolo.it/cosa-e-il-foodporn-successo-su-instagram/">https://webalvolo.it/cosa-e-il-foodporn-successo-su-instagram/</a>	Il trend del foodporn, nato nei social media per enfatizzare la bellezza dei piatti che si mangiano

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il fenomeno del food porn (da non confondere con il junk food)</i>	<a href="https://ilbolive.unipd.it/it/news/phenomeno-food-porn-non-confondere-junk-food">https://ilbolive.unipd.it/it/news/phenomeno-food-porn-non-confondere-junk-food</a>	Il trend del foodporn, nato nei social media per enfatizzare la bellezza dei piatti che si mangiano
RAPPORTI (ISTAT, EUROSTAT, ecc)	<i>Mangiare nel 2030: trend e prospettive</i>	<a href="https://www.barillacfn.com/m/publications/eating-in-2030-trends-and-perspectives.pdf">https://www.barillacfn.com/m/publications/eating-in-2030-trends-and-perspectives.pdf</a>	Report di Barilla sull'alimentazione del futuro, basata su 5 trend principali: commensalità, accessibilità, naturalezza del cibo, fusion, cibo a casa vs mangiare fuori.
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Dagli allevamenti ai cracker: le startup italiane scommettono sugli insetti da mangiare</i>	<a href="https://www.wired.it/economia/start-up/2021/02/15/insetti-mangiare-startup-italia/?refresh_ce=">https://www.wired.it/economia/start-up/2021/02/15/insetti-mangiare-startup-italia/?refresh_ce=</a>	Rassegna delle startup italiane che puntano sugli insetti come novel food del futuro.
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Approvazione del primo insetto come Novel Food</i>	<a href="https://ec.europa.eu/food/food/novel-food/authorisations/approval-first-insect-novel-food_en">https://ec.europa.eu/food/food/novel-food/authorisations/approval-first-insect-novel-food_en</a>	L'Unione Europea riconosce come novel food il tenebrio molitor, verme della farina, alimento quindi edibile per l'uomo
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Ricercatori che producono birra da Bug Yeast</i>	<a href="https://www.foodandwine.com/drinks/researchers-brewing-beer-bug-yeast#:~:text=But%20would%20you%20be%20interested,at%20North%20Carolina%20State%20University.">https://www.foodandwine.com/drinks/researchers-brewing-beer-bug-yeast#:~:text=But%20would%20you%20be%20interested,at%20North%20Carolina%20State%20University.</a>	Birra derivante da insetti
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>I fake-burger arrivano nei supermercati italiani. La sfida tra Findus e Lidl</i>	<a href="https://www.wired.it/lifestyle/food/2020/06/24/fake-burger-supermercati-findus-lidl/">https://www.wired.it/lifestyle/food/2020/06/24/fake-burger-supermercati-findus-lidl/</a>	Arrivo della fake meat nei banchi frigo dei supermercati: i primi marchi di carne vegetale arrivano in Italia
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Consumi di carne a -30%, giù i prezzi all'ingrosso: serve ridurre la produzione</i>	<a href="https://www.ilsole24ore.com/art/consumi-carne-30percento-giu-prezzi-all-ingrosso-serve-ridurre-produzione-ADoMrHk?refresh_ce=1">https://www.ilsole24ore.com/art/consumi-carne-30percento-giu-prezzi-all-ingrosso-serve-ridurre-produzione-ADoMrHk?refresh_ce=1</a>	La pandemia ha causato una flessione dei consumi di carne: oggi vi è un eccesso di offerta dovuto anche in parte alle alternative date dalla fake meat
ALTRO (Specificare)	<i>Small Giants</i>	<a href="https://eatsmallgiants.com/">https://eatsmallgiants.com/</a>	Sito ufficiale della startup nata in Italia e che produce snack a base di farina di grilli.
ALTRO (Specificare)	<i>Alia Insect Farm</i>	<a href="https://aliainsectfarm.it/">https://aliainsectfarm.it/</a>	Entomofagia come spinta verso un'alimentazione sostenibile ed innovativa.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Gli insetti commestibili colpiscono gli scaffali dei negozi di alimentari</i>	<a href="https://www.foodandwine.com/news/edible-insects-hit-grocery-store-shelves">https://www.foodandwine.com/news/edible-insects-hit-grocery-store-shelves</a>	Insetti come superfood, ricchi di proteine e ad impatto minimo per l'ambiente
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il nuovo superfood: 5 motivi per cui dovremmo mangiare insetti</i>	<a href="https://www.foodandwine.com/news/new-superfood-5-reasons-we-should-be-eating-insects">https://www.foodandwine.com/news/new-superfood-5-reasons-we-should-be-eating-insects</a>	Motivi per mangiare insetti: accidentalmente lo abbiamo già fatto, sono più sani della carne, ci vuole meno spazio per allevarli e molta meno acqua, possiamo digerirne di più.
ALTRO (Specificare)	<i>Bitty Foods</i>	<a href="https://www.bittyfoods.com/">https://www.bittyfoods.com/</a>	Grilli commestibili
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Cos'è l'alga commestibile? 7 tipi di alghe e 4 ricette di alghe</i>	<a href="https://www.masterclass.com/articles/what-is-edible-seaweed#7-popular-types-of-edible-seaweed">https://www.masterclass.com/articles/what-is-edible-seaweed#7-popular-types-of-edible-seaweed</a>	Ricette e tipologie di alghe commestibili, alimento ricco di nutrienti e ancora poco conosciuto.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>6 varietà più comuni di alghe commestibili</i>	<a href="https://guide.michelin.com/en/article/dining-in/6-edible-delicious-varieties-of-seaweed">https://guide.michelin.com/en/article/dining-in/6-edible-delicious-varieties-of-seaweed</a>	Tipologie di alghe commestibili
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Scopri il cibo millenario del futuro, le alghe commestibili</i>	<a href="https://www.technogym.com/int/newsroom/edible-seaweeds-benefits-food-future/">https://www.technogym.com/int/newsroom/edible-seaweeds-benefits-food-future/</a>	Tipologie di alghe commestibili
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Le alghe come cibo</i>	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128027721000051">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128027721000051</a>	Tipologie di alghe commestibili e normative che ruotano attorno a questo novel food.
RIVISTA SCIENTIFICA	<i>Alghe: una fonte alimentare sostenibile</i>	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780124186972000131?via%3Dihub">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780124186972000131?via%3Dihub</a>	Tipologie di alghe commestibili e normative che ruotano attorno a questo novel food.

CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Le startup emergenti di alghe australiane</i>	<a href="https://thefishsite.com/articles/australias-emerging-seaweed-startup-ecosystem">https://thefishsite.com/articles/australias-emerging-seaweed-startup-ecosystem</a>	Elenco delle startup australiane che stanno lavorando le alghe per applicarle in numerosi settori, dall'alimentazione al packaging
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>La startup di alghe si assicura un finanziamento di 2 milioni di sterline</i>	<a href="https://thefishsite.com/articles/seaweed-startup-secures-2-million-seed-funding">https://thefishsite.com/articles/seaweed-startup-secures-2-million-seed-funding</a>	Investimenti su una startup che si occupa di agricoltura sostenibile di alghe
ALTRO (Specificare)	<i>Oceanium</i>	<a href="https://oceanium.world/">https://oceanium.world/</a>	Sito ufficiale della startup australiana di alghe
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Alghe incredibili: 8 startup che sfruttano questa super alga, dalle magliette ai gamberetti</i>	<a href="https://www.greenqueen.com.hk/amazing-algae-8-startups-leveraging-this-super-seaweed-from-t-shirts-to-shrimp/">https://www.greenqueen.com.hk/amazing-algae-8-startups-leveraging-this-super-seaweed-from-t-shirts-to-shrimp/</a>	Numerose applicazioni delle alghe
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>5 migliori startup biotecnologiche che sviluppano soluzioni a base di alghe</i>	<a href="https://www.startup-insights.com/innovators-guide/5-top-biotech-startups-developing-algae-based-solutions/">https://www.startup-insights.com/innovators-guide/5-top-biotech-startups-developing-algae-based-solutions/</a>	Elenco delle startup che stanno lavorando le alghe per applicarle in numerosi settori, dall'alimentazione al packaging
FONTE UFFICIALE (ONU, DOC MINISTERIALI, OSSERVATORI, ECC)	<i>Cibo 2030</i>	<a href="https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy/food-systems/food-2030_en">https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/bioeconomy/food-systems/food-2030_en</a>	Food 2030 è la politica di ricerca e innovazione dell'UE per trasformare i sistemi alimentari e garantire che tutti abbiano cibo nutriente e a prezzi accessibili per condurre una vita sana.
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Cosa mangeremo nel 2030?</i>	<a href="https://www.weforum.org/agenda/2016/11/what-will-we-eat-in-2030/">https://www.weforum.org/agenda/2016/11/what-will-we-eat-in-2030/</a>	Occorre rivedere il sistema alimentare, a partire dall'allevamento e dalle coltivazioni in serra, grandi complici del surriscaldamento globale. Serve una politica alimentare più attenta alla sostenibilità ed agli sprechi
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Il pesce finto è la prossima grande novità a base vegetale: ecco cosa c'è dentro</i>	<a href="https://www.cookinglight.com/eating-smart/whats-in-faux-fish">https://www.cookinglight.com/eating-smart/whats-in-faux-fish</a>	Fake fish come scelta alimentare sostenibile, con proprietà nutritive molto simili a quelle del pesce vero.
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Fake fish e cibo vegano alla conquista dei fast food</i>	<a href="https://www.ilsole24ore.com/art/fake-fish-e-cibo-vegano-conquista-fast-food-ADoPSSeB">https://www.ilsole24ore.com/art/fake-fish-e-cibo-vegano-conquista-fast-food-ADoPSSeB</a>	I fast food adottano soluzioni vegane per accontentare i clienti più attenti al cibo sano e alla sostenibilità
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Una grande svolta è finalmente dare al pesce finto il sapore di pesce</i>	<a href="https://www.wired.co.uk/article/fish-vegetarian-vegan-substitute">https://www.wired.co.uk/article/fish-vegetarian-vegan-substitute</a>	una miscela brevettata di sei legumi - piselli, ceci, lenticchie, soia, fave e fagioli marini - che produce una consistenza friabile che ricorda il pesce. Il caratteristico sapore salmastro del tonno è ottenuto tramite l'aggiunta di olio di alghe d'allevamento
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>I 4 più grandi trend di cibo e bevande per il 2021</i>	<a href="https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2020/09/16/the-4-biggest-food-and-drink-trends-for-2021-which-everyone-will-consume/?sh=7e51b97441ea">https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2020/09/16/the-4-biggest-food-and-drink-trends-for-2021-which-everyone-will-consume/?sh=7e51b97441ea</a>	Insetti, proteine vegetali in sostituzione alla carne, vino in scatola, alcool marchiato dalle celebrities
ARTICOLO SU QUOTIDIANO	<i>Fake meat vs carne vera</i>	<a href="https://www.nytimes.com/2019/12/03/well/eat/fake-meat-vs-real-meat.html">https://www.nytimes.com/2019/12/03/well/eat/fake-meat-vs-real-meat.html</a>	Pro e contro della fake meat e della vera carne
RIVISTA DIVULGATIVA	<i>Insetti da mangiare 100% made in Italy: la startup che vuole rivoluzionare l'industria del food</i>	<a href="https://forbes.it/2021/05/11/fu-cibo-il-primario-marchio-italiano-di-insetti-e-trasformati-made-in-italy/">https://forbes.it/2021/05/11/fu-cibo-il-primario-marchio-italiano-di-insetti-e-trasformati-made-in-italy/</a>	Startup italiana sugli insetti commestibili
CONTRIBUTO WEB (BLOG, FORUM, ECC.)	<i>Fake fish o "finto" pesce a base vegetale: per l'ambiente occorre ripensare anche il consumo di pescato</i>	<a href="https://ilfattoalimentare.it/fake-fish-finto-pesce-vegetale.html">https://ilfattoalimentare.it/fake-fish-finto-pesce-vegetale.html</a>	Fake fish come alternativa sostenibile al pesce

