

Crescita del fine dining: il caso Langosteria

di Pietro Lanza*

Il fine dining è cresciuto nel 2022 del 12 per cento (incremento superiore, per esempio, a quello del *luxury cars*), raggiungendo il valore di mercato mondiale di 57 miliardi, rappresentando il 4 per cento del mercato del lusso complessivo¹. La brillante ripresa post-pandemia è riconducibile sia al desiderio di tornare a spendere del tempo di qualità fuori casa sia a vivere il cibo in modo esperienziale, come importante momento di socializzazione. Soprattutto in mercati sofisticati, come l'Italia, il cliente va alla continua ricerca di qualcosa di speciale che abbinì la ricercatezza del menù a servizi di altissimo livello.

Il fine dining a livello mondiale ha ormai raggiunto valori pre-pandemici, vista la rimozione di tutte le restrizioni nelle maggiori capitali europee. Il lato esperienziale del dining (unitamente a un'attenzione sempre più forte per la qualità degli ingredienti) ha di gran lunga superato nelle percezioni del consumatore la scelta per la ristorazione gourmet, favorendo al contempo i brand multi-location, ossia in grado di seguire il cliente in diverse destinazioni, contestualizzando menù, servizio ed esperienza. A questo si unisce il desiderio dei consumatori (e delle loro famiglie) di portare a casa e nelle proprie cucine il fine dining con organizzazione e qualità analoghe a quella del ristorante, ma in un contesto più intimo e personale.

Eppure, nel nostro Paese, patria della buona alimentazione e della ristorazione di alto livello, è sempre più difficile stare al passo con le richieste di un consumatore evoluto e internazionale e quasi impossibile mettere a punto un modello scalabile, soprattutto nell'alto di gamma. Per questo motivo, il caso Langosteria, che viene analizzato in questo articolo, rappresentando senza dubbio un caso di grande successo, offre molteplici spunti di riflessione su come mettere in piedi un modello di business vincente nel mondo del fine dining.

COME NASCE IL BRAND LANGOSTERIA

La storia di Langosteria è basata sull'intuizione di Enrico Buonocore, nato e cresciuto nell'hinterland milanese da una famiglia priva di connessioni con il mondo della ristorazione. Sin da giovane, Enrico è convinto che la creazione di esperienze anche nel dining possa essere fonte di vantaggio competitivo.

Il progetto Langosteria nasce nel marzo del 2007 quando Enrico Buonocore all'età di trentun anni decide di aprire il suo primo ristorante in via Savona, quartiere che ai tempi non era ancora divenuto il punto di riferimento per la moda e il design. Ispirato ai suoi viaggi parigini e alla sua passione per il pesce da subito viene definita

un'impostazione chiara: un menù interamente di pesce, con piatti della tradizione, a cui si affiancano proposte più innovative e un'ampia scelta di crudi, ostriche e coquillage. Langosteria in breve tempo diventa un riferimento nella ristorazione milanese distinguendosi per l'estrema qualità e freschezza delle materie prime e trasformando il pesce in qualcosa di *cool*.

Appare chiaro sin dall'inizio che la cucina e la ricerca della migliore materia prima non sarebbero stati gli unici punti di forza del ristorante affiancati da subito



* **Pietro Lanza** è Docente di Design Thinking and Business Innovation presso l'Università Bocconi, Director Sales Technology in IBM in Italia e Advisor di EHL Lausanne per i progetti strategici di Gruppo.

a un servizio accurato che avrebbe accompagnato la clientela in un'esperienza unica con un'atmosfera intima, ma al tempo stesso frizzante e internazionale.

Nel 2012 apre Langosteria Bistrot, in via Bobbio, a pochi passi da Langosteria. Medesima matrice gastronomica, ma in un contesto più conviviale, aperto sia a pranzo sia a cena. Nel marzo 2016 è la volta di Langosteria Café. Ci si sposta nel cuore della città nei pressi del Duomo, dove viene proposto un nuovo progetto con un'impronta più internazionale. Un ambiente dinamico ed elegante che accoglie una clientela variegata dal punto di vista di provenienza socioeconomica e culturale.

L'ESPANSIONE IN ITALIA

A fine maggio 2017 si apre un nuovo scenario con Langosteria Paraggi, una terrazza *pieds dans l'eau* nella splendida baia tra Santa Margherita Ligure e Portofino. All'interno dei Bagni Fiore, che rappresentano sin dal 1927 la perfetta sintesi della tradizione balneare di lusso Made in Italy, viene proposta un'offerta completamente nuova portando il ritmo e lo stile di Milano in riva al mare, con la stessa qualità che da sempre caratterizza Langosteria. Quattro anni dopo, il Gruppo acquista i Bagni Fiore, potendo offrire così al cliente un'esperienza completa, siglando un accordo di partnership con il luxury brand del gruppo LVMH Belmond, affidando allo Splendido Hotel la gestione della spiaggia e affiancando l'apertura di una boutique Dior nello stesso comprensorio per aumentare la ca-

pacità di attrarre clienti di alto standing e profilo di spesa.

