

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Strategia d'Impresa

FOODEAT
THE ITALIAN EXCELLENCE

Relatore : Prof. Paolo Boccardelli

Candidato: Giovanni Maria Lepori

Matricola : 647121

Correlatore : Prof. Francesco Rullani

Anno Accademico 2013 - 2014

INDICE

1. MADE IN ITALY AGROALIMENTARE
 - 1.1 ANALISI SCENARIO AGROALIMENTARE
 - 1.2 LE TENDENZE DEL COMMERCIO AGROALIMENTARE ITALIANO
 - 1.2.1 IL TREND DELL'EXPORT MADE IN ITALY AGROALIMENTARE
 - 1.3 LA COMPETITIVITA' DELLE ESPORTAZIONI AGROALIMENTARI ITALIANE
 - 1.3.1 I COMPETITORS DELL'ITALIA
 - 1.4 I PRODOTTI DELLE ESPORTAZIONI DEL *MADE IN ITALY* AGROALIMENTARE
 - 1.4.1 ITALIAN SOUNDING
 - 1.5 *THE ITALIAN SOUNDING*
 - 1.6 I PAESI DELLE ESPORTAZIONI DEL *MADE IN ITALY*
 - 1.7 FOCUS: I PAESI TARGET
 - 1.7.1 STATI UNITI
 - 1.7.2 CANADA
 - 1.7.3 CINA- E-COMMERCE IN CINA
 - 1.7.4 EMIRATI ARABI
 - 1.8 CONCLUSIONI
2. BUSINESS MODEL
 - 2.1 IL MODELLO FREEMIUM
 - 2.2 IL MODELLO DELL'E-COMMERCE
 - 2.2.1 PRODOTTI
 - 2.2.2 BENI VIRTUALI E DOWNLOAD DIGITALI
 - 2.2.3 MODELLI DETERMINATI DAL CLIENTE: "ME TAIL" E OFFERTE LAMPO
 - 2.2.4 VENDERE SERVIZI
 - 2.2.5 VENDERE DATI
 - 2.3 IL MODELLO PUBBLICITARIO
 - 2.4 IL MODELLO DI AFFILIAZIONE
 - 2.5 IL MODELLO DI REVENUE SHARING
 - 2.6 IL MODELLO DELLE APPLICAZIONI E DEGLI APP STORE
 - 2.7 CONCLUSIONI
3. THE NEW MARKETING ERA
 - 3.1 L'EVOLUZIONE DEL MARKETING: IL MARKETING 3.0
 - 3.2 IL MONDO DIGITALE E IL SUO POTENZIALE

- 3.2.1 L'ESPLOSIONE DEI SOCIAL MEDIA
- 3.2.2 IL DECLINO DEI MEZZI DI COMUNICAZIONE TRADIZIONALI
- 3.2.3 I CAMBIAMENTI NEGLI ATTEGGIAMENTI DI CONSUMO
- 3.2.4 I NUOVI BRANDTOUCHPOINTS
- 3.2.5 FOCUS: FACEBOOK E LE AZIENDE
- 3.2.6 FOCUS: TWITTERE E LE AZIENDE
- 3.2.7 FOCUS:LINKEDIN E LE AZIENDE
- 3.3 IL PIANO DI MARKETING DIGITALE
- 3.4 CONCLUSIONI
- 4. FoodEat – STARTUP INNOVATIVA
 - 4.1 CHE COSA E' FOODEAT?
 - 4.2 FOODEAT BUSINESS MODEL
 - 4.2.1 CUSTOMER SEGMENT
 - 4.2.2 VALUE PROPOSITION
 - 4.2.3 CHANNELS
 - 4.2.4 CUSTOMER RELATIONSHIP
 - 4.2.5 REVENUE STREAMS
 - 4.2.6 KEY RESOURCHES
 - 4.2.7 KEY ACTIVITIES
 - 4.2.8 KEY PARTNERSHIP
 - 4.2.9 COST STRUCTURE
 - 4.3 CONCLUSIONI
- 5. APPROFONDIMENTI
 - 5.1 LA VISIONE A LUNGO TERMINE
 - 5.2 L'AZZERAMENTO DEL COSTO MARGINALE
 - 5.3 L'INTERNET DELLE COSE
 - 5.4 L'ERA DEL COMMONS COLLABORATIVO

INTRODUZIONE

Lo studio oggetto della mia tesi si concentrerà sul comparto agroalimentare italiano e sulla costituzione della start-up FoodEat, fondata da me insieme con un mio compagno di corso, che andrà a configurare un nuovo modello di business, attraverso il quale si potrà valorizzare l'intero sistema agroalimentare italiano superando i limiti e le barriere esistenti. Il settore dell'industria alimentare rimane, infatti, uno dei più proficui e preziosi per l'economia italiana, riuscendo a rappresentare il secondo settore manifatturiero italiano con un fatturato, nel solo 2013, di 132 miliardi.

Il *made in Italy*, soprattutto in termini d'industria manifatturiera e quindi anche in ambito agroalimentare, è tra i più apprezzati al mondo, superando in molti campi il *made in France*, pure molto virtuoso.

E' facile intuire, pertanto, quanto sia proficuo e vantaggioso utilizzare questa proprietà intrinseca del *made in Italy*, considerato sinonimo di altissima qualità e successo. Seguendo questo filone di pensiero la start-up FoodEat nasce come trampolino di lancio e strumento per sfruttare gli effetti della globalizzazione e della compressione spazio-temporale che impone lo sviluppo tecnologico.

Infatti, internet rimane lo strumento più celere e facilmente fruibile attraverso il quale si riesce a essere collegati con il mondo senza confini e senza barriere di alcun genere.

FoodEat, infatti, è una piattaforma online che può raccogliere le svariate eccellenze italiane, in campo alimentare, al fine di

aumentare la loro visibilità e la fruibilità di quei prodotti che, altrimenti, sarebbero rimasti nell'anonimato.

In fatto di gestione e controllo degli scambi, sarà posta maggiore attenzione alle partnership estere e al consumatore finale che verrà tutelato soprattutto in termini di qualità certificata dei prodotti, tracciabilità e autenticità, nonché sul prezzo.

Il problema più grande che il settore alimentare si trova ad affrontare, soprattutto nei mercati esteri, è quello che si definisce *italian sounding*.

L'*italian sounding*, è un fenomeno per il quale, beni che assomigliano a quelli italiani, ma prodotti a basso costo in Paesi diversi da quello italiano, vengono spacciati per *made in Italy*, attraverso una *vestizione* dai caratteri italiani. In sostanza, tramite l'uso d'immagini, marchi, denominazioni, ricette ed evocazioni che richiamano l'Italia, milioni di consumatori vengono raggirati, rimanendo profondamente delusi da quello che, erroneamente, loro considerano " *made in Italy*".

Tale fenomeno danneggia fortemente il *made in Italy* *impoverendolo nel suo significato sostanziale*.

Da un rapporto del CENSIS, il mercato dell'*italian sounding* varrebbe circa 60 miliardi di euro, un mercato ricco, difficile da combattere per l'imprenditoria italiana.

Nelle analisi svolte e riportate nel primo Capitolo dello studio, si può evincere in maniera oggettiva le potenzialità e la profittabilità del settore. Ma, allo stesso tempo, si mettono in luce anche tutti i difetti e le sbagliate impostazioni del sistema italiano che non riesce a valorizzare i suoi punti di forza e che, inaspettatamente, si trova impreparato e legato a doppio filo a consuetudini commerciali ormai appartenenti al passato.

L'Italia, come ho avuto modo più volte di puntualizzare, non riesce a capitalizzare le opportunità offerte dalla "terza rivoluzione industriale", che sono rappresentate da Internet e dagli strumenti *smart digital*, e quelle offerte dal potere del brand *Made in Italy*. Ignorare l'utilizzo e le opportunità degli strumenti informatici, da parte dei piccoli imprenditori, fa sì che molte eccellenze enogastronomiche stiano scomparendo o, peggio ancora, stiano perdendo di valore.

Infatti, come avrò modo di illustrare e approfondire nel Capitolo 1, il concetto di *Made in Italy* sta cambiando totalmente, abbracciando sempre più le logiche di *Global Value Chain*.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte è possibile considerare la start-up FoodEat quasi "un'esigenza" per sopperire alla mancanza di un sistema e per superarne i limiti. È opinione condivisa, infatti, che, per valorizzare i fattori critici di successo del settore agroalimentare italiano e internazionalizzare i prodotti alimentari italiani, l'unica risorsa e strumento fruibile siano la rete e i suoi mezzi. In particolare verrà: esposto nel capitolo 2 la nuova letteratura economica in materia di business model seguendo i nuovi dettami della società moderna. Inoltre, verrà data particolare enfasi, anche al discorso che si riferisce allo sviluppo del Marketing, poiché anche in quest'ambito le regole stanno cambiando.

Nei capitoli successivi sarà illustrata l'identità di FoodEat da cui cogliere la lungimiranza e le prospettive dell'idea in particolare dettagliate tutte le fasi e i processi che mi hanno condotto a credere che il progetto FoodEat sia la soluzione ottimale per un rinnovamento e adeguamento all'accesso ai mercati internazionali, in un panorama di economia ormai totalmente globalizzata.

CAPITOLO 1 - IL MADE IN ITALY AGROALIMENTARE

La certezza che “Se il Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo marchio più noto al mondo, dopo Coca Cola e Visa” e’, del resto, un ottimo incentivo nella ricerca di soluzioni atte a migliorare il mercato italiano relativo all’esportazione.

Le ricerche condotte su Google, nel primo semestre 2013, mostrano che il Made in Italy e i suoi settori-chiave sono cresciuti dell'8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con picchi in Giappone (+29%), Russia (+13%) e India (+20%).

Nonostante questi numeri solo il 34% delle Pmi italiane è presente online con un proprio sito; solo il 4% delle realtà italiane con più di 10 addetti vendono almeno l'1% online, contro il 12% di quelle francesi e spagnole, il 14% del Regno Unito e il 21% delle imprese tedesche; le migliori venti aziende italiane che operano online fanno assieme il 70% del fatturato dell'e-commerce italiano. Le prime 50, l'86 per cento.

Le ragioni di tali andamenti sono da ricercare negli investimenti elevati, nelle competenze specifiche, nel presidio delle leve tecnologiche e di marketing.

Anche il governo dovrebbe prendere l'iniziativa di concorrere a costruire un' identità unitaria del Made in Italy, un Master Brand capace di fornire rassicurazioni, specifiche associazioni mentali positive al mercato, soprattutto per le piccole imprese. Un esempio di marketing a cui riferirsi potrebbe essere quello adottato dal marchio Armani, attorno al cui nome sono nate linee di abbigliamento che si rivolgono a segmenti di

mercato differenti, beneficiando però dell'appartenenza alla stessa scuderia. Così potrebbe nascere l' Agenzia Italia con un motore di promozione, un piano marketing che conti su di un' unica cabina di regia (esteri, commercio, turismo e cultura) - alle dipendenze della Presidenza del Consiglio - che si avvalga del braccio operativo della rete diplomatica.

Serve un nuovo marketing mix. Nel nuovo mondo è fondamentale non solo essere presenti a fiere, organizzare eventi, quanto piuttosto costruire una presenza multicanale del marchio Italia: nuovi media e cinematografia sono i principali strumenti con cui costruire opinioni e preferenze in capo a un soggetto unitario di promozione.

Una gestione integrata del marchio Italia promette crescita. Infatti un aumento del 10% dell'export nei settori più ancorati all'effetto Made in Italy , quali abbigliamento, arredo e prodotti agro-alimentare genererebbe, nei prossimi 10 anni , circa 100 miliardi di entrate in più.

Ben venga dunque Google, che legittimamente intravede nella costruzione di contenuti legati al made in Italy e nel percorso di alfabetizzazione digitale degli operatori italiani un grande potenziale pubblicitario. Tuttavia, il Governo, il sistema camerale e l'agenzia Ice devono credere nel lancio di un grande piano di formazione e marketing digitale del Made in Italy." ¹

L'affermazione iniziale "Se il Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo marchio più noto al mondo, dopo Coca Cola e Visa" , ripresa dall'articolo di Giuliano Noci de *ilsole24ore*, del 27 agosto 2014, sintetizza in maniera perfetta le opportunità e le lacune del sistema imprenditoriale *made in Italy*, che si riflettono

¹ Giuliano Noci de *ilsole24ore*, 27 agosto 2014

in maniera indiscriminata anche nello specifico settore dell'agroalimentare.

Il *made in Italy*, infatti, apprezzato ovunque nel mondo e non solo nel settore della moda, rappresenta un vantaggio competitivo da non trascurare tanto che sono moltissimi i mercati dove solo il presentarsi con un nome italiano e' garanzia di vantaggi concorrenziali. "FMPack , che produce dispenser per nastro adesivo da pacco, vende negli Stati Uniti il 50% della produzione, a condizione di porre sulla lama la scritta "Made in Italy"." ²

Tuttavia accanto ai risultati importanti dell'export *del made in Italy*, "Non possiamo dimenticare l'altra faccia che l'italianità evoca, oltre alla creatività e al fascino del Belpaese, è quella di Totò che vende la Fontana di Trevi ai turisti americani...Proprio per questo è importante adottare, fin dalle prime fasi del rapporto di lavoro con i partner internazionali, criteri di professionalità e precisione molto rigidi, trasparenza e serietà' per creare fiducia commerciale." ³

Il concetto di *made in italy*, pur se rimane semplice immaginarlo e inquadrarne il posizionamento, e' difficile definirne i confini di appartenenza e gli standard qualitativi che lo rispecchiano

Nel caso del *made in Italy agroalimentare*, questo si identifica con i beni della dieta mediterranea , che riportano, direttamente, ad alcune produzioni alimentari tipiche del nostro Paese, o che, perlomeno, hanno un'ampia riconoscibilità all'estero come prodotti del sistema agroalimentare italiano.

²⁻¹¹ Pugni P.(2013). Primi passi per l'export. FrancoAngeli

Tuttavia bisogna tenere conto che i prodotti agroalimentari italiani se da un lato vantano una riconoscibilità e un valore intrinseco molto elevato, dall'altro non sono tutelati, né dalle istituzioni né dalle imprese, che non riescono a garantire un efficace controllo e valorizzazione del brand *made in Italy*, lasciato preda della contraffazione e dell'*italian sounding*.

Un altro elemento che, implicitamente richiama il *made in Italy*, è quello del manufatto, ovvero del "saper fare", le cui metodologie, processi e *skill* sono legate alla vocazione del territorio.

L'industria alimentare italiana nei processi di trasformazione dei prodotti agroalimentari utilizza solo 72% della produzione nazionale importando il restante. Di conseguenza uno dei principali problemi per la catalogazione e l'etichettatura di *made in Italy*, è rappresentato dal fatto che i prodotti sono trasformati in Italia, ma con parte delle materie prime importate.

L'identificazione *made in Italy*, dunque, è legata non solo all'origine del prodotto, ma anche al processo di trasformazione e a un *know how* che rappresenta una tradizione consolidata combinata con una specificità tecnologica "locale".

I limiti e le peculiarità del *made in Italy* dipendono, quindi, da dove viene posto il confine degli elementi differenzianti, quali il livello di trasformazione e il grado di dipendenza dalla materia prima non locale.

Per semplicità di azione, dunque, definiremo "prodotti *made in Italy*" tutti quei prodotti che hanno, in maniera intrinseca, un richiamo all'identità italiana.

"A questa definizione si possono ascrivere sia prodotti a saldo normalizzato positivo, sia prodotti che, pur avendo un saldo negativo o oscillante, evocano la tipicità italiana (come, ad

esempio, alcune categorie di olio di oliva o di formaggi). A loro volta, questi prodotti possono essere distinti in funzione del grado di trasformazione:

- “**tal quale**” (prodotti freschi, come ad esempio la frutta e gli ortaggi);
- “**primi trasformati**”, cioè prodotti il cui grado di trasformazione è relativamente basso e, spesso, il processo di trasformazione avviene ancora in fase agricola (tra questi, ad esempio, rientra il vino);
- “**secondi trasformati**”, cioè prodotti ad un più spinto grado di trasformazione, che usano primi trasformati come input per un secondo processo di trasformazione (ad esempio la pasta, che utilizza la semola).

Un chiaro vantaggio di questa classificazione è l'immediatezza e la comprensione nel *made in Italy* anche di prodotti che, pur essendo deficitari in termini di bilancia commerciale, mostrano grande riconoscibilità all'estero come prodotti italiani.”⁴

⁴ De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

1.1 ANALISI SCENARIO AGROALIMENTARE

Dalla fine del secondo conflitto mondiale si è andata radicando, nel tempo, la considerazione che le esportazioni dei prodotti manifatturieri italiani potessero rappresentare il motore dell'economia dell'Italia.

Purtroppo, negli anni recenti, il calo delle esportazioni ha, invece, fatto registrare il "declino" del nostro modello di sviluppo, come fanno notare Boeri e Baldwin, secondo i quali l'industria manifatturiera italiana rappresenterebbe l'"anomalia" di un Paese industrializzato che persiste nella produzione di prodotti a basso contenuto tecnologico e ad alta intensità di lavoro come sottolineano Di Maio e Tamagni.

Altri autori, invece, danno una lettura meno negativa delle *performance* commerciali italiane nell'ultimo trentennio indicando, da una parte, che la distribuzione dei vantaggi comparati si è modificata in alcune aree del Paese, come il Nord-ovest e il Mezzogiorno - De Benedictis, 2005 - e, dall'altra, che esiste una tendenza alla specializzazione verso prodotti "tradizionali" di maggior qualità e a più alto contenuto di valore aggiunto - Lanza e Quintieri, 2007 -.

A conferma di ciò se si paragona l'Italia con i suoi più immediati competitori -Germania, Francia e Spagna - si rilevano "divergenti *performance* di crescita delle quattro economie". Tali divergenze sono attribuibili al diverso contributo delle esportazioni e alla crescita del PIL: "fortemente positivo per la Germania; decisamente deludente nel caso dell'Italia e della Francia; oscillante nel caso della Spagna" (Guerrieri e Esposito, 2012).

Circa le cause che hanno determinato le *performance negative* per il nostro Paese si sono avanzate diverse congetture che hanno messo in evidenza le seguenti motivazioni:

- ✓ l'affievolirsi della domanda mondiale;
- ✓ l'aumento dei prezzi delle materie prime importate;
- ✓ le variazioni sfavorevoli dei cambi;
- ✓ la specializzazione geografica e settoriale;
- ✓ la staticità del modello di specializzazione ;
- ✓ la bassa produttività rispetto ai principali concorrenti ;
- ✓ l'introduzione dell'euro ;
- ✓ la crisi globale;
- ✓ problemi strutturali che caratterizzano da tempo il modello di sviluppo dell'Italia;
- ✓ Il modello di specializzazione italiano, concentrato su settori "tradizionali" o "maturi", molto diverso da quelli di Paesi industriali, come Germania e Stati Uniti i cui "modelli" sono sostanzialmente *despecializzati* nei settori a bassa intensità di capitale;
- ✓ la specializzazione geografica delle esportazioni italiane, che per quasi il 60% raggiungono mercati di Paesi europei, mentre fanno fatica a raggiungere le aree più dinamiche dell'economia mondiale, come l'Asia meridionale e orientale e l'America Latina, a causa della ridotta dimensione delle imprese italiane, delle carenze in alcuni servizi prioritari quali la logistica, la distribuzione e la finanza, elementi essenziali per promuovere l'internazionalizzazione.

L'Italia, dunque, negli ultimi quindici anni, non ha saputo cogliere le opportunità delle trasformazioni epocali in atto nel commercio internazionale e nell'organizzazione della produzione a livello mondiale.

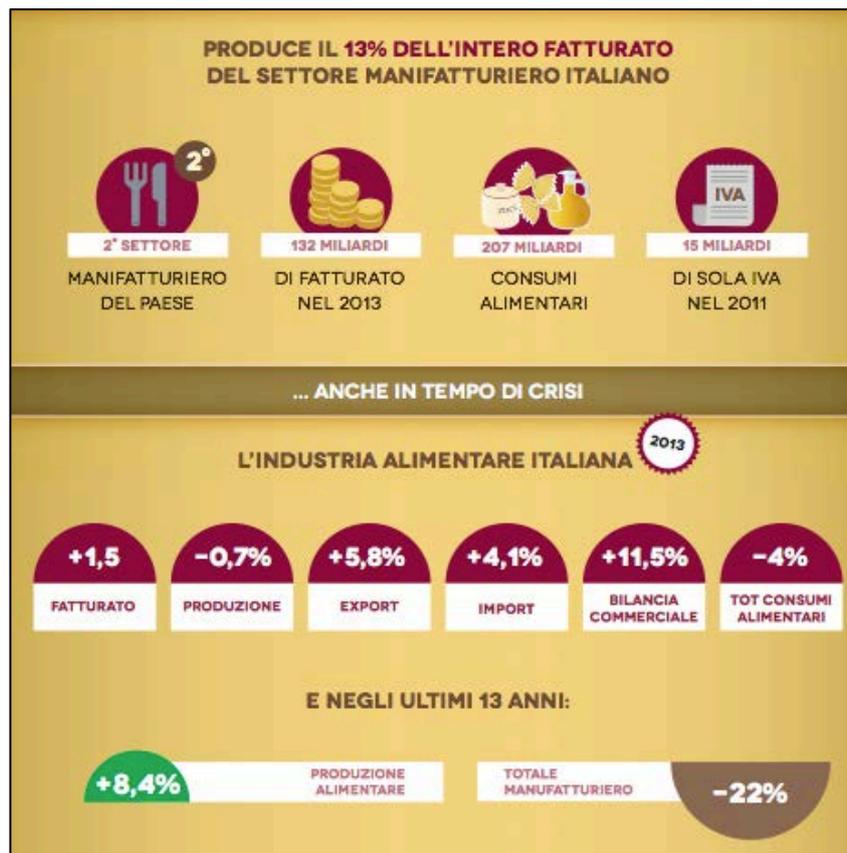
Le imprese italiane si sono poco internazionalizzate e non hanno saputo sfruttare i vantaggi di un accresciuto "spacchettamento" (*unbundling*, cfr. Baldwin, 2007) e le opportunità provenienti da mercati emergenti in rapidissima crescita. Il mantenimento, inoltre, del proprio modello di specializzazione ha impedito, all'Italia, di adeguarsi al mutato scenario internazionale. Alcuni altri Paesi europei, invece, hanno orientato la propria specializzazione verso produzioni a maggior contenuto di innovazione e abbandonato i settori "maturi" alle economie emergenti, con una maggiore dotazione di manodopera non specializzata, con ricadute diverse ed effetti asimmetrici in Paesi come la Germania, da un lato, e l'Italia, la Francia - in misura minore - e la Spagna dall'altro.

Dal quadro evidenziato scaturiscono delle necessità che implicano scelte politiche quali:

- ✓ favorire la crescita dimensionale, organizzativa e manageriale delle imprese;
- ✓ effettuare interventi per il miglioramento del capitale umano;
- ✓ rilanciare le attività di ricerca e sviluppo;
- ✓ trasferire le innovazioni e procedere a una riforma "della *governance* europea che consenta di superare le

caratteristiche di gioco a somma zero dell'attuale integrazione europea", come suggerisce Fabrizio De Filippis.

Come possiamo notare dall'infografica⁵, il settore agroalimentare e' il secondo nel quadro manifatturiero dell' Italia. La produzione si attesta al 13% dell'intero fatturato del settore con quota 132 miliardi di euro, versando nelle casse dello stato 15 miliardi di euro di gettito IVA. Dai dati si evince che, pur versando in un periodo di crisi, dove la produzione scende dello -0,7% e i consumi calano del -4%, il settore alimentare italiano riesce, comunque, a crescere, aumentando il fatturato totale del 1,5% e, in cifre export, del 5,8%.



⁵ <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info1.pdf>

Un dato che lascia ben sperare è quello relativo al trend della produzione alimentare, che negli ultimi anni è cresciuta del 8,4%, a fronte di un calo del totale del manifatturiero del 22%.

La produzione alimentare sfrutta quasi totalmente le materie prime italiane.

Tale settore, infatti, acquista e lavora il 72%⁶ delle materie prime prodotte in Italia, mentre il restante 28% viene consumato fresco.

La caratteristica particolare che segna il settore agroalimentare italiano e che, per certi versi, lo rende a volte improduttivo, è la capillarità imprenditoriale. In Italia si contano 6.800 imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni.



Per avere un quadro completo circa gli sbocchi di mercato per i prodotti agroalimentari, è opportuno considerare anche la

⁶ <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info1.pdf>

domanda mondiale, il cui grado di concentrazione risulta piuttosto elevato; il dato è compreso tra il 55% e il 77%, a fronte del 51% e il 79% dell'export.

Ciò significa che molti dei principali Paesi importatori di prodotti agroalimentari coincidono con i grandi esportatori. In questa lista gli Stati Uniti sono al primo posto e, a seguire, tra le prime posizioni, troviamo la Germania, la Cina, i Paesi Bassi, la Francia, l'Italia, il Belgio, a cui si aggiungono il Regno Unito, il Giappone e la Federazione Russa e, subito dopo, la Polonia e alcuni Paesi europei (Spagna, Svezia, Danimarca, Svizzera), il Canada e, infine, il Messico, la Corea, Hong Kong, l'Arabia Saudita, la Malesia, l'Indonesia, l'Egitto e Singapore. Solo in fondo alla graduatoria degli importatori troviamo alcuni grandi esportatori quali Brasile, Nuova Zelanda, Cile, Argentina e Perù.

Tabella 1.12 - Importazioni mondiali di prodotti agroalimentari per area geografica: quota di mercato e tassi medi annui di crescita (%)

	Quota %		Tmva %			
	1996/97	2010/11	1997-11	1997-01	2001-06	2006-11
Ue15	44,3	38,4	5,5	-2,9	11,3	6,9
Nuovi Membri Ue27	2,6	4,5	10,8	-2,1	19,1	13,8
Altri Europei	5,7	6,8	8,0	-6,4	15,4	13,3
Paesi Terzi Mediterranei	2,8	3,3	7,7	-1,5	6,7	17,0
Nord America	11,7	12,2	6,9	4,8	8,3	7,3
Centro America	2,3	2,9	8,5	6,8	8,6	9,9
Sud America	3,2	3,0	6,0	-6,3	4,5	18,6
Asia (non Mediterranei)	25,0	25,5	6,7	-2,2	6,5	14,7
Africa (non Mediterranei)	1,5	2,2	9,6	0,5	16,6	10,4
Oceania	0,9	1,3	9,0	-0,3	13,6	12,4
Totale	100,0	100,0	6,6	-1,6	9,9	10,2

Fonte: Elaborazioni su dati Un-Comtrade

Per il Giappone e Hong Kong però, è possibile affermare che le importazioni, negli ultimi 15 anni, sono state poco rilevanti rispetto al trend medio mondiale.

Nel 2011 la maggiore quota di domanda è scaturita dall'Ue 15 (38%) anche se buona parte di questa, è stata soddisfatta dagli scambi intra-comunitari. Secondariamente, vi è la quota di domanda proveniente dai Paesi dell'Asia (Estremo Oriente 25%) e poi ancora dal Nord America (Stati Uniti e Canada 12%).

In conclusione, metà dei flussi mondiali di prodotti agroalimentari è diretta verso l'Europa e, se a questa si aggiunge anche l'area del Mediterraneo, si arriva a coprire il 53% della domanda mondiale di importazioni.

1.2 LE TENDENZE DEL COMMERCIO AGROALIMENTARE ITALIANO

L'industria alimentare e, più in generale il settore agroalimentare, rappresentano una componente importante degli scambi commerciali italiani con l'estero.

Il peso in termini di volume di commercio (esportazioni più importazioni) è pari a circa il 9%. Tale dato, piuttosto stabile nell'ultimo decennio ma in crescita rispetto al periodo precedente, è il frutto di una media tra il peso delle importazioni, leggermente più alto (intorno al 10%) e quello delle esportazioni, oscillante tra il 7 e l'8%⁷.

Il saldo del commercio agroalimentare italiano è strutturalmente e stabilmente negativo, contribuisce in modo determinante al deficit della bilancia commerciale italiana e ne rappresenta una componente, per certi aspetti, insostituibile. Tale situazione è la risultante delle caratteristiche del nostro settore primario, della dipendenza dall'estero di determinati consumi agroalimentari e, soprattutto, della necessità di importazione delle materie prime per l'industria di trasformazione nazionale, non solo alimentare.

“A questo proposito, va sottolineato che il saldo agroalimentare italiano racchiude in sé due componenti molto diverse tra loro: il saldo del settore primario vero e proprio, che è decisamente negativo e piuttosto stabile nel tempo, e quello della componente trasformata (industria alimentare), che tende ad essere molto più vicino al pareggio e, comunque, in costante

⁷⁻⁴ De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

miglioramento. Ciò conferma la consolidata specializzazione commerciale del sistema agroalimentare del nostro Paese basata sulla trasformazione di prodotti agricoli importati dall'estero".⁸

In sintesi nel testo di De Filippis emerge chiaramente che, in Italia, la commercializzazione e la lavorazione di prodotti importati supera, di gran lunga, la produzione e lavorazione dei prodotti interamente italiani, compromettendo l'"integrità" del made in Italy.

Tale superamento è" attribuibile sia al modello di business utilizzato dal settore imprenditoriale italiano, e in special modo nell'industria alimentare, che non favorisce una diversificazione delle attività e dei mercati dove esportare., sia all' impossibilità di sopperire alla domanda mondiale, sfruttando solo le materie prime nazionali. Tale impossibilità" è" riconducibile alle dinamiche di "abbandono" del settore primario e all'inadeguatezza, nella maggior parte dei casi, della struttura organizzativa e manageriale delle società che tentano di esportare.

Un' altra arretratezza rilevabile nello scenario del mercato italiano è" data dallo scarso sfruttamento della rete informatica che impedisce lo sviluppo di nuovi modelli di business e genera l'amplificarsi del *malessere* generale trasmesso dalla crisi economica globale. Infatti, se il settore agroalimentare italiano avesse potuto contare su alternative di mercato estere più diversificate, forse avrebbe retto in modo migliore alla scure della finanza mondiale.

Passando alle destinazioni degli scambi agroalimentari del nostro Paese, (tabella 1.1)⁹ esse sono sempre state molto concentrate e fortemente influenzate dall'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea, anche a causa di una politica agricola e commerciale comune che ne ha dettato, spesso e a lungo, vincoli e condizioni.

Tabella 1.1 – Destinazioni esportazioni agroalimentari italiane nel periodo 2010/11 (mln USD correnti)			
Paese	Valori correnti	Quota %	Quota cumulata %
Germania	7491,8	19,90	19,90
Francia	4653,6	12,36	32,26
Regno Unito	3286,2	8,73	40,99
Stati Uniti	3203,8	8,51	49,50
Svizzera	1594,3	4,23	53,73
Spagna	1524,8	4,05	57,78
Paesi Bassi	1437,4	3,82	61,60
Austria	1414,4	3,76	65,36
Belgio	1132,9	3,01	68,37
Grecia	891,9	2,37	70,74
Canada	786,0	2,09	72,82
Giappone	769,4	2,04	74,87
Federazione Russa	707,0	1,88	76,74
Polonia	659,4	1,75	78,50
Danimarca	631,2	1,68	80,17
Svezia	568,5	1,51	81,68
Repubblica Ceca	460,8	1,22	82,91
Australia	433,8	1,15	84,06
Slovenia	391,2	1,04	85,10
Romania	367,9	0,98	86,07
Totale agroalimentare	37648,9	100,0	100,0

A questo si aggiungono anche le caratteristiche di stagionalità e di deperibilità dei prodotti agricoli e alimentari, che molte volte ne condizionano i calendari e le modalità di trasporto, specialmente su lunghe distanze.

⁹⁻⁶ De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

Il dato inerente ai primi venti Paesi destinatari dell'export italiano, illustra che nel 2010/11, i partner dell'Ue erano quattordici, di cui quattro dei nuovi Stati membri (Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia e Romania).

Va sottolineato, tuttavia, che la platea dei mercati di sbocco delle esportazioni italiane si mantiene piuttosto vasta, con partner importanti in diversi continenti: Usa e Canada, Australia, Giappone, Russia. Si tratta, in tutti i casi, di Paesi altamente sviluppati, mentre sono del tutto assenti Paesi in via di sviluppo, data anche la tipologia di prodotti prevalentemente esportati dall'Italia.

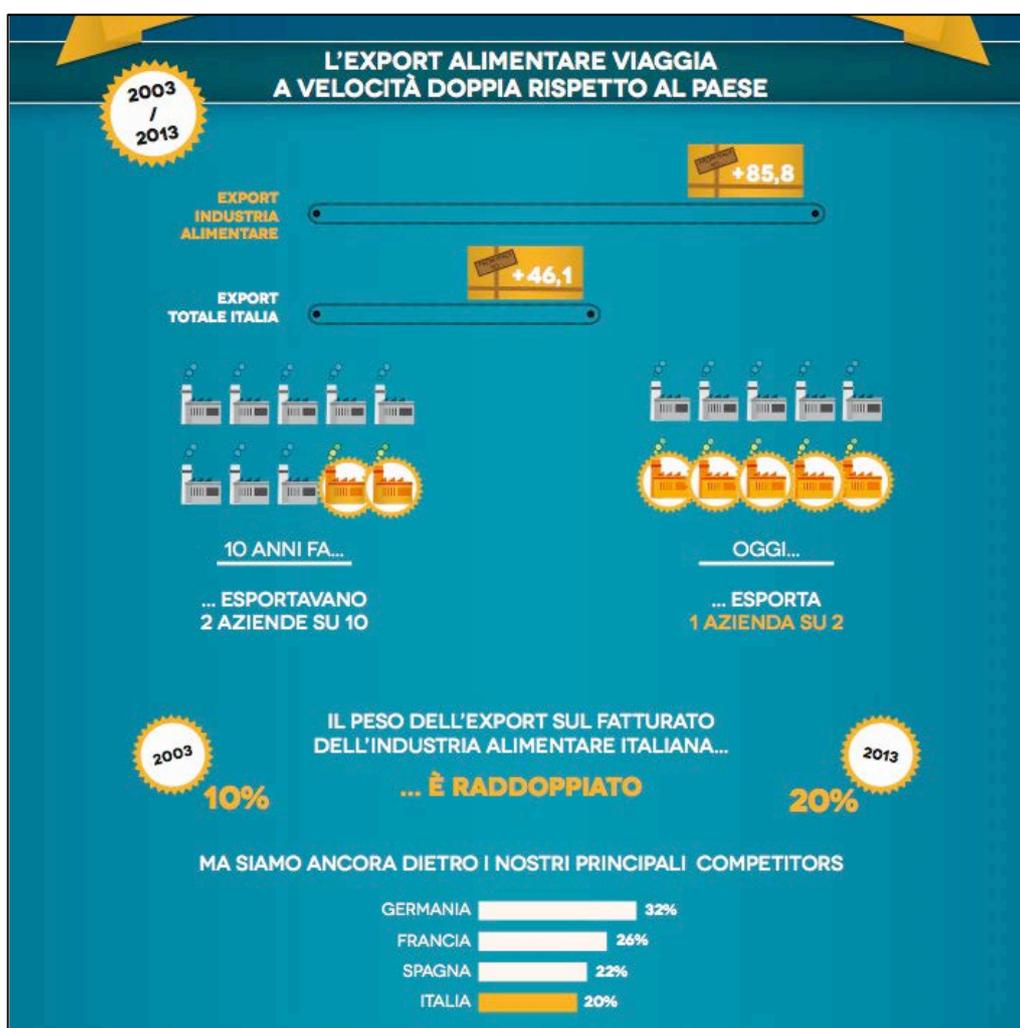
Per ciò che concerne l'espansione delle esportazioni agroalimentari italiane: "nel tempo si assiste ad una piccola ma significativa contrazione della capacità dei prodotti italiani di raggiungere mercati "lontani": ciò è dovuto alla crescente importanza di Paesi relativamente più vicini all'Italia che hanno rafforzato nel tempo la loro presenza come acquirenti (soprattutto i Paesi dell'Est europeo, l'area dei Balcani e la Russia) e al contemporaneo declino di mercati molto più distanti quali quelli sudamericani"¹⁰. In ogni caso, i prodotti del *made in Italy* possono vantare una distanza mediamente più elevata rispetto ai concorrenti, a testimonianza del fatto che l'appeal e il valore espresso dal *made in Italy* trova consenso in mercati anche molto distanti, dove si riesce a collocare in maniera stabile nel tempo.

In conclusione, il settore agroalimentare italiano offre rilevanti e allettanti opportunità di crescita che potranno rigenerare l'intera economia nazionale, nonostante le difficoltà di espansione delle aziende italiane registrate negli ultimi

quindici anni , a causa della forte competitività" dei nuovi Paesi esportatori e della scarsa difesa e valorizzazione del made in Italy a vantaggio di una guerra di mercato basata sul prezzo e non sulla qualità'.

1.2.1 IL TREND DELL'EXPORT DEL MADE IN ITALY AGROALIMENTARE

Per avere un quadro completo circa lo sviluppo del mercato dei prodotti agro alimentari italiani all'estero, dobbiamo analizzare l'esportazione, in tale ambito, effettuata dal nostro paese negli ultimi 10 anni. Dalla tabella¹¹ riportata in alto, è possibile notare come l'export italiano dal 2003 al 2013, sia cresciuto del +46%, trainato dalle esportazioni dell'industria



¹¹ <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info3.pdf>

alimentare +85,8%. Infatti, possiamo notare che l'incremento degli investimenti da parte delle aziende italiane in questo tipo di attività, ha coinvolto sempre più gli stessi produttori raggiungendo ottimi risultati. Nel 2012 un'azienda su due esporta, mentre nel 2003 due aziende su dieci esportavano.

Nonostante il fatturato export in Italia sia raddoppiato, passando al 20%, rimaniamo ancora indietro rispetto ai nostri competitor: Germania 32%, Francia 26%, Spagna 22%.

Secondo le ultime rilevazioni del 2014, l'export italiano resta ancora debole, ma aumenta la competitività sui mercati esteri. La quota di mercato *made in Italy* sull'export mondiale di merci è infatti arrivata, nel 2013, al 2,79%, in lieve aumento rispetto al 2,74% del 2012. Il saldo attivo della bilancia commerciale è stato di 30,4 miliardi, il dato più evidente nel decennio 2003-2013. Al netto dei prodotti energetici, il saldo raggiunge 84,4 miliardi.¹²

Le aziende italiane che esportano all'estero sono 211756, in crescita del 1,3% rispetto lo scorso anno, ma esse si differenziano per origine. Infatti, si tratta soprattutto di "microesportatori", come li definisce *il sole 24 ore*: 132299 operatori hanno un fatturato all'export molto limitato, inferiore a 75 mila euro, con un contributo alle esportazioni nazionali pari allo 0,5%. I quattromila operatori che vantano classi di fatturato esportato superiori ai 15 milioni di euro, hanno una predominanza del mercato pari al 69,1% di vendite sui mercati esteri.

Restano Berlino e Parigi i maggiori destinatari dei nostri prodotti, con quote pari rispettivamente al 12,4% e al 10,8%. Gli USA sono al terzo posto, con una quota del 6,9%, seguiti da Svizzera (5,2%) e Regno Unito(5%). I mercati di sbocco più dinamici, quelli in cui la quota sull'export nazionale è aumentata

¹² dati Ice-Istat sul commercio estero (2013)

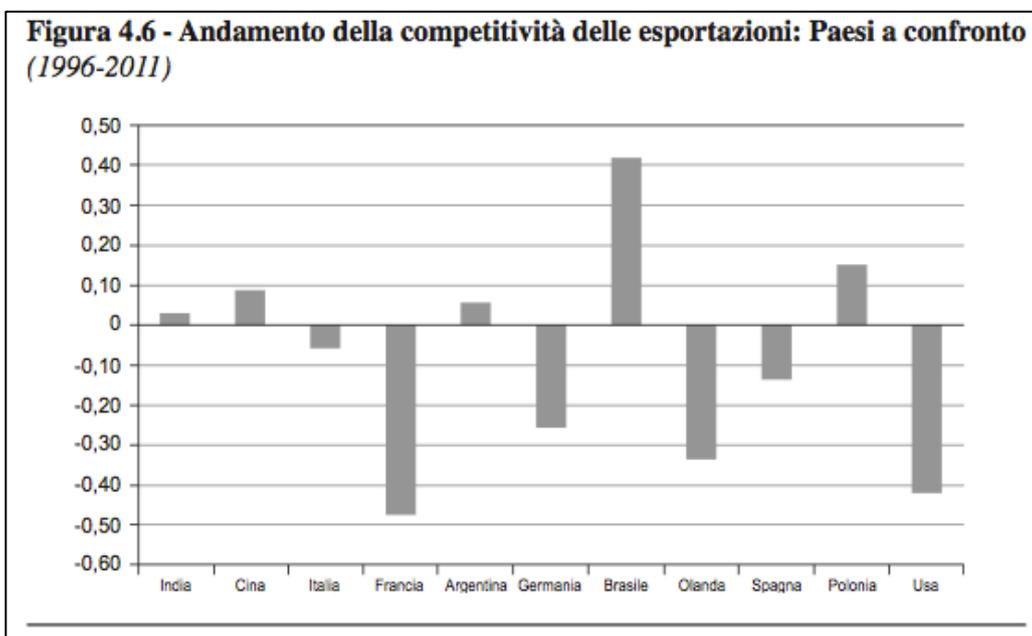
piu' dello 0,02% rispetto al 2012, sono Belgio, Cina Russia, Regno Unito e Iraq. La quota dell'Italia sulle esportazioni mondiali e' cresciuta in particolare nell'UE (da 4,66% a 4,74%), in Africa settentrionale (da 7,52 a 9,02%), negli altri Paesi africani (da 1,85% a 1,94%), nel Medio Oriente (da 3,21% a 3,40%) e in Asia orientale (da 0,82 a 0,87%).

E' quasi esclusivamente il centro-nord italiano a guidare la crescita del "*made in Italy*" sui mercati mondiali: le aziende centro-settentrionali detengono una quota complessiva sull'export dell'87,9% contro il 10,9% del Mezzogiorno. La quota piu' alta in Italia e' rappresentata dalla regione Lombardia in cui si concentra il 27,7% delle esportazioni italiane, seconda il Veneto con il 13,5% e terza l'Emilia Romagna a quota 13%.

1.3 LA COMPETITIVITÀ DELLE ESPORTAZIONI AGROALIMENTARI ITALIANE

La perdita di **competitività** è la causa principale della retrocessione del nostro Paese nel panorama Internazionale.

La figura 4.6¹³, mostra che la perdita di competitività è un dato comune anche agli altri esportatori europei, (vedi Francia) e agli Stati Uniti per i quali, anzi, essa è stata ancora più accentuata rispetto all'Italia.



Al contrario, rimanendo in ambito internazionale, alcuni Paesi vedono incrementare i propri livelli di competitività, in ambito dei prodotti agroalimentari, primo fra tutti il Brasile.

Da studi e analisi recenti, si sottolinea come la competitività delle nostre esportazioni sia diminuita, costantemente, nel primo quinquennio dal 1996 (-0,14) mentre si mostra decisamente

¹³ De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

inferiore nei due quinquenni successivi. Dal confronto con gli altri Paesi emerge che non solo per l'Italia, ma anche per gli altri Paesi dell' UE, il periodo più critico è stato sicuramente il primo quinquennio, mentre per gli Usa il *trend* negativo è continuato anche nei 5 anni successivi. Infine, vale la pena di registrare come per l'Olanda e per la Spagna si assista a una ripresa dei livelli di competitività negli anni più recenti.

1.3.1 I COMPETITOR DELL'ITALIA

Nel panorama dei cambiamenti degli scenari geografici del commercio agroalimentare, possiamo analizzare lo storico, compreso tra il 1996 e il 2012, per comprendere se le spinte competitive ricevute dal mercato, sono state trasformate in opportunità di sviluppo.

Facendo riferimento al lavoro, più volte citato di Finizia e Romano, sono riportati, nella tabella 1.5, i principali prodotti per i quali l'Italia ha un vantaggio relativo nelle esportazioni e i valori degli indici RCA dei diversi Paesi, elencati in ordine d'importanza nell'export italiano.

L'indice di vantaggio comparato rivelato (RCA) o di Balassa è dato da:

$$RCA_{ij} = \frac{X_{ij} / \sum_i X_{ij}}{\sum_j X_{ij} / \sum_i \sum_j X_{ij}}$$

con X_{ij} = export del prodotto (j) da parte del Paese (i)
 $\sum_i X_{ij}$ = esportazioni mondiali del prodotto (j)
 $\sum_j X_{ij}$ = esportazioni totali del Paese (i)
 $\sum_i \sum_j X_{ij}$ = esportazioni mondiali totali

per valori dell'RCA maggiori o uguali ad 1 il Paese *i* ha un vantaggio comparativo nelle esportazioni del prodotto *j*.

Tabella 1.2 ¹⁴ – Più importanti prodotti di specializzazione dell'Italia e vantaggi relativi dei concorrenti																
Prodotto	Quota % su totale Italia	Indici RCA														
		ITA	FR A	US A	CA N	GE R	PO L	RU N	BEL	AR G	BR A	CIN	SP A	PB A	IND	
Vini	14,6	5,0	4,5	0,3	0,0	0,6	0,0	0,9	0,1	0,7	0,0	0,0	2,3	0,1	0,0	
Pasta, anche cotta o farcita	6,6	10,4	0,5	0,4	0,7	0,4	0,3	0,3	1,2	0,1	0,0	2,0	0,3	0,2	0,1	
Formaggi e latticini	6,3	2,7	2,3	0,3	0,0	2,5	1,4	0,9	0,9	0,3	0,0	0,0	0,3	1,7	0,0	
Pomodori, preparati o conservati	4,6	10,1	0,2	0,5	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	3,7	1,8	0,0	0,0	
Panetteria e pasticceria	4,5	2,1	1,1	0,5	1,7	2,2	1,8	1,8	2,1	0,1	0,1	0,3	0,7	0,7	0,3	
Olio di oliva	4,0	7,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,3	0,0	0,0	10,8	0,0	0,0	
Cacao e cioccolata	3,6	1,8	1,1	0,5	1,1	2,4	2,6	1,2	3,1	0,2	0,1	0,1	0,5	0,8	0,0	
Caffè, anche torrefatto	2,8	1,5	0,3	0,4	0,5	1,6	0,7	0,3	1,5	0,0	4,8	0,1	0,2	0,3	1,1	
Mele e pere	2,8	3,3	1,2	1,0	0,1	0,2	1,8	0,1	1,3	1,6	0,1	2,5	0,6	1,0	0,1	
Prosciutti e carni preparate	2,1	4,0	0,3	0,5	0,6	1,1	1,1	0,7	0,7	0,0	1,6	0,0	1,7	1,8	0,0	
Uve, fresche o secche	2,0	3,9	0,1	1,9	0,0	0,3	0,2	0,2	0,3	0,7	0,4	0,8	1,4	1,6	0,8	
Altre piante vive	1,8	2,1	0,2	0,2	0,6	1,1	0,5	0,2	1,5	0,0	0,0	0,2	0,7	4,7	0,0	
Riso	1,7	1,6	0,1	1,7	0,0	0,1	0,1	0,2	0,6	0,7	0,5	0,8	0,4	0,2	12,0	
Succhi di frutta	1,7	1,2	0,2	0,7	0,1	0,9	1,9	0,2	2,1	0,8	2,2	1,4	1,3	1,2	0,0	
Frutti di bosco	1,4	2,5	0,4	1,3	0,5	0,2	0,9	0,2	2,1	0,5	0,0	0,4	4,2	1,2	0,3	
Salse e condimenti	1,4	1,9	0,6	1,1	0,8	1,3	1,6	1,5	1,3	0,1	0,0	1,5	1,1	1,3	0,1	
Ortaggi freschi	1,4	1,6	0,5	0,7	1,1	0,2	2,3	0,1	0,6	0,0	0,0	0,7	4,2	2,5	0,4	
Drupacee	1,2	3,3	0,9	1,4	0,2	0,2	0,6	0,1	0,4	0,2	0,0	0,1	6,8	0,4	0,0	
Ortaggi e legumi	1,1	1,4	1,2	0,5	0,4	0,6	0,9	1,0	2,1	0,4	0,0	2,5	3,2	0,9	0,1	
Acque minerali	1,1	3,8	4,2	0,3	0,2	0,4	0,2	0,6	1,5	0,0	0,0	2,5	0,2	0,2	0,0	
Salsicce e salami	1,1	2,8	0,8	1,0	0,2	2,4	2,0	0,2	0,8	0,0	0,6	0,7	2,0	0,4	0,0	

¹⁴ Finizia A., Romano D., in De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

" Complessivamente, i cinquantotto gruppi di prodotti in cui l'Italia mostra un vantaggio comparato coprono il 78% delle esportazioni agroalimentari nazionali; tuttavia, solo sette di essi realizzano il 44% delle vendite all'estero: vini, pasta, formaggi e latticini, conserve di pomodoro, prodotti della panetteria e pasticceria, olio d'oliva e cioccolata. Altri quattordici gruppi di prodotti – tra cui caffè, prosciutti e carni preparate, mele e pere, uva da tavola, riso – hanno ciascuno un peso compreso tra l'1 e il 3% e ben trentasette un peso inferiore all'1% sull'export agroalimentare nazionale" ¹⁵.

Da questi dati emerge come i vantaggi comparati più alti, per il nostro Paese, riguardino oltre ai classici prodotti di punta del modello italiano (pasta, conserve di pomodoro, olio d'oliva, vino e carni preparate), anche prodotti che hanno un'incidenza marginale sulle esportazioni italiane, ma comunque superiore rispetto a quella che essi rivestono nell'export complessivo del gruppo di concorrenti considerati. E' questo il caso degli aceti e dei vermut, che rappresentano rispettivamente lo 0,7% e lo 0,5% del valore delle esportazioni agroalimentari dell'Italia.

Lo studio evidenzia, quindi, alcuni dettagli rilevanti del modello di business italiano, che si fonda soprattutto sul know-how acquisito e sulla qualità dei processi di trasformazione che riescono ad esaltare l'offerta italiana differenziandola nettamente da quelle globali. Inoltre il mercato dell'agroalimentare italiano, non solo si orienta al mercato di massa, ma pone molta attenzione a quello di nicchia, che sa meglio apprezzare i relativi prodotti. Questa fascia di mercato, non

¹⁵ Finizia A., Romano D., in De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

presenta effettivi concorrenti, tuttavia, rimane ancora una piccola percentuale dell'export italiano.

Inoltre, dal riscontro oggettivo degli indici RCA dei vari Paesi, si osserva che la **Spagna**, rappresenta il maggiore potenziale concorrente dell'Italia in termini di grandi esportatori e nel senso della più ampia somiglianza nella struttura dei vantaggi relativi. La Spagna registra un vantaggio comparato in trentadue dei cinquantotto prodotti di specializzazione dell'Italia.

In particolare, tra i sette gruppi di prodotti economicamente più importanti per l'Italia la maggiore pressione concorrenziale si ha:

- per formaggi e latticini: **Francia, Germania, Polonia, Belgio e Paesi Bassi**;
- per prodotti della pasticceria e biscotteria: **Francia, Canada, Germania, Polonia, Regno Unito, Belgio**;
- per la cioccolata **Francia, Canada, Germania, Polonia, Regno Unito, Belgio**;
- per le carni preparate **Germania, Polonia, Brasile, Spagna, Paesi Bassi**;

Piuttosto elevata appare anche la pressione concorrenziale per quanto riguarda la frutta e gli ortaggi, sia freschi che trasformati, alcune preparazioni alimentari e gelati.

Se pensiamo che i pomodori cinesi sono essenziali per la produzione di conserve e trasformati italiani, possiamo capire che anche la **Cina** si trova in sovrapposizione con l'Italia in molti comparti alimentari.

Decisamente di minore rilevanza, è il ruolo di India e Argentina nei nostri settori di specializzazione. In particolare, la

concorrenza dell'India si esprime solo sul riso, mentre nel caso dell'Argentina per quanto riguarda mele e pere.

1.4 I PRODOTTI DELLE ESPORTAZIONI DEL MADE IN ITALY AGROALIMENTARE

Tra i prodotti del made in Italy si registra una crescente domanda principalmente per alcuni di essi, come si evince dalle tabelle 1.3 e 1.4¹⁶, e precisamente per il vino, l' **olio, il caffè torrefatto, il parmigiano, gli apparecchi per la preparazione del caffè e la nutella**, per i quali si registra un passaggio da poco meno del 68% del 1996/97 ad oltre il 70% del 2010/11.

Il **vino**, rappresenta il prodotto di punta delle esportazioni italiane e un settore i cui primati, sono da sempre contesi con i francesi. La crescita della domanda è riconducibile a importanti cambiamenti in termini strategici da parte dei produttori italiani, che hanno iniziato a valorizzare il loro prodotto puntando su sperimentazioni di qualità e raffinati studi enologici, primeggiando non solo per il volume di quantità prodotta ma anche per valore espresso. Importanti segnali vengono forniti anche da **olio, caffè torrefatto, parmigiano, apparecchi per la preparazione del caffè e nutella** che registrano ottime *performance* dal punto di vista dei valori e dei tassi di crescita.

Eccezion fatta, per l'**olio extravergine**, che rispetto al picco del 2006 quando era a quota 6%, è calato nel successivo quinquennio fino a toccare soglia 4,6%, probabilmente per la crescita della Spagna in questo settore.

