



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

Tesi di Laurea

Il Business Model. Il modello Canvas applicato al caso Eataly.

Relatore

Prof. Silvio Bianchi Martini

Candidato

Nicola Bitella

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

INDICE

Introduzione	p.4
I. Capitolo 1: Modelli di business	
1.1 Il business model: definizione e contributi	p.7
1.2 Modelli di business e strategia: legami e differenze	p.14
1.3 Importanza di un business model	p.17
1.4 Elaborazione di un business model	p.19
1.5 Innovazione di un business model	p.21
1.6 Il Modello di Business Canvas	p.24
II. Il Caso Eataly	
2.1 Le Origini di Eataly	p.33
2.2 Gli assetti proprietari e la struttura di governance	p.38
2.2.1 Assetti originari	p.38
2.2.2 L'entrata della Tamburi Investments Partners	p.40
2.3 Il posizionamento strategico dell'azienda	p.41
2.4 L'idea imprenditoriale di Farinetti: cibi di qualità elevata a prezzi sostenibili	p.48
2.5 Analisi di redditività e confronto con i concorrenti	p.58
2.5.1 Analisi di redditività di Eataly	p.58
2.5.2 Confronto con i concorrenti	p.64

III. Il Business Model di Eataly: elementi caratteristici	
3.1 Key partners: Il rapporto con i fornitori	p.67
3.2 Key resources: Know-How enogastronomico e logistico	p.70
3.2.1 Il personale e la figura dei “category	p.70
3.2.2 Know how logistico, l’accordo con Tesisquare	p.76
3.3 Key activities and Value proposition: Distribuzione, Ristorazione e Didattica	p.76
3.3.1 La Distribuzione	p.76
3.3.2 La Ristorazione	p.78
3.3.3 La Didattica	p.81
3.4 Customer relationship: il Marketing e la Comunicazione	p.84
3.5 Channels	p.93
3.6 Customer segments	p.94
Conclusione	p.96
Bibliografia	p.98
Riviste	p.100
Sitografia	p.101

Introduzione

Il secolo scorso è stato il secolo della crescita economica, dello sviluppo industriale, dell'innovazione tecnologica e del progresso scientifico. Questa espansione moderna sulla Natura e sulle comunità tradizionali sembrava poter portare ad un mondo migliore. L'entusiasmo generatosi ha dato la spinta per poter realizzare grandi cose e raggiungere obiettivi nemmeno immaginabili dalle collettività precedenti ma allo stesso tempo ha fatto in modo che si compissero errori che tutt'oggi mettono in pericolo la sopravvivenza stessa del pianeta. Per riuscire a risolvere i problemi che abbiamo ereditato è importante cercare di mobilitare altrettanto entusiasmo ed energia. Riuscire a superare l'opposizione modernità/tradizione provando a riflettere in termini d'innovazione tradizionale, potrebbe rivelarci una strada per raggiungere quel rinnovamento intellettuale di cui abbiamo bisogno. Il successo di Eataly sembra confermare questo pensiero. È importante però che l'innovazione tradizionale riesca a mantenere le sue promesse ideologiche nel lungo periodo. Il fatto che Eataly cerchi di riunire i due elementi della distinzione modernità/tradizione, non vuol dire che tale esperimento avrà successo. Prima di Eataly esistevano due realtà lontane tra loro, le piccole produzioni artigianali e la grande distribuzione(GDO) che erano agli estremi opposti del settore agroalimentare. L'una a rappresentare le tradizioni delle comunità del cibo italiano e l'altra le innovazioni della logistica moderna, sembrava quindi scontata l'impossibilità di un contatto tra una produzione indirizzata alla qualità e la distribuzione di massa. Eppure Eataly cerca di avvicinare questi due mondi distribuendo prodotti creati secondo metodi tradizionali da piccoli e medi produttori superando l'incompatibilità delle produzioni tradizionali con la distribuzione di massa. È interessante capire come

quest'idea possa trovare una realizzazione pratica. Per poter unire produzioni tradizionali e distribuzione moderna, è necessario trasformare entrambi per renderli il più possibile compatibili. In questo lavoro di rinnovamento risiedono il rischio e la scommessa del progetto Eataly. Al fine di riuscire nel suo intento, l'azienda deve da un lato trasformare la logistica e l'organizzazione della distribuzione moderna conciliandola con i ritmi e le dinamiche delle produzioni tradizionali e dall'altro trasformare le produzioni tradizionali, in modo che siano compatibili con il format della GDO. Se l'azienda non riuscirà a creare un'organizzazione logistica e commerciale competitiva, i buoni intenti non serviranno. Se ci si attesterà sui prezzi delle botteghe d'eccellenza, si sarà mancato l'obiettivo dell'innovazione tradizionale ottenendo un successo modesto verso una clientela di nicchia. D'altro canto un rischio ancora maggiore è che se il progetto dovesse ottenere troppo successo nel rinnovare le produzioni tradizionali secondo le logiche della GDO, si rischierebbe di snaturarle perdendone l'unicità. Se al fine di essere competitiva in fatto di prezzi Eataly dovesse imporre ai suoi produttori di mettere da parte la specificità delle tecniche tradizionali, allora l'azienda avrà anche in questo caso fallito la missione dell'innovazione tradizionale. Invece di trasformare e adeguare le tecniche della GDO per metterle al servizio delle produzioni buone, pulite e giuste della tradizione, porterà ad un appiattimento produttivo che sarebbe lo scenario peggiore. Questo rischio risulta ancora più grave del precedente infatti nel primo caso sarebbe solo il progetto Eataly ad uscirne sconfitto, nel secondo l'intero sistema enogastronomico italiano.

Nel momento in cui viene creata un'impresa, essa si caratterizza di uno specifico modello di business che descrive il progetto e come si andrà a generare valore. Un modello di business definisce come l'impresa crea valore per i clienti, generando allo stesso tempo, valore per se stessa. Non esiste una definizione ampiamente accettata di modelli di business anche se negli ultimi decenni molti studiosi hanno affrontato l'argomento. Nella definizione di un buon modello di

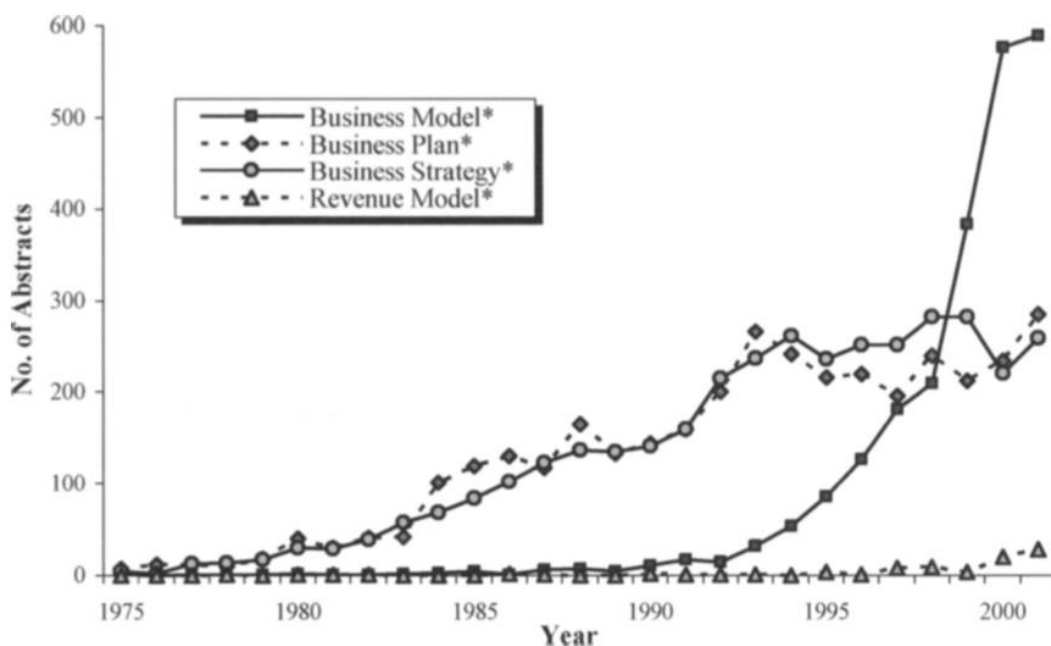
business bisogna chiedersi: “Chi è il cliente e cosa crea valore per lui?”; In che modo si può creare questo valore ad un costo adeguato?”; “Perché il concetto di business model è utile?”; “Chi lo usa, per cosa e in che modo?”. Riuscire a rispondere al meglio a queste domande, può essere la chiave del successo di un’impresa.

Eataly impiega un modello di business del tutto nuovo, originale e innovativo che la distingue nettamente dal resto del panorama della GDO moderna. Un modello di business che racchiude in sé i valori chiave e lo spirito del progetto Eataly e che mette in dubbio alcune idee consolidate sulla tecnologia e l’organizzazione delle società moderne del settore agroalimentare, facendo proprio il concetto di *“innovazione tradizionale”*, il cuore della scommessa di Eataly.

Capitolo 1: Modelli di Business

1.1 Il business model: definizione e cenni introduttivi

Il tema del business model è per molti aspetti un tema di recente sviluppo. Non esiste ad oggi una definizione assoluta. Spesso il business model viene erroneamente associato al concetto di strategia ma rappresentano due costrutti differenti. Il business model agevola le analisi del contesto competitivo e la valutazione di decisioni relative alle scelte strategiche di un'azienda ma non rappresenta "la strategia" (Smith, Shafer e Linder 2005 pg. 203). Già Clark e Bellman nel 1957, ma anche Jones nel 1960, accennavano al business model ma gli studi concreti sull' argomento sono recenti, ad opera di importanti personalità quali Pigneur, Tucci e Osterwalder.

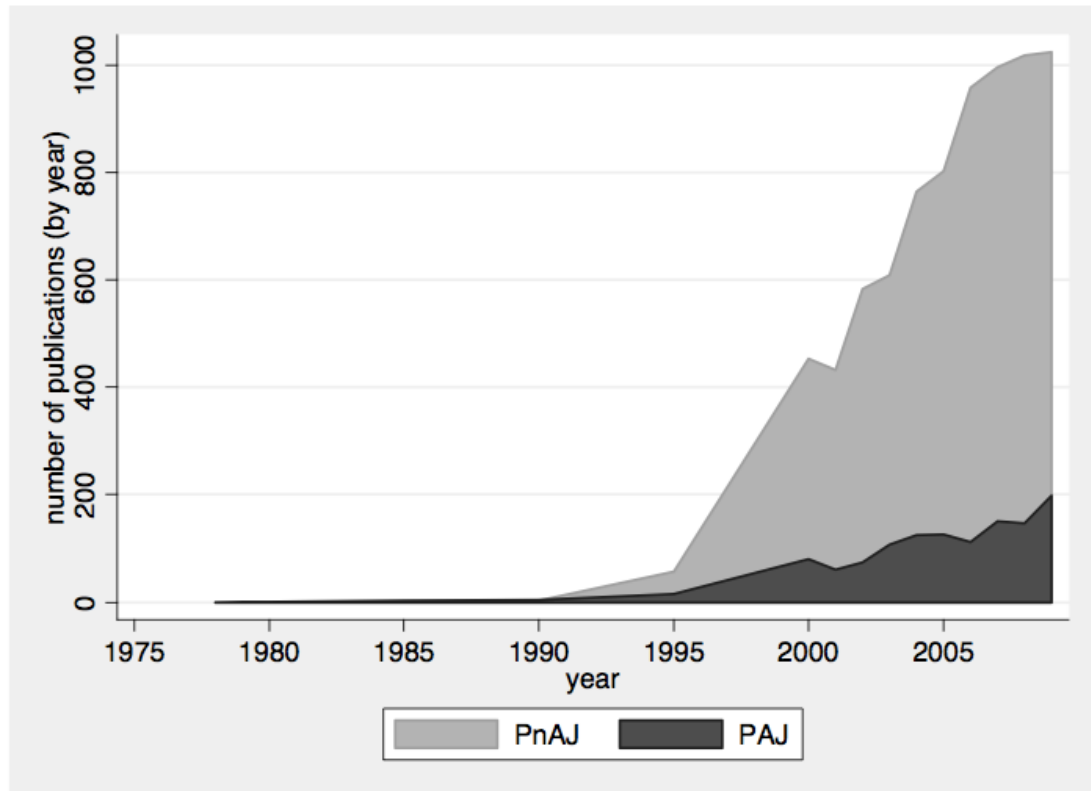


Fonte: Ghaziani A., Ventresca M. J., 2005.

Dal grafico possiamo notare come solo sul finire del ventesimo secolo diviene più diffuso il termine "business model". Un ulteriore contributo di Zott, Amit e Massa(2010) invece osserva come anche a livello di articoli accademici, la considerazione dell'argomento business model divenga più forte solo alla fine del

secolo scorso. Confrontiamo pubblicazioni accademiche e non accademiche, le prime in grigio scuro, le seconde in grigio chiaro.

Business Model Articles in the Business/Management Field



Utilizzo del termine “business model” in articoli accademici e non accademici

Su 103 pubblicazioni analizzate dagli autori, solamente il 44% danno una definizione esplicita di business model. Grazie a questo importante contributo si è evidenziato come il business model sia una pratica molto più diffusa e conosciuta al di fuori del mondo accademico.

Coloro che si occupano di strategia, utilizzano il termine Business Model per esprimere il processo attraverso il quale un’impresa crea valore per i propri stakeholders.

Alcuni dei più rilevanti contributi della letteratura relativamente al concetto di “business model” sono:

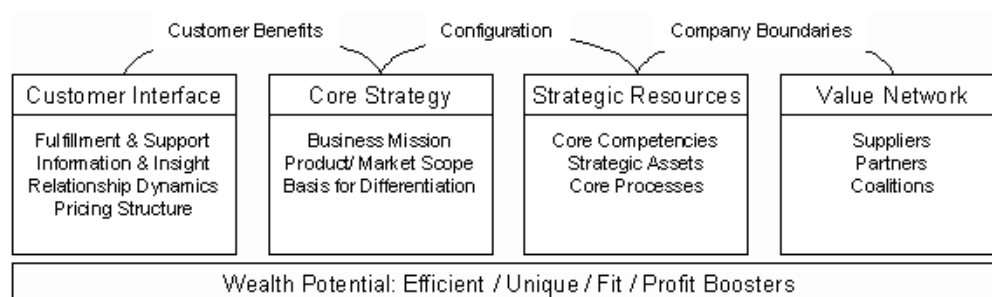
Timmers(1998): Paul Timmers definisce il business model come:

- Un architettura del prodotto, del servizio e del flusso informativo che include anche una definizione degli attori presenti all' interno del business e dei loro ruoli
- Una definizione dei benefici potenzialmente ottenibili da questi attori
- Una descrizione delle fonti dei ricavi.

Per Timmers definire il business model non basta però per esprimere l'attività di un'azienda, bensì ritiene il BM complementare alla strategia di marketing andando a definire con essa quello che l'autore chiama "marketing model".

Hamel(2000): Secondo Hamel il business model può essere definito come "un'idea di business messa in pratica". L'idea di business è composta da quattro elementi:

1. La *strategia core* che definisce la missione, gli obiettivi dell'azienda e gli elementi per i quali si differenzia l'offerta
2. Le *risorse strategiche* relative alle competenze, conoscenze, abilità, asset e processi
3. La *rete del valore* caratterizzata da relazioni esterne con stakeholders di vario tipo come fornitori e partner che con *collegamenti sinergici* contribuiscono alla creazione di valore da parte dell'impresa
4. L' *interfaccia cliente* finalizzata alla gestione dei rapporti con i clienti con l'obiettivo di dare informazioni e supporto, definire strutturalmente i prezzi dei prodotti e servizi in modo da permettere all'impresa di dare concretezza al valore generato.

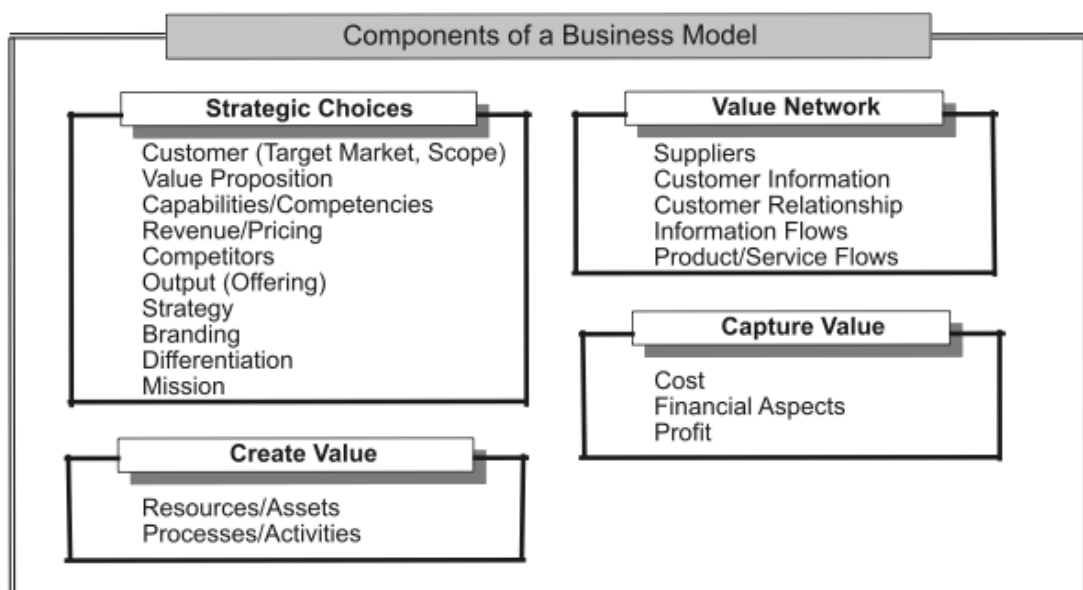


Queste quattro parti sono unite da tre elementi di collegamento definiti “elementi ponte”:

- I *benefici del cliente* ovvero la creazione di valore per esso mediante l’attuazione pratica della strategia da parte dell’impresa, che si sviluppa attraverso l’interfaccia cliente
- La *configurazione* della strategia verso l’interno che si esprime in una formula unicamente combinata di competenze, asset e processi.
- I *confini* dell’impresa delineati dalla rete del valore, dipendenti dalle risorse selezionate e dalle combinazioni di esse (Hamel 2000).

Shafer, Smith, Linder(2005): questi autori, al fine di elaborare una definizione di business model, analizzano i contributi di diversi autori precedenti. Dopo un’attenta analisi della letteratura accademica da cui emergono quarantadue possibili elementi costitutivi di un business model, ne vengono presi solo alcuni, i più ricorrenti e ricondotti a quattro categorie: *le scelte strategiche, la rete del valore, la creazione del valore e l’appropriazione del valore.*

I componenti di un business model per Shafer, Smith e Linder



Fonte: Shafer, S.M., Smith, J.H., Linder, J.C., 2005

La definizione che ricavano Shafer, Smith e Linder (2005 p. 202) è: “Il business model è la rappresentazione della logica di fondo e delle scelte strategiche sottostanti di un’impresa per la creazione e l’appropriazione del valore all’interno di una rete del valore”. Si cerca quindi di produrre un modello che sia caratterizzato da assunzioni e relazioni di causa-effetto che abbiano un senso e che siano coerenti con le scelte strategiche. Gli autori considerano anche quattro possibili *errori* nella progettazione di un business model che possono minarne la validità e l’efficacia. Tali errori possono essere:

1. *Presupposti errati nella logica di fondo* ovvero assunzioni base non abbastanza testate o troppo semplificate
2. *Limitazioni nelle scelte strategiche considerate*, cioè l’errore di considerare la strategia non in un’ottica globale ma solamente limitandosi ad alcuni aspetti
3. *Fraintendimenti relativamente alla creazione e appropriazione del valore*, un’eccessiva attenzione sulla creazione del valore trascurando l’appropriazione di esso
4. *Assunzioni errate sulla rete del valore* che viene spesso considerata non mutevole nel tempo mentre invece può variare per via di cambiamenti futuri relativi ad esempio alla tecnologia, le mode o semplicemente al cambiamento delle preferenze dei consumatori.

Gli autori inoltre sottolineano anche la differenza tra la strategia e il modello di business: la prima viene considerata come il complesso delle scelte da parte di un’impresa mentre il secondo rispecchia più le implicazioni pratiche e più operative di essa e favorisce l’analisi e l’osservazioni delle relazioni di causa effetto che ne derivano.

Osterwalder, Pigneur e Tucci(2005): Anche in questo caso i tre autori ricorrono a contributi della letteratura precedente e nella loro descrizione della struttura di

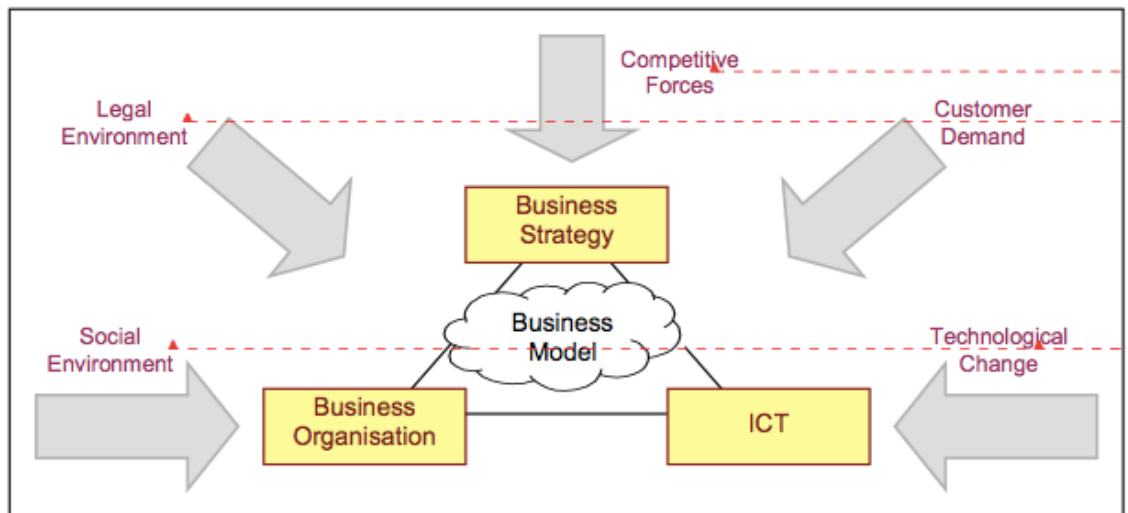
business utilizzano nove blocchi strutturali definiti dagli stessi “blocchi di costruzione” che successivamente vengono riuniti in quattro “pilastri”(Figura 2). Da questi blocchi deriverà poi il “Business Model Canvas” ideato da Osterwalder. La definizione di business model proposta: “Il business model è uno strumento concettuale contenente un insieme di elementi e le relative relazioni che permette di esprimere la logica di business di una specifica impresa. È l’espressione del valore che un’impresa offre a uno o più segmenti di clienti e dell’architettura dell’organizzazione. Descrive la rete di collaboratori che creano, promuovono e consegnano questo valore per generare flussi di ricavi profittevoli e sostenibili”(p.5). Il business model viene inserito al centro del cosiddetto “*Business Triangle*”(figura 3) in cui ritroviamo la strategia, l’organizzazione e i sistemi informativi di un’impresa. Su queste tre componenti agiscono forze esterne quali ambiente sociale, norme e regolamentazioni, forze competitive, domanda di mercato e sviluppo tecnologico che possono sollecitare delle modifiche nel business model al fine di preservarne l’efficacia.