Interessante sottolineare come Langosteria sia stata in grado di divenire anche trend setter nel settore del fine dining in questo particolare angolo del Tigullio, visto che negli anni successivi altri gruppi hanno aperto i battenti, tra i quali si segnalano Carlo Cracco con l'acquisizione dello storico Bitosforo e la famiglia Cerea che gestisce all'interno dello Splendido Mare il format DAV Mare.

Guardando al piano di sviluppo internazionale, nella seconda metà del 2018, Archive (società controllata al 100 per cento da Ruffini Partecipazioni Holding) acquisisce il 40 per cento delle quote sociali di Langosteria Holding. Il nuovo assetto, che vede il fondatore Enrico Buonocore saldamente alla guida come socio di maggioranza, è strategico per la crescita del brand che contempla un programma graduale di aperture all'estero a controllo diretto per evitare ogni rischio di diluizione del brand mantenendo un ferreo controllo sulla qualità dell'esperienza offerta.

Nel 2020 prendono vita due nuovi progetti: «Langosteria a Casa» e «Langosteria Chef a Casa» con l'obiettivo di portare l'esperienza del brand direttamente nelle case dei propri clienti. La strategia del brand diventa sempre di più quella di accompagnare il *lifestyle* dei propri clienti anche fuori dai tradizionali punti di incontro disegnando e offrendo un servizio che permette di esportare la «Langosteria experience» anche a casa o comunque fuori dai propri ristoranti.



L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE E LE ALLEANZE STRATEGICHE

Il 2021 vede concretizzarsi un nuovo importante traguardo per il Gruppo: nasce Langosteria a Parigi proseguendo la collaborazione con il gruppo LVMH e, in particolare, con Cheval Blanc Paris. Affacciato sulla Senna, il ristorante è al settimo piano dell'Hotel con una vista panoramica che abbraccia tutta la città. Questa inaugurazione ha rappresentato l'inizio di un percorso che punta a posizionare il brand in location strategiche a livello globale.

A fine dicembre 2021 nasce Langosteria Cucina, in Via Savona 10, dove tutto è iniziato, con l'idea di accogliere i clienti proponendo ogni sera un percorso gastronomico unico, scelto dal cliente tramite la carta del ristorante, curata e firmata dallo Chef Denis Pedron. L'esperienza ha nella condivisione il suo elemento caratterizzante con piatti della tradizione di Langosteria che si alternano a continue novità. Il locale porta la firma di Dimorestudio, uno spazio intimo e riservato, «domestico» e al contempo sofisticato. Un ambiente ispirato al design degli anni Settanta, contaminato da influenze giapponesi. Un luogo per accogliere i clienti come a casa.

L'ultimo gioiello del gruppo è rappresentato dalla baita in Engadina che rappresenta da gennaio 2023 la seconda apertura oltre confine dopo quella parigina. Nella sua prima stagione il ristorante di St. Moritz ha ospitato poco meno di 14.000 clienti e realizzato un fatturato di circa 3,4 milioni di euro, superando per ben quattro volte la soglia di 100.000 euro di incasso giornaliero, con uno scontrino medio di circa 200 euro.

Inserito nella cornice idilliaca di Chesa Chantarella, classica baita dotata di un'ampia terrazza con ingresso diretto sulle piste da sci del comprensorio del Corviglia, questa location annovera tutti gli ingredienti per il successo: all'esterno, la cornice mozzafiato delle Alpi svizzere, all'interno l'atmosfera sofisticata e calda dell'interior curato dall'architetto Andy Kuchel, con base tra St. Moritz e Zurigo e tra i più vicini collaboratori di Sir. Norman Foster che, tra l'altro, ama frequentare la stessa Langosteria durante i suoi soggiorni montani. Protagonista indiscusso e cuore del progetto stilistico è il legno, che dona allo spazio uno stile alpino contemporaneo dove gli iconici oblò a parete con mosaici raffiguranti gli ingredienti nobili dell'arte culinaria di Langosteria, creano un delizioso *trait d'union*, mentre le luci soffuse garantiscono scenari intimi ed eleganti, con dettagli e scenografie che ripercorrono il *fil rouge* degli altri ristoranti del gruppo.

GLI ELEMENTI DI UNICITÀ DI LANGOSTERIA

Langosteria propone un fine dining nato in Italia e focalizzato sull'eccellenza che combina la tradizione con un approccio contemporaneo e internazionale, selezionando i migliori prodotti in ogni parte del mondo.

Il menù si compone di una selezione di piatti *signature*, presenti in tutti i ristoranti del Gruppo, che riassumono l'identità di Langosteria. A questi si affiancano una serie di proposte differenti per ogni locale ma sempre espressione della medesima filosofia gastronomica. Un ruolo fondamentale è ricoperto dai piatti del giorno, che rendono l'offerta sempre attuale e intrigante per i clienti che scelgono frequentemente i ristoranti Langosteria. Una proposta gastronomica di matrice ittica, unita al ritmo e al calore di un servizio esemplare.