Caso a parte per la **pasta**, che risente moltissimo delle politiche di investimenti diretti esteri da parte delle grandi industrie del

¹⁶ Carbone A., Finizia A., Henke R., Pozzolo A.F. "Il commercio agroalimentare in Italia" in De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

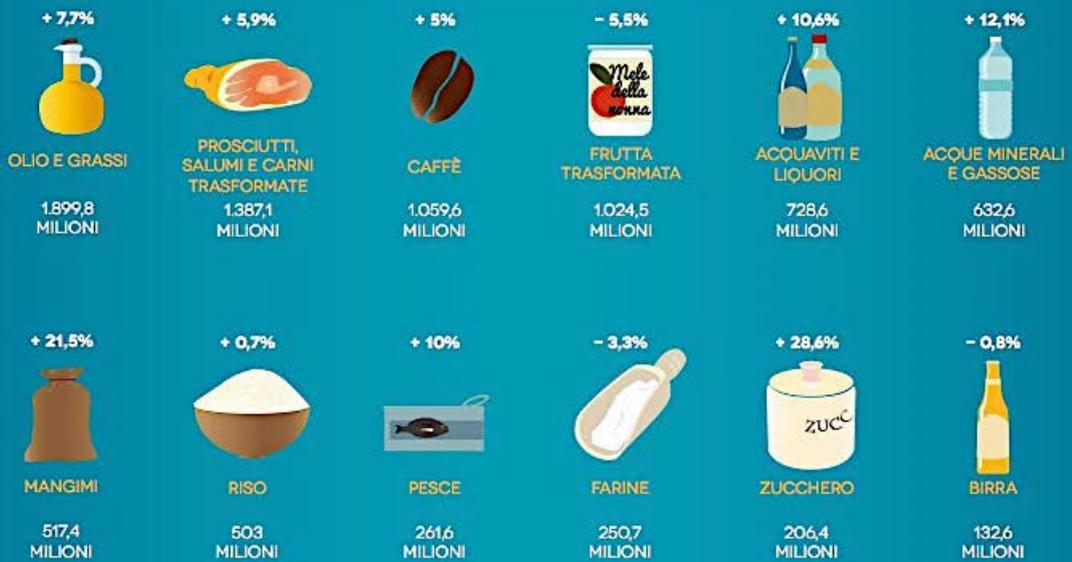
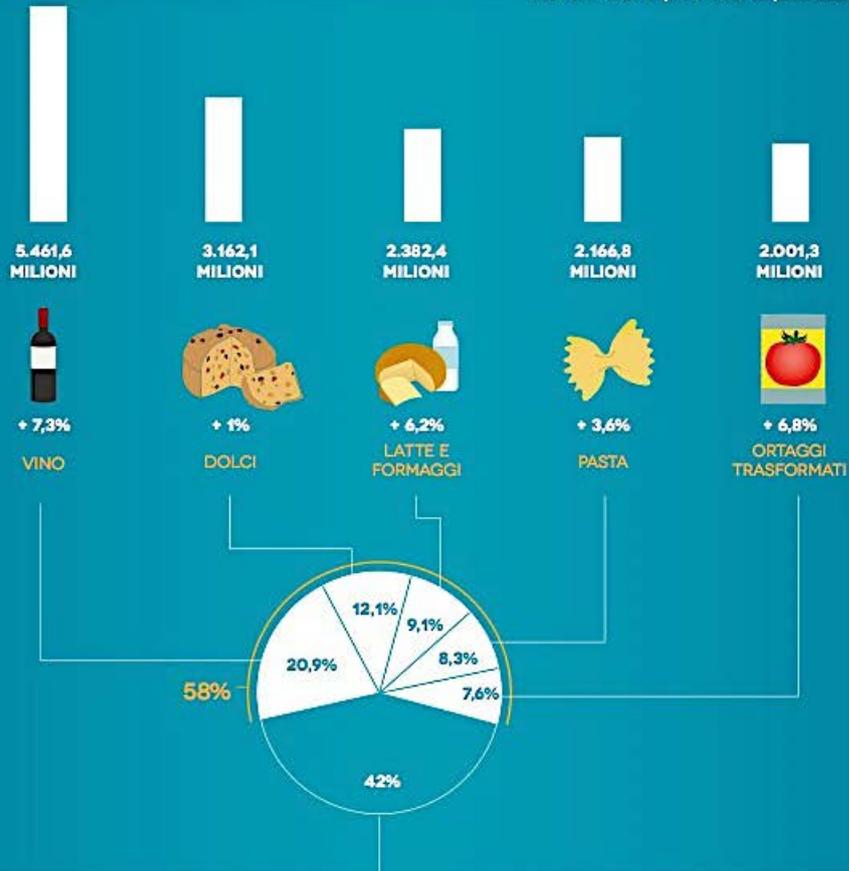
settore, come Barilla, che ha ormai stabilimenti in tutto il mondo producendo direttamente in loco.

Tabella 1.3 – Andamento delle esportazioni agroalimentari del <i>made in Italy</i> (mln USD e % su totale <i>made in Italy</i>)								
Prodotto	1996/97		2000/01		2005/06		2010/11	
	Valori	Quota	Valori	Quota	Valori	Quota	Valori	Quota
Formaggi freschi-lattic	70,1	0,7	91,4	0,9	380,1	2,1	546,4	2,0
Formaggi grattugiati	73,0	0,7	78,8	0,7	146,9	0,8	244,6	0,9
Formaggi erborinati	75,3	0,7	74,1	0,7	111,6	0,6	131,0	0,5
Altri formaggi	525,5	4,9	574,5	5,4	831,1	4,5	1408,9	5,3
Pomodori freschi	122,5	1,1	133,9	1,4	182,7	1,0	265,7	1,0
Ortaggi freschi	583,1	5,5	469,3	4,4	712,4	3,9	1152,3	4,3
Uva	461,3	4,3	528,9	5,0	558,5	3,0	770,2	2,9
Mele, kiwi e pere	591,8	5,5	530,2	5,0	1001,3	5,4	1468,1	5,5
Caffè lavorato	225,5	2,1	259,0	2,4	570,2	3,1	1027,0	3,8
Riso lavorato	333,7	3,1	247,7	2,3	383,4	2,1	554,0	2,1
Olio d'oliva vergine	442,7	4,1	458,2	4,3	1107,1	6,0	1231,6	4,6
Olio oliva non vergine	315,4	3,0	215,9	2,0	393,2	2,1	288,4	1,1
Miscele di oli d'oliva	46,2	0,4	36,6	0,3	87,7	0,5	78,7	0,3
Salumi	170,1	1,6	175,4	1,7	337,0	1,8	528,7	2,0
Cioccolata e derivati	387,0	3,6	245,9	2,3	569,9	3,1	1108,5	4,1
Paste uovo e/o farcite	273,2	2,6	283,7	2,7	534,5	2,9	741,4	2,8
Pasta	837,4	7,8	727,4	6,9	1109,1	6,0	1744,4	6,5
Pasticceria	302,2	2,8	321,0	3,0	541,3	2,9	589,7	2,2
Panetteria	404,5	3,8	418,5	4,0	821,4	4,4	1239,1	4,6
Pelati e conserve pom.	670,3	6,3	690,2	6,5	1023,1	5,5	1675,2	6,2
Ortaggi lavorati e prep.	223,3	2,1	219,8	2,1	408,2	2,2	563,8	2,1
Frutta preparata	367,2	3,4	278,8	2,6	379,8	2,1	505,9	1,9
Succhi di frutta	315,4	3,0	309,1	2,9	432,0	2,3	657,3	2,5
Salse, condimenti, ecc.	447,0	4,2	514,3	4,9	1130,2	6,1	1707,2	6,4
Gelati	100,5	0,9	130,0	1,2	209,1	1,1	323,3	1,2
Acque	113,0	1,1	196,3	1,9	418,9	2,3	513,4	1,9
Vini spumanti	227,7	2,1	172,5	1,6	357,2	1,9	666,2	2,5
Vini (minori di 2 lt)	1489,0	13,9	1818,6	17,2	3175,8	17,2	4392,3	16,4
Vini (maggiori di 2 lt)	350,3	3,3	276,3	2,6	302,5	1,6	486,9	1,8
Vermut	137,7	1,3	112,2	1,1	248,9	1,3	206,4	0,8
Totale <i>made in Italy</i>	10682,0	100	10588,4	100,0	18464,1	100,0	26816,5	100,0
Totale agroalimentare	15742,3	67,9	15222,7	69,6	25785,0	67,8	37648,9	71,2

Tabella 1.4 – Principali prodotti di esportazione del <i>made in Italy</i> (mln USD e %)			
Prodotti			
	Valori 1996/1997	Quota %	Quota % cumulata
Vini (minori di 2 lt)	1489,0	9,5	9,5
Pasta	837,4	5,3	14,8
Pelati e conserve pomod	670,3	4,3	19,0
Mele, kiwi e pere	591,8	3,8	22,8
Ortaggi freschi	583,1	3,7	26,5
Totale <i>made in Italy</i>	10682,0	67,9	67,9
Totale agroalimentare	15742,3	100,0	100,0
Prodotti			
	Valori 2000/2001	Quota %	Quota % cumulata
Vini (minori di 2 lt)	1818,6	11,9	11,9
Pasta	727,4	4,8	16,7
Pelati e conserve pomod	690,2	4,5	21,3
Altri formaggi	574,5	3,8	25,0
Mele, kiwi e pere	530,2	3,5	28,5
Totale <i>made in Italy</i>	10588,4	69,6	69,6
Totale agroalimentare	15222,7	100,0	100,0
Prodotti			
	Valori 2005/2006	Quota %	Quota % cumulata
Vini (minori di 2 lt)	3175,8	12,3	12,3
Salse, condimenti, ecc.	1130,2	4,4	16,7
Pasta	1109,1	4,3	21,0
Olio d'oliva vergine	1107,1	4,3	25,3
Pelati e conserve pomod	1023,1	4,0	29,3
Totale <i>made in Italy</i>	18465,2	71,6	71,6
Totale agroalimentare	25785,0	100,0	100,0
Prodotti			
	Valori 2010/2011	Quota %	Quota % cumulata
Vini (minori di 2 lt)	4392,3	11,7	11,7
Pasta	1744,4	4,6	16,3
Salse, condimenti, ecc.	1707,2	4,5	20,8
Pelati e conserve pomod	1675,2	4,4	25,3
Mele, kiwi e pere	1468,1	3,9	29,2
Totale <i>made in Italy</i>	26816,5	71,2	71,2
Totale agroalimentare	37648,9	100,0	100,0

In leggera flessione l' esportazione del **pecorino** e dei **pomodori** pelati, che piu' di tutti risentono del fenomeno dell'*italin sounding*. Nella tabella 1.4¹⁷ sono riportati, per i bienni, i primi cinque prodotti di esportazione del *made in Italy* agroalimentare.

¹⁷ Carbone A., Finizia A., Henke R., Pozzolo A.F. "Il commercio agroalimentare in Italia" in De Filippis, F. (2012). *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus



L'80% DEL NOSTRO EXPORT È RAPPRESENTATO DA MARCHI INDUSTRIALI DI PRESTIGIO E DA PRODOTTI A DENOMINAZIONE PROTETTA (DOP, IGP, ECC.)

L'infografica ¹⁸ della pagina precedente, redatta da Federalimentari, fotografa la situazione dell'export *made in Italy* dell'agroalimentare del 2013.

Ancora tra i prodotti maggiormente esportati prevale il *vino* con un fatturato di 5.461,6 milioni di euro, pari al 20,3% del mercato export; indice incrementato del 7,3%, rispetto alle rilevazioni degli anni precedenti.

Questo e' seguito dal *settore dolciario*, che registra un aumento dell'esportazioni del 1%, portando a 3.162,1 milioni di Euro lo specifico giro d'affari. Poco al di sotto, con un fatturato di 2.382,4 milioni di euro, il *Latte e i formaggi*, che presentano un aumento del 6,2%. Anche il settore della pasta cresce nel mercato internazionale del 3,6%, raggiungendo i 2.166,8 milioni di euro di fatturato generato. A tal proposito, è giusto sottolineare che i leader del mercato della *pasta*, come Barilla, hanno iniziato ad attuare politiche di investimenti diretti, realizzando il prodotto direttamente sui luoghi esteri di commercializzazione e quindi non vengono calcolate come esportazioni.

Apprezzati anche gli ortaggi trasformati, come *pelati o passate di pomodoro*. Questo settore genera 2.001,3 milioni di euro, con un incremento del 6,8%.

I prodotti sin qui elencati, rappresentano il 58% dell'export italiano. Il restante 42% ha una posizione maggiormente frazionata di ridotte percentuali commerciali. Interessante è la posizione del settore dell'olio, che esprime, nel 2013, una ripresa del 7,7%, cifrando il fatturato a 1.899,8 milioni di euro. Prosciutti, salumi e carni, pur frenati dalle varie barriere normative dei diversi Paesi importatori, riescono, comunque, a guadagnare terreno e ad attestarsi al +4,9% rispetto al 2012. Considerevole anche la

¹⁸ <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info3.pdf>

cifra, di circa 1.000 milioni di euro, raggiunta dall'export del Caffè, che è cresciuta del 5%, sotto la spinta dall'aumento delle vendite di macchine specifiche per la preparazione e mescita, che hanno fortemente contribuito ad aumentarne la fruizione. Buona è la performance dell'acquavite e dei distillati, che insieme con Acque minerali e gassose, fanno registrare un aumento del 10,6% e 12,1%, attestando il proprio giro d'affari a quota 7.28,6 e 6.32,6 milioni di euro. Aumento significativo si riscontra anche per i mangimi e per lo zucchero, 21,5% e 28,6%. Bene anche il pesce, con il 10% che, tradotto in termini di volumi, si cifra in 261,6 milioni di euro. Lieve crescita anche per il riso, +0,7%. In diminuzione la frutta trasformata -5,6%, le farine -3,3% e il settore birra -0,7%, che deve ancora assorbire le perdite del passaggio della Peroni nelle mani della SABMiller.

1.5 THE ITALIAN SOUNDING

Accanto al quadro dell'esportazione dell'agroalimentare *made in Italy* va aggiunto quello del falso *made in Italy*, denominato *italian sounding*, che fa registrare un giro d'affari complessivo intorno ai 60 miliardi di euro l'anno. Quest'ultima rilevazione pone in evidenza l'esistenza di una gigantesca opportunità per il sistema agroalimentare italiano, nei numeri, più grande dello stesso mercato del vero *made in Italy*.

L'*Italian Sounding* spesso si avvale dell'esperienza e delle conoscenze produttive di emigranti italiani. E' infatti maggiormente diffusa proprio nei Paesi che hanno rappresentato le tradizionali mete storiche di emigrazione e dove le comunità italiane sono più radicate, costituendo una delle principali cause della ridotta incidenza dell'export italiano sul fatturato (poco meno del 20% per l'Italia, contro una media europea del 22% e conto il 26% di Francia e il 28% di Germania). Il fenomeno consente ad alcune aziende locali di avere un vantaggio competitivo che non meriterebbero, producendo a prezzi più bassi ma collocando il prodotto su fasce superiori di prezzo grazie al richiamo all'italianità.

Il fenomeno *dell'italian sounding*, è cresciuto negli ultimi dieci anni del 180% e tra le cause principali del fenomeno si rilevano:

- **la carenza delle politiche istituzionali a protezione del brand *made in Italy***
- **le inadeguate politiche di sviluppo delle imprese italiane**
- la falsa indicazione del Made in Italy (prodotti realizzati

all'estero),

- l'abuso di indicazioni di marchi di qualità;
- l'uso di ingredienti nocivi per la salute, ovvero la pratica di procedure di produzione e/o conservazione non idonee (es. assenza di tracciabilità).

A differenza della contraffazione propriamente detta, che riguarda prevalentemente illeciti relativi alla violazione del marchio registrato delle denominazioni di origine (DOP, IGP, ecc.), del logo, del design, del copyright, fino ad arrivare alla contraffazione del prodotto stesso, con implicazioni di carattere produttivo e igienico-sanitario, talvolta molto gravi, l' **Italian Sounding** non può essere legalmente impugnabile e sanzionabile. Cio' è dovuto al fatto che i prodotti "dal suono italiano", fanno riferimento all'imitazione di un prodotto/denominazione/marchio attraverso un richiamo alla presunta italianità del prodotto che non trova fondamento nel prodotto stesso.

A titolo esemplificativo, la più comune fattispecie del fenomeno ha riguardato, all'inizio delle emigrazioni, l'impianto di aziende con le stesse produzioni realizzate in Italia da parte degli espatriati nei nuovi Paesi; poi, nel corso del tempo, sono stati creati nuovi prodotti con marchi che richiamano nomi italiani. In molti casi, i discendenti di emigrati italiani hanno semplicemente usato (o tuttora usano) il loro cognome italiano come un marchio per i prodotti che, di fatto, non hanno più alcuna relazione con quelli originali, sebbene occorra ammettere che, realisticamente, le capacità produttive delle imprese alimentari italiane non riuscirebbero a colmare la quota di prodotti *Italian Sounding*, anche se gli stessi possono comunque considerarsi come una

reale perdita di fatturato per le aziende italiane. Inaspettatamente, il fenomeno non produce soltanto effetti negativi, come ad esempio la collaterale distorsione del concetto di "Cucina Italiana" e della stessa idea di "italianità" dei prodotti, ma ha anche delle implicazioni "positive" perché funge da traino per il prodotto italiano "autentico" e, in qualche modo, avvicina il consumatore "sano" ai gusti italiani.

Come possiamo evincere dallo studio di Federalimentare del 2013, a livello mondiale, il mercato della contraffazione



alimentare, insieme a quello dell'*Italian Sounding*, continua, purtroppo, a nutrire un giro d'affari che, come precedentemente detto, si aggira intorno ai 60 miliardi di euro (stime 2010): quasi la metà dell'intero fatturato dell'Industria Alimentare italiana (130 miliardi di Euro) e più di due volte il suo export (25 miliardi di

euro). Di questi 60 miliardi, circa 6 miliardi riguardano la contraffazione vera e propria e i restanti 54 miliardi l'imitazione dei nostri prodotti. Se il variegato panorama dei prodotti imitati è difficilmente mappabile, per ciò che riguarda la cosiddetta *agopirateria* - ovvero il reato di contraffazione alimentare - ci sono fonti certe alle quali far riferimento. Essendovi in Italia un forte legame di tipo "culturale" tra consumatore e prodotto alimentare, l'impatto della contraffazione è molto basso, sia per l'alta attenzione del consumatore al prodotto alimentare, sia per la grande offerta di alta qualità da parte delle aziende produttrici, sia per il basso valore unitario dei prodotti alimentari.

Durante la fiera CIBUS di Parma, svoltasi nel maggio del 2014, i rappresentanti di Federalimentare¹⁹ hanno espresso in sintesi le motivazioni che frenano l'affermarsi del *made in Italy* agroalimentare nel mondo:

- **Sbocchi commerciali ancora poco diversificati**
- **Imprese troppo piccole**
- **Barriere non tariffarie "pretestuose" in tanti mercati di sbocco**
- **GDO made in Italy poco internazionale**

¹⁹ <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info3.pdf>

1.6 I PAESI DELLE ESPORTAZIONI DEL MADE IN ITALY AGROALIMENTARE

Un altro elemento interessante da tenere presente, per avere una visione completa del mercato del *made in Italy agroalimentare*, è l'andamento delle quote di esportazione italiane verso i Paesi destinatari, come riportato nella tabella 1.5²⁰. I dati espressi dalla tabella rilevano la concentrazione della destinazione delle esportazioni e la graduatoria che ne deriva

Tabella 1.5 – Esportazioni dell'Italia per Paese destinatario, medie per biennio dei primi 20 Paesi destinatari nel 2010/11 (mln USD e %)								
Paese	1996/97		2000/01		2005/06		2010/11	
	Valori USD	Quota						
Germania	41519,2	17,85	35921,1	15,77	51819,2	13,94	62990,9	14,08
Francia	30521,7	13,12	30035,8	13,19	46937,4	12,63	55061,6	12,31
Stati Uniti	18679,0	8,03	23944,5	10,51	30204,2	8,13	29258,2	6,54
Spagna	12478,2	5,37	14951,7	6,56	29047,6	7,82	26402,6	5,90
Regno Unito	16597,1	7,14	16442,0	7,22	24760,5	6,66	23509,1	5,25
Svizzera	8714,8	3,75	8321,8	3,65	14942,4	4,02	20475,2	4,58
Cina	2698,6	1,16	2527,8	1,11	6363,9	1,71	12612,1	2,82
Belgio	6704,8	2,88	6910,8	3,03	10788,8	2,90	12100,9	2,70
Polonia	3577,3	1,54	3646,0	1,60	7902,9	2,13	12065,4	2,70
Turchia	4338,7	1,87	3795,6	1,67	7903,2	2,13	11884,6	2,66
Paesi Bassi	7111,5	3,06	6412,9	2,82	9464,3	2,55	11793,1	2,64
Russia	3783,9	1,63	2736,0	1,20	8543,9	2,30	11690,8	2,61
Austria	5682,2	2,44	5281,9	2,32	9732,2	2,62	11304,9	2,53
Romania	1689,2	0,73	2719,6	1,19	6347,5	1,71	7588,8	1,70
Grecia	4706,4	2,02	4863,0	2,14	7993,9	2,15	6905,4	1,54
Giappone	5147,6	2,21	4069,6	1,79	5601,8	1,51	5923,3	1,32
Brasile	3314,8	1,43	2282,2	1,00	2639,4	0,71	5854,5	1,31
Repubblica Ceca	1625,6	0,70	1716,6	0,75	3859,6	1,04	5173,0	1,16
Slovenia	1969,2	0,85	1971,8	0,87	3648,0	0,98	5107,5	1,14
Svezia	2449,5	1,05	2333,6	1,02	4181,9	1,13	4938,9	1,10
Altri	49260,5	21,18	47286,7	20,72	79651,4	21,39	105495,6	23,54
Totale	232570,0	100,0	228170,9	100,0	372334,0	100,0	448136,4	100,0

²⁰ Romano D., "Commercio internazionale e crescita in Italia" in De Filippis F. (2012), *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale*. Edizioni Tellus

evidenza che i primi dieci destinatari per le esportazioni, sono: sei Paesi dell'Unione Europea (Germania, Francia, Spagna, Regno Unito e Belgio), e poi la Svizzera, gli Stati Uniti e la Cina, più la Turchia come Stati extra-Ue. Inoltre, i dati della tabella 1.5, dimostrano come i volumi di fatturato delle esportazioni dell'Italia, dal 1996 al 2011, pur essendo cresciuti in termini assoluti hanno subito una contrazione in termini di quote percentuali, fermi restando i Paesi destinatari. Anche studi recenti²¹ della Federalimentare, presentati alla fiera CIBUS di Parma 2014, hanno confermato parzialmente le posizioni del 2011 precedentemente esaminati nella tabella 1.5: in testa la Germania, con un +5%, rispetto al 2012, e a seguire la Francia, con un incremento del 2,6% e gli USA con un +5%, Regno Unito, con un 5,2% nel 2013, e la Svizzera che ha registrato un aumento dello 2,7%. Queste



²¹ <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info3.pdf>

cinque destinazioni, insieme, coprono il 52,1% delle esportazioni alimentari italiane. Rappresentano mercati consolidati, dove il *made in Italy* è visto ed apprezzato anche come stile di vita. A livello internazionale, l'*appeal* del *made in Italy* agroalimentare, sta conquistando nuovi territori e ampliando i suoi orizzonti. Da un'analisi più approfondita sugli studi precedentemente analizzati, Federalimentare ha posto in evidenza che gli Emirati Arabi (neoentrante), nel solo 2013, hanno aumentato la richiesta di prodotti alimentari italiani del 27% e a seguire la Russia con il 24,4%; due fra i più ricchi Paesi del mondo. La Turchia e l'Australia si affacciano con interesse all'industria alimentare italiana, aumentandone le importazioni del 18,4% e 12,1%. La componente asiatica esprime un aumento delle esportazioni *made in Italy*, verso Hong Kong, Corea del Sud e Cina. Ciò stante, i 5 mercati internazionali più floridi per l'export italiano, in termini di valore in milioni di euro, sono gli USA (2.790,2), il Giappone (696,1), il Canada (632,5), la Russia (562,4) e l'Australia. Dietro, staccata di poco e in forte crescita, la Cina, con un giro d'affari da 275,6 milioni di euro.

1.7 I PAESI TARGET

Internazionalizzarsi per molte imprese rappresenta oggi una vera e propria necessita'. Le esportazioni italiane di prodotti *made in Italy* crescono soprattutto nei nuovi mercati, come analizzato nel paragrafo precedente, che offrono vasti potenziali bacini di consumo grazie all'ampliamento della propria classe benestante. Mentre, all'opposto si è notato come la domanda interna dei Paesi avanzati continua a rimanere debole a causa del protrarsi delle conseguenze della crisi strutturale ed economica.

In tutto il mondo, nel 2018 ci saranno 194 milioni di nuovi ricchi in piu' rispetto al 2012, cioe' individui con un reddito annuo almeno pari a 30 mila dollari. La meta' di essi risiederà nei principali centri urbani della **Cina**, **India** e **Brasile**, ma la classe benestante si sta ampliando anche in paesi piu' vicini all'Italia, come **Russia**, e **Turchia**. Tutte economie in cui il *made in Italy* già oggi afferma il proprio valore e rappresenta per i consumatori uno status, grazie alla forza dei marchi italiani.

Le importazioni dal mondo di prodotti *made in Italy* nei trenta principali mercati emergenti supereranno i 169 miliardi di euro nel 2018, valori a prezzi e cambi del 2011. Si tratta di ben 54 miliardi in piu' rispetto al 2012, un aumento del 47% in sei anni. Oltre un terzo della domanda aggiuntiva verrà da **Russia**, **Cina** ed **Emirati Arabi Uniti**. Il contributo della Russia da solo conterà quasi quello dell'America Latina. L'Asia emergente sarà la piu' dinamica in termini di percentuali: +62% in sei anni; in India, addirittura, le importazioni aumenteranno dell'81% in tale periodo.

Inoltre, per quanto riguarda le importazioni da parte di questi Paesi emergenti del *made in Italy* agroalimentare, saliranno fino a 47 miliardi di euro nel 2018, 12 miliardi in più rispetto le stime del 2012. La **Cina** spodesterà la Russia come primo mercato di destinazione, assorbendo nel 2018 6,6 miliardi di eccellenze alimentari *made in Italy*. Mentre la Russia, seguirà con 5,6 miliardi di euro se la situazione politica tornerà favorevole rispetto agli ultimi interventi socio-politici causati dalle note vicende di conflitto con i Paesi confinanti.

A seguito delle proiezioni sopracitate, la mia scelta dei mercati più funzionali all'implementazione e allo sviluppo del mio progetto FoodEat cade su **Stati Uniti, Canada, Cina ed Emirati Arabi Uniti** poiché, a mio parere, presentano le migliori potenziali garanzie di sviluppo nel breve e medio periodo.

1.7.1 STATI UNITI

Gli Stati Uniti d'America, da sempre, hanno considerato il prodotto *made in Italy*, quale espressione di qualità, gusto e bellezza associandolo ad un *lifestyle* da imitare. Gli Stati Uniti sono stati da sempre il mercato di riferimento estero per i prodotti italiani, per i forti legami istituzionali, sociali e di vicinanza culturale. Infatti, il 10,7% delle esportazioni totali dei prodotti agroalimentari italiani vengono assorbiti dai 50 Stati americani della Federazione, che in termini assoluti si cifrano in 2790,2 milioni di euro. Infine, gli Stati Uniti sono stati la patria dell'e-commerce, facendo registrare i numeri più alti al mondo in termini di utilizzo e fatturato.

PANORAMICA DEL MERCATO

Un articolo de *ilsole24ore* tratteggia in poche battute la considerazione del *made in Italy* negli Stati Uniti: *"Ci sono i robot e le auto. Ma anche cibo, vino, abbigliamento, prodotti di design. E' una crescita corale quella del made in Italy negli Stati Uniti nel corso del 2014. In attesa della conferma Istat i dati del dipartimento del commercio Usa vedevano per giugno addirittura un rialzo del 20% nelle vendite di merci italiane, rialzo che consolida le già buone performance dei primi cinque mesi dell'anno. Verso Washington avremo nel 2014 il massimo storico di vendite, quasi 29 miliardi di euro. Verso Washington realizziamo il maggiore avanzo commerciale registrato dall'Istat per un singolo Paese, quasi la metà del nostro saldo attivo globale. Un momento "magico" realizzato a dispetto del caro-euro e percepibile anche in termini visivi, osservando a New York l'ininterrotto flusso di aperture di negozi monomarca italiani, a cui ora si aggiunge un ritrovato sprint per il settore agroalimentare. Carburante prezioso per spingere verso l'alto la quota italiana di export sugli acquisti Usa, in crescita costante ormai da quattro anni."*²²

Emerge chiaramente come l'economia americana stia segnando un costante, se pur lento, tasso di crescita economica, con incremento del PIL, anche se ancora troppo debole per consentire il ritorno al livello di attività pre-crisi.

Analizzando i dati dei trascorsi anni, si può vedere che le

²² <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2014-08-21/record-corale-usa-il-made-italy-063843.shtml?uuid=AB05B51B>

dinamiche economiche, già dal 2011, hanno dato all'economia USA slancio per avviare quel processo di crescita che oggi sembra aprirsi verso timidi, ma auspicabili, segnali di ripresa.

I dati dell'export, relativi alla tabella di fine luglio 2013, esprimevano già confortanti segnali di incremento che si cifravano nel + 6,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

INTERSCAMBIO Stati Uniti Import Export Gen-Lug2013 - Valori in milioni di euro²³

Prodotti	Import 2012	Import 2013	Var. %	Export 2012	Export 2013	Var. %	Saldo 2012	Saldo 2013
Riso	0,10	0,05	-48,06	5,78	5,35	-7,43	5,68	5,30
Molitorio	0,13	0,10	-21,88	4,74	7,15	50,87	4,61	7,05
Pasta	0,13	0,00	-96,09	111,82	108,04	-3,38	111,69	108,04
Dolciario	1,30	0,97	-24,90	65,54	65,52	-0,02	64,24	64,55
Zucchero	0,07	0,15	98,43	0,60	1,69	179,56	0,53	1,54
Carni preparate	0,03	-	-100,00	35,56	39,21	10,27	35,52	39,21
Ittico	7,30	7,61	4,37	4,87	3,78	-22,42	-2,42	-3,83
Trasfor. Ortaggi	15,23	33,41	119,44	60,50	60,01	-0,80	45,27	26,60
Trasfor. Frutta	0,65	1,11	69,25	15,88	17,94	12,97	15,23	16,83
Lattiero-Caseario	0,03	0,04	1108	121,24	119,61	-1,34	121,20	119,57
Oli e Grassi	1,20	3,53	193,14	235,20	247,90	5,40	234,00	244,37
Allim. Animale	7,63	67,96	790,31	0,21	0,55	160,68	-7,42	-67,41
ndustria enologica	22,04	30,62	38,91	608,94	670,61	10,13	586,89	639,99
Birra	0,11	0,56	395,61	8,81	7,19	-18,34	8,69	6,63
Acquaviti e Liquori	11,23	9,93	-11,55	45,61	46,81	2,61	34,39	36,88
Alcool etilico	0,00	0,01	15,96	0,42	0,73	75,19	0,41	0,72
Acque Minerali e	0,22	0,24	5,91	78,20	91,36	16,83	77,98	91,13
Caffè	0,19	0,12	-37,43	27,73	28,32	2,13	27,55	28,21
Altre Ind.	43,07	34,88	-19,01	45,89	51,67	12,59	2,82	16,79
Tot.Ind.Alimentare	110,68	191,30	72,84	1.477,54	1.573,46	6,49	1.366,86	1.382,16

²³ Federalimentari (2014). CIBUS Parma.

Entrando nel dettaglio, va precisato che la maggiore concentrazione di consumo dei prodotti *made in Italy* riguarda l'area del Nord Est, del Paese e rappresenta quasi il 25% del totale nazionale.

La categoria con il maggior consumo di prodotti gourmet importati ed in particolare dei prodotti italiani è quella dei ristoranti di medio e alto livello (chiamati White Cloth Restaurants). Questo canale è servito prevalentemente da distributori locali in grado di offrire un'ampia gamma di prodotti ed un servizio di consegna giornaliero. In questo ambito, il responsabile dell'acquisto dei prodotti alimentari è il **CUOCO**.

Nella ristorazione il costo degli alimenti rappresenta il 33% del totale fatturato. Si osserva inoltre che nell'area del Pacifico il prodotto italiano, che nel passato era usato esclusivamente nei ristoranti italiani, è oggi usato anche in altre cucine etniche. Infatti, nel tipico ristorante americano è oggi abbastanza comune trovare nel menu a fianco dell'hamburger il piatto di pasta.

I prodotti agro-alimentari di qualità, importati (c.d."gourmet"), sono introdotti sul mercato alimentare dell'area del Nord Est USA principalmente attraverso importatori/distributori, che dispongono di legami con i supermercati, i broker, i negozi alimentari, i negozi specializzati ed i ristoratori, e che sono in grado di provvedere alla ricezione, stoccaggio e distribuzione del prodotto importato.

Esistono, tuttavia, altri canali di importazione quali la filiale commerciale del produttore italiano o, i cosiddetti, gruppi d'acquisto (**buying groups**), che sono pochi nell'area

del Nord Est e rappresentano solo i grandi negozi al dettaglio, quali Macy's e Bloomingdale's.

Nel processo di vendita al **negozio specializzato (specialty stores)**, invece, è veramente importante garantire che il prodotto sia distribuito soltanto attraverso un canale esclusivo. Questo perché il prodotto distribuito nei supermercati perde agli occhi del consumatore quelle valenze di unicità che motivano l'acquisto nel negozio specializzato. Il consumatore che acquista nei negozi specializzati è attratto dall'unicità del prodotto e dal suo packaging ed anche dalla possibilità di assaggiare il prodotto stesso. La marca e la pubblicità sul prodotto sono invece considerati elementi non rilevanti nel processo d'acquisto.

Altri fattori che spingono il consumatore ad acquistare nei negozi specializzati sono la freschezza, la qualità e la gamma di prodotto disponibile. I prodotti non-inscatolati rappresentano la gran parte degli acquisti effettuati negli **specialty stores**: pane, sandwiches, insalate sono le categorie di prodotti più acquistate, seguite da biscotti, bevande non alcoliche e formaggi nella categoria dei prodotti già pronti (packaged).

I negozi specializzati sono il canale privilegiato per i prodotti alimentari della fascia alta di qualità/prezzo.

ITALIAN SOUNDING

Nell'ottica di individuare possibili forme di cooperazione con le Autorità statunitensi, nell'ambito dei diritti di proprietà intellettuale (IPR), si evidenzia come negli USA ***l'Italian Sounding*** sia, nel settore alimentare, una pratica molto più sofferta rispetto alla contraffazione vera e propria e che erode la gran parte della quota di mercato USA destinata alle Aziende italiane, danneggiando, tra l'altro, l'immagine dei prodotti italiani di qualità. Ovviamente i nomi più utilizzati dai produttori locali riguardano, come sopra evidenziato, soprattutto i prodotti agroalimentari protetti da indicazioni geografiche, ma il fenomeno è avvertito anche per quelli propriamente industriali, attraverso l'uso di bandierine, monumenti nazionali, città, ecc. che richiamano l'italianità del prodotto.

Questo avviene, principalmente, perché le norme generali di etichettatura della Food and Drug Administration stabiliscono che sulle etichette di tutti i prodotti alimentari debbano essere riportate informazioni riguardanti, tra l'altro, il Paese di origine ("PRODUCT OF ITALY") e il nome e l'indirizzo del produttore e/o importatore, mentre non è regolamentato, a differenza di quanto avviene in Italia, l'uso di simboli e fregi che possano enfatizzare l'origine e la nazionalità di un particolare prodotto.

A mio avviso, pertanto, sarebbe più opportuno per salvaguardare il vero *made in Italy*, che si introducessero disposizioni regolamentari sulla corretta informazione al consumatore statunitense piuttosto che ipotizzare appositi marchi comunitari/nazionali che si

andrebbero ad aggiungere - e non certo a sovrapporre - alle molteplici forme di richiamo all'italianità e che, pertanto, non aiuterebbero il consumatore nell'individuazione dell'origine del prodotto.

D'altro canto, risulterebbe poco realistico anche solo immaginare di poter accomunare in un unico marchio comunitario/nazionale le diverse specificità delle produzioni alimentari italiane: dai prodotti strettamente legati al territorio - e quindi all'origine della materia prima utilizzata - ai prodotti la cui peculiarità sta propriamente nella sapiente maestria della ricetta italiana e nella ricerca accurata di materie prime che, a prescindere dalla loro origine, ne esaltino la qualità del prodotto.

Recentemente, sta avanzando l'idea di un altro tipo di indicazione ingannevole che può rappresentare un ostacolo all'esportazione ed alla commercializzazione di prodotti italiani, che consiste nella possibilità di richiedere la registrazione di domini internet che richiamano espressamente prodotti agroalimentari riconducibili all'Italia (".vin" oppure ".wine" ".food", ".pizza"). Se si codificasse la possibilità di vendere e acquistare domini che evocano l'italianità di altri prodotti, potrebbero essere effettuate richieste del tipo ".ham", ".salami" e simili in molti altri campi dell'alimentare, ma non solo ("scarpa", oppure ".abito"). Il tema, particolarmente sensibile per il settore alimentare, va pertanto portato all'attenzione dei negozianti come problematica orizzontale per tutti i settori²⁴.

²⁴ ICANN è l'organismo privato di diritto US (in cui il governo US ha una partecipazione societaria) che ha la competenza di assegnare nuovi domini di primo livello anche generici. Nonostante la partecipazione pubblica, ICANN rimane un ente privato, finanziato dalle *royalties* per l'assegnazione dei nuovi domini. Nel farlo, ICANN si avvale del GAC – comitato formato da rappresentanti dei governi nazionali dei vari Paesi del mondo, che può fornire indirizzi e parere consultivi. Nel caso in esame, il GAC ha suggerito di

NEGOZIATO SUL TTIP UE-USA: OSSERVAZIONI

- *Regole di origine preferenziale*

Circa le regole che saranno prese a riferimento per la determinazione dell'origine dei prodotti, risulta indispensabile che vengano riconosciuti criteri coerenti con le realtà produttive europee e, in particolare, italiane. Non va, infatti, trascurato che, sia per esigenze legate alla qualità dei prodotti trasformati, sia per soddisfare l'approvvigionamento di materie prime agricole - su cui l'UE, e ancor più l'Italia, è oramai importatore netto – i prodotti italiani possano essere considerati made in Italy pur incorporando materie prime NON di origine italiana o comunitaria ma anche di importazione extra-UE.

In tal senso è opportuno, pertanto, che il criterio preso a riferimento per le regole di origine dei prodotti, sia basato sul valore della materia prima utilizzata, piuttosto che sul peso, come già in altri tavoli di negoziazione bilaterale la Commissione ha dimostrato preferire, ispirata dalle nuove regole SPG in vigore dal 1o gennaio 2011.

approfondire la riflessione sull'assegnazione dei domini generici relativi all'alimentare e ad altri beni, suggerimento più che condivisibile affinché ICANN definisca regole più puntuali a cui i soggetti privati che otterranno la registrazione dovranno attenersi, evitando che godano di fatto di una privativa sull'uso di parole generiche. L'auspicio è che sia reso possibile il necessario raccordo con le norme e i principi WTO, in particolare con l'accordo sulla proprietà intellettuale TRIPs, che si impedisca la corsa al miglior offerente per registrare siti come "*www.prosciutto.food*" e "*www.prosciuttoitaliano.food*" e che vengano definite le garanzie per i titolari di diritti di P.I. preesistenti e collettivi- ad esempio i prodotti DOP e IGP.

- **Aspetti regolamentari (regolamentazioni tecniche)**

Un settore decisamente esposto ai costi delle **divergenze di regolamentazione** è quello della trasformazione alimentare, come ampiamente lamentato all'unisono da tutte le rappresentanze Imprenditoriali interessate partecipanti al tavolo di coordinamento, facendo emergere un quadro particolarmente scoraggiante per le Aziende italiane che intendono esportare negli USA a causa di procedure complicate e spesso poco trasparenti.

L'ambito dei **controlli sanitari e fito-sanitari** è appunto tra quelli in cui le regolamentazioni UE e USA presentano marcate difformità. A ciò si aggiunge l'estrema difficoltà nell'applicazione degli standard internazionali riconosciuti a livello WTO (il cd *Codex Alimentarius*) poiché non esistono standard qualitativi che legittimano l'applicazione di un'uniforme regolamentazione.

Nell'ambito del negoziato per l'accordo di libero scambio UE-USA, l'obiettivo concreto da perseguire dovrebbe essere un'applicazione per così dire "automatica" degli standard internazionali - in quanto riconosciuti da entrambe le parti - garantendo così un più fluido scambio commerciale tra USA e UE.

Ciò premesso, con riferimento all'attuale formulazione del mandato negoziale reputo che:

- il principio del mutuo riconoscimento è sicuramente l'unico strumento mediante il quale sarebbe possibile superare molte delle divergenze tra le regolamentazioni USA e UE.
- con specifico riferimento alle misure Sanitarie e Fitosanitarie (SPS), l'adozione di provvedimenti basati

sulla valutazione del rischio scientifico debba essere un chiaro ed esplicito richiamo nel futuro Accordo sulle evidenze scientifiche in ambito internazionale - rientranti appunto nel Codex Alimentarius - poiché rafforzerebbero sotto il profilo prettamente applicativo il quadro regolamentare vigente.

- l'introduzione del principio di precauzione sia meno limitativo per le Aziende produttrici italiane, che già sono fortemente controllate sotto ogni aspetto sanitario e fitosanitario a livello nazionale e sovranazionale.

OBBLIGHI PER L'ESPORTATORE

Come noto, dal 12 dicembre 2003 tutte le aziende che producono, trattano, confezionano o detengono alimenti destinati al consumo da parte di persone o animali negli Stati Uniti (incluse quelle straniere che esportano negli USA), devono registrarsi presso la Food and Drug Administration (FDA) e notificare (Prior Notice), sempre alla FDA, ogni spedizione (inclusa campionatura) effettuata negli USA secondo le regole stabilite dal "*Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act*" del 2002 - la legge contro il bioterrorismo). In tale contesto, la FDA ha previsto che le Aziende straniere nominino un agente USA, ai fini della registrazione e con il ruolo di tramite tra la FDA e l'azienda, sia per comunicazioni abituali che di emergenza (in quest'ultimo caso, l'agente USA è la persona contattata dall'FDA a meno che la registrazione non indichi un altro referente per le emergenze).

A gennaio 2011 è stato approvato il "Food Safety Modernization Act" (FSMA) che ha rafforzato il regime a tutela della sicurezza alimentare negli USA abrogando il precedente *Federal Food, Drug, and Cosmetic Act* (FOCA, 1938). Il FSMA stabilisce che, a partire dall'anno 2012, le aziende registrate (sia statunitensi che straniere) **rinnovino la loro registrazione presso la FDA ogni due anni** nel periodo tra il 1° ottobre e il 31 dicembre. Le registrazioni potranno essere rinnovate utilizzando il sito elettronico della FDA <http://www.fda.gov/OWA/teae> oppure mediante modulo cartaceo utilizzando il Form FDA 3537. La FDA suggerisce l'utilizzo del sito elettronico per velocizzare i tempi di espletamento della pratica.

BARRIERE TARIFFARIE

In riferimento alle barriere tariffarie va fatto notare che per il comparto del **tonno in olio d'oliva**, le importazioni in USA sono gravate da un dazio molto elevato, pari al 35% del valore, che rende, di fatto, impossibile alle Aziende italiane affrontare il mercato statunitense. Inoltre, pur non essendo prodotto in Italia, il tonno in olio d'oliva presente sul mercato USA è spesso commercializzato con wording, e immagini che richiamano esplicitamente l'Italia.

Per quanto riguarda il **settore dolciario**, i dazi statunitensi risultano, per alcune voci tariffarie, pressoché azzerati - è il caso ad esempio della maggior parte dei prodotti da forno - ma per altre la protezione risulta ancora elevata: è il caso dei gelati (17-20%), alcuni prodotti del cioccolato (con picchi del 33.6%) e della confetteria (4-12.2%).

- ***Indagini antidumping e anti sovvenzioni***

Sul settore della **pasta**, a seguito di questioni dovute a casi di dumping, da oltre quindici anni il Governo federale impone dazi compensativi sulle paste alimentari italiane (fanno eccezione le paste all'uovo) ed emana provvedimenti specifici nei confronti delle importazioni di paste alimentari dall'Italia. Per questo motivo, le Aziende italiane e non, che esportano pasta per la prima volta negli USA, sono soggette a un dazio "antidumping" del 15,45% ad valorem, al quale viene aggiunto un dazio "countervailing" del 3,85% ad valorem, salvo successiva rideterminazione di tali dazi, previa verifica dei libri contabili dell'Azienda italiana attraverso un procedimento denominato "New Shipper Review".

Tutte le altre Aziende, italiane e non, sono soggette a dazi antidumping e countervailing in misura variabile. Alcune sono soggette alle aliquote medie (15,45%+3,85%), ad altre si applicano invece aliquote specifiche variabili in funzione delle revisioni amministrative annuali, alle quali sono state sottoposte nel corso degli anni.

Per quanto concerne lo "zeroing", metodologia utilizzata per calcolare i margini di dumping da sanzionare e che determinava automaticamente un livello più elevato di dumping, il Dipartimento del Commercio, a seguito di una serie di pronunce sfavorevoli in sede WTO, ha adottato nel 2011 nuovi regolamenti che ne prevedono l'abbandono nella maggior parte delle revisioni amministrative. Tuttavia la normativa lascia ancora ampi margini di discrezionalità all'amministrazione USA per ricorrere allo "zeroing" nei casi in cui si dimostri la presenza di pratiche c.d. di "targeted

dumping".

Alla luce di quanto sopraesposto, non condivido l'utilizzo della discrezionalità che può essere esercitata dal Dipartimento del Commercio americano sull'applicazione delle diverse metodologie antidumping, poiché non garantisce la piena trasparenza e l'uniformità di giudizio. Condivido, invece, l'esigenza di includere, nel mandato negoziale, uno specifico riferimento alle **misure antidumping**, almeno per quanto riguarda la previsione di impegni in termini di trasparenza nell'applicazione delle procedure.

BARRIERE NON TARIFFARIE

- ***Indicazioni Geografiche e nomi semi-generici***

La tutela delle **Indicazioni Geografiche e dei nomi semi-generici** che identificano i prodotti italiani è una tematica di particolare rilevanza.

La Commissione Europea è titolare del negoziato con gli USA in ambito OMC e transatlantico (negoziati UE-USA sul commercio del vino). In considerazione dell'importanza delle esportazioni agro-alimentari italiane verso gli Stati Uniti, la rete diplomatico-consolare, d'intesa con l'ICE, segue con particolare attenzione la tutela delle Indicazioni Geografiche e dei nomi semi-generici di origine italiana. Ciò anche con specifico riferimento alla problematica posta dalla diffusa presenza sul mercato USA, di prodotti che utilizzano impropriamente nomi ed indicazioni geografiche italiane (cd agropirateria) . Secondo stime di settore (report di

Federalimentare 2014, CIBUS di Parma), soltanto il 10% dei consumi di prodotti che si richiamano all'Italia sarebbero effettivamente provenienti dal nostro Paese. I nomi più utilizzati da produttori locali negli Stati Uniti sono: Chianti, Marsala, Asiago, Gorgonzola, Grana Padano e Parmigiano/Parmesan, oppure etichettature più generiche, ma non meno ingannevoli, come *"Italian Salami"*, *"Prosciutto Daniele"*, *"Italian sweet red onion"*, *"organic creamery parmesan cheese"*. Ad utilizzare tali nomi sono spesso produttori locali di origine italiana.

Per il **settore vinicolo** è in vigore un accordo specifico tra l'Unione Europea e gli Stati Uniti, allegato alla decisione del Consiglio del 14 Novembre 2005 (2005/798/EC). Gli elementi principali dell'accordo sono i seguenti:

- negli Stati Uniti alcune denominazioni di vini europei (Burgundy, Claret, Chablis, Champagne, Chianti, Malaga, Marsala, Madeira, Moselle, Port, Prosecco, Retsina, Rhine Wine Hock, Sauterne, Haute Sauterne, Sherry e Tokay) sono considerate semigeneriche. In virtù dell'accordo, il loro uso viene limitato negli Stati Uniti, i quali si adoperano per modificare lo status giuridico di tali denominazioni e riservarne l'uso sul mercato statunitense ai soli vini originari dell'U.E.;
- sono accettate le pratiche enologiche esistenti negli Stati Uniti e non coperte da deroghe comunitarie, ma gli USA potranno esportare i vini ottenuti in base a tali pratiche solo dopo aver modificato lo status giuridico dei nomi semigenerici. Le nuove pratiche enologiche degli Stati Uniti saranno valutate e accettate nell'Unione

Europea soltanto se non saranno sollevate obiezioni.
Non si tratta di un riconoscimento reciproco;

- gli Stati Uniti e l'UE hanno convenuto di adoperarsi per risolvere eventuali contenziosi bilaterali attraverso consultazioni bilaterali informali anziché facendo ricorso a meccanismi formali di composizione delle controversie. In attuazione dell'accordo, il 20 dicembre 2006 è stato promulgato negli USA il "*Tax Relief on Health Care Act 2006*", nella cui *Section 422* è stato inserito il provvedimento relativo al **cambiamento dello stato giuridico dei 17 nomi semigenerici**. Con tale provvedimento, le COLAs (Certification of Label Approval) esistenti ed approvate fino al 10 marzo 2006 sono state confermate, permettendo così ai produttori americani, in possesso di tali certificazioni, di continuare ad usare tali nomi sia sul territorio nazionale che in Paesi terzi, ad esclusione degli Stati membri dell'Unione Europea. Le condizioni stabilite dall'Accordo fra USA e UE per il commercio del vino diventano in tal modo applicabili unicamente alle richieste di COLAs presentate al TIB (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau) in data successiva al 10 marzo 2006.

Nel quadro della cooperazione bilaterale su tale tematica, si è svolta nell'aprile 2011 una visita a Washington di una delegazione italiana dell'Ispettorato Generale della Tutela della Qualità e della Repressione Frodi dei prodotti Agroalimentari (ICQRF) che ha incontrato i vertici del TIB americani. In tale occasione è stato firmato un Memorandum

of Understanding (MoU) per uno scambio di informazioni tra le due Agenzie in materia di controlli di qualità sulle bevande alcoliche, in particolare vini, nel quadro dell'interscambio tra i due Paesi. L'accordo, oltre a facilitare lo scambio di informazioni, mira a raggiungere il comune obiettivo della tutela dei consumatori.

In occasione delle discussioni preliminari per un negoziato di libero scambio, sarebbe auspicabile poter ragionare sull'opportunità di vedere rimossi alcuni ostacoli che gli operatori continuano a incontrare in questo mercato. L'approvazione preventiva delle etichette e le numerose informazioni e obbligo di registrazione dei produttori, richieste in virtù del Bioterrorism Act , sono di fatto complesse per i piccoli operatori. In alcuni Stati è richiesto il permesso federale per l'importazione, mentre in altri esistono dei veri e propri monopoli per importare e distribuire bevande alcoliche. Oltre alle tasse federali i prodotti importati sono soggetti alle tasse interne applicate, in modo diverso in ogni singolo Stato. Relativamente al settore delle **Grappe**, è da rilevare che la quantità massima di *alcohol metilico* che può essere presente nelle bevande spiritose è inferiore a quanto ammesso dalla legge comunitaria. Il tema ha particolare rilevanza per la IGP Grappa in quanto le caratteristiche delle materie prime, le vinacce , non consentono la possibilità di scendere al di sotto dei valori previsti dalla normativa statunitense.

Inoltre, poiché la legislazione statunitense non tutela le **indicazioni geografiche** né le denominazioni di origine, sono numerosi i casi di contraffazione della IGP Grappa segnalati negli USA. In particolare si tratta di acquaviti non italiane che sono commercializzate con la denominazione Grappa. Ad

oggi, non esistono valide tutele per metter fine a tali contraffazioni.

Infine, la normativa vigente in USA stabilisce che, qualora il tenore di alcool presente in un superalcolico sia inferiore a 40° (come potrebbe avvenire per una grappa di 37,5°), l'etichetta dovrà riportare la dicitura "*Diluito*". Tale previsione non appare aderente alla realtà, considerato che tutte le acquaviti sono prodotte "a tutto grado" vale a dire a circa 86% vol. e sono successivamente diluite con acqua per la relativa riduzione del grado alcoolico al fine di renderle idonee al consumo umano.

- ***Sicurezza prodotti importati***

Il "Food Safety Modernization Act" (FSMA) stabilisce il quadro di riferimento per la modifica, entro 18 mesi, delle disposizioni sul controllo sanitario dei prodotti alimentari americani e stranieri, in particolare ortofruttili ed ittici.

La nuova disciplina prevede l'introduzione di standard sanitari più elevati, controlli più frequenti presso le aziende nazionali ed estere, e l'identificazione di enti riconosciuti ai fini della certificazione di conformità. Le aziende straniere, che sono parte della catena di produzione di derrate alimentari, destinate al mercato americano, hanno l'obbligo, dal 2012, di registrarsi presso la FDA in linea generale ogni anno.

- ***Misure sanitarie e fitosanitarie***

Numerose sono le barriere di carattere sanitario e fitosanitario per i prodotti agroalimentari.

Per quanto riguarda i prodotti vegetali, gli USA permettono l'importazione soltanto di alcune categorie di derrate ortofrutticole dall'U.E. (l'elenco dei prodotti e i relativi trattamenti e requisiti sono consultabili sul sito web:

http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/fv.pdf).

Relativamente al settore **lattiero-caseario**, si segnala che sono state fermate alla dogana partite di formaggio molle a latte pastorizzato per il superamento del nuovo limite di E.Coli (greater than 10MPN per gram in two or more subsamples or greater than 100 MPN per gram in two or more subsamples). Tale parametro è stato introdotto con la Linea guida "Compliance Policy Guide Sec. 527.300 Dairy Products – Microbial Contaminants and Alkaline Phosphatase Activity", in vigore dal dicembre 2010.

Il valore succitato è applicato sul prodotto finito, diversamente da quanto previsto dalla normativa comunitaria (Reg. EC n. 2073/2005, sui criteri microbiologici dei prodotti alimentari) che lo prevede nei criteri di processo (m=100 cfu/g - M=1000 cfu/g - Miglioramento delle condizioni igieniche durante la produzione e della scelta delle materie prime). Criticità si hanno anche per la *Listeria m.* per cui è prevista l'assenza in 25g e non il limite di 100 ufc/g al termine della shelflife.

Relativamente alle esportazioni di **olio d'oliva**, recentemente si è aggravato il problema della presenza dei residui di pesticida *chlorpyrifos ethyl* riscontrata nell'olio di oliva italiano e regolarmente consentita in Europa nei limiti di cui al regolamento UE n. 149/2008, ma non consentita negli USA, dove invece è prevista per vari oli di semi. Negli USA

l'olio di oliva con detti residui viene pertanto giudicato "non idoneo al consumo umano" e bloccato nei porti. La questione rischia di danneggiare seriamente l'esportazione di gran parte dell'olio 100% italiano, comprese molte DOP.