I nove blocchi del business model secondo Osterwalder

Pillar	Business Model Building Block	Description
Product	Value Proposition	Gives an overall view of a company's bundle of products and services.
Customer Interface	Target Customer	Describes the segments of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	Describes the various means of the company to get in touch with its customers.
	Relationship	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments.
Infrastructure Management	Value Configuration	Describes the arrangement of activities and resources.
	Core Competency	Outlines the competencies necessary to execute the company's business model.
	Partner Network	Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value.
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model.
	Revenue Model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Fonte. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005. Figura 2

Il business model come elemento centrale del “Business Triangle”



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005. Figura 3

Johnson, Christensen e Kermann(2008): “Un business model consiste in quattro elementi interconnessi che, presi assieme, creano e distribuiscono valore” (p.52). I quattro elementi sono:

1. *Proposta di valore* al cliente: rappresenta la soluzione che l’azienda propone ai problemi o bisogni dei clienti. La soddisfazione e il feedback positivo del cliente dipenderanno dall’ importanza del bisogno che si riesce a soddisfare rispetto all’ inefficacia o l’inutilità di soluzioni precedenti.
2. *Formula del profitto*: l’impresa creando valore per il cliente, riesce anche a creare valore per se stessa.
3. *Risorse chiave*: conferiscono nel concreto la proposta di valore al target di riferimento, in modo da creare valore per l’azienda stessa.
4. *Processi chiave*: sia operativi in termini di ricerca e sviluppo e abilità in chiave produttiva, che manageriali relativamente all’ attività di pianificazione, procedure, norme, cultura organizzativa. Tali processi possono essere replicabili e al pari delle risorse descritte precedentemente, sono importantissimi al fine di creare e appropriarsi del valore.(Johnson, Christensen, Kagermann 2008).

Teece(2010): Secondo Teece “il business model articola la logica, i dati e altre evidenze che supportano la proposta di valore per il cliente e una percorribile struttura di ricavi e costi per l’impresa che consegna quel valore”(p.179). L’impresa deve sempre cercare di difendere il vantaggio competitivo e rendere il business model difficilmente imitabile dai competitors.

Doz e Kosonen(2010): in questo caso gli autori fanno una distinzione tra definizione oggettiva e soggettiva di business model. Quella oggettiva dice che è “un insieme di relazioni operative strutturate e interdipendenti tra l’impresa e i suoi clienti, i fornitori, i partner e altri stakeholder, e tra le proprie unità interne e i diversi reparti”. Per quanto riguarda quella soggettiva, essa spiega il business model in questo modo: “per il management di un’impresa, il business model funziona anche come una rappresentazione soggettiva di questi meccanismi, definendone le condizioni riguardo a come l’impresa si relaziona al proprio ambiente”. Pertanto ci si focalizza sul fatto che molte volte il modo in cui appare la realtà in cui si trova ad operare ed agire un’organizzazione, non è lo stesso percepito tra i membri interni ad essa. Sulla base di ciò diviene ancora più importante esplicitare al meglio il modello di business affinché la sua comprensione possa essere condivisa da ognuno, sia che si tratti di coloro che sono all’interno del sistema azienda, sia per coloro che sono all’esterno.

1.2 Modelli di business e strategia: legami e differenze

É importante distinguere due concetti fondamentali che sono appunto quelli di strategia e modelli di business. L’oggetto della strategia è la scelta del modello di business, e a seconda di quale modello di business viene utilizzato, saranno determinate le tattiche a disposizione dell’azienda per competere o cooperare con altre imprese all’interno del mercato.

Nello specifico andiamo ad analizzare la connessione tra strategia e modello di business e le loro distinzioni.

Modelli di business: Magretta li definisce come “storie che spiegano come funzionano le imprese”, ‘un buon modello di business’ è quello che fornisce risposte alle seguenti domande: ‘Chi è il cliente e cosa crea valore per esso? E ‘In che modo possiamo creare valore per il cliente ad un costo adeguato? Un modello di business spiega come identificare e creare valore per i clienti e come far proprio parte di questo valore. Possiamo adottare la definizione di Fuller, MacMillan, Demil e Lecocq (Long Range Planning 2010) come punto di partenza per definire il business model:”il business model esprime la logica della società, il modo in cui opera e come si crea valore per i propri stakeholders”. Il business model è composto essenzialmente da due diverse serie di elementi: le scelte formulate dal management su come l’azienda deve operare e le conseguenze di queste scelte. Ogni scelta ha delle conseguenze ad esempio la scelta di offrire incentivi di alto livello ai dipendenti, può implicare come conseguenza il fatto che si abbia una maggiore disponibilità di questi ad impegnarsi per collaborare con i colleghi. Le politiche di prezzo invece ad esempio, possono avere conseguenze in fatto di volumi di vendita che a loro volta influenzano le economie di scala.

Secondo Casadesus e Ricart(2010), esistono tre tipi di scelte che deve prendere il management: le politiche da intraprendere, le attività da mettere in atto e la struttura di governance. Le politiche riguardano la linea di condotta che l’azienda adotta nel suo funzionamento. Esempi possono essere: localizzazione stabilimenti in aree rurali, incoraggiare i dipendenti a volare in classe turistica, fornire elevati incentivi economici e premi. Le scelte in fatto di attività invece riguardano l’impiego di risorse tangibili e quelle in fatto di governance, le decisioni in materia di accordi contrattuali e struttura proprietaria nonché decisionale. I modelli di business spesso generano circoli virtuosi, feedback loop che rafforzano alcuni componenti del modello ad ogni interazione. Il cicli virtuosi non fanno parte della definizione di business model ma possono essere elementi cruciali nel loro corretto funzionamento. I modelli di business completi possono essere troppo complessi e di difficile rappresentazione, l’analista molte volte è

costretto a semplificarli per poterli rappresentare. Casadesus-Masanell e Ricart parlano di 'aggregazione' e 'scomposizione' di un business model:

- **Aggregazione:** uno 'zoom out' che permette di guardare al business model da lontano, scelte dettagliate e conseguenze in costrutti più grandi seppur con una leggera sfocatura dei dettagli.
- **Scomposizione:** Alcuni modelli di business sono scomponibili, nel senso che i diversi gruppi di scelte e conseguenze non interagiscono tra loro e quindi è possibile analizzarli isolatamente.

Trovare la 'giusta distanza' per analizzare un modello di business è più un'arte che una scienza. L'analista deve selezionare le scelte chiave e osservare le principali conseguenze derivanti da quelle scelte e individuare la migliore formula di interazione tra questi elementi (Long Range Planning 2010).

Strategia: è definita come un piano d'azione volto al raggiungimento dell'obiettivo. Elemento essenziale è l'insieme delle scelte effettuate dal management. La strategia è la creazione di un unico e prezioso posizionamento e coinvolge un diverso insieme di attività'. La scelta della strategia ha importanti implicazioni sui risultati competitivi. Deve considerare anche i possibili cambiamenti dell'ambiente competitivo e si riflette nel business model, progettati anche in base a questo (Casadesus-Masanell e Ricart2010).

Confronto tra strategia e modello di business: Abbiamo specificato poco sopra che il modello di business di un'impresa è un riflesso della sua strategia realizzata. Secondo Casadesus-Masanell e Ricart, c'è poco da guadagnare dalla distinzione dei due concetti nel momento in cui, non ci sono rischi particolari da considerare nella scelta del modello di business. La differenza sostanziale tra strategia e modello di business, emerge quando il piano strategico d'azione richiede modifiche del business model per via di contingenze da considerare. Una contingenza che ritroviamo nel momento storico attuale per fare un esempio, è

la ripresa dalla recessione economica. Le imprese hanno piani che considerano vari scenari possibili e ognuno si caratterizza di relative modifiche del business model. Tali piani sono legati alle possibili strategie aziendali. Altre possibili contingenze possono nascere dalle azioni delle altre imprese concorrenti che chiaramente l'azienda non può controllare. Un esempio può essere il potenziale ingresso di un nuovo competitor sul mercato che quindi può comportare che si debba calibrare la propria strategia anche in base a questa situazione. Per cui se tale entrata dovesse verificare, si farà riferimento ad un ipotetico business model A, altrimenti ad un ipotetico business model B che considera lo scenario opposto.

In sostanza la strategia è molto più della semplice selezione di un modello di business, si tratta di un piano contingente che ci dice come dovrebbe essere configurato il modello di business in base alle contingenze che potrebbero verificarsi.

Il modello di business è il riflesso della sua strategia realizzata. In situazioni semplici (in cui non ci sono rischi, al di là delle semplici scelte competitive, su cui basare le proprie scelte strategiche), la strategia può "coincidere" con l'organizzazione del modello di business. Mentre ogni organizzazione possiede un business model (poiché ogni organizzazione fa delle scelte e le scelte hanno delle conseguenze), non tutte le organizzazioni hanno una strategia ovvero un piano d'azione per le diverse contingenze e scenari che potrebbero presentarsi (Casadesus-Masanell e Ricart 2010).

1.3 L'importanza di un business model

Il business model è importante perché interessa in maniera diretta e concreta le attività delle aziende. Supporta i manager e li aiuta a prendere decisioni in merito alle risorse che hanno a disposizione così da poter ottenere il maggior valore

possibile nel tempo. Osterwalder, Pigneur e Tucci(2005) distinguono cinque funzioni rilevanti del business model:

- Comprensione e condivisione
- Analisi
- Gestione
- Acquisizione di prospettiva
- Registrazione del brevetto.

In base alle considerazioni di questi autori, la prima funzione risulta essere forse la più importante infatti accade spesso che nelle organizzazioni, i soggetti non si servono di modelli o schemi mentali condivisi. Si rivela quindi fondamentale formalizzare il modello di business per meglio comprenderlo, dividerlo e comunicarlo all' interno e all'esterno in base alle circostanze (Osterwalder, Pigneur e Tucci 2005). L' importanza è riscontrabile anche a livello di sistema informativo interno poiché coloro che prendono le decisioni, hanno la possibilità di fruire di un maggior numero di informazioni. Il modello di business poi può anche essere *comparato* con quello di altre imprese concorrenti che si trovano o meno nel settore di riferimento, al fine di ricavarne spunti e idee importanti in termini di innovazione.

Non è semplice riuscire a *progettare* un business model che sia coerente, che abbia elementi legati sinergicamente in maniera positiva tra loro, ottimizzato nelle sue funzionalità. Esso deve anche essere abbastanza flessibile in termini di modifiche apportabili e reattivo ai cambiamenti del sempre più mutevole contesto in cui si trovano le imprese, incoraggiando una visione e una *prospettiva innovativa* agendo sulle relazioni che legano gli elementi costituenti. Il business model è legato alla strategia ed è condizionato dallo scenario competitivo in cui l'azienda opera, quindi è fondamentale progettare business model diversi a cui fare riferimento con tempestività in caso di bisogno. Si rivela necessaria *la simulazione* di vari business model in base agli scenari possibili in modo da poter

condurre esperimenti abbassando quindi il tasso di rischio e riducendo il pericolo per l'organizzazione.

Il concetto di business model implica anche la possibilità di perseguire innovazione e cambiamento. Ovviamente ogni esperto arricchisce la materia con contributi e metodologie differenti pertanto ancora non si è giunti ad una definizione da tutti condivisa. Ciò che sembra però essere un punto di unione delle varie concezioni è che il business model esprime il modo in cui un'azienda riesce a combinare gli elementi e le risorse che ha a disposizione per svolgere le proprie attività, trovando così una formula che possa creare valore per i clienti e per l'azienda stessa.

1.4 Elaborazione del business model

Nel momento in cui ci troviamo a dover scegliere un modello di business per un'azienda, dobbiamo capire quello che può rivelarsi il più adeguato alla nostra realtà aziendale e al contesto di riferimento. A seconda delle decisioni che prenderemo, ci sarà una diversa allocazione delle risorse, un determinato investimento di capitale e uno specifico modello di business. Questa scelta è uno dei momenti fondamentali nel percorso di vita di un'impresa sia che si sviluppi una nuova attività imprenditoriale, sia che si stia seguendo un processo di innovazione perché non è una decisione da cui si può facilmente tornare indietro. Creare un modello di business e tradurlo in pratica e operatività richiede la disponibilità di risorse e il loro impiego per sviluppare l'attività scelta. In base alle considerazioni di Casadesus-Masanell e Ricart(2010), un business model dovrebbe dar vita a "cicli virtuosi" ovvero relazioni continue causa-effetto di elementi che progressivamente si rafforzano a vicenda sviluppando un ciclo positivo.

Il business model deve essere anche sostenibile, nel senso che deve essere realizzabile e attuabile in termini di risorse. Bisogna inoltre trovare delle soluzioni per limitare il più possibile il pericolo di essere imitati dai competitors tramite

brevetti o barriere che impediscano a clienti e fornitori di liberarsi dell'intermediazione dell'impresa. Di solito avviene che dopo un primo periodo in cui l'impresa può essere considerata *first-mover* anche in termini di realizzazione e creazione del modello di business, le aziende concorrenti riescano a riprodurre la configurazione delle attività. Quest'azione di imitazione è limitata da alcuni elementi:

- L'implementazione del modello di business potrebbe necessitare di processi o risorse non facilmente replicabili dai concorrenti
- Potrebbe non essere facile per coloro che sono all'esterno dell'azienda capire al meglio l'implementazione delle risorse e la configurazione delle attività
- Un concorrente potrebbe trovarsi dinnanzi a valutare rischio che l'entrare in un determinato settore, possa procurargli effetti negativi in termini di erosione della quota di mercato detenuta dallo stesso in un altro settore o comunque che venga danneggiato il suo "*sistema del valore*" (Teece 2010, p. 182).

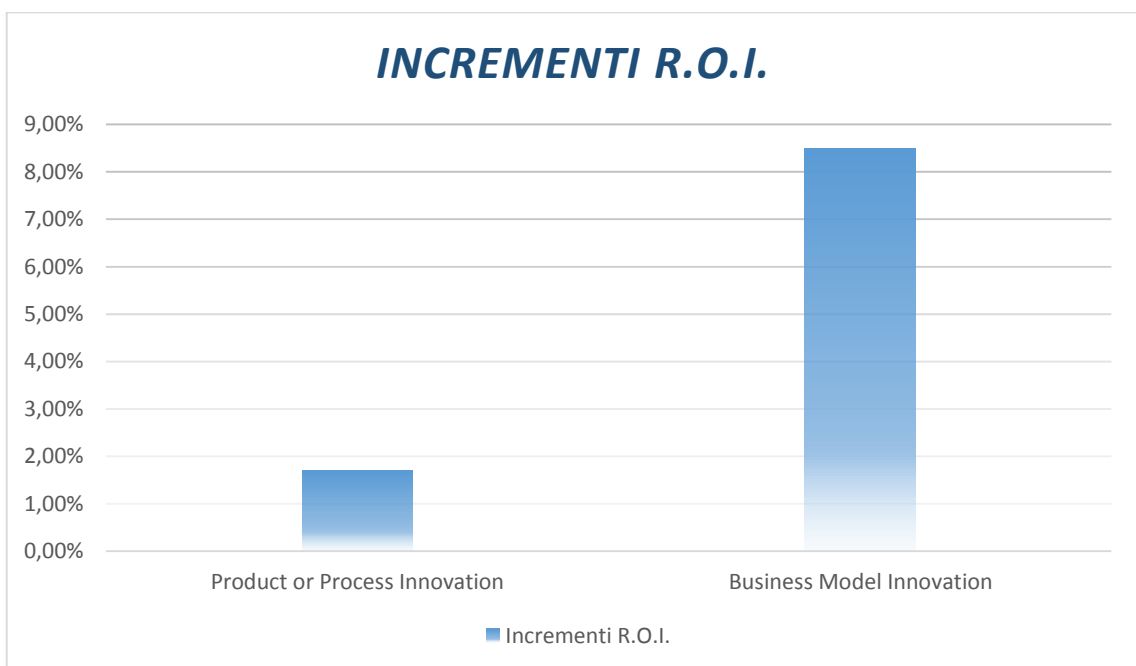
Secondo Demil e Lecoq, le imprese sperimentano, cambiano, affinano e reinventano i loro modelli di business che forniscono a manager e studiosi, un modo per descrivere la varietà dei comportamenti e delle modalità di azione che possiamo trovare nel mondo delle imprese e permettono di delineare le linee da seguire, un po' come se fossero appunto delle ricette se ci si riferisse all'ambito culinario. Le svariate possibilità che si hanno nel momento in cui si va a creare un business model ci fanno capire che non c'è un unico modo e un'unica formula che un'impresa può seguire per svolgere la propria attività e cercare di creare valore. Naturalmente in quanto "ricette", i modelli di business richiedono determinati "ingredienti" che ritroviamo in un'ampia varietà strategica. Ci possiamo riferire quindi ad elementi quali le risorse, le capacità, i prodotti, i clienti, le tecnologie e così via. Ma i modelli di business non possono essere semplicemente definiti

come insiemi di elementi perchè in questo modo si trascurerebbe la funzione di coloro che organizzano e combinano tali elementi in modi differenti affinché le imprese riescano ad avere successo, quasi come se fossero appunto, volendo restare nella metafora, dei “cuochi”. In un buon modello di business, ogni elemento acquisce e crea valore per il fatto di essere ben legato sinergicamente a sistema con gli altri. Un elemento che crea un certo valore in un modello di business, non è detto che ne crei allo stesso modo in un altro, magari di più o magari anche meno. Pertanto è importante che ci sia una sistematicità positiva tra gli elementi. Proprio come un bravo chef usa la sua creatività per sviluppare una nuova ricetta per un piatto di successo, così il manager e l’imprenditore possono costruire modelli di business che definiscano le linee strategiche e d’azione dell’impresa. L’innovazione in questo senso può assumere la forma della variazione del modello per adattarsi ad affrontare e sfruttare al meglio nuove situazioni che possono presentarsi. Un manager può seguire diverse ricette allo stesso tempo a seconda dei diversi mercati a cui ci si rivolge. Il concetto di business model quindi definisce le caratteristiche del business e le sue attività in maniera sintetica, definisce una linea d’azione ne troppo specifica e ne troppo generica che suggerisce però allo stesso tempo la chiave del successo di un’azienda poiché contiene gli elementi essenziali e il modo in cui devono essere combinati affinché creino valore. Chiaramente non tutti i cuochi riescono a creare ogni volta ricette di successo e non tutti i manger sono ugualmente abili nello sviluppo di un business model.

1.5 Innovazione di un business model

Capire come catturare valore da un’innovazione, è un elemento chiave nella progettazione di un modello di business. Una buona progettazione e realizzazione del business model, unite ad una giusta attenzione in termini di analisi strategica, sono necessarie per il successo di un’innovazione. Ogni nuovo sforzo

relativamente allo sviluppo di un prodotto o servizio, dovrebbe essere legato allo sviluppo di un modello che ne definisca le modalità di arrivo sul mercato e di cattura del valore. Innovare un business model significa innovare la logica attraverso la quale un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Chiaramente più l'innovazione è radicale, maggiori potrebbero essere le modifiche necessarie al business model. Da uno studio del Boston Consulting Group è emerso che innovare il modello di business rende 7 volte di più rispetto ad un'innovazione apportata ai processi o ai prodotti:



Fonte: Boston Consulting Group Research

Esistono business model che fin dalla loro creazione funzionano bene e incontrano poche difficoltà nel loro percorso di sviluppo, altri possono riscontrare maggiori difficoltà. Come fanno presente Doz e Kosonen (2010), accade talvolta che alcuni modelli di business siano dapprima funzionanti e sostenibili dando quindi risultati positivi, mentre in un secondo momento perdono di efficacia e non siano più profittevoli come in precedenza. Questo è dovuto a un contesto fortemente mutevole caratterizzato da rapidi cambiamenti che richiedono alle aziende di essere molto flessibili e di avere una grande capacità di adattamento.

Pertanto una rigidità eccessiva del modello di business può portare nel tempo effetti negativi per un'impresa nonostante tale modello fosse vincente in passato. Doz e Kosonen (2010), illustrando le caratteristiche che dovrebbero essere proprie del management nella redazione o nella modifica di un business model, parlano del concetto di "*agilità strategica*", l'unione di tre "meta-competenze":

- *Sensibilità strategica* relativa all' intuizione e all' attenzione verso potenziali sviluppi strategici
- *Unità di leadership* che fa riferimento alla rapidità e all' efficacia del management nel prendere decisioni ed essere concreti
- *Fluidità delle risorse* con cui si intende la capacità di gestire in maniera dinamica le risorse di un'impresa intervenendo sulla configurazione di esse in base alle situazioni.