## RINGRAZIAMENTI

*Giunto all'epilogo di questo lavoro, ritengo doveroso rivolgere i miei più sinceri ringraziamenti a delle persone che mi hanno accompagnato durante tutto l'iter accademico e durante lo svolgimento di questa dissertazione.*

*Ringrazio l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove ho svolto il mio percorso triennale e magistrale con un corpus docenti di qualità e di assoluta preparazione: tra tutti, rivolgo un ringraziamento particolare al mio Relatore, Prof. Carlo Bagnoli, che con grande passione e lungimiranza mi ha trasmesso nel suo corso l'importanza dell'innovazione e la fortuna di studiare in un ambiente prestigioso come Venezia. Le sue preziose conoscenze sono e saranno per me un bagaglio culturale di grande valore.*

*Ringrazio il team di Strategy Innovation, Valeria, Silvia ed il Dott. Gian Paolo Lazzer, che con grande disponibilità e gentilezza mi hanno seguito durante tutto il lavoro di stesura della tesi, dandomi consigli e feedback efficaci.*

*Ringrazio Giulia, con la quale condivido successi e fallimenti, sopportandomi e dispensando critiche costruttive più o meno morbide a seconda della situazione. È anche grazie a te che mi sento una persona migliore.*

*Ringrazio gli amici di sempre, che mi supportano ed incoraggiano: in particolare a Gianluca, amico nonché collega con cui ho condiviso il mio percorso formativo sin dal liceo.*

*Un profondo ringraziamento a mia mamma, persona di grande coraggio e forza d'animo, che mi ha sempre supportato ed aiutato in ogni mia scelta e che sarà per me sempre punto di riferimento, la mia roccia. Grazie per tutto l'affetto che mi dai.*

*Infine, ringrazio mio papà, che da undici anni ormai mi osserva da lassù. Ogni giorno so che mi segui e mi aiuti nei momenti più difficili: i tuoi insegnamenti mi accompagneranno per sempre. Questo successo lo dedico a te: spero solo tu sia orgoglioso dell'uomo che sono diventato oggi. Sei la mia forza.*