- **Divieti di importazione**

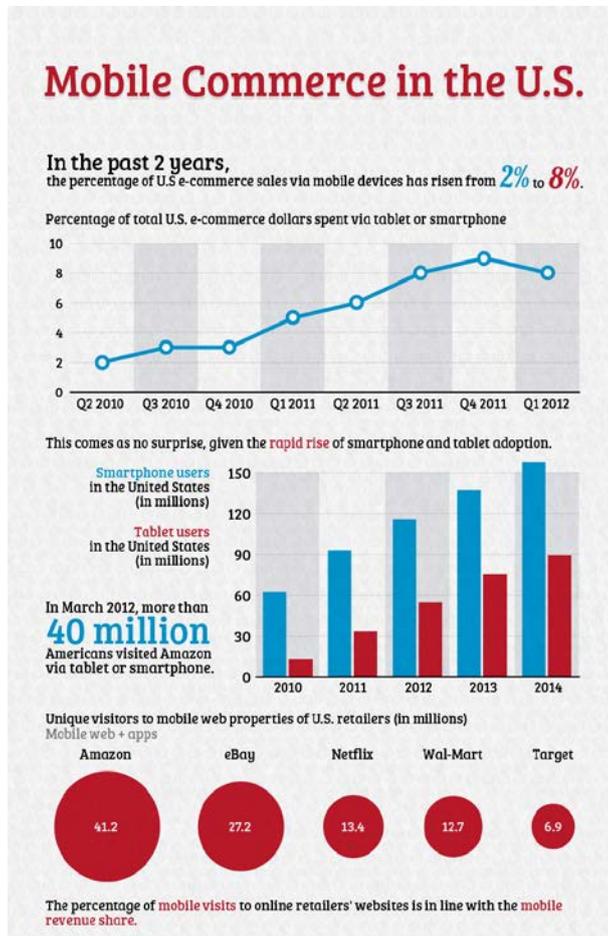
Per i **prodotti animali** è in vigore il divieto d'importazione di carne bovina e di prodotti a base di carne bovina dall'UE, a causa dei provvedimenti statunitensi vigenti nei confronti della BSE.

Siamo in attesa di decisioni da parte americana sulla proposta avanzata dalle nostre Autorità di autorizzare l'esportazione di bresaola italiana ottenuta con materia prima statunitense.

Tutti i prodotti a base di **carne suina** importati dall'Italia devono essere lavorati esclusivamente in stabilimenti approvati dall'USDA, che consente, attualmente, l'importazione dall'Italia di prosciutti crudi stagionati almeno 400 giorni, di prodotti cotti (esempio mortadella, prosciutto cotto, cotechino) dalle Regioni del Centro Nord Italia riconosciute da APHIS (*Animal and Plant Health Inspection Service*) indenni da malattia vescicolare - anche di carni suine e di prodotti a base di carne suina, senza vincoli sulla durata della stagionatura. **L'apertura all'import di carni fresche e prodotti a breve stagionatura**, in vigore dal 28 maggio 2013, è un importantissimo risultato, ma sarebbe auspicabile che APHIS proseguisse la valutazione dello status sanitario delle altre Regioni italiane per giungere al riconoscimento di indennità

da malattia vescicolare di tutto il territorio italiano, in conformità alla decisione comunitaria 2005/779.

IL "MOBILE COMMERCE" NEGLI STATI UNITI



Nella patria di eBay, Amazon, Etsy e di tanti altri ancora.

Un fenomeno che sta prendendo piede in stretta connessione con la diffusione degli *smartphone*, punto di accesso al mondo web, per milioni di persone. In quest'ottica, il mercato del *mobile commerce*, nel quarto quartile del 2011, è stato utilizzato per quasi il 10% degli acquisti via e-commerce. Ci sono

state poche conferme agli inizi del 2012, ma successivamente ha subito una forte crescita negli ultimi due anni, secondo studi recenti, poichè si è consolidato l'utilizzo di digital device, e l'oggetto *smartphone* e *tablet*, sono entrati a far parte della cultura sociale. Non a caso, gli *smartphone users* e *tablet users*, nei soli Stati Uniti supereranno, quest'anno, i 150 milioni e i 90 milioni di unità.

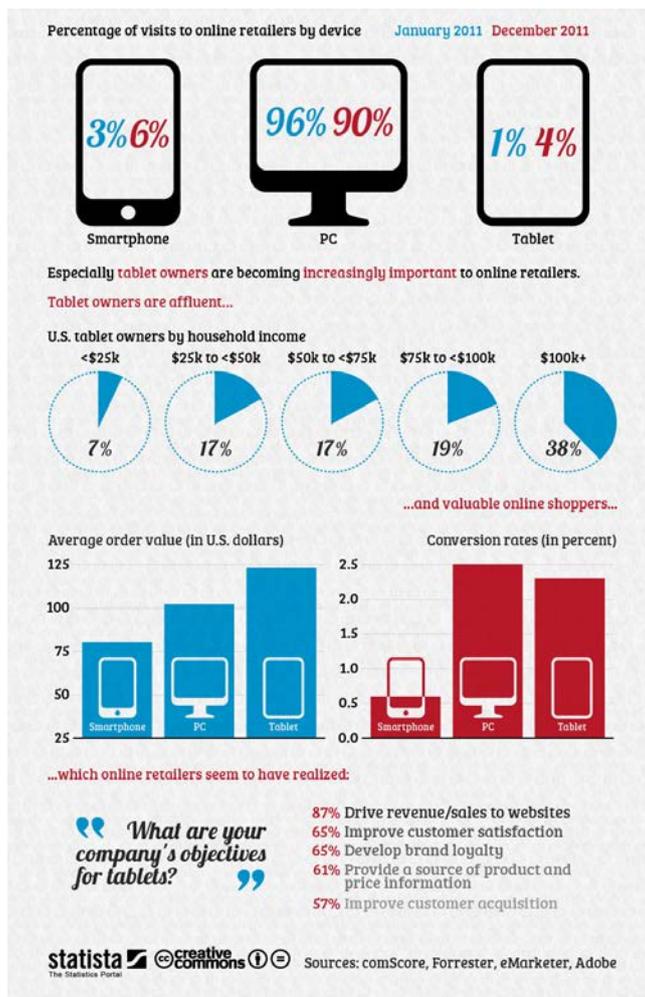
Nel Marzo 2012, Amazon.com ha registrato più di 40 milioni di visite tramite smartphone o tablet. Numeri importanti che lasciano intendere di come si siano adattate le modalità di commercializzazione agli usi e i costumi della società. Apple fu una delle prime a concepire lo smartphone come uno strumento di e-commerce. Infatti, iTunes e l'Apple store, sono due piattaforme che hanno iniziato a commercializzare beni intangibili come la musica e le App (software). Le viste tramite *mobile*, nel mondo degli e-commerce americani, si concentrano su Amazon (41,2%) e su eBay (27,2%). Seguono Netflix, Wal-Mart e Target, rispettivamente con il 13,4%, 12,7% e 6,9%.

Le nuove tecnologie e le dinamiche dettate dallo sviluppo di nuovi *brandtouchpoints*, aprono nuovi fronti su cui insediarsi ed essere presenti. Infatti, uno dei punti di forza del web, è che si può accedere con qualsiasi *smart digital device* (i-phone, i-Pad, i-Pod, tablet, computer, ecc.). In quest'ottica, dobbiamo guardare a diverse modalità di interazione, approccio e utilizzo del *digital device*, in base alle quali si creeranno strumenti di contatto appropriati e coerenti con le caratteristiche intrinseche del mercato.

L'approccio nell'ambito dell'e-commerce, come in quello della comunicazione, cambierà in relazione alla tipologia di fruizione del servizio on-line. Ad esempio, se si usasse un tablet, si potrebbe sfruttare uno schermo molto più grande di quello di uno smartphone, ma più piccolo di quello di un pc. In questo caso, si potrebbe puntare su una comunicazione ricca di immagini e più sintetica in fatto di contenuti. L'interazione tra gli utenti e un'immagine visualizzata su un tablet è molto intensa e coinvolgente, poiché, ad esempio, attraverso l'uso delle dita sullo

schermo si riesce ad ingrandire o modificare una foto a proprio piacimento. Sebbene l'uso del web tramite tablet non garantisce le prestazioni di un computer, risulta essere molto simile a quella di uno smartphone, e piacevole in termini di navigazione. In particolare attraverso il computer, si possono portare avanti più azioni contemporaneamente, aprendo la possibilità di avere più pagine o contenuti aperti sul web. Con il tablet, invece, si può tenere aperta una finestra la volta, "ingabbiando" l'utente in una diretta interconnessione. Quest'aspetto dei *mobile device* aiuta ad agire in maniera concentrata, garantendo una certa esclusività in fatto di contenuti aperti on-line, oltre ad avere un tasso di coinvolgimento molto elevato. D'altro canto, i limiti di

visualizzazione e di capacità del tablet, rendono differente il modo di interagire tra il computer e i *mobile device*. Un aiuto in questo senso, è espresso dal *responsive web design*, una nuova tecnica di creazione dei siti internet, che permette di adattare automaticamente i contenuti della pagina on-line, in base al *device*, e quindi lo schermo, che si utilizza



per la navigazione.

La crescita dell'utilizzo dei *mobile device* (smartphone e tablet), nel solo 2011, per quanto riguarda gli acquisti tramite smartphone, è raddoppiato, passando dal 3% al 6%. Mentre nel caso dei tablet è quadruplicato, crescendo dal 1% al 4%. . Nel 2011, è stato rilevato che fra coloro che hanno acquistato un tablet, il 38%, sono rappresentati da persone che hanno un livello di reddito abbastanza elevato, maggiore di 100K l'anno.

1.6.2 CANADA

Il Canada rappresenta il secondo dei Paesi target da me selezionati, poiché conseguentemente alcune indagini svolte sul territorio, nel 2012, ho potuto constatare che a seguito di una massiccia presenza di italiani emigrati la cultura canadese ha assorbito molte delle tradizioni e usanze del nostro Paese tra cui l'amore per la cucina italiana. Inoltre, dal punto di vista economico il Paese presenta un'economia molto solida e caratterizzata da forti investimenti globali che accrescono il proprio sviluppo. Soprattutto per quanto riguarda l'e-commerce, il Canada sembra essere molto avanzato rispetto il resto del mondo, non ai livelli americani ma comunque con riscontri importanti e incoraggianti. Tutto questo induce a pensare che sia un Paese molto vantaggioso e fruttuoso dove indirizzare l'azione di penetrazione commerciale.

Da un lato la disponibilità del mercato canadese ad accogliere prodotti italiani come prodotti di alta qualità e dall'altro la buona capacità di spesa dei consumatori canadesi giustificano il mio orientamento progettuale.

PANORAMICA DEL MERCATO

La crisi economica internazionale del 2008-2009 ha investito il Paese Canada solo marginalmente, in quanto protetto da un solido e relativamente isolato sistema finanziario nazionale. Gli andamenti di crescita annuale si sono attestati al 2,6% per il 2011, al 2,4% per il 2012 e intorno al 2,5% per il 2013.

Considerando la distribuzione geografica dell'export italiano verso il Canada, l'Ontario e il Québec continuano a rappresentare le principali destinazioni di flusso, assorbendo, nel complesso, poco meno dell' 80% del totale dell'export. In particolare, l'Ontario si conferma il primo mercato di sbocco, destinatario con una quota di quasi il 49%.

A fine luglio 2013, l'export di prodotti alimentari italiani ha chiuso con un incremento del 2,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (ultimi dati pubblicati).

INTERSCAMBIO Canada Import Export Gen-Lug2013 - Valori in milioni di euro²⁵

Prodotti	Import 2012	Import 2013	Var.%	Export 2012	Export 2013	Var.%	Saldo 2012	Saldo 2013
Riso				1,45	1,28	-11,86	1,45	1,28
Molitorio				0,71	0,74	4,45	0,71	0,74
Pasta				17,06	20,63	20,91	17,06	20,63
Dolciario	0,17	0,17	5,03	21,48	19,96	-7,05	21,31	19,79
Zucchero	0,38	0,39	1,36	0,02	0,33	1.703,45	-0,36	-0,06
Carni preparate	0,00		-100,00	4,55	4,54	-0,32	4,55	4,54
Ittico	2,37	0,97	-59,00	2,73	2,93	7,36	0,36	1,96
Trasfor. Ortaggi	0,03	0,03	6,25	13,04	13,58	4,08	13,02	13,55
Trasfor. Frutta	1,61	1,04	-35,34	7,84	6,08	-22,47	6,23	5,04
Lattiero-Caseario				23,86	24,11	1,05	23,86	24,11
Olie Grassi	0,09	0,11	21,51	40,43	42,60	5,38	40,34	42,49
Alim. Animale	0,29	0,18	-36,03	0,07	0,69	894,13	-0,22	0,51
Industria enologica	0,00	0,01	53,72	163,60	162,98	-0,38	163,60	162,98
Birra	0,15	0,13	-17,69	1,59	1,77	11,22	1,44	1,65
Acquaviti e Liquori	0,01	0,08	1.035,89	8,90	8,73	-1,92	8,89	8,65
Acque Minerali e	0,01	0,00	-42,95	16,17	18,57	14,86	16,16	18,57
Caffè	0,11	0,13	17,22	8,18	7,38	9,76	8,07	7,25
Altre Ind. Alimentari	6,85	8,70	27,00	5,52	9,11	65,17	-1,34	0,41
Tot. Ind. Alimentare	12,08	11,95	-1,08	337,20	346,02	2,61	325,13	334,07

²⁵ Federalimentari (2014). CIBUS Parma.

ITALIAN SOUNDING

Eccezion fatta per i vini e le bevande alcoliche, oggetto del *Wine and Spirits Agreement* con l'UE, non esiste in Canada una copertura soddisfacente per la tutela delle Indicazioni Geografiche; settore che riveste una particolare importanza per le imprese italiane del comparto agroalimentare.

L'interesse da parte italiana a sostenere il riconoscimento delle Indicazioni Geografiche è legato alla necessità di limitare la commercializzazione dei prodotti "fake Italian" o "Italian sounding" che, attraverso la presentazione di un mix di denominazioni italiane e d'immagini inequivocabilmente afferenti il nostro Paese, creano un effetto distorsivo del mercato ed ostacolano la diffusione dei prodotti italiani autentici del settore agroalimentare. Tale posizione ha infatti causato una situazione per cui sul mercato canadese sono commercializzati prodotti alimentari locali con denominazioni che si rifanno chiaramente a prodotti italiani, retaggio di epoche in cui le importazioni dall'Italia erano difficili o impossibili ma da cui scaturiscono una serie di problemi legati alla concorrenza leale tra le produzioni locali e quelle importate dal nostro Paese. Tra di essi si rilevano i casi del "Prosciutto di Parma", "San Daniele" e "Prosciutto Toscano"; tutti oggetto di contenzioso innanzi ai tribunali canadesi. Sono altresì in commercio formaggi locali denominati "Asiago" e "Romano" (simile al pecorino). Si pone infine la questione, priva di profili legali, dell'utilizzo di nomi generici o semi-generici con forti richiami all'Italia (es. mozzarella). Per ovviare a tali criticità è stata intrapresa una campagna promozionale volta al sostegno del prodotto agroalimentare italiano, con azioni di

comunicazione focalizzate sulla valorizzazione dell'origine italiana dei prodotti a difesa delle imitazioni e dei nomi ingannevoli, mettendo in guardia il consumatore da prodotti con alto indice di "Italian Sounding", ma effettivamente a basso contenuto di autentica italianità (campagna denominata *Veramente Italiano*).

BARRIERE TARIFFARIE

L'Italia, assieme alla maggior parte degli altri Paesi Europei, è elencata fra le nazioni favorite e Most Favoured Nations (MFN). Permangono tuttora delle barriere tariffarie significative in alcuni specifici settori: alimentare (specie per i prodotti **caseari**); tessile, abbigliamento e calzature (con dazi tra il 16% e il 20%); costruzioni navali. Inoltre, le tariffe sui prodotti finiti risultano essere circa il doppio di quelle applicate ai prodotti grezzi.

Il recente accordo di libero scambio sottoscritto con l'UE dovrebbe portare all'azzeramento daziale nel giro di pochi anni, motivo in più per scegliere il Canada fra i Paesi target.

BARRIERE NON TARIFFARIE

Il CETA (Comprehensive Economic and Trade Agreement), recentemente siglato, dovrebbe entrare in vigore entro il 2015. All'interno dell'accordo è stato previsto il riconoscimento di 145 indicazioni **geografiche** europee, tra cui 39 italiane. Si tratta

d'insaccati come la bresaola della Valtellina e il lardo di Colonnata, frutta e verdura, come la mela dell'Alto Adige e il pomodoro di Pachino e, naturalmente, molti formaggi, oltre a due varietà di riso e di aceto. Inoltre, è stata inserita una clausola che introduce il "**divieto di evocazione**", un'opzione che potrebbe aiutare ad arginare il fenomeno dell'Italian Sounding e che potrebbe costituire un importante precedente per ulteriori negoziati in corso, come ad esempio, quello con gli USA.

Per il **prosciutto di Parma**, così come per quello **Toscano** e per il **San Daniele**, vale un'eccezione di coesistenza con i marchi già registrati. Certo, un risultato inferiore rispetto alla cancellazione dei marchi canadesi "copiati", ma pur sempre un passo avanti importante, visto che ora, finalmente, il prosciutto di Parma potrà essere commercializzato col suo nome e farsi valere accanto al "*Parma ham*" con la forza del suo prestigio e delle sue qualità. Per oltre vent'anni, il prosciutto di Parma è stato venduto in Canada con la denominazione "*The original prosciutto -le jambon original*".

Altre eccezioni varranno per alcuni formaggi come il **Parmigiano Reggiano** che sarà protetto pienamente. Ma, purtroppo, i generici "*parmesan*" continueranno a popolare i supermercati canadesi. Non potranno però essere usate bandiere tricolori o immagini del "Belpaese" per trarre in inganno il consumatore, né qualsiasi tipo di denominazione più specifica. Anche formaggi come l'Asiago, la Fontina e il Gorgonzola dovranno coesistere con i prodotti già presenti sul mercato, ma con una clausola importante: dovrà essere ben chiara in etichetta l'origine del prodotto, e anche in questo caso sono vietate scritte e immagini evocative. Nessuna tolleranza, invece, per i prodotti nuovi, che potranno essere introdotti sul

mercato solo con diciture come "formaggio stile", "imitazione di....." o "tipo.....".

Per i **vini italiani**, già protetti grazie a un accordo del 2003, ci si aspetta che possano conquistare ulteriori fette del mercato. I dazi, oggi imposti in base al valore dei vini importati, saranno d'ora in poi calcolati sulla quantità.

Tutte le Province del Canada hanno un ente di monopolio (Liquor Board) che controlla, in tutto o in parte, come dettato dalla legge federale *Importation of Intoxicating Liquors Act*, l'importazione e la commercializzazione delle bevande alcoliche. Nonostante la rigidità del sistema, il mercato canadese figura spesso tra i primi mercati di sbocco per molte case vinicole italiane.

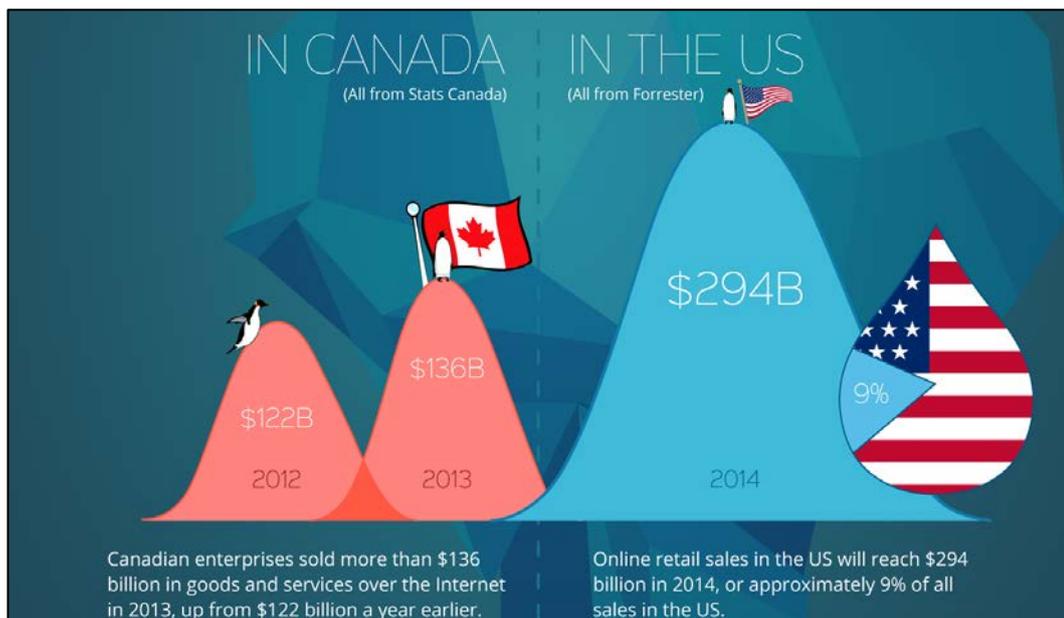
Per le **farine**, in Canada è obbligatorio l'arricchimento con sostanze vitaminiche di tutta farina bianca venduta sia all'industria alimentare sia al dettaglio. Di conseguenza, tutti gli alimenti venduti in Canada che contengono farina bianca devono essere preparati con farina bianca arricchita. Tale normativa crea in particolare problemi per l'esportazione di alcune merceologie del settore dolciario come i lievitati di ricorrenza (ad es. il panettone) e altri prodotti da forno (ad es. i wafer), in quanto sussistono delle difficoltà di natura tecnologica per uniformarsi ai requisiti richiesti. Nel caso del panettone, le sostanze vitaminiche aggiunte alle farine, non garantiscono una congrua lievitazione, mentre nel caso del wafer, ne viene compromessa la friabilità. Inoltre, poiché la normativa canadese impone tale arricchimento a prescindere dalla quantità di farina contenuta nel prodotto finito, ricadono in tale obbligo anche quei prodotti contenenti del cioccolato (ad es. biscotti, wafer e cereali) in cui il contenuto di farina risulta

di esigua rilevanza.

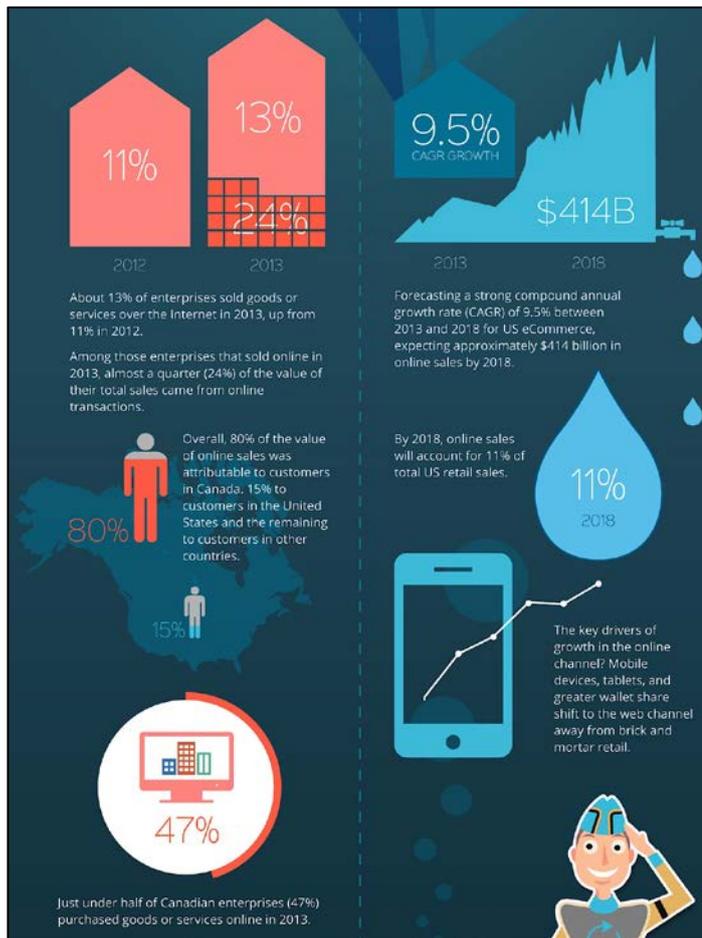
Nell'ambito dell'accordo di libero scambio UE-Canada, il Ministero dello Sviluppo Economico ha formalmente avanzato delle richieste al Governo Canadese affinché i prodotti italiani siano esonerati dall'utilizzo di queste farine arricchite.

E-COMMERCE: CANADA E USA A CONFRONTO

Al fine di rappresentare meglio le potenzialita' riguardanti il mercato canadese ho sviluppato l'analisi comparata dei dati tra Stati Uniti e Canada stesso, ritenendo il mercato dell'intero Nord America associabile per molti aspetti fondamentali.



In Canada l'ammontare della spesa per l'acquisto di beni o servizio erogati attraverso internet nel 2013, è stata pari a 122



bilioni di dollari, cifra cresciuta rispetto l'anno precedente del 16%. Questi

importanti risultati ²⁶, se confrontati con quelli degli Stati Uniti, lasciano riflettere sul divario che intercorre tra i due Paesi. Infatti, l'online retails americani hanno acquisito, di fatto, il 9% del mercato

delle vendite totali, portando a 294 bilioni l'ammontare della spesa. Il dato risulta essere meno impressionante se si pensa alla diffusione e crescita dell'utilizzo dei *mobile devices*, come analizzati in precedenza. Inoltre, dobbiamo considerare che se il Canada rappresenta il nono Paese con PIL procapite più alto del mondo, l'America è al quarto posto. Inoltre, il Canada in fatto di popolazione è molto meno grande nei numeri di quella americana. Grazie a recenti studi, si può affermare che il mercato online canadese è composto per l'80% dagli stessi compatrioti. Il

²⁶ <http://forewardsapp.com/>

15%, invece, proviene dagli Stati Uniti e i rimanenti sono users di tutto il mondo.

Le proiezioni del mercato online americano, portano a pensare che nel 2018 il giro di affari aumenterà del 9,5%, arrivando a 414 bilioni di dollari. Inoltre, dalle proiezioni²⁷ si ipotizza che il mercato e-commerce contribuirà per l'11% nel 2018.

1.6.3 CINA

Il lusso ha assunto, nell'epoca moderna, svariati significati per il consumatore; per quello cinese, per il quale il *made in Italy* rappresenta un bene di lusso, assume a significare **eleganza, status e raffinatezza**. Infatti, il bene viene utilizzato come "segno" di status e posizione sociale. In questo settore la Cina ha avuto una sensazionale crescita, a tal punto da attrarre ingenti investimenti fissi di molte imprese del lusso italiane.

Già nel 2006 l'Istituto Piepoli, su commissione del Comitato Leonardo e Istituto Italiano per il commercio estero (ICE), ha condotto un'indagine dei prodotti italiani in quattro Paesi: Cina Russia, Svezia e Stati Uniti. Il campione di indagine è stato costituito da 1000 intervistati, attraverso il sistema CATI e da 10 intervistati, tra cui opinion leader, giornalisti e grandi importatori di prodotti italiani.

L'indagine si articolava in tre sezioni:

1. **L'immagine dell'Italia e dei prodotti italiani all'estero**
2. **Opinioni sui prodotti italiani**
3. **I prodotti contraffatti**

²⁷ <http://forewardsapp.com/>

Sin da allora i primi prodotti italiani che vengono in mente agli intervistati cinesi sono invece: prodotti alimentari per il 21%, abbigliamento per il 18%, pelletteria per il 15% e calzature per il 7%. Durante le interviste approfondite agli opinion leader, si scopre che la maggior parte dei consumatori associa l'Italia a prodotti culinari e di moda.

La conclusione dell'analisi, da parte dell'Istituto Piepoli, esprimeva che **"per quanto riguarda l'opinione dei consumatori cinesi sui prodotti italiani, lo studio evidenzia un elevato apprezzamento dei prodotti italiani per il loro design, per la loro accuratezza nei particolari e per la loro qualità; ulteriormente apprezzate sono le caratteristiche di durata e status symbol, bellezza ed originalità".**²⁸

PANORAMICA DEL MERCATO

Analizzando i dati del passato, rileviamo che, benché nel 2010 l'economia cinese abbia continuato ad espandersi in doppia cifra (10,4%), la tendenza progressivamente consolidatasi nel 2011 registra uno scenario di modesto rallentamento della crescita (c.d. "soft landing") coerente con la flessione della domanda globale ed un calo del volume dell'export.

I dati 2012 hanno visto un'ulteriore riduzione del PIL (8,2-8%), una lieve diminuzione della produzione industriale (1-2%) e dei prezzi degli immobili.

Mentre, a fine luglio 2013, l'export di prodotti alimentari

²⁸ Giusti A., Musso S.(2006) E-commerce in Cina, come vendere online il made in Italy. Marco Valerio Editore

italiani ha chiuso con un incremento del 17,6%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, nonostante ci siano ancora elementi che limitano la penetrazione e il successo dei prodotti agroalimentari italiani:

- **Forte legame della popolazione locale con le proprie tradizioni gastronomiche**
- **Presenza di barriere tariffarie e non tariffarie:** restrizioni sanitarie, divieti assoluti, procedure amministrative onerose ed incerte, certificazioni complesse, sistema di autorizzazioni frammentario e stratificato, e ancora di più. Sono tutti elementi che limitano e rendono troppo oneroso e costoso importare e distribuire i prodotti agroalimentari esteri.
- **Insufficienza dei canali distributivi locali:** non si è ancora creata una categoria ampia e altamente professionale di importatori-distributori, tenuto anche conto che la limitata dimensione del mercato rende questa attività poco remunerativa per un numero troppo elevato di operatori. Le imprese italiane hanno quindi forte difficoltà a trovare un importatore disposto a distribuire i loro prodotti e, comunque, quando lo trovano, ricevono richieste di investimento per entrare nel mercato a volte proibitive.
- **Scarsa conoscenza del sistema cinese** da parte delle imprese italiane.

Tuttavia, la penetrazione dei beni di consumo *Made in Italy*, incluso il comparto agro-alimentare, può contare sul **progressivo**

irrobustirsi dei consumi interni che, a sua volta, si fonda sul rapido aumento del reddito disponibile e sul mutamento delle abitudini di consumo della popolazione cinese. Il fenomeno riguarda soprattutto le fasce più giovani, la cui propensione al consumo è nettamente più elevata, ed i residenti nelle aree urbane. È quindi importante, in primo luogo, allargare l'offerta dei prodotti *Made in Italy*, così da poter intercettare appieno i bisogni del progressivo ampliarsi delle fasce della popolazione a reddito alto e medio-alto. Si stima che, nel medio periodo, i consumatori d'interesse per il *Made in Italy* ammonteranno a circa **duecento cinquanta milioni di persone**. Altrettanto importante è avviare la penetrazione verso **le città di seconda e terza fascia** che, dai punti di vista reddituale e socio-culturale, appaiono ormai pronte ad accogliere il prodotto italiano.

INTERSCAMBIO Cina Import Export Gen-Lug2013 - Valori in milioni di euro²⁹

Prodotti	Import 2012	Import 2013	Var. %	Export 2012	Export 2013	Var. %	Saldo 2012	Saldo 2013
Riso	0,26	0,16	-37,63	0,11	0,13	17,29	-0,14	-0,03
Molitorio	0,28	0,22	-23,32	0,24	0,36	48,62	-0,04	0,14
Pasta	2,56	2,31	-9,81	5,34	5,79	8,56	2,77	3,48
Dolciario	0,91	1,26	37,93	28,68	37,96	32,37	27,76	36,70
Zucchero	0,06	0,08	33,44	0,07	0,16	132,07	0,01	0,08
Carni preparate				0,25	0,54	112,42	0,25	0,54
Ittico	28,06	23,66	-15,67	0,04	0,12	195,73	-28,02	-23,54
Trasfor.. Ortaggi	62,91	45,36	-27,89	2,14	2,46	14,86	-60,76	-42,90
Trasfor.. Frutta	2,48	2,19	-11,56	3,99	4,32	8,15	1,51	2,12
Lattiero-Caseario	0,37	0,06	-82,27	2,55	4,54	78,06	2,18	4,47
OlieGrassi	0,66	0,40	-39,13	18,20	18,15	-0,27	17,54	17,75
Alim. Animale	2,19	3,64	66,35	0,54	0,29	-45,82	-1,65	-3,35
Industria enologica	0,01	0,06	427,52	41,59	44,42	6,80	41,58	44,36
Birra	1,22	1,29	5,66	0,32	0,55	73,54	-0,90	-0,74
Acquaviti e Liquori	0,95	0,94	-1,05	0,48	1,19	147,56	-0,47	0,25
Alcool etilico	0,04	0,01	-83,89	0,03		-100,00	-0,01	
Acque Minerali e gassose	0,35	0,54	54,72	2,13	3,55	66,18	1,79	3,01
caffè	0,28	0,52	81,85	3,88	4,06	4,78	3,59	3,55
Altròd. Alimentari	20,49	22,42	9,42	25,48	31,44	23,36	5,00	9,02
Tot. Ind. Alimentare	124,08	105,13	-15,27	136,07	160,02	17,61	11,99	54,90

²⁹ Federalimentari (2014). CIBUS Parma.

GDO

Proseguendo l'analisi del panorama commerciale cinese possiamo identificare, nella GDO, il canale distributivo di maggiore rilievo.

I supermercati sono arrivati in Cina a metà degli anni '90, dando inizio alla rivoluzione della vendita al dettaglio. Oggi, nella sola città di Shanghai, si contano oltre 2.000 supermercati, che, ormai, sono diventati la tipologia di rivendita più diffusa tra la popolazione locale per l'acquisto di generi alimentari. I supermercati si possono suddividere in due categorie : supermercati di imprese private, a capitale estero, e supermercati di proprietà statale.

- ***Supermercati di imprese a capitale estero***

Carrefour, Metro, W-Mart, Teseo, Auchan, ecc. Sono solo alcuni dei marchi interamente a capitale estero presenti in Cina.

- ***Supermercati di proprietà statale***

I dettaglianti cinesi si stanno velocemente adeguando al nuovo assetto, riuscendo così a entrare sul mercato. A Shanghai merita una particolare citazione il **Gruppo Bailian**; un'impresa statale con sede a Shanghai, fondata nel 2003, con capitale registrato di un miliardo RMB.

- ***Convenience stores***

Nella sola Shanghai operano oltre 6.000 convenience store per la maggior parte di proprietà di operatori locali,

ad eccezione di un ristretto numero di catene appartenenti a imprese a capitale estero come la 7 Eleven che detiene il 30% dei punti vendita Lawson. I quattro maggiori gruppi di convenience store sono: Kuaike, Kedi, Haode, Liangyoujinban.

- ***Grandi magazzini***

Nei grandi magazzini di Shanghai, come Parkson, Hong Qiao Friendship Store e Oriental Shopping Center, è in vendita una buona percentuale di prodotti alimentari d'importazione.

OBBLIGHI PER L'ESPORTATORE

Dal 1 ottobre 2012 è entrata in vigore la normativa dell'Amministrazione Generale per la Supervisione della Qualità, l'Ispezione e la Quarantena della RPC, che impone l'obbligo di registrazione via internet agli esportatori stranieri e agli agenti e importatori in Cina di prodotti alimentari immessi sul mercato. La normativa prevede la registrazione presso i posti di controllo alle frontiere cinesi di importatori, esportatori e destinatari di prodotti alimentari provenienti dall'estero ai fini della tracciabilità e della commercializzazione di tali prodotti. Per l'attuazione pratica di tale disposizione AQSIQ ha creato un'apposita pagina internet (<http://ire.ec.ic.cn>) in cui ogni operatore è tenuto a registrarsi con procedura da seguire direttamente on-line. Al termine della procedura, ciascun operatore dovrà ricavare due numeri identificativi che serviranno per futuri accessi al portale. Sebbene il sito internet predisposto da AQSIQ sia in

doppia lingua (cinese e inglese) i manuali con le informazioni dettagliate sull'accesso e l'uso del portale sono disponibili solo in lingua cinese, pertanto l'Ambasciata italiana a Pechino ha predisposto un riassunto in italiano delle operazioni necessarie per eseguire la registrazione iniziale.

BARRIERE TARIFFARIE

I dazi doganali, pur essendo sensibilmente diminuiti nel corso degli anni, soprattutto a seguito dell'adesione della Cina nel WTO, continuano comunque ad incidere sensibilmente sul prezzo all'export.

BARRIERE NON TARIFFARIE

- ***Obbligo di etichettatura***

Su tutti i prodotti agroalimentari confezionati importati in Cina grava l'obbligo dell'etichettatura originale in lingua cinese.

- ***Procedure di controllo e ispezioni***

Oltre al controllo delle etichette le merci che arrivano in dogana sono sottoposte a una serie numerosa di controlli e verifiche previste dalle procedure d'ispezione e quarantena da parte delle Autorità locali preposte.

- ***Documenti e certificazioni***

La normativa locale richiede la presentazione di una

numerosa serie di documenti, tra cui, una particolare incidenza, hanno le certificazioni, soprattutto di carattere sanitario.

A partire dal 10 ottobre 2010, AQSIQ richiede l'anticipo per via informatica dei certificati veterinari rilasciati per i **prodotti a base di carne** destinati all'esportazione in Cina, nonché una certificazione supplementare per l'influenza A/H1N1.

- ***Autorizzazione degli stabilimenti esportatori***

L'autorizzazione degli **impianti di trasformazione delle carni suine** all'esportazione in Cina è subordinata all'ispezione degli stessi da parte delle Autorità cinesi. E' dal 2006 che le nostre Autorità chiedono l'organizzazione di una missione in Italia da parte dei servizi veterinari cinesi per portare a conclusione l'iter autorizzatorio di 10 stabilimenti di produzione di prosciutto cotto.

- ***Divieti d'importazione per ragioni sanitarie***

Ad oggi, numerosi **prodotti agroalimentari** italiani, **soprattutto freschi**, continuano ad essere **vietati all'importazione** in Cina ad opera di provvedimenti governativi emanati per ragioni di carattere sanitario. Tra le principali categorie di prodotti ancora vietati vanno ricordati:

- tutti i prodotti **ortofrutticoli freschi** (con la recente eccezione del kiwi), a causa del virus della mosca mediterranea ;
- le **carni di origine bovina** per il morbo BSE (c.d.

"mucca pazza");

- le **carni di origine ovina** per il virus c.d. della "lingua blu"
- le **carni suine e prodotti a base di carne suina**, ad eccezione dei prodotti cotti e del prosciutto crudo stagionato 313 giorni;
- le **carni di origine aviaria** per la malattia definita "bird flu" (c.d. "peste aviaria")

- ***Altre problematiche***

Tra le problematiche relative al settore **lattiero-caseario** , si segnalano:

1. La messa in quarantena per i prodotti a latte crudo;
2. La normativa cinese sui formaggi prevede l'analisi sulle muffe e lieviti, escludendo i soli formaggi erborinati. Questi parametri non sono previsti dalla normativa comunitaria (Reg. (CE) n. 2073/2005) e, tenuto anche conto del limite di 50 ufc/g, risulta molto difficile che i formaggi italiani li possano rispettare;
3. La stessa questione si ripropone anche per i Coliformi, il cui rilevamento del parametro non è più previsto dalla normativa comunitaria vigente ;
4. Non è ancora chiara la procedura che ha introdotto l'obbligo di registrare lo stabilimento di produzione e non il solo esportatore.

Numerose, inoltre, sono le difficoltà riscontrate dalle aziende produttrici di **Grappe e distillati** nell'export verso il

mercato Cinese. Tra questi si segnalano:

- 1. Limiti di alcol metilico nelle Grappe e nei distillati:** la quantità massima di alcool metilico ammessa dalla normativa cinese è nettamente inferiore ai limiti imposti dalla normativa comunitaria. Il tema ha particolare rilevanza per la IG Grappa, per la quale i limiti previsti sono molto stringenti. Pertanto, le aziende si trovano a dover sostenere l'onere di individuare e analizzare, caso per caso, le singole partite di merce da destinare all'esportazione.
- 2. Certificazione di analisi sulla presenza di ftalati:** a proposito della commercializzazione nel mercato cinese di prodotti classificabili nella categoria alcolici/distillati si segnala l'obbligo di scortare tali prodotti di corretta certificazione di analisi sulla presenza di ftalati, sostanze chimiche utilizzate principalmente negli imballaggi alimentari per rendere flessibili le materie plastiche. Il certificato d'analisi, che può essere rilasciato da un laboratorio autorizzato nel paese di provenienza delle merci, deve dimostrare che i livelli di ftalati contenuti nei prodotti in entrata in Cina siano inferiori ai limiti stabiliti dalla normativa temporanea di riferimento cinese. In anni recenti si è assistito a un generale incremento dell'attenzione rivolta dalle autorità internazionali alle problematiche legate alla sicurezza alimentare derivanti dall'utilizzo indiscriminato di sostanze plastificanti negli additivi alimentari e nei materiali a contatto con gli alimenti. Tuttavia, la Repubblica Popolare Cinese si è dotata nel tempo di una normativa sempre più

articolata sul tema, adottando, nella maggior parte dei casi, le medesime soglie di sicurezza utilizzate dall'UE. Risulta, pertanto, auspicabile eliminare un costo prettamente burocratico che comporta lungaggini e ritardi per documentazioni specifiche ma superflue riguardo i limiti massimi previsti per gli ftalati, in considerazione del fatto che le produzioni comunitarie sono già obbligate dal Reg. UE 10/2011 al rispetto delle medesime soglie di sicurezza richieste dalla Cina.

3. **Tutela Indicazioni Geografiche protette:** come noto, la legislazione cinese non tutela in modo adeguato le indicazioni geografiche né le denominazioni di origine. La denominazione Grappa è riservata esclusivamente all'acquavite di vinaccia ottenuta da materie prime ricavate da uve prodotte e vinificate in Italia, distillata ed imbottigliata in impianti ubicati sul territorio nazionale. Risulta pertanto auspicabile che tale singolarità sia rispettata e riconosciuta sul mercato cinese, in quanto valore aggiunto del prodotto commercializzato.
4. **Capacità delle bottiglie:** riguardo la capacità nominale delle bottiglie, gli standard cinesi non risultano uniformi alla normativa UE. L'individuazione di una soluzione a tale problematica consentirebbe una riduzione rilevante dei costi sostenuti dalle imprese per la predisposizione del diverso packaging nonché uno snellimento delle attività e delle tempistiche necessarie.

5. **Tempistiche per lo sdoganamento:** relativamente allo sdoganamento delle merci presso le Dogane cinesi, si segnalano delle tempistiche particolarmente lunghe ed è spesso richiesta documentazione aggiuntiva, talvolta superflua e/o non prevista dalla normativa di riferimento.

Per ciò che concerne il settore **vinicolo**, si segnala che, a seguito della richiesta di un'associazione cinese, a partire dal 6 agosto 2013, il Governo cinese ha notificato alla Commissione Europea l'avvio di indagini anti dumping e anti sovvenzioni sui vini in entrata. L'Associazione cinese aveva chiesto al tribunale di indagare sui prezzi operati dai produttori europei riguardo vini destinati al mercato cinese; di verificare se le misure di sostegno al settore, previste dalla Politica Agricola Comune, potessero considerarsi come delle sovvenzioni ai produttori europei che beneficiano quindi di condizioni migliori rispetto ai produttori cinesi. Infine, di accertare se vi fossero misure nazionali che abbiano valenza identica. In ultima analisi, ha chiesto di verificare se queste politiche di aiuto abbiano danneggiato i produttori locali, in considerazione delle forti percentuali di incremento dei quantitativi di vini europei sul mercato cinese.

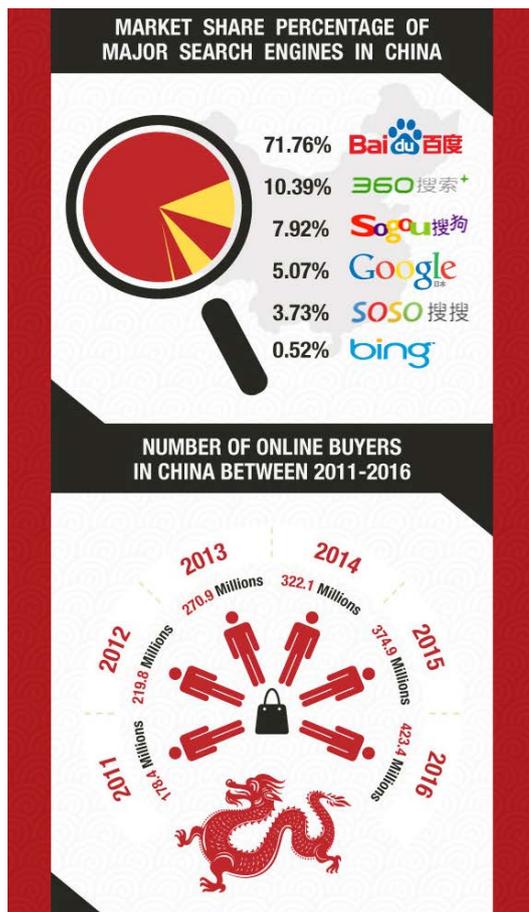
I contatti fra Commissione UE e Governo Cinese hanno messo in luce la profonda convinzione del Governo Cinese che non vi sia alcun legame fra il caso dei pannelli solari originari della Cina e la indagine sui vini, e hanno visto confermare che la procedura (coerente con le regole WTO) non consente iniziative di sorta al Governo Cinese per interromperla. Quindi, il Governo Cinese e la Commissione Europea hanno sollecitato il dialogo diretto fra produttori cinesi

e produttori europei per favorire soluzioni ragionevoli.

L'indagine è stata aperta a luglio 2013 e al momento vede escluse aziende italiane dalla lista dei produttori scelti a campione fra tutte le aziende europee che hanno manifestato interesse alla procedura per le indagini più approfondite, che possono comportare anche visite ispettive delle autorità cinesi nelle cantine dei produttori europei.

E-COMMERCE IN CINA

Vale forse la pena ricordare che in Cina vi sono 550 milioni di utenti internet (40% della popolazione) con ben 220 milioni di e-



shopper, che rappresentano una popolazione di consumatori abituati a comparire on-line più numerosa dell'intera Europa e degli USA. In Cina il tasso di crescita dell'e-Commerce B2C è stato dell'88% nel 2012, mentre l'incremento nel 2011 era stato nell'ordine del 130%. Tra i siti B2C più noti ricordiamo Taobao che fa capo ad Alibaba.com. La storica piattaforma di e-commerce cinese, che detiene oltre il 70% delle

preferenze, 360Buy, Amazon China, Suning, QQ Shop, Dangdang, Vancl, Yihaodian, COO8.

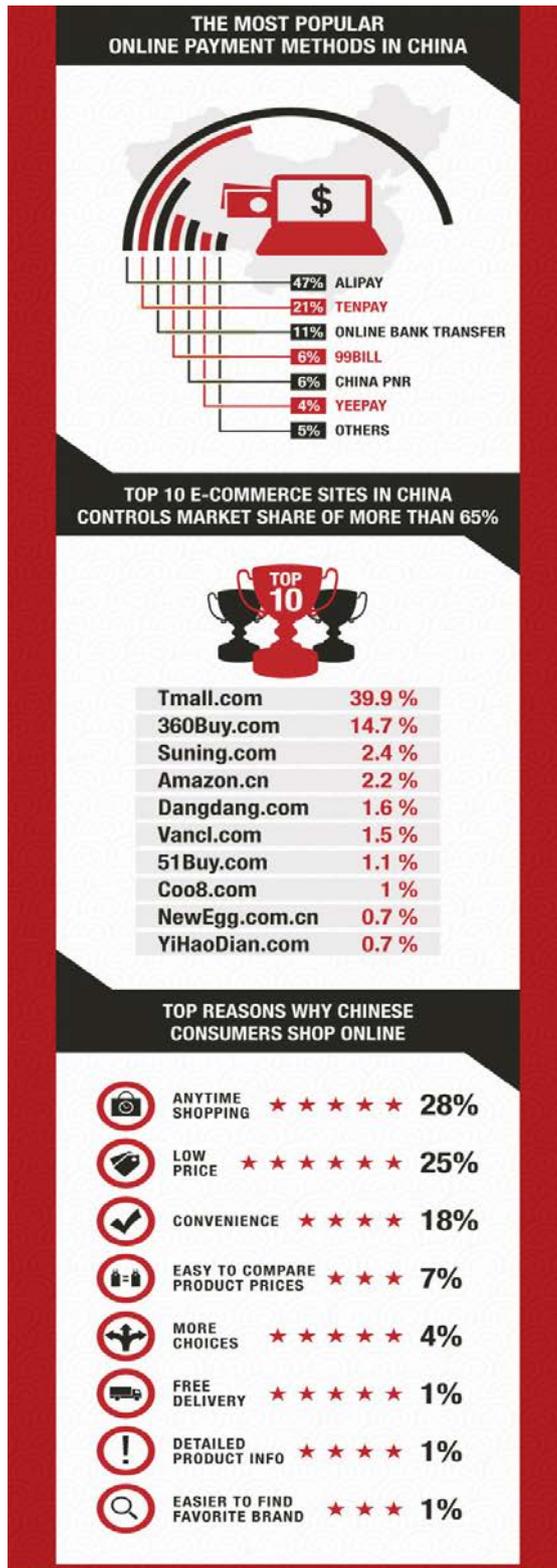
Altri importanti operatori, stanno prendendo in considerazione l'entrata in questo tipo di mercato. Già nel febbraio 2012, Walmart ha acquistato del 51% di Yihaodian (e-commerce di

prodotti alimentari) e Macy's, uno dei più noti player americani nel settore dei department store, ha acquistato una quota di minoranza della società VIPstore, che le consente di vendere tramite la piattaforma online omei.com.

Il valore delle vendite online in Cina nel 2011 è stato pari a 55.37 bilioni di dollari, con una crescita del 103,7% rispetto al 2010. Nei seguenti anni i dati che si sono registrati in termini di vendite, sono stati molto incoraggianti con proiezioni future, che raggiungeranno nel 2016, 457.60 bilioni di dollari. Nel 2013, il valore delle vendite online si è



aggirato attorno ai 300 miliardi di dollari, con una crescita attesa per il 2014 di 60,6%, rispetto all'anno precedente.



Le proiezioni, inoltre, profilano uno scenario dove lo shop online risulterebbe utilizzato dal 44% della popolazione (circa 500 milioni di persone). Nel 2015 rappresenterà il 7,4% del valore delle vendite totali in Cina. La spinta viene anche dagli esigui costi di trasporto che rappresentano circa 1/6 di quelli americani. Infatti, il costo di trasporto per kilogrammo è di 1\$, mentre negli USA risulta essere di 6\$ al kg.

Tra le società che hanno già lanciato negozi on-line e siti per e-commerce rivolti al mercato cinese ricordiamo Gap (abbigliamento), Adidas tramite Taobao.com, Uniqlo (il più grande rivenditore di abbigliamento giapponese), Armani. Anche altre case, tra cui

Gucci e Burberry, stanno adeguando la propria politica di vendita per perseguire la strada dello shopping online.

La transazione digitale sta entrando tra i metodi di pagamento privilegiati dai consumatori cinesi. Infatti, se agli inizi del 2000 la popolazione cinese preferiva esclusivamente il *cash*, oggi la situazione sembra cambiare.

Le abitudini dei consumatori cinesi per lo shop on-line sono mosse da diversi fattori. Il primo fra tutti, l'accessibilità al punto vendita senza limiti di orari.

1.7.4 EMIRATI ARABI UNITI

Gli EAU si confermano il principale mercato di sbocco delle esportazioni italiane in Medio Oriente e Nord Africa. L'Italia si posiziona al settimo posto in assoluto tra i paesi fornitori e terzo tra i partners europei. Studi recenti da parte di Federalimentare confermano un accresciuto posizionamento del *made in Italy agroalimentare*, nei confronti degli EAU, cifrando nel 2013 un plus del 27% rispetto al 2012 nell'esportazioni agroalimentari. Per quel che concerne l'e-commerce negli Emirati, i dati rilevati sono molto incoraggianti e lasciano pensare ad un incremento crescente nei prossimi anni.

PANORAMICA DEL MERCATO

A partire dal 2011 si è registrato un netto miglioramento nell'interscambio commerciale, con il raggiungimento dei 4,735 miliardi di Euro di nostre esportazioni, corrispondente ad un aumento del 28,5% rispetto al 2010, ed un totale di 861 milioni di Euro di importazioni, corrispondenti ad un incremento del 91,2%.