A proposito della *sensibilità strategica*, l'azienda dovrebbe sviluppare la capacità di capire anticipatamente, come cambierà lo scenario competitivo di riferimento per riuscire ad individuare quei cambiamenti identificabili come opportunità anche in base alle proprie caratteristiche e alle proprie risorse. Bisogna cercare di guardare la propria azienda da più prospettive sviluppando una buona capacità di astrazione dai vincoli che l'impresa ha ed avere il coraggio di sperimentare. In questo modo è possibile *riconfigurare* il modello di business già esistente sviluppando alternative differenti in base ai vari scenari considerati. La *coesione della leadership* invece è fondamentale per tradurre concretamente e efficacemente le scelte strategiche e per poter quindi innovare il modello di business. Tra le varie figure all' interno di un'organizzazione il dialogo, la circolazione di informazioni, il costante confronto e la condivisione sono elementi chiave del successo poiché aumentano le motivazione e favoriscono la coesione di gruppo garantendo allo stesso tempo anche un migliore controllo. La *fluidità delle risorse* fa riferimento alla flessibilità dell'organizzazione, infatti il pericolo della rigidità, dovuto a volte ad una ricerca magari anche eccessiva dell'efficienza

può rendere più difficile reagire ai cambiamenti che possono presentarsi e rendere più complicate le eventuali modifiche al modello di business. Esiste infine la possibilità di *implementare diversi business model* elaborati in base a diversi target di clienti o servizi diversi. Si ha così la possibilità di spostare eventualmente clienti o prodotti su diversi business model già sperimentati e rodati da parte dell'impresa. Innovare il modello di business può permettere quindi di:

- Differenziarsi sul mercato e superare la concorrenza
- Migliorare i processi e creare efficienza nei costi
- Rendersi unici agli occhi dei clienti e soddisfare al meglio le loro esigenze
- Aprire nuovi scenari ed incrementare i propri guadagni

1.6 Il Modello di Business Canvas

Il "Business model Canvas" è uno strumento a supporto di manager o imprenditori nella progettazione e innovazione del business model di un'azienda. Viene concepito e esplicitato da Osterwalder e Pigneur (2010) e consente di rappresentare graficamente il modello di business di un'impresa. Si caratterizza di nove blocchi che vanno a comporlo (*building blocks*) riconducibili a quattro aree fondamentali per un'impresa quali: clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria. Il BCM è una rappresentazione visuale dell'intero sistema aziendale. Ogni blocco può essere considerato come un piano di lavoro.

Il business model Canvas

Key Partners <small>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</small>	Key Activities <small>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</small>	Value Propositions <small>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</small>	Customer Relationships <small>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</small>	Customer Segments <small>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</small>
Key Resources <small>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</small>		Channels <small>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</small>		
Cost Structure <small>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</small>			Revenue Streams <small>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</small>	

Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010.

A sinistra ritroviamo gli elementi legati all' efficienza dell'organizzazione e a destra quelli che sono il motore della creazione del valore. Al centro abbiamo invece la proposta di valore come elemento principale che unisce in sé i vari elementi.

Vediamo ora nello specifico le varie componenti:

Segmenti di clienti: ci si riferisce ai vari gruppi di soggetti, persone o imprese che un'azienda vuole raggiungere con la propria offerta. Il mercato può presentarsi in modi differenti:

- Mercato di massa: target con bisogni e problemi simili e condivisi che richiedono un'offerta non troppo diversificata
- Mercato di nicchia: vengono espressi bisogni specifici da parte dei clienti ed è richiesta molto spesso all' impresa una specializzazione in quel settore

- Mercato segmentato: si rilevano esigenze simili per alcuni gruppi di clienti, viene richiesto un certo grado di differenziazione
- Mercato diversificato: i segmenti considerati sono scollegati tra loro e ognuno esprime bisogni e problemi estremamente differenti tra loro
- Mercato multi-sided: presenza di segmenti di clienti interconnessi tra loro.

Un'impresa deve quindi fare una scelta accurata rispetto a quali segmenti servire e il business model va costruito anche in base ai bisogni espressi dai clienti di quei segmenti in cui si decide di operare.

Relazioni con la clientela: esistono vari modelli relazionali da sviluppare a seconda dell'obiettivo che si intende perseguire e alcuni di questi sono ad esempio aumentare e mantenere la clientela o incrementare le vendite. Le varie tipologie di relazioni possono riassumersi in alcune categorie: assistenza personale, assistenza personale dedicata, self-service(l'azienda dà al cliente la possibilità di risolvere da sé alcuni problemi conferendogli gli strumenti per farlo), servizi automatizzati, communities(comunità create allo scopo di favorire lo sviluppo di relazioni con i clienti e l'interazione con essi nell'ottica di uno scambio continuo di informazioni a basso costo utili per il miglioramento della propria proposta di valore), co-creazione(il cliente in questo caso diventa una sorta di partner e co-creatore del valore per l'azienda che "ascolta" il cliente e riesce così a migliorare il proprio prodotto o servizio).

Canali: mettono in contatto l'azienda e il target selezionato al fine di poter far arrivare il prodotto o servizio sul mercato. Possiamo distinguere tra canali diretti e indiretti e tra canali di proprietà propria e di terzi, l'impresa deve sempre cercare un certo equilibrio tra le varie tipologie di canali per far arrivare la propria offerta al cliente nel modo più efficace possibile.

A proposito dei canali possiamo identificare cinque funzioni:

1. *Consapevolezza*: ci si interroga sul modo in cui rendere coscienti i clienti dei prodotti e servizi offerti dall'impresa
2. *Valutazione*: si cerca di capire come supportare i clienti nella valutazione della *value proposition* di un'impresa
3. *Acquisto*: ci si concentra sulle modalità di acquisto di prodotti e servizi da parte del cliente
4. *Consegna*: si studiano le modalità per dare la possibilità al cliente di poter ottenere quanto promesso con la proposta di valore
5. *Post-vendita*: relativo al supporto fornito al cliente dopo la vendita (Osterwalder e Pigneur 2010 pg. 26).

Risorse chiave: sono gli asset fondamentali di un'impresa senza i quali non è possibile far funzionare il modello di business. Si distinguono in:

- *"fisiche"* come ad esempio impianti, edifici e sistemi informativi; *"intellettuali"* come il know-how o il valore del brand nonché brevetti, tutti elementi fondamentali per un vantaggio competitivo da mantenere nel lungo periodo;
- *"umane"* cioè le persone che compongono l'organizzazione con le loro capacità e il loro bagaglio di conoscenze;
- *"finanziarie"* ovvero i mezzi che assicurano all'impresa l'equilibrio tra entrate e uscite monetarie per portare avanti la propria attività(Osterwalder e Pigneur 2010 pg.34).

Attività chiave: assicurano il funzionamento e l'efficacia del modello di business che si è deciso di adottare. Anche le attività sono orientate alla creazione di una ben definita proposta di valore ed è importante riuscire a combinarle al meglio. Sono riconducibili generalmente a categorie quali: produzione, problem solving e piattaforme/network. L'attività di produzione si caratterizza delle fasi progettazione e sviluppo del prodotto fino anche alla consegna. Il problem solving invece è relativo a quelle attività orientate a cercare soluzioni ai problemi dei

clienti, a queste attività sono collegate una formazione continua delle risorse umane e una giusta gestione del know-how dell'azienda. Le piattaforme e i network invece sono attività che identificano aziende i cui business model sono progettati intorno all'idea di una rete di relazioni come ad esempio Facebook.

Relazioni Chiave: ogni impresa svolge la propria attività relazionandosi continuamente con altri soggetti. Le relazioni chiave sono appunto i rapporti che si hanno con alcuni stakeholders, come ad esempio partners e fornitori, senza i quali non sarebbe possibile rendere concreta la proposta di valore dell'impresa. Sono possibili anche alleanze con gli stessi concorrenti talvolta, il tutto in chiave strategica. Questo per via della crescente complessità degli ambienti competitivi. Tale complessità deriva fattori quali: cambiamenti nella struttura delle offerte che sono sempre più complesse con un aumento della rilevanza della parte intangibile; innovative modalità di produzione; maggior difficoltà nel prevedere l'evoluzione delle tecnologie; confronto con competitors che hanno dei vantaggi derivanti dalle partnerships. Le motivazioni che portano le imprese a sviluppare relazioni possono essere di natura endogena ed esogena. Considerando quelle endogene si potrebbe pensare alla possibilità di ottenere per l'azienda capacità e competenze a cui non accederebbe altrimenti o magari la possibilità di aumentare l'efficienza nonché la possibilità di essere la prima ad intervenire su un determinato mercato ottenendo i relativi vantaggi del first mover. Analizzando le motivazioni esogene invece possiamo pensare alla possibilità di affacciarsi su nuovi mercati internazionali o anche la possibilità di ottenere risorse e mezzi per affrontare i cambiamenti veloci che lo sviluppo tecnologico ormai impone con un progressivo accorciamento del ciclo di vita dei prodotti. Gli obiettivi delle alleanze strategiche possono quindi essere vari: perseguimento di economie di scala, sinergie, collusione, riduzione dei costi, sfruttamento positivo di interdipendenze, possibilità di diversificazione, condivisione di risorse, possibilità di apprendimento e di incremento del know-how.

Proposta di valore: rappresenta l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per un target di clienti soddisfandone i bisogni. Tale proposta può avere in sé sia elementi quantitativi come il prezzo, sia un'espressione in forma qualitativa parlando di "esperienza del prodotto" o considerando aspetti intangibili, sempre più rilevanti negli interessi dei clienti. La *value proposition* è fondamentale ciò che spinge un cliente a scegliere la nostra impresa. Caratteristiche importanti in questo senso sono:

- La capacità di apportare un'innovazione completamente nuova che il consumatore percepisce appunto come tale
- Focalizzare l'attenzione sull'incremento delle performance del prodotto o servizio
- Attenzione alla personalizzazione in base a input derivanti dai clienti
- Soluzioni specifiche ai problemi dei clienti
- Investimento nel design di prodotto
- Investimento nello sviluppo del brand e rafforzamento dell'immagine agli occhi del cliente
- Cercare di ridurre il prezzo al fine di colpire quella fascia di clienti più sensibile ad esso
- Sviluppo di prodotti e servizi che aiutino i clienti a ridurre i propri costi
- Ridurre i rischi derivanti dall'acquisto del prodotto per il cliente. Ad esempio con una garanzia che lo tuteli per il prodotto acquistato
- Dare a clienti che prima non ne avevano la possibilità, l'opportunità di accedere a determinati prodotti o servizi.
- Rendere un prodotto più conveniente e più semplice da utilizzare (PMI n. 10/2014).

Flussi di ricavi: l'impresa dopo aver generato valore per i clienti deve chiaramente acquisire parte di questo valore, i clienti serviti generano un flusso

di ricavi. I flussi derivanti possono essere originati da pagamenti sia isolati che ricorrenti. I modi tramite i quali un'azienda può ottenere flussi di ricavi sono vari:

- Vendita dei beni prodotti, vendita tradizionale con trasferimento dei diritti di proprietà
- Tramite una commissione o canone di utilizzo dove il flusso di ricavi dipende dal grado di utilizzo di un servizio da parte dei clienti
- Abbonamento o iscrizione a un servizio da parte del cliente
- Prestito, noleggio o leasing che danno la possibilità di usufruire del servizio al cliente per un periodo prestabilito. In questo modo il cliente non sostiene i costi dell'acquisto vero e proprio
- Licensing, ovvero una concessione o licenza di utilizzo fatta ai clienti per dargli la possibilità di utilizzare sotto pagamento, una nostra proprietà intellettuale come un brand, ad esempio
- Commissioni di intermediazione o brokeraggio (esempio di piattaforme come Groupon)
- Ricavi derivanti dalla pubblicità di prodotti e servizi (un esempio chiaro sono i media) (Osterwalder e Pigneur 2010 pg.30-33 e PMI n.10/2014 pg. 52).

Struttura dei costi: è relativa ai costi che l'azienda deve sostenere per dar vita al business model scelto e farlo funzionare. A questo proposito vengono presi in considerazione i costi fissi, i costi variabili, le economie di scala e di scopo. Nonostante non esista una struttura dei costi ideale, si cerca in ogni caso di contenerli il più possibile. Si individuano due tipi di strutture di costo dei modelli di business:

- *Cost-driven*, sono modelli di business basati sui costi; l'impresa si concentra sulla minimizzazione dei costi snellendone il più possibile la struttura ricorrendo ad esempio all' *outsourcing* per le attività che non rappresentano le *core activities* (esempio Ryanair). Questo modello

consente la determinazione di prezzi di vendita competitivi spesso più bassi ma allo stesso tempo remunerativi per l'azienda.

- *Value-driven*, sono modelli di business basati sul valore; l'impresa si focalizza su una tipologia di offerta e una proposta di valore orientate ad un'elevata qualità con un alto livello di personalizzazione del servizio. C'è meno interesse per la struttura dei costi che è comunque importante. Generalmente il valore è funzione della percezione di esso da parte del cliente ed è quindi *relativo* perché dipende anche dal confronto con la concorrenza e *soggettivo* poiché dipende anche dall'esperienza cognitiva di ogni cliente. Infine è anche *mutevole* visto che dipende da molte variabili tra cui quelle socio-economiche.

Funzionalità del Business Model Canvas: i vantaggi nella pratica che ci da l'utilizzo del Canvas, sono di vario tipo:

- È un modello completo che ha in sé tutte le dinamiche esistenti in un business model, sia le interazioni interne che quelle col mercato esterno
- Lo sfruttamento del *visual thinking* da immediatezza e rende essenziale e semplice il modello. Aiuta così a ridurre la complessità che può esserci in una realtà organizzativa.
- Aiuta a dare concretezza a un'idea
- Da degli input per la generazione di idee e soluzioni
- Si rivela un importante strumento di analisi strategica sia per la propria azienda che nell'analisi dei competitors relativamente anche ai loro processi e alle loro strutture
- Stimola il lavoro in team, quindi una maggiore condivisione anche nella creazione del modello di business aumentando fiducia ed entusiasmo e riducendo quindi eventuali conflitti e rischi da questo punto di vista
- Attiva e sfrutta contemporaneamente vari tipi di capacità e processi dalla parte ideativa di questi ultimi, alla parte analitico-razionale.

Credo che il Canvas sia uno strumento efficace per “disegnare” nuove strategie d’impresa.

Capitolo 2: Il caso Eataly

2.1 Le Origini di Eataly

Il primo punto vendita di Eataly vede la luce il 27 Gennaio del 2007 in zona Lingotto a Torino, questo momento può essere considerato sia come un punto d' inizio del viaggio di Eataly sia come un punto di arrivo di un lavoro cominciato già nel 2003. Infatti creare un nuovo modello di business nell' ambito della grande distribuzione organizzata ha richiesto il lavoro congiunto di vari soggetti quali persone, imprese, organizzazioni di vario tipo ma anche istituzioni. A capo di Eataly c'è Oscar Farinetti, ex-proprietario di Unieuro.



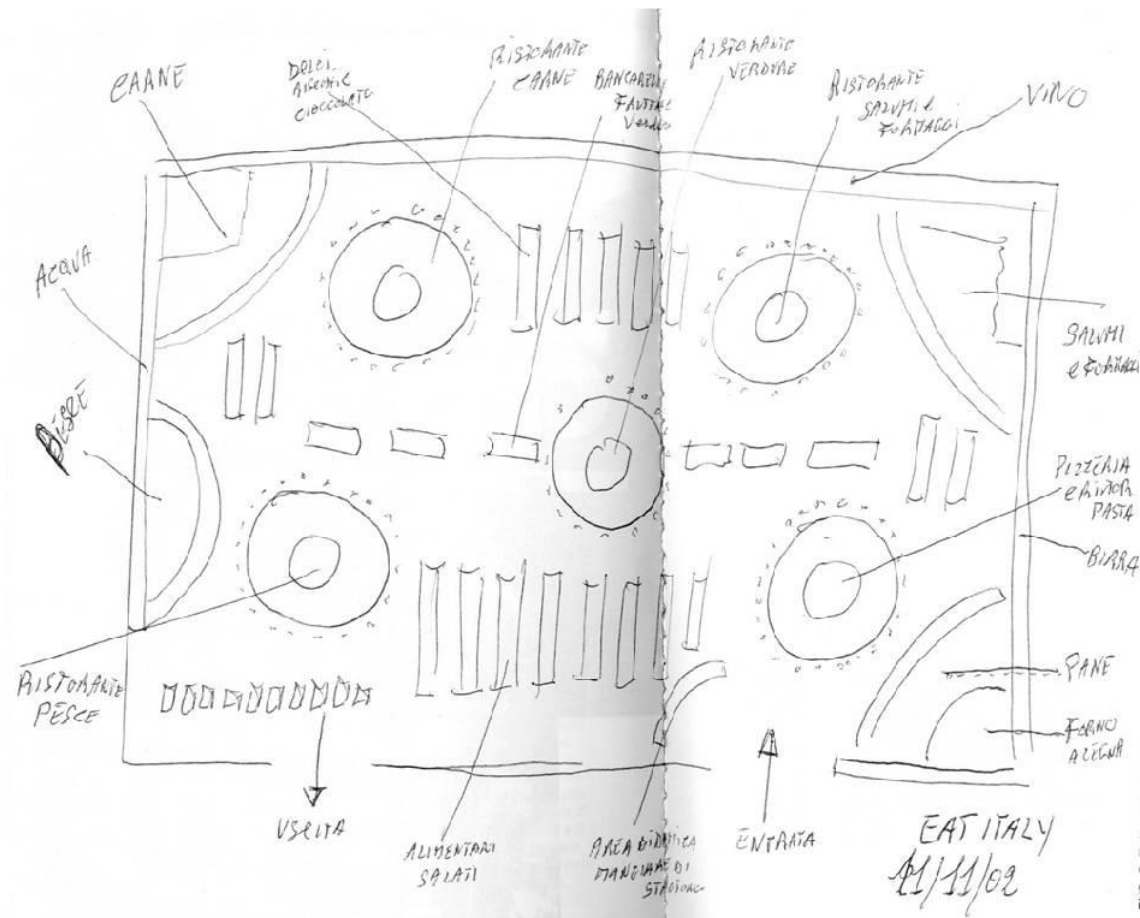
Nasce ad Alba il 24 Settembre del 1954, all' età di 23 anni inizia il suo percorso lavorativo all' interno del supermercato di famiglia *Unieuro Market*, gestito dal padre Paolo che gli affida il reparto elettrodomestici. Nell' 82', nell' ottica del raggiungimento di economie di scala e dell'ottenimento di un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori, decide di aprire altri due piccoli negozi di elettrodomestici a Fossano e Mondovì. Successivamente decide di utilizzare a

livello dimensionale e strutturale, la formula dell'ipermercato aprendo nel contempo altri punti vendita del gruppo.



Nel 1990 Unieuro entra nel gruppo d'acquisto GRE (Grossisti Riuniti Elettrodomestici), in questo modo ottiene le risorse necessarie per attuare il processo di espansione, utilizzando la strategia dell'affiliazione ovvero con l'acquisizione di negozi già esistenti, e riesce ad aumentare il proprio potere contrattuale nei confronti dei fornitori. Durante gli anni 90' la crescita di Unieuro continua e nel 1995 viene acquisito anche il marchio *Trony* con i relativi otto punti vendita a cui seguiranno un'altra ventina di aperture in fatto di nuovi punti vendita. Tra il 2000 e il 2001 Farinetti abbandona il GRE poiché Unieuro realizzava oltre due terzi del fatturato nonostante avesse 1/24 della proprietà. Decide infine nel 2004 di cedere Unieuro all'inglese Dixons.

Grazie alle risorse finanziarie ottenute dalla cessione di Unieuro e dall'esperienza acquisita tramite la sua gestione, nasce l'idea imprenditoriale Eataly. Eataly si affaccia al settore eno-gastronomico italiano presentandosi come una sorta di supermercato dell'eccellenza rivolgendosi però ad un pubblico non solo d'élite. Dal libro di Anna Sartorio (1998) si evince come Farinetti stesse ragionando sul progetto Eataly già prima della cessione di Unieuro. Esiste anche una bozza del layout interno del primo punto vendita di Torino datata 11 Novembre 2002.



Il primo progetto di Eataly Torino

Solo dalla seconda metà del 2003 Farinetti comincia a dedicarsi pienamente al suo progetto. La messa in atto dei vari meccanismi che porteranno poi all'apertura del punto vendita di Torino nel 2007, si rivela abbastanza complessa. Nonostante molte cose fossero già state elaborate e fossero ben chiare a Farinetti già anni prima, a proposito del suo progetto (come la presenza di un servizio di ristorazione, la disposizione e separazione dei reparti o il libero servizio relativamente alla vendita), la complessità derivava dal fatto di dover coordinare e definire elementi importanti della sua formula quali:

1. La decisione rispetto a quali prodotti sarebbero stati distribuiti a Eataly e i responsabili dei vari reparti merceologici

2. L' acquisizione di alcune filiere produttive con importanza strategica in modo che l'azienda potesse presidiare i settori merceologici più rilevanti
3. La definizione di una governance e di una struttura societaria in grado di fornire a Eataly le risorse finanziarie e l'esperienza necessaria nel settore in cui opera
4. L'individuazione di un luogo ottimale dove far nascere il primo punto vendita e l'elaborazione di un progetto architettonicamente parlando coerente e affine allo spirito dell'idea.

A proposito del primo punto, in termini di definizione di fornitori e responsabili, la partnership con SlowFood si è rivelata importantissima. Farinetti conosce bene Carlo Petrini che allora era presidente di SlowFood e ne è anche fondatore. La mission di Eataly, ovvero distribuire l'eccellenza enogastronomica su larga scala, è estremamente affine alla linea e ai valori di SlowFood che si impegna a far sì che le produzioni tradizionali e di nicchia, possano emergere. Farinetti, facendo un confronto con altre catene e realtà della GDO, definisce la struttura della griglia cioè quali tipi di prodotti dovranno essere presenti nel punto vendita e quante marche per ogni tipo di prodotto mentre tramite la consulenza di SlowFood vengono individuati i vari produttori che andranno a riempire le caselle definite da Farinetti. I criteri attraverso i quali vengono selezionati i produttori sono tre:

- La qualità dei prodotti valutata mediante varie modalità di degustazioni
- Sostenibilità e tradizionalità delle tecniche produttive utilizzate
- Capacità di garantire una quantità sufficientemente elevata e una continuità nei rifornimenti.

Ci sono voluti tre anni per svolgere al meglio questo lavoro di scelta dei prodotti e dei produttori prima dell'apertura di Torino. Nel tempo poi ci sono state comunque delle modifiche per varie ragioni quali:

- L' arrivo dei category (di cui parlerò successivamente in maniera approfondita) e la loro gestione quotidiana del reparto ad essi affidato
- Il dover far fronte a volumi di vendita inaspettatamente elevati
- Il dover adeguare la griglia di prodotti di ogni punto vendita aperto, alle produzioni del territorio.

