

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
2. BUSINESS MODEL
3. THE NEW MARKETING ERA
4. APPROFONDIMENTI

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 – MADE IN ITALY AGROALIMENTARE

Secondo uno studio de *ilsole24ore*, se il Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo marchio più noto al mondo, dopo Coca Cola e Visa.

“Alcune 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%).” ¹

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.” ²

Il dato più esplicito, emerso da quest'analisi è che le aziende italiane fanno fatica ad unirsi per cooperare e competere nel mercato globale. Infatti, le grandi differenze di stampo strategico, la mancanza di un progetto comune e i forti contrasti interni tra le diverse aziende italiane non garantisce una sicurezza e un controllo sul marchio *made in Italy*, che il più delle volte è il solo elemento di successo nei mercati globali. In quest'ottica sicuramente si ha bisogno di un nuovo **marketing mix**, in quanto nel nuovo mondo in cui viviamo è fondamentale non solo essere presenti a fiere, organizzare o sponsorizzare eventi, quanto piuttosto costruire una presenza multicanale del marchio Italia: nuovi media, App e

¹⁻² Giuliano Noci de *ilsole24ore*, 27 agosto 2014

cinematografia sono i principali strumenti con cui costruire opinioni e preferenze in capo ad un soggetto unitario di promozione. Infatti, secondo i calcoli di alcuni economisti, una gestione integrata del marchio Italia prometterebbe una crescita esponenziale. Ad esempio, i settori più ancorati all'effetto Made in Italy come abbigliamento, arredo ed agro-alimentare, potrebbero avere un incremento del +10% del valore dell'export generando nei prossimi 10 anni circa 100 miliardi di entrate in più. A tal proposito Google ha avviato negli ultimi tempi un progetto per la creazione di contenuti legati al Made in Italy e ha iniziato un percorso di alfabetizzazione digitale degli operatori italiani vedendo in queste operazioni un grande potenziale pubblicitario, in relazione al forte appeal dell'*italianita*'.

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.**
- 2. Composizione merceologica delle esportazioni italiane.**
- 3. Debolezza del nostro Paese in termini di orientamento geografico dei flussi commerciali verso l'estero.**

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.

Dalle diverse analisi svolte, 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%	Azzerramenti o daziale 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 un 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 più 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 redditività 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'è l'esenzione totale. In quest'ottica gli Emirati Arabi Uniti rappresentano una ghiotta opportunità per le PMI italiane, che potranno sfruttare i canali e-commerce, in esuberante crescita.

Internazionalizzarsi per molte imprese rappresenta una vera e propria necessità'. 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 più rispetto al 2012, cioè individui con un reddito annuo almeno pari a 30 mila dollari. La metà di essi risiederà nei principali centri urbani della **Cina**, **India** e **Brasile**, ma la classe benestante si sta ampliando anche in paesi più 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 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 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 business model 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 viable.”³

³ 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

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.

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.

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:

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

ragionevolmente aperti, significa che i clienti hanno più scelte, le esigenze dei clienti sono più variegate 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."

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.

"...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..."⁴

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

⁴ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur,(2012). Creare modelli di Business. Edizioni FAG Milano

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.

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 profittabile 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.

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*.

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.

1. Customer Segment

- B2B - buyers, broker, importatori esteri, società di distribuzione estera ristoratori, professionisti del settore alberghiero, agenzie di wedding plan, società
- B2C - di età compresa tra i 30 e i 60 anni; ambosessi; istruiti e al passo con le nuove tecnologie; con una redditività elevata e disponibilità di spesa sopra la media; attenti al cibo e *made in Italy lovers*;

2. Value Proposition - 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.

3. Channels

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

Negozi alimentari di nicchia: per avvicinare la strategia applicata online 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.

Boutique 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*.

4. Customer relationship

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;

5. Revenue Streams

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.

6. Key Resources

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.

7. Key Activities

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.

8. Key Partnership

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

9. Cost Structure

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.

Quindi, 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 e' 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.

“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.”⁵

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 americano, un nuovo sistema economico - il Commons collaborativo - sta facendo il suo ingresso sulla scena mondiale.

Altro concetto molto interessante è quello legato alla figura del prosumer, proactive-consumer. Questa particolare interpretazione nasce dal fatto che Rifkin nota un totale

⁵articolo de L'Espresso, 1 Settembre 2014

cambiamento nelle pratiche e nelle funzioni del *consumer* classico, sempre più partecipe alla creazione del prodotto e di valore per l'azienda.

Infine, Rifkin mette in luce la teoria del commons collaborativo, per cui 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.

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.