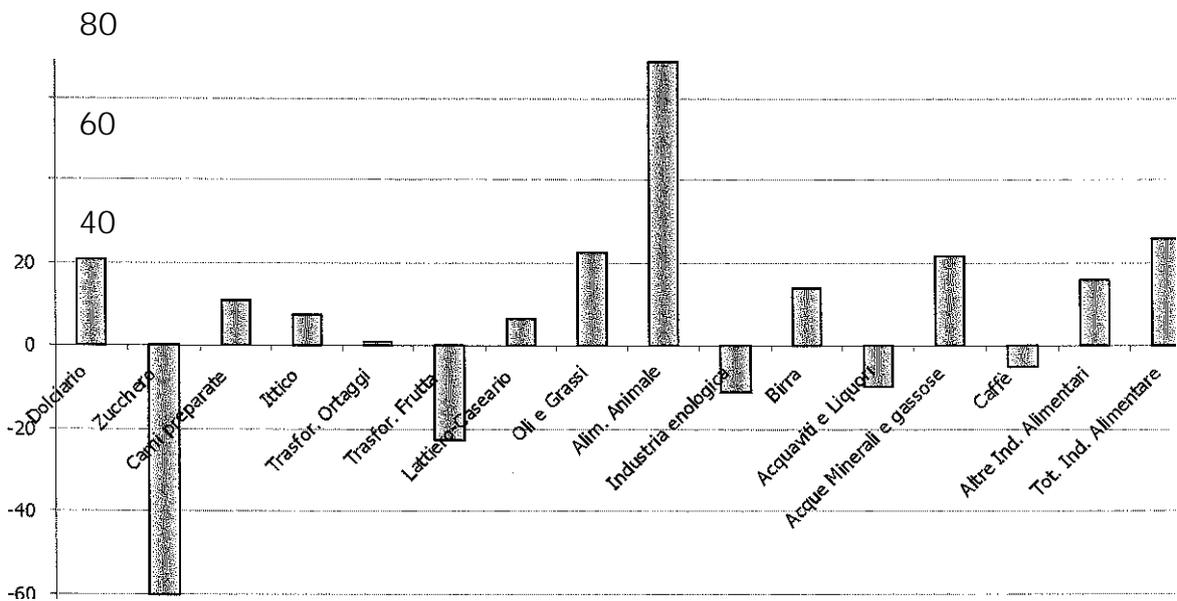
A fine luglio 2013, l'export di prodotti alimentari italiani ha chiuso con un incremento del 27% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Gli Emirati importano circa il 90% di prodotti alimentari, tra alimenti finiti e ingredienti. L'industria alimentare negli Emirati è in continua crescita, soprattutto alla luce della significativa espansione del settore del turismo e del gran numero di nuovi hotel e resort

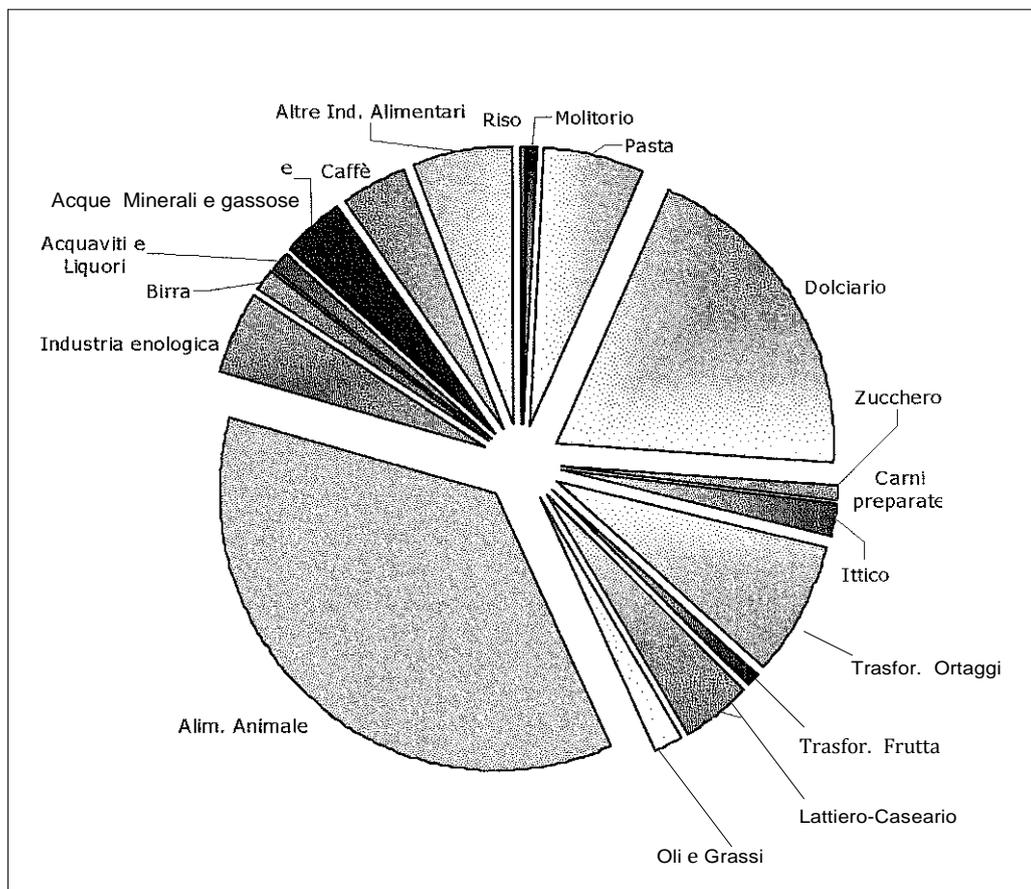
aperti. Basti pensare che negli EAU sono presenti oltre 400 alberghi e oltre 11.000 centri di ristorazione. In buona parte di questi ristoranti servono cucina tradizionale ma anche cucina europea, americana, cinese, thailandese, indiana. La cifra media spesa dalle famiglie per gli alimenti è pari a 3.600 dollari annuali. **I prodotti italiani sono riconosciuti quali prodotti di alto livello qualitativo.**

Il sistema distributivo, tra cui la vendita all'ingrosso, è altamente avanzato grazie all'esistenza di strutture ben attrezzate. I più grossi punti vendita agiscono anche come importatori per alcuni prodotti che successivamente sono ricollocati su altrettanti esercizi in tutta la Federazione.

Variazioni Ofo Gennaio-Luglio 2013-2012



EXPORT INDUSTRIA ALIMENTARE: LE DINAMICHE IN VALUTA- Gennaio-Luglio 2013



INDUSTRIA ALIMENTARE – I PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI- Gennaio-Luglio 2013

BARRIERE TARIFFARIE

Gli Emirati Arabi Uniti tendono a mantenere un sistema di libero scambio e commercio. Sulla base del Gulf Council Unification (GCU) Customs Union Agreement, dal 2003 gli EAU hanno adottato insieme agli altri Paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo (GCC) una tariffa doganale unica pari al 5% per la maggior parte dei prodotti importati. Il GCC ha però stilato una lista di merci per le quali è prevista una tassazione superiore, mentre per altre, come diversi alimenti e prodotti farmaceutici, è stabilita l'esenzione totale. Gli Emirati Arabi Uniti, inoltre, riservano a tutti i loro partner commerciali (escluso Israele) la clausola della nazione più favorita (CNPF o MFN). Nel progetto di sviluppo complessivo del Paese, Il Governo riconosce l'importanza del commercio e degli investimenti e, a questo scopo, si è attivato per rendere il proprio mercato più accessibile, **grazie alla creazione di numerose Free Zones**, ma anche attraverso la stipulazione di diversi accordi regionali ed internazionali che mirano ad una liberalizzazione multilaterale del commercio (GAFTA, WTO, OPEC). All'interno del territorio Emiratino sono presenti 36 Free Zones (zone franche); aree geografiche create allo scopo di facilitare gli investimenti stranieri. In queste aree agli investitori sono garantiti numerosi vantaggi:

- Proprietà straniera del 100%;
- Nessuna imposta sulle società per 15 anni, rinnovabile;
- Libertà di rimpatriare il capitale e il reddito prodotto;
- Nessuna imposta sul reddito personale;
- Completa esenzione dai dazi doganali per le importazioni

nella zona franca;

- Nessuna restrizione valutaria .

Le società costituite all'interno della free zone sono considerate società straniere per il diritto degli Emirati Arabi Uniti

BARRIERE NON TARIFFARIE

Gli Emirati Arabi Uniti promuovono una politica economica piuttosto liberale, anche se permangono alcune barriere non tariffarie che riguardano il commercio e gli investimenti. Le imprese straniere che intendono ampliare il proprio raggio d'azione negli Emirati Arabi Uniti hanno necessariamente bisogno di uno sponsor locale. La legge federale, relativa agli Enti Commerciali, prevede inoltre che la distribuzione dei prodotti da parte dei titolari stranieri avvenga esclusivamente tramite agenti di nazionalità emiratina, siano essi persone fisiche oppure giuridiche. Il titolare dell'impresa straniera può decidere di avvalersi di un unico agente per l'intero territorio nazionale o di nominarne diversi per uno o più Emirati.

Tutti gli agenti devono essere registrati presso il Ministero dell'Economia e del Commercio per entrare in possesso della necessaria licenza commerciale esclusiva, oltre che per usufruire di una tutela legale relativa alla scissione del contratto. Le imprese, in particolare quelle che si occupano di import-export, possono assumere sia la forma di ente di distribuzione al 100% emiratino oppure costituirsi come società a responsabilità limitata, in cui la proprietà è per il 51% emiratina ed il 49% straniera. Gli importatori possono commerciare esclusivamente prodotti che

aderiscano ai termini previsti dalla loro licenza, come stabilito dalle autorità governative locali.

I prodotti commestibili sottostanno ad alcune restrizioni che possono essere considerate barriere minori. Il GCC ha stilato una serie di requisiti relativi ai cibi a lunga conservazione, tra i quali, la presenza necessaria delle date di produzione e di scadenza sull'etichetta di fabbricazione. Sono inoltre previste alcune ferree limitazioni, dovute al rispetto di alcune norme religiose, che riguardano l'importazione di alcolici, carne di maiale e di tutti i loro prodotti derivati. Per questo stesso motivo, per essere importate, le carni bovine e il pollame necessitano della certificazione di macellazione *ha/al*, rilasciata da un apposito centro islamico nel Paese d'origine.

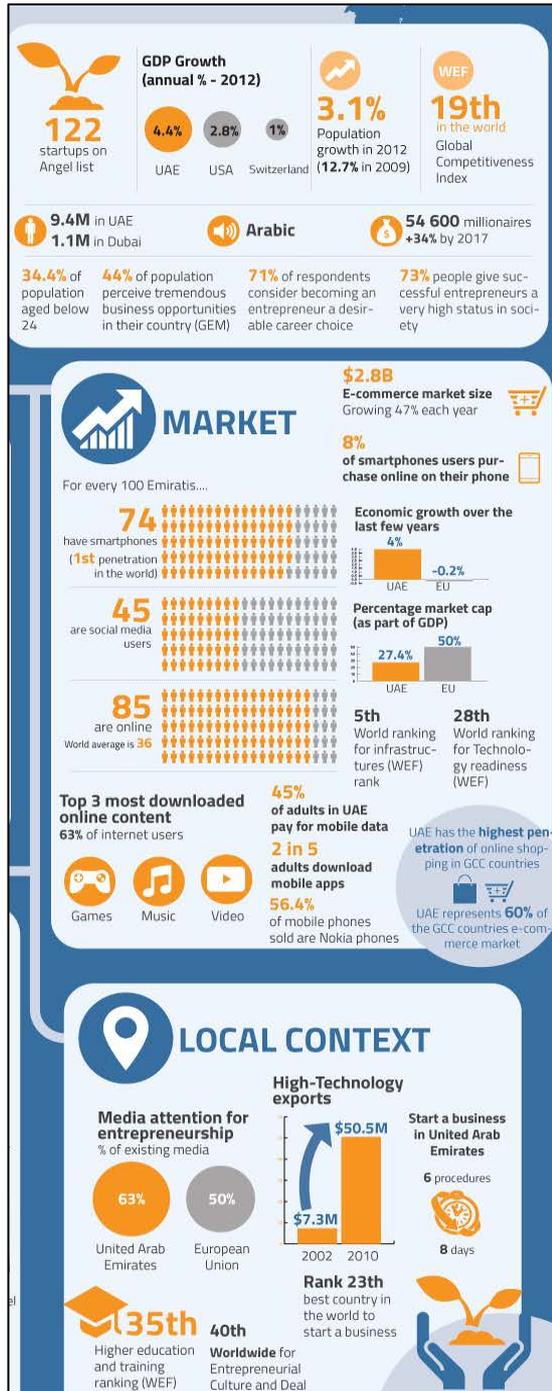
Gli Emirati Arabi Uniti, sono una delle zone con più alta concentrazione di ricchezza nel mondo, e stanno subendo una vera e propria rivoluzione.

E-COMMERCE NEGLI EMIRATI ARABI UNITI

Partendo dalle caratteristiche della popolazione di questo territorio, composta per il 34,4% da persone con meno di 24 anni, si può intuire quali siano gli interlocutori nei prossimi anni. La loro

formazione e istruzione, soprattutto in ambito di Higher education, è al 35 posto nel ranking mondiale, lasciando presumere un livello di cultura molto elevato.

Nell'ambito della tecnologia, gli EAU fanno registrare una diffusione degli smartphone più alta al mondo, con il 74%, dando la possibilità di essere online all'80% della popolazione. Il mercato dell'High technology exports è cresciuto dal 2002 ad oggi di circa sette volte, passando da 7,3 milioni di dollari a 50,5 milioni. In aggiunta, gli EAU rappresentano un'area favorevole allo sviluppo di *start-up innovative*, a fronte



delle agevolazioni governative e della presenza di importanti fondi di investimento internazionali.

Negli ultimi anni, lo sviluppo del mercato e-commerce ha toccato il 47% di crescita annuale, portando a 2,8 bilioni di dollari il giro d'affari stimato. Nel commercio online degli Stati del Golfo Persico, l'EAU rappresenta il 60% del totale, concentrando la spesa su contenuti e software digitali, come app, video e giochi virtuali

CONCLUSIONI

Ripercorrendo le **motivazioni** che suggeriscono Finizia e Romano per spiegare l'attuale posizione internazionale del nostro Paese, nell'ambito del mercato internazionale, posso affermare che, le imprese italiane, non hanno saputo sfruttare una crescita delle esportazioni agroalimentari italiane, dovuta alla crescita della domanda globale. Questo risultato è da ricondursi ai fenomeni di seguito riassunti.

1. Livelli di competitività in declino.

L'analisi mette in evidenza che si tratta di un problema europeo più che italiano, anzi, per il nostro Paese l'ampiezza di questo effetto è più contenuta rispetto agli altri Paesi europei. Tuttavia, questo fenomeno risulta ancora più rilevante se consideriamo che i grandi esportatori asiatici e latino americani riescono ad espandere le proprie quote di mercato anche e soprattutto grazie all'aumento della competitività delle proprie esportazioni.

2. Composizione merceologica delle esportazioni italiane.

La composizione merceologica messa in evidenza nella tabella 1.5 evidenzia che, malgrado, ci sia stata un'accresciuta competitività da parte dei Paesi emergenti l'Italia è riuscita a mantenere le sue quote di mercato, proponendosi con un'offerta orientata maggiormente alla qualità del prodotto e del processo di trasformazione. Tale orientamento potrà produrre un'offerta più tipologica/qualitativa, di *fine tuning* che non merceologica *tout court*, mirata a cogliere pienamente le opportunità offerte da un mercato globale in espansione.

3. Debolezza del nostro Paese in termini di orientamento geografico dei flussi commerciali verso l'estero.

Questo è un aspetto sul quale è possibile e doveroso intervenire. Esistono mercati su cui potremmo esserci e che invece ignoriamo, che potremmo esplorare e non esploriamo. Evidentemente, a questo riguardo dovrebbero giocare un ruolo strategico i servizi offerti alle imprese dalle istituzioni, oltre alla capacità di gestire le filiere in modo coordinato per mettere a sistema le diverse componenti e rafforzarne la visibilità, la capacità contrattuale e la possibilità di penetrazione di mercati grandi, diversi e distanti. A questo riguardo, non solo va sottolineata l'importanza - e, nel caso italiano, la mancanza- di una Gdo forte e internazionalizzata per promuovere e incanalare la produzione nazionale sui mercati esteri al fine di evitare la polverizzazione del tessuto produttivo e di offrire comunque la vasta gamma dei prodotti da commercializzare in un unico pacchetto facilmente fruibile tramite il web.

Tuttavia un cauto ottimismo può essere affidato ai valori dell'effetto adattamento (EA) che indicano come qualcosa si stia muovendo e come le esportazioni italiane stiano cercando di riorientarsi all'inseguimento di tendenze dalle quali gli imprenditori italiani si erano progressivamente allontanati.

Per riassumere gli elementi salienti che caratterizzano la posizione del nostro Paese nel mercato agroalimentare globale, si ripercorreranno i punti di forza e di debolezza espressi nel capitolo, riassumendoli in cinque punti cruciali:

1. Il modello di business del sistema agroalimentare italiano è orientato oltre che verso la produzione dei classici prodotti di punta (pasta, pomodori, olio, vino, frutta e verdura, ecc.)

anche verso la creazione di un'offerta, per i mercati di nicchia, che rappresenta la specializzazione delle produzioni tipiche e tradizionali. Questo segmento di mercato presenta pochi effettivi concorrenti, ma proprio per questa elevata specificità e rarità, hanno, in definitiva, un peso basso sul valore dell'*export*.

Un po' per il modello di specializzazione, un po' per le evidenti mancanze e limiti in termini di fabbisogno delle materie prime e livelli di produzione, la posizione dell'Italia si è consolidata nel tempo come esportatore di prodotti trasformati.

Il settore agricolo, oggi, non viene più visto solo come fornitore di materie prime ma anche come settore capace di raggiungere i mercati internazionali, di produrre beni innovativi, di promuovere il turismo e diffondere la cultura del *mangiare italiano*. Non a caso, nelle pagine precedenti ho sottolineato il fenomeno dei microesportatori, che il più delle volte rappresentano produttori di nicchia apprezzati all'estero.

2. L'Italia arranca nell'espansione dei propri mercati in altri Paesi esteri, soprattutto per l'impreparazione del sistema economico e la mancanza delle strutture organizzative e produttive adeguate. Inoltre, in assenza di coerenti meccanismi di sostegno pubblico volti a migliorare la capacità delle aziende italiane di entrare in relazione con i nuovi mercati, il sistema alimentare, fa fatica da solo a competere con il resto del mondo. Infatti, in un sistema produttivo caratterizzato da unità medio-piccole, quale è il nostro, la costruzione di *network*, *cluster*, distretti produttivi o

altre forme di aggregazione e azione collettiva, risulta determinante per essere competitivi nell'arena internazionale. Il governo dovrebbe prendere l'iniziativa di concorrere a costruire un'identità unitaria del Made in Italy, un Master Brand capace di fornire rassicurazioni, specifiche associazioni mentali positive al mercato, soprattutto per le piccole imprese. Con un motore di promozione, un piano marketing che conti su di una unica cabina di regia: un'Agenzia Italia (esteri, commercio, turismo e cultura) - alle dipendenze della Presidenza del Consiglio - che si avvalga del braccio operativo della rete diplomatica.

Serve un nuovo marketing mix; nel nuovo mondo è fondamentale non solo essere presenti a fiere, organizzare eventi, quanto piuttosto costruire una presenza multicanale del marchio Italia: nuovi media e cinematografia sono i principali strumenti con cui costruire opinioni e preferenze in capo a un soggetto unitario di promozione.

3. Il livello di competitività delle imprese italiane è in declino poiché il tasso di cambio dell'euro non favorisce l'export che si basa su un vantaggio di costo. Inoltre, le realtà dello scenario asiatico e latinoamericano lasciano intendere che questi grandi esportatori, pure non avendo le capacità e competenze per aggredire il settore dei prodotti trasformati, giocano un ruolo importante per la loro produzione grazie alle loro materie prime fornite alle aziende alimentari
4. Il portafoglio di prodotti *made in Italy* nell'agroalimentare, sono una componente importante delle intere esportazioni di manufatti, che sfruttano mercati e canali consolidati ormai

nel tempo. La rivoluzione digitale ha fornito le giuste prospettive per un orientamento e differenziazione dell'offerta. In controtendenza con il passato, si sta cercando di focalizzare gli sforzi nella valorizzazione delle tipicità e diversità di produzione delle varie realtà italiane, mirando a diversi mercati di nicchia e cercando di non puntare più solo sui prodotti di punta, come la pasta e il pomodoro.

5. Se da un lato si ha la mera contraffazione, dall'altro l'*italian sounding*, è di difficile soluzione. Nella definizione di *italian sounding* rientrano tutti quei prodotti o imitazioni che nella loro vestizione o anche nel nome, richiamano i prodotti di punta dell'agroalimentare italiano. Riguardo alla quantificazione dei due fenomeni, le stime di massima più recenti (Coldiretti) dicono che, a livello mondiale, l'*Italian sounding* fattura sopra i 60 miliardi di euro l'anno, quasi il triplo del valore delle esportazioni italiane di prodotti *made in Italy* (23,3 miliardi nel 2009), a livello globale; il falso *made in Italy* in senso stretto ammonta a 7 miliardi se riferito a tutti i beni e a poco più di 1 miliardo se valutato rispetto ai soli prodotti alimentari (quest'ultima stima, di fonte Censis, è riferita al solo mercato nazionale).

Proseguendo, ho analizzato i Paesi target, che meglio interpretano e apprezzano le eccellenze italiane: Stati Uniti, Canada, Cina e Emirati Arabi Uniti. Nel suddetto paragrafo ho fornito dettagliatamente tutte le informazioni necessarie per esportare i prodotti agroalimentari italiani in questi Paesi. Inoltre, nel paragrafo 4.4.4 ho esaminato anche il mercato e-commerce e le dinamiche che sta subendo sempre in queste destinazioni, riscontrando una crescita interessante in Cina, Canada ed Emirati

Arabi Uniti, mentre negli Stati Uniti, dove ormai l'e-commerce è una pratica assodata, ho messo in evidenza il *mobile commerce*, una nuova estensione del mercato.

Per concludere, dallo studio del settore *made in Italy* agroalimentare italiano, come già accennato più volte, posso dire che, grazie al forte *appeal* del *made in Italy* e delle sue potenzialità di espansione, il canale del web potrebbe essere una vera soluzione alle lacune imprenditoriali italiane. Infatti, il consolidamento delle destinazioni commerciali e dei canali esteri nel tempo, ha portato ad un appiattimento del mercato, precedentemente sospinto da colossi come Ferrero e Barilla, ma che da tempo hanno conseguito e implementato politiche di investimenti diretti esteri, sottraendo quote importanti all'export italiano.

Dall'analisi svolta, possiamo individuare quattro destinazioni oltreoceano che apprezzano maggiormente il *made in Italy* agroalimentare e che presentano alcune caratteristiche del mercato funzionali all'implementazione del progetto FoodEat. A tal proposito, abbiamo scelto Stati Uniti, Canada, Cina ed Emirati Arabi Uniti, che vantano anche una forte crescita dell'uso della pratica e-commerce correlata ad una crescita economica costante negli ultimi anni.

- **STATI UNITI:** L'economia americana sta segnando un costante, se pur lento, tasso di crescita economica, con incremento del PIL, se pur ancora troppo debole per consentire il ritorno al livello di attività pre-crisi. Analizzando i dati dei trascorsi anni, si può vedere che le dinamiche economiche già dal 2011 hanno dato all'economia USA slancio per avviare quel processo di crescita che

oggi sembra aprirsi verso timidi ma auspicabili segnali di ripresa, I dati dell'export relativi alla tabella di fine luglio 2013, esprimevano già confortanti segnali di incremento che si cifravano nel + 6,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

- **CANADA:** fra il 2008 e il 2009, il Canada è stato colpito da una crisi economico-finanziaria in maniera, tutto sommato, marginale, in quanto protetto da un solido e relativamente isolato sistema finanziario nazionale. Gli andamenti di crescita annuale si sono attestati al 2,6% per il 2011, al 2,4% per il 2012 e intorno al 2,5% per il 2013.

Considerando la distribuzione geografica dell'export italiano, l'Ontario e il Québec continuano a rappresentare le principali destinazioni di flusso, assorbendo, nel complesso, poco meno dell'80% del totale. In particolare, l'Ontario si conferma il primo mercato di sbocco, destinatario di quasi il 49% dell'intero export.

A fine luglio 2013, l'export di prodotti alimentari italiani ha chiuso con un incremento del 2,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (ultimi dati pubblicati).

- **CINA:** A fine luglio 2013, l'export di prodotti alimentari italiani ha chiuso con un incremento del 17,6%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Si stima che, nel medio periodo, i consumatori d'interesse per il *Made in Italy* ammonteranno a circa **duecento cinquanta milioni di persone**. Altrettanto importante è avviare la penetrazione verso **le città di seconda e terza fascia** che, dai punti di vista reddituale e socio-culturale, appaiono ormai pronte ad accogliere il prodotto italiano.

- **EMIRATI ARABI UNITI:** A fine luglio 2013, l'export di prodotti alimentari italiani ha chiuso con un incremento del 26% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Gli Emirati importano circa il 90% di prodotti alimentari, tra alimenti finiti e ingredienti. L'industria alimentare negli Emirati è in continua crescita, soprattutto alla luce della significativa espansione del settore del turismo e del gran numero di nuovi hotel e resort aperti.

PAESI	CRESCITA QUOTA EXPORT AGROALIMENTARE 2013	BARRIERE TARIFFARIE	BRARRIERE NON TARIFFARIE	ITALIAN SOUNDING	E-COMMERCE
STATI UNITI	+6,5%	12%-35%			
CANADA	+2,6%	Azzeramenti o dazi nel giro di pochi anni			
CINA	+17,6%	In diminuzione, ma sempre rilevanti			
EMIRATI ARABI UNITI	+26%	5%			



Punteggio compreso tra

1-2

3-4

5-6

7

Dalla tabella riassuntiva, possiamo dedurre le difficoltà e le opportunità fornite dagli scenari economici dei vari paesi elencati. In primis, abbiamo analizzato il mercato statunitense, che rappresenta il maggior importatore fuori i confini comunitari, ma che presenta dazi doganali (barriere tariffarie) molto elevati e una legislazione specifica e serrata per le importazioni alimentari, che dovranno avere innanzitutto il certificato FDA. Le leggi antiterrorismo, inoltre, hanno aggravato la situazione e appesantito

le procedure burocratiche. D'altro canto, lo sviluppo del settore e-commerce e la sua imminente consacrazione lasciano ben sperare. In seconda battuta, abbiamo il Canada, che con una delle piu' alte concentrazioni al mondo di immigrati italiani. Il Paese nordamericano fa registrare crescite continue nell'import di prodotti alimentari italiani e i nuovi accordi commerciali internazionali con questo Paese stanno cercando di facilitare il loro ingresso sul mercato. Eccezion fatta per gli alcolici che sono monopolio di Stato, non ci sono evidenti barriere all'entrata. Il caso della Cina, e' molto particolare, in quanto rappresenta un'economia in piena crescita, dove il *made in Italy* alimentare e' poco presente o del tutto assente. Le spinte macroeconomiche del Paese, soprattutto in termini di redditivita' aprono le porte al mercato italiano, pur presentando rilevanti barriere tariffarie e non. Infine, troviamo gli Emirati Arabi Uniti, un Paese con un'altissima concentrazione di ricchezza che sta evolvendo in maniera esponenziale, soprattutto per le politiche liberali adottate dal governo. Infatti, possiamo notare che i dazi doganali per questa destinazione sono pari al 5% e per altri molti prodotti specifici c'e' l'esenzione totale. In quest'ottica gli Emirati Arabi Uniti rappresentano una ghiotta opportunita' per le PMI italiane, che potranno sfruttare i canali e-commerce, in esuberante crescita.

Internazionalizzarsi per molte imprese rappresenta una vera e propria necessita'. Le esportazioni italiane di prodotti *made in Italy* crescono soprattutto nei nuovi mercati.

In tutto il mondo, nel 2018 ci saranno 194 milioni di nuovi ricchi in piu' rispetto al 2012, cioe' individui con un reddito annuo almeno pari a 30 mila dollari. La meta' di essi risiederà nei principali centri urbani della **Cina**, **India** e **Brasile**, ma la classe benestante si sta ampliando anche in paesi piu' vicini all'Italia, come **Russia**, e

Turchia. Tutte economie in cui il *made in Italy* già oggi afferma il proprio valore e rappresenta per i consumatori uno status, grazie alla forza dei marchi italiani.

“Le importazioni dal mondo di prodotti *made in Italy* nei trenta principali mercati emergenti supereranno i 169 miliardi di euro nel 2018, valori a prezzi e cambi del 2011. Si tratta di ben 54 miliardi in più rispetto al 2012, un aumento del 47% in sei anni. Oltre un terzo della domanda aggiuntiva verrà da **Russia, Cina** ed **Emirati Arabi Uniti**. Il contributo della Russia da solo conterà quasi quello dell'America Latina. L'Asia emergente sarà la più dinamica in termini di percentuali: +62% in sei anni; in India, addirittura, le importazioni aumenteranno dell'81% in tale periodo.

Inoltre, per quanto riguarda le importazioni da questi Paesi emergenti del *made in Italy* agroalimentare, saliranno fino a 47 miliardi di euro nel 2018, 12 miliardi in più rispetto alle stime del 2012.

La **Cina** spodesterà la Russia come primo mercato di destinazione, assorbendo nel 2018 6,6 miliardi di eccellenze alimentari *made in Italy*. Mentre la Russia, seguirà con 5,6 miliardi di euro se la situazione politica andrà a migliorare”.

A tale proposito le opportunità offerte dal canale web, che riesce a coinvolgere contemporaneamente gli utenti di tutto il mondo, si potrebbe pensare ad un'espansione esponenziale. In questo modo, sarà il consumatore stesso che andrà a scoprire il prodotto, creando i presupposti per una relazione duratura e profittevole. Valorizzando online il *made in Italy* agroalimentare si potrà combattere il fenomeno dell'*italian sounding*, in quanto si potranno mettere a disposizione tutte le informazioni necessarie per educare i consumatori a saper scegliere i veri prodotti *made in Italy*.

CAPITOLO 2 – BUSINESS MODEL

Ho dedicato interamente il capitolo 2 alla definizione dei nuovi scenari commerciali e delle nuove modalità di mercato ad essi confacenti .

Chiarire i ruoli che oggi hanno assunto il web e le tecnologie nell' ambito del mercato nazionale , ma ancor più internazionale, l' ho ritenuto necessario per arricchire di senso la mia ricerca e il mio progetto. Allo stesso modo ho ritenuto di dover evidenziare i cambiamenti intervenuti nella relazione utenti e produttori- imprenditori ed evidenziarne i nuovi per motivare la scelta del model business che ho inteso adottare per la mia start-up Foodeat.

“ Developments in the global economy have changed the traditional balance between customer and supplier. New communications and computing technology, and the establishment of reasonably open global trading regimes, mean that customers have more choices, variegated customer needs can find expression, and supply alternatives are more transparent.

Business therefore need to be more customer-centric, especially since technology has evolved to allow the lower cost provision of information and customer solutions. These developments in turn require business to re-evaluate the value propositions they present customers – in many sectors, the supply side driven logic of the industrial era has become no longer

viabile.”³⁰

David J. Teece, in una pubblicazione del 2009, mette in luce il forte cambiamento del mercato e del concetto di business model, intervenuto a seguito dell'avvento e del consolidamento delle nuove tecnologie. Queste ultime, infatti, hanno fornito gli strumenti ai consumatori per reperire informazioni, aprendo il mercato ad un'offerta di prodotti sempre più competitiva basata sulla ricerca del miglior rapporto qualità/prezzo. Le nuove dinamiche che da tale processo sono scaturite hanno dato maggior risalto al ruolo del cliente che, in alcuni casi, si è sostituito alla figura dell'imprenditore, riuscendo a costruire da sé un'offerta adeguata ai suoi bisogni.

Questo nuovo approccio al mercato dei consumi ha determinato un'attenzione, sempre maggiore, nella scelta del modello di business. Quest'ultimo deve risultare capace sia di sfruttare al meglio le possibilità offerte dai cambiamenti tecnologici intervenuti, sia di trarre valore dalle nuove capacità acquisite dal cliente che, attraverso la ricerca sul web, "crea" egli stesso il prodotto che meglio soddisfa le sue esigenze.

Il mondo del web, generatore di sinergia tra il consumatore e il mondo del mercato, ha imposto, dunque, una personalizzazione delle piattaforme online allo scopo di agevolare tale sinergia e di renderla il più possibile efficace.

³⁰ David J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, 2009. LPR 43 (2010), 172-194

“Gli sviluppi dell'economia globale hanno cambiato il tradizionale equilibrio tra cliente e fornitore. Nuove comunicazioni e la tecnologia informatica e la creazione di regimi commerciali mondiali ragionevolmente aperti, significa che i clienti hanno più scelte, le esigenze dei clienti sono più variegata e possono trovare espressione, e le alternative di approvvigionamento sono più trasparenti. Gli affari quindi, hanno bisogno di essere più customer-centric, tanto più che la tecnologia si è evoluta per consentire la fornitura a minor costo di soluzioni informatiche per i clienti. Questi sviluppi a loro volta richiedono alle imprese di rivalutare le proposte di valore che esse presentano ai clienti - in molti settori, il lato della produzione è guidata dalla logica dell'era industriale che è diventata più praticabile.”

Il business model più confacente alle nuove richieste, dunque, risulta essere quello che riesce a catturare e a trasferire valore servendosi dei nuovi strumenti digitali e delle nuove tecnologie come sostengono Christoph Zott e Raphael Amit quando affermano:

"...The emerging literature on business models suggests that a focus on activities can indeed be useful and unifying...we have defined the business model as depicting *"the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities. Of course, transactions link activities, and transactions and activities can be viewed as two sides of the same coin..."*³¹

Per impostare un modello di business confacente al mercato di oggi è necessario tener conto di alcuni elementi ben definiti da David J. Teece:³²

- Select technologies and features to be embedded in the product/service (Selezionare le tecnologie e le funzionalità per essere integrati nel prodotto/servizio)
- Determine benefit to customer from consuming/using the product/service (Determinare vantaggio per cliente dal consumo / utilizzo del prodotto / servizio)
- Identify market segments to be targeted (Identificare il segmento di mercato per essere targettizzato)

³¹ Christoph Zott, Raphael Amit (2009). Business model design: an activity system perspective. LPR, 43 (2010), 219-226

"La letteratura sui modelli di business emergenti suggerisce che un focus sulle attività può infatti essere utile e unificante ... abbiamo definito il modello di business come raffigurante "il contenuto, la struttura e la governance delle operazioni progettate in modo da creare valore attraverso lo sfruttamento delle opportunità di business. Naturalmente, le transazioni collegano le attività, e le transazioni e le attività possono essere visti come due facce della stessa medaglia"

³²- David J. Teece (2009) Business Models, Business Strategy and Innovation. LPR 43 (2010), 173-194.

- Confirm available revenue streams (Confermare flussi di entrate disponibili)
- Design mechanisms to capture value (Creare i meccanismi per catturare valore)
- Create Value for Customers, Entice Payments, and Convert Payments to Profits (Creare Valore per i clienti, Favorire i pagamenti e Convertire i Pagamenti in Profitti)

Tali elementi devono essere interrelati tra loro in un processo circolare in modo da definire una struttura ed una architettura coerente con una strategia sottostante, come suggerisce lo stesso David J. Teece:

"A business model defines how the enterprise creates and delivers value to customers, and then converts payments received to profits. To profit from innovation, business pioneers need to excel not only at product innovation but also at business model design, understanding business design options as well as customer needs and technological trajectories." ³³

L'importanza del modello di business diventa centrale nel mercato odierno poiché il legame tra tecnologia e comportamenti di acquisto è sempre più forte e sempre più condizionato dalla presenza di Internet.

"...additional impetus has come from growth of the internet, which has raised anew, and in a transparent way, fundamental questions about how business deliver value to the customer, and how they can capture value from delivering new information services that users often expect to receive without charge. It has allowed individuals and businesses easy access to vast amounts of data and information, and customer power has increased as

comparison shopping has been made easier. In some industries, such as the recording industry is being challenged to completely re-think its business models..."³⁴

Il consolidamento del web, inoltre, come mezzo di acquisto e di fruizione delle informazioni, ha apportato profonde modifiche anche alle modalità di approvvigionamento, di diffusione e di vendita nel mondo del commercio. Le grandi società, colte impreparate di fronte a tali cambiamenti, hanno dovuto affrontare una grossa novità: continuare ad entusiasmare i clienti e, contemporaneamente, disporre di strumenti eccezionali per difendere il proprio vantaggio competitivo.

Dalla tabella sottostante appare chiaro che lo sviluppo del commercio è sempre più "customer-centric" e legato alle varie necessità espresse dai singoli clienti piuttosto che alla fruibilità di determinati servizi.

⁴ David J. Teece (2009) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. LPR 43 (2010), 173-194 "Un modello di business definisce come l'azienda crea e offre valore ai clienti, e quindi converte pagamenti ricevuti ai profitti. Per beneficiare di innovazione, pionieri aziendali devono eccellere non solo in innovazione di prodotto, ma anche al modello di business di progettazione, comprendere opzioni di progettazione di business così come le esigenze dei clienti e le traiettorie tecnologiche."

³⁴ David J. Teece (2009) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. LPR 43 (2010), 174-194

"ulteriore impulso è venuto dalla crescita di Internet, che ha sollevato di nuovo, e in modo trasparente, le domande fondamentali su come tua azienda a fornire valore per il cliente, e come possono acquisire valore da fornire nuovi servizi di informazione che gli utenti spesso si aspettano di ricevere, senza carica. Ha permesso gli individui e le imprese l'accesso saggio a grandi quantità di dati e di informazioni, e il potere dei clienti è aumentato di shopping di confronto è stata semplificata. In alcuni settori, come l'industria discografica viene contestata completamente ripensare i propri modelli di business"

	WEB 1.0	WEB 2.0	WEB 3.0
TIPO	Internet semantico (interazione tra computer)	Internet sociale (interazione fra le persone)	Internet semantico + sociale (crescita delle applicazioni da computer a computer e del social networking)
ELEM ENTI	Directory	Tagging	Strumenti geo-social
	Rigidita' dei contenuti	Distribuzione dei contenuti online	User generated content
	Pubblicazione	Partecipazione	Personalizzazione
	gestione dei contenuti	Wiki	Community
MOD ELLI DI BUSI NESS TIPIC I	Creare innanzitutto opportunità monetizzazione	Attrarre prima il traffico (attenzione/reputazione) e poi monetizzare	
	E-tail	"Me-tail", offerte lampo (flash sales) e offerte del giorno	
	Vendita beni tradizionali	Vendita beni tradizionali, oltre a dati, download, applicazioni, contenuti, potenziali clienti, licenze, API, servizi, piattaforme, beni virtuali	
	Pubblicità (page views)	Pubblicità (cost-per-click, CPC)	
	Programma di affiliazione	Freemium e <i>revenue sharing</i>	

"Despite lineage going back to when societies began engaging in barter exchange, business models have only been explicitly catapulted into public consciousness during the last decade or so. Driving factors include the emerging knowledge economy, the growth of the Internet and e-commerce, the outsourcing and offshoring of many business activities, and the restructuring of the financial services industry around the world. In particular, the way in which companies make money nowadays is

different from the industrial era, where scale was so important and the capturing value thesis was relatively simple i.e. the enterprise simply packed its technology and intellectual property into a product which it sold, either as a discreet item or as a bundled package.

The existence of electronic computers that allow low cost financial statement modelling has facilitated the exploration of alternative assumptions about revenues and costs.”³⁵

L'utilizzo del web ha arricchito il mercato attuale di una nuova categoria di azienda: quella digitale.

L'azienda digitale è, dunque, la risposta ai cambiamenti intervenuti, a seguito dell' utilizzo dei mezzi tecnologici, tra i consumatori e il mondo del mercato. In essa trovano applicazione i nuovi modelli di business e trovano risposta le nuove esigenze di mercato.

Le aziende digitali sono riuscite, in breve tempo, a monetizzare in vari modi le loro vaste comunità di utenti, utilizzando modelli diversi: dall'e-tail al *revenueshering*, dal modello freemium alla pubblicità. Alcune hanno venduto direttamente ai clienti, come Salesforce.com che offre servizio alle imprese. Altre hanno generato profitti intascando una commissione su ogni transazione che

³⁵ David J. Teece (2009) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. LPR 43 (2010), 174-194

“Nonostante la storia ci porta indietro a quando le società iniziarono impegnandosi nel baratto, i modelli di business sono solo stati esplicitamente catapultati nella coscienza pubblica nel corso degli ultimi dieci anni o giù di lì. I fattori trainanti includono l'emergente conoscenza dell'economia, la crescita di Internet e dell' e-commerce, l'outsourcing e l'offshoring di molte attività commerciali, e la ristrutturazione del settore dei servizi finanziari in tutto il mondo. In particolare, il modo in cui le aziende fanno soldi oggi è diversa da quella dell'era industriale, dove la dimensione era molto importante e la tesi del catturare valore era relativamente semplice, vale a dire che l'impresa semplicemente *imballava* la sua tecnologia e la proprietà intellettuale in un prodotto che aveva venduto, sia come una voce discreta o come pacchetto in dotazione. L'esistenza dei computers che permettono la modellazione del bilancio, ha facilitato l'esplorazione di ipotesi alternative sui ricavi e costi.”

avviene sulla loro piattaforma, come eBay. Altre ancora, da Google, Skype, MySQL a Last.fm e, piu' recentemente, Doodle.com e GroupSpaces, hanno offerto prodotti e servizi completamente gratuiti a singoli consumatori al fine di conquistarsi un grande pubblico. Hanno poi generato ricavi vendendo versioni premium della loro offerta a una parte abbastanza ampia della loro base di clienti, talvolta ai consumatori, talaltra proponendo "versioni per le aziende" o prodotti B2B alle imprese.

Altre ancora, creando reti di utenti altrettanto numerose, hanno monetizzato il loro traffico vendendo sponsorizzazioni e annunci mirati in base al comportamento degli utenti, come MySpace e Facebook . Quest'ultimo nel 2011 ha superato gli 800 milioni di utenti nel mondo generando 3 miliardi di dollari di fatturato pubblicitario grazie alla considerevole quantità di dati accumulati relativi ai propri utenti.

Attraverso lo spazio digitale gli utenti/consumatori hanno una loro identità e assumono il controllo, permettendo alle aziende di stabilire un dialogo piu' proficuo con essi e di trasformare il loro comando e controllo in collaborazione e comunicazione traendone vantaggi economici.

Per gli imprenditori digitali, infatti, gli utenti si trasformano in *evangelist* e, grazie alla continua interazione tra imprenditori e consumatori, il prodotto offerto può essere migliorato e destinato ad un pubblico sempre più numeroso.

Grazie alle aziende digitali si è ridotto lo spazio tra impresa e consumatori a vantaggio di una partecipazione diretta da parte del consumatore sia nella scelta del prodotto da offrire, che nel suo miglioramento diventando una vera e propria "bussola" del

commercio digitale evitando sprechi e sovrapproduzione.

“Il requisito essenziale, differenziarsi dagli altri, ha spronato gli imprenditori a essere creativi e a innovare i modelli di business già esistenti. Molti di questi modelli rivisti e corretti sono emersi come una risposta diretta all’esperienza di un Internet sempre più aperto e diretto dagli utenti. Di conseguenza l’universo digitale ha permesso agli imprenditori di creare modelli di business che escludono gli intermediari, consentendo ai clienti di spendere meno. Per esempio, Made.com, che ha scelto il “me-tailing”, ha dimezzato il prezzo dei mobili moderni eliminando dall’equazione il grossista e il rivenditore; ha dato ai consumatori la possibilità di partecipare al processo di scelta dei prodotti mettendoli in contatto direttamente con i fabbricanti, molti dei quali creano arredi per marchi di design” ³⁶

I fondatori di Made.com usano il loro sito web come piattaforma per presentare i progetti degli elementi di arredo e poi incoraggiano i consumatori a votare i loro preferiti. Gli articoli che ricevono più voti entrano in produzione e così un fabbricante ne realizza il numero esatto in base agli ordini. L’utilizzo del “crowdsourcing” per stabilire l’assortimento di magazzino evita sprechi o merce invenduta e gli utenti che votano sono premiati per la loro partecipazione con uno sconto.

Un altro rivenditore online, che con questo tipo di modello, mette in contatto direttamente consumatore e produttore è NakedWines. I produttori indipendenti, grazie a questo sito, si propongono direttamente ai clienti, chiamati *angel*, che scelgono i loro vini preferiti. “E’ un modo del tutto nuovo di acquistare il vino,

³⁶ Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

vantaggioso per entrambi le parti", sostiene il fondatore Rowan Gormley. " Non e' il classico viticoltore che pubblicizza i suoi vini e consiglia ai consumatori di berlo; noi ai clienti diciamo: ' Sono i vostri soldi, siete voi a decidere in che cosa volete investirli '".

Mettere in contatto direttamente il consumatore con il fabbricante/produttore, fungendo da anello della catena, rappresenta un'enorme opportunita' commerciale; tuttavia il modello di business NakedWines.com non si limita a "fare le presentazioni".

"I nostri clienti investono realmente nei nostri viticoltori e li finanziano, ecco perche li chiamiamo *angeli*, come i *business angel* che, in questo modo, trasformano l'attivita' produttiva del viticoltore e cambiano la sua vita. Così, come contropartita, il produttore offre loro dei vini in esclusiva e a un prezzo preferenziale. Non e' una semplice transazione di mercato, e' qualcosa che non potrebbe esistere senza il supporto dei clienti, E' molto piu' simile a un circolo virtuoso".³⁷

Tutto questo grazie ad Internet che oltre che inaugurare un nuovo modo di fare impresa "ha aperto la possibilita' per le piccole imprese di battere i giganti facendo il loro stesso gioco" come afferma ancora Rowan.

"I nostri clienti investono realmente nei nostri viticoltori e li finanziano, ecco perche li chiamiamo *angeli*, come i *business angel* che, in questo modo, trasformano l'attivita' produttiva del viticoltore e cambiano la sua vita. Così, come contropartita, il produttore offre loro dei vini in esclusiva e a un prezzo preferenziale. Non e' una semplice transazione di mercato, e' qualcosa che non

³⁷ Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

potrebbe esistere senza il supporto dei clienti, E' molto piu' simile a un circolo virtuoso...Storicamente i supermercati hanno sfruttato le loro dimensioni come asset principale, perche' la maggiore disponibilita' di spesa comporta prezzi inferiori e un elevato volume di vendite, che accresce il potere d'acquisto. Internet ha spostato di nuovo l'ago della bilancia e cosi' per la prima volta in centinaia di anni le piccole imprese hanno una freccia al loro arco, anzi piu' frecce, rispetto alle grandi imprese... I principi fondamentali di questo nuovo modo di fare impresa sono i seguenti.

1. E' l'azienda a dare il potere ai clienti (che decidono, per esempio, che cosa vendera' e come lo vendera' che cosa sara' presentato sul sito, quale prezzo avra' e cosi' via).
2. In cambio, i clienti offrono all'azienda il loro sostegno, che puo' essere, come nel nostro caso, finanziario.
3. L'azienda si avvale di questo supporto dei clienti e trasforma il business dei fornitori rendendoli partecipi di questo coinvolgimento, creando cosi' un circolo virtuoso di cui tutti beneficiano".³⁸

Tali principi fondano parte della loro validità sull' assioma che oggi le masse contano molto piu' di un tempo, poiché esse hanno la facoltà di esprimersi. Un buon imprenditore digitale deve essere capace di trarre vantaggio dalla forza delle opinioni espresse sul web per decidere opportunamente che cosa immagazzinare, che cosa vendere e che cosa fare in rete.

E' evidente che, nell'universo digitale, sono i consumatori ad avere in mano le carte. I modelli "me-tail", basati sul

³⁸ • Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

crowdsourcing, così come quelli basati sulle offerte lampo e sugli sconti di gruppo, permettono ai consumatori di ottenere ciò che desiderano a prezzi concorrenziali. Sono i clienti a determinare, non solo, l'assortimento di magazzino ma anche i livelli di sconto e tutto ciò grazie ai nuovi modelli di business basati essenzialmente sulla connessione.

Questi modelli non possono essere facilmente riprodotti nel mondo fisico. Non si tratta semplicemente di prendere un'attività offline e portarla online, ma bisogna trasformarla in uno strumento che favorisce la creazione di modelli di business proficui per tutti gli attori coinvolti e redditizi per consumatori e fornitori, creando così un vantaggio competitivo sostenibile.

Un modello di business può essere definito con diverse accezioni ed interpretazioni.

Analizzando la letteratura economica moderna possiamo dedurre che: "Similarly, a business model can either be conceptualized as set of transactions or as an activity system e in Afuah and Tucci's words, a *'system that is made up of components, linkages between the components, and dynamics.'* Viewed as an activity system, the business model encompasses what Afuah notes elsewhere as *'the set of which activities a firm performs, how it performs them, and when it performs them.'* Johnson et al. catalog key activities that might include *'training, development, manufacturing, budgeting, planning, sales and service,'* while Mitchell and Coles emphasize that the business model addresses the *'how'* of providing customers and end-users with products and services, and Eisenmann suggests it refers to the nature of the services that firms provide to customers, and the activities that they perform to deliver those services. Chesborough and Rosenbloom

consider the business model as a construct that mediates between technological inputs and economic outputs. Accordingly, the business model defines the structure of the value chain (an activity-based concept), creating value (as Chesborough notes elsewhere) *'by defining the set of activities from raw materials through to the final consumer...with value being added throughout the various activities,'* thereby addressing the underlying logic of how the firm delivers value to its customers at an appropriate cost. In a nutshell, the received literature on business models, explicitly or implicitly, supports an activity system perspective."³⁹

In altre parole, un modello di business articola la logica, i dati, e gli altri elementi che supportano una proposta di valore per il cliente. Inoltre, ci si aggiunge la struttura vitale di ricavi e dei costi per l'impresa, che si sostengono per offrire e trarre vantaggio da tale valore.

In breve, il business model rappresenta approssimativamente il beneficio che l'impresa fornirà ai clienti, come si organizzerà a farlo, e come andrà a catturare una parte del valore che esso offre per trasformarlo in profitti. Un buon modello di business fornirà un

³⁹ Christoph Zott, Raphael Amit (2009). Business model design: an activity system perspective. LPR, 43 (2010), 21-226

"Allo stesso modo, un modello di business può o essere concettualizzato come insieme di operazioni o come sistema di un'attività. Utilizzando le parole di Afuah e Tucci, il business model è un 'sistema che è costituito da componenti, collegamenti tra i componenti, e dinamiche.' Visto come un sistema di attività, il modello di business include quello che Afuah osserva altrove come 'l'insieme delle attività che un'azienda svolge, come li compie, e quando li esegue.' Johnson et al. catalogano le attività chiave che possono includere 'di formazione, sviluppo, produzione, budgeting, pianificazione, vendite e servizio,' mentre Mitchell e Coles sottolineano che il modello di business si rivolge al 'come' di fornire ai clienti e agli utenti finali di prodotti e servizi, e Eisenmann suggerisce che si riferisce alla natura dei servizi che le imprese forniscono ai clienti e le attività che essi svolgono per fornire tali servizi. Chesborough e Rosenbloom considerano il modello di business come un costrutto che media tra gli ingressi e le uscite tecnologiche economiche. Di conseguenza, il modello di business definisce la struttura della catena del valore (un concetto basato sulle attività), la creazione di valore (come Chesborough osserva altrove) 'definendo la serie di attività dalle materie prime fino al valore del consumatore finale... con un valore che viene aggiunto in tutte le varie attività, 'rilevando la logica di fondo di come la società offre valore ai propri clienti a un costo adeguato. In poche parole, la letteratura ricevuta sui modelli di business, esplicitamente o implicitamente, sostiene un punto di vista del sistema un'attività.

notevole valore per il cliente e trasformerà (per lo sviluppatore o realizzatore del modello di business) una parte vitale di questo valore in fatturato. Ma lo sviluppo di un modello di business di successo è insufficiente in sé e per sé a garantire un vantaggio competitivo.

Esaminando in dettaglio, gli imprenditori hanno diversi modelli di business:

1. Il modello freemium;
2. Il modello e-commerce;
3. Il modello pubblicitario;
4. Il modello di affiliazione;
5. Il modello *revenue sharing*;
6. Il modello dell' app store;"⁴⁰

⁴⁰ Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

2.1 IL MODELLO FREEMIUM

Il modello freemium comprende una versione premium a pagamento di un prodotto o di un servizio che ne supporta una gratuita. Tale espediente permette di poter contare su un gran numero di utenti possibili consumatori. Il modello freemium ricorda quello espedito, nei lontani anni '20, dall'azienda Gillette che, offrendo gratuitamente dei rasoi, vendeva le essenziali lamette a un sovrapprezzo.

Esempi di modelli freemium sono quelli applicati da Doodle.com, Skype, MYSQL e GroupSpaces e Google che è in assoluto, tra tutti, il più versatile.

"Per la generazione Google, Internet è il regno del gratuito"⁴¹

Google ha dotato il mondo di un motore di ricerca gratuito, ha offerto gratis il servizio di posta elettronica (Gmail) insieme a numerosi altri servizi preziosi e noti, da Google Maps a Google Docs, da Google Chrome ai suoi sistemi operativi Android (ogni giorno vengono attivati mezzo milione di dispositivi Android). Tutte le sue offerte rivolte al consumatore sono totalmente gratuite. A pagare sono solo le aziende che, sfruttando la generosità di Google, possono contare, per la loro pubblicità, su una base di utenti straordinariamente vasta. Questo ha reso le offerte B2B di Google a pagamento, come i Google Adwords, molto allettanti per le aziende ed estremamente vantaggiose per il motore di ricerca che incassa miliardi di profitti netti (6,5 miliardi di dollari nel 2009) e di

⁴¹ Chris Anderson, redattore capo della rivista Wired e autore di *La coda lunga e Gratis*

ricavi (registrando il trimestre precedente al 30 giugno 2011 un record pari a 9,03 miliardi di dollari), per il 98% derivanti dalla pubblicità'.

"I piu' utilizzati tra i nostri prodotti emergenti possono generare a lungo termine nuovi ed enormi business per Google, proprio come la ricerca", afferma il cofondatore di Google, Larry Page. "E abbiamo acquisito moltissima esperienza nel monetizzare nel tempo i prodotti di successo. Le imprese tecnologiche ben gestite, che sanno offrire i servizi molto utilizzati dai consumatori, a lungo termine generano profitti consistenti"⁴².

Il modello di business di Google consiste nel creare straordinari prodotti gratuiti, che a lungo termine sono ampiamente e rapidamente adottati in tutto il mondo, *prima* di monetizzarli.

L'obiettivo fondamentale di questo modello di business e' rendere cio' che si offre gratuitamente ai consumatori, il mezzo per creare e stabilire una connessione profittevole con gli stessi consumatori. Realizzando un servizio o prodotto *fantastico*, non solo si riuscirà ad abbattere le barriere per l'adozione ma si riuscirà a incoraggiare un rapido utilizzo e passaparola, ottenendo dei feedback preziosi per migliorare l'offerta. Da questi presupposti e' possibile sviluppare una versione premium a pagamento, ad esempio in abbonamento, che sarà generatrice di ricavi. Infatti, anche secondo Chris Anderson:

"gli imprenditori del web non devono solo inventare prodotti che piacciono alla gente, ma anche prodotti per cui i consumatori siano disposti a pagare. Il gratis puo' rappresentare il prezzo migliore, ma non puo' essere l'unico"

⁴² Larry Page, Techcrunch.com, di Alexia Tsotsis, 14 Luglio 2011

Un altro esempio del modello freemium è quello rappresentato dalla realtà di Flickr:

"A recent example of an Internet business model is Flickr (www.flickr.com), which has been described as 'a poster child for Web 2.0 [offering] users a way to share photos easily'.¹² Flickr's friendly and easy-to-use web interface and its free photo management and storage service are noted as great examples of a Web 2.0 'freemium' (free and premium) business model, characterized by Fred Wilson as:

'Give your service away for free, possibly ad supported but maybe not, acquire a lot of customers very efficiently through word of mouth, referral networks, organic search marketing, etc., then offer premium priced value added services or an enhanced version of your service to your customer base'.