Relativamente al secondo elemento di complessità inerente alle acquisizioni strategiche, Farinetti capisce che è importante presidiare i settori merceologici più importanti. Certamente i piccoli produttori artigianali e le piccole aziende a cui ci si rivolge per i prodotti non sono abituati ad avere a che fare con la grande distribuzione organizzata. Sono realtà non abituate a reggere quel tipo di dinamiche, con una logistica non sufficientemente precisa ed applicano prezzi troppo elevati. D' altra parte non è possibile trasformare in un attimo questo tipo di produzioni senza andare a intaccare la loro eccellenza. L' imprenditore di Alba decide a questo punto di seguire un'altra via: cercare di acquisire il controllo di alcune filiere chiave per potersi garantire il rifornimento delle categorie merceologiche più importanti quali acqua, pasta, pane, vino, birra, salumi ecc. In questo modo Eataly s.r.l., già prima dell'apertura, arriva a controllare una decina di imprese produttive per garantire una base solida alla distribuzione. Pertanto le aziende controllate interamente o parzialmente da Eataly ad oggi sono:

1. Pastificio Afeltra di Gragnano(100% Eataly s.r.l.)
2. Vini San Romano(100% Eataly s.r.l.)
3. Vini Cantine del Castello di Santa Vittoria(97.5% Eataly s.r.l., 2.5% management)
4. La Granda, carni bovine(50% Eataly s.r.l., %50 Sergio Capaldo)
5. L'acqua Lurisia (50% Eataly s.r.l., 50% famiglia Invernizzi)
6. Salumi Antica Ardenga (50% Eataly s.r.l., 50% Massimo Pezzani)
7. Luca Montersino per Eataly, pasticceria (50% Eataly s.r.l., 50% Luca Montersino)

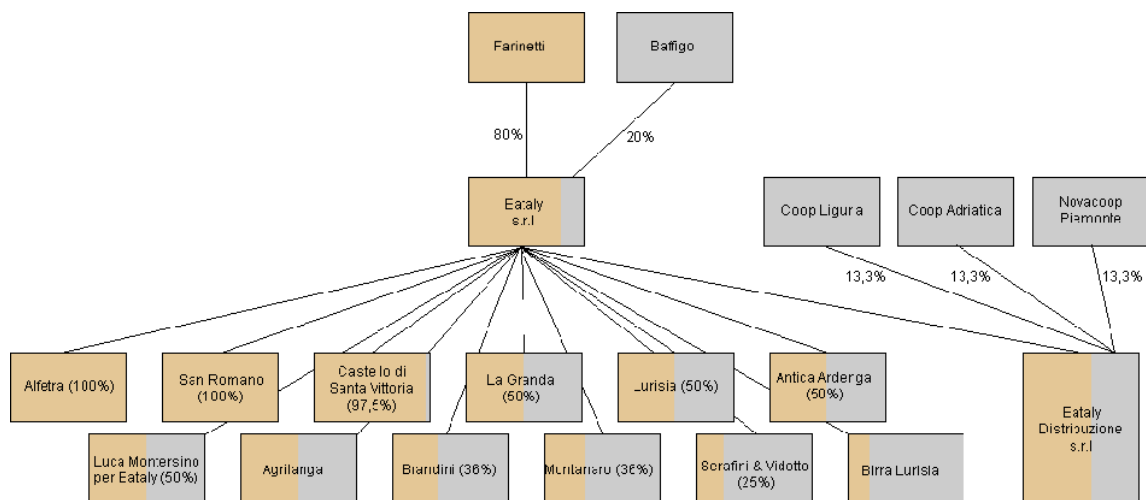
8. Vini Azienda Agricola Brandini (40% Eataly s.r.l., 40% Piero Bagnasco, 20% Carlo Cavagnero)
9. Distilleria Montanaro (36% Eataly s.r.l., 64% 4 azionisti Montanaro)
10. Vini Serafni & Vidotto (25% Eataly s.r.l., 50% Serafni e Vidotto, 25% famiglia Tolio)
11. Birra Lurisia (20% Eataly s.r.l., 80% Teo Musso)
12. Azienda agricola e Caseificio Agrilanga (50% Eataly s.r.l., 50% due soci storici).

2.2 Gli assetti proprietari e la struttura di governance

2.2.1 Assetti originari

Dopo gli accordi di partnership con Slow Food al fine di ottenere importanti competenze relativamente al settore enogastronomico, Farinetti si dedica alla ricerca di figure e soci che possano assicurare al progetto il giusto sostegno finanziario e un'adeguato bagaglio di esperienza nel settore della distribuzione alimentare. Infatti Farinetti sa bene che le alleanze strategiche diverranno fondamentali nel momento in cui Eataly crescerà sia in Italia che all'estero. Esiste un unico socio a cui però Farinetti si lega fin da subito, ed è il milanese Luca Baffigo Filangieri, sposato con Elisa Miroglio. Viene ceduta a Filangieri il 20% di Eataly s.r.l.. Per quanto riguarda invece la ricerca di un partner d'esperienza nel settore della distribuzione alimentare, che ha dinamiche del tutto a se stanti diverse certamente dal settore degli elettrodomestici, si rivolge a Coop. C'era bisogno infatti di un partner già presente nella GDO alimentare che sapesse come gestire le merci a rapida deperibilità, che fosse preparato alla competizione in un mercato altamente strutturato quale quello alimentare e che fosse in grado di rispondere rapidamente ai bisogni primari dei consumatori di quel settore. Coop è il primo gruppo per quanto riguarda la grande distribuzione italiana ed è al 52°

posto se si parla di distribuzione a livello mondiale. La partnership con Eataly porta a Coop un vantaggio in termini di visibilità e prestigio mentre d' altra parte, Coop può essere un partner solido per Eataly su cui quest' ultima può certamente fare affidamento, inoltre non c'è competizione tra le due aziende. Anche Coop come Eataly poi collabora con SlowFood nell' ottica della tutela e del recupero delle tradizioni gastronomiche italiane. Nello specifico Farinetti riesce ad ottenere l'appoggio non di Coop Italia, bensì di tre cooperative regionali quali Coop Adriatica, Coop Liguria e Novacoop Piemonte che acquistano il 40% di *Eataly Distribuzione* (13,3% ciascuna). Il restante 60% di Eataly Distribuzione è invece controllato da Eataly s.r.l. (società posseduta appunto per l'80% da Farinetti e per il 20% da Luca Baffigo). Con l'accordo con le Coop, Eataly ottiene non soltanto capitali, ma anche supporto tecnico e logistico tramite la possibilità di usufruire del contributo di figure e risorse importanti della Coop come l'ingegnere gestionale Marco Liera esperto nell' apertura di supermercati, fondamentale nella definizione della logistica di Eataly. Riassumendo graficamente la struttura societaria di Eataly abbiamo:



2.2.2 L'entrata della Tamburi Investments Partners

La Tip (Tamburi Investments Partners) è una finanziaria di partecipazioni, creazione dell'investment banker Gianni Tamburi. Quest'ultimo negli anni duemila ha cominciato insieme a 5 famiglie italiane, a selezionare aziende in cui andare ad investire. Il numero di queste famiglie è arrivato poi a 50 prima della quotazione in Borsa nel 2005 e ad oggi sono all'incirca un centinaio. Tip opera seguendo questa logica: il suo team di analisti, individua quelli che possono essere profili di aziende interessanti, con un buon tasso di crescita, buone prospettive e numeri in regola, andando poi ad investire in esse. Generalmente le famiglie che hanno liquidità in eccesso, tramite un veicolo finanziario appositamente creato, fanno l'investimento. A proposito di Eataly, Tip nel Marzo 2014 ha acquisito mediante la costituzione di una newco(ClubItaly) appositamente creata, il 20% di Eat Invest (la holding della famiglia Farinetti) per 120 milioni. All'interno della newco si trovano alcune delle principali famiglie italiane del settore alimentare: Lunelli, Lavazza, Ferrero, Marzotto, Branca, Angelini, D'Amico. Tamburi ha messo insieme 15 investitori con ticket da 9(7) a 3(8) milioni ciascuno e la Tip invece ha finanziato con risorse per 33 milioni per un totale appunto di 120 milioni. L'operazione con TIP viene portata a termine in prospettiva della quotazione in Borsa di Eataly entro il 2017. La Eat Invest controlla direttamente Eataly Distribuzione di cui il 40% fa capo alle Coop. Prima della quotazione in Borsa le quote delle Coop verranno riacquistate in base ad un accordo prestabilito che ne ha anche prefissato il prezzo. In merito all'operazione con Tip, Farinetti aveva evidentemente bisogno di liquidità, ha sottoscritto implicitamente l'impegno a finanziare le successive aperture di Eataly a Mosca, San Paolo, Londra, Washington, Boston, Los Angeles e la seconda apertura al World Trade Center di New York. La quotazione in Borsa prevista da Tamburi e Farinetti sarebbe prevista tra il 2016 e 2017 con l'obiettivo non esplicitamente dichiarato di aver raggiunto a quel punto una valutazione di un miliardo.

2.3 Il Posizionamento di Eataly

Ciò che ha ispirato Farinetti nella creazione di questa società, sono stati principi quali:

- **Sostenibilità:** nel senso di buono, pulito e giusto, sia in termini ambientali che economici
- **Responsabilità:** Eataly si presenta come garanzia di qualità da ogni punto di vista
- **Condivisione dei valori**

Il “Manifesto di Eataly” esprime la filosofia dell’azienda attraverso 10 punti, da 0 a 9, per non ‘*peccare di presunzione*’ come dichiarato dallo stesso Farinetti:

- **0. SIAMO INNAMORATI:** Siamo persone innamorate dei cibi e delle bevande di qualità. Delle loro storie, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che li producono, dei luoghi in cui questi prodotti nascono, dei bambini che in quei luoghi crescono.
- **1. IL CIBO UNISCE:** Il "buon cibo" avvicina le persone, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiuta a trovare punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero. Abbiamo capito che la convivialità che nasce intorno ad una tavola imbandita aiuta a trovare momenti di vera felicità.
- **2. IL nostro mestiere:** Abbiamo deciso di trasformare questa passione nel nostro mestiere, in modo da poter dedicare la parte principale della nostra giornata a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.
- **3. La qualità della vita:** Pensiamo così di migliorare la qualità della nostra vita. Inoltre, contiamo di poter apportare un aiuto a migliorare la qualità di vita dei nostri clienti.
- **4. Tutti:** Il nostro target di clienti è molto semplice: TUTTI! Abbiamo pensato di creare grandi luoghi aperti, in cui chiunque possa sentirsi a proprio agio e non solo un consumatore, ma protagonista di un informale

percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di qualità.

- **5. Mangiare, Comprare, studiare:** In questi luoghi chiunque può mangiare, comprare e imparare, scegliendo liberamente quali esperienze vivere.
- **6. Coproduttore:** Raggiungeremo il nostro obiettivo quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare con le sue scelte la qualità e la quantità dei cibi. Responsabile quindi, non solo della qualità della propria vita, ma anche di chi produce: contadini, allevatori, pescatori, affinatori, trasformatori.
- **7. Tre esperienze:** Offriremo un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità. Offriremo la possibilità al maggior numero di persone di accedervi, garantendo prezzi convenienti e sostenibili. Infine metteremo a disposizione di tutti, in modo non invasivo, gli strumenti per conoscere i valori e la storia che stanno alla base di questi prodotti.
- **8. Sinceri:** Mai dovremo incorrere nella tentazione di utilizzare strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.
- **9. Raggiungere lo scopo:** La nostra inguaribile determinazione ci aiuterà a raggiungere l'obiettivo: aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali. Vorremmo che i nostri clienti percepissero questi valori e condividessero le nostre esperienze. Se avremo successo potremo assicurare anche ai nostri collaboratori un soddisfacente livello di qualità della vita.

Per darci un'idea dello spirito e dell'orientamento che persegue Eataly, possiamo fare riferimento a uno schema che Farinetti stesso propone ovvero un quadrato diviso in quattro quadranti dove ognuno di questi ultimi, rappresenta uno stile di consumo che caratterizza i consumatori. Ogni stile di consumo è definito da una combinazione di qualità (alta/bassa) e quantità (grande/piccola).



Il quadrato che secondo Oscar Farinetti definisce il posizionamento di Eataly

In base a questo schema la GDO moderna sarebbe posizionata in alto a sinistra poiché il consumatore di oggi è orientato a consumare tanto (di molti prodotti diversi) e si accontenta di una qualità relativamente bassa. La GDO stessa nel suo interesse contribuisce a creare questo profilo di soggetti. Eataly trova il suo posizionamento nel quadrato opposto relativo a un profilo di consumatore che cerca qualità elevata consumando una “giusta” quantità comunque minore rispetto al profilo precedente. Il carattere originale del posizionamento di Eataly non è nella decisione di concentrarsi su prodotti di elevata qualità perché anche altre aziende della grande distribuzione (alimentari e non) seguono questo tipo di orientamento. Prima di tutto l’offerta di Eataly è esclusivamente limitata ai prodotti alimentari che sono quindi l’elemento centrale o comunque legati al mondo del cibo. Quindi osservando una prima originalità di Eataly vediamo come rispetto ai grandi marchi anche internazionali della distribuzione, la griglia di Eataly è estremamente ampia rispetto alle categorie alimentari, ma molto ristretta sulle altre categorie. Aldilà di utensili per la cucina o per la tavola e le pubblicazioni a proposito della gastronomia, l’azienda non offre alcun prodotto non-alimentare. Questa scelta di limitarsi a prodotti alimentari nasce da due

necessità: il bisogno di focalizzare l'attenzione del consumatore sull' 'eccellenza dell'offerta alimentare e quello di differenziarsi dal resto della grande distribuzione italiana. Tendenzialmente infatti, per le imprese giovani come Eataly, è importante riuscire ad avere un posizionamento tale da non andare a competere e scontrarsi in maniera diretta con i grandi della GDO come dichiara lo stesso Francesco Farinetti:

“Noi siamo complementari più che opposti al resto della grande distribuzione, per il semplice motivo che non abbiamo la stessa estensione di gamma. Ci mancano, ad esempio, i prodotti per la pulizia della casa. Per questo è fondamentale per noi avere un supermercato tradizionale davanti al nostro punto vendita di Torino. In modo che i nostri clienti possano parcheggiare in un solo parcheggio e comprare da noi gli alimenti e all'altro supermercato le cose che servono per la casa. Il fatturato del supermercato qui di fronte è aumentato del 10% da quando ci siamo noi” (intervista a Francesco Farinetti, da *Il nostro pane quotidiano, Slow Food*).

Tuttavia per definire l'unicità di Eataly, non basta osservare il fatto che si riferisca solamente all' enogastronomia d' eccellenza. Ci sono infatti anche altre imprese commerciali che sono posizionate nel segmento dell'enogastronomia di alto livello come “Eat's”, “La Taste” e “Buonissimo!”. Parlando di livello qualitativo eccellente quindi, non abbiamo definito del tutto il posizionamento dell'azienda. La specificità del progetto di Eataly si basa anche su un altro punto. L'originalità e chiave di unicità e distinzione di Eataly sta nell' idea di orientarsi verso ridotte quantità di consumo. In controtendenza rispetto ai dogmi della grande distribuzione moderna, Eataly consiglia al suo pubblico di ridurre i livelli di consumo. E questo è un concetto che ritorna costantemente nella politica e strategia comunicativa di Farinetti stesso attraverso i veicoli pubblicitari di cui si serve, anche nella cartellonistica interna al negozio:



Banner affisso nel punto vendita di Torino

Sappiamo che la GDO moderna si definisce anche per il suo costante sforzo di incrementare i volumi di vendita e i consumi, moltiplicandoli e aumentando anche la gamma di beni e servizi offerti. Nonostante la GDO sia orientata all'aumento della quantità, si cerca di mantenere una qualità comunque sia più alta possibile. Tuttavia questo impegno convive allo stesso tempo con lo sforzo di mantenere bassi i prezzi al consumo e cercare di abbassarli nel caso si riveli possibile. Anche lo stesso impegno da parte di essa nel ricercare una qualità sempre migliore, va sempre considerato nell'ottica del prezzo più contenuto possibile. Quindi l'interesse alla qualità c'è ma è subordinato al contenimento dei prezzi che ha un ruolo primario. Pertanto *dato* il livello dei prezzi che si vuole mantenere, si cerca di *massimizzare* la qualità. Eataly, nella sua originalità, non condivide questa ossessione per la quantità e non spinge il consumatore a tenere alto il suo livello di consumi come la GDO generalista. Il consiglio di consumare meno che Eataly rivolge ai consumatori pertanto la distingue dalla GDO. La scommessa di Eataly è appunto quella di mantenere un livello alto di qualità e di prezzi senza doversi per forza rivolgere ad un pubblico di nicchia come fa la grande distribuzione specializzata. Quindi l'idea è che tutti possano beneficiare di prodotti di qualità elevata se accettano di ridurre i propri consumi. Questo è uno degli elementi chiave della proposta e della comunicazione di Eataly.

GLI SNACK DI EATALY

ECCOVI DEI VERI MOTIVI PER PRENDERVI UNA PAUSA. EATALY HA SCELTO IL MEGLIO, SOLO PRODOTTI NATURALI E MOLTO BUONI. È VERO, COSTANO UN PÒ DI PIÙ DI QUELLI INDUSTRIALI, MA...BASTA MANGIARNE UN PO' DI MENO, COSÌ ALLA FINE SPENDETE UGUALE.

Poster affisso nella sezione snack del punto vendita di Torino

Considerando questa idea di Eataly da un punto di vista economico, possiamo fare un esempio numerico. Supponiamo si voglia raggiungere un volume di vendita pari a 100.000 euro annuali mediante la vendita di sacchetti di arance, questo obiettivo potrà essere raggiunto in tre modi:

1. Vendendo 10 sacchetti di arance a 1 euro l'uno a 10000 consumatori (grande distribuzione generalista)
2. Vendendo 10 sacchetti di arance a 10 euro l'uno a 1000 consumatori (grande distribuzione specializzata)
3. Vendendo 1 sacchetto di arance a 10 euro l'uno a 10000 consumatori (Eataly)

Il tipo di distribuzione con prezzi elevati attuato da Eataly è quindi possibile a condizione di convincere un ampio numero di consumatori a consumare meno ma meglio. La comunicazione di Eataly è fortemente orientata in questo senso. In questo modo si rendono competitivi i prezzi di Eataly aldilà dei ceti più facoltosi o dei cultori del cibo. Bisogna far accettare l'idea al consumatore, di fare la spesa in un supermercato in cui il suo potere d' acquisto è almeno in parte limitato. Questo concetto è un elemento basilare nella strategia di marketing di Eataly come sottolineato anche da Marco Liera, primo direttore del punto vendita di Torino:

"E poi ci sono i clienti della grande distribuzione classica, che vengono a Eataly nei periodi di punta: le feste ad esempio o per una cena speciale. Queste persone, dobbiamo educarle a comprare poco, perché se fanno la spesa come la farebbero

in un supermercato normale, finiscono per spendere troppo e gli passa la voglia di tornare. Noi dobbiamo convincerli a non strafare, comprare qualcosa, metterci alla prova e tornare più spesso se sono soddisfatti”.

Secondo il pensiero di Farinetti inoltre, non dovrebbero essere ridotti solo i consumi alimentari, ma soprattutto gli altri tipi di consumo per avere così la possibilità di dedicare al cibo una parte maggiore del budget familiare.

“Io penso che i prezzi dovrebbero aumentare enormemente di più, premiando la qualità... Bisogna smettere di essere generici su questa cosa del cibo: la zuccina, no? L'altro giorno ho dimenticato il telepass sull'altra macchina e ho fatto la Torino-Milano e per la prima volta ho visto quanto costa. Costa come 16 chili di pasta, costa come 18 chili di arance rosse di Sicilia, costa come 14 chili di zucchine, andare da Milano a Torino solo l'autostrada... ormai noi siamo a 120 miliardi di euro di spesa alimentare in Italia su 750, siamo al 15%. Quindi spendiamo il 15% per cose che mettiamo dentro il nostro corpo e l'85% per le cose che mettiamo fuori... Parcheggiare nelle righe blu dei comuni costa ormai 2 euro l'ora. Due euro sono più di due chili di pasta. Noi dobbiamo lavorare sulla qualità del cibo”. (Oscar Farinetti, intervista alla trasmissione *Economix*, puntata del 4 aprile 2008).

Partendo dal quadrato proposto da Farinetti, si può sintetizzare quanto detto in uno schema più preciso:

		<i>Persone</i>	
<i>Merci</i>		Il più possibile	Uno numero limitato
	Il più possibile	GDO generalista	GDO specializzata
	Una quantità limitata	Eataly	Distribuzione tradizionale

2.4 L' idea imprenditoriale di Farinetti: cibi di qualità elevata a prezzi sostenibili

Nonostante quanto espresso a proposito del posizionamento, anche Eataly mira, per quanto possibile, a contenere il livello dei prezzi pur cercando la massima qualità ottenibile. La variabile prezzo svolge un ruolo molto importante. Uno dei primi slogan di Eataly dice: “alti cibi a prezzi sostenibili”. Non a caso viene utilizzato l'aggettivo ‘sostenibili’ e non ‘bassi’, sostenibili nel senso di compatibili con il bilancio di una famiglia media. È interessante capire come Eataly cerchi di perseguire il contenimento dei prezzi, lo fa mettendo in atto quattro strategie in parte complementari e in parte sovrapposte:

1. La diversificazione dei prezzi
2. La negoziazione con i produttori
3. Il controllo diretto delle filiere produttive
4. La prossimità geografica e temporale.

La diversificazione dei prezzi: Rientra nei metodi di determinazione dei prezzi. È una strategia di prezzi in cui i beni o servizi identici o molto simili sono scambiati a prezzi diversi dallo stesso fornitore nei diversi mercati e si basa essenzialmente sulla variazione della propensione dei clienti a pagare (Robert Phillips 2005). Diciamo che è certamente la più comune ed è anche utilizzata largamente dalle altre catene della GDO. Nel momento in cui ci si trova a valutare il livello dei prezzi di un supermercato, non si fa solamente riferimento alla media dei prezzi dei prodotti, ma soprattutto al prezzo dei prodotti più economici. I prezzi di questi prodotti sono definiti ‘prezzi civetta’ o ‘primi prezzi’ (Kotler e Keller 2014). Ci si riferisce a linee di prodotti a prezzi ribassati con margini di guadagno quasi nulli, anzi a volte si tratta di prodotti venduti sottoprezzo. La funzione dei prodotti civetta quindi non è tanto quella di generare profitti, ma di attrarre i consumatori nel punto vendita incoraggiandoli ad acquistare anche prodotti più costosi. Eataly punta in maniera decisa sulla strategia dei primi prezzi per molte delle sue

categorie merceologiche. La griglia dei prodotti degli stores di Eataly inizia con prodotti ad un prezzo relativamente basso per poi allungarsi verso prodotti con prezzi più elevati. Per essere competitivi nei confronti della GDO, Eataly ha bisogno che almeno i suoi primi prezzi restino vicini a quelli di un normale supermercato. Avremo pertanto, per le varie tipologie di prodotto, una gamma di prezzi molto variegata che parte dal quello più basso (che sarà vicino a quello del miglior prodotto della GDO), per arrivare molto più in alto per prodotti più ricercati o comunque di prestigio. In questo modo Eataly può attirare un pubblico molto ampio, sia coloro che ricercano l'eccellenza sia chi punta comunque a un certo livello di qualità ma a prezzi più accessibili sottraendo così parte della clientela ai supermercati. Un'intervista del 2008 allo stesso Farinetti, aiuta a chiarire il concetto:

“Si chiamano Ferrisi, che è una località vicino Pachino, dove ci sono questi contadini che fanno... Che fanno questi pomodori. I pomodori assomigliano all'inizio ai nostri cuori di buca, vengono molto grandi. A quel punto quando sono verdi sulla pianta, molto grandi, cessano di bagnarli con l'acqua dolce, e incominciano a bagnare con l'acqua di un pozzo molto mineralizzata, sembra acqua salata, di mare. La pianta tende a morire, questi pomodori ritornano piccoli piccoli e viene una concentrazione di sapori straordinarie. Io ho i pomodori a 1,50 euro e poi i Ferrisi a 25 euro, per chi li vuole. (Oscar Farinetti, intervista alla trasmissione Economix, puntata del 4 aprile 2008).”

