



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

Modelli di business ed internazionalizzazione: il "successo" di Eataly

RELATORE:

CH.MO PROF. Diego Campagnolo

LAUREANDA: Benedetta Fasolo

MATRICOLA N. 1160643

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

“La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale”

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: Il modello Eataly	2
<i>1.1 Le performance di Eataly</i>	2
<i>1.2 Eataly è...</i>	4
<i>1.2.2 Da dove viene Eataly?</i>	4
<i>1.2.3 Cosa vende Eataly?</i>	5
<i>1.2.3 Com'è strutturata?</i>	5
<i>1.3 L'internazionalizzazione come parte essenziale dell'idea stessa del business</i>	5
<i>1.3.1 Il 9° "autocomandamento": raggiungere lo scopo</i>	6
CAPITOLO 2: Dai modelli di business all'internazionalizzazione	8
<i>2.1 Definizione di modello di business</i>	8
<i>2.2 L'idea di strategia</i>	9
<i>2.2.1 Mission, Vision e Valori</i>	11
<i>2.3 Strategie di internazionalizzazione</i>	12
<i>2.3.1 L'ingresso in un nuovo mercato: trade off tra adattamento locale e standardizzazione globale</i>	13
<i>2.3.2 Tre elementi chiave del processo: pace, rhythm e scope</i>	15
<i>2.3.3 La distanza culturale come parametro di analisi e il modello Hofstede</i>	16
CAPITOLO 3: Valutazione di efficacia dell'internazionalizzazione di Eataly	19
<i>3.1 Modello di business, mission e vision</i>	19
<i>3.2 L'analisi della strategia</i>	21
<i>3.2.1 Il ruolo delle sedi estere</i>	22
<i>3.2.2 Pace, rhythm e scope</i>	23
<i>3.2.3 La distanza culturale</i>	25

<i>3.3 Confronto tra sedi estere e il modello domestico: Monaco, NYC Downtown e Milano Smeraldo</i>	27
<i>3.4 L'internazionalizzazione di Eataly: una