The Flickr business model (which actually evolved from gaming to on-line photo sharing, harnessing user feedback generated through blogs) essentially gives away the services that amateur photographers want most: photo sharing, on-line storage, indexing and tagging. Shuen notes that low cost on-line distribution and marketing and investment are associated with 'revenue from multiple streams, including value-added premium services and customer acquisition.' Flickr's multiple revenue stream business model involves collecting subscription fees, charging advertisers for contextual advertising, and receiving sponsorship and revenue-sharing fees from partnerships with retail chains and complementary photo service companies. Yahoo bought Flickr in March 2005 for tens of millions of dollars."⁴³

⁴³ David J. Teece (2009) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. LPR 43 (2010), 178-194

"Un recente esempio di un modello di business di Internet è Flickr (www.flickr.com), che è stato descritto come "un manifesto per il Web 2.0 [offrendo] agli utenti un modo per condividere foto easily" amichevole e di facile di Flickr usare l'interfaccia web e la sua gestione di foto e di storage service

2.2 IL MODELLO DELL'E-COMMERCE (E-TAIL)

Il modello dell'e-commerce *consiste nel vendere prodotti o servizi come rivenditori o intermediari e comprende varianti come il "me-tail" (crowdsourcing), le offerte lampo (flash sales) e il download di media digitali (micropagamenti). Moonpig, NakedWines, iTunes e Gilt Groupe vendono tutti direttamente agli utenti finali.* I prodotti e i servizi che si riescono a vendere tramite questo strumento *online* sono molteplici e i più disparati:

1. Prodotti
2. Beni virtuali e download digitali
3. *Me tail* e offerte lampo
4. Servizi
5. Dati

Di seguito andremo ad analizzare singolarmente gli elementi elencati, di cui sopra.

gratuito, sono noti come grandi esempi di un modello di business Web 2.0 'freemium' (gratuiti ea pagamento), caratterizzata da Fred Wilson come:

"Lascia il tuo servizio gratis, eventualmente supportato da pubblicità, ma forse no, acquisisci un sacco di clienti in modo efficiente attraverso il passaparola, le reti di riferimento, la ricerca organica di marketing, ecc, quindi offri servizi premium a pagamento con valore aggiunto o una versione potenziata del servizio alla clientela '.

Il modello di business di Flickr (che in realtà si è evoluta dal gioco alla condivisione on-line di foto, agganciando feedback degli utenti generati attraverso i blog) dà essenzialmente via i servizi che phers dilettante I fotografi vogliono più: la condivisione di foto, on-line di archiviazione, indicizzazione e il tagging . Shuen osserva che a basso costo on-line la distribuzione e il marketing e gli investimenti sono associati con 'entrate da flussi multipli, compresi i servizi premium a valore aggiunto e acquisizione di nuovi clienti.' Multipla modello di business di Flickr flusso di entrate comporta la raccolta di commissioni di sottoscrizione, gli inserzionisti di ricarica per la pubblicità contestuale, e ricevendo commissioni di sponsorizzazione e di revenue-sharing da partnership con le catene di vendita al dettaglio e le società di servizi comple- mentari foto. Yahoo ha acquistato Flickr marzo 2005 per decine di milioni di dollari."

2.2.1 PRODOTTI

I prodotti che si vendono molto online tramite i browser web (e-commerce) e i telefoni cellulari (m-commerce) comprendono gli articoli che storicamente si sono sempre venduti per posta: dai biglietti, libri, vestiti e cibo ai regali, gadget giochi software e prodotti di hobbystica.

L'optimum sarebbe riuscire a coinvolgere un pubblico di consumatori di nicchia, clienti fedeli e in grado di massimizzare al meglio i ricavi praticando la strategia *upselling ovvero arricchendo la vendita di un servizio in più*. Per esempio, se si vende una chitarra elettrica online, si potrebbero aggiungere alla vendita delle lezioni e tutorial per il suo utilizzo.

2.2.2. BENI VIRTUALI E DOWNLOAD DIGITALI

L'azienda Zynga, che ha inventato Farmville e lo ha lanciato su Facebook, vende prodotti agricoli virtuali. Infatti, i giocatori di Farmville, per il suo funzionamento, devono acquistare gli strumenti adatti che, in questo caso, sono i mezzi agricoli. Quello dei giochi sociali come Farmville si è rivelato un modello di business di successo perché consente a un mercato più ampio (di non giocatori) di partecipare al gioco negli eventuali brevi ritagli di tempo libero. I risultati di questo modello possono essere eccezionali, ma solo se i volumi di partecipazione e utilizzo saranno sufficientemente elevati.

2.2.3 MODELLI DETERMINATI DAL CLIENTE: "ME-TAIL" E OFFERTE LAMPO

Siti come i già menzionati Made.com e NakedWines.com hanno innovato il tradizionale modello della vendita al dettaglio sul web (e-tail) introducendo il "me-tail". Queste imprese non solo ascoltano i clienti, ma lasciano nelle loro mani decisioni fondamentali per l'azienda (ad esempio sull'assortimento da mettere in vendita).

Un'altra variazione della vendita al dettaglio consiste nel modello delle vendite lampo, che sta sempre più prendendo piede in presenza di clienti sempre più desiderosi di sconti e di concludere buoni affari online. Il modello di commercio elettronico, basato sulle vendite lampo, presenta i prodotti direttamente ai consumatori per conto di uno o più marchi, fornendo un accesso alle grandi case produttrici, dalla moda all'eno-gastronomia, solo dietro invito (e-mail o SMS) e a prezzi fortemente scontati in un tempo ridotto a pochi giorni. Le vendite di questo tipo consentono di abbattere i prezzi aiutando così le marche a liberarsi di merce in eccesso, di giacenze invendute o di offerte lancio a un pubblico esclusivo e perspicace, sfruttando l'urgenza e la scarsa quantità di merce.

Il modello delle vendite lampo presuppone un metodo che consenta di generare grandi database di utenti, per convincere le aziende a partecipare, e tende a essere più efficace in certi mercati, come quello dell'elettronica, in cui le nuove linee stagionali, le nuove versioni e i nuovi modelli rendono obsolete le giacenze di magazzino.

Il ricavo potenziale che si ha da tale strategia può essere allettante come rivela il sito Ideeli che, dal 2007, ha raccolto finora 70 milioni di dollari in finanziamenti e oggi propone, ai suoi quattro milioni di iscritti, sconti del 50-70% su abbigliamento e accessori.

Tra i siti che offrono vendite lampo Groupon è il leader indiscusso e vincente. "Permette ai consumatori iscritti di accedere a offerte giornaliere di buoni sconti utilizzabili presso aziende locali o nazionali. Groupon è un nuovo canale di comunicazione e marketing che ha rivoluzionato le dinamiche di vendita generando benefici per gli utenti (elevati sconti) e i partner (ROI misurabili). Si presenta come un sito web all'interno del quale gli utenti registrati possono consultare le offerte giornaliere, organizzate per genere e luogo di fruizione e procedere all'acquisto. La segnalazione della disponibilità dei buoni sconto si può ottenere anche attraverso l'iscrizione ad una di distribuzione e-mail." Il fondatore, Andrew Mason, sperimentò la sua invenzione con il ristorante che aveva sotto casa. Andrew gli propose un accordo impostato sulla formulazione di un accordo commerciale relativo al numero di vendita e allo sconto. Più pizze riusciva a vendere, più lo sconto aumentava, riuscendo a creare un coupon promozionale caratterizzato dal fattore temporale: adesso o mai più'.

Il meccanismo, su cui si basa la forza attrattiva di Groupon, è quello per cui, pur di approfittare di una promozione molto vantaggiosa destinata a scomparire, le persone sono disposte ad acquistarla subito. *Adesso o mai più'* è un richiamo molto forte e produttivo. Il canale di Groupon garantisce, ai vari produttori che sono in vetrina, formidabili risultati in termini di visibilità, espansione, potenziali contatti, consumatori fidelizzati e un'occasione importante per far conoscere il *brand* e i suoi prodotti. Offre ai suoi

utenti, inoltre, la possibilità di sperimentare servizi o prodotti, in precedenza resi inaccessibili dal loro prezzo, con uno sforzo economico proporzionale alla disponibilità di un gruppo di clienti molto più vasto.

Proseguendo nel panorama delle possibilità offerte dal web, una società produttrice di beni e servizi è possibile scelga di vendere i suoi prodotti tramite piattaforme già esistenti, sperimentate e collaudate come eBay, Amazon, o siti più differenziati come Etsy.com o Folksy.com.

In questo modo, si potrà iniziare a commercializzare quasi immediatamente, ma anche avere dati e report su ciò che registra maggiori volumi di vendita, riducendo le spese di costruzione del sito e di analisi del mercato. Non è da trascurare il fenomeno dell'F-commerce (Facebook Commerce), che si sta sperimentando negli Stati Uniti e che in Giappone si sta affermando come una vera e propria realtà.

Per rendere efficaci i modelli "me-tail" e offerte lampo è necessario considerare altri due elementi : la vendita dei servizi e la vendita dei dati.

2.2.4 VENDERE SERVIZI

Le società che sono presenti online oltre i loro prodotti potrebbero vendere anche servizi ricavandone degli utili , come già affermato. Sulla base di esempi importanti come quello della strat-up Cibando anche nel mio progetto Foodeat ho inserito servizi accessori, vendibili alle aziende che decidono di posizionarsi sulla

piattaforma, come web design, web marketing o branding al fine di potenziare e massimizzare la presenza del prodotto online. In questo modo, se da una parte i Partners dovranno investire in questo tipo di attività, dall'altra il consumatore sarà maggiormente propenso ad acquistare il prodotto. Il riferimento alla start-up Cibando è dato dal successo che questa ha ottenuto grazie all' intuizione secondo la quale non era sufficiente offrire un servizio di trova -ristoranti tramite un database, ma bisognava offrire, su quel ristorante, un portfolio fotografico professionale e moderno e contenuti redazionali che ne mettessero in evidenza il meglio.

Attualmente Cibando, gode di una distribuzione a 360 gradi (vero plus), ovvero: una posizione prioritaria all'interno dell'app, una presenza indicizzata sul web con un sito personalizzato, una diffusione capillare su blog di settore e attraverso potenti social media e principali motori di ricerca mirati come Tripadvisor e Google. Eleonora Baldwin, content editor e braccio destro di Guk Kim, afferma che:"

Cibando risolve due problemi con un unico servizio fondamentale, fattore che sta alla base del suo successo: chi usa la rete anche in mobilità per cercare dove andare a mangiare solitamente non trova le risposte sperate. Spesso i ristoratori non sono avvezzi a sfruttare efficacemente gli strumenti di comunicazione, sono poco visibili in rete o vittime inconsapevoli di recensioni pubbliche e non attendibili.

Cibando aiuta attualmente più di un migliaio di ristoratori a comunicare la propria eccellenza, mostrando semplicemente il prodotto: non attraverso immagini di sale con tavolini vuoti e sterili descrizioni, bensì grazie a fotografie scattate da professionisti, dettagli degli ambienti che ne dipingono l'anima, descrizioni di ogni

succulento piatto, caratteristiche e specialita' che ne definiscono l'unicita'.

Dall'altra parte e contemporaneamente, Cibando assolve a quell'insoddisfazione dell'utente indeciso, offrendogli la possibilita' , attraverso un elegante finestra ben confezionata, di operare una scelta in tutta coscienza. Si favorisce cosi' sia il ristoratore, sia l'utente, che sceglie" ⁴⁴.

2.2.5 VENDERE DATI

Un altro elemento che contribuisce all'efficienza della vendita lampo è quello di raccogliere informazioni strategiche analizzando i dati degli stessi utenti in termini di pagine visualizzate, frequenza e tempo di permanenza, pagine ricercate e termini piu' utilizzati per la ricerca. Tutto questo materiale può essere venduto e la vendita di dati potra' essere tanto piu' proficua se la raccolta avverrà in maniera strutturata e segmentata.

2.3 IL MODELLO PUBBLICITARIO

Il modello pubblicitario consiste nella vendita di spazio pubblicitario. Google e TrustedReviews.com sono esempi di siti che offrono agli inserzionisti una piattaforma mirata su cui inserire i loro annunci.

⁴⁴ Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

Molte aziende digitali si servono del modello pubblicitario come flusso di ricavi secondario e non principale; tuttavia molti commentatori ritengono che se si vende un prodotto sia poco opportuno ospitare anche spazi pubblicitari a pagamento, perché annunci ben costruiti e convincenti spingono i visitatori ad allontanarsi dal proprio sito.

Al contrario, per alcuni siti, come le riviste online, i siti in abbonamento o i social network con molti utenti, il modello pubblicitario è il sistema migliore per monetizzare un traffico web ben mirato, soprattutto se il sito ha una valida base di utenti all'interno di un mercato di nicchia. Sicuramente il modello pubblicitario è più efficace in presenza di un traffico altamente specializzato e dal volume consistente.

2.4 IL MODELLO DI AFFILIAZIONE

Il modello di affiliazione è dato dalla vendita di contatti o di prodotti o di servizi per i quali si incassa una commissione o se ne riconosce una ad un terzo. Siti come Cheapflights, Parkatmyhouse e MyDeco seguono questo modello.

È un modello di per sé adatto ad internet perché sfrutta la capacità del web di mettere in contatto potenziali compratori e potenziali venditori.

Per esempio, è possibile generare profitti mettendo in contatto gli acquirenti di un determinato settore con i venditori, facendo pagare una quota alle aziende cui si forniscono preziosi

contatti (cioè potenziali acquisti). Oppure si può far pagare una commissione di vendita (costo per acquisizione) come intermediari o per ogni click. Infatti, con l'opzione *pay-per-click*, un'azienda fa pagare gli inserzionisti ogni volta che un "potenziale acquirente" clicca e raggiunge il sito degli inserzionisti o telefona al loro call center. Nel caso dell'opzione "costo per acquisizione" (*cost-per-acquisition*), il cliente paga ogni volta che un utente compie effettivamente un acquisto sul sito, invece di fare semplicemente clic su di esso.

Il modello di affiliazione basato sull'intermediazione vede acquirenti e venditori riuniti insieme grazie ad un sito che facilita le transazioni, dietro il pagamento di una tariffa o di una commissione, tramite una piattaforma commerciale, un'asta o altri metodi simili.

Tale metodo sta adombrando quello tradizionale di affiliazione, che consiste nell'inserire link ad altri siti web affiliati e ricevere una commissione in base agli ordini effettuati grazie a questi link (e viceversa). La causa è da ricercarsi nel progetto Google Panda, un algoritmo Google teso a migliorare la rilevanza dei risultati di ricerca (ottimo per gli utenti Google) ripulendo ed eliminando da questi risultati i link di "scarsa qualità", i siti che sono ritenuti non pertinenti o che duplicano contenuti già esistenti.

2.5 IL MODELLO DI REVENUE SHARING

Il modello di revenue sharing si realizza in due modi: concedendo una quota dei ricavi derivanti dalle vendite dei prodotti o dei servizi in cambio di qualcosa di vantaggioso, come l'esposizione a un vasto pubblico mirato; oppure incassando una percentuale dei ricavi offrendo in cambio l'accesso ad un pubblico molto ampio.

Il principio ispiratore di tale modello è quello dell'aiuto reciproco e può essere particolarmente utile alle piccole start-up poiché consente di condividere i rischi, di mettere in comune le risorse, di ripartire i costi con altre imprese e di ottenere un accesso immediato a un target numeroso. Per approfittare di questi vantaggi, le piccole imprese non devono fare nient'altro che condividere, collaborare e cooperare con un'impresa più grande dotata di risorse e di un bacino consistente di clienti.

“Le partnership collaborative di *revenue sharing* consistono soprattutto nel condividere un aspetto positivo a beneficio comune e nell'essere chiari fin dall'inizio sulle aspettative e i ruoli, ossia nel definire chi fa che cosa e perché. Tutte le parti coinvolte devono trarne vantaggio”⁴⁵

Il modello in abbonamento è dato dal vendere abbonamenti a contenuti, come notizie, o a servizi, come, per esempio, appuntamenti online. FT.com, My SingleFriend.com e Lovestruck.com propongono tutti quote d'iscrizione, pagabili con cadenza annuale o mensile.

⁴⁵ Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

Molti siti uniscono il modello in abbonamento con quello pubblicitario. Monetizzare il contenuto chiedendo agli utenti una tariffa periodica di abbonamento (su base giornaliera, mensile o annuale) si rivela efficace, nel mondo digitale, a causa del basso costo marginale dell'informazione. Il *Financial Times* e il *New York Times*, che insieme vantano centinaia di migliaia di abbonati, sono un valido esempio di questo modello.

Il *New York Times* offre gratuitamente le notizie del giorno, ma chi desidera consultare articoli pubblicati nei giorni precedenti deve pagare per ottenere un accesso della durata di novanta giorni. Il giornale fornisce anche un servizio personalizzato di alert profilato per argomento, che consente al lettore di ricevere un'e-mail ogni volta che sul sito vengono pubblicati nuovi contenuti di suo specifico interesse.

Il *Wall Street Journal* e il *Financial Times* danno agli utenti la possibilità di abbonarsi a informazioni e servizi premium che non sono rilevati dai motori di ricerca.

Un altro metodo consiste nel far pagare ciascun articolo a consumo anziché applicare una tariffa fissa: si tratta di un sistema che è più facile implementare utilizzando opzioni di micro pagamento.

Per proporre contenuti o servizi a pagamento è necessario che questi siano altamente personalizzati e di alta qualità, per garantire la creazione di una relazione proficua con i consumatori scelti.

2.6 IL MODELLO DELLE APPLICAZIONI E DEGLI APPSTORE

Il modello delle applicazioni e degli appstore consiste nel vendere applicazioni tramite smartphone e tablet. Rovio e Tapulous sono noti creatori di app di successo.

Secondo Comscore, le applicazioni piu' vendute sono state scaricate dal 30% degli utilizzatori dell'iPhone. Considerata questa vasta base di utenti, non stupisce che titoli di maggior successo come TapTap Revenge, in cui i giocatori danno dei colpetti alle palline che scorrono sullo schermo seguendo il ritmo di una canzone, siano stati scaricati piu' di venti milioni di volte con oltre quattro milioni di utenti attivi al mese.

Tuttavia, se a queste hit e' stata data giustamente una grande rilevanza, sulla stampa non si e' discusso cosi' frequentemente degli insuccessi.

"In qualsiasi nicchia di mercato, le imprese eccezionali in cima alla piramide (l'1%) hanno un enorme successo. Il successivo 4-9% e' composto da imprese che vanno bene. Tutte le altre vanno malissimo. La stampa si concentra su quell'1% e questo puo' darvi l'impressione che anche vostro fratello quattordicenne possa guadagnare un milione al mese. Basta che progetti un'applicazione"⁴⁶

⁴⁶ Rickman C. (2012), *The Digital business start-up workbook*. FrancoAngeli

La conclusione che ne si può trarre è che il mercato delle app, fagocita facilmente e in poco tempo le diverse società entranti, arricchendole con ricavi pazzeschi nell'immediato ma, con la stessa celerità, perdono potenza e attrattiva'. In questo campo, tutti i creatori di app hanno un'opportunità, ma la durata del loro successo è limitata al *divertimento* dell'utente, un po' come nel mercato dei videogames, soltanto ad una velocità doppia.

Nel mondo delle app, il richiamo del "free" è assolutamente vincente. Inoltre, il modello delle app è attuabile in correlazione con il modello freemium, includendo delle sezioni o funzionalità aggiuntive a pagamento. Questo è un ottimo metodo per cercare di autofinanziare gli aggiornamenti e lo sviluppo di nuove applicazioni per diversificare l'offerta e rimanere sempre competitivi.

CONCLUSIONI

“All businesses, either explicitly or implicitly employ a particular business model. A business model describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed.

The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain. Put differently, a business model reflects management’s hypothesis about what customers want, how they want it and what they will pay, and how an enterprise can organize to best meet customer needs, and get paid well for doing so.”⁴⁷

Come descritto, un modello di business è più generico di una strategia di business. L'accoppiamento dell'analisi strategica con l'analisi del modello di business diventa necessario al fine di proteggere qualunque vantaggio concorrenziale derivi dalla progettazione e l'implementazione di nuovi modelli di business.

La selezione di una strategia di business è un esercizio più granulare della progettazione stessa.

⁴⁷ David J. Teece (2009) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. LPR 43 (2010), 191-194

“Tutte le imprese, esplicitamente o implicitamente, utilizzano un particolare modello di business. Un modello di business descrive la progettazione o l'architettura di creazione di valore, di consegna e di acquisizione dei meccanismi impiegati. L'essenza di un modello di business è che cristallizza le esigenze del cliente e la capacità di pagare, definisce il modo in cui l'impresa risponde alle e offre valore ai clienti, attira i clienti a pagare per il valore, e converte i pagamenti di trarre profitto attraverso la corretta progettazione e il funzionamento dei vari elementi della catena di valore. In altre parole, un modello di business riflette l'ipotesi di gestione di quello che vogliono i clienti, come vogliono e quello che pagherà, e come l'impresa possa organizzarsi per meglio rispondere alle esigenze dei clienti, e vengono pagati bene per farlo.

La congiunzione dell'analisi strategica-competitiva, per l'architettura del modello di business, richiede di segmentare il mercato, creare una proposta di valore per ogni segmento, impostare l'apparato per fornire quel valore e cercare di capire i vari "meccanismi di isolamento". Quest'ultimi utilizzabili per evitare che il modello di business/strategia possa essere compromesso attraverso l'imitazione da parte dei concorrenti o da parte dei clienti.

Per concludere, l'obiettivo di questo capitolo è stato quello di descrivere e facilitare la comprensione della notevole importanza che i modelli di business hanno sul mercato. Attraverso l'esplorazione delle diverse connessioni con la strategia aziendale, l'evoluzione tecnologica e la teoria economica, si è cercato di fotografare il nuovo scenario economico che si può profilare con il consolidamento della *new economy* e del mercato online.

Il contesto socio-economico in cui stiamo vivendo e i profondi cambiamenti del comportamento di acquisto dei consumatori, sottolineano che l'importanza della scelta del modello di business e della sua architettura (design) è di cruciale importanza per definire il successo di qualunque operazione commerciale realizzata attraverso il web.

CAPITOLO 3 – THE NEW MARKETING ERA

Nel capitolo 3 ripercorro l'evoluzione del Marketing, elemento vitale per qualsiasi impresa, per condividere il percorso di ricerca che ho effettuato e che mi ha indotto ad adattare la strategia FoodEat al nuovo scenario e a scegliere i *brandtouchpoint* più potenzialmente efficaci a trasferire e comunicare il valore al mercato.

Nel corso del capitolo, inoltre, analizzerò anche le nuove dinamiche e il potenziale offerto dalla rivoluzione digitale e i relativi nuovi attori e interlocutori che ne sono scaturiti e prenderò in esame quei fattori che entrano in gioco nei processi d'influenza.

In special modo, mi sono concentrato sull'analisi dei social media, rifacendomi alla letteratura moderna in materia, al fine di sviscerare con maggiore precisione le dinamiche e i nuovi scenari presenti.

Per concludere, nell'ultima parte del capitolo, indicherò le direttive strategiche per elaborare un piano di marketing digitale di successo.

3.1 L'EVOLUZIONE DEL MARKETING:

IL MARKETING 3.0

Durante gli ultimi sessant'anni il marketing è stato uno degli argomenti più interessanti e appassionanti del mondo del business. Se vogliamo tracciarne la storia, in estrema sintesi, possiamo dire che il marketing si è incentrato su tre principali discipline: *gestione del prodotto, gestione del cliente e gestione della marca*. I concetti del marketing sono stati soggetti a un'evoluzione che, a partire dalla focalizzazione al prodotto degli anni Cinquanta e Sessanta, li ha portati, negli anni Settanta e Ottanta, a concentrarsi sulla gestione del cliente, per integrare, quindi, nei due decenni successivi, la disciplina della gestione della marca (*brand management*).

E' questo continuo adattamento dei concetti del marketing all'evolvere della vita degli uomini in società ciò che ne fa una disciplina tanto entusiasmante. Durante gli ultimi sessant'anni il marketing è stato uno degli argomenti più interessanti e appassionanti del mondo del business. L'origine del marketing è rintracciabile nella fusione di tre principali discipline: *gestione del prodotto, gestione del cliente e gestione della marca*.

I concetti alla base del marketing sono stati soggetti a un'evoluzione che partendo dalla focalizzazione sul prodotto, negli anni Cinquanta e Sessanta, è passata, negli anni Settanta e Ottanta, alla concentrazione sulla gestione del cliente, per giungere, nei due decenni successivi, alla disciplina della gestione della marca (*brand management*). Questo continuo adattamento del marketing all'evolvere della vita degli uomini in società lo ha

reso una disciplina tanto entusiasmante quanto sempre attuale e indispensabile per la buona riuscita di qualsiasi operazione di mercato.

L'adattamento continuo e costante ai cambiamenti del contesto storico culturale ha , conseguentemente, trasformato anche i concetti chiave del marketing.

Nella tabella 3.1 esposta nelle pagine seguenti, ripresa dal libro Marketing 3.0 di Philip Kotler, si evidenzia come i contenuti e la specializzazione nel settore Marketing si siano ampliati e trasformati nel corso degli anni.

Attualmente la disciplina del marketing focalizzandosi sempre più sul cliente e sul suo potere decisionale, ha ampliato il suo concetto e introdotto l'attenzione per le emozioni umane. Infatti, sono stati elaborati nuovi concetti come il Marketing esperienziale, il Marketing emozionale e il *brandequity*.

Per generare domanda non è sufficiente raggiungere la mente del cliente con il classico modello del posizionamento: occorre colpire il suo cuore. I concetti di marketing messi a punto nei due decenni a cavallo del secolo sono per lo più scaturiti dalla nuova disciplina della gestione della marca.

“Il Marketing 3.0 si preoccupa di cambiare il modo in cui i consumatori fanno le cose nella propria vita. Quando una marca si fa veicolo di trasformazione, i consumatori la accettano inconsciamente come un elemento costitutivo spirituale. Nel loro *l'economia delle esperienze*, Joseph Pine e James Gilmore sostengono che, una volta giunta a maturità l'economia delle

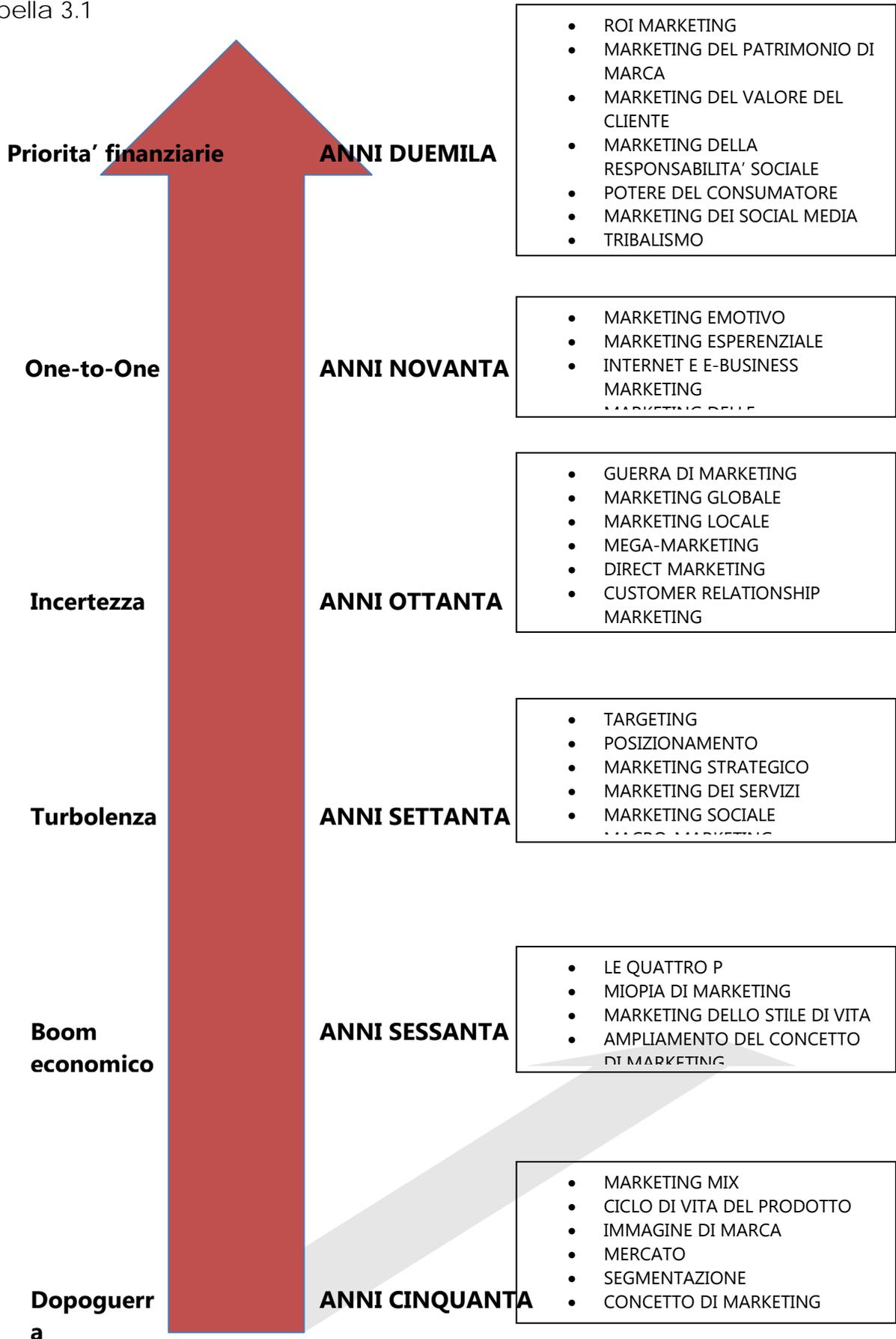
esperienze, è tempo di passare all'economia delle trasformazioni." ⁴⁸

Crediamo che l'economia delle trasformazioni, in cui l'offerta delle imprese consiste in un'esperienza in grado di trasformare la vita del consumatore, si sia già affermata, e i risultati vengono palesati attraverso l'invenzione dello smartphone.

Un altro fondamentale elemento che serve all'azienda per stabilire un contatto profondo ed emotivo con i propri consumatori è la *storytelling*

⁴⁸ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, (2010). Marketing 3.0. Gruppo24ore

tabella 3.1



Il *branding* è una nuova pratica, che tende a gestire le varie evoluzioni e gli sviluppi della strategia di brand equity, cercando di creare valore per il cliente in maniera coerente con l'identità del brand. Questa funzione è essenziale per convincere il consumatore che il brand non è solo un qualcosa di astratto, ma un qualcosa che si può vivere e che molte volte incarna i propri sogni.

Le nuove tendenze, portano i consumatori a fidarsi più degli estranei che pubblicano opinioni nelle loro reti sociali che non dei così detti esperti.

Le ultime ricerche, per l'appunto, hanno dato un forte segnale d'allarme a tutte quelle società che usano ancora i mezzi tradizionali del marketing, credendo poco nelle sue nuove applicazioni, come il Web Marketing o il Social Media Marketing.

"In altre parole, il marketing non è più solo il tradizionale rapporto unidirezionale tra le imprese e i consumatori, ma una pratica che si va rapidamente estendendo anche da consumatore a consumatore." ⁴⁹

E' per questo che si può anche affermare che il marketing si sia sviluppato orizzontalmente, cercando sempre più la partecipazione dei suoi consumatori, attraendoli attraverso la sua *autenticità* e la sua *identità*.

Phralad e Krishnan, nel loro libro *The newage of innovation*, analizzano i nuovi modi di creare prodotti ed esperienze attraverso la collaborazione fra imprese, consumatori, fornitori e partner di canali interconnessi in una rete di innovazione. L'esperienza di un prodotto non è mai da circoscrivere al solo prodotto in quanto tale, ma deve essere il risultato della somma di tutte le esperienze

⁴⁹ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, (2010). Marketing 3.0. Gruppo24ore

individuali dei consumatori. In questo modo la società potrà creare il valore massimo per il consumatore, che risulterà totalmente soddisfatto.

Un altro concetto chiave della nuova letteratura in materia di Marketing è quella espressa da Seth Godin, sotto il nome di Tribalizzazione. Godin sostiene che i consumatori desiderano interrelarsi con altri consumatori, non con le imprese. Le imprese intenzionate ad abbracciare questa nuova tendenza devono soddisfare questo bisogno e aiutare i consumatori a interrelarsi in comunità. Perciò, per ottenere successo bisognerà avere il sostegno di tali comunità, chiamate da Seth Godin "tribù".

In questo ambito, l'evoluzione delle tribù e del web in generale, ha portato, attraverso il fenomeno dei social media, a ridurre il distacco tra brand e consumatori, lasciando che questi ultimi interagiscano direttamente con il brand tramite i canali social. Infatti, secondo i nuovi sviluppi, il brand cerca di creare con i vari consumatori un rapporto più umano e cerca esso stesso di "umanizzarsi", ad esempio, attraverso un profilo Facebook,

I brand non possono più pensare di "raccontare" e "vendere" attraverso le leve di marketing e comunicazione tradizionale (approccio **Tell&Sell**) e di ottenere risultati soddisfacenti. Per essere efficaci con i consumatori, ormai quasi tutti "digitalizzati" ed evoluti per ciò che concerne i processi di acquisto, i brand dovranno cercare di costruire una relazione profittevole con i loro *customersegment*, attraverso la creazione di esperienze che fanno leva sul coinvolgimento come suggerisce il metodo dell' *Experience & Engagement*.

Tale metodo ruota attorno al passaggio da "immagine" a "impegno" del brand che a sua volta diventa lo strumento attraverso il quale:

- Coinvolgere i consumatori
- Creare esperienze di acquisto uniche
- Generare valore
- Soddisfare le attese

In questo contesto, il messaggio da senso unico si trasforma in dialogo, si costruisce una relazione proficua con il consumatore, si creano acquisti significativi e soddisfacenti e tutta l'operazione genera valore.

Il marketing da creativo diventa autentico, la pubblicità diventa cultura e il *customersegment* una community che esprime gli stessi bisogni. Se l'immagine di marca include elementi come l'identificazione, la personalità del prodotto e le percezioni evocate, dobbiamo includervi anche la relazione. Quest'ultima, è diventata cruciale per stabilire un contatto a lungo termine con il consumatore, soprattutto in chiave di creazione, trasferimento e acquisizione di valore.

3.2 IL MONDO DIGITALE E IL SUO POTENZIALE

Negli ultimi 20 anni le innovazioni tecnologiche hanno generato significativi cambiamenti, modificando gli stili di vita, generando nuove modalità di relazione, ma anche di abitudini e di pensiero da cui è scaturita una società altamente competitiva, informatizzata, facilitata nella ricerca di informazioni ed esigente.

E' in questo nuovo scenario che le organizzazioni misurano le loro competenze e la loro competitività. Scenario in cui il ruolo dei consumatori è cambiato e i media digitali hanno preso il sopravvento. Questi cambiamenti hanno condizionato anche il mercato abbassando le barriere di accesso all'informazione e permettendo, attraverso la creazione di attività online (per esempio community, siti di e-commerce ecc.), di raggiungere il *customersegment* e di instaurare una relazione diretta.

Quattro fenomeni, in particolare, hanno avuto un ruolo chiave nel modificare il panorama del mercato:

- **L'evoluzione di internet e la sua diffusione in termini di penetrazione**
- **L'esplosione dei social media: il successo dei social network**
- **I cambiamenti negli atteggiamenti di consumo**
- **I nuovi *brandtouchpoint***

La crescita e lo sviluppo di Internet è legata non solo all'accresciuto numero di computer collegati in rete, ma, soprattutto, al suo modo di essere e di esprimersi attraverso i siti e alle sue

modalità di fruizione sempre più accessibili. L' impatto di internet ha prodotto una serie di contributi che hanno modificato la vita quotidiana ed in particolare la comunicazione .

“Internet oggi è parte integrante della vita delle persone. E' il mezzo attraverso il quale i consumatori comunicano, si confrontano, cercano, acquistano ed esprimono loro stessi ed è il ponte grazie al quale le organizzazioni possono creare una relazione con loro, intensa e duratura e soprattutto a due vie, *peer-to-peer*, da pari a pari.”⁵⁰

Da questo processo in rete è nato il concetto Web 2.0, la cui paternità è da attribuire a Tim O'Reilly .

Web 2.0 descrive l'evoluzione di siti e servizi nel Web come i siti wiki e i social network, in cui sono fondamentali l'**interazione**, la **collaborazione** e la **condivisione** di contenuti da parte degli utenti.

Il concetto esprime e rappresenta l'era in cui le persone hanno compreso che non è tanto nel software l'importanza del Web, quanto nei servizi (e nelle loro esperienze) che sono offerti attraverso il Web stesso. Tale concetto, tuttavia, sembra ,per alcuni critici superato , tanto che già si parla dell'era Web 3.0, poiché la maturità e l'acquisizione di alcune tecnologie, unite al cambiamento dei comportamenti e delle modalità di connessione, stanno portando verso una sempre maggiore interazione ed esperienza nel Web.

⁵⁰ Peretti P., (2011). Marketing Digitale. Apogeo

3.2.1 L'ESPLOSIONE DEI SOCIAL MEDIA:

IL SUCCESSO DEI SOCIAL NETWORK

Una differenza, che va subito chiarita ,per evitare di fare confusione, è quella che intercorre tra i social media e i social network. I social media fanno riferimento al concetto di stile del Web 2.0, e consistono in attività, pratiche e comportamenti tra le comunità di persone che dialogano tra loro on-line , con i brand e con le aziende.

I social network, invece, sono lo strumento attraverso il quale poter condividere e dialogare. Sono delle piattaforme digitali che permettono alle persone iscritte, di condividere opinioni, esperienze, informazioni e idee e di scambiare messaggi tramite testo, immagini, audio e video. Essi investono la comunicazione di un ruolo sempre più preminente nella relazione umana: Facebook ne è l' esempio più eclatante con i suoi 500 milioni di utenti attivi.

Su Facebook, social network creato da Mark Zuckerberg nel febbraio del 2004, avvengono conversazioni in 70 lingue diverse. Di questi utenti, oltre 150 milioni si connettono tramite smartphone o tablet soppiantando l' uso del p.c..

I social network sono parte dei social media, una sorta di sottoinsiemi dei social media, una rete di persone che usa una combinazione di applicazioni on-line per connettersi con altre persone. (Ho preso la frase da quello che ho tolto dal paragrafo dedicato ai social network)

La resistenza dei social media è data dal loro ruolo , ormai consolidato nella quotidianità dei consumatori, che dichiarano di esserne fortemente influenzati. Lo sviluppo dei social media è iniziato nel 2006, anno in cui è nato il concetto di Web 2.0 e ha preso piede lo *usergenerated content*.

I consumatori con lo sviluppo del fenomeno "*tribu*", hanno iniziato a percepire in maniera inefficiente gli sforzi di Marketing, e a constatare la validità del brand attraverso il reperimento di informazione tramite Internet

La società della Harley Davidson, tramite la sua community, che le ha permesso di intercettare i difetti dei suoi prodotti , è riuscita a migliorare la gestione della *customer satisfaction*. In seconda battuta, la società statunitense è riuscita ad offrire un servizio di assistenza ai consumatori, completamente gratuito e molto funzionale, perché redatto dagli stessi motociclisti.

In linea generale i social media influenzano le decisioni di acquisto producendo effetti immediati sulle conoscenze e sugli atteggiamenti degli utenti esposti, i quali sono in grado di instaurare un filo diretto con le organizzazioni orientando il marketing.

"...As stated by Mike DiLorenzo, director of social media marketing and strategy for the NHL, "**Social networks aren't about Web sites. They're about experiences**" (Wyshynski, 2009). These experiences arise when marketers are able to incorporate **reach, intimacy, and engagement** into the company's overall integrated marketing communications strategy through the interconnectedness of online social media combined with traditional media.

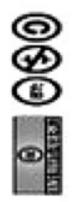
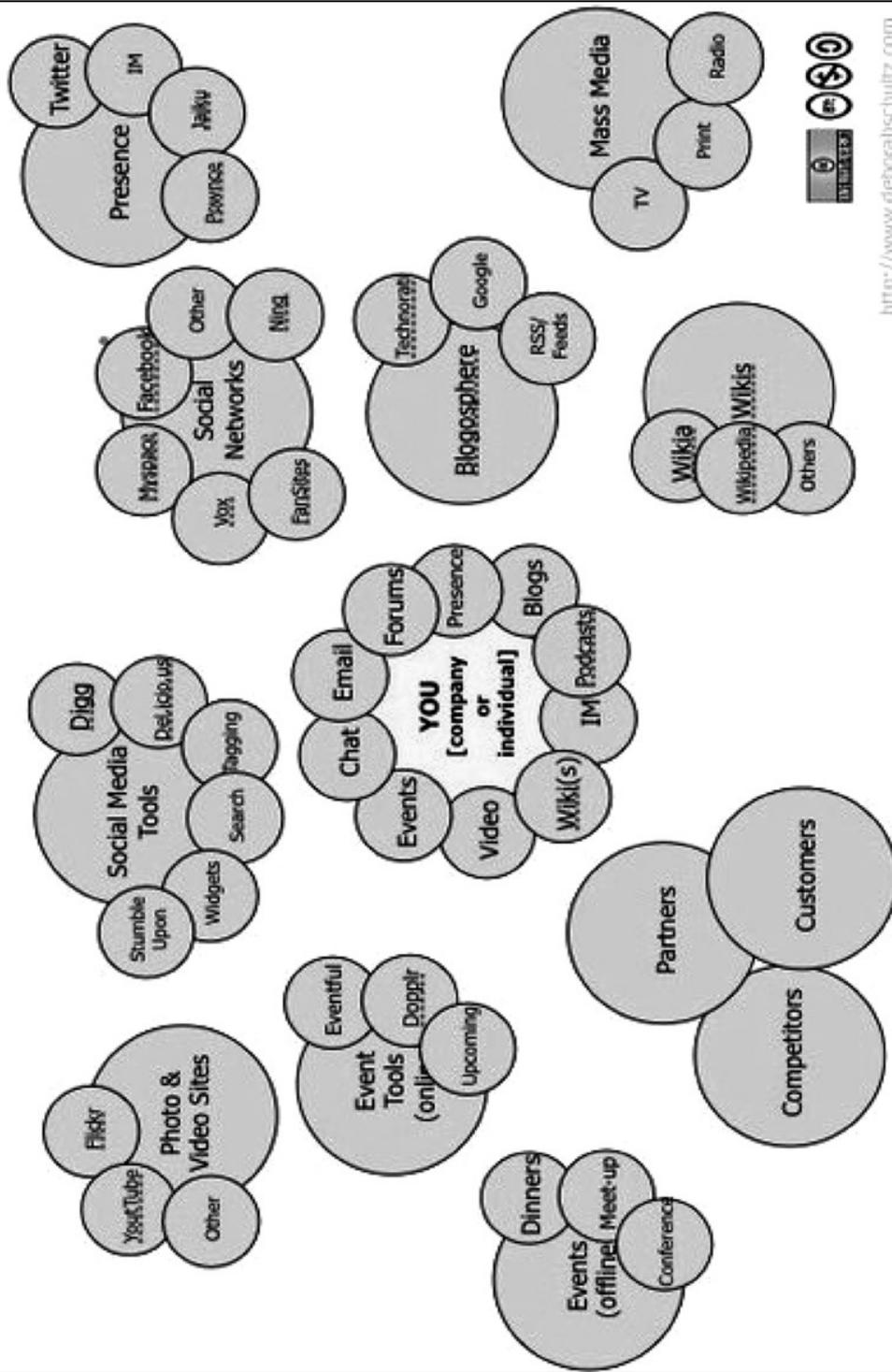
Unfortunately, too many companies make the mistake of treating these media as disparate platforms or silos that operate independently of each other. Instead, companies should view their approach to social media as an integrated strategy that brings consumer experiences to the forefront, all whilst recognizing that Internet-based media does not replace traditional media. Internet-based media expands marketing's ability to move consumers from awareness to engagement, consideration, loyalty, and advocacy.

While the use of traditional media constitutes a trade-off between reach and consumer engagement, social media enables both reach and engagement through judicious use of all formats and platforms. Marketers need both people and community platforms in order to create experiences that achieve the overarching goal of attention and influence.

The dynamics of marketing interchange and interactions between companies and consumers are far different today than they were 20, or even 10, years ago. Today, consumers actively influence brand messages and meaning, consumer opinions help dictate product and service assortment, mobile devices represent communication lifelines, and online 'chatter' serves as a crystal ball that helps companies determine future product or service initiatives..."⁵¹

⁵¹ Richard Hanna, Andrew Rohm, Victoria L. Crittenden. *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. Business Horizons (2011) 54, 268-273 "Come affermato da Mike DiLorenzo, direttore del social media marketing e la strategia per la NHL, "Le reti sociali non sono sui siti web. Sono circa le esperienze" (Wyshynski, 2009). Queste esperienze sorgono quando i marketers sono in grado di incorporare raggiungibile, intimità, e coinvolgimento nella strategia integrata complessiva della società di comunicazione di marketing attraverso l'interconnessione dei social media online in combinazione con i media tradizionali. Purtroppo, troppe aziende fanno l'errore di trattare questi media come piattaforme diverse o silos che operano in modo indipendente l'uno dall'altro. Invece, le aziende dovrebbero vedere il loro approccio ai social media come una strategia integrata che porta le esperienze dei consumatori in primo piano, tutto pur riconoscendo che i media basati su Internet non sostituiscono i media tradizionali. Il mezzo basato su Internet espande la capacità di marketing per portare i consumatori dalla consapevolezza all'engagement, alla considerazione, alla lealtà, e alla promozione. Mentre l'uso dei media tradizionali costituisce un compromesso tra il raggiungimento e il coinvolgimento dei consumatori, i social media consentono sia il raggiungimento e sia l'engagement attraverso l'uso

Social Media Ecosystem - Weave



<http://www.deborahschultz.com>

Source: Schultz (2007)

sapiente di tutti i formati e le piattaforme. I marketer hanno bisogno di persone e di piattaforme community, al fine di creare esperienze che consentano di raggiungere l'obiettivo primario di attenzione e di influenza. Le dinamiche del marketing di interscambio e le interazioni tra le imprese e consumatori sono molto diverse oggi di quanto non fossero 20, o anche 10, anni fa. Oggi, i consumatori influenzano attivamente i messaggi di marca e il loro significato, le opinioni dei consumatori aiutano a dettare l'assortimento di prodotti e servizi, i dispositivi mobili rappresentano cavi di sicurezza di comunicazione, e l' 'on line 'chatter' serve come una sfera di cristallo che aiuta le aziende a determinare le future iniziative di prodotto o servizio.'

"...Figure 3.1 provides an overview of the social media ecosystem. As noted by Schultz (2007)—the creator of this ecosystem visual—learning to weave through the ecosystem is a new, but necessary, skill in today's changing world.

Corcoran (2009) divides the ecosystem into three media types: owned media (controlled by the marketer; e.g., company website), paid media (bought by the marketer; e.g., sponsorships, advertising), and earned media (not controlled or bought by the marketer; e.g., word-of-mouth, viral).

Li and Bernoff (2008) segment active participants in the ecosystem based on five different types of social behaviors:

- **Creators** (e.g., publish, maintain, upload);
- **Critics** (e.g., comment, rate);
- **Collectors** (e.g., save, share);
- **Joiners** (e.g., connect, unite);
- **Spectators** (e.g., read).

While the platforms provide transmission of messages, the spheres of influence now become the consumers who engage in conversations about products and services via the various platforms..."⁵²

I Marketers, quindi, devono imparare a *navigare* ed nel *Social Media Ecosystem*, integrando le molteplici piattaforme, messe in evidenza nella figura 3.1, cercando di considerare le differenze tra i

⁵² Richard Hanna, Andrew Rohm, Victoria L. Crittenden. *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. Business Horizons (2011) 54, 268-273

"La figura 1 fornisce una panoramica del media ecosistema sociale. Come notato da Schultz (2007) - il creatore di questo ecosistema visivo - imparare a tessere attraverso l'ecosistema è una nuova, ma necessaria, abilità nel mondo che cambia ogni giorno. Corcoran (2009) divide l'ecosistema in tre tipi di media: media di proprietà (controllata dal marketing, ad esempio, sito aziendale web), media acquistati dal marketing, ad esempio, sponsorizzazioni, pubblicità a pagamento, e earned media (non controllate o acquistate dal marketing, ad esempio, passaparola, virale). Li e Bernoff (2008) segmentano i partecipanti attivi nell'ecosistema sulla base di cinque diversi tipi di comportamenti sociali: **Creators** (ad esempio, pubblicare, gestire, caricare); **Critici** (ad esempio, commentare, tasso); **Collezionisti** (ad esempio, salvare, condividere); **Falegnami** (ad esempio, collegare, unire); e **Spettatori** (ad esempio, lettura). Mentre le piattaforme forniscono la trasmissione di messaggi, le sfere di influenza diventano ora i consumatori che si impegnano in conversazioni su prodotti e servizi attraverso le varie piattaforme."

diversi consumatori, appartenenti agli svariati segmenti di *comportamento social*. Infatti, come evidenziato dagli studi di Li e Bernoff (2008), non tutti i partecipanti del *Social Media Ecosystem* sono uguali e si impegnano allo stesso modo.

Di conseguenza, l'interazione, la comunicazione e gli obiettivi che si vogliono raggiungere cambieranno secondo il segmento target che si vuole raggiungere.

"The concept of a social media ecosystem enables marketers to think first in terms of overall strategy, not tactics. Working within the ecosystem enables marketing managers to ask critical questions:

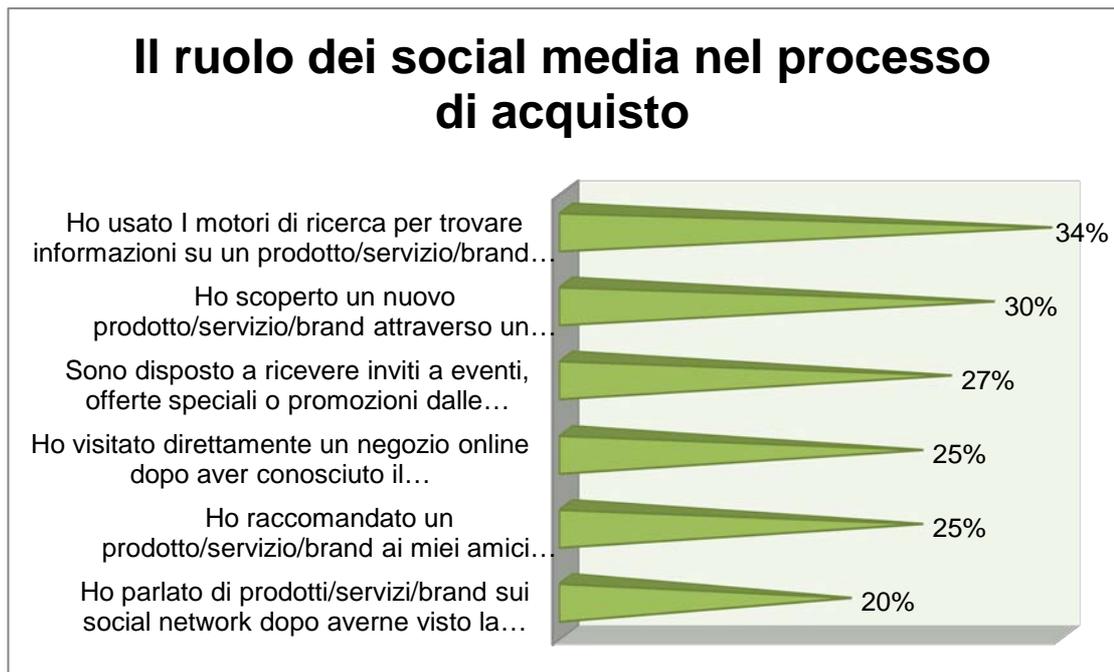
- Who is/are the target(s)?
- On which traditional and social media platforms do the targets live?
- What marketing content (story) does the company want to tell?
- How can marketers propagate or feed this content throughout the ecosystem?"⁵³

⁵³ Richard Hanna, Andrew Rohm, Victoria L. Crittenden. *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. *Business Horizons* (2011) 54, 268-273

"Lavorare all'interno dell'ecosistema consente marketing manager di porre domande critiche:

- Chi è / sono il bersaglio(i)?
- Su quali piattaforme media tradizionali e social il target di consumatori vive?
- Quali sono i contenuti di marketing (storia) che l'azienda vuole raccontare?
- Come possono i marketers diffondere o alimentare questo contenuto in tutto l'ecosistema?

Tabella 3.2



54

A conferma dell'influenza dei social media nella scelta decisionale di acquisto, si è predisposta la tabella 3.2 con la quale si cerca di quantificare la frequenza di utilizzo dei social media nelle sue specifiche sfaccettature.

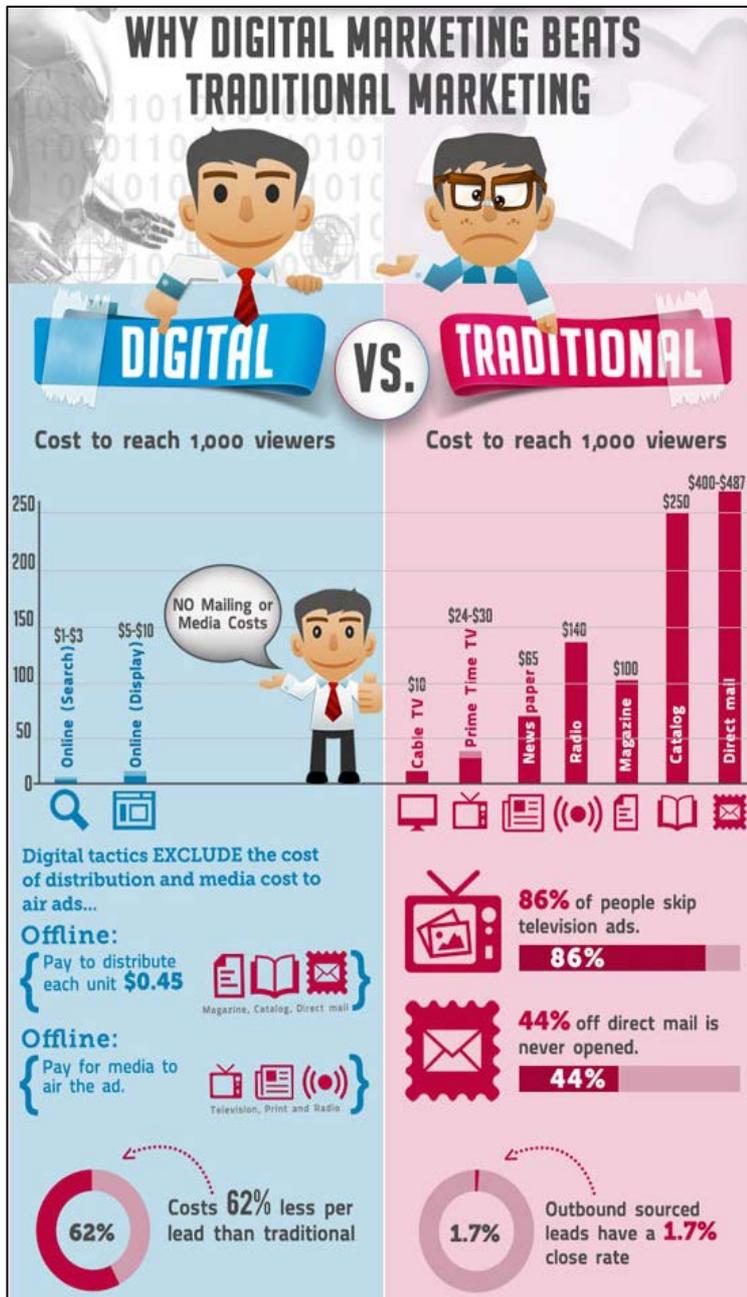
Possiamo notare come rilevante risulti la pratica dell'utilizzo dei motori di ricerca, al 34%, presupponendo la crescente rilevanza delle varie pratiche di SEO & SEM e le loro applicazioni. Continuando la lettura della tabella 1, il social network si presenta come l'attore fondamentale per il passaparola e un'ottima guida per i consumatori. In quest'ottica, il monitoraggio dei flussi di conversazioni su i social network, risulta essere una pratica essenziale per il *testing* di un prodotto e il suo perfezionamento, ma soprattutto per gestire la *brand equity*, *immagine* e *reputazione*.