La negoziazione con i produttori: una delle strategie di contenimento prezzi più importanti e comuni nella GDO moderna. La grande distribuzione è riuscita nel tempo ad imporre ai produttori una riduzione o mantenimento del livello dei loro prezzi di vendita, forte della sua grande dimensione sia in termini assoluti con la possibilità di ottenere economie di scala, sia in termini relativi rispetto ai singoli fornitori. Questo tipo di pressione sui produttori ha avvantaggiato i consumatori, ma allo stesso tempo ha innescato una corsa al ribasso a proposito

dei prezzi pagati ai produttori, spingendo fuori dal mercato tutte quelle aziende che non sono riuscite a tagliare i propri costi.

Eataly, a differenza del comportamento che generalmente caratterizza la GDO, non ha voluto far valere la forza delle proprie dimensioni nelle contrattazioni con i fornitori nonostante i rapporti di forza tra Eataly (impresa distributrice di massa) e i suoi produttori, artigianali o industriali di piccole dimensioni, siano ancor più squilibrati che nel resto della grande distribuzione. L'azienda non può permettersi di far valere in nessun caso la sua posizione dominante sulla base di un calcolo economico più che di una scelta ideale. Infatti se Eataly adottasse i comportamenti della GDO generalista, allontanerebbe molti dei suoi produttori d'eccellenza e gli resterebbe la possibilità di distribuire gli stessi prodotti della GDO. La strategia di negoziazione dei prezzi come anche la precedente di differenziazione, sono importanti ma comunque secondarie rispetto alle altre due ovvero il controllo diretto delle filiere produttive e la prossimità geografica e temporale dei fornitori. Infatti queste ultime sono da considerare tra gli elementi distintivi dell'idea imprenditoriale e del progetto Eataly al di là del contenimento dei prezzi.

Il controllo diretto delle filiere produttive: come detto precedentemente, Eataly s.r.l. non può essere definita una semplice impresa di distribuzione, ricordiamo che prima ancora della sua apertura, ha acquisito il controllo di una o più imprese produttrici in ogni settore merceologico chiave (acqua, carne, vino, pasta, salumi, pasticceria). Eataly non è certo stata la prima storicamente nel panorama della GDO a seguire questa strategia. Un vantaggio importante che si può ottenere in grazie alle acquisizioni, è la possibilità per il distributore di estendere la gamma dei prezzi verso il basso. La possibilità di proporre un prezzo d'ingresso competitivo è proprio ciò che ha incoraggiato Eataly s.r.l. ad acquisire il controllo o la partecipazione in varie imprese produttrici.

“Le società controllate da Eataly s.r.l. hanno un ruolo fondamentale. Secondo mio padre, per poter realizzare l'obiettivo di distribuire “alti cibi a prezzo sostenibile”

è fondamentale avere un approvvigionamento diretto di alcune categorie merceologiche. Per questo mio padre ha creato o più spesso rilevato una serie di aziende che avevano una produzione di qualità. A queste aziende è stato chiesto di mantenere la loro qualità e di concentrarsi sulla produzione, mentre Eataly si sarebbe occupata della vendita. Per le categorie merceologiche chiave, noi abbiamo quindi una filiera veramente completa che ci permette di avere prezzi di acquisto più bassi che possono essere in parte 'girati' al consumatore pur mantenendo una sufficiente redditività per Eataly. Spesso i category sono anche co-proprietari delle società controllate, ad esempio Massimo Pezzani per i salumi e Sergio Capaldo per la carne (intervista a Francesco Farinetti da parte di Tommaso Venturini per conto di Slow Food da "Il nostro pane quotidiano")".

Alcune delle imprese produttrici controllate o partecipate da Eataly :



Pastificio Afeltra di Gragnano, pasta (100% Eataly s.r.l.).



San Romano, vini (100% Eatly s.r.l.).



La Granda, carni bovine (50% Eatly s.r.l., %50 Sergio Capaldo).



Lurisia, acqua (50% Eatly s.r.l., 50% famiglia Invernizzi).



Birra Lurisia (20% Eatly s.r.l., 80% Teo Musso).



Montanaro, grappe e distillati (36% Eataly s.r.l., 64% 4 azionisti Montanaro)



Brandini, vini (40% Eataly s.r.l., 40% Piero Bagnasco, 20% Carlo Cavagnero).



Antica Ardenga, salumi (50% Eataly s.r.l., 50% Massimo Pezzani).



Luca Montersino per Eataly, pasticceria (50% Eataly s.r.l., 50% Luca Montersino).



AgriLanga, formaggi (50% Eataly s.r.l., 50% due soci storici).



Cantine del Castello di Santa Vittoria, vini (97,5% Eataly s.r.l., 2,5% management).

Vediamo come, in ognuna di queste realtà, la partecipazione di Eataly non ha portato a un cambio di marchio, infatti non esiste nessun prodotto che venga commercializzato a marchio Eataly. Questo perchè i marchi citati sopra come Laurisia o Afeltra hanno già di per sé un prestigio e una storia e quindi un valore aggiunto che certamente Eataly non voleva e non poteva permettersi di perdere (Strategia del Furtive brand; Keller e Kotler, Marketing Management 2014). Inoltre la strategia del marchio separato protegge l'azienda da eventuali problemi o danni d'immagine delle aziende a cui è collegata e dà l'opportunità alle produzioni nate assieme a Eataly, di sviluppare un mercato alternativo.

“Ogni azienda ha mantenuto il suo marchio e da nessuna parte c'è scritto che sono aziende di Eataly. Queste aziende vendono anche all'esterno, ma non tantissimo. Antica Ardenga e Cantine del Castello di Santa Vittoria, ad esempio, vendono a noi circa l'80% delle loro produzioni, la pasta circa il 60% (vedi intervista a Francesco Farinetti da parte di Tommaso Venturini per conto di Slow Food da “Il nostro pane quotidiano”).”

Tra l'altro i consumatori di Eataly scelgono i suoi prodotti proprio perché sanno che si tratta del meglio della tradizione enogastronomica italiana, se avessero il marchio di una grande catena della GDO, avrebbero un appeal decisamente minore. Con l'acquisizione dei produttori dei centri merceologici chiave, Eataly può assicurarsi un controllo sui prezzi in entrata fondamentale in termini competitivi rispetto alla GDO. Possiamo quindi definire Eataly un'impresa sia produttiva che commerciale. Tutto questo viene attuato mediante la separazione in Eataly s.r.l. e Eataly Distribuzione s.r.l. La prima controlla o partecipa nelle aziende produttive, la seconda gestisce i punti vendita della catena.

Prodotti locali e di stagione: Eataly dà rilevanza ai prodotti locali e di stagione. Questo è uno degli elementi chiave dell'idea imprenditoriale di Eataly. L'azienda sposa l'idea che consumare cibo di stagione prodotto localmente, aiuti a mangiare meglio e a spendere meno. Quest'idea è chiaramente espressa attraverso la cartellonistica all'interno dei punti vendita, consideriamo ad esempio quello di Torino:



Nella parte superiore dell'immagine vediamo lo slogan che invita il consumatore a 'farsi furbo' consumando prodotti di stagione perché più buoni e più convenienti allo stesso tempo. In basso la ruota degli alimenti che suggerisce al consumatore i prodotti stagionali per singolo mese dell'anno. Eataly sceglie questa linea per la forza che ha in fatto di immagine, inoltre tale strategia non porta certamente ad un abbassamento dei prezzi alla clientela bensì talvolta ne giustifica un aumento. È sicuramente un segnale di differenziazione rispetto al resto della GDO. Eataly punta sul fatto che i clienti siano disposti a riconoscere un valore aggiuntivo (che giustifichi un prezzo più alto) ai prodotti locali e freschi di stagione, con l'idea di acquistare in questo modo prodotti sani e sostenibili. Si persegue quindi l'ideale del buono, pulito e giusto che l'azienda cerca di fare proprio e di trasmettere all'esterno. Altri importanti vantaggi sono che in ogni caso i prodotti locali vengono maggiormente apprezzati dai consumatori, ricordiamo infatti che il target dei vari punti vendita si è esteso al di là della relativa città, estendendosi alla regione di riferimento e chiaramente il consumatore di tale regione si aspetta di trovare l'eccellenza dei prodotti di quella determinata zona all'interno del punto vendita anche perché sono quelli che egli stesso conosce meglio. L'azienda ritiene che i propri consumatori siano persone competenti, in grado di distinguere un prodotto di qualità che deve essere la principale motivazione che spinge un consumatore ad acquistare da Eataly. La strategia della località è utile per l'impresa anche in chiave di interlocutore con le amministrazioni locali che vogliono perseguire una valorizzazione proprio patrimonio enogastronomico. Questo favorisce la crescita e lo sviluppo dell'azienda in Italia ed è importante anche perché nel momento in cui le comunità locali supportano i produttori tradizionali, questi possono offrire al mercato prezzi più bassi e favorire i loro compratori come è appunto Eataly. Ogni punto vendita infatti, in base a queste considerazioni, possiede un angolo riservato ai prodotti del territorio di riferimento. Bisogna dire però che nella griglia di Eataly ci sono anche prodotti d'eccellenza enogastronomica internazionale perché l'azienda come lo stesso

Farinetti dice, non può non offrire una selezione, seppure in quantità minore rispetto ai prodotti italiani, dei prodotti internazionali di alto livello:

“Non bisogna nemmeno diventare integralisti e non bisogna fermare la libera circolazione delle merci. Io non la penso come Grillo che dice che dobbiamo scambiarci le ricette anziché i prodotti. Il tema è questo: dobbiamo fare attenzione, prima di tutto dobbiamo mangiare i prodotti di stagione e così risolviamo già una valanga di problemi sull’ambiente, logistici, eccetera e poi godiamo di più perché sono più buoni. Secondo, dobbiamo cercare di mangiare prodotti del territorio, di stagione e del territorio, perché arrivano più freschi sulla nostra tavola, fanno meno strada e risolvono i problemi, soprattutto per quanto riguarda il mondo della frutta e verdura del paese Italia, che è ben coperto. Tuttavia, a me ogni tanto viene voglia di mangiare un po’ di jamon iberico, il prosciutto quello buono, qualche volta un foie gras francese, e magari anche due bollicine francesi, e lo faccio perché come noi di Langa siamo ad esempio in Cina, in Giappone, avendo il nostro Barolo, il nostro Barbaresco e desideriamo venderglielo e ce la mettiamo tutta, ed è giusto che sia così perché è un prodotto straordinario e così magari anche gli altri desiderano vendere delle cose a noi. (Oscar Farinetti, 3 dicembre 2008, intervistato da Wuz.it)”

La scelta di distribuire anche prodotti internazionali deriva in realtà, come capiamo anche da questa intervista, dal fatto che nelle varie aperture internazionali già presenti e che verranno, Eataly non potrà ottemperare allo stesso modo al principio della località pur caratterizzandosi sempre per la stragrande maggioranza di prodotti italiani. Difatti rappresenta l’eccellenza alimentare del nostro Paese all’ estero. Pertanto rifiutarsi di distribuire in Italia almeno una selezione di prodotti di provenienza internazionale risulterebbe un pò incoerente.

2.5 Analisi di redditività e confronto con i concorrenti

2.5.1 Analisi di redditività di Eataly

Per valutare i risultati conseguiti da Eataly in questi anni e confrontarli con quelli dei suoi più vicini concorrenti è possibile servirsi degli indici di bilancio. Gli indici di bilancio sono relazioni fra grandezze che presentano una connessione che può essere “logica” o “funzionale”. Sono utili a valutare aspetti come: la solidità patrimoniale (liquidità differita), la solvibilità (liquidità corrente) e la redditività ed economicità della gestione. Secondo la finalità conoscitiva: indici di solidità patrimoniale, di solvibilità e di redditività

Analisi Economica 2013:

Gli indici di redditività in analisi sono:

- ROE (return on equity)
- ROI (return on investment)
- ROS (return on sales)
- ROA (return on assets)
- EBITDA

ROE: dato dal rapporto tra Utile netto di esercizio e Capitale proprio. Misura la redditività dei mezzi investiti dal soggetto economico nell'azienda. Rappresenta un indicatore di *performance* della direzione aziendale. Esprime il potere di attrazione, da parte dell'azienda, del capitale di rischio. Si confronta con il tasso di rendimento di investimenti alternativi così da poter apprezzare l'opportunità dell'investimento di capitale proprio nell'azienda. Perché l'opportunità sia attrattiva, il ROE dovrebbe essere $>$ del tasso di rendimento degli investimenti alternativi e \geq del tasso di rendimento atteso dagli investimenti da parte degli *stake-holders*. Il ROE non consente di individuare le cause che hanno determinato il risultato e non permette di individuare le azioni che potrebbero permettere un miglioramento delle prestazioni.

$$\text{ROE (Return on Equity): } \frac{\text{Reddito d'esercizio}}{\text{Mezzi Propri}} \times 100$$

ROI: dato dal rapporto tra Risultato Operativo e Capitale Investito. Definisce il tasso di redditività del capitale investito nella gestione caratteristica. Individua la capacità della gestione operativa di produrre un risultato destinato a remunerare entrambe le categorie di conferenti mezzi finanziari, sia a titolo di credito che di capitale). Se confrontato con il tasso di interesse pagato sui finanziamenti ottenuti permette di apprezzare l'opportunità economica dell'attività esercitata. É molto importante in termini di relazioni tra redditività del capitale proprio ed onerosità dell'indebitamento.

$$\text{ROI (Return on Investment): } \frac{\text{Reddito Operativo Caratteristico}}{\text{Capitale Investito}} \times 100$$

ROS: dato dal rapporto tra Risultato Operativo e Fatturato. Misura la redditività delle vendite, ossia l'entità di risultato operativo per ogni euro di fatturato. Permette di verificare se il prezzo di mercato del bene prodotto o del servizio apprestato, è sufficientemente remunerativo o se i costi sostenuti nella produzione sono troppo elevati. Influenza direttamente il ROI e permette di esprimere un giudizio sulle politiche di vendita effettuate dall'azienda.

$$\text{ROS (Return on Sales): } \frac{\text{Reddito Operativo Caratteristico}}{\text{Vendite Nette}} \times 100$$

ROA: dato dal rapporto tra Utile Corrente Ante Oneri Finanziari(EBIT) e Totale Attivo. Misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta. Ci dice come un'azienda può agire in base a ciò che possiede, prescindendo dalla forma

di finanziamento messa in atto. È molto utile per paragonare aziende concorrenti che fanno parte di uno stesso settore.

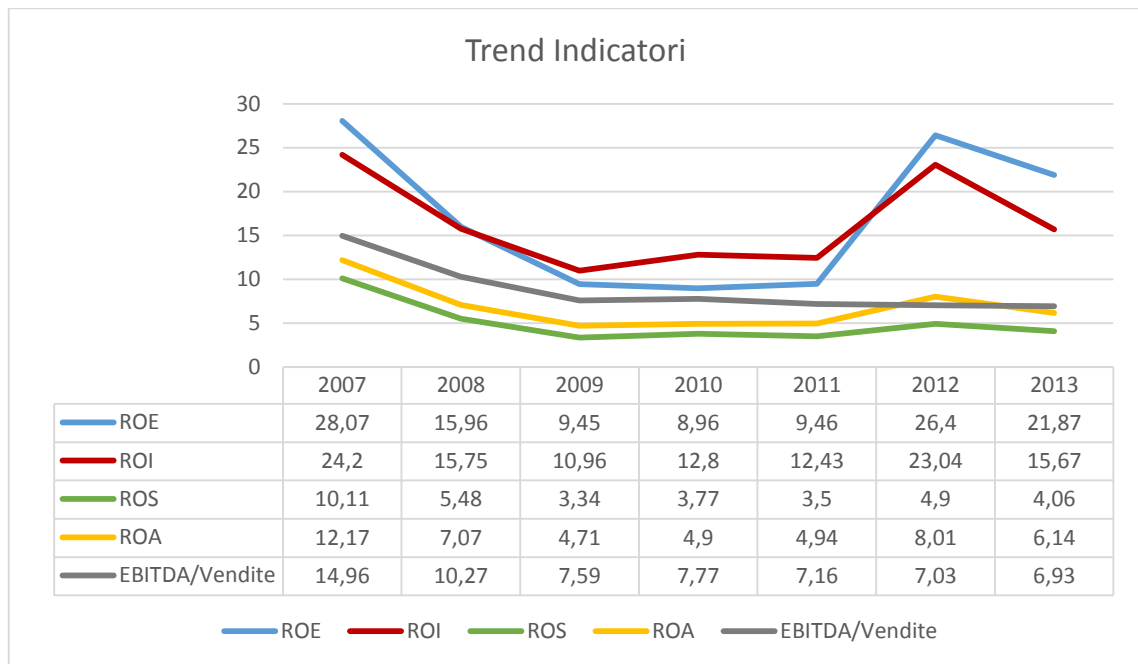
$$\mathbf{ROA}$$
 (Return on Assets): $\frac{EBIT}{Totale\ Attivo} \times 100$

ROD: dato dal rapporto tra Oneri Finanziari Totali e Capitale di Debito. Misura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di debito (Db e Dc), oltre a fornire l'incidenza degli oneri finanziari sulla redditività complessiva. Se ROI > ROD si ha convenienza a finanziare gli investimenti con il capitale di debito, poiché gli investimenti producono risorse sufficienti per il pagamento degli interessi passivi. Se ROI < ROD non si ha convenienza a finanziare gli investimenti con il capitale di debito, poiché gli investimenti non producono risorse sufficienti per il pagamento degli interessi passivi.

$$\mathbf{ROD}$$
 (Tasso di Indebitamento): $\frac{Oneri\ Finanziari\ Totali}{Capitale\ di\ Debito} \times 100$

EBITDA o MOL: rappresenta l'utile prima degli interessi passivi, imposte, svalutazioni e ammortamenti su beni materiali e immateriali. Poiché l'EBITDA è una rapida approssimazione del valore dei flussi di cassa prodotti da una azienda, è utilizzato (spesso insieme ad altri metodi più precisi ed attendibili) per approssimare il valore di un'azienda. L'EBITDA può essere inoltre utilizzato per calcolare il risultato operativo di un'azienda, partendo dall'utile lordo, togliendo le imposte, gli ammortamenti, i deprezzamenti e gli interessi dell'azienda. Se i costi saranno maggiori dei ricavi, si avrà una perdita, rispettivamente se figureranno dei ricavi maggiori dei costi, si avrà un utile.

Osservando i bilanci riclassificati di Eataly dal 2007 al 2013 e estraendone i relativi indici, si possono fare delle considerazioni interessanti.



Altri indici importanti:

Leverage o indice di indebitamento: $\frac{\text{Totale Impieghi}}{\text{Capitale Proprio}}$

Il Leverage anche se non rappresenta un indice di redditività influenza direttamente il ROE, come sopra evidenziato. Il Leverage dimostra in che modo l'azienda riesce a finanziare i propri investimenti, cioè se con prevalenza di capitale proprio o di terzi:

- Se il LEVERAGE = 1 significa che tutti gli investimenti sono finanziati con capitale proprio, situazione più teorica che non effettiva (assenza di capitale di terzi);
- Se il LEVERAGE è compreso tra 1 e 2, si verifica una situazione di positività, in quanto l'azienda possiede un buon rapporto tra capitale proprio e di terzi quest'ultimo si mantiene al di sotto del 50%);
- Se il LEVERAGE è > 2, segnala una situazione di indebitamento aziendale, che diventa più onerosa per l'azienda al crescere di tale indice.

Considerazioni:

	2011	2012	2013
Redditività del patrimonio netto(ROE)	9,46%	26,40%	21,87%
Redditività del capitale investito(ROI)	12,43%	23,04%	15,67%
Redditività delle vendite(ROS)	3,50%	4,90%	4,06%
Costo del capitale di debito(ROD)	0,82%	0,39%	0,26%
Leverage	5,14	5,44	5,88

Dai risultati espressi in tabella possono seguire le seguenti considerazioni. I valori del R.O.E. confermano ciò che si evince da una prima lettura dei prospetti riclassificati. Il 2011 è stato un anno caratterizzato da una soddisfacente redditività del capitale proprio. Confrontandolo con investimenti alternativi a basso rischio, il “premio per il rischio” sembra adeguato.

Il rendimento della gestione tipica aziendale(R.O.I.) pari al 12,43%, risulta nella norma. Analizzando i due indici che compongono il R.O.I. vediamo che il buon risultato raggiunto con la gestione tipica, dipende da un margine sulle vendite(R.O.S.) soddisfacente (anche se non elevatissimo) e da una soddisfacente efficienza produttiva data la rotazione del capitale investito.

La presenza di indebitamento attua una moltiplicazione finanziaria positiva in quanto il rendimento degli investimenti(R.O.I.) risulta superiore ai tassi di interesse(R.O.D.) pagati per ottenere finanziamenti quindi all’azienda risulta conveniente indebitarsi per effettuare investimenti, infatti si ha un effetto leva positivo sul R.O.E.).