La ricerca sul mondo del vino è altrettanto rilevante con un'ampia scelta di etichette tra importanti cantine e realtà di nicchia di altissimo livello, mentre il bar si articola in una lista che propone drink inediti insieme ai grandi classici che accompagnano gli ospiti dall'aperitivo al dopo cena, assieme a una selezione di bocconi da condividere.

La filosofia di Langosteria si fonda sulla centralità dell'individuo, dal cliente al dipendente. Al personale è garantito un ambiente di lavoro stimolante e meritocratico. Al cliente è rivolto ogni pensiero e attenzione. L'umanità della relazione con i collaboratori si trasferisce nell'esperienza offerta al cliente che ne è parte integrante.

Importante segnalare a tal proposito la strategia in termini di *employee welfare* che mette a disposizione un ampio supporto per le risorse umane che operano con Langosteria mediante strumenti concreti, come un contributo per l'alloggio a Milano, atto a facilitare il trasferimento lavorativo dei talenti italiani, i turni distribuiti su cinque giorni lavorativi, oltre l'offerta di un pacchetto retributivo basato su una componente fissa superiore rispetto alla media di mercato, compendiate da un sistema di incentivi variabili commisurati all'effettivo raggiungimento di un set di KPI (*Key Performance Indicator*) economici e qualitativi predisposti per tutti i livelli aziendali.

Langosteria investe, inoltre, una percentuale del proprio fatturato in formazione, nella fase attuale principalmente *on the job*, affiancando i nuovi entrati a personale di consolidata esperienza e non escludendo, per il futuro, collaborazioni con primari attori nel settore della formazione d'alto livello in questa industry come EHL Lausanne.



Rilevante la strategia organizzativa e la roadmap in termini di innovazione messa a punto da Langosteria. Dal punto di vista societario, solitamente ogni ristorante è racchiuso in una specifica *legal entity* di scopo a questo dedicata, mentre Langosteria Holding è la capogruppo che fornisce *shared services* a tutte le società e ai ristoranti facenti parte del Gruppo.

La holding è focalizzata sul garantire servizi di alta qualità anche mediante l'utilizzo di selezionati partner esterni, tra i quali finance, controllo di gestione, marketing & communication, HR, procurement, logistica, IT & digital.

In particolare, la strategia digitale del gruppo vede come epicentro una sofisticata piattaforma CRM basata sulle migliori soluzioni tecnologiche di settore, ma profondamente personalizzata per ottenere strumenti evoluti che possano permettere a Langosteria di monitorare e comprendere le abitudini dei propri clienti, oltre a classificare gli stessi in varie categorie a seconda delle caratteristiche di *spending* ma anche attitudinali, scelta ricorrente nel settore dei luxury brand, ma poco comune nella ristorazione.

È evidente che pochissimi gruppi nel settore del fine dining possano contare su un'organizzazione tanto articolata che sicuramente, in una fase iniziale, ha penalizzato marginalità e *bottom line* del bilancio consolidato ma che si sta rivelando una delle chiavi di successo nella costruzione del *brand value* che costantemente impegna il fondatore e CEO Enrico Buonocore e il suo management team.

Il target in termini di ricavi per l'anno 2023 è superiore ai 55 milioni di euro, facendo di Langosteria il primo gruppo italiano per dimensioni nel settore del fine dining dove l'ambizione di raggiungere presto il

traguardo dei 100 milioni non è più un'utopia, anche alla luce delle nuove aperture previste a partire dal 2024 e grazie anche al numero dei collaboratori che molto presto supererà la soglia dei quattrocento, sommando le varie sedi oltre che la capogruppo.

In definitiva, Langosteria rappresenta uno dei maggiori casi di successo nella costruzione di un luxury brand nel settore del fine dining che ha fatto leva su elementi quali eccellenza delle materie prime, accoglienza delle location, definizione di un'eccellente customer experience olistica, gestione integrata dei processi operativi e di supporto alla front line, introduzione del digital a supporto di un disegno di interazione multi-channel con la clientela e, non ultimo, eccellenza delle persone interpreti del format.

Le sfide che si intravedono per il prossimo futuro sono sicuramente rappresentate da un'ulteriore evoluzione del management team e del modello organizzativo che dovrà essere adeguato per affrontare l'ulteriore step di crescita che le ulteriori aperture comporteranno, continuando a far leva su eccellenza nel retail model, innovazione e digitale e ulteriore elevazione dei *job profile* per renderli sempre più appetibili e attrattivi anche per risorse di talento che vedano la industry del fine dining sempre più interessante anche nel medio termine, dal punto di vista di crescita personale ed economica, oltre che di *personal wellbeing*.

Altro aspetto rilevante sarà sicuramente rappresentato da un'attenta selezione delle geografie, dei Paesi e delle città verso cui orientare gli sforzi in termini di apertura delle nuove location per continuare a preservare l'autenticità del brand Langosteria sin qui costruito, possibilmente proseguendo nella positiva ricerca di destinazioni iconiche come le ultime della collezione.



¹ <https://altagamma.it/media/source/Summary%20Altagamma-Bain%20WW%20Monitor%202022.pdf>