3.2.2 IL DECLINO DEI MEZZI DI COMUNICAZIONE

⁵⁴ Performics e ROI Research, 2009

TRADIZIONALI

Recenti dati pubblicati negli Stati Uniti da e Marketer (aprile 2010)



segnalano che il 78% dei consumatori americani segue i consigli e i suggerimenti di altri consumatori nel web e solo il 14% invece ha fiducia nella pubblicità tradizionale. Questa tendenza, insieme con gli elevati costi dei metodi tradizionali di Marketing lasciano ampio margine all'utilizzo di mezzi digitali.

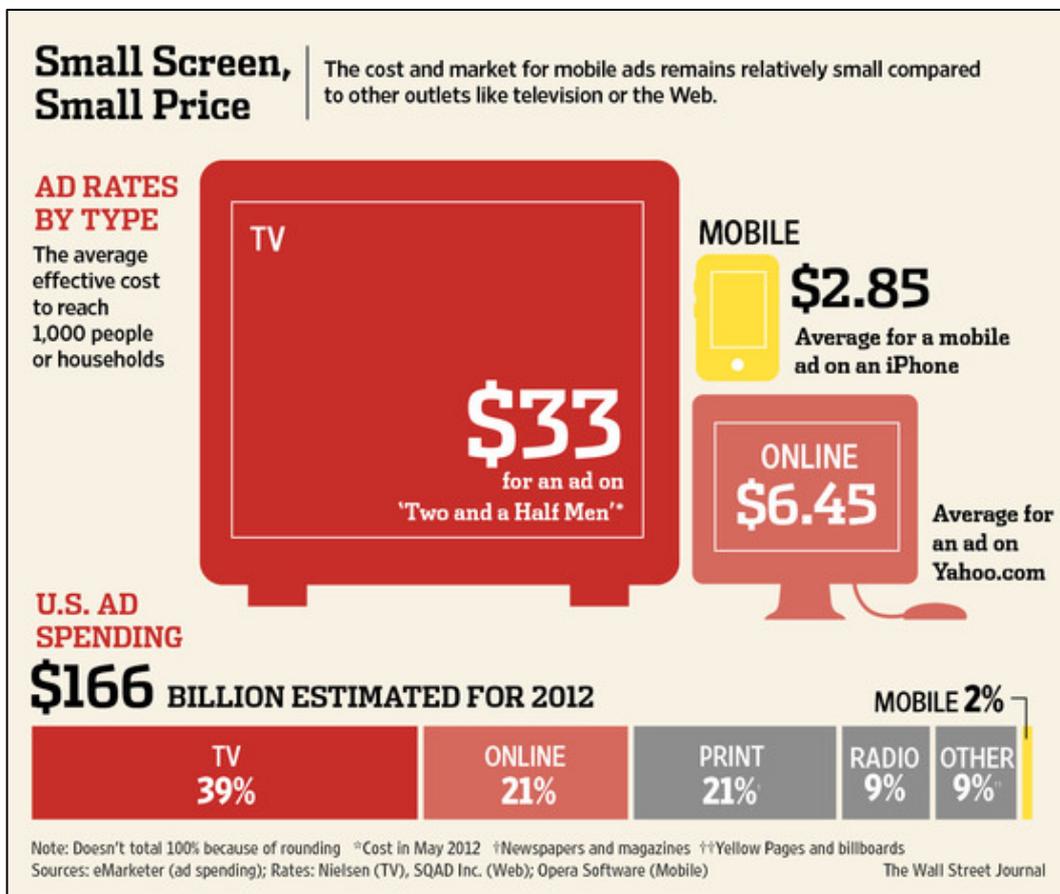
Dal focus si può notare

immediatamente quanto il marketing digitale sia più efficiente in termini di costo ed efficace in termini di comunicazione. Infatti dai

dati riportati balza all'occhio la risposta che ha l'audience rispetto a una tradizionale pubblicità' e a una digitale.

Basti pensare che l'86% degli americani, di fronte una pubblicità in tv, cambiano canale vanificando l'investimento fatto.

La televisione, pur rimanendo uno dei mezzi di comunicazione più usati, non genera più i risultati di una volta. Inoltre i costi di una campagna digitale sono del 62% inferiori rispetto alle campagne pubblicitarie televisive e, grazie al contatto diretto e specifico per ogni tipo di target, la campagna digitale si rivela un ottimo monitoraggio istantaneo.



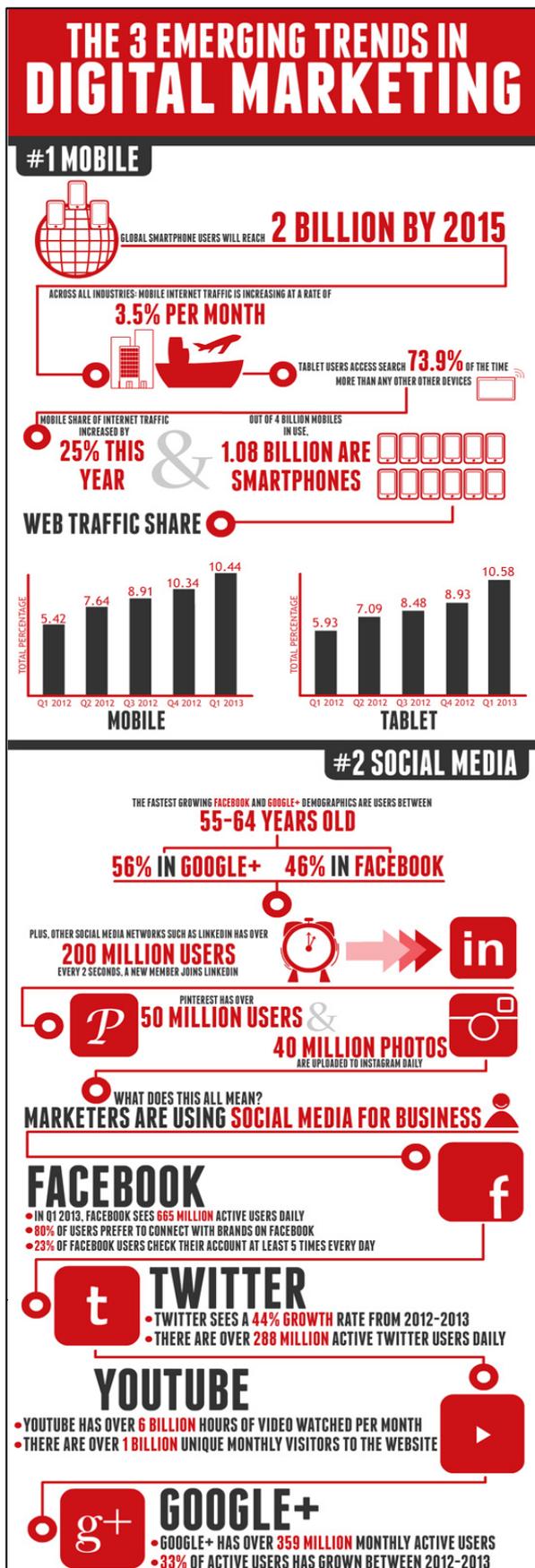
Una ricerca riportata dal Wall Street Journal, sostiene che per intercettare un pubblico di 1000 persone tramite la televisione si avrà un costo di circa **5 volte superiore** rispetto le modalità on-line, e addirittura quasi **12 volte** rispetto la pubblicità mobile.

A sostegno di questa tesi è intervenuto anche *Tamar Weinberg* con il suo libro *Social Media Marketing* nel quale pone in evidenza la considerevole percentuale (quasi il 75%) di utenti che sceglie prodotti e rivenditori sulla base di raccomandazioni dei loro pari; lo scambio di informazioni tramite siti quali blog, forum e sistemi di rating on-line e la maggiore disponibilità degli utenti a comprare dopo aver visto un *video tutorial*. Quest'ultimo espediente, stando alla ricerca, può incrementare le vendite del 35% (lo studio ha testato il comportamento di un milione di acquirenti sul sito CompUSA durante un periodo di 60 giorni).

In Italia la situazione non è differente dal resto del mondo. Se su scala mondiale il 90% dei consumatori ascolta le opinioni e i suggerimenti on-line, in Italia questa percentuale è pari addirittura all'85% (secondo i dati della analisi di Nielsen Global Online Consumer Survey, aprile 2009). Studi recenti, inoltre, hanno evidenziato come le dinamiche evolutive del marketing multicanale siano in evoluzione e molto profittevoli. Il 63% dei consumatori che rispondono positivamente all'influenza della multicanalità, sono compresi nella fascia di età tra i 24 e i 55 anni, esattamente quella popolazione che rappresenterà i futuri consumatori.

Non si esagera, dunque, se si afferma che, il *marketing* multicanale rappresenta il futuro del marketing e i nuovi orizzonti di business. *“Il marketing multicanale: grazie ad Internet, ma anche altri mezzi come Wap, SMS, ecc., è possibile rendere le esperienze di comunicazione e/o di acquisto omogenee, in grado cioè di dare al cliente quelle sensazioni e quelle esperienze che in passato i diversi mezzi come la stampa, televisione, ecc., o altri canali come il negoziante sotto casa, il catalogo spedito per posta, ecc, potevano dare solo separatamente. I mezzi di comunicazione*

erano gestiti indipendentemente tra loro e indipendentemente dai canali di vendita. Il marketing multicanale da la possibilità di fare tutte queste cose allo stesso tempo, di promuovere la stessa iniziativa di marketing con più mezzi, offrendo al consumatore la



stessa identica sensazione o esperienza di acquisto con ognuno di essi. Si pensi al marketing della Kinder, che ha avuto l'idea di far trovare la sorpresa nell'ovetto, in termini fisici, e su Internet, con un piccolo codice che fa trovare il giocattolo e accedere a un videogames a sorpresa (www.magic-kinder.com). " 55

In Italia ci sono oltre 50 milioni di utenti mobile, con età superiore ai 15 anni, pari al 98% della popolazione italiana. In sostanza, l'accessibilità ai mezzi digitali e alla realtà di internet è molto elevata. Lo studio portato avanti da un'importante società americana, mette in luce

<http://www.glossario-m-80.asp>

quanto il traffico su internet sia aumentato a dismisura con l'avvento dei *mobile device*, facendo registrare un aumento del traffico del 3,5% al mese e del 25% nel 2013 rispetto al 2012. Il 73,9% di accessi ad internet avviene tramite tablet o altri *mobile device*; quindi è molto importante sottolineare l'utilizzo delle tecniche di responsive web design che adattano la visualizzazione della pagina in base al device che si utilizza.

Le persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni, hanno un profilo su Google+ e su Facebook, e compongono rispettivamente il 56% e il 46% dell'audience generale.

Per comprendere meglio quante persone riescono ad inglobare questi social network, basti pensare ai 665 milioni di utenti che sono attivi giornalmente su Facebook, o ai 6 miliardi di ore di video visti in un mese su Youtube, che conta oltre 1 miliardo di visitatori mese.

Il tutto lascia pensare alle ottime opportunità in termini di promozione e comunicazione che si possono sfruttare sul web a costi molto ridotti rispetto al budget pensato per raggiungere la stessa platea con i mezzi tradizionali.

3.2.3 I CAMBIAMENTI NEGLI ATTEGGIAMENTI DI CONSUMO

Come più volte affermato la rivoluzione digitale modificando le regole dell'interazione e della comunicazione ha influenzato anche il mercato. Recenti studi si sono occupati specificatamente del diverso ruolo che i consumatori hanno assunto passando **da giocatori passivi, a svolgere un ruolo importante nella relazione con il brand**. A questo proposito, è utile il riferimento al concetto di

"*usersgeneratedcontent*", che ha segnato un passo fondamentale per la creazione di contenuti on-line.

Secondo tale concetto stabilendo un nuovo modo di comunicare, da pari a pari l'interrelazione è riuscita a diventare proficua proiettando le società in un orizzonte di *co-produzione*, tra il brand e il consumatore. A tal proposito, si sta configurando una nuova forma di consumatori, chiamata **prosumer**, ovvero, *proactive-consumer*, cioè un consumatore che partecipa vivamente alla creazione di un nuovo prodotto o servizio, alla sua modifica e alla sua personalizzazione.

Proseguendo con quanto posto in rilievo dalle recenti ricerche i consumatori **da poco informati, sono passati ad essere una categoria molto informata** grazie all' uso di Internet e **da "soli" sono diventati "associati"**.

Come già accennato in precedenza, il fenomeno del *tribalismo*, descritto da Seth Godin, si è manifestato, in maniera sempre più crescente, consolidando questo aspetto in veri e propri centri di informazione. A tal proposito, il fenomeno delle community ha rafforzato il potere del consumatore nei confronti del brand, che si trova ora a dover ascoltare. Se in precedenza erano le aziende a cambiare il mercato, attraverso i loro prodotti, oggi più che mai, sono i consumatori a cambiare il mercato.

3.2.4 I NUOVI BRANDTOUCHPOINTS

Le nuove trasformazioni, in ambito digitale, ampliano e rinnovano la scelta dei *brandtouchpoint*, che possono essere elencati in:

- **WEB SITE:** Il sito internet, deve essere considerato come un vero e proprio punto vendita delle Società produttrici. Dove il consumatore può trovare assistenza, informazioni sui prodotti e sull'azienda, e dove può conoscere le attività intraprese dal brand, ma in particolare dove può acquistare i prodotti. Inoltre, una moderna azienda deve essere reperibile e attiva 24 ore su 24, non lasciando mai solo il cliente.
- **MY ACCOUNT AREA:** Il my account area è un'area del sito, con accesso riservato ai soli utenti iscritti. Comune negli e-commerce o nelle piattaforme dove è possibile personalizzare un prodotto o un servizio offerto dal sito stesso. In quest'area dedicata il consumatore può gestire in maniera diretta tutte le possibili alternative connesse al sito. Ad esempio, sul sito di Intesa San Paolo è possibile accedere nel proprio account dell'area correlata con il proprio conto e gestire o monitorare tutti i movimenti eseguiti o verificare quelli effettuati con la carta di credito.
- **APP:** il mondo delle applicazioni, come già accennato in precedenza, rappresenta sicuramente l'oggetto più interessante dei nostri giorni. Questa nuova forma di interazione, sembra essere il risultato dello sviluppo dei videogames, ma in chiave più interattiva e coinvolgente. Le app, differiscono dai giochi per il semplice fatto che riescono a sfruttare la rete, per essere *smart* e, quindi, interattive. Un' app può inviare notifiche, come se parlasse realmente, oppure può collegare milioni di persone e farle giocare. L'

alto tasso di coinvolgimento è determinato dalle possibilità offerte dal web in chiave di interconnessione e di scambio di informazioni tra gli utenti. Ad esempio, due persone possono giocare attraverso un' app e poi condividere i propri risultati sul web attraverso i Social Network, creando così un interesse diffuso che si espande a macchia d'olio tra le altre persone.

- **FORUM:** è uno spazio pubblico o privato dedicato a conversazioni aperte a chiunque abbia qualcosa da dire sul tema. Attraverso il forum si può ricreare l'atmosfera e le dinamiche del *simposio* greco o quello di un moderno salotto letterario. Un modo per accrescere le proprie conoscenze e ampliare le proprie visioni, confrontandosi e scambiando opinioni.
- **BLOG:** è uno spazio personale, dove gli autori possono scrivere ciò che vogliono su qualsiasi tema che interessa loro. Questo tipo di *brandtouchpoints* fa riferimento al modello di comunicazione "ONE TO MANY", e cioè il messaggio espresso dall'autore colpisce tutti i suoi seguaci. Il **blog** sta seguendo un'evoluzione particolare, in quanto si sta aprendo ad avere più autori, che riempiono di contenuti lo spazio dedicato, assomigliando sempre più a veri e propri giornali. Infatti, un possibile sviluppo del giornalismo, secondo recenti studi e dibattiti, può essere incarnato da centri di informazione indipendente sotto forma di blog. Se pensiamo poi al rilievo della figura del blogger, possiamo comprendere quanto peso possono avere questo tipo di attività. Un esempio tutto

italiano è quello di Riccardo Pozzoli e Chiara Ferragni, due fashion blogger diventati famosissimi in tutto il mondo. «Con 90 mila visite al giorno Chiara è la blogger di moda più seguita al mondo. Solo il 25% del nostro pubblico è italiano, riceviamo visite da più di 190 Paesi, a cominciare dal Brasile e dagli Usa. In Messico come a Dubai Chiara è stata accolta da capannelli di ragazze adoranti. Non solo. Su Instagram Chiara ha 2 milioni e 200 mila followers. E' un potere comunicativo enorme. Che non ha prezzo».

- **SOCIAL NETWORK:** Secondo quanto abbiamo potuto apprezzare fino adesso, il social network (rete sociale) può essere considerato come un ambiente web dove le persone con un interesse o bisogno comune, si riuniscono per comunicare, per incontrare altre persone con passioni simili e condividere informazioni.

I social network più diffusi sono:

- **Myspace.com** Fondato nel 2003 è stato il primo social network di successo, arrivando a registrare oltre 100 milioni di utenti. E' stato acquistato nel 2006 da News Corporation e da allora ha iniziato a perdere terreno rispetto a Facebook.

- **Facebook** Mark Zuckerberg lanciò Facebook nel 2004 per permettere ad altri studenti di Harvard di tenersi in contatto con i loro amici. Oggi è il più importante fenomeno di tutti i tempi e rende il business "umano" e personale.

- **LinkedIN** E' stato lanciato nel 2003 con il preciso obiettivo di creare un network di professionisti che potessero scambiarsi curriculum vitae e conoscenze. Nel tempo è cresciuto

costantemente, fino ad essere quotato a Wall Street e a diventare uno degli strumenti più utilizzati per cercare partnership lavorative.

- **Twitter** E' un servizio gratuito di social networking e microblogging, che fornisce agli utenti una pagina personale aggiornabile tramite messaggi di testo con una lunghezza massima di 140 caratteri (120 nel caso s'inserisca un link o un'immagine). Twitter è costruito totalmente su architettura Open source. Gli aggiornamenti di stato possono essere fatti tramite il sito stesso, via SMS, con programmi di messaggistica istantanea, posta elettronica, oppure tramite varie app.

3.2.5 FOCUS: FACEBOOK E LE AZIENDE

Facebook per le imprese può essere una fantastica fonte di Marketing, per capire e coinvolgere i consumatori nel profondo, a patto che si tenga conto delle sue prerogative . Nella creazione e personalizzazione di una pagina su Facebook , ad esempio, le aziende devono tener presente che la grafica è un elemento fondamentale e primario. Allo stesso modo devono :

- Condividere in chiave social la pagina - a dipendenti, clienti, partner, secondo gli obiettivi che ci si pone - e promuovere il così detto reclutamento delle persone a cui ci si vuole rivolgere.
- Analizzare costantemente le statistiche dei flussi di visita e risposta, cercando di interagire con il proprio pubblico per comprendere quali possano essere le tematiche preferite. Un ruolo fondamentale è giocato dal contenuto di ciò che si pubblica per attrarre e mantenere i propri *followers*. In

quest'ottica l'azienda deve studiare strategie diverse, osservando in tempo reale la reazione del proprio pubblico.

- Realizzare pubblicità tarate sulle preferenze espresse su Facebook, per catturare l'attenzione del consumatore, che presenta un livello di attitudine molto elevato ad assorbire il richiamo del brand pubblicizzato,
- Creare gruppi di fan FacebookApplications, per rispondere al concetto del learning and engagement. In una prima fase si creeranno gruppi fan su Facebook tali da fungere da focus group perpetui; in una seconda fase saranno analizzati i feedback dei consumatori o qualsiasi altro commento sull'esperienza del brand pubblicata liberamente; in una terza fase l'azienda prenderà in esame le critiche e i suggerimenti dati per rimediare con tempestività. Le critiche rappresentano la base per il successo.
- *Considerare del Customer care & Customersatisfaction.* La pagina Facebook, può fungere da sportello per la *customer care e customersatisfaction*, poiché, il numero di contatti che si sono registrati in studi recenti, fanno registrare una frequenza elevata di domande inerenti al prodotto, al suo uso e alla sua manutenzione. Inoltre, ci sono anche richieste particolari di personalizzazione del prodotto o informazioni maggiori sulle materie prime utilizzate.

3.2.6 FOCUS: TWITTER E LE AZIENDE

Twitter è stato creato nel marzo 2006 dall' Obvious Corporation di San Francisco. La nascita di Twitter scosse il mondo del business per la casualità a cui fu legata. Una conosciuta bakery di Londra, ad ogni nuova sfornata, lanciava un tweet on-line. Dopo poco, molte persone si ritrovavano a fare la fila davanti al negozio, richiamate non solo dal profumo del pane ma, per la prima volta, da un "cinguettio". Twitter, in sostanza, rappresenta una piattaforma di condivisione delle informazioni in maniera veloce e sintetica, lasciando spazio a un'interazione diretta e una facilità di ricerca per argomenti (tag). Una delle caratteristiche distintive di questo social network è data dal fatto che i pensieri e gli argomenti esposti sul proprio profilo possono essere catalogati e arricchiti con dei *tag*, ovvero delle vere e proprie etichette, che si utilizzano in riferimento all'oggetto trattato.

La sua struttura, semplice ed efficace, rappresenta per le aziende un'ottima opportunità all'interno di un piano di marketing integrato per dialogare e coinvolgere le proprie persone di riferimento.

"As a business, you can use Twitter to quickly share information, gather market intelligence and insights, and build relationships with people who care about your company. Often, there is already a conversation about your business happening on Twitter." .Twitter.com

3.2.7 FOCUS: LINKEDIN E LE AZIENDE

"Attraverso LinkedIn si possono trovare fornitori e partner, si possono porre domande e avere risposte mirate su temi inerenti al

proprio lavoro, si costruiscono relazioni che facilitano il business e che possono aiutarne lo sviluppo. Ho sempre pensato a questa rete sociale come a una fiera, in cui dentro un determinato "stand" si possa trovare tutto quello che serve per il lavoro: contatti, informazioni su come va il business, idee e confronto, scoprire chi fa parte di determinate aziende e quali sono le loro caratteristiche.

Con LinkedIn, inoltre, è possibile ottimizzare le proprie risorse, raggiungere una determinata utenza con un costo per contatto bassissimo - o acquistare pacchetti in abbonamento - e promuovere i propri progetti digital, creando dei gruppi *ad hoc*, semplici da gestire che arricchiscono sia le aziende che gli utenti.

Una sezione utile e di successo su LinkedIn è il Service Provider Recommendations Engine, motore di ricerca che consente di trovare professionisti ed esperti in determinati ambiti. Il social network, dedicato ai professionisti, ha cercato, nel tempo, di sviluppare funzionalità simili a Facebook, anche se limitate rispetto a quest'ultimo. Accetta applicazioni di terzi e questo aiuta le attività di marketing che su LinkedIn, ora, si limitano ai link sponsorizzati in cui è possibile segmentare le inserzioni in maniera molto dettagliata e utile, come supporto a progetti di marketing digitale."⁵⁶

LinkedIn , dunque, rappresenta una fonte rilevante di reperimento **di risorse** umane, poiché concede la possibilità di contatto e di visualizzazione di competenze ed esperienze curriculari. In sostanza, se dalla parte dell'utente è un modo per mettersi in luce, dalla parte dell'azienda, LinkedIn rappresenta una vetrina per segmenti di consumatori di un certo livello e spessore. Sulla piattaforma digitale per i professionisti, il target medio si aggira

⁵⁶ Peretti P., (2011). Marketing digitale. Apogeo

tra i 30 e i 60 anni, con un alto potenziale in termini di profittabilità e propensione al consumo.

3.3 IL PIANO DI MARKETING DIGITALE

Il marketing digitale è possibile definirlo come: "L'insieme di attività che, attraverso l'uso di strumenti digitali, sviluppano campagne di marketing e comunicazione integrate, targettizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l'organizzazione a individuare e mappare costantemente i bisogni della domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa, una relazione interattiva che genererà valore nel tempo."⁵⁷

L'implementazione di un piano di marketing digitale per un'azienda richiede quattro condizioni fondamentali:

- Un cambiamento nell'approccio rispetto al marketing tradizionale: la marca non deve porsi a una certa distanza dal consumatore, ma, anzi, deve rimanerci il più vicino possibile;
- Un piano integrato di comunicazione e interazione tra gli strumenti tradizionali e quelli digitali. Come messo in evidenza nel
- Un piano strutturato con un goal chiaro e condiviso degli obiettivi precisi e misurabili; una strategia digitale e una serie di analisi fra le quali, per esempio, quelle del mercato e della concorrenza, la definizione del target di riferimento e dei suoi comportamenti, per arrivare, infine, alla scelta di tattiche efficaci e innovative;

⁵⁷ Peretti P., (2011). Marketing digitale. Apogeo

- Una struttura organizzativa adeguata, con persone dedicate e il supporto di partner competenti per l'implementazione e lo sviluppo di campagne digitali;
- Un budget proporzionato agli obiettivi che s'intendono raggiungere e dei parametri di misurazione dei risultati flessibili e adeguati al contesto.

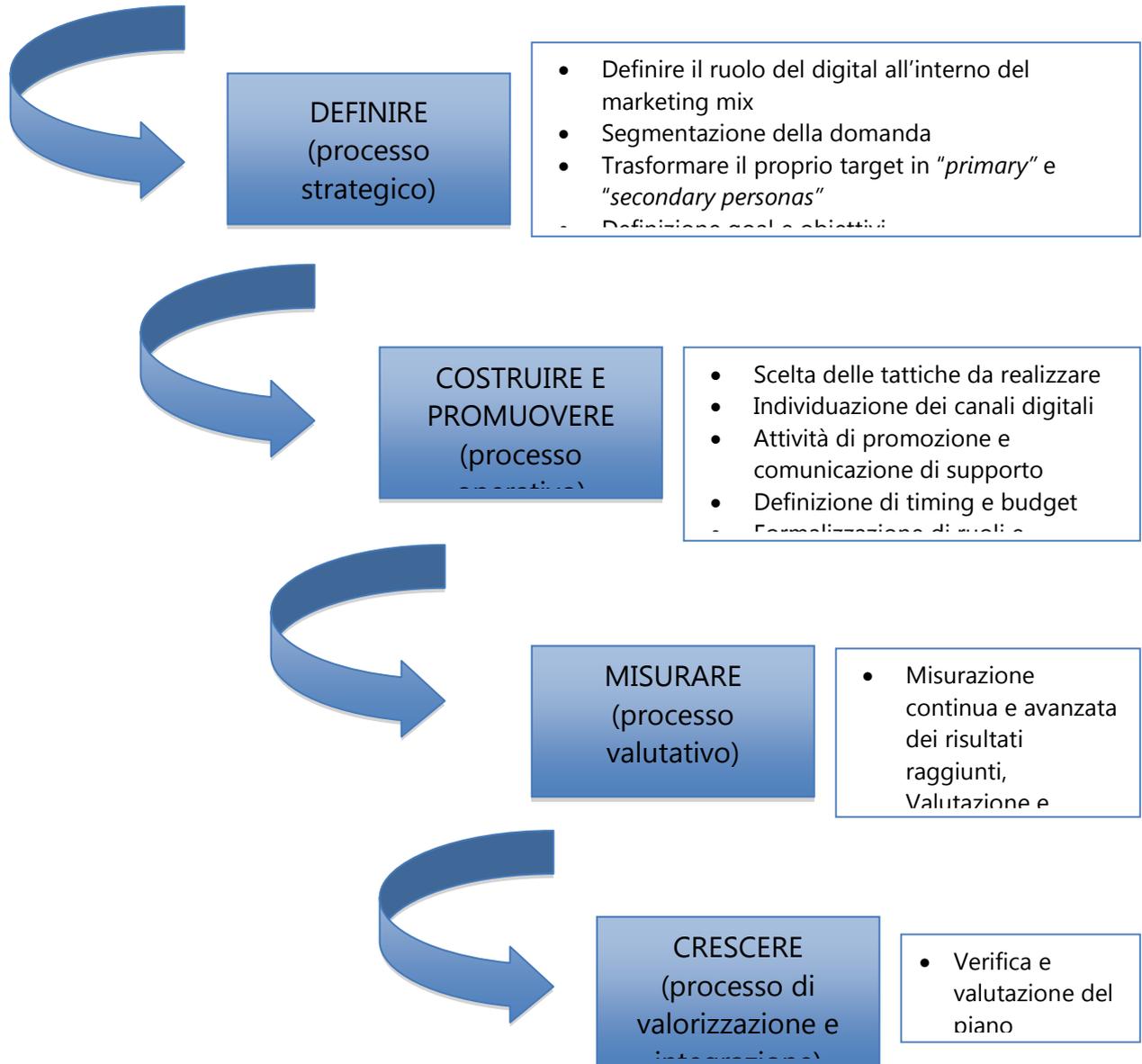
Il marketing digitale deve puntare al soddisfacimento dei clienti, alla costruzione di una relazione con gli stessi, per meglio interpretare i bisogni e produrre una serie di effetti positivi che attivino un circolo virtuoso nello sviluppo dell'impresa, come evidenzia Gianmario Verona:

- Stabilità nel fatturato;
- Crescita del fatturato nel medio-lungo termine;
- Opportunità di innovazione;
- Passaparola

In sostanza, per le organizzazioni che decideranno di puntare sul marketing digitale sarà decisivo il raggiungimento di un vantaggio competitivo che darà valore nel tempo.

Il processo per la creazione di un piano di marketing dovrà fare affidamento su un'attenta analisi del mercato e piu' in generale, nel marketing digitale l'azienda dovrà *Capire, Definire, Costruire, Promuovere, Misurare e Crescere*"⁵⁸

⁵⁸ Paola Peretti, Marketing digitale



CONCLUSIONI

Nel Capitolo appena terminato si è partiti dal raccontare le varie evoluzioni del Marketing dalla sua nascita al nuovo ruolo che ha assunto negli ultimi anni.

Condizionato soprattutto dall'avvento della "terza rivoluzione industriale" (per definirla con le parole di Rifkin) e dal consolidarsi di pratiche e tecniche legate ai nuovi strumenti tecnologici, il marketing tradizionale si sta tramutando in qualcosa di nuovo.

Infatti, proprio con l'affermarsi del fenomeno dei social media e della "digitalizzazione della società" moderna, attraverso gli svariati digital devices a disposizione, si è potuto analizzare meglio il ruolo dei primi connesso al cambiamento delle dinamiche di influenza e di scelta di acquisto dei consumatori.

Come evidenziato da Richard Hanna et al. nell'articolo "*We're all connected: The power of the social media ecosystem*":

"...Consumers are adopting increasingly active roles in co-creating marketing content with companies and their respective brands. In turn, companies and organizations are looking to online social marketing programs and campaigns in an effort to reach consumers where they 'live' online. However, the challenge facing many companies is that although they recognize the need to be active in social media, they do not truly understand how to do it effectively, what performance indicators they should be measuring, and how they should measure them. Further, as companies develop social media strategies, platforms such as YouTube,

Facebook, and Twitter are too often treated as stand-alone elements rather than part of an integrated system..."⁵⁹

In questo processo di rivoluzione e trasformazione, i vecchi strumenti del Marketing in termini di comunicazione e influenza su i consumatori sono sempre meno efficaci e sempre più onerosi.

In conclusione, possiamo affermare che i meccanismi e i processi del Marketing si stanno sviluppando soprattutto in chiave *social-digital*, aprendo a nuovi scenari e a strumenti molto più indicati e proficui. Inoltre, il ruolo sempre più preponderante dei social media fa sì che le aziende presenti sul mercato debbano considerare entrambe le strade: Digital Marketing e Traditional Marketing, integrando il più possibile le loro strategie per raggiungere un obiettivo comune, CREARE, TRASFERIRE E ACQUISIRE VALORE.

"Social media platforms such as Facebook, Twitter, Digg, SCVNGR, YouTube, and numerous others have begun to revolutionize the state of marketing, advertising, and promotions. These social media have transformed the Internet from a platform for information, to a platform for influence. Because of the dramatic and global growth of social media such as Facebook (550 million users) and Twitter (100+ million users), companies of all sizes from different industries now view social media marketing as a mandatory element of their marketing strategy. However, it is no longer enough to merely incorporate social media as standalone elements of a marketing plan.

⁵⁹ Richard Hanna, Andrew Rohm, Victoria L. Crittenden. *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. Business Horizons (2011) 54, 265-194

"I consumatori stanno adottando un ruolo sempre più attivo in contenuti di marketing co-creazione con le imprese e le loro rispettive marche. A loro volta, le aziende e le organizzazioni sono alla ricerca di programmi di social marketing e campagne on-line nel tentativo di raggiungere i consumatori che 'vivono' on line. Tuttavia, la sfida di molte aziende è che pur riconoscendo la necessità di essere attivi nei social media, non capiscono veramente come farlo in modo efficace, quali indicatori delle prestazioni dovrebbero essere di misura, e come li dovrebbero misurare. Inoltre, quanto le aziende che sviluppano strategie di social media, piattaforme come YouTube, Facebook, e Twitter sono troppo spesso trattate come elementi autonomi piuttosto che parte di un sistema integrato."

Companies need to consider both social and traditional media as part of an ecosystem whereby all elements work together toward a common objective: whether to launch and promote a new product or service; to communicate a new company initiative; or to simply further engage customers in a rich, meaningful, and interactive dialogue.”⁶⁰

⁶⁰ Richard Hanna, Andrew Rohm, Victoria L. Crittenden. *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. Business Horizons (2011) 54, 265-194

“Piattaforme di social media come Facebook, Twitter, Digg, SCVNGR, YouTube, e molti altri hanno cominciato a rivoluzionare lo stato di marketing, pubblicità e promozioni. Questi social media hanno trasformato Internet da una piattaforma di informazioni, a una piattaforma per l'influenza. A causa della crescita spettacolare e globale dei social media come Facebook (550 milioni di utenti) e Twitter (oltre 100 milioni di utenti), le imprese di tutte le dimensioni nei diversi settori industriali ora vedono social media marketing come elemento obbligatoria della loro strategia di marketing. Tuttavia, non è più sufficiente incorporare solo social media come elementi indipendenti di un piano di marketing. Le aziende hanno bisogno di prendere in considerazione sia i social media sia quelli tradizionali, come parte di un ecosistema in cui tutti gli elementi lavorano insieme verso un obiettivo comune: lanciare e promuovere un nuovo prodotto o servizio; comunicare una nuova iniziativa aziendale; o semplicemente impegnare ulteriormente i clienti in un dialogo ricco, significativo, e interattivo.”

CAPITOLO 4 - FoodEat

In questo capitolo, andremo ad affrontare i temi principali per comprendere meglio il concept e il modello di business della start-up FoodEat.

In seguito ad una breve introduzione circa le attività poste in essere dalla FoodEat, analizzeremo con maggiore ocularità il punto di vista strategico ripercorrendo la struttura del modello di business suggerito dagli studi di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: *The Business Model Generation*.

4.1 COS'È FOODEAT?

Seguendo l'analisi completata nel primo capitolo, sullo scenario agroalimentare ed imprenditoriale italiano, Foodeat si prefige come missione quella di andare a sopperire agli evidenti punti di debolezza del settore in questione.

Di seguito, andremo a descrivere il lato pratico e concreto delle varie attività della start-up innovativa, che sfruttando le lacune dell'economia italiana vuole essere un nuovo modello di business come soluzione dell'emergenza che stiamo vivendo.

FoodEat può essere vista dalla parte del produttore come una vetrina internazionale, attraverso la quale può espandere il suo mercato e la sua visibilità, sfruttando un vantaggio di costo e di networking. Infatti, l'entrata di un utente sulla piattaforma FoodEat, per l'acquisto di un determinato prodotto, potrebbe essere una chiara occasione potenziale per richiamare lo stesso utente ed invogliarlo a compiere un ulteriore acquisto. Ad esempio, "Tizio" entra su www.foodeat.it per l'acquisto di "Prosciutto di Parma" e

nell'approfondire la sua ricerca decide di acquistare anche "Olio Quattrociocchi." In questo modo, Olio Quattrociocchi ha potuto usufruire del potere attrattivo del Prosciutto di Parma ed essere comunque notato dall'utente, che altrimenti non sarebbe mai riuscito ad intercettare. E' un po' come quando si va a fare la spesa: entrando nel supermercato si ha ben chiaro cosa comprare e all'uscita si sono effettuati acquisti non previsti.

Inoltre, analizzando a fondo il settore agroalimentare, si e' potuto notare quanto poco siano diffuse le pratiche di web marketing tra le aziende che ne fanno parte, registrando scarsi investimenti anche per le pratiche di marketing in generale.

Da ricerche svolte personalmente sul campo e in particolar modo, successivamente la partecipazione al CIBUS di Parma, ho potuto stilare una fotografia dello scenario agroalimentare italiano, in termini di capacita' manageriali e imprenditoriali orientate alle nuove frontiere del commercio.

La prima constatazione e' che le piccole imprese, per la maggior parte dei casi esaminati, sono poco strutturate, scarsamente organizzate e a conduzione familiare, caratterizzate da una sottile delimitazione dei compiti e delle funzioni. Ad esempio, le competenze del *marketer*, molto spesso, vengono affidate al componente della famiglia con maggiore fantasia ed estro, tenendo poca considerazione del ruolo e dell'importanza di questa particolare funzione. Naturalmente il risultato, nel migliore dei casi, e' confusionario e poco rilevante, poiche' le azioni di marketing sono prive di una strategia di fondo a medio-lungo termine e quindi anche impossibili da misurare. La pianificazione della strategia di Marketing e delle sue attivita' correlate, e' importante per quantificare le performance della loro

implementazione e per capire come agire tempestivamente, laddove si creano criticita'.

In seconda battuta, le grandi imprese, rappresentanti l'eccellenza enogastronomica italiana, si sono dimostrate molto strutturate e ben organizzate in termini di assetto aziendale, ma in netto ritardo rispetto le dinamiche internazionali, soprattutto in fatto di *digital development*.

Continuando l'analisi portata avanti nella fiera internazionale del cibo di Parma, ho riscontrato un forte ritardo in termini di utilizzo dello strumento e-commerce, pratica ancora sconosciuta per molti produttori.

Inoltre, e' molto comune il concetto che "l'e-commerce ed internet saranno il futuro", niente di piu' sbagliato, poiche' in realta', rappresentano il presente.

Proprio per queste evidenti mancanze o carenze, FoodEat aiuta le imprese che scelgono questo canale ad avere un piano di marketing integrato e una strategia di business vincente, cercando di valorizzare le caratteristiche peculiari del prodotto e risaltando l'arte del produttore.

Infatti, attraverso i mezzi di comunicazione e gli strumenti di diffusione *online*, che abbiamo affrontato nel capitolo 3, si potra' dare ampio respiro al settore commerciale piu' florido della nostra economia, internazionalizzando i prodotti offerti.

Inoltre, FoodEat ha tra gli obiettivi peculiari, quello di riposizionare il prodotto agroalimentare italiano seguendo i canoni che ci hanno reso famosi in tutto il mondo: *il design*, specialmente nella scelta del packaging e del labeling, *la bellezza*, concetto che riusciamo ad esprimere ed interpretare in maniera eccellente nel mondo, ed infine *il pregio della manifattura*, risultato della

tradizione culinaria italiana e da un inimitabile know-how detenuto dai produttori italiani.

L'errore piu' grave che e' stato commesso negli ultimi trent'anni da parte delle aziende e degli esportatori di prodotti agroalimentari italiani, e' quello che si e' lasciato vendere prodotti del *made in Italy* di bassa qualita' a prezzi molto elevati, illudendo i consumatori di tutto il mondo e svendendo il valore del prodotto italiano.

In questo modo, il *made in Italy* agroalimentare italiano, e' stato facile preda del mercato della contraffazione suscitando nei consumatori disillusi anche una certa avversione verso questi prodotti o comunque hanno aiutato a creare delle barriere culturali.

Un caso lampante e' quello dell'olio extra-vergine, prodotto di punta dell'economia italiana, che fino all'imposizione spagnola dei recenti anni, e' stato poco valorizzato. L'olio extra-vergine e' stato sfruttato per compiere vere e proprie truffe a danno dei consumatori e della reputazione di questo prodotto cosi' pregiato. Infatti, e' notizia di pochi mesi fa che ad Andria (citta' dell'Olio) sono stati arrestate 16 persone e sequestrate 16 aziende in via preventiva. Queste societa', avrebbe tagliato "Olio extra-vergine d'oliva biologico" diretto in Russia, con liquidi di dubbia provenienza. Una truffa da 30 milioni di euro, per un quantitativo di Olio sequestrato che ammonta a 400 tonnellate.

Casi di questo genere, purtroppo, si susseguono da anni e soprattutto in tempi di crisi e deflazione, le aziende italiane cercano dei sotterfugi per soddisfare la domanda dei beni pregiati, riuscendo a sfruttare il marchio *made in Italy* per incassare ingenti somme. In questo caso, non solo si procura un danno di immagine di gigantesche proporzioni, ma in piu', si lede fortemente la fiducia

dei consumatori internazionali verso il brand *made in Italy*. Considerato il piu' famoso al mondo, soltanto dopo Coca-Cola e Visa, sta incuriosendo da un po' i colossi del digitale, che stanno concentrando tutte le loro attenzioni proprio sul *made in Italy*.

Di seguito, ho scelto di sintetizzare gli intenti della start-up FoodEat, ripercorrendo la mission della stessa presente sulla pagina web istituzionale, spiegando meglio il significato.

- **“SCOPRIAMO** per voi i prodotti artigianali di qualita' dell'enogastronomia italiana, che nascono dell'amore di persone che ogni giorno si impegnano per trasmettere la cultura del cibo sano.”⁶¹

Uno dei fattori critici di successo della start-up FoodEat, sara' fornito dalla ricerca di piccole eccellenze artigianali italiane, che sono sconosciute al mercato di largo consumo e che non hanno una visibilita' consolidata, ma che hanno un valore inespresso molto profittevole. Il *made in Italy* artigianale che mantiene intatte tutte le sue caratteristiche naturali e tradizionali, e' un prodotto vincente e apprezzato in tutto il mondo. Riuscendo a garantire quest'autenticita' e la genuinita' dei metodi di produzione, delle materie prime e del prodotto finale, il valore, creato per i clienti, sara' percepito in maniera migliore.

- **“CONDIVIDIAMO** la loro passione, la loro storia e la loro tradizione, che rendono unici i loro prodotti perché non vogliamo che siano dimenticati.”⁶²

Lo *sharing* gioca un ruolo importante nella societa' odierna, trasformata dalla rivoluzione digitale e da una delle piu' grandi crisi

⁶¹ <http://www.foodeat.it>

⁶² <http://www.foodeat.it>

finanziarie del secolo. Se la prima ha favorito una condivisione delle idee e un confronto piu' propositivo e globale, la seconda ha segnato profondamente le abitudini dei consumatori e le loro esigenze. Per l'appunto, il fenomeno della condivisione (*sharing*) viene considerata da diversi studiosi una nuova modalita' di comunicazione, attraverso la quale si riesce a coinvolgere maggiormente le persone. Attraverso questo nuovo strumento, la FoodEat vuole tramandare e far conoscere le tradizioni della cucina italiana condividendole con il mondo, attraverso li strumenti *online*.

- **"DIFFONDIAMO** l'eccellenza, affinché il cibo non sia una necessità, ma uno stile di vita. ⁶³"

La filosofia di FoodEat, esprime un concetto fondamentale che caratterizza l'offerta come un qualcosa oltre il prodotto. Infatti, il brand FoodEat vuole essere la sicurezza di aver scelto il meglio, essere l'immagine dell'eccellenza, essere il gusto della bellezza e la ricchezza della bonta'. FoodEat rappresentera' una scelta di vita, che differenziera', a sua volta, anche il consumatore stesso, poiche' potra' ritrovare qualcosa della sua personalita' nei prodotti offerti. Grazie alle potenzialita' del mondo web, si avra' l'opportunita' di diffondere il messaggio con una cassa di risonanza a livello mondiale.

- **"VOGLIAMO** arrivare sulle vostre tavole, per accompagnarvi nel meraviglioso mondo del cibo italiano ed emozionarvi con le nostre scelte. Saremo protagonisti dei vostri eventi, ideatori della vostra felicità, capaci di stupirvi." ⁶⁴

⁶³ <http://www.foodeat.it>

⁶⁴ <http://www.foodeat.it>

Il cibo deve essere molto piu' che un prodotto, deve essere esperienza. Se consideriamo che i prodotti dell'industria alimentare sono beni commerciali che riescono a coinvolgere tutti e cinque i sensi dell'uomo, comprendiamo le potenzialita' del settore. Inoltre, un altro importante aspetto del cibo, specialmente quello di eccellenza, e' relativo alla sua presenza negli eventi importanti che caratterizzano la vita sociale. Fin dall'antichita' si sceglievano i cibi migliori per festeggiare avvenimenti importanti nella vita dell'uomo.

Questa tradizione, che si e' tramandata di generazione in generazione, nei nostri giorni puo' diventare comune grazie all'aiuto dell'e-commerce e di FoodEat. La GDO tradizionale, non sempre riesce a soddisfare il mercato di nicchia che sente la necessita' di scegliere altro tipo di prodotti, orientandosi piu' sulla qualita' che sul prezzo.

- *“**DESIDERIAMO** che il vostro piacere sia la forza dell'artigiano, la vostra soddisfazione il coraggio dell'imprenditore e i vostri bisogni la nostra energia.”* ⁶⁵

La creazione, l'acquisizione e il trasferimento del valore attraverso i prodotti FoodEat deve essere sfruttata profondamente creando delle interconnessioni tra produttori e consumatori che sia profittevole. Se da un lato, l'apprezzamento del *made in Italy* inorgoglisce e incentiva i produttori italiani, dall'altro la soddisfazione dei clienti li incoraggia ad espandere il loro commercio.

⁶⁵ <http://www.foodeat.it>

4.2 FOODEAT BUSINESS MODEL

“...Il punto di partenza per ogni buona discussione, convegno o workshop concernenti l’innovazione del modello di business dovrebbe essere una comprensione condivisa di ciò che è realmente un modello di business. Occorre un concetto di business che tutti possano comprendere: un concetto che faciliti la descrizione e la discussione. E’ necessario avere lo stesso punto di partenza e parlare della stessa cosa. La sfida è quella di arrivare a un concetto semplice, significativo, comprensibile in modo intuitivo, che non semplifichi, tuttavia, eccessivamente il complesso sistema di funzionamento delle imprese.

Riteniamo che un modello di business possa essere descritto nel migliore dei modi tramite nove elementi costitutivi di base che mostrano la logica con cui un’azienda intende fare soldi. I nove elementi comprendono le quattro principali aree di un business: i clienti, l’offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria. Il modello di business è come un progetto per la strategia da implementare attraverso le strutture organizzative, processi e sistemi...”⁶⁶

Come suggerito dalla letteratura moderna, il modello di business può essere sintetizzato e descritto in base ai suoi nove elementi costitutivi:

1. Customer Segment
2. Value Proposition
3. Channels

⁶⁶ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

4. Customer relationship
5. Key Resources
6. Key Activities
7. Key Partnerships
8. Revenue Streams
9. Cost Structure

Di seguito analizzeremo la struttura della start-up FoodEat ripercorrendo ogni sua declinazione nelle varie componenti, sopradescritte.

4.2.1 CUSTOMER SEGMENT

“L’elemento di base riguardante i segmenti di clientela definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un’azienda desidera raggiungere e servire”⁶⁷

I clienti costituiscono il cuore di ogni modello di business. Senza clienti (redditizi), nessuna azienda può sopravvivere a lungo. Per soddisfare meglio i propri clienti, un’azienda li dovrebbe raggruppare in segmenti distinti sulla base di esigenze comuni, comportamenti comuni o altre caratteristiche. Un modello di business può definire uno o più segmenti di clientela grandi o piccoli. Pertanto, un’azienda deve decidere consapevolmente a quali segmenti rivolgersi e quali, invece, trascurare.

⁶⁷ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

Una volta presa questa decisione, è possibile progettare con cura un modello di business sulla base di una profonda comprensione delle esigenze di ogni specifico cliente.

I gruppi di clienti rappresentano segmenti distinti se:

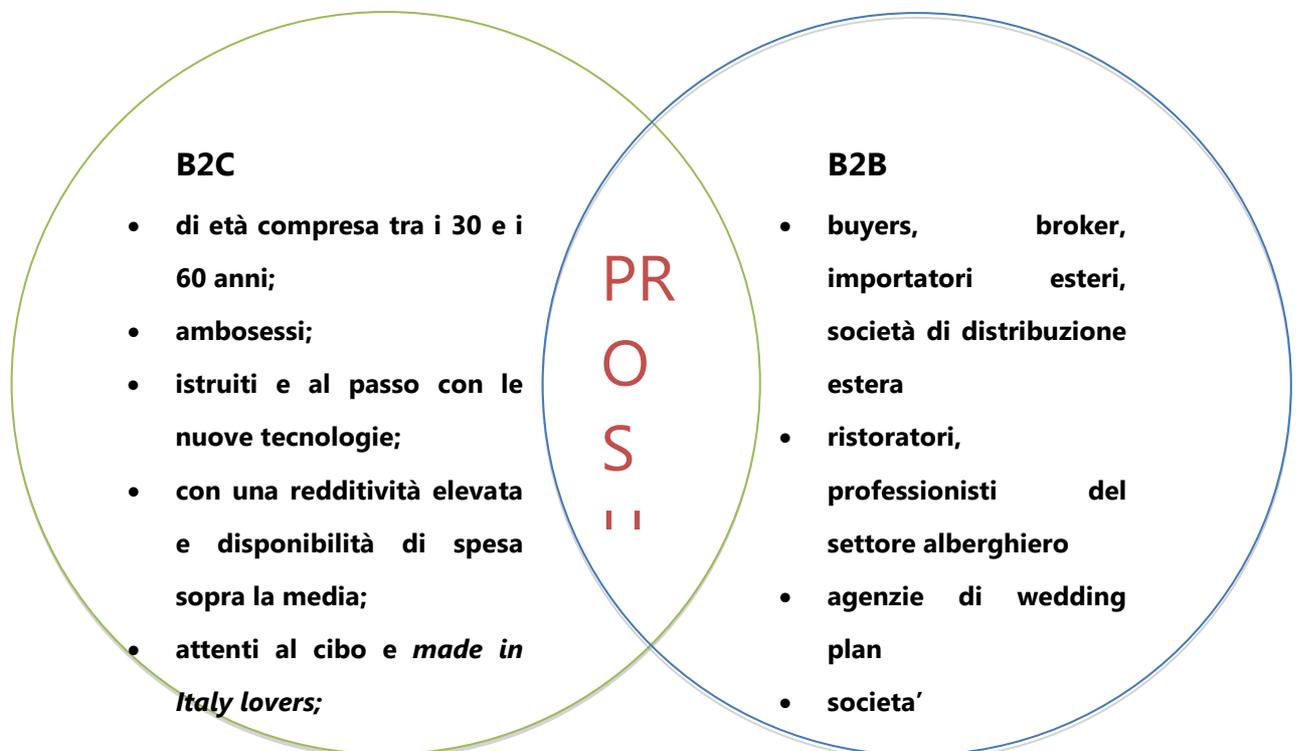
- *I loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta distinta*
- *Sono raggiunti attraverso canali distributivi diversi*
- *Richiedono tipi diversi di relazioni*
- *Hanno redditività sostanzialmente differenti*
- *Sono disposti a pagare per aspetti diversi dell'offerta*

Per chi stiamo creando valore? Chi sono i clienti più importanti?

I *customer segment*, cui vogliamo rivolgere la nostra offerta, sono rappresentati dalla totalità degli utilizzatori di strumenti e-commerce e per quelli che amano il cibo, specie quello italiano e di qualità. Come abbiamo visto nelle pagine precedenti, in particolare nel Capitolo 1, i Paesi che importano e apprezzano maggiormente il *made in Italy*, sono gli stessi Paesi che stanno subendo la rivoluzione del commercio digitale. Infatti, Stati Uniti, Canada, Cina ed Emirati Arabi Uniti, sono gli Stati oggetto delle nostre attenzioni.

In generale, gli utilizzatori dei canali e-commerce, sono consumatori che hanno una certa attitudine per le tecnologie e i suoi strumenti, istruiti e informati, con un buon livello di redditività. Non a caso, nel focus che fa riferimento all'uso del *mobile-commerce* americano, chi possedeva un *digital device* erano classi di consumatori con un reddito maggiore ai 100000 dollari l'anno. Il profilo del consumatore target, nonché *customer*

segment, può essere riassunto tramite le seguenti caratteristiche peculiari:



L'offerta FoodEat si rivolge ad una platea di consumatori molto vasta ed eterogenea, come quella di internet, che include indiscriminatamente il canale B2C e B2B. Per il primo, i *customer segment*, si configura come una nicchia di mercato che ricerca prodotti di qualità con spiccate unicità. Nel secondo caso, il canale B2B, potrà sfruttare vantaggi di costo o sconti in base al volume degli ordini, che incideranno positivamente anche per la riduzione dei costi di trasporto.

La divisione dei due segmenti, come possiamo notare nel grafico, non è volutamente così netta. A tal proposito, dobbiamo fare riferimento al concetto di *prosumer*, già affrontato nel Capitolo 3, per il quale il consumatore diventa *proactive*, cioè imprenditore di se stesso e protagonista nella produzione del bene

di cui necessita. Per queste ragioni, molte volte i semplici consumer del B2C, possono rivelarsi veri e propri canali B2B. Entrando nel concreto: attraverso FoodEat, un gruppo di italo americani, nostalgici dei sapori della propria terra, potrebbe decidere di ordinare un container di pasta, olio e conserve di pomodoro per sopperire al fabbisogno annuale. In questo modo, dei semplici consumatori hanno potuto sfruttare i vantaggi del canale B2B.