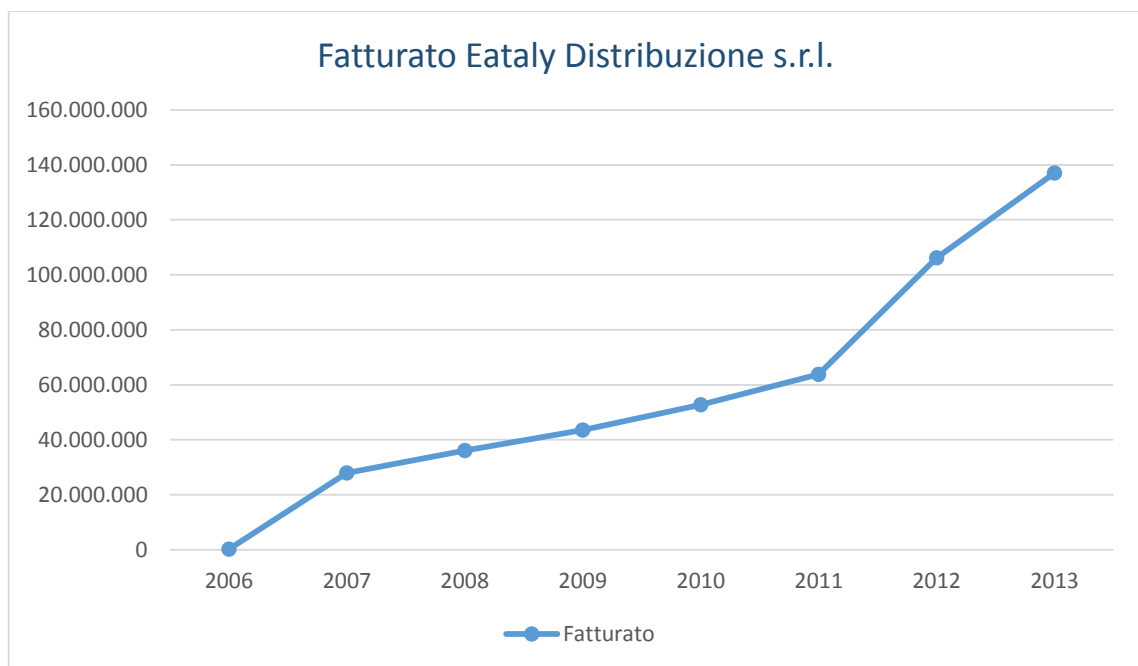
Il 2012 continua sullo stesso profilo positivo del precedente, con un R.O.E. ampiamente superiore a quello dell’anno precedente, quasi triplicato. Anche il R.O.I. aumenta, quasi raddoppiato per via dell’incremento del R.O.S. (politica della società orientata ad aumentare i margini sulle vendite). L’aumento del

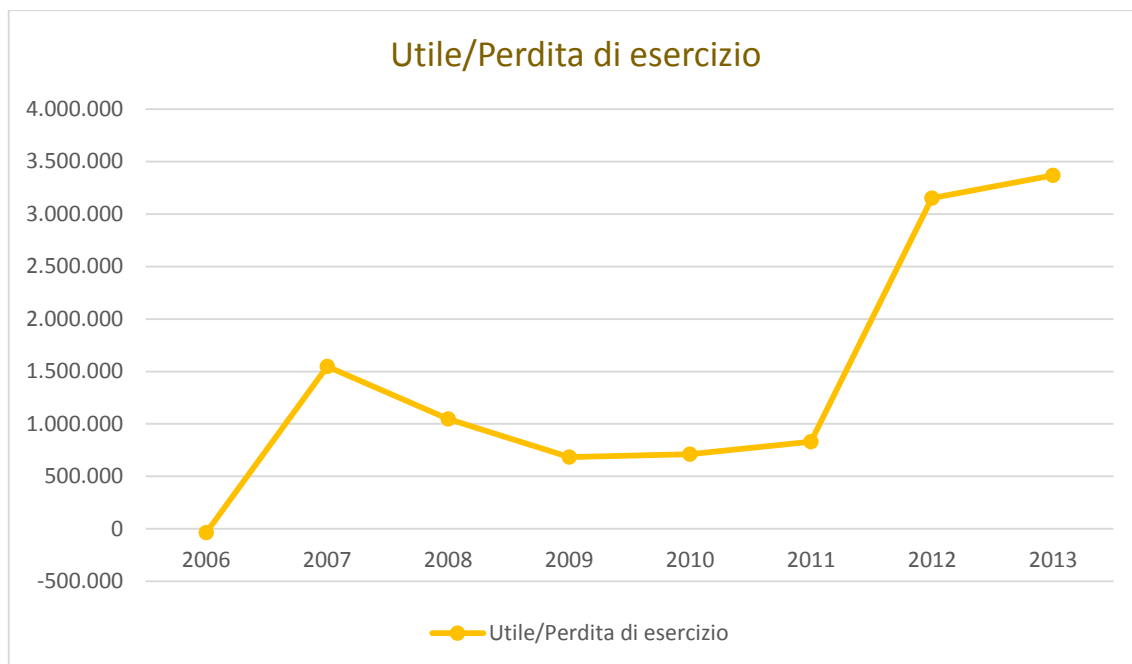
R.O.E. è sicuramente dovuto all'aumento del rendimento della gestione tipica dell'azienda ma anche alla riduzione del R.O.D..

Anche in questo esercizio il Leverage è positivo e l'effetto della leva è di molto superiore all'esercizio precedente.

Il 2013 continua sulla linea degli anni precedenti anche se si riscontra un calo del R.O.I. al 15,67% che resta comunque soddisfacente dovuto a una riduzione del margine sulle vendite e della rotazione degli impieghi. Il calo del R.O.I. incide sulla conseguente riduzione del R.O.E. che resta comunque al 21,87%, un livello più che soddisfacente. Il R.O.D. si riduce ulteriormente.

L'effetto della leva finanziaria resta sempre positivo ed aumenta leggermente.





Il trend positivo di Eataly continua a migliorare negli ultimi anni sia a livello di Fatturato che di Utile d'esercizio.

2.5.2 Confronto con i concorrenti

Confrontare i dati derivanti dai bilanci di Eataly con quelli dei suoi concorrenti ci aiuta a capire quanto il modello di business utilizzato da Eataly sia positivo.

Consideriamo Esselelunga S.p.a., Chiù s.r.l. per il 2013, la prima a rappresentare la grande distribuzione generalista e la seconda le botteghe d' eccellenza.

Analisi Economica 2013:

	Eataly Distrib. s.r.l.	Esselunga S.p.A.	Chiù s.r.l.
Redditività del patrimonio netto(ROE)	21,87%	10,25%	16,77%
Redditività del capitale investito(ROI)	15,67%	15,95%	27,66%
Redditività delle vendite(ROS)	4,06%	3,90%	9,74%
Costo del capitale di debito(ROD)	0,26%	0,40%	0,001%
Leverage	5,88	2,04	1,25

Il R.O.E. risulta soddisfacente in tutte e tre le aziende, Eataly su tutte con un 21,87 %. Risulta quindi anche un'opportunità attraente per gli investitori di capitali visti i risultati. Eataly gode di un effetto leva positivo che con un Leverage di 5,88 porta ad un incremento del R.O.E.. Anche Esselunga S.p.A. gode di un buon ritorno del capitale proprio anche se minore della metà rispetto a Eataly, infatti nonostante abbia un R.O.I. più elevato, ha un R.O.D. leggermente più alto e gode di un Leverage più basso riscontrando un maggiore equilibrio tra fonti proprie e fonti di terzi. Chiù s.r.l. ha un R.O.E molto soddisfacente al 16,77% dovuto a un R.O.I. elevato derivante a sua volta da un ottimo livello del R.O.S., superiore a quello delle altre imprese. Infatti essendo una bottega d'eccellenza e potendo anche applicare prezzi più elevati, riesce ad ottenere margini più alti sulle vendite. Il Leverage a 1,25 risulta non troppo alto e significa che l'azienda ha una struttura finanziaria equilibrata finanziandosi in buona parte con capitale proprio. Anche il costo dell'indebitamento risulta di molto inferiore a quello di Eataly e di Esselunga.

Capitolo 3: Il Business Model di Eataly: elementi caratteristici

Eataly è il più grande super-mercato del mondo dell'enogastronomia di qualità, dove poter comprare, mangiare, bere e studiare le eccellenze della produzione alimentare italiana. L'azienda è nata con l'intento di dimostrare che anche i prodotti di alta qualità possono essere resi disponibili per un largo numero di persone e tale idea si esprime attraverso ciò che fa e attraverso gli elementi che caratterizzano il suo modello di business. Il modello si caratterizza di un'interrelazione tra vendita, ristorazione e didattica riunite in un'unica proposta di valore.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
Fornitori	Distribuzione	Prodotti	Marketing	Consumatori della GDO
	Produzione	Tradizionali e di nicchia offerti su ampia scala	Pubblicità	
		Educazione Alimentare	Offerte speciali	
		Ristorazione	Eventi	
	Key Resources		Channels	
	Risorse Intelletuali		Fisici	
	Know-How Enogastronomico		Punti Vendita	
	Know-How Logistico e della GDO		Virtuali	
	Prodotti		Acquisto on-line	
	Tradizionali			
	Di nicchia			
Cost Structure		Revenue Streams		
Costi fissi		Vendite		
Personale		Prodotti		
Gestione Punti Vendita		Corsi		
Costi variabili		Prezzi		
Materie prime		Segmentati secondo il prodotto offerto		

Business Modell di Eataly mediante Canvas

3.2 Key partners: Il rapporto con i fornitori

Il rapporto tra il grande distributore e i fornitori è un rapporto particolare, entrambi condividono l'obiettivo di aumentare i volumi di vendita cercando di collaborare per raggiungere tal fine. Tuttavia esistono da sempre tra questi delle divergenze difficili da superare a proposito della divisione dei profitti derivati dalle vendite. È un rapporto che ha spesso delle dinamiche complesse e non facili da gestire. Se consideriamo la GDO moderna, i fornitori possono sembrare tutti uguali e dello stesso valore, quindi perfettamente sostituibili sul mercato. In verità quest'affermazione non rispecchia del tutto la realtà, infatti i produttori non sono tutti uguali dal punto di vista del consumatore. Alcuni riescono a conquistare la fiducia dei consumatori per la qualità del prodotto offerto e in alcuni casi riescono a rendersi indispensabili per caratteristiche innovative o comunque hanno effettuato un'ottima azione pubblicitaria. In questi casi il loro potere contrattuale nei confronti dei supermercati aumenta, infatti questi ultimi si trovano costretti a rifornirsi dei loro prodotti per andare incontro alle richieste dei consumatori che se non trovassero disponibili determinati articoli, percepirebbero la cosa come una mancanza del supermercato, sarebbero insoddisfatti e in sostanza si andrebbe incontro alla perdita del cliente. La GDO cerca di sottrarsi il più possibile a questa condizione offrendo maggiore visibilità e premiando anche a livello di fatturato i fornitori che risultano essere più disponibili in questo senso, intervenendo con una disposizione dei prodotti più sfavorevole per coloro che si pongono in maniera più rigida ai loro dictat.

Ancora una volta Eataly è posizionata in maniera opposta rispetto alla GDO moderna. Eataly non necessita di contrastare il potere negoziale dei fornitori perché già in partenza, la bilancia delle contrattazioni pende a suo favore. Infatti ricordiamo come Eataly si rivolga in maggioranza a produzioni artigianali o semi-industriali che in termini di risorse umane e finanziarie non sono minimamente paragonabili dimensionalmente a Eataly Distribuzione. Quindi già in partenza, il

rapporto di forza è sbilanciato. Allo stesso tempo però Eataly è maggiormente dipendente dai suoi fornitori rispetto a quanto non lo sia il resto della GDO, infatti molti suoi fornitori sono insostituibili o comunque molto rari vista la specificità e l'eccellenza dei prodotti distribuiti. Molte volte si tratta di produzioni marginali o a rischio estinzione. La sopravvivenza di Eataly invece dipende da quella dei suoi fornitori. Se Eataly facesse valere pienamente la propria forza contrattuale nei confronti dei fornitori, rischierebbe di mandare fuori mercato i produttori più piccoli e costringere quelli più grandi ad ingrandirsi sempre più e ad industrializzarsi per sopravvivere, ma questo comporterebbe un azzeramento della specificità del prodotto ed un'inevitabile riduzione del livello qualitativo avvicinando sempre più Eataly agli standard della GDO. L'azienda perderebbe la propria identità e la leva su cui basare il proprio vantaggio competitivo e l'originalità del proprio posizionamento. La maggior parte dei fornitori di Eataly, è legata all'azienda da un contratto definito di "fedeltà" e "giustizia". Con tale contratto l'azienda si impegna ad acquistare dal produttore almeno per tre anni e quest'ultimo a non aumentare in tale periodo i prezzi in maniera eccessiva salvo circostanze particolari non previste. Tutto questo per venire incontro alle realtà talvolta molto piccole con cui deve relazionarsi l'azienda garantendo ad esse un certo livello di sicurezza su cui poter fare affidamento. Un esempio della non aggressività di Eataly verso i suoi fornitori è quello relativo ai 'premi fuori fattura', degli incentivi monetari e di prodotto. Una comune tipologia di premio è legato al raggiungimento di determinati volumi di vendita in un anno e si concretizza nella richiesta da parte del distributore, di una piccola percentuale sul fatturato del produttore. Un altro esempio è la richiesta di un premio di ingresso al produttore da parte del distributore. Questa richiesta di premi sta diventando sempre più un fenomeno crescente negli ultimi anni. In questo contesto Eataly chiede solamente un premio-base a fine anno ai suoi produttori intorno al 5%. Chiaramente il comportamento dell'azienda dipende anche dall'interlocutore con cui si relaziona perché come spiegato precedentemente, la gamma di

produttori con cui Eataly si trova ad avere a che fare è molto ampia e diversificata sotto molti aspetti come ad esempio la dimensione. La capacità di trattare in maniera equilibrata e *gestire il limite* nei rapporti con i fornitori, contraddistingue Eataly e le permette di trovare soluzioni adeguate sia che si confronti con la piccola, la media o la grande realtà produttiva.

I fornitori quindi sono una parte importante del modello di business di Eataly perché sono dei veri e propri partner imprescindibili e rappresentano un valore aggiunto per la loro unicità e specificità non riscontrabile allo stesso modo nei fornitori della GDO tipica. L'importanza strategica dei fornitori è sottolineata anche dalle acquisizioni strategiche e dall'intenzione di ottenere sempre più un controllo diretto delle filiere produttive per garantirsi adeguati livelli sia in termini di qualità che di quantità.

Criteri di selezione dei fornitori: Farinetti è stato sempre legato, sin dall'inizio del suo progetto, alla filosofia di Slow Food. Coerente con questa linea di pensiero, ha deciso di affidare ad una giuria di dipendenti esperti di Slow Food la scelta dei fornitori di Eataly. Il tutto coerentemente con le idee alla base del progetto Eataly. L'azienda si è voluta sempre distinguere per l'attenzione alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, alla tradizione e alla territorialità dove possibile. Il gruppo di Slow Food dedicato alla selezione dei fornitori diretto da Stefano Sardo ha condotto un'analisi approfondita del territorio italiano per arrivare ad una gamma di prodotti che potessero soddisfare il mercato a cui ci si vuole rivolgere. Non si sono utilizzati criteri generali eccessivamente rigidi, ma si è condotta una analisi prodotto per prodotto. L'elasticità nella selezione è da attribuirsi alle varie esigenze da considerare allo stesso tempo come la ricerca di un livello qualitativamente alto ed un prezzo non eccessivamente elitario. Per alcuni prodotti si è dovuto trovare un compromesso, per altri si è considerata l'origine biologica, per altri il carattere della territorialità. Quindi non esistono

parametri di scelta unici per tutti i prodotti ma variano in base all' offerta del territorio.

L'innovazione principale rispetto ad altri supermercati o negozi sta nella comunicazione sulle caratteristiche di ogni produttore, attraverso un pannello posto sopra ogni espositore. Qui si ritrova la funzione comunicativa e didattica di Eataly, che mira ad informare il consumatore al fine di un consumo più consapevole e intelligente. Per molti fornitori Eataly rappresenta un mezzo di comunicazione tra il produttore e il consumatore, una sorta di cassa di risonanza, riveste un ruolo che non può essere svolto allo stesso modo dal resto della GDO tradizionale o dai dettaglianti. Infatti sia l'azienda che i suoi fornitori, ottengono da questa comunicazione un reciproco vantaggio.

3.2 Key resources: Know-How enogastronomico e logistico

3.2.1 Il personale e la figura dei "category"

Nella GDO la logistica delle persone e quindi la gestione del personale sono molto importanti, si propende per un inquadramento rigido che riduce al minimo l'autonomia del personale. Le decisioni importanti sono centralizzate alla direzione. I direttori dei vari punti vendita non necessitano di conoscere in maniera approfondita i prodotti in vendita ma è importante che riescano a gestirne i flussi di approvvigionamento. I dipendenti di livello più basso (cassieri, addetti alla vendita, magazzinieri) non hanno bisogno, per svolgere i loro compiti, di conoscere nulla dei prodotti in vendita se non la disposizione negli scaffali. Anche relativamente al personale addetto alla vendita, la priorità della GDO è sempre stata quella di spendere il meno possibile. Il sistema che regola la distribuzione è costruito per funzionare al meglio anche con personale non-

qualificato che sia facilmente sostituibile. A livello salariale si può osservare un livello di inquadramento basso relativo anche al fatto che non sono richieste particolari competenze per svolgere la maggior parte delle mansioni. Infatti il personale è molte volte costituito da categorie marginali o giovani che si sposteranno nel breve periodo ad un'occupazione migliore.

Per Eataly il discorso è diverso. Il suo progetto è fondato sul fatto che esista una fascia di consumatori competenti tanto da poter apprezzare la migliore qualità offerta da Eataly, che giustifichi il prezzo più elevato dei suoi prodotti. Quindi è importante contare su un personale che sia in grado di rispondere alle domande degli intenditori e di far capire ai clienti meno esperti le caratteristiche e le qualità dei prodotti esposti. Lo stesso responsabile del punto vendita di Torino lo conferma in un'intervista:

“Il personale di servizio è molto giovane e per questo richiede un'attenzione particolare, bisogna stargli un po' dietro, bisogna motivarli, bisogna aiutarli in tutto quello che è legislazione del lavoro (si tratta spesso di ragazzi che entrano nel mercato del lavoro). Tra l'altro ai ragazzi di Eataly si chiede qualcosa di più rispetto al personale del resto della grande distribuzione. Il cliente che viene da noi ha grandi aspettative a cui devono corrispondere una preparazione e una competenza adeguata di tutto il personale (intervista a Luca Vento da parte di Tommaso Venturini)”.

Per quanto riguarda la ristorazione, Eataly si affida a personale con formazione specifica in questo campo. Il personale di servizio invece viene formato internamente, costando in questo modo anche meno. Spesso la formazione è affidata a Sebastiano Sardo, rappresentante di Slow Food e viene effettuata in maniera occasionale come spiega Luca Vento, Responsabile del personale di Eataly:

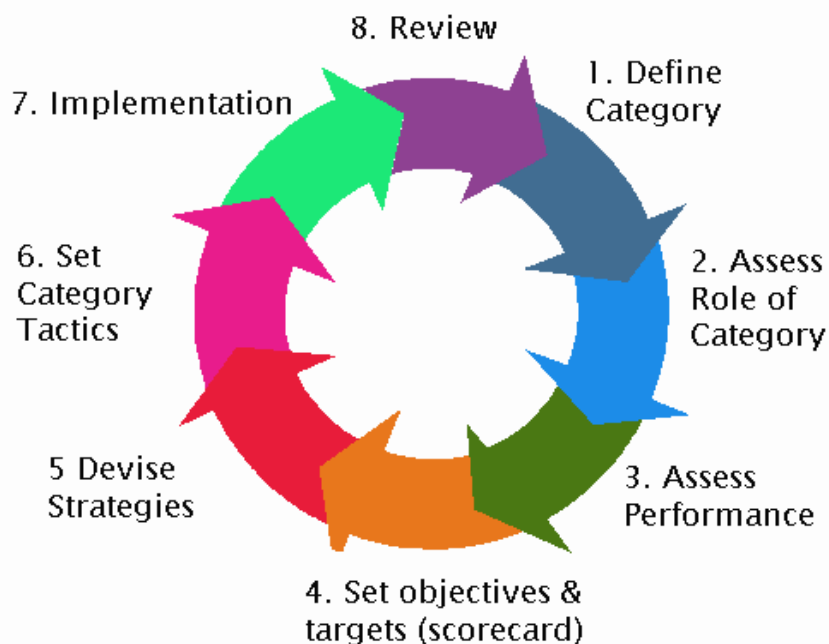
“Purtroppo nessuno o pochissimi hanno le competenze che servono qui (che sono diversissime da quelle richieste nel resto della GDO). Il nostro personale quindi è

formato principalmente qui. Ci aiuta Sebastiano Sardo di Slow Food che organizza degli incontri di formazione per i nostri ragazzi. Non si tratta di corsi veri e propri, piuttosto di una 'formazione continua' organizzata attraverso brevi sessioni con Sebastiano o, qualche volta, con i produttori che ci vengono a visitare e ci raccontano le loro produzioni. Si tratta di incontri organizzati nei ritagli di tempo. Considera che noi siamo aperti sette giorni su sette dalle 10 alle 22.30. Il che vuol dire che i ragazzi della ristorazione non possono staccare prima di mezzanotte. Alle 23, attaccano i panettieri che lavorano la notte per avere il pane pronto la mattina. I fornitori della carne e del pesce arrivano alle 7. Qui c'è sempre qualcuno e non possiamo certo chiedere al personale di venire nei giorni di ferie o durante la notte. Quindi cerchiamo di organizzarci un po' durante gli orari di lavoro (vedi intervista a Luca Vento da parte di Tommaso Venturini per Slow Food)".

Qui si rileva quindi un'importante differenza rispetto alla comune GDO, si ha un miglioramento nella formazione del personale di vendita che beneficia di una formazione specifica seppur per certi versi ancora superficiale se confrontata con quella del personale di una bottega specializzata. É interessante capire a che livello si situa la reale conoscenza enogastronomica in Eataly. Non è né a livello del personale di servizio, né a livello dirigenziale dove ritroviamo comunque figure molto preparate a livello di mercato alimentare. Essa si ritrova ad un livello intermedio che ha un ruolo fondamentale per Eataly: i *category*. Il loro Know-how enogastronomico di alto livello è una risorsa chiave per il modello di business di Eataly e si diffonde al resto del personale a vari livelli che beneficia in sostanza di una formazione specialistica continua. La didattica si esprime in questo senso anche verso l'interno, rivolta al personale che cresce in termini di competenze e professionalità aumentando il proprio valore come risorsa a disposizione dell'azienda. Aumenta così anche l'attrattività dell'azienda sul mercato del lavoro e si rafforza l'immagine di luogo in cui la cultura ha un ruolo importante. Anche in questo caso gli elementi del modello di business interagiscono in maniera sinergicamente positiva.