Inoltre, i mezzi che si utilizzeranno per riposizionare i prodotti italiani del portafoglio FoodEat, saranno quelli usati anche nel campo della moda: prezzo e ricercatezza del prodotto. Se Chanel fosse accessibile a tutti e tutto il mercato potesse godere delle caratteristiche differenziali dei suoi prodotti, non si riuscirebbe a creare il giusto seguito, né a dare un valore coerente al prodotto. Per l'appunto, utilizzando elementi come il prezzo e l'eccellenza del prodotto, si riuscirà a valorizzare l'offerta giusta per un *customer segment* pronto a coglierne i lati positivi e a ritenere un fattore marginale quello legato al prezzo. In questo modo, si potranno creare i presupposti per essere considerati "d'élite".

Il mercato di nicchia offre molte opportunità: anche se nella fase di avvio risulterà essere meno *esplosivo* e con una crescita lenta. I consumatori che costituiscono questa piccola parte del mercato hanno un'attenzione maggiore per il prodotto e meno per il prezzo ma, soprattutto, se si riusciranno a soddisfare le aspettative evocate, saranno molto fedeli. Inoltre, bisogna sottolineare che le basse prospettive di espansione del mercato, faciliteranno le aziende produttrici a concentrarsi maggiormente sui loro consumatori e sui loro bisogni.

D'altro canto, il B2B è considerato un potenziale interlocutore, poiché ha sviluppato negli anni una certa dimestichezza con il mercato e-commerce e ha acquisito la fiducia giusta per

sviluppare rapporti consolidati tramite il web. Per l'appunto, uno degli aspetti fondamentali che favorisce la diffusione di questo metodo tra le imprese è la sicurezza dei pagamenti e la trasparenza del rapporto commerciale. Inoltre, questo canale potrà vantare una riduzione dei costi d'intermediazioni tra i produttori e i possibili acquirenti, che inciderà su una riduzione del prezzo dei prodotti.

Nel rendere questo approccio più semplice e facile da gestire FoodEat ha in progetto di realizzare un software che dia la possibilità ad un importatore estero, per esempio, di comporre il suo container direttamente on-line. Nel capitolo dedicato alle estensioni del business FoodEat, approfondiremo il discorso con maggiori dettagli.

4.2.2 VALUE PROPOSITION

"L'elemento di base che si riferisce al valore offerto, descrive l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela. I valori possono essere di tipo quantitativo (il prezzo, la velocità del servizio, ecc.) o qualitativo (progettazione, customer experience, ecc.). La lista che segue propone un elenco di massima di elementi che possono contribuire alla creazione di valore per la clientela." ⁶⁸

La value proposition è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda ad un'altra. Esso risolve un problema del cliente o

⁶⁸ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

soddisfa un suo bisogno. Ciascun valore offerto consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che va incontro alle richieste di uno specifico segmento di clientela. In questi termini, il valore offerto è un insieme di benefici che un'azienda offre ai clienti. Alcune proposte di valore offerto possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altre possono essere simili a offerte già esistenti sul mercato, ma con caratteristiche e attributi aggiuntivi.

Quale valore trasferiamo al cliente?

FoodEat crea e trasferisce valore per i suoi clienti partendo dalle proprietà uniche dei prodotti che commercializza. Infatti, in ambito di *value proposition*, FoodEat garantisce un'altissima qualità dei prodotti offerti, grazie ad una selezione attenta e capillare tra migliaia di aziende produttrici.

Il valore dei prodotti offerti si compone della qualità delle materie prime, della capacità professionale del produttore e dell'immagine e reputazione che lo stesso vanta.

Il design è uno degli elementi fondamentali della filosofia di FoodEat e occorre per differenziare il prodotto sul mercato, costituendo, così, valore aggiunto alla qualità del prodotto. Agendo in maniera coerente su questi punti, per tutti i prodotti selezionati, si riuscirà a creare un portafoglio di "generi" che sappia rispondere alle elevate esigenze dei *customer segment* prioritari. In questo senso, FoodEat contribuirà ad aiutare i piccoli imprenditori a creare e costruire un piano strategico di marketing, che possa sfruttare al meglio le opportunità del mercato valorizzando l'artigianale lavoro del produttore stesso.

Il compito dell'e-commerce è quello di contribuire a valorizzare l'offerta semplificando la commercializzazione e rendendo la stessa più interattiva. Si potranno sfruttare tutte le opportunità offerte dal web per internazionalizzare i prodotti e curare la loro presenza on-line.

Così facendo, il cliente può conoscere a fondo l'azienda produttrice e ottenere tutte le informazioni riguardanti il prodotto; l'azienda, dal canto suo, può mettere in mostra e trasferire i propri fattori critici di successo, incrementando le vendite.

Inoltre, grazie alla forza commerciale e all'abbattimento dei canali indiretti FoodEat può offrire al mercato prodotti di altissimo valore del *made in Italy* agroalimentare a prezzi molto più convenienti.

Quale bisogno del nostro cliente contribuiamo a risolvere? E quale problema riusciamo ad ovviare?

E' già stato evidenziato nel primo capitolo, come l'*Italian Sounding* sia divenuto un rilevante problema per il commercio dell'agroalimentare dei prodotti *made in Italy*. A questo proposito, FoodEat si prefigge di **garantire al consumatore le caratteristiche di qualità e di eccellenza** dei prodotti commercializzati, facilitando la connessione tra azienda produttrice italiana e cliente finale, in modo da evitare ogni e qualsiasi fraintendimento sull'origine italiana del prodotto. Il consumatore finale potrà in qualsiasi momento interagire direttamente con il produttore italiano, attraverso la piattaforma on-line di FoodEat, dalla quale potrà evadere i propri ordini e rilasciare il feedback di gradimento.

E' opinione comune che la diffusione dei prodotti italiani all'estero avviene a costi proibitivi. Questo fenomeno è spiegato dai molteplici passaggi che i prodotti subiscono tra i diversi

intermediari, prima di arrivare al cliente e consumatore finale. Attraverso FoodEat, i clienti di tutto il mondo saranno in diretto rapporto con il produttore Italiano, per ricevere il prezzo migliore di vendita.

Quali necessita' del cliente riusciamo a soddisfare?

Dall'analisi effettuata sulla clientela che consuma prodotti dell'agroalimentare italiano, ho estratto alcuni dei maggiori bisogni, che FoodEat si prefigge di soddisfare con il suo servizio di vendita:

- **trasparenza e sicurezza** - in termini di qualità e identità del prodotto. Come più volte è stato scritto, il più grande nemico del *made in Italy* è l'*italian sounding* che, nella maggior parte dei casi, confonde e usa nomi impropri per descrivere e differenziare dei prodotti.
- **prezzo più conveniente** - è un elemento che anche il consumatore di fascia medio-alta oggi ricerca, soprattutto in ragione della crisi che sta investendo l'economia globale, senza però prescindere dalla ricerca della qualità nel prodotto da acquistare. La vendita diretta, senza intermediari, faciliterà l'abbattimento di costi funzionali per la commercializzazione all'estero, come quelli inerenti agli intermediari, agli importatori, ai distributori, ai rappresentanti, agli esercenti, e via discorrendo.
- **Immediatezza:** la rivoluzione digitale ha accorciato i tempi inerenti alla commercializzazione e alla negoziazione dei beni e servizi offerti sul mercato: A tal proposito, gli strumenti digitali di cui disponiamo, riescono

a far interagire diversi attori coinvolti, in modo immediato e diretto.

Quale insieme di prodotti e servizi offriamo ai diversi segmenti di clientela?

- **B2C**

Nell'ambito del canale B2C FoodEat offrirà i migliori prodotti che rappresentano l'eccellenza eno-gastronomica italiana, dando le giuste garanzie di qualità e di autenticità del prodotto. Inoltre, i servizi offerti creeranno il giusto canale di connessione tra il consumatore finale e il produttore stesso. Come abbiamo già sottolineato in precedenza, la figura del **prosumer**, farà la differenza in questo tipo di commercio, che lascia spazio al valore di un prodotto di trasferirsi in qualsiasi segmento e rigenerarsi in altri ancora. Come riportato nel capitolo inerente gli Approfondimenti, l'importanza della visione a lungo-termine, sarà un pilastro nella costruzione della strategia Foodeat.

- **B2B**

Per quel che concerne il commercio B2B, FoodEat rappresenterà una piattaforma funzionale alla trasmissione e all'organizzazione delle spedizioni per l'evasione degli ordini. Infatti, l'obiettivo è quello di costruire un *container on-line*, che sostituisca il tradizionale *carrello*, al fine di facilitare le procedure di esportazione.

Inoltre, tutti gli acquirenti che intenderanno utilizzare questo tipo di canale, potranno ottenere dei vantaggi di costo, garantiti dai rapporti commerciali consolidati con i produttori. Grazie alla partnership con il "Gruppo CR" - primo gruppo Conad del Lazio e co-founder della start-up in parola - FoodEat potrà godere di

incentivi e prezzi di acquisto altamente competitivi. La figura di uno dei due soci fondatori nella start-up garantirà, quindi, un pregevole vantaggio commerciale rispetto agli eventuali concorrenti, avvicinando FoodEat al concetto di un *cash and carry on-line* per il canale B2B.

4.2.3 CHANNELS

“L’elemento di base relativo ai canali descrive il modo in cui un’azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per portare loro il valore offerto. Ciascun canale può comprendere alcune di queste fasi anche tutte. Si può distinguere fra canali diretti e indiretti e fra canali proprietari e canali partner.” ⁶⁹

I canali di comunicazione, distribuzione e vendita costituiscono l’interfaccia dell’azienda nei confronti dei suoi clienti. I canali sono punti di contatto con i clienti e giocano un ruolo importante nella customer experience. La tabella⁷⁰ riportata di seguito sarà utile per la scelta della strategia, in base alla natura della proprietà del canale, la tipologia di connessione con il cliente e gli strumenti che si predilige utilizzare.

⁶⁹⁻⁵⁹ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG Milano

TIPI DI CANALI			FASI DEI CANALI				
PROPRI	DIRETTI	FORZE VENDITE	1. CONSAPEVOLEZZA	2. VALUTAZIONE	3. ACQUISTO	4. DISTRIBUZIONE	5. POST-VENDITA
		VENDITE SUL WEB					
	NEGOZI PROPRI						
DEI PARTNERS	INDIRETTI	NEGOZI DEI PARTNER	in che modo possiamo sensibilizzare l'opinione pubblica sui prodotti e i servizi della nostra azienda?	in che modo possiamo aiutare i clienti a valutare il valore offerto dalla nostra organizzazione?	In che modo diamo ai clienti la possibilita' di acquistare determinati prodotti e servizi?	In che modo distribuiamo il valore offerto ai clienti?	In che modo supportiamo i clienti dopo l'acquisto?
		GROSSISTI					

Le fasi che compongono l'utilizzo di un determinato canale, sono le seguenti:

- *far crescere nei clienti la consapevolezza riguardo i prodotti e i servizi offerti da un'azienda*
- *aiutare i clienti a valutare il valore offerto da un'azienda*
- *aiutare i clienti ad acquistare specifici prodotti e servizi*
- *presentare ai clienti il valore offerto*
- *fornire ai clienti un supporto post-vendita*

Attraverso quali canali i segmenti di clientela vengono raggiunti?

- **Canali diretti**

Il canale prioritario con cui FoodEat riuscirà a raggiungere i propri clienti sarà l'**e-commerce**. Inoltre, si preventiva l'entrata in **negozi fisici** di un certo tipo, orientando la scelta verso le *boutique del cibo* internazionali, come l'italiana Peck di Milano.

Il canale di vendita online consente di sfruttare molteplici vantaggi:

- **Vendita senza intermediari:** accorciando il canale distributivo aumentano indubbiamente i profitti anche nel caso in cui si scelga strategicamente, se ne vale la pena, di ridurre il prezzo di vendita.
- **Incasso immediato:** a differenza di quanto avviene nella vendita a un canale, dove i tempi di pagamento possono variare ma solo raramente sono alla consegna, nella vendita online l'addebito sul conto della carta di credito del cliente avviene alla spedizione della merce con connessi vantaggi di oneri finanziari e interessi valutari.
- **Garnazia su solvibilità del cliente:** il pagamento con carta di credito e/o PayPal o meccanismi affini, mette al sicuro da possibili mancati pagamenti.
- **Spese di trasporto a carico dell'acquirente:** in rete si tratta di una prassi accettata e salvo che si stia trattando di beni particolari, la decisione di addebitare a parte i costi di spedizione non pregiudica la vendita.

- **Riduzione scorte di magazzino e costi connessi:** se si è in grado di definire un'accorta strategia produttiva, magari avvolta in una sapiente strategia di marketing è possibile produrre in base all'ordinato e quindi avere un magazzino completamente scarico.
- **Possibilità di sfruttare il canale diretto:** uno dei grandi problemi della vendita di prodotti italiani in mercati esteri attraverso canali distributivi retail è la difficoltà, per non dire l'impossibilità, di affrontare la negoziazione da una posizione di forza. Infatti, il più delle volte la concorrenza è talmente alta che ottenere spazio diventa molto difficile e si è costretti ad accettare condizioni capestro per conquistare l'attenzione: spesso il conto deposito è quasi l'unica strada per guadagnare spazio sugli scaffali.
- **La "coda lunga":** fenomeno descritto da Chris Anderson sulla rivista *Wired*, nel 2004, in base al quale gli acquisti in quantitativo ridotto di un numero praticamente infinito di prodotti origina molto più fatturato e più elevati margini della vendita di grandi quantitativi di pochi prodotti. Si definiscono "coda lunga" modelli di business che si basano sulla vendita di una minore quantità di un maggior numero di prodotti: essi si concentrano sull'offerta di un ampio numero di prodotti di nicchia, ciascuno dei quali vende relativamente poco. La vendita aggregata di prodotti di questo genere può risultare, altrettanto redditizia del modello tradizionale, secondo il quale un esiguo numero di prodotti che si vendono molto

bene garantisce la maggior parte dei ricavi. I modelli di business "coda lunga" richiedono bassi costi di magazzino e solide piattaforme che permettano di rendere i prodotti di nicchia immediatamente disponibili per i compratori interessati. "Il concetto di coda lunga, e' stato introdotto da Chris Anderson descrive un cambiamento nel business dei media, dove si e' passati dalla vendita di grandi volumi di un piccolo numero di prodotti di punta, alla vendita di piccole quantita' di un gran numero di prodotti di nicchia. Anderson ha descritto il modo in cui molte vendite singolarmente poco frequenti possono produrre un ricavo complessivo pari o anche superiore ai ricavi prodotti concentrandosi su prodotti di punta. Secondo Anderson, sarebbero tre le cause economiche all'origine di questo fenomeno nell'industria dei media:

1. **Democratizzazione degli strumenti produttivi:** il crollo dei prezzi ha garantito a molti un accesso a strumenti che solo pochi anni fa avevano costi proibitivi. Oggi milioni di appassionati possono registrare musica, produrre brevi film e progettare semplici software con risultati di livello professionale.
2. **Democratizzazione della distribuzione:** Internet ha reso la distribuzione dei contenuti digitali un bene primario e ha drasticamente ridotto i costi di magazzino, comunicazione e transazione, aprendo nuovi mercati per i produttori di nicchia.

3. Diminuzione dei costi di ricerca per collegare l'offerta con la domanda: la vera sfida di vendere prodotti di nicchia consiste nel trovare possibili acquirenti interessati. I potenti motori di ricerca e di segnalazione, le recensioni degli utenti e le comunità di interesse hanno reso tutto questo molto più semplice. La ricerca di Anderson si concentra essenzialmente sull'industria dei media. Egli ha mostrato, ad esempio, come Netflix, un'azienda che noleggia video online, abbia cominciato a concedere il diritto di utilizzo di un gran numero di film di nicchia. Anche se ogni singolo film è noleggiato piuttosto raramente, Netflix ottiene dal proprio ampio catalogo un ricavo complessivo paragonabile a quello derivante dal noleggio di film campioni di incassi. Anderson ha però dimostrato che il concetto di coda lunga si applica anche al di fuori dell'industria dei media. Il successo di eBay. Il sito di aste online, si basa su un vero e proprio esercito di utenti che vende e compra online prodotti non di punta.

L'e-commerce, seppur presenta numerosi vantaggi, nasconde anche qualche insidia. Il grande ostacolo da prendere in esame, è il costo del sito e-commerce e di tutta la strategia che deve accompagnarlo. In quest'ambito l'e-commerce in se, non può essere considerato uno strumento utile, se il prodotto non è presente in un certo modo su internet. Un sito che permetta di vendere la propria merce online può superare i 10000 euro di investimento iniziale. Infatti, a questa somma vanno aggiunti anche altri investimenti per la creazione di contenuti multimediali, come video e immagini, contenuti social e advertising. La strategia isolata del sito web con e-commerce annesso, non è vincente in quanto

manca di una strategia correlata per creare traffico e visibilità intorno allo stesso sito. "Si potrebbe avere l'illusione di aver aperto un negozio nella piazza principale della città e invece ritrovarsi con una luce lungo una strada deserta e isolata dove non passa mai nessuno, neanche per sbaglio."⁷¹

Un sito internet, così come un e-commerce, va aggiornato di continuo e vanno studiate strategie a lungo termine per la creazione e il mantenimento del traffico sul sito. Bisogna ricordare che l'e-commerce dovrà poi essere tradotto in varie lingue, ma in special modo in Inglese, più che mai lingua universale sul mondo web.

Cosa scrivere e cosa mettere a disposizione dei visitatori e; ciò che può fare la differenza e far aumentare vistosamente la nostra notorietà e le nostre vendite.

Un altro elemento critico, sono le condizioni contrattuali di vendita online. Quest'ultime sono stabilite in Italia, dal D.lgs. 22, maggio 1999, n.185, che definisce la materia contratti a distanza, cioè quei contratti siglati al di fuori dei locali commerciali o negozi e fondamentale regola il diritto di recesso, cioè la possibilità entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della merce di restituire quanto acquistato recuperando il denaro speso.

Le condizioni di vendita poi disciplinano le altre fasi della relazione tra fornitore e cliente definendo i contorni della vendita, della spedizione, del pagamento e costituendo un vero e proprio contratto siglato da entrambe le parti. Ovviamente le leggi relative alle relazioni di vendita variano moltissimo da nazione a nazione, per cui è bene specificare a quale di esse ci si sente vincolati. Nel momento in cui si apre un'attività di e-commerce è bene predisporre con cura questa pagina, includendovi tutte le

⁷¹ Pagni P., (2013). Primi passi per l'export. FrancoAngeli

informazioni fondamentali per ogni eventuale contenzioso con i clienti.

LEGGE SCELTA	VANTAGGI	SVANTAGGI
Italiana	Ben conosciuta, facilmente accessibile e accertabile	La controparte potrebbe non gradire e in alcuni casi potrebbe risultare eccessivamente onerosa
Del Paese della controparte	Preferita dalla controparte per le medesime ragioni di cui sopra	Spesso ignota e di difficile reperimento e comprensione richiede investimenti per lo studio
Di un Paese terzo	Pone entrambe le parti in condizioni neutre e sul medesimo piano.	Come sopra
<i>Lex mercatoria</i>	Evita l'applicazione di leggi nazionali che potrebbero contenere elementi e principi incompatibili	Funziona solo con l'arbitrato. O contenuti sono definiti scarsamente prevedibili

- **Canali Indiretti**

Di seguito, elenchiamo i canali indiretti da utilizzare:

- **negozi alimentari di nicchia**, come ad esempio il Peck di Milano, che propongono alla propria clientela prodotti di eccellenza e di altissima qualità. Infatti, per avvicinare la strategia applicata on-line a quella del mercato reale ed essere coerenti con la filosofia dell'alta qualità, bisognerà selezionare *boutique del cibo*, che valorizzino il prodotto e che lo indirizzino ad una clientela di elite.

- **Ristoranti italiani di livello internazionale**, posizionati in punti strategici, in Italia e all'estero. Al fine di una diffusione più capillare e sempre con un orientamento al mercato di nicchia, FoodEat e i suoi prodotti potranno entrare, attraverso questi canali preferenziali, nel cuore dei consumatori. Prendendo, per esempio, il caso di Acqua di Nepi, possiamo analizzare la strategia usata per la valorizzazione del proprio prodotto, fatta attraverso la commercializzazione del prodotto tramite il canale della ristorazione. Infatti, inizialmente l'acqua di Nepi era disponibile solo nei ristoranti di medio-alto livello, cosa che ha incuriosito i consumatori che la provavano per la prima volta, facendo passare il messaggio che si trattava di un'acqua elegante "da ristorante ricercato". L'immagine così costruita ha determinato una forte richiesta da parte del pubblico, che iniziò a richiedere e ricercare il prodotto anche tra gli scaffali della GDO.
- **Botique del *made in Italy***, che intendono valorizzare l'*italianità*, sono un ottimo canale per posizionare i prodotti FoodEat, non solo come alimenti, ma come strumenti per esprimere il proprio *lifestyle*. Infatti, quello che si vuole creare intorno ai prodotti FoodEat supera la sfera del cibo e dell'alimentazione. FoodEat sarà uno stile di vita, il simbolo del *mangiare bene e sano*, ma anche dell'eleganza e dell'essere *cool*. Non a caso, uno degli elementi che FoodEat cerca di valorizzare più di ogni altra cosa, è l'immagine del prodotto e del proprio brand, più

che le proprietà organolettiche del prodotto stesso. La politica di marketing di FoodEat vuole esaltare il prodotto, ma più di tutto il suo vestito e la sua presentazione, affinché si possa utilizzare al meglio il concetto della bellezza del *made in Italy*, associandolo alla qualità e all'eccellenza intrinseca del prodotto stesso.

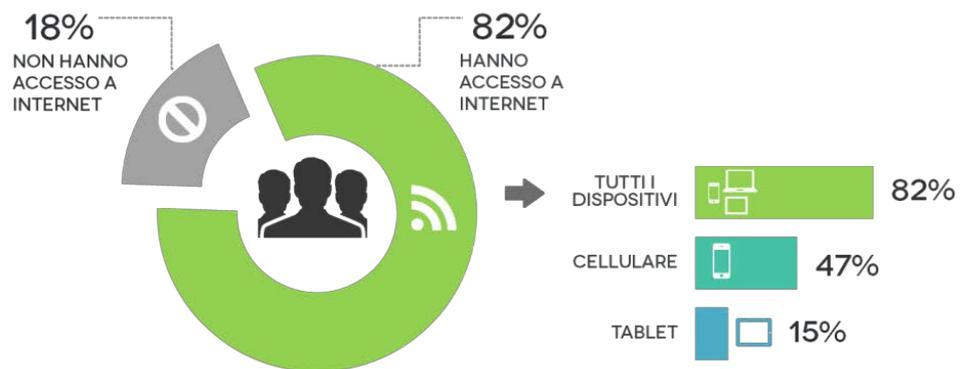
FOCUS: ANALISI MERCATO E-COMMERCE IN ITALIA, IN EUROPA E NEL MONDO

Per comprendere meglio le dinamiche e le prospettive legate al mondo dell'e-commerce, ho scelto di analizzare con maggiore precisione il mercato online italiano, quello europeo e mondiale. Il fine dell'analisi è quello di avere una panoramica completa del canale scelto per la commercializzazione dei prodotti FoodEat.

- **L'e-commerce in Italia**

Secondo quanto riportato dallo studio di CasaleggioAssociati, nel 2013 la percentuale di popolazione italiana con accesso a internet, da qualsiasi luogo e strumento, ha raggiunto l'82% (individui tra gli 11 e i 74 anni). L'accesso attraverso un computer di casa risulta la modalità più diffusa, disponibile per 15 milioni di famiglie italiane, per un totale di 35 milioni di individui. Quest'anno, si è registrato il 30% in più di individui con accesso ad internet da

ITALIANI CONNESSI A INTERNET



Fonte: Audiweb, 2014

smartphone; mentre, l'accesso a internet da tablet, nel solo ultimo anno è aumentato del +156%.

Il 47% della popolazione (22 milioni di individui) accede a internet dal proprio smartphone, e il 15% da tablet (6,9 milioni). Si registra, quindi, una crescita significativa della disponibilità di accesso alla rete da dispositivi mobili: nel 2013, infatti, i valori rilevati erano rispettivamente del 38% (accesso da smartphone) e del 6% (accesso da tablet).⁷²

⁷² Audiweb, in report CasaleggioAssociati (2014).

Il valore dell'e-commerce è stimato in 22,3 miliardi di Euro nel 2013. Il fatturato delle vendite on line è cresciuto complessivamente del 6% rispetto al 2012. Si rileva quindi ancora una volta una crescita delle vendite on line nonostante il protrarsi dello stato di recessione economica. La maggiore disponibilità di accesso ad internet e la forte diffusione dei dispositivi mobile ha permesso di consolidare l'abitudine all'acquisto on line da parte degli on line shopper già attivi, che hanno aumentato la quota di spesa on line sul totale dei consumi. Al tempo stesso, si è allargata la base di utenti che effettua acquisti on line, soprattutto tra coloro che usano la rete come strumento di ricerca del prezzo più conveniente.

- **L'e-commerce in Italia – il valore del fatturato in Italia**

Il valore del fatturato e-commerce in Italia nel 2013⁷³ è stimato intorno ai 22,3 miliardi di Euro, con una crescita del 6% sul 2012. Il trend, ancora positivo, nonostante la generale contrazione dei consumi diffusa in tutti i settori, ha subito una notevole crescita negli ultimi anni. Infatti, dopo i sorprendenti risultati del 2005, 2008 e 2009, che registrano una crescita con picchi superiori al +50%, la tendenza è andata ad affievolirsi, negli ultimi anni, attestandosi al 6% nel 2013.

Malgrado la flessione degli ultimi anni, in Italia, l'e-commerce rappresenta un nuovo canale di consumo, dove imprese come Yoox.com e Frescobaldi cantine, fanno registrare numeri da molto interessanti, riuscendo a combattere la crisi dall'interno.

⁷³ report CasaleggioAssociati (2014).

2004	1.645.683.000 Euro	+ 29%
2005	2.123.495.000 Euro	+ 55%
2006	3.286.223.000 Euro	+ 48%
2007	4.868.336.000 Euro	+ 31%
2008	6.364.907.000 Euro	+ 58%
2009	10.037.544.000 Euro	+ 58%
2010	14.357.589.000 Euro	+ 43%
2011	18.970.504.000 Euro	+32%
2012	21.154.120.000 Euro	+12%
2013	22.337.275.000 Euro	+6%

Anche se l'economia italiana, in questo particolare momento, risulta essere in affanno e poco profittevole, l'e-commerce può rappresentare una possibile soluzione per ovviare alle gravi difficoltà. Le aziende italiane, attraverso l'e-commerce, potranno emergere in ambito internazionale, incrementando i propri fatturati con un investimento modesto, se lo confrontiamo con quella che dovrebbe essere la spesa per

fisicamente presenziare ogni angolo del mondo.

Il trend dell'e-commerce

Seguendo sempre lo studio a cura di Casaleggio Associati, gli utenti che ricercano e acquistano i prodotti su internet sempre più frequentemente utilizzano siti come Amazon, ebay, e altri big player multiprodotto. La ricerca su questi siti, che l'utente utilizza abitualmente per gli acquisti, spesso precede l'apertura della pagina Google. Presidiare questi canali è, quindi, importante per incrementare le vendite tanto quanto la presenza sui motori di ricerca. Amazon e Google competono per diventare il primo luogo delle Rete in cui gli utenti cercano i prodotti. La scorsa stagione natalizia, in un'indagine in cui si chiedeva ai consumatori di indicare i primi tre luoghi dove effettuare la ricerca dei regali, quella

“on line” ha registrato una percentuale del 45%, seppur in calo rispetto a 49% dell’anno precedente. Entrando nel dettaglio, i siti come Amazon e simili sono quello con maggiore crescita, nello specifico l’utilizzo è passato dal 31% al 37%.⁷⁴

Le vendite dei prodotti dei merchant tramite Amazon sono in forte aumento: circa il 25% in più in un anno, mentre le vendite a utenti arrivati dai motori di ricerca sono aumentate dell’1%.⁷⁵ Amazon gode inoltre di un vantaggio sui dispositivi mobili, fonte di una quota sempre crescente di acquisti: conservando indirizzi e numeri di carte di credito degli utenti, elimina il problema della difficoltà di inserimento di queste informazioni attraverso il display del cellulare.

La crisi economica e la generale contrazione dei consumi hanno spinto molti operatori del commercio tradizionale, proprietari di attività di vendita al dettaglio, a utilizzare la Rete per promuovere i prodotti e soprattutto per vendere on line. Integrare la vendita in negozio con l’e-commerce permette di ridurre o eliminare la quota di merce rimasta invenduta, grazie all’ampliamento della base clienti. La promozione dell’attività sul web, inoltre, attraverso il sito e l’eventuale attività di advertising, consente di intercettare la domanda e fa crescere il business.

Nel 2013 il numero di attivazioni di nuovi e-commerce, con relativa piattaforma di gestione dei pagamenti on line, è stato il più alto degli ultimi dieci anni, anche se molti operatori fanno ancora fatica ad ottenere buoni ritorni in termini di performance.

Le aziende di produzione si stanno evolvendo per far fronte a un cambiamento epocale che le vedrà impegnate non più solo nei confronti dei distributori, che tradizionalmente gestiscono la vendita

⁷⁴ Wall Street Journal (2013).

⁷⁵ ChannelAdvisor (2013), in report CasaleggioAssociati (2014)..

dei prodotti ai consumatori e svolgono un ruolo di intermediazione comunicativa, ma anche direttamente verso i consumatori finali attraverso il proprio sito web.

Questo nuovo modello impone ai produttori di dotarsi della struttura organizzativa e degli strumenti tecnologici ed editoriali per promuovere il brand e i prodotti nei confronti dei consumatori. Questo implica l'inserimento di personale con competenze specifiche, o, in alternativa, l'esternalizzazione del servizio a società di consulenza e agenzie specializzate in ambito digitale.

La campagna "Dove Real Beauty Sketches", promossa con il tag #WeAreBeautiful, è stata lanciata con un video sottotitolato in 25 lingue ed un website dedicato. Il messaggio della campagna, "You are more beautiful than you think", ha suscitato un coinvolgimento emotivo che ne ha permesso la diffusione in modo virale: solo nel primo mese i video sono stati visti oltre 114 milioni di volte e hanno ottenuto oltre 5 milioni di condivisioni. La stima della crescita delle vendite dovuta alla campagna è tra il 6% ed il 20%, con un profitto stimato di oltre 500 milioni di dollari.

L'attivazione della vendita on line ha spinto alcuni produttori a sperimentare modalità di vendita innovative che permettono una differenziazione rispetto alla distribuzione tradizionale: Lancôme, ad esempio, ha lanciato negli Stati Uniti il servizio "Auto replenish service", con il quale il cliente può richiedere l'invio periodico dei prodotti che utilizza abitualmente.

Il numero di utenti che si collegano a internet da mobile è in rapida crescita e destinato ad aumentare nei prossimi anni: smartphone e tablet diventano lo strumento preferito per la navigazione internet, dal quale si ricercano, si confrontano e si acquistano i prodotti. Oltre a intercettare il traffico mobile è essenziale saperlo gestire predisponendo gli strumenti adeguati.

Diventa di primaria importanza lo sviluppo di un sito mobile o responsive che sia visualizzabile e navigabile da smartphone e tablet, e permetta all'utente di completare l'acquisto on line indipendentemente dal dispositivo utilizzato. La strategia di crescita sul mobile deve poi prevedere l'integrazione di servizi e contenuti specifici dedicati all'utente mobile. Dollar Shave Club, il subscription e-commerce di prodotti per la rasatura, ha avuto un incremento del 126% delle conversioni da mobile dopo aver ottimizzato il proprio sito per la navigazione da smartphone e tablet. L'azienda ha affermato che, effettuando campagne pubblicitarie offline (su tv e radio), il traffico mobile costituiva il 45% del totale attribuibile alla campagna.

Se il sito non è ottimizzato, questo si traduce in mancate vendite. La catena di fast food americana Kentucky Fried Chicken ha lanciato l'app KFC Fast Track, che permette ai clienti di effettuare le ordinazioni da smartphone, entrare nel ristorante più vicino e saltare la fila passando direttamente al ritiro e pagamento. Già nella fase pilota il 90% degli utilizzatori dell'app effettuava ordini dallo smartphone. L'azienda ha ottenuto così un duplice obiettivo: aumentare gli ordini grazie alla maggiore efficienza sul punto vendita, e raggiungere il segmento dei mobile shopper, consumatori tecnologicamente più evoluti che cercano un servizio rapido e facilmente accessibile.

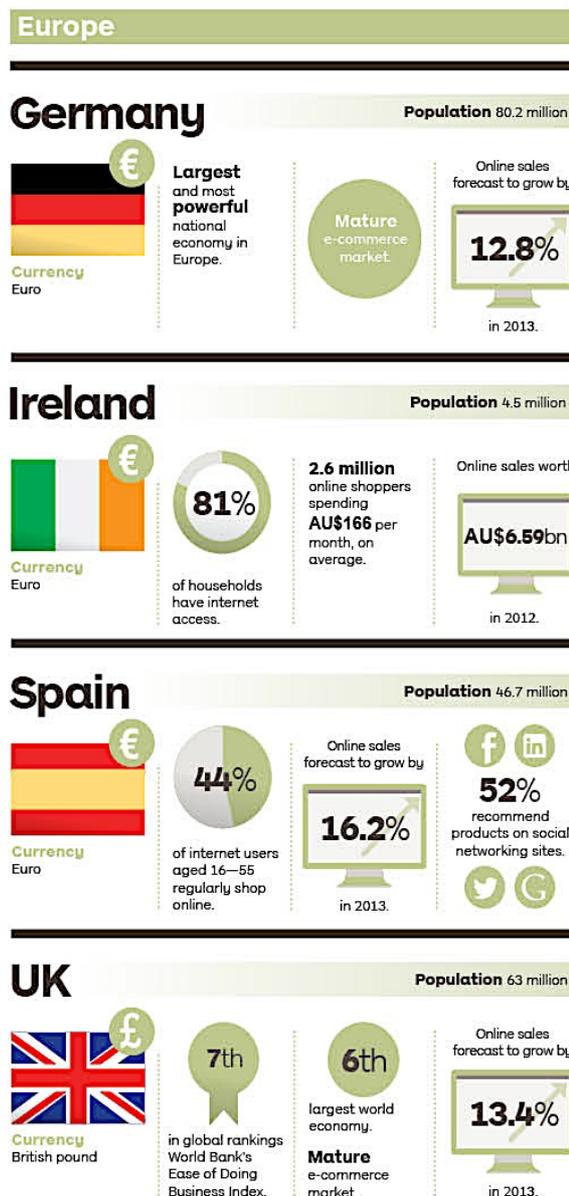
L'integrazione del web sul punto vendita e il collegamento tra on line e off line è la strategia competitiva e la linea di evoluzione seguita dai maggiori brand che, oltre a sviluppare l'e-commerce, desiderano sfruttare la forza della propria rete retail. La presenza sul territorio con una rete di punti vendita, spesso preesistente all'attivazione delle vendite on line, è un vantaggio competitivo che, se adeguatamente sfruttato, permette di creare un

ecosistema di brand e un'esperienza di acquisto coerente sui diversi canali. È importante investire in tecnologie che consentano l'evoluzione dell'acquisto off line, secondo logiche nuove e in contemporanea l'incremento delle vendite on line.

Le innovazioni tecnologiche permettono di trasformare il negozio da luogo di stoccaggio e vendita a spazio integrato digitale, progettato per offrire la massima funzionalità, coinvolgere e divertire. Un esempio sono gli "specchi intelligenti": Digital Cosmetic Mirror di Shiseido fa una scansione del viso e suggerisce i prodotti, basandosi sul tipo di pelle. Tesco ha specchi interattivi per provare virtualmente gli indumenti. Nel flagship store Burberry, i prodotti sono riconosciuti via RFID: info e contenuti extra disponibili on line sono visualizzati sullo schermo all'interno delle cabine prova. È importante sfruttare il traffico nei negozi per generare vendite on line. L'evoluzione dei cosiddetti "high street shops" va verso un modello di vendita in cui la quantità di prodotti effettivamente disponibili in negozio è limitata (ad esempio in termini di colori, taglie etc.), ma è possibile accedere digitalmente all'intero assortimento e ordinare on line il prodotto che si desidera acquistare. Il marchio di moda Kate Spade, per il lancio della linea "Saturday" ha creato un window shop temporaneo a New York, dalla cui vetrina dotata di touchscreen, i passanti potevano ordinare i prodotti e farseli recapitare entro un'ora.

- L'e-commerce in Europa

L'e-commerce in Europa ha continuato a crescere anche se con ritmi e modalità differenti nei diversi paesi. Lo shopping on line è un'abitudine ben consolidata in Gran Bretagna, Germania e Francia, mercati che rappresentano complessivamente il 70-80%

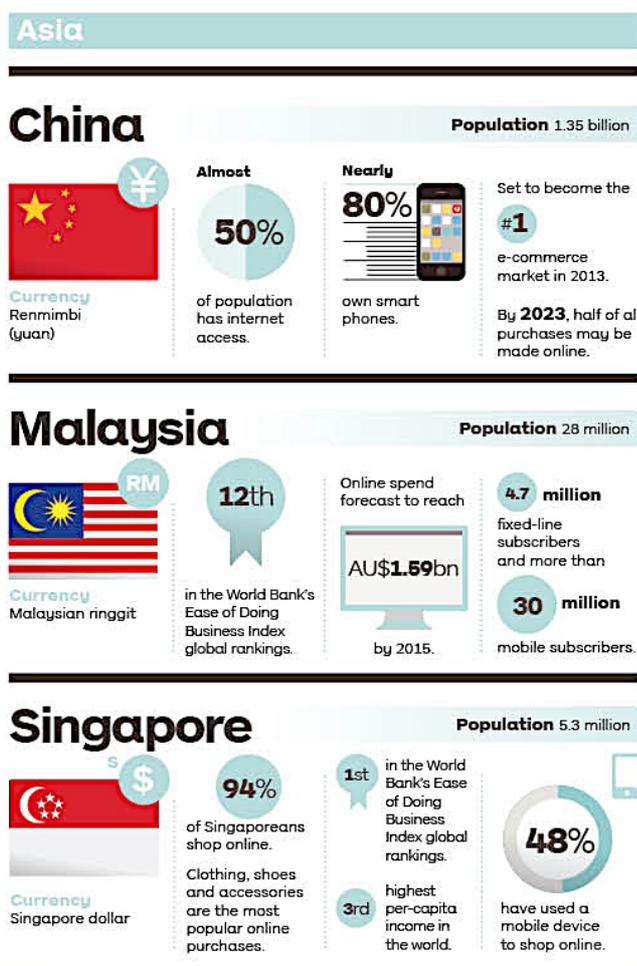


dell'e-commerce europeo, mentre è appena agli inizi, o sta crescendo, nel resto d'Europa, inclusi Paesi come Italia e Spagna. La crescita più rapida riguarda tuttavia le economie emergenti dell'Europa orientale, guidate dalla Russia; mercato per cui si prevede una crescita fino al 200% nei prossimi tre anni. Nei mercati maturi, la crescita è guidata principalmente da un aumento della frequenza di acquisto da parte dei consumatori e dalla tendenza a spendere di più attraverso i canali on-line; mentre nei Paesi in cui l'e-commerce si sta

sviluppando, la crescita deriva soprattutto dall'aumento degli acquirenti on line. Nel 2014 è stata prevista una forte crescita del

mobile commerce, per un totale di 24 miliardi di Euro. Polonia, Germania e Francia dovrebbero guidare la crescita m-commerce in Europa, con il mercato in salita del 113% in Polonia, del 112% in Germania, e del 106% in Francia. Il Regno Unito ha già raggiunto un livello più maturo: si prevede nell'anno in corso una spesa totale di 8 miliardi di sterline per acquisti via smarphone e tablet, in aumento del 63% rispetto ai 4,9 miliardi di sterline del 2013⁷⁶.

- L'e-commerce nel mondo

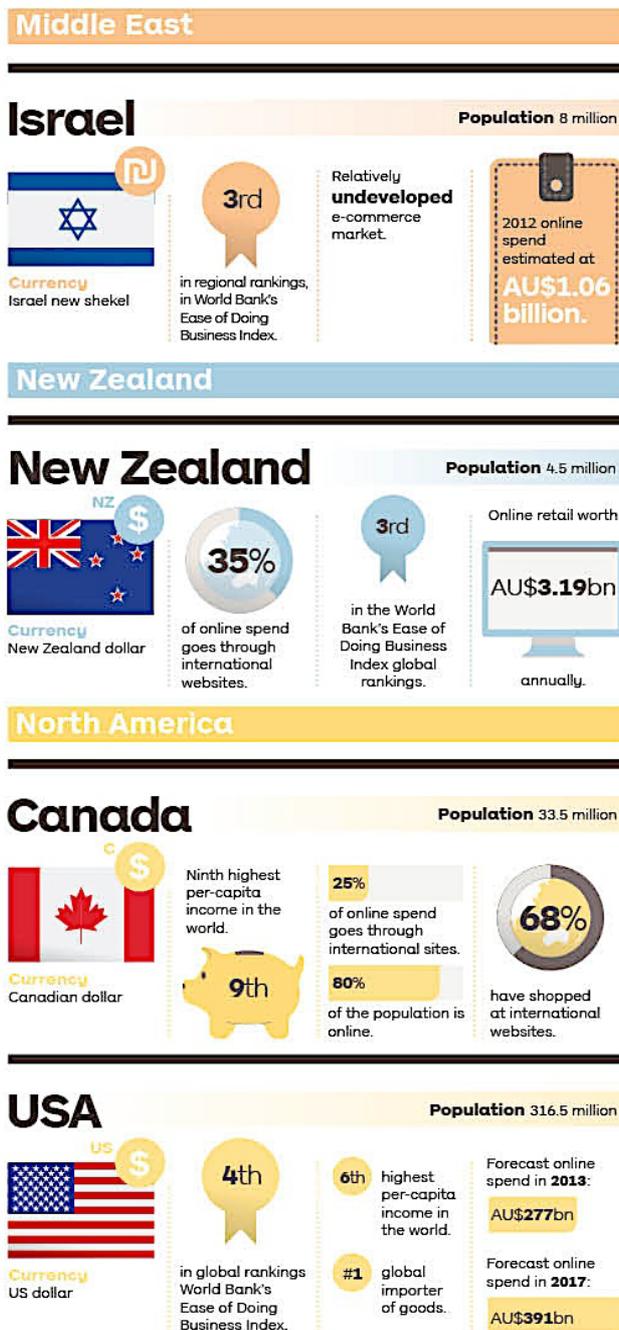


Il valore dell'e-commerce B2C a livello globale ha raggiunto nel 2013 la cifra complessiva di 1.250 miliardi di dollari, con un incremento del 18,3% sul 2012, anno in cui per la prima volta era stata superata la soglia dei mille miliardi. Il mercato e-commerce mondiale crescerà nel 2014 di un

⁷⁶ <http://businesslounge.net.au/2013/09/infographic-where-in-the-world-are-your-customers/>

ulteriore 20,2%, con un totale vendite che raggiungerà i 1.500 miliardi di dollari.

La crescita sarà guidata principalmente dai mercati emergenti, grazie alla diffusione dell'accesso a internet e dei dispositivi mobili, dal mobile commerce e dall'entrata in nuovi mercati internazionali da parte dei maggiori brand.



Nel 2014 la crescita dei mercati cinese, indonesiano e indiano porterà l'area Asia-Pacific a superare il Nord America in termini di valore assoluto (somme spese), sorpasso inizialmente previsto per il 2013. Infatti, come possiamo vedere, dal grafico ⁷⁷ riportato accanto, come i paesi asiatici di spicco e in particolare la Cina, siano dotate di risorse importanti per l'accesso ad internet e all'e-commerce. La Cina, non a caso, è

customers/

-where-in-the-world-are-your-

diventata nel 2013 il secondo mercato nazionale in termini di fatturato dopo gli Stati Uniti e il primo, in termini di fatturato e-commerce. Aiutata dal fatto che il 50% della popolazione ha accesso ad internet (stiamo parlando di oltre 650 milioni di persone) e che l'80% possiede uno smartphone, si prevede che nel 2023, la metà di tutti gli introiti commerciali provengano da internet. Andando più a fondo nell'analisi, le previsioni indicano una progressiva riduzione del gap tra Cina e Stati Uniti, fino a un probabile sorpasso del primo sul secondo tra il 2016 e il 2017. Oltre ai tre mercati principali dell'Asia, a guidare la crescita dell'e-commerce globale nel 2014 saranno **Argentina, Messico, Brasile e Russia**. Altri possibili mercati internazionali per l'e-commerce, come Israele, si stanno affermando con numeri da capogiro.

Dall'infografica ⁷⁸, risalta il dato che in un Paese con una popolazione di solo 8 milioni di persone, la spesa on-line è stata di 1,06 bilioni di dollari. Numeri importanti che consolidano il mercato di Israele come uno dei più floridi nel mondo. Proseguendo l'analisi, vediamo che la Nuova Zelanda (con 4,5 milioni di abitanti), il cui valore del mercato on-line si aggira, annualmente, intorno ai 3.19 bilioni di dollari presenta ottime possibilità di ulteriore crescita. Inoltre, va rilevato che il 35% della spesa on-line è intermediata attraverso siti internazionali.

Il Canada, invece, che ha una densità di 33,5 milioni di persone, con il PIL pro-capite più alto del mondo, vanta un accesso alla rete pari all'80% della popolazione. Questo dato è arricchito dal fatto che il 25% delle spese on-line è stato eseguito tramite siti internazionali.

⁷⁸ <http://businesslounge.net.au/2013/09/infographic-where-in-the-world-are-your-customers/>

4.2.4 CUSTOMER RELATIONSHIP

“L’elemento di base che si riferisce alle relazioni con i clienti, descrive i tipi di relazioni che un’azienda stabilisce con uno specifico segmento di clientela.”⁷⁹

Un’azienda dovrebbe definire con chiarezza il tipo di relazione che vuole stabilire con ciascun segmento della propria clientela. La relazione può spaziare da “relazione personale” a “relazione automatizzata”. Le relazioni con i clienti possono essere guidate dalle seguenti motivazioni:

- Acquisizione di clienti;
- Fidelizzazione;
- Incremento delle vendite;

Per fare un esempio, in una fase iniziale, le relazioni tra gli operatori di telefonia mobile e i loro clienti sono guidate da strategie di acquisizione molto aggressive, che prevedono addirittura la concessione di telefoni cellulari gratuiti. Quando il mercato ha avuto un punto di saturazione, gli operatori hanno spostato la loro attenzione sulla fidelizzazione della clientela e sull’aumento del ricavo medio per cliente.

Le relazioni con i clienti definite per il modello di business di un’azienda influenzano in modo considerevole la customer experience.

FoodEat, intende seguire e applicare le formule di *customer*

⁷⁹ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

relationship, conosciute sotto il nome di **Servizi automatici** e di **Co-creazione**. Se il primo miscela una forma più sofisticata di self-service con processi automatizzati, come ad esempio profili personali (*my account area*) on-line da cui gestire ordini e pagamenti, il secondo, va oltre la relazione tradizionale cliente-venditore, per creare valore con la partecipazione dei clienti stessi. Ad esempio, Amazon.com invita i clienti a scrivere recensioni e creando così valore per altri amanti dei libri e un passaparola basato sul *peer to peer*.

In questo modo si lascerà libero il cliente di poter interagire direttamente con i produttori, tramite la piattaforma FoodEat, che potrà filtrare e immagazzinare le informazioni per ogni utente registrato e verificare la sua soddisfazione. Inoltre, servizi come *Segretaria24*, potranno essere funzionali ad una gestione più accurata e personalizzata del cliente, che però mantiene molto bassi i costi fissi. Infatti, questo tipo di servizio, segue il concetto dei costi variabili, in quanto il suo costo è definito in base al suo utilizzo. Entrando nel merito, *Segretaria 24*, concede servizi di segreteria multilingua e assistenza telefonica agli utenti, ed è pagata in base al numero e alla durata della chiamata.

FoodEat dovrà stabilire delle relazioni solide e profittevoli con i clienti, che sono fonte del valore e ispirazione per il concepimento di nuovi prodotti e il miglioramento di quelli esistenti. Infatti, il modello di *Co-creazione* che s'intende utilizzare, mira a rendere l'azienda produttrice molto più duttile e attenta alle esigenze dei propri consumatori, specie se in ambito internazionale. In questo modo, potremo rendere partecipi e protagonisti gli stessi utenti di FoodEat, che in conformità a programmi di *customization*, personalizzeranno e co-creeranno nuovi prodotti o miglioreranno

quelli esistenti in base ai bisogni espressi.

Il concetto di fondo è quello di avvicinare il *brand* ai consumatori lasciando loro spazio per valorizzare le proprie scelte.

4.2.5 REVENUE STREAMS

“ L’elemento di base riguardante i flussi di ricavi rappresenta il denaro che un’azienda ricava da ciascun segmento di clientela (i costi vanno sottratti ai ricavi per creare guadagni)”⁸⁰

Se i clienti costituiscono il cuore del modello di business, i flussi di ricavi sono le sue arterie. Un’azienda dovrebbe porsi la domanda seguente: per quale valore ciascun segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Fornendo una risposta corretta a questa domanda, un’azienda può generare uno o più flussi di ricavi da ciascun segmento di clientela.

Ciascun flusso di ricavi può essere caratterizzato da meccanismi diversi di definizione dei prezzi, come listino prezzi fisso, contrattazione, vendita all’asta, prezzi dipendenti dal mercato, prezzi dipendenti dal volume e gestione del rendimento.

Un modello di business può prevedere due diversi tipi di flussi di ricavi:

1. *Ricavi da transazioni che derivano da pagamenti in un’unica soluzione da parte dei clienti;*

⁸⁰ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

2. *Ricavi ricorrenti relativi a pagamenti continui derivanti dal valore offerto al cliente o dall'offerta di supporto post-vendita.*

Il flusso dei ricavi principali di FoodEat, sarà costituito dalla vendita dei prodotti che saranno in portafoglio, su cui FoodEat percepirà una percentuale concordata con il produttore. Come se fosse un supermercato on-line, la start-up riuscirà a generare cassa solo nel momento in cui l'utente eseguirà l'ordine, senza esporsi finanziariamente con la compravendita dei prodotti.

In sostanza, FoodEat, non acquisterà per rivendere i prodotti tramite il mezzo on-line, ma si servirà di quest'ultimo per determinare l'ordine dei prodotti che sarà trasmesso direttamente al produttore. In questo modo, FoodEat non entrerà nel rischio determinato dalla compra-vendita ma eserciterà il suo servizio a favore del venditore e dell'acquirente incassando la percentuale concordata. Fungendo da intermediario, FoodEat, potrà abbattere i costi fissi legati al magazzino e alla gestione delle scorte, lavorando solo sul *venduto*. Il produttore avrà il beneficio di produrre solo la quantità venduta, riducendo il rischio legato al magazzino e, quindi, all'*invenduto*.

Ulteriori ricavi verranno generati per FoodEat dall'attività di consulenza che sarà svolta a favore delle aziende in portafoglio. Dalle analisi effettuate, emerge l'inappropriato sistema dei metodi e degli strumenti utilizzati dalle piccole e medie imprese alimentari italiani in fatto di marketing e di strategia aziendale. Nella maggior parte dei casi, l'assenza di questi due fondamentali elementi, causa un inadeguato apprezzamento dei prodotti sul mercato interno e internazionale, lasciando sul terreno ottime opportunità proprio a causa della inappropriata, povera e non curata strategia di

business. In tale ambito, FoodEat interverrà preparando il prodotto e i produttori ad una presenza sui differenti mercati, ma soprattutto, su una loro presenza on-line. Quest'ultimo aspetto, più volte richiamato, non viene considerato come fonte di vantaggio competitivo dalle aziende italiane, ma più come un qualcosa imposto dal mercato, subendo l'innovazione non come un passaggio fondamentale per l'evoluzione ma come un qualcosa di dovuto.

4.2.6 KEY RESOURCES

"L'elemento di base riguardante le risorse chiave definisce i beni più importanti, necessari affinché un modello di business funzioni" ⁸¹

Ciascun modello di business richiede risorse chiave. Tali risorse permettono a un'impresa di creare il valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i segmenti di clientela e ottenere dei ricavi.

A seconda del tipo di modello di business, occorrono risorse chiave diverse. Un produttore di microchip necessita di impianti di produzione ad alta intensità di capitale, mentre un progettista di microchip è maggiormente concentrato sulle risorse umane. Le risorse chiave possono essere umane, intellettuali, fisiche o finanziarie. Le risorse possono essere di proprietà dell'azienda, noleggiate in leasing o acquisite da partner strategici.

⁸¹ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

- **Risorse umane**

Le risorse umane che saranno necessarie per l'implementazione e l'attività svolta da FoodEat, si comporranno di professionisti del web, oltre che di grafici e manager votati alla valorizzazione delle imprese e dei loro prodotti, offerti sulla piattaforma FoodEat.

In questo ambito, le risorse umane svolgeranno un ruolo fondamentale poiché FoodEat dovrà essere concepita come azienda di vendita ma anche di consulenza. A tal proposito, il team sarà composto da:

- **Informatici**, che dovranno sviluppare sul web le corrette attività per la gestione del sito FoodEat, e per le eventuali espansioni in fatto di software e servizi. La figura chiave sarà ricoperta dal *web master*, che sarà responsabile del funzionamento e dello sviluppo dei piani d'azione online.
- **Designer**, che curerà l'attività di *branding* rivolta al marchio FoodEat e a tutti i prodotti a marchio FoodEat. Inoltre, sarà funzionale all'implementazione dei programmi elaborati dal dipartimento marketing, per le società clienti, nell'ambito dell'attività di consulenza.
- **Trasportatori**, i quali lavoreranno per facilitare lo smistamento e la consegna dei prodotti ordinati su FoodEat.it, soddisfacendo in maniera puntuale ogni esigenza. Il loro ruolo, giocherà una parte fondamentale, soprattutto in termini di logistica, poiché FoodEat non avrà un magazzino fisso dove fare stock delle merci.
- **Consulente enogastronomico** che si occuperà della ricerca e

della scelta dei prodotti da proporre, in coordinazione con il management. La ricerca sarà effettuata fra quelle piccole aziende artigianali di elevato livello di qualità non sono ancora presenti sul mercato internazionale e che intendono valorizzare il proprio prodotto ed entrare in aree di business non ancora esplorate. I prodotti dovranno avere carattere intrinseco di *italianità* e rispondere ai requisiti della filosofia di FoodEat.