Il Category Management: è una tecnica di gestione di successo negli ultimi anni nell'ambito della grande distribuzione, non è un'invenzione di Eataly. Il category management consiste nella suddivisione dell'offerta del distributore in varie categorie (es. carni, bevande, pesce), assegnando ad ognuna di queste un manager che la gestisce autonomamente, il *category manager*. Il category si occupa delle relazioni con fornitori e produttori della sua categoria, delle relative strategie di acquisto, dello spazio dedicato ad ogni prodotto e ad ogni produttore, del *pricing*, delle offerte speciali e promozioni varie e di tutto ciò che riguarda quel reparto a 360°. Il category manager è responsabile dell'intero ciclo di gestione del reparto assegnatogli, tale ciclo nella letteratura riguardante la GDO si caratterizza di otto fasi principali:

Category Management 8 step cycle



Le 8 fasi del category management (fonte Wikipedia)

Il category, figura relativamente nuova nel mondo della GDO moderna, unisce in sé due figure: quella del *buyer* (gestione contatti con i produttori e gestione ordini) e quella del caporeparto (gestione delle scorte e della disposizione dei prodotti nel punto vendita). Quest'approccio integra la negoziazione con i

fornitori all' interno della strategia di gestione del reparto. Viene superata la tradizionale relazione antagonista tra fornitori e *buyer*, oggi i category manager cercano di definire una strategia di marketing efficace collaborando con i fornitori. I category li aiutano ad aggiornare la loro offerta essendo a conoscenza dei cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e i fornitori si impegnano in questo senso per un'offerta sempre migliore. La figura del category acquisisce importanza parallelamente alla rilevanza acquisita dalle categorie merceologiche. Ogni reparto potrebbe essere considerato come un mercato a sé stante, con la gestione del reparto a 360° da parte del category, si cerca di ottimizzarne la gestione e la capacità di rispondere ai bisogni dei consumatori.

In Eataly, più che in ogni altra azienda della GDO, la figura del category ha un peso rilevante ed è certamente meno intercambiabile tra un reparto e l'altro visto il grado di specificità ed eccellenza che caratterizza i prodotti distribuiti dall'azienda. Alcune motivazioni:

1. La selezione e supervisione dei prodotti distribuiti necessita di una competenza non paragonabile rispetto a quella richiesta dalla GDO
2. Molte volte i category di Eataly si trovano a doversi confrontare con piccole realtà produttrici artigianali quindi l'approccio da utilizzare è sicuramente diverso rispetto a quello adoperato con le aziende industriali. Ci si può trovare a dover relazionarsi anche con produttori che non sono dotati di una gestione informatizzata del magazzino, una lista dei prodotti dettagliata, non hanno piani di produzione pluriennale o una strategia ben definita
3. I clienti dell'azienda sono tendenzialmente più competenti e preparati di quelli della GDO. Sono pronti a spendere un pò di più per l'acquisto dei prodotti ma allo stesso tempo si aspettano un servizio qualitativamente superiore da tutti i punti di vista. Eataly deve tutelare la sua immagine di

simbolo di eccellenza quindi non può concedersi errori in termini di selezione dei prodotti

4. È comune in Eataly che i category di un reparto siano anche amministratori delle principali aziende fornitrici per quella specifica categoria, questa condizione è legata alla 'strategia delle acquisizioni' dell'azienda analizzata precedentemente.

L'importanza del category è sottolineata dallo stesso direttore del punto vendita di Torino in un'intervista per conto di Slow Food:

“Il category da noi rappresenta la persona che in assoluto gestisce l'unità operativa, cosa che si trova raramente nel resto del mondo distributivo dove il category di solito gestisce soprattutto il flusso delle merci. Qui invece il category è prima di tutto un professionista, un esperto del settore in cui opera, un produttore o ex-produttore che mette a profitto la propria competenza sia nella propria azienda che in Eataly. Inoltre, e questa è un'altra particolarità di questa impresa, i category sono spesso soci di Eataly nella distribuzione oppure nella loro attività produttiva. C'è quindi un connubio sia dal punto di vista contrattualistico che dal punto di vista societario. Questa è una differenza fondamentale (vedi l'intervista a Marco Liera da parte di Tommaso Venturini per conto di Slow Food)”.

Una comunicazione dello stesso Farinetti al gruppo originario ricalca l'importanza cruciale che ha per Eataly il category:

“Chi sono i Category? Persone che, godendo di una profonda e speciale conoscenza di una categoria di prodotti o servizi, si assumono la responsabilità di portare al successo questa categoria, occupandosi di tutto a 360°: persone, cose, prodotti, comprare, vendere, margini, prezzi, giacenze e tecniche espositive... come se la categoria fosse di sua unica proprietà, immettendo le proprie specificità ma nel rispetto totale dell'armonia che il cliente deve percepire di Eataly come unico luogo portatore di valori comuni (Oscar Farinetti)”.

3.2.2 Know how logistico, l'accordo con Tesisquare

Nel Giugno 2014 Eataly ha siglato un accordo con Tesisquare S.p.A. per l'adozione di una soluzione informatica al fine di digitalizzare il processo di qualificazione, descrizione e certificazione dei prodotti lungo tutta la catena di fornitura: dal produttore ai punti vendita di Eataly. L'obiettivo è quello di garantire la qualità dei prodotti presenti nei punti vendita per allineare l'esperienza del cliente al posizionamento dell'azienda. Pertanto è importante gestire e disporre al meglio le schede organolettiche dei prodotti considerando l'elevata numerosità dei fornitori che aumenta sempre più per via dell'espansione dell'azienda sia in Italia che all'estero, e della continua ricerca di prodotti d'eccellenza da aggiungere all'assortimento già esistente. La soluzione offerta da Tesisquare si basa su una piattaforma web-based che consente un accesso diretto ai fornitori per l'aggiornamento dei propri dati e permette a Eataly di impostare controlli automatici per poter intervenire in maniera tempestiva al verificarsi di eventuali anomalie. Questo è solo un primo passo di un percorso più grande di gestione della Supply Chain che permetterà all'azienda di dotarsi di un sistema di integrazione con tutti i fornitori.

3.3 Key activities and Value proposition: Distribuzione, Ristorazione e Didattica

3.3.1 La Distribuzione

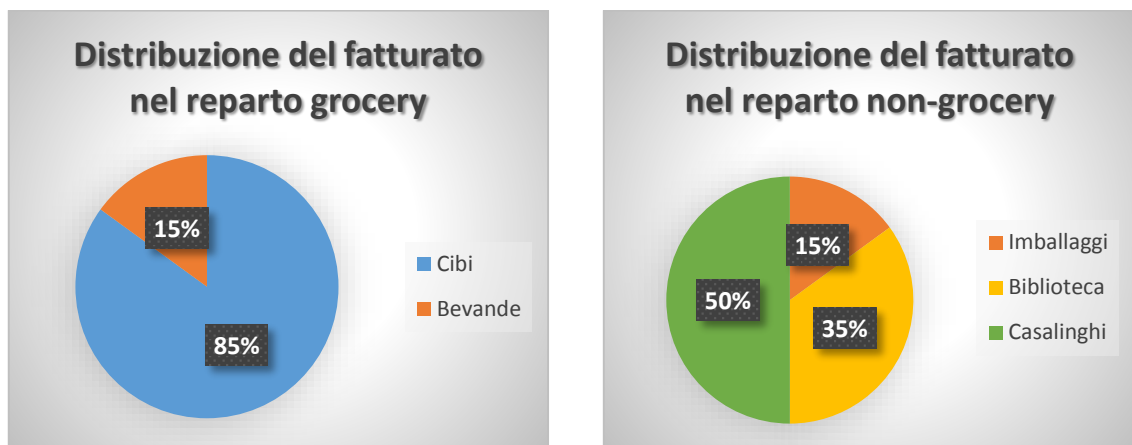
La distribuzione è l'attività principale di Eataly e la maggiore fonte di entrate. I prodotti distribuiti partono dai top di gamma presenti nella GDO generalista fino ad arrivare alle eccellenze e specialità della categoria di riferimento. La griglia di prodotti offerti è molto ampia ovvero è possibile trovare molte varietà di prodotti, ma è anche molto profonda nel senso che c'è anche un buon numero di referenze per tipologia di prodotto. È possibile distinguere, in termini di

distribuzione, beni grocery(food) e non-grocery che sono comunque attinenti al mondo food.

Tra i grocery si distinguono cibi e bevande che a loro volta si suddividono ulteriormente in freschi, conservati e gastronomia per i primi e in analcolici, super alcolici, vino e birra per i secondi.

Tra i non-grocery invece ci sono i casalinghi, gli imballaggi e tutto ciò che riguarda il reparto biblioteca.

Considerando la distribuzione del fatturato nei due macroreparti ci si rende conto del peso dei vari elementi:



Dati tratti dai Bilanci degli ultimi 3 anni (Banca dati AIDA)

Osservando il reparto grocery vediamo come le vendite di cibi generino un fatturato molto superiore rispetto alle bevande. Per il non-grocery invece sono i casalinghi ad avere il primato anche se non è da sottovalutare la biblioteca e quindi la vendita di manuali e libri legati al mondo dell'enogastronomia. Molti libri sono anche liberamente consultabili dai clienti del negozio. Questo ci richiama il concetto della volontà di "educare il consumatore" e ci ricollega alla didattica toccando ancora una volta l'interrelazione chiave alla base del modello di business. La buona capacità di incidere sul fatturato di quest'area, ci fa capire come Eataly si presenti anche come un luogo di cultura oltre che di mercato.

3.3.2 La Ristorazione

Eataly non è solo distribuzione di prodotti, è anche altro. In ogni punto vendita della catena esiste uno spazio importante dedicato alla ristorazione. Quello di Torino è il punto vendita in cui la linea della ristorazione è più marcata. L' esperimento di Eataly di mettere la ristorazione al centro dei propri supermercati è ad oggi un esperimento più unico che raro nel panorama della distribuzione, come del resto il suo modello di business. L' importanza della ristorazione viene sottolineata in un' intervista da Marco Liera, responsabile di Eataly Pinarolo:

“Il ruolo della ristorazione è cruciale. Non è possibile dissociare la ristorazione dalla vendita a libero servizio senza fare collassare completamente il meccanismo di Eataly. Questo naturalmente si sapeva già prima. Si è sempre saputo che chi fa ristorazione e vendita è avvantaggiato su chi fa solo vendita e che la disposizione della ristorazione è un criterio chiave del successo dei centri commerciali. Tutto questo si è sempre saputo, eppure i distributori hanno sempre un po' snobbato l'importanza della ristorazione e viceversa. La maggior parte dei distributori si è limitata a includere alcuni spazi di ristorazione nei propri centri commerciali. Alcuni distributori hanno provato a occuparsi della ristorazione in prima persona (Iper ad esempio), ma con soluzioni tipo-mensa del tutto insufficienti (intervista a Marco Liera da parte di Tommaso Venturine per conto di Slow Food)”.

Impegnarsi nella ristorazione non è facile per le aziende presenti da molto tempo sul mercato perché questo tipo di impegno richiede un cambiamento importante del modello organizzativo. Per Eataly invece è stato più semplice essendo un'azienda nuova, svincolata da format pre-esistenti.

Esistono varie motivazioni che spiegano e giustificano l'impegno di Eataly nella ristorazione:

1. Considerando quanto Eataly punti sulla propria immagine, è importante che i suoi punti vendita siano luoghi conviviali ed accoglienti, che

permettano di godere di un'atmosfera speciale. Il fatto di mescolare gli spazi riservati alla ristorazione all' ambiente supermercato aiuta a creare quest'atmosfera, è un carattere distintivo molto importante rispetto alla GDO.

2. I ristoranti rappresentano per Eataly una fonte redditizia importante, molto più di quanto non lo siano i punti di ristorazione presenti negli altri centri commerciali. La GDO fa affidamento su punti fast-food o self-service per ridurre il più possibile i costi, queste attività però generano stretti margini di guadagno, dovendo per definizione tenere i prezzi ad un livello basso. Il modello di Eataly le consente invece di limitare i costi del personale con la decisione di adottare alcune tecniche della ristorazione rapida: servizio al banco (minimi spostamenti dei camerieri), piatti concepiti per essere preparati semplicemente e velocemente anche da cuochi meno preparati, l'utilizzo di ristoranti tematici per ridurre il numero dei piatti che ogni cuoco dei ristoranti deve preparare. In questo modo l'azienda riesce a tenere il livello dei costi quasi al pari di quello dei punti di ristorazione degli altri centri commerciali. La differenza è che può applicare prezzi più alti per i propri piatti. Seppur l'incidenza dei costi della ristorazione sui ricavi è doppia rispetto a quanto non lo sia per la grande distribuzione, i ricavi derivanti dai ristoranti sono una parte importante del fatturato di Eataly.
3. Il servizio di ristorazione ha anche la funzione di attirare clienti all' interno del punto vendita generando indirettamente ulteriori ricavi in termini di vendite. La ristorazione è di buona qualità ad un giusto prezzo, quindi molte persone vanno da Eataly anche per una semplice pausa pranzo e nell' occasione acquistano qualcosa dal supermercato dopo averlo provato magari in uno dei ristoranti. Si sviluppa un circuito virtuoso tra le due aree di ristorazione e distribuzione. La ristorazione esercita quindi anche una spinta sui ricavi della distribuzione, legandosi ad essa insieme alla didattica

nella value proposition dell'azienda come notiamo nel modello di business.

4. È importante anche la dimensione didattica che hanno i ristoranti. La didattica è molto apprezzata da quel target di consumatori competenti che possono apprezzare al meglio il livello qualitativo dei prodotti offerti "giustificandone" il prezzo più elevato. Per legare ristorazione e distribuzione si cerca di far capire che i prodotti consumati nei ristoranti, sono gli stessi che si possono trovare negli scaffali e quindi acquistarli:



5. Un ultimo ma importante ruolo della ristorazione in Eataly è la possibilità tramite questo servizio di riuscire ad 'assorbire' le eccedenze di prodotto, riducendo gli sprechi come spiega in un'intervista lo stesso Francesco Farinetti:

“La ristorazione, ha un ruolo fondamentale nella fidelizzazione della clientela e nella gestione dei prodotti in scadenza. È lo stesso motivo per cui i supermercati hanno le gastronomie: per utilizzare e vendere i prodotti che hanno scadenze ravvicinate e che dovrebbero quindi buttare. A Eataly evitare gli sprechi è ancora più importante, perché i nostri prodotti hanno una qualità e un costo più alti (vedi intervista a Francesco Farinetti da parte di Tommaso Venturini per conto di Slow Food)”.

Considerando il punto vendita di Torino, oltre ai ristoranti è presente un ristorante di grande prestigio a cura del category della ristorazione Piero Alciati (la cui famiglia gestisce anche i ristoranti tematici), figlio di Guido Alciati del famoso ristorante *Da Guido*, il ristorante infatti prende il nome di *Guido per Eataly*. La presenza di questo importante ristorante di fama internazionale, aldilà dei vari ristoranti in un ‘supermercato’, fa notare quanto sia marcata la differenza rispetto alla politica del *self-service* relativa all’ambiente tipico della GDO.

3.3.3 La Didattica

L’impegno di Eataly nella didattica alimentare è assolutamente originale nel panorama della grande distribuzione. Esistono almeno un paio di ragioni per cui la GDO moderna non ha sposato l’idea della didattica sui prodotti verso il consumatore.

In primo luogo all’ interno dei supermercati vige una logica “fluida” o “di flusso”. Non si fa la spesa in un supermercato ma attraverso un supermercato infatti l’esperienza è percepita da molti clienti come un’esperienza simile ad ‘andare a fare una passeggiata’. Gli spazi in cui fermarsi, sono ridotti al minimo e la ristorazione è spesso affidata a dei fast food, tutto al fine di favorire il fluire della clientela. Questa logica esclude la possibilità di organizzare corsi di formazione,

infatti i tempi di una didattica approfondita sono opposti alla logica fluida dei supermercati.

In secondo luogo, per definizione l'acquisto nei supermercati deve essere un'esperienza facile, fattibile da chiunque efficacemente senza bisogno di alcuna competenza o conoscenza che vada aldilà del prezzo o di ciò che è espresso dal packaging.

Eataly ha scelto di comportarsi in maniera differente anche perché il valore della sua offerta, è comprensibile solo da un pubblico ben informato. Eataly ha bisogno che i consumatori siano competenti per giustificare i prezzi mediamente più alti e in questo senso la didattica ha un ruolo strategico.

La didattica di Eataly si serve di nove strumenti:

1. La cartellonistica all' interno dei negozi
2. La competenza del personale
3. I corsi per bambini
4. Gli incontri per gli anziani
5. I corsi per adulti
6. Gli eventi
7. Il museo Carpano
8. La ristorazione
9. La pubblicità

Cartellonistica: svolge il ruolo di didattica libera, sempre disponibile ai consumatori promuovendo costantemente l'ideologia dell'impresa. Serve a dare informazioni precise sui prodotti, i produttori e a far conoscere i category dei diversi reparti.

La competenza del personale di vendita: serve ad informare la clientela, a differenza di quello della GDO è più costoso, più competente sui prodotti in

vendita e proporzionalmente al giro d' affari, superiore in numero. Eataly investe parecchio nell' addestramento dei suoi dipendenti.

I corsi per bambini: Eataly organizza incontri didattici con le scuole elementari e medie. I percorsi di formazione proposti riguardano: le stagionalità, i prodotti locali e la consapevolezza alimentare. Sono laboratori didattici della durata di 3 ore e comprendono lavori a piccoli gruppi o con l'intera classe. Queste attività sono gratuite. Tramite i bambini, anche i genitori vengono avvicinati all' enogastronomia d' eccellenza.

Gli incontri per gli anziani: hanno frequenza settimanale e si analizzano ricette della tradizione. Anche questi corsi sono gratuiti ed è un'importante iniziativa di marketing che colpisce anche figli e nipoti.

Corsi per adulti ed eventi: questi sono a pagamento e in parte coprono i costi dell'iniziativa. Molti eventi didattici consistono in corsi di cucina o cene con chef importanti nati per rafforzare l'immagine di Eataly. Altri eventi sono caratterizzati dall' incontro con i produttori, eventi legati direttamente ai prodotti in vendita all' interno del supermercato.

Museo Carpano(Torino): centro didattico e commerciale dove sono esposti oggetti del vecchio stabilimento. Realizzato in seguito agli accordi di concessione dello stabilimento. Ha un valore secondario nella didattica di Eataly.

Alla ***ristorazione*** e alla ***pubblicità***, ho dedicato specifici paragrafi.

In base a quanto scritto sul sito del progetto, gli obiettivi della didattica di Eataly sono:

- Incuriosire e sensibilizzare i bambini nei confronti del favoloso mondo del cibo.

- Riflettere e ragionare sul territorio che ci circonda e sulle tradizioni alimentari che lo caratterizzano, sui cibi tipici e “a rischio di scomparire” delle diverse regioni italiane (i Presìdi Slow Food), sulla biodiversità.
- Riflettere sulle tante e preziose differenze alimentari e sul fatto che “diverso” vuol dire “prezioso”.
- Riflettere su stagionalità e alternanza di frutta e verdura durante il corso dell'anno.
- Riflettere sull'importanza di essere consumatori consapevoli fn da piccoli, in grado di scegliere per il proprio bene e per quello della comunità.
- Ambire ad essere soggetti attivi delle proprie scelte alimentari (www.eataly.it).

La didattica gratuita e questi valori generalmente positivi e condivisi, hanno in ogni caso anche e soprattutto, un’attuazione commerciale per Eataly, infatti nel medio lungo termine, risultano essere un intelligente investimento di marketing. Il fatto di offrire questo tipo di servizio ai consumatori distingue fortemente Eataly dai suoi competitors e l’aiuta ad ampliare il target a fasce come quella degli anziani e dei bambini che non raggiungerebbe con i normali meccanismi pubblicitari. La didattica quindi con i suoi effetti positivi, raggiunge e favorisce contemporaneamente più aree del modello di business.

3.4 Customer relationship: il Marketing e la Comunicazione

Eataly non è soltanto una catena della grande distribuzione, Eataly è una catena *nuova*. Il suo modello di business non ha precedenti, né eguali pertanto ha dovuto crearsi la propria domanda e il proprio mercato. Le tecniche di marketing rivestono quindi un ruolo molto importante nel progetto di Farinetti. Come il modello di business, anche il marketing deve avere un carattere innovativo. É lo

stesso Farinetti in persona a presidiare l'implementazione delle strategie di marketing poiché ritiene cruciale questo elemento ai fini del suo progetto. Dedicò anche un libro a questa disciplina: *"Coccodè. Il marketing pensiero di Oscar Farinetti, Giunti Editore, 2008"*. In questo libro si enfatizza il bisogno di percorrere nuove strade, puntando sul coraggio, affrontando qualche rischio. In una delle sue riunioni con il gruppo fondativo durante il 2007, anno di apertura, Farinetti indicava una lista di 18 valori che sottolineano l'importanza data alla ricerca e all'innovazione:

1. Pensare come se fossimo dei bambini: il lavoro è la prosecuzione naturale del gioco.
2. Non chiediamoci "cosa vuole il cliente?" bensì "cosa pretenderà il futuro?"
3. Ogni volta che ci cacciamo nei guai, andiamo avanti.
4. Sperimentiamo con dinamismo sbagliamo con dinamismo, adattiamoci con dinamismo.
5. Diffidiamo dei perfezionisti che non sbagliano mai e ancora di più dei conservatori che non corrono mai rischi.
6. Gestire il limite significa andare al limite estremo delle possibilità ma non oltre.
7. Il nostro obiettivo è arrivare per primi al futuro.
8. Bisogna avere il fuoco nella pancia e il ghiaccio nella testa.
9. Siamo contrari alla moderazione. Noi siamo caldi o freddi, mai tiepidi.
10. Esiste sempre la via buona sia per il business che per i nostri valori.
11. Meglio prendere 30 decisioni in un giorno di cui 10 sbagliate che 3 giuste.
12. L'unico modo per eliminare i rischi è commettere errori, ma una volta sola.
13. Se le cose ci paiono sotto controllo è perché non stiamo correndo abbastanza.
14. Poniamo domande stupide... solo queste arrivano al nocciolo del problema.

15. Per noi conta solo il gruppo... solo ed esclusivamente il gruppo. Non siamo niente senza gruppo.
16. Chi continua a dire "è stata mia l'idea" non può fare parte del gruppo e quindi non è niente.
17. Creiamo un po' di confusione. Senza confusione non c'è crescita.
18. Iniziamo ogni giornata chiedendoci cosa c'è di impossibile che possiamo fare oggi.