- **Fornitori** dei prodotti che costituiranno il portafoglio FoodEat, interpreteranno un ruolo fondamentale per la soddisfazione del cliente, in quanto seguendo le loro necessità espresse e inesprese dovranno migliorare la loro offerta. Inoltre, il loro impegno costante nella produzione garantirà la continuità in termini di qualità dell'offerta, che sarà alla base del successo di FoodEat. Le attività dei fornitori saranno portate avanti congiuntamente e in stretta relazione con quelle suggerite dal reparto marketing di FoodEat, che focalizzerà i propri sforzi al fine di sviluppare prodotti altamente differenziati e in linea con le esigenze del mercato e dei *customer segment* a cui si farà riferimento.
- **Manager**, il reparto management e marketing della FoodEat dovrà coordinare e gestire le attività contenute nei piani d'azione. Attraverso un monitoraggio costante dei trend di mercato e delle performance delle azioni poste in essere. In questo ambito, internet offre il vantaggio che questo tipo di informazioni potranno essere rilevate in tempo reale e potranno essere analizzate per comprendere dove agire scegliendo le migliori modalità. Inoltre, il *management* dovrà essere il punto di riferimento dei clienti e dei fornitori, nonché il punto di snodo per soddisfare entrambi attraverso lo studio e

l'implementazione di piani *ad hoc* secondo la tipologia di prodotto e le caratteristiche del mercato di riferimento.

Il fabbisogno delle risorse umane, sarà regolato e gestito in base al loro livello di occupazione e di impegno. Parlando di liberi professionisti, come il designer e il web master, la difficoltà maggiore sta nella gestione delle tempistiche in corrispondenza con quelle dell'attuazione e implementazione delle attività proposte. Questa categoria di professionisti, può essere considerata come una nuova tipologia di artigiani, che operano in maniera non standardizzata. A tal proposito, è necessario un piano di *Project management*, per calibrare al meglio i loro sforzi e i loro obiettivi, senza perdere d'occhio la qualità delle loro realizzazioni e la coerenza con la strategia di fondo, pianificata dal *manager*.

- ***Intellettuali***

Le risorse intellettuali, quali marchi, conoscenze proprietarie, brevetti, copyright, partnership e database di clienti, con componenti sempre più importanti di un solido modello di business.

Nel caso di FoodEat, la maggior parte di queste componenti saranno create partendo dalla base, cercando di valorizzare al meglio la strategia e i piani di estensioni del business.

- ***Fisiche***

Questa categoria comprende beni quali: impianti di produzione, edifici, veicoli, macchinari, sistemi, punti di vendita e reti di distribuzione. Rivenditori come Wal-Mart e Amazon.com si basano in misura rilevante su risorse fisiche che spesso sono ad alta intensità di capitale. Infatti, Amazon dispone di un'estesa

infrastruttura di IT, magazzini e logistica.

In merito al progetto FoodEat, le risorse fisiche sono state ridotte al **computer** e agli **strumenti digitali**. Uno dei maggiori vantaggi forniti dall'utilizzo della metodologia e-commerce, sta proprio nella riduzione delle spese per le risorse fisiche. La scelta del magazzino *just in time* e l'esternalizzazione di tutte le attività non considerate *core*, come il trasporto o la creazione di contenuti multimediali per l'arricchimento del sito, favoriranno la possibilità di mantenere una struttura flessibile e leggera, non appesantita dai costi fissi inerenti all'acquisto e al mantenimento di tutti i macchinari e gli strumenti utilizzati. Come abbiamo già descritto in precedenza, la FoodEat, non farà operazioni di compravendita, ma solo consulenza, intermediazione e rappresentanza. In questo modo, non si dovranno acquistare gli impianti per la produzione, ma si sfrutteranno le tecniche di *private label*.

- **Finanziarie**

Le risorse finanziarie che saranno utili alla creazione, sviluppo e gestione della start-up FoodEat, saranno fornite da:

- **soci fondatori**, attraverso apporto di capitale liquido.
- **Royalty**, pagate dalle aziende che sceglieranno di essere rappresentate e che entreranno a far parte del circuito FoodEat.
- **contributi Comunitari, Statali, Regionali** che saranno richiesti in relazione alle disposizioni di legge che regolano il settore delle start-up.

Un aspetto che potrà aiutare il percorso di FoodEat, in termini di reperimento delle risorse finanziarie necessarie, potrà essere rappresentato dagli strumenti di *crowdfunding*.

Il **crowdfunding**, dall'inglese crowd, folla, e funding, finanziamento collettivo in italiano -, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di micro-finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse. Il termine trae la propria origine dal crowdsourcing, processo di sviluppo collettivo di un prodotto. Il crowdfunding si può riferire a iniziative di qualsiasi genere, dall'aiuto in occasione di tragedie umanitarie al sostegno all'arte e ai beni culturali, al giornalismo partecipativo, fino all'imprenditoria innovativa e alla ricerca scientifica.

4.2.7 KEY ACTIVITIES

“L'elemento di base che si riferisce alle attività chiave, definisce le cose più importanti che un'azienda deve fare perché il suo modello di business funzioni”⁸²

Ciascun modello di business richiede un certo numero di attività chiave. Si tratta delle azioni più importanti che un'azienda deve compiere per operare con successo. Come le risorse chiave, esse sono necessarie per creare il valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e ottenere dei ricavi. E, come le risorse chiave variano a seconda del tipo di modello di business.

Per il produttore di software Microsoft, le attività chiave

⁸² Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

includono lo sviluppo di software. Per il produttore di PC Dell, le attività chiave includono la gestione della catena distributiva. Per i consumatori McKinsey, le attività chiave includono il problem solving. Le attività svolte da FoodEat si configureranno in:

1. Attivita' per le aziende che scelgono di entrare nel canale FoodEat:

- **Branding.** Le aziende che scelgono di entrare nel circuito FoodEat, dovranno soddisfare degli standard di qualità, immagine e reputazione. Nel caso queste componenti fossero assenti, o non fossero in linea con lo standard FoodEat, si dovranno svolgere, preventivamente, tutte quelle azioni specifiche per il loro sviluppo. In questo modo, si avrà un'offerta coerente e posizionata in maniera omogenea, riducendo le difficoltà di comunicazione e di banding. Dalle analisi svolte, la maggior parte dei prodotti artigianali *made in Italy*, non sono pronti per essere presentati ad un pubblico internazionale, soprattutto in fatto di posizionamento. L'imprenditoria italiana di valore, a volte, si preoccupa molto più di essere competitiva sul prezzo, svilendo il proprio prodotto per renderlo accessibile a tutti, anziché puntare su un mercato di nicchia, molto più attento ed esigente.
- **Marketing on-line/off-line.** Attraverso la preparazione e lo sviluppo della presenza on-line e off-line, da parte di FoodEat, le aziende produttrici potranno comunicare ai consumatori le giuste informazioni per valorizzare il proprio brand e l'immagine complessiva dell'azienda/produttore. In

particolare, gli sforzi delle aziende italiane saranno funzionali a un migliore posizionamento dell'offerta FoodEat, e a mantenere intatta la coerenza della strategia on-line/off-line di comunicazione e promozione. FoodEat si occuperà dello sviluppo di on-line/off-line e del marketing plan per tutte le aziende rappresentate, al fine di utilizzare al meglio i nuovi canali e accrescere il valore dei prodotti.

- **Piattaforma/networking.** All'interno dello stesso portafoglio di prodotti FoodEat, cercherà di sfruttare le possibili sinergie che si verranno a creare tra le diverse aziende. Infatti, le società, nel caso ci fosse correlazione, potrebbero fornirsi fra di loro le materie prime per la propria produzione, valorizzando entrambi i prodotti ed esaltando le tecniche di trasformazione attuate dall'azienda ricevente. Ad esempio, per la produzione di "cantucci al vino rosso", un'azienda rappresentata da FoodEat, potrebbe utilizzare le nocciole, il vino, la farina e, quant'altro, di altre aziende facenti parte del "circuito". In questo modo, l'unione di prodotti di alta qualità, potrà accrescere il valore percepito e differenziarsi dal mercato in maniera più evidente, aggiungendo valore a tutte le aziende partecipanti.
- **Cultura aziendale.** Le aziende che sposteranno il progetto FoodEat, dovranno sviluppare una cultura aziendale in linea e coerente con la filosofia FoodEat. Infatti, il processo e le modalità che saranno scelte, fanno riferimento a politiche *bottom up* che riescono a coinvolgere in maniera più

efficace gli stessi produttori. Rendendoli partecipi della creazione di una cultura aziendale, potranno assorbirla meglio e si ridurrà il rischio di scelte poco consone da parte dei produttori stessi, assicurando ai prodotti continuità in termini di qualità ed eccellenza.

2. Attività di pubbliche relazioni

In questo ambito, la FoodEat dovrà superare anche i confini del web, cercando di instaurare e creare un tessuto di rapporti che possa valorizzare il suo brand, la sua immagine e la sua reputazione. Il marketing relazionale è un elemento imprescindibile in una strategia di espansione e globale. Infatti, oltre i canali istituzionali, rappresentati dalle Camere di Commercio Italiane all'estero e all'ICE, la FoodEat dovrà raggiungere tutto l'ecosistema dell'industria alimentare: dal mondo alberghiero e della ristorazione al mondo dei software e della tecnologia. Dovrà pensare anche di intrattenere relazioni in altri settori quali quello della moda e del *made in Italy* in generale, movendosi sul concetto della bellezza e della qualità. Rimanendo coerenti con la strategia di fondo, si potrebbero sfruttare questi canali consolidati per attrarre un pubblico che, per attitudini, risponde a questo tipo di sollecitazioni in modo positivo.

3. Attività di diffusione della filosofia FoodEat ed educazione alimentare

Questo tipo di attività sarà funzionale a facilitare una ricezione del valore dei prodotti FoodEat da parte dei consumatori finali. La

diffusione della filosofia FoodEat, incentrata sulla qualità e non sul prezzo, serve a trasmettere il messaggio del mangiare sano e bene.

In quest'ottica, le informazioni e i contenuti multimediali che saranno messi a disposizione dei consumatori, dovranno essere convincenti e incisivi, con lo scopo di educare il consumatore nella scelta del cibo. L'educazione del consumatore dovrà basarsi su una campagna di comunicazione che esalti i vantaggi e i benefici dei prodotti artigianali dell'agroalimentare *made in Italy*. In correlazione, FoodEat dovrà fornire i giusti strumenti per valorizzare in modo positivo la scelta di prodotti di eccellenza.

Ad esempio, bisognerà informare i consumatori sulle modalità di abbinamento di un particolare vino al giusto cibo, per migliorare così l'esperienza post-acquisto. Infatti, un vino di valore accompagnato ad un piatto non giustamente abbinato per le sue qualità gusto-olfattive, potrebbe essere percepito dal consumatore come un prodotto di inferiore qualità, con probabile esclusione di riacquisto.

4. Attività di comunicazione e buzz&viral marketing

Il buzz marketing e il *viral* marketing sono tecniche particolari che sfruttano i social network già esistenti per aumentare la *brand awarness*, attraverso processi virali che si autoalimentano. Queste due modalità di comunicazione sono considerate *low cost ad alto potenziale*, poiché pur necessitando di budget limitati, possono esplodere e diffondersi in rete in maniera veloce ed esponenziale raggiungendo in poco tempo tutto il globo. Inoltre, c'è la possibilità di integrare attività *off-line* che sappiano aumentare l'effetto "buzz" sul web, in grado di aumentare il coverage coinvolgendo un ampio

bacino di persone. Per questo tipo di attività sono consigliate pratiche relative al *guerriglia marketing*, in maniera tale da essere coerenti con la strategia virale e buzz che si vuole adottare.

5. Attività di ricerca e sviluppo

Nell'ambito dell'industria alimentare la ricerca e lo sviluppo di soluzioni atte a soddisfare i clienti, dovrà essere eseguita in maniera continua e programmata. I notevoli ritardi espressi da questo settore, lasciano ampi spazi di miglioramento nel futuro. Se pensiamo che ancora non è stato trovato il modo per conservare e trasportare al meglio prodotti deperibili come la mozzarella e il formaggio, ci rendiamo conto dell'arretratezza del sistema. Inoltre, un effetto della globalizzazione vuole che determinati prodotti si pieghino ai gusti e costumi della Paese estero. Ad esempio, in Germania, è richiesta la mozzarella con il tartufo, esperimento che in Italia non trova appassionati. In questo senso, la ricerca dovrà sperimentare prodotti nuovi e attraenti; un po' come succede nel mondo della ristorazione e della cucina in generale.

4.2.8 KEY PARTNERSHIP

"L'elemento di base che si riferisce alle partnership chiave definisce la rete di fornitori e partner che permette al modello di business di

funzionare” ⁸³

Le aziende creano alleanze per ottimizzare i loro modelli di business, per ridurre i rischi e acquisire risorse.

Possiamo distinguere quattro diversi tipi di partnership:

1. Alleanze strategiche fra non concorrenti
2. Competizione collaborativa: partnership strategiche fra concorrenti
3. Joint venture per sviluppare nuovi business
4. Relazioni fra acquirente-fornitore

Chi sono i nostri partner chiave?

I partner chiave della FoodEat saranno rappresentati, oltre che dai **fornitori** dei prodotti che costituiscono il proprio portafoglio, da tutti i **professionisti istituzionali e non del settore export e quello informatico**. Infatti, se i primi saranno funzionali all'estensione dell'area commerciale e ad accrescere i ricavi, i secondi saranno utili alla trasmissione del valore per i clienti finali.

Chi sono i nostri fornitori chiave?

I fornitori elencati, sono stati selezionati in base anche all'analisi precedentemente svolta, che dava importanti indicazioni su i prodotti più esportati. I produttori che da subito hanno sposato il progetto FoodEat sono i seguenti:

⁸³ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

- **Quattrociocchi Americo**

Dal 1888 la famiglia Quattrociocchi si dedica alla coltivazione dell'ulivo, tramandando negli anni questa passione alle successive generazioni e mantenendo nel tempo il pieno rispetto della tradizione. L'azienda agricola è posta tra ulivi secolari sulle colline assolate di Alatri, nel cuore della Ciociaria. Sempre nel solco della migliore tradizione, Americo Quattrociocchi, nipote del fondatore, produce il suo olio promuovendolo sui migliori mercati internazionali. Negli ultimi dieci anni, l'olio Quattrociocchi ha ricevuto prestigiosi riconoscimenti; l'ERCOLE OLIVARIO, il PREMIO INTERNAZIONALE BIOL, il DER FEINSCHMECKER, il SOL D'ORO e il FLOS OLEI 2011 e 2013. Dalle ultime stime, il prodotto Quattrociocchi esporta il 95% della sua produzione in 190 diversi Paesi del Mondo

Nel tempo, l'azienda ha aperto i suoi orizzonti produttivi verso articoli artigianali di diverso genere: marmellate, creme, sottoli, conserve, dolci, utilizzando ingredienti biologici e di qualità elevata, esaltando i sapori della terra di Ciociaria. Questo aspetto potrà essere sfruttato con vantaggio per l'implementazione della strategia della *coda lunga*.

- **Raponi Severino**

Azienda a conduzione familiare che produce dolci e pasta all'uovo secca, utilizzando le tecniche artigianali della tradizione del passato. Il piccolo forno e pastificio ciociaro, valorizza i propri prodotti scegliendo materie prime di prima scelta. La pasta all'uovo, per esempio, è prodotta con il 35% di uova intere (provenienti da allevamenti locali "a terra"), contro una percentuale del 15% da parte della generalità dei concorrenti, provenienti da allevamenti a terra. Le farine utilizzate sono al 100%

italiane, a km zero e macinate a pietra. Questi elementi attribuiscono alla pasta un carattere distintivo di porosità e di gusto; valore aggiunto che soddisfa a pieno le esigenze degli estimatori della pasta *made in Italy*.

- **Capitelli**

La F.lli Capitelli è un'azienda di salumi e formaggi fondata nel 1977 da Claudio Capitelli che, seguendo una consolidata tradizione familiare decise di intraprendere una nuova avventura imprenditoriale. L'Azienda è condotta da Claudio Capitelli, affiancato nella gestione dal figlio Angelo, che si occupa attivamente degli aspetti produttivi e commerciali.

La F.lli Capitelli si trova a Borgonovo Val Tidone, lungo la statale che unisce il paese a Castel San Giovanni. Immersa in un'area verde al centro di un territorio caratterizzato dal tipico panorama delle golenali del Po e della prima collina piacentina. Il territorio di produzione si sviluppa su una superficie di 5.000 mq di cui 3.200 coperti. Occupa 19 addetti di cui 5 in ambito amministrativo e 14 in ruoli produttivi.

Nell'ultimo decennio, l'azienda ha investito ingenti risorse nelle attività di ricerca e sviluppo, con il preciso intento di recuperare le autentiche caratteristiche del prosciutto cotto di tradizione italiana, esaltandolo attraverso proposte innovative.

L'azienda vede il proprio futuro sempre più proiettato nella ricerca finalizzata alle produzioni di alta qualità e agli investimenti tecnologici necessari al raggiungimento di questi scopi.

- **Salcis**

Il salumificio Salcis nasce negli anni quaranta, quando, a causa della difficoltà della seconda guerra mondiale, tutti i salumieri di Siena si riunirono all'interno della società anonima per la lavorazione delle carni suine. Ognuno portò con sé il proprio bagaglio di esperienza e tradizione che, insieme a una particolare cura nella scelta delle materie prime, ha permesso la produzione di beni di alta qualità in tutto l'arco della sua storia.

La realtà Salcis oggi vanta una diffusione su larga scala nazionale e una crescita delle esportazioni, grazie anche all'apprezzamento dei prodotti di punta, come ad esempio il pecorino e il prosciutto crudo.

- **Nuova Boschi**

Nuova Boschi esprime al meglio la tradizione e la sapienza italiana di fare prosciutti. I due stabilimenti produttivi principali, nelle zone di Parma e di San Daniele del Friuli, producono ogni anno più di 450.000 pezzi, e grazie a un centro ad elevata tecnologia, la Nuova Boschi può offrire il prosciutto anche già affettato e inscatolato. La Nuova Boschi rappresenta uno dei centri Italiani di qualità più grandi per la produzione del prosciutto, ed è un'azienda a conduzione familiare, che rispecchia l'autenticità e le tradizioni della cultura alimentare italiana.

- **Casale del Giglio**

Azienda vinicola della famiglia Santarelli, che proprio quest'anno festeggia i suoi cento anni di attività nel settore. Nel 1985 Dino Santarelli decide di rivoluzionare la produzione della sua cantina e, per questo, chiama accanto a sé ampelografi e

ricercatori universitari per dare vita a un progetto che oggi vede in Casale del Giglio come il punto di riferimento vinicolo del Lazio. Interprete di questo cambiamento è l'allora giovane enologo trentino Paolo Tiefenthaler.

Lo studio dell'ecosistema del territorio e l'accostamento ampelografico che fu sperimentato tra il Medòc bordolese e Agro Pontino, segnò le scelte d'impianto vinicolo dell'azienda. La vicinanza al mare, l'origine alluvionale dei terreni - entrambi paludosi e poi bonificati -, la composizione tendenzialmente sabbiosa, la grassezza e la fertilità, l'aspetto pianeggiante, convinsero la proprietà a spiantare l'esistente vigna, di qualità comune (sangiovese, merlot, trebbiano, malvasia) e a seguire la scelta di trasferire su questi terreni (150 ettari) qualità eccellente di tipo internazionale propria delle zone di Bordeaux e della California.

Il prodotto simbolo della cantina è il Mater Matuta, recentemente premiato dai francesi come unica medaglia d'oro italiana con l'appellativo di "Syrah du monde".

- **Caffè il Chicco**

Inconfondibile riferimento per chi apprezza il caffè di alta qualità. La torrefazione "Caffè il chicco" ha sede a Diano Marina, in Provincia di Imperia. Ha ventiquattro anni di vita e si distingue per l'impegno, la competenza e l'esperienza maturata nel tempo dal suo titolare, Danilo Pissarello, unico responsabile della tostatura del caffè e della preparazione delle miscele. La professionalità e la passione che viene profusa nella trasformazione del prodotto base, contraddistingue la qualità del marchio come garanzia di prodotto di elevata qualità.

La specializzazione professionale dedicata alla fase della

tostatura, unita alla competenza maturata nell'acquisto del caffè crudo di prima qualità, costituiscono la base per la preparazione delle miscele, studiate per soddisfare i gusti di tutti i clienti.

- **Callipo**

Quella della Callipo è una storia antica di mare, di uomini e di passione per la qualità, e ha inizio a Pizzo, in Provincia di Vibo Valenzia, nel 1913, quando il fondatore Giacinto dà vita all'azienda, tra le prime in Italia, ad inscatolare il pregiato Tonno del Mediterraneo.

Già nel 1926 l'azienda fu insignita del Brevetto di "Fornitore Ufficiale" della Real Casa, segno evidente della scelta operata verso un prodotto esclusivo e di alta qualità.

L'azienda è ora guidata da Filippo Callipo, con la stessa passione e lungimiranza di allora e rappresenta la quarta generazione della famiglia. Le dimensioni dell'azienda, d'allora, sono cresciute in termini di fatturato e di mezzi, consolidando la propria posizione sia sul mercato interno che su quello estero. Il "Gruppo Calippo" conta oggi sei aziende che occupano circa 300 addetti, ed è rimasta una delle poche aziende, tra quelle distribuite a livello nazionale, ad effettuare la lavorazione, in tutte le sue fasi, esclusivamente in Italia, nel proprio stabilimento di Maierato.

Nel 2013 l'azienda ha festeggiato il suo primo Centenario, una ricorrenza unica che non è solo un traguardo ma un nuovo obiettivo per il futuro.

La Callipo rappresenta per FoodEat un partner d'importanza rilevante, che potrà favorire l'ingresso della start-up nel mondo del food e-commerce. L'immagine e la buona e consolidata reputazione dell'azienda, possono essere un'ottima garanzia di affidabilità e professionalità per FoodEat.

- **Gial Sali**

La SAI Sali s.r.l. è una moderna azienda industriale che raccoglie l'esperienza di tre generazioni di una famiglia di raffinatori di sale marino. Grazie alle sue moderne linee di produzione dotate di macchinari tecnologicamente all'avanguardia, ottiene ed offre ai propri clienti ottimo sale marino per qualità e rendimento, mantenendo inalterato il prodotto naturale.

Il prodotto veste diverse e innovative confezioni ed imballaggi, seguendo le richieste e le esigenze dei consumatori e della Distribuzione moderna.

La GIAL SAI - Sali Alimentari e Industriali srl, ha sede in Margherita di Savoia, in Provincia di Foggia, dove è situata una delle Saline più grandi d'Europa, conosciuta sin dal III Secolo a.C. Durante l'Impero Romano, la Città di Salinis, era dotata di un porto da cui esportava il sale in tutto il bacino del Mediterraneo e in Oriente.

Nel 1879 la Regina d'Italia Margherita di Savoia visitò la Città che, in suo onore, assunse il suo nome. Quelle di Margherita di Savoia sono le terze saline più grandi al mondo e le prime in Europa.

- **Ponte Reale**

L'azienda Agricola Ponte Reale è situata in un'antichissima riserva di caccia borbonica, da sempre annoverata tra i luoghi più belli e incontaminati dell'intero "Regno delle due Sicilie", oggi parte del Parco Regionale del Matese e dell'oasi WWF "le Mortine".

L'Azienda Agricola si estende su una superficie di circa 150 ettari. L'ordinamento produttivo, a indirizzo foraggiero-zootecnico è praticato con metodo biologico certificato. Gli alimenti utilizzati per il bestiame sono da Agricoltura Biologica per il 100%. Al momento, l'allevamento conta oltre 700 bufale, il cui latte concorre prevalentemente alla produzione di Mozzarella di Bufala Campana DOP e Mozzarella Campana d'Agricoltura Biologica. L'azienda è membro e convinta sostenitrice del Consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala D.O.P, oltre ad essere una fattoria didattica, promuovendo visite organizzate alle strutture aziendali, al fine di mostrare direttamente la qualità dei processi produttivi che portano alla creazione di un prodotto così straordinario come la nostra mozzarella di bufala D.O.P.

- **La Gentile**

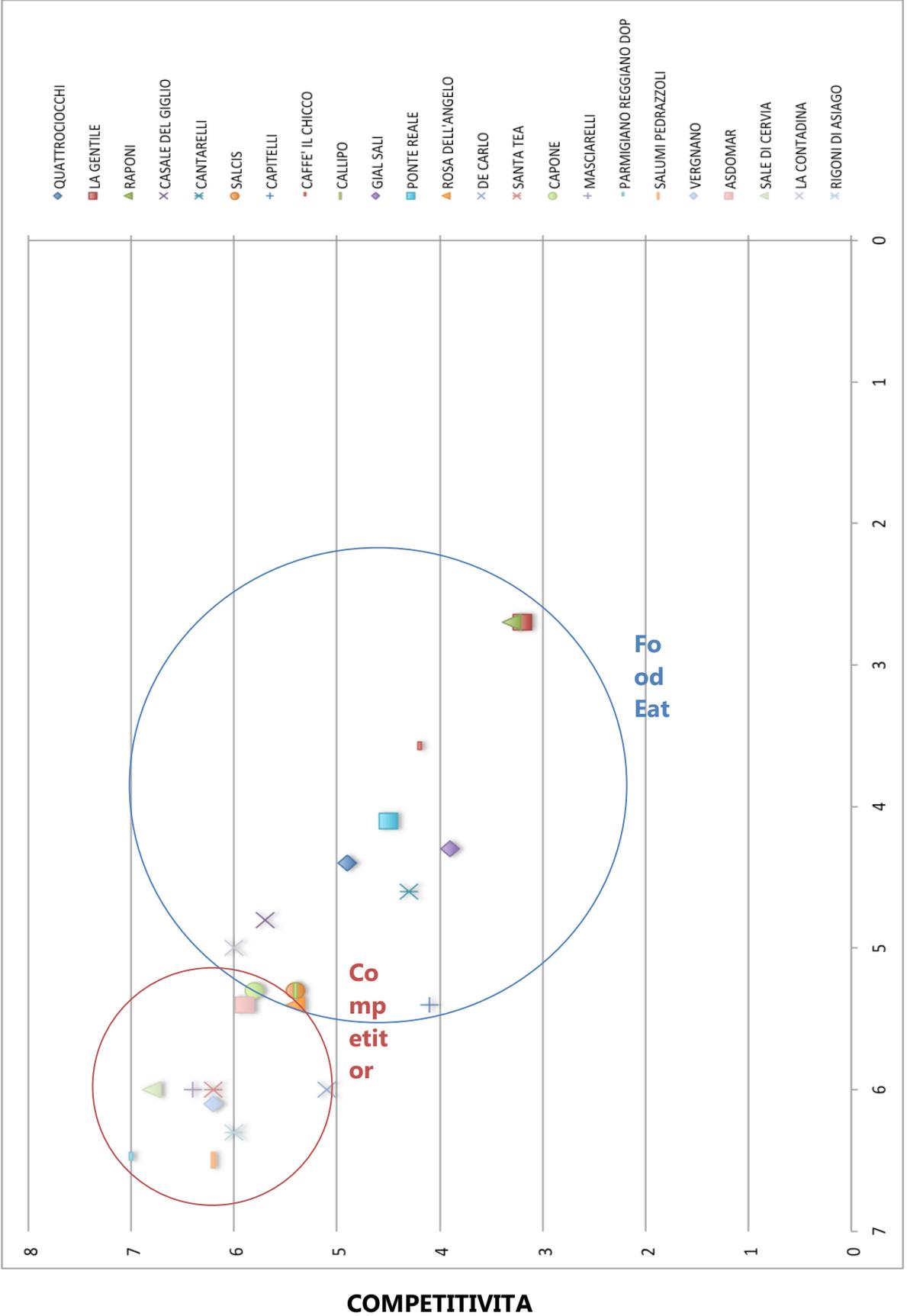
Immersa in quasi 30 ettari di alberi di marroni e nocciole, l'Azienda Agricola "La Gentile" prende il suo nome dalla più prestigiosa qualità di nocciole del nostro territorio. Sita sulle pendici del Monte Venere ed affacciata sul sottostante lago di Vico, offre al visitatore uno scenario naturale di rara bellezza.

L'azienda appartiene ai fratelli Paolo e Nello Lupino che l'hanno ereditata dai nonni Bruziches, insieme all'amore per la campagna e la passione per l'agricoltura che questi nutrivano.

Mantenendo viva la dedizione familiare per la terra, i due fratelli si sono prodigati nella trasformazione dolciaria dei prodotti aziendali, dando vita ad una gamma di delizie quali la crema di marroni, i marroncini canditi al naturale e la Nellina, una crema di nocciole che è ormai divenuta un cult per gli amanti del buon cioccolato spalmabile.

Completamente genuini e privi di conservanti, coloranti ed additivi aggiunti, i prodotti de La Gentile, sono anche adatti per i celiaci, in quanto, per natura, privi di glutine. I prodotti sono inseriti nel prontuario per celiaci edito dall'AIC, edizione 2007.

A simboleggiare questo connubio passionale fra amore per i cavalli e per i frutti della terra è lo stemma aziendale ideato da Nello, ovvero, una carrozza a forma di nocciola trasportata da due cavalli.



AT
TR
AT
TIV
ITA

Nella McKinsey riportata nella tabella precedente, sono stati inseriti e valutati i prodotti in portafoglio FoodEat e i competitors indiretti del mercato del food *made in Italy*. Mentre, nella tabella di seguito sono elencati i prodotti e il loro rispettivi competitors, che verranno preso ad esempio come modello per un'evoluzione sapiente.

Portafoglio FoodEat
LA GENTILE
RAPONI
CASALE DEL GIGLIO
CANTARELLI
SALCIS
CAPITELLI
ROSA DELL'ANGELO
CAFFE' IL CHICCO
GIAL SALI
PONTE REALE
CALLIPO

Competitors
DE CARLO
SANTA TEA
RIGONI DI ASIAGO
CAPONE
MASCIARELLI
PARMIGIANO
REGGIANO DOP
SALUMI PEDRAZZOLI
VERGNANO
SALE DI CERVIA
LA CONTADINA
ASDOMAR

Il grafico Mc Kinesy mostra quanto siano più competitive e attrattive le imprese competitors, sottolineando il gap delle piccole e medie imprese italiane che producono prodotti di eccellenza; in particolar modo in mabito di attrattività. Questo divario è palesemente dovuto alla ridotta attenzione che le aziende del gruppo FoodEat mettono nella propria politica di business, in termini di Marketing, innovazione e sviluppo. La consulenza di FoodEat servirà a queste aziende per orientare e pianificare uno sviluppo

mirato, coerente con le strategie programmate e teso all'obiettivo di migliorare la propria posizione di mercato.

La crescita delle aziende rappresentate da FoodEat dovrà essere orientata al raggiungimento delle posizioni dei competitors, comparando e raffrontando le strategie di business.

4.2.9 COST STRUCTURE

“La struttura dei costi definisce tutte le spese che si devono sostenere per far funzionare un modello di business.”⁸⁴

Questo elemento di base definisce i principali costi che bisogna affrontare quando si opera in linea con un determinato modello di business. Creazione e distribuzione di valore, mantenimento delle relazioni con i clienti e generazione di ricavi, sono tutte attività che comportano dei costi. Questi possono essere calcolati in modo piuttosto semplice, dopo aver definito, le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave.

Alcuni modelli di business dipendono, pertanto, dai costi più di altri. Nel caso della FoodEat il modello utilizzato sarà quello basato sul valore. Infatti, la start-up offrirà un valore Premium e un servizio personalizzato di alto livello, considerando il mercato di riferimento quello di nicchia.

⁸⁴ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG MILANO

Quali sono i costi più importanti nel nostro modello di business?

Esaminando il caso di FoodEat:

- *Costi di avviamento:* inclusi i costi di creazione sito web, i costi creazione network, i costi costituzione società e i costi di lancio.
- *Costi di trasporto, garantiti gratuitamente oltre una certa soglia di ordine*
- *Costi di gestione del sito*
- *Costi di gestione del network FoodEat*
- *Costi di creazione software*

In ogni caso, uno degli obiettivi principali della start-up innovativa sarà quello di abbattere i costi fissi, al fine di raggiungere in minor tempo e con maggiore sicurezza il break event point.

Nello specifico, sarà di aiuto l'implementazione di economie di scala, dovute alle peculiarità legate all'uso della tecnica della "coda lunga", che potrà permettere una riduzione dei costi di acquisto e un maggior ricavo. In quest'ottica, i due fenomeni economici, contribuiranno all'abbattimento dei costi marginali legati ad operazioni simili a quella della vendita online.

Quali sono le risorse chiave più costose?

- *Risorse tecnologiche:* intese come strumenti digitali funzionali all'implementazione e all'attività di business.
- *Risorse umane:* intese come tutti i professionisti scelti e gli attori che si adopereranno per la realizzazione del progetto FoodEat

CONCLUSIONI

Nel capitolo 4, abbiamo esaminato la definizione del modello di business utilizzato da FoodEat per la sua implementazione. Dopo aver introdotto la start-up innovativa, siamo passati all'analisi del modello di business scelto, configurandolo secondo i 9 elementi chiave, suggeriti dagli studi di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Infine, sfruttando il modello e-commerce, basato sul valore, insieme ad altre caratteristiche tipiche di altri modelli di business come il *revenue sharing* ed il modello in abbonamento, FoodEat riuscirà ad avere successo sul mercato.

Le ragioni sono riscontrabili nel fatto che, sfruttando maggiormente il canale diretto del commercio on-line, si possono definire determinati vantaggi in termini di abbattimento dei costi fissi e tempo di raggiungimento del break even point, mentre con gli altri e due ci sarebbero importanti riduzioni dei costi transazionali e di gestione degli ordini. Inoltre, grazie alla flessibilità di produzione e di personalizzazione del prodotto da parte delle aziende, si riuscirà a creare valore in maniera efficiente.

Nel focus dedicato all'e-commerce, si è potuto evidenziare la crescita esponenziale in termini di fruibilità del servizio e attitudine al suo utilizzo. In particolare, nei Paesi target analizzati nel primo capitolo, abbiamo riscontrato una crescita interessante mettendo in luce i diversi aspetti che caratterizzano questi tipi di mercato.

CAPITOLO 5 – APPROFONDIMENTI

All'interno di quest'ultimo capitolo ho raccolto alcuni spunti interessanti che hanno contribuito a conseguire il mio studio di tesi, tratti dall'intervento di Jeremy Rifkin, all'inaugurazione del semestre di presidenza italiana del Consiglio Europeo.

5.1 LA VISIONE A LUNGO TERMINE

“Lo scorso 9 luglio il primo ministro italiano Matteo Renzi ha inaugurato il semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo, invocando un nuovo, coraggioso piano per la creazione di “un’Europa digitale”. Il premier Renzi e Neelie Kroes, vicepresidente della Commissione e commissario Ue per l’agenda digitale, hanno promosso una conferenza che ha visto riunirsi a Venezia numerosi leader d’impresa italiani ed europei, e che è sfociata nella “Dichiarazione di Venezia”, un documento per traghettare l’Italia e l’Unione nell’era digitale. Per l’occasione mi è stato chiesto di pronunciare il discorso d’apertura.”⁸⁵

Ripercorrendo l’intervento di Rifkin, riportato in un articolo de l’Espresso, ci spiega che digitalizzare l’economia italiana ed europea significa ben più che offrire una banda larga senza soluzione di continuità e una rete wi-fi più affidabile. Infatti, per Jeremy Rifkin l’economia digitale rivoluzionerà l’economia globale in ogni suo aspetto, stravolgendo il modus operandi in pressoché tutti i settori produttivi e recando con sé, opportunità economiche e modelli d’impresa assolutamente inediti. Sempre secondo il guru

⁸⁵articolo de L’Espresso, 1 Settembre 2014

americano, un nuovo sistema economico - il Commons collaborativo - sta facendo il suo ingresso sulla scena mondiale.

Questo sistema rappresenta la prima affermazione di un nuovo paradigma economico da quando vennero alla ribalta il capitalismo e il socialismo. Il Commons collaborativo sta già trasformando il nostro modo di organizzare la vita economica, e nella prima metà del XXI secolo arriverà a creare milioni di nuovi posti di lavoro, a ridurre le disparità di reddito, a democratizzare l'economia globale e a dare vita a una società ecologicamente più sostenibile.

5.2 L'AZZERAMENTO DEL COSTO MARGINALE

L'intervento di Rifkin, in correlazione con il suo nuovo libro "La società a costo marginale zero", sostiene la tesi per cui ad accelerare questa grande trasformazione è, paradossalmente, lo straordinario successo dell'economia di mercato. "Le imprese private sono alla continua ricerca di nuove tecnologie per aumentare la produttività e ridurre il costo marginale della produzione e della distribuzione di beni e servizi, così da abbassare i prezzi, attirare i consumatori e assicurare ai propri investitori un profitto sufficiente. Il costo marginale è il costo di produzione delle unità aggiuntive di un bene o di un servizio, al netto dei costi fissi.

Ma nessun economista, però, aveva mai preconizzato una rivoluzione tecnologica che, sfociando nella "produttività estrema", avrebbe spinto i costi marginali verso lo zero e sottratto all'economia di mercato l'informazione, l'energia e un gran numero di servizi e di beni materiali, resi abbondanti e virtualmente gratuiti. Ebbene, tutto questo ha già cominciato a realizzarsi.

Nell'ultimo decennio il fenomeno del costo marginale zero ha seminato lo scompiglio nell'industria dei "prodotti d'informazione": milioni di consumatori si sono trasformati in "**prosumers**" (produttori e consumatori) e hanno iniziato a produrre e condividere musica attraverso i servizi di file sharing, video attraverso YouTube, sapere attraverso Wikipedia, notizie personali attraverso i social media, e persino e-book gratuiti attraverso il Web. Il fenomeno del costo marginale zero ha messo in ginocchio l'industria discografica, estromesso dal mercato giornali e riviste, indebolito l'editoria libraria. Pur riconoscendo le notevoli conseguenze legate al progressivo azzeramento del costo marginale, fino a non molto tempo fa gli analisti sostenevano che il fenomeno non avrebbe mai superato il confine che separa il mondo virtuale dalla realtà economica concreta dell'energia, dei servizi e dei beni materiali. Oggi quel confine è stato varcato."⁸⁶

⁸⁶ Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

5.3 L'INTERNET DELLE COSE

Sempre secondo l'analisi dello studioso ed economista americano, e' in atto una nuova e dirompente rivoluzione tecnologica, che metterà milioni (e presto centinaia di milioni) di **prosumers** in condizione di produrre e condividere energia, così come una sempre più nutrita serie di oggetti realizzati mediante stampa 3D, a costi marginali quasi zero. La combinazione fra l'Internet delle comunicazioni, l'avviata Internet dell'energia e la nascente Internet dei trasporti e della logistica automatizzati sta dando vita all'Internet delle cose (Idc), la piattaforma di una Terza rivoluzione industriale che nei prossimi decenni trasformerà profondamente l'economia planetaria. Miliardi di sensori, collegati a ogni apparecchio, strumento, macchina o dispositivo, raccorderanno ogni cosa e ogni persona in un'unica rete neurale che si estenderà, senza soluzione di continuità, lungo tutta la catena economica del valore. Sono già 14 miliardi i sensori collegati a flussi di risorse, magazzini, sistemi stradali, linee di produzione industriali, reti elettriche, uffici, case, negozi e veicoli, per monitorarne ininterrottamente le condizioni e il rendimento e trasmettere la massa di dati così ricavata, i big data, alle Internet delle comunicazioni, dell'energia e della logistica e dei trasporti.

"...Si ritiene che nel 2030 l'ambiente umano e quello naturale saranno collegati, in una rete intelligente a diffusione globale, da oltre centomila miliardi di sensori. Imprese e **prosumers** potranno connettersi all'Internet delle cose e sfruttarne i big data e le analisi per elaborare algoritmi predittivi al fine di migliorare la propria efficienza, aumentare drasticamente la produttività e abbattere quasi a zero i costi marginali di fabbricazione e distribuzione dei

prodotti fisici, come già fanno i **prosumers** con i prodotti d'informazione...".⁸⁷

Nei prossimi decenni, per esempio, l'enorme quantità di energia che usiamo per riscaldare le nostre case e azionare i nostri elettrodomestici, per alimentare le nostre imprese, per far marciare i nostri veicoli, insomma per fare funzionare ogni componente dell'economia globale, verrà generata a costo quasi zero e sarà quindi pressoché gratuita. È già così per quegli svariati milioni di pionieri che hanno trasformato le loro abitazioni e le sedi delle loro attività in microcentrali capaci di raccogliere sul posto energia rinnovabile. Già prima che il costo fisso dell'installazione di questi impianti solari o eolici sia recuperato (generalmente in un lasso di tempo molto breve che può variare dai due agli otto anni), il costo marginale dell'energia prodotta grazie a essi è quasi zero. Diversamente dai combustibili fossili e dall'uranio impiegato per generare energia nucleare, dove la fonte energetica continua ad avere un costo, i raggi solari catturati sui tetti e il vento intercettato tra gli edifici non costano nulla.

L'Internet delle cose consentirà ai **prosumers** di monitorare il consumo di elettricità nei propri stabili, ottimizzarne l'efficienza energetica e cedere ad altri l'elettricità verde in eccesso attraverso la sempre più articolata Internet dell'energia.

Analogamente, centinaia di migliaia di hobbisti e di start-up sono già impegnati nella produzione in proprio di oggetti tramite stampa 3D, sfruttando software gratuiti ed economici materiali riciclati (plastica, carta e altre materie prime reperibili in loco a costo marginale quasi zero).

⁸⁷Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

"...Nel 2020 i **prosumers** saranno in grado di scambiarsi prodotti fabbricati con stampanti 3D in Commons collaborativi, affidandone il trasporto a veicoli senza conducente alimentati da propulsori elettrici o pile a combustibile, cioè da energia rinnovabile a costo marginale quasi zero, e supportati da un'Internet della logistica e dei trasporti. Grazie al carattere distribuito e paritario dell'Internet delle cose, milioni di piccoli soggetti - imprese sociali e individuali - saranno messi nelle condizioni di cooperare pariteticamente in Commons collaborativi, instaurando economie di scala laterali capaci di bypassare gli ultimi intermediari che nella Seconda rivoluzione industriale, dominio delle grandi aziende globali a integrazione verticale, tenevano alti i costi marginali.

Questa fondamentale trasformazione tecnologica del modo in cui l'attività economica è organizzata e portata a dimensioni di scala prelude a un grande mutamento nel flusso del potere economico, che dalle mani di pochi soggetti passerà a quelle delle masse, con conseguente democratizzazione della vita economica. Gli incrementi di produttività della Terza rivoluzione industriale supereranno quelli della Prima e della Seconda. Secondo le previsioni della Cisco Systems, nel 2022 l'Internet delle cose genererà risparmi ed entrate per 14.400 miliardi di dollari. Uno studio della General Electric pubblicato nel novembre 2012 conclude che nel 2025 i guadagni di efficienza e produttività resi possibili da una struttura Internet industriale intelligente potrebbero interessare tutti i settori economici, investendo "circa metà dell'economia globale..."⁸⁸

⁸⁸ Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

5.4 L'ERA DEL COMMONS COLLABORATIVO

Milioni di persone stanno già trasferendo parti o segmenti della loro vita economica dai mercati capitalistici al Commons collaborativo globale. I **prosumers** non si limitano a produrre e condividere informazioni, contenuti d'intrattenimento, energia verde, oggetti fabbricati con stampanti 3D in Commons collaborativi a costo marginale quasi zero. Condividono tra loro anche automobili, case e persino vestiti, attraverso siti di social media, strutture per facilitare i noleggi, club di redistribuzione e cooperative, ancora una volta a costo marginale quasi zero.

“Questa economia della compartecipazione collaborativa vede attivamente impegnato il 40 per cento della popolazione statunitense. Gli americani che usano servizi di car sharing, per esempio, sono oggi svariati milioni. E ogni veicolo noleggiato in car sharing toglie dalla strada 15 automezzi di proprietà. Allo stesso modo milioni di persone che possiedono una casa o risiedono in un appartamento mettono oggi in condivisione le loro abitazioni con milioni di viaggiatori, sempre a costi marginali prossimi allo zero, tramite servizi online come Airbnb e Couchsurfing. Fra il 2012 e il 2013, nella sola New York le persone ospitate in case e appartamenti grazie ad Airbnb sono state 416.000, facendo perdere all'industria alberghiera newyorkese un milione di pernottamenti. Al “valore di scambio” sul mercato si va sempre più sostituendo il “valore della condivisione” nel Commons collaborativo.

In una società a costo marginale zero la produttività estrema riduce – una volta assorbiti i costi fissi – il costo delle informazioni, dell'energia, delle risorse materiali, del lavoro e della logistica necessari per produrre, distribuire e riciclare beni e servizi. Il

passaggio dal possesso all'accesso significa un maggior numero di persone che condividono un minor numero di beni in Commons collaborativi, e una drastica riduzione del numero di nuovi prodotti venduti, con conseguente contrazione dell'uso di risorse e minori emissioni di gas serra nell'atmosfera. " ⁸⁹

In altri termini, la spinta verso una società a costo marginale zero e la possibilità di scambiarsi in Commons collaborativi energia verde quasi gratuita, nonché beni e servizi fondamentali, portano alla più sostenibile ed ecologicamente efficiente delle economie possibili. La corsa all'azzeramento del costo marginale è la chiave per assicurare all'uomo un futuro sostenibile sul pianeta.

Recenti ricerche hanno evidenziato il potenziale economico del Commons collaborativo. Infatti, da uno studio del 2012 è emerso che il 62 per cento dei nati tra gli anni Sessanta e il nuovo millennio è attratto dall'idea di condividere beni, servizi ed esperienze in Commons collaborativi. Alla richiesta di indicare in ordine d'importanza i vantaggi di un'economia della condivisione, gli intervistati hanno assegnato il primo posto al risparmio di denaro, seguito dall'impatto sull'ambiente, la flessibilità nello stile di vita, la praticità della condivisione e la facilità d'accesso a beni e servizi. Tra i vantaggi emotivi gli intervistati hanno messo al primo posto la generosità, seguita dalla sensazione di essere parte importante di una comunità, la consapevolezza di vivere in modo intelligente, il maggior senso di responsabilità e quello di appartenenza a un movimento.

Ma quanto è verosimile che il Commons collaborativo arrivi a soppiantare il modello d'impresa convenzionale?

⁸⁹ Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

In un sondaggio d'opinione condotto dalla Latitude Research, «il 75 per cento degli intervistati si è detto dell'avviso che nei prossimi cinque anni la condivisione di beni materiali e di spazi conoscerà un'espansione». Molti analisti del settore concordano con queste previsioni ottimistiche. Nell'era che si sta profilando le multinazionali operanti in un contesto di mercato capitalistico, dominato dal profitto, resteranno a lungo tra noi, ma in una posizione sempre più marginale, essenzialmente come forza d'aggregazione di servizi e soluzioni di rete, e affiancheranno come efficaci partner il Commons collaborativo. Tuttavia, il mercato capitalistico cesserà di essere l'arbitro esclusivo della vita economica. Stiamo per entrare in un mondo almeno parzialmente oltre i mercati, un mondo nel quale impareremo a vivere insieme in un Commons collaborativo globale sempre più interdipendente.

5.5 L'OPPORTUNITÀ PER L'EUROPA

Secondo Rifkin, il vantaggio della terza rivoluzione industriale potrebbe coinvolgere l'Unione Europea, proprio come epicentro di diffusione. Infatti, il guru americano afferma che: "Potenzialmente l'Unione europea è il più grande mercato interno a livello mondiale, con 500 milioni di consumatori, cui vanno aggiunti i 500 milioni dei territori legati a essa da accordi di partnership, come i paesi del Mediterraneo e del Nordafrica. La creazione di un'Internet delle cose, in grado di collegare l'Europa e i territori a essa associati in un unico spazio economico integrato, consentirà a un miliardo di persone di produrre e scambiare a costo marginale quasi zero informazioni, energia rinnovabile, oggetti prodotti con stampa 3D e un'ampia gamma di servizi in un'economia digitale ibrida, un po' mercato capitalistico e un po' Commons collaborativo, con notevolissimi benefici per la società. La Dichiarazione di Venezia per lo sviluppo di un'Unione digitale nel semestre di presidenza italiana è il primo, fondamentale passo per la creazione di un mercato unico integrato. Predisporre un'infrastruttura Idc per un'economia da Terza rivoluzione industriale richiederà un consistente volume di investimenti pubblici e privati, come già accaduto per le due rivoluzioni industriali precedenti."⁹⁰

Tuttavia nel 2012 l'Unione europea ha investito in progetti infrastrutturali 740 miliardi di euro, gran parte dei quali sono andati a puntellare l'obsoleta piattaforma tecnologica pensata per la Seconda rivoluzione industriale giunta ormai da tempo alla sua massima capacità produttiva, sintomo di un'indefinita lentezza di innovazione.

⁹⁰ Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

Continuando, afferma Rifkin che: "Se solo il 10 per cento di quei fondi fosse indirizzato diversamente, se cioè in tutte le regioni dell'Unione europea venisse destinato alla costruzione di un'infrastruttura Idc e integrato da altrettanti fondi istituzionali e da altre forme di finanziamento, l'Unione digitale potrebbe diventare una realtà entro il 2040 (a fine 2011 gli investitori istituzionali dei Paesi Ocse contavano risorse per oltre 70.000 miliardi di dollari, di cui appena il 2% risulta investito in programmi infrastrutturali). " ⁹¹

In sostanza, seguendo il ragionamento dell'economista americano, l'Internet delle comunicazioni dell'Ue dovrà essere potenziata, a partire dalla diffusione universale della banda larga e dalla copertura wi-fi gratuita. L'infrastruttura per l'energia dovrà essere trasformata, passando dai combustibili fossili e dal nucleare alle energie rinnovabili. Milioni di edifici dovranno essere riadattati, dotati di impianti per sfruttare le fonti rinnovabili e convertiti in microcentrali elettriche. La rete elettrica dell'Unione europea dovrà essere trasformata in un'Internet dell'energia, una struttura digitale intelligente in grado di regolare il flusso dell'energia prodotto da milioni di microcentrali verdi. Il settore logistica e trasporti dovrà essere digitalizzato e diventare un network di veicoli senza conducente, spostati in automatico via gps su reti stradali e ferroviarie intelligenti.

La progressiva instaurazione in tutta la Ue, e nei Paesi suoi partner, di un'infrastruttura Idc digitalizzata e intelligente restituirà lavoro a milioni di europei, genererà nuove occasioni di business sia nell'economia di mercato sia nel Commons collaborativo, propizierà un vertiginoso incremento di produttività e darà vita alla società sostenibile dell'era post-carbonio. L'investimento nelle

⁹¹ Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

infrastrutture innesca sempre un effetto moltiplicatore, che si ripercuote nell'intero spettro dell'economia. La ritrovata occupazione di milioni di persone farà salire il potere d'acquisto, e l'accresciuta domanda dei consumatori schiuderà nuove opportunità d'impresa, generando ulteriori posti di lavoro. Inoltre, la costruzione della piattaforma Idc renderà possibile un esemplare incremento di produttività lungo la catena del valore, potenziando, ancora una volta, l'effetto moltiplicatore in tutto l'organismo economico.

"L'alternativa, arroccarsi in una Seconda rivoluzione industriale ormai al tramonto, con opportunità economiche sempre più modeste, un Pil sempre più contratto, una produttività sempre più in calo, un tasso di disoccupazione sempre più alto e un ambiente sempre più inquinato, è improponibile: significherebbe avviare l'Europa su una lunga china di contrazione economica e i suoi abitanti verso il declino della loro qualità della vita. La presidenza italiana del Consiglio europeo costituisce un'occasione unica per guidare l'Europa sulla via di una nuova era economica. Il percorso deve iniziare con la trasformazione dell'economia italiana attraverso la coesione di Stato, industria e società civile in un organico programma economico di lungo periodo e in un piano d'azione che punti a fare del paese un'autentica vetrina della nuova Europa digitale."⁹²

⁹² Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.

BIBLIOGRAFIA

- <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info1.pdf>
- Giuliano Noci de ilsole24ore, 27 agosto 2014
- <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info1.pdf>
- <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info1.pdf>
- dati Ice-Istat sul commercio estero (2013)
- De Filippis, F. (2012). L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Edizioni Tellus
- Finizia A., Romano D., in De Filippis, F. (2012). L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Edizioni Tellus
- Carbone A., Finizia A., Henke R., Pozzolo A.F. "Il commercio agroalimentare in Italia" in De Filippis, F. (2012). L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Edizioni Tellus
- Romano D., "Commercio internazionale e crescita in Italia" in De Filippis F. (2012), L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Edizioni Tellus
- <http://www.federalimentare.it/documenti/Cibus2014/Info3.pdf>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2014-08-21/record-corale-usa-il-made-italy-063843.shtml?uuid=ABO5B5IB>
- <http://forewardsapp.com/>
- Giusti A., Musso S.(2006) E-commerce in Cina, come vendere online il made in Italy.
- Report - Federalimentari (2014). CIBUS Parma.
- Marco Valerio Editore
- Richard Hanna, Andrew Rohm, Victoria L. Crittenden. We're all connected: The power of the social media ecosystem. Business Horizons (2011) 54, 265-194
- Christoph Zott, Raphael Amit (2009). Business model design: an activity system perspective. LPR, 43 (2010), 21-226

- Chris Anderson, redattore capo della rivista Wired e autore di La coda lunga e Gratis
- Larry Page, Techcrunch.com, di Alexia Tsotsis, 14 Luglio 2011
- Rickman C. (2012), The Digital business start-up workbook. FrancoAngeli
- David J. Teece (2009) Business Models, Business Strategy and Innovation. LPR 43 (2010), 191-194
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, (2010). Marketing 3.0. Gruppo24ore
- cs e ROI Research, 2009
- <http://www.lightmysite.it/public/glossario-m-80.asp>
- Peretti P., (2011). Marketing digitale. Apogeo
- Pagni P., (2013). Primi passi per l'export. FrancoAngeli
- Wall Street Journal (2013).
- ChannelAdvisor (2013), in report CasaleggioAssociati (2014)
- <http://businesslounge.net.au/2013/09/infographic-where-in-the-world-are-your-customers/>
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG Milano
- articolo de L'Espresso, 1 Settembre 2014
- Jeremy Rifkin (2014) inaugurazione semestre di presidenza italiana del Consiglio europeo.