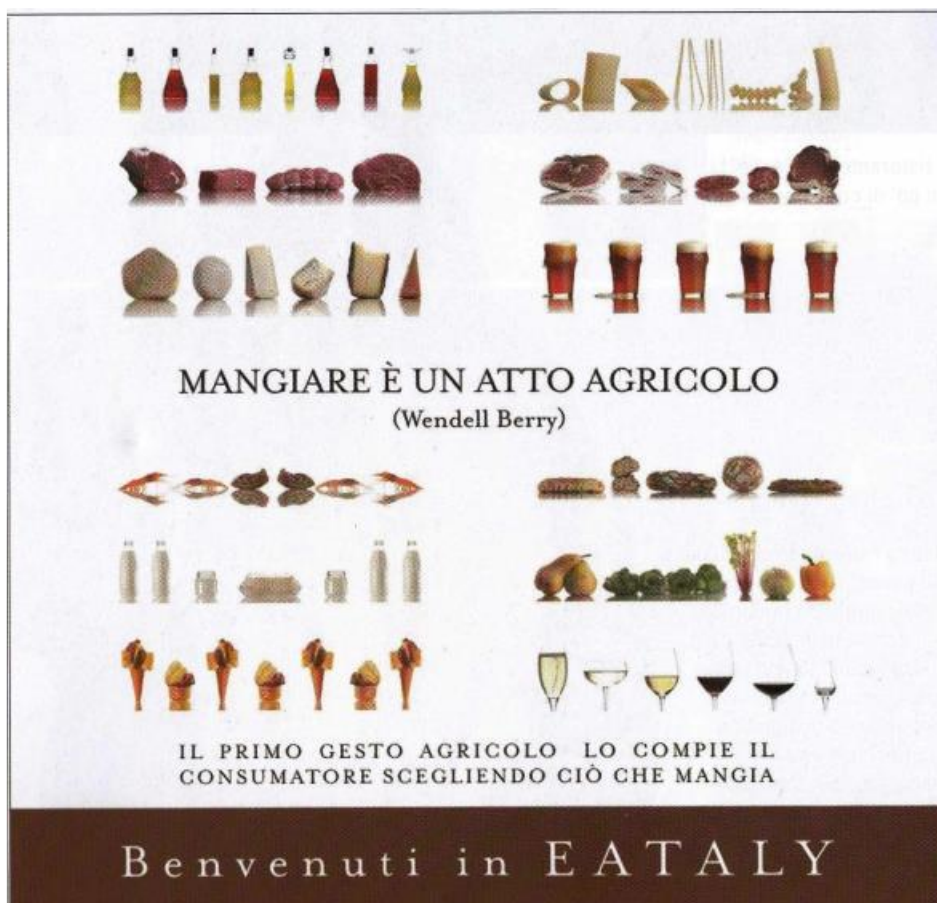
Farinetti ha un'altra importante ed interessante teoria che egli stesso ha chiamato "teoria dei *contrast* apparenti". In base a questa teoria, la possibilità di successo di una iniziativa o un progetto innovativo come Eataly dipende dalla capacità di tenere uniti elementi tipicamente considerati contraddittori o lontani gli uni dagli altri.

Allo stesso tempo è importante che Eataly sia:

- *Autorevole* (per poter svolgere al meglio la funzione didattica nei confronti dei consumatori) e *informale* (per rivolgersi al pubblico in maniera accessibile e diretta)
- *Orgogliosa* (per esprimere credibilità per i prodotti d' eccellenza che offre e il prezzo che chiede) e *ironica* (al fine di rivolgersi a un pubblico più ampio di quanto non sia la fetta dei professionisti e gourmet)
- *Onesta* (per svolgere un ruolo di mediazione tra produzione tradizionale e consumo di massa moderno) e *furba* (per trovare sistemi e stratagemmi al fine di unire al meglio due mondi quali la grande distribuzione e la gastronomia d' eccellenza e tradizionale dei "buoni sapori")

Il concetto espresso è che è necessario rompere con i vecchi schemi dando il via ad un processo innovativo a vari livelli, dal punto di vista della struttura organizzativa della GDO, delle strategie, del marketing stesso. Bisogna superare l'idea di 'acquisto impulsivo' della GDO moderna. Si cerca di far riflettere il consumatore sulle scelte d'acquisto. Il fatto che i prezzi della GDO siano bassi, non porta il consumatore a interrogarsi a proposito dell'acquisto che sta facendo

della serie ' i prezzi sono talmente bassi che non è necessario pensarci così tanto sù, se si fosse in dubbio su due prodotti, quasi sempre si potrebbero comprare entrambi senza problemi. I prezzi elevati di Eataly fanno sì che i prodotti che offre non siano soggetti ad acquisto impulsivo ma che siano prodotti ad *acquisto ragionato*. Ed è proprio a questo che punta Farinetti, a convincere il consumatore a ponderare il proprio acquisto in fatto di alimenti e bevande. In questo senso 'didattica' e 'marketing' sono fortemente collegati in Eataly. Il marketing dell'azienda ha quindi anche l'importante funzione di istruire il cliente su ciò che offre. Questa intenzione è ben chiara osservando le campagne pubblicitarie della catena. Eataly si serve, come strumento pubblicitario, dei giornali (dai quotidiani locali, ai nazionali, ai giornali specializzati). Si rivolge quindi, attraverso questi veicoli, ad un pubblico istruito e desideroso di informarsi e quindi disposto a conoscere e anche ad avvicinarsi al 'nuovo'. Un altro mezzo importante è la cartellonistica all' interno dei punti vendita che danno informazioni sulla filosofia seguita e trasmessa dall' azienda. Un esempio può essere il cartello di 'Benvenuto' presente in ogni punto vendita all' ingresso:



“Mangiare è un atto agricolo”, la celebre frase del filosofo poeta Wendell Berry

Questa frase di Wendell Berry, che fa anche parte di Slow Food, tradotta in linguaggio economico, ha un importante significato: “è la domanda a decidere il mercato”. In pratica se tutti ricercassimo cibi di qualità, chiunque sia il produttore sarebbe obbligato a produrre qualità. Il consumatore che sceglie ciò che mangia compie il primo gesto agricolo nel senso obbliga il produttore a produrre a in base ai suoi bisogni e desideri. Quindi le prospettive di ampliamento dell’offerta di qualità sono quasi senza limiti nel momento in cui il consumatore richiede cibo di qualità. (Farinetti 2009: 14-15). Un altro esempio interessante è il cartello che si trova all’ uscita dei punti vendita:



Cartello presente all' uscita dei punti vendita

É interessante notare come a livello di cartellonistica e inserzioni pubblicitarie in genere, Eataly non faccia affidamento su slogan o fotografie rispetto alla GDO tradizionale. Ha molta importanza invece il testo e il relativo messaggio trasmesso. Questa scelta si serve di una presentazione grafica molto essenziale, il testo è nero o marrone, le immagini separate dallo sfondo originale, la disposizione degli elementi è molto ariosa, i vuoti sono importanti quanto i contenuti. Ecco alcuni esempi:

SALDI

DOBBIAMO RESTARE SALDI... SEMPRE PIÙ SALDI NELLA DIFESA DELLA QUALITÀ. CIÒ CHE METTIAMO DENTRO IL NOSTRO CORPO È MOLTO PIÙ IMPORTANTE DI CIÒ CHE NE STA FUORI. NOI DI EATALY CI IMPEGNIAMO AD OFFRIRVI SOLO PRODOTTI DI GRANDE QUALITÀ, NON SOLO BUONI, MA ANCHE SANI E A PREZZI SOSTENIBILI PER TUTTE LE TASCHE.



”SU QUESTO RESTEREMO SALDI!”



TORINO LANGHETTO - Via Nizza 711 - 10121 - Tel. 011 51277000 - TUTTI I GIORNI ORARIO CONTINUITO 10.00 - 22.00
E-mail: marketing@eataly.it - www.eataly.it

Pagina pubblicitaria di Eataly (La Stampa e Repubblica 11 gennaio 2008)



AL KG
€ 1,00

Meloni
dell'Associazione Agricoltori
Bella Marra
Trattoria Eataly (AT)
raccolti ed alati per
arrivare freschi al mercato
di EATALY

TALMENTE BUONO
da mandarvi
“FUORI DI MELONE”

Pagina pubblicitaria di Eataly (La Stampa e Repubblica 11 gennaio 2008)

2010
L'ANNO DEI
PROPOSITI "BUONI",
PROMETTO CHE CON L'ANNO NUOVO:

	RISPETTERÒ UNA DIETA SANA ED EQUILIBRATA. LEGERÒ TUTTE LE ETICHETTE PER MANGIARE SOLO CIBI SENZA CONSERVANTI, COLORANTI E ADDITIVI CHIMICI.	
	PREFERIRÒ I GUSTI DELLA FRUTTA E DELLA VERDURA DI STAGIONE. COMPRERÒ PIÙ CIBI LOCALI DEL TERRITORIO A CHILOMETRO ZERO.	
	NON CHIEDERÒ PIÙ LA BORSA DI PLASTICA ALLE CASSE (ANCHE SE BIODEGRADABILE) MA PORTERÒ DA CASA LA MIA BORSA DI COTONE.	
	MANGERÒ CIBI DI QUALITÀ PER SODDISFARE LE MIE PAPILLE GUSTATIVE E SOPRATTUTTO LA MIA SALUTE. IMPARERÒ A CUCINARE I MIEI PIATTI PREFERITI.	
	CURERÒ IL MIO CORPO CON SOLI PRODOTTI NATURALI. BERRÒ SOLO VINI PULITI DI CANTINE CHE NON USANO DISERBANTI NÈ CONCIMI CHIMICI.	
	MI LASCERÒ INCURIOSIRE DA NUOVI SAPORI E NUOVI ABBINAMENTI. SCEGLIERÒ I CIBI PER LA LORO BONTÀ E GENUINITÀ E NON PER LA LORO CONFEZIONE.	

" in tutto questo Eataly vi può aiutare! "

Pagina pubblicitaria di Eataly

Come possiamo notare dalle immagini precedenti, si distinguono due principali tipi di inserzioni. Uno volto alla promozione di uno specifico prodotto e l'altro a carattere esplicitamente didattico che spesso fa riferimento ai valori del progetto Eataly. Lo stile seppur con contenuto didattico, è comunque scherzoso e ironico. Il marketing dell'azienda si serve oltre che della pubblicità, anche di altri strumenti: l'allestimento dei punti vendita, le politiche di *pricing* e di *display* dei prodotti. Tramite gli allestimenti, Eataly persegue lo sforzo di allontanarsi e differenziarsi dal resto della GDO avvicinandosi il più possibile allo stile dei *department store*, ispiratori di Eataly per quanto riguarda il livello di stile. Le ambientazioni che si cerca di creare sono luoghi conviviali dove è anche piacevole passare del tempo, non un semplice supermercato. Deve essere possibile rilassarsi leggendo magari un giornale o facendo due chiacchiere bevendo un buon vino. Creare questa dimensione ha dei costi. I supermercati moderni hanno bisogno di grandi superfici per la loro attività. Eataly nel perseguire la sua linea appena descritta, utilizza per i suoi punti vendita, edifici storici e non troppo

3.5 Channels

I canali distributivi di cui si serve Eataly, sono essenzialmente due: un canale fisico con l'attività di distribuzione diretta nei punti vendita e un canale virtuale, la vendita online, l'e-commerce.

I punti vendita sono situati spesso in luoghi di valore storico-culturale delle varie città in cui sono presenti e solitamente l'apertura di un nuovo punto vendita è accompagnata un'operazione di riqualificazione urbana del territorio, un esempio sono lo stabilimento Carpano a Torino e l'air terminal Ostiense a Roma. Solitamente più della metà dello spazio presente nei punti vendita è dedicato alla vendita dei prodotti e la restante parte alla ristorazione e alla didattica con aree dove imparare a conoscere e preparare il cibo. Gli spazi sono solitamente ampi e il negozio si articola su più piani per offrire i diversi servizi. Non mancano zone di produzione a vista, sale riunioni e aree congressi. Per i punti vendita della sua catena Farinetti si è ispirato alla bellezza, sia quella dell'agroalimentare che dell'arte, della musica ed anche dell'ironia presente ad esempio in buona parte della cartellonistica. L'intento è quello di rendere il punto vendita un luogo in cui sia piacevole anche solo passare il tempo in un'atmosfera di convivialità e che sia allo stesso tempo un luogo di cultura.

L'ultima espansione di Eataly, è quella del commercio elettronico. Per questa operazione l'azienda si è avvalsa del supporto di 360 Capital Partners, un fondo d'investimento italo-francese che anche in passato, ha già apportato capitale iniziale per importanti aziende del settore e-commerce come Yoox. Il sito si chiama Eataly Net e ha l'obiettivo di diventare il punto di riferimento globale in fatto di prodotti alimentari italiani. Essendo Eataly già considerato come uno dei più importanti retailer a livello mondiale in questa categoria di prodotti, Eataly Net ha ottime prospettive di successo. La piattaforma infatti possiede le credenziali necessarie, i prodotti e le risorse finanziarie necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il commercio elettronico va considerato come una forma di filiera corta dei prodotti agroalimentari. Come per tutti gli altri

prodotti o servizi, l'e-commerce ha permesso di allargare la rete di vendita al mercato mondiale. Grazie al web il prodotto tipico, artigianale, di nicchia, scarsamente reperibile sul mercato tradizionale, se sostenuto dalla giusta strategia di web-marketing, può riuscire a raggiungere un target di consumatori sempre più attento alla componente salutistica, ambientale e di salvaguardia dei prodotti tipici locali. L'utilizzo del canale di vendita virtuale può rivelarsi molto importante per il cambiamento della struttura della catena distributiva alimentare. Grazie al commercio elettronico, le aziende a produzione agricola e locale, possono instaurare un rapporto diretto con i consumatori presenti in tutta Italia e all'estero.

La conquista del mercato americano è uno degli obiettivi più prossimi di Eataly grazie alla piattaforma dedicata agli Stati Uniti che ha generato 10000 ordini e 3 milioni di visite nella prima metà del 2015. Un team interamente italiano di 15 persone gestirà dalla seconda metà del 2015, la parte informatica e tecnologica dell'e-commerce avvalendosi del supporto del partner torinese Synesthesia. Eataly diviene così una bandiera dell'eccellenza italiana non solo nel campo alimentare ma anche nel digitale. L'intento è di rendere l'esperienza del cliente personalizzata e unica, attraverso una piattaforma semplice e intuitiva che lo aiuti nella scelta dei prodotti più adatti alle sue esigenze.

3.6 Customer segments

Il target a cui Eataly mira è molto ampio. Si rivolge allo stesso tempo sia al consumatore più esperto e competente che ricerca anche un servizio che lo soddisfi da un punto di vista culturale, sia al consumatore medio della grande distribuzione. L'idea di rivolgersi a un target così ampio, si collega alla volontà di rendere accessibile a chiunque la possibilità di poter mangiare cibo buono e di qualità ad un prezzo il più possibile sostenibile. Il target di Eataly sono semplicemente "tutti" come si evince anche dal Manifesto presente sul sito. Considerata la varietà nel target di riferimento, si cerca di andare incontro a

comportamenti e tendenze di acquisto e consumo molto diversificate sia per via dei diversi gusti dei consumatori, sia considerando la diversa disponibilità economica di questi. Anche per questo motivo si è cercato, per quanto possibile, di allungare la griglia di prodotti in vendita verso il basso, cosa resa possibile anche grazie alla strategia delle acquisizioni grazie alla quale si riesce a ridurre i costi della merce accorciando la filiera produttiva. Volendo le due più importanti tipologie di clienti di Eataly abbiamo da un lato coloro che sono poco sensibili al prezzo in favore di una più alta qualità, mentre dall'altro un nuovo segmento che Eataly ha alimentato cercando di influenzare il pensiero dei consumatori in merito alle loro abitudini alimentari ricercando una maggiore qualità pur rinunciando alla quantità essendo vincolati dalle minori risorse economiche a disposizione ed avendo una maggiore sensibilità al prezzo. Insomma mangiare meno ma meglio.

Conclusioni

Con questo lavoro ho voluto sottolineare l'importanza dei modelli di business esplorando anche la loro connessione con la strategia. I modelli di business sono infatti il risultato diretto della strategia di un'impresa. Una conclusione importante dell'analisi è che per essere una fonte di vantaggio competitivo, un business model deve rappresentare qualcosa di più di un modo logico di fare business. Deve essere affinato al fine di soddisfare le particolari esigenze del cliente e deve essere reso difficilmente replicabile per i competitors che potrebbero in caso contrario minare le relazioni con i clienti esistenti, i fornitori o importanti partners.

Studiando il caso Eataly ho osservato come con un posizionamento, una formula imprenditoriale e quindi un modello di business innovativi si possa davvero raggiungere importanti risultati. L'idea di posizionarsi a metà tra GDO generalista e botteghe d'eccellenza, le ha permesso di rivolgersi a un target molto ampio pur rafforzando al contempo, la sua immagine di simbolo di eccellenza a livello enogastronomico. La proposta di valore che integra distribuzione, ristorazione e didattica è assolutamente originale soprattutto per come i tre aspetti beneficiano l'uno dell'altro sinergicamente. Inoltre un'elemento importante di questo modello di business, risulta essere il rapporto con i fornitori, visti come partners irrinunciabili e difficilmente sostituibili. La comunicazione e il marketing poi rivestono un ruolo altrettanto importante nell'espressione di ciò che l'azienda offre e di ciò in cui crede, sottolineando l'importanza delle persone al centro di ogni decisione e di ogni processo.

Dall'analisi di redditività e dal confronto con i concorrenti di Eataly, ho visto inoltre come l'azienda stia raggiungendo risultati pienamente soddisfacenti e che sia in continua espansione. Ad oggi Eataly risulta un esempio di scommessa imprenditoriale più che riuscita nel panorama italiano ed internazionale. L'espansione continua e gli ottimi risultati economici le danno ragione ma nei prossimi anni sarà ancora così? Oppure l'espansione crescente porterà ad un

collasso del sistema con la logica della GDO che avrà spremuto i piccoli produttori o comunque che avrà portato per forza di cose ad una perdita di qualità del sistema enogastronomico italiano? Del resto la frase qualità per la massa resta un curioso ossimoro. E se ci svegliassimo all'improvviso scoprendo che si tratta dell'ennesima reinvenzione del capitalismo che rinasce sotto la veste del buono, giusto e pulito?

Bibliografia

- AFUAH A. 2004. *Business Models. A Strategic Management Approach*. New York, NY: McGraw-Hill, Irwin.
- AMIT R., ZOTT C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- BADEN-FULLER C., MORGAN M. S. 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning* 43, 156-171.
- CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G. 2003. Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale. Seconda edizione. Milano: Giuffrè Editore S.p.A.
- CASADEUS-MASANELL R., RICART E. J., 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- CHESBROUGH H., ROSENBLOOM, R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- CHESBROUGH H., 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- DOZ Y.L., KOSONEN M., 2010. Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43, 370-383.
- FAULKNER D., DE ROND M., 2000, *Cooperative strategy: economic, business and organizational issue*. Oxford University Press Inc., New York.
- GHAZIANI A., VENTRESCA M. J., 2005. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000. *Sociological Forum*. 20, 523-559.
- HAMEL G., 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

- JOHNSON M. W., CHRISTENSES C. M., e KAGERMANN, H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, December, 50-59.
- KOTLER P. T., KELLER K. L., 2014 Marketing Management.
- KIM W. C., MAUBORGNE R., 2004. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82 (10), 62-76.
- MAGRETTA J., 2002. Why business models matters. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., e TUCCI C. L., 2005. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science*, 15, 1-25.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- PHILLIPS R., 2005. *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford University.
- PICCARDO C., COLOMBO L., 2007. *Governare il cambiamento*. Milano: Cortina.
- PORTER M., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 111
- SARTORIO A. 2008. *Il mercante di utopie*. Sperling & Kupfer.
- SHAFER S.M., SMITH J. H., e LINDER J. C., 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207.
- SICCA L., 2001. *La gestione strategica dell'impresa*. 2° ed. Padova: Cedam.
- TEECE D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- VENTURINI T. *Il nostro pane quotidiano*. Slow Food research.
- ZOTT C., AMIT R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-227.

- ZOTT C., AMIT R., MASSA L., 2010. *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. IESE Business School Working Paper.

Riviste

- Innovare il modello di business dell'impresa, Sistemi e impresa 2011 Fasc.4 pg. 54-62
- I modelli di business vincenti, Largo consume 2002 Fasc. 1 pg. 86-92
- Aprire I modelli di business. Dalla condivisione delle (buone) idee all'organizzazione dell'innovazione, Sviluppo e organizzazione 2014 Fasc. 257 pg. 63-74
- Modelli di business e strategie di marketing nelle medie imprese. La gestione della crisi tra continuità e cambiamento, Mercati e competitività 2015 Fasc. 3 pg. 25-45
- Pianificazione aziendale e Business model parte prima, PMI 2014 Vol. 20 Fasc. 5 pg. 55-59
- Pianificazione aziendale e Business model seconda parte, PMI 2014 Vol. 20 Fasc. 10 pg. 49-58

Sitografia

- http://www.digital4.biz/video/oscar-farinetti-la-semplicita-e-la-chiave-del-successo-di-eataly_43672153755.htm
- http://www.eataly.net/it_it/
- http://torino.repubblica.it/cronaca/2014/03/10/news/farinetti_cede_il_20_per_cento_di_eataly-80687731/
- <http://wisesociety.it/incontri/oscar-farinetti-eataly-il-supermercato-che-vende-solo-cibi-decellenza/>
- <http://www.ilsole24ore.com/>
- https://www.youtube.com/watch?v=bzUKPz_W6Ho
- <https://www.youtube.com/watch?v=dT5szQWeCUE>
- <http://www.lastampa.it/2015/07/27/tecnologia/lecommerce-di-eataly-alla-conquista-del-mercato-americano-8vAmtQQwllc2j55DyLy3HJ/pagina.html>
- <http://www.thevortex.it/2013/04/ecommerce-eataly-la-catena-di-punti-vendita-dellitalian-food-sbarca-anche-online/>
- http://www.logisticamanagement.it/contents/news/it/20140620/il_massimo_della_tecnologia_per_eataly
- <https://www.bcg.com/>

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare i miei relatori per l'attenzione dedicatami e per il supporto nello svolgimento di questo lavoro.

Ringrazio la mia famiglia per avermi permesso di raggiungere questo traguardo.

Infine un ringraziamento particolare va agli amici che hanno contribuito a rendere importanti e indimenticabili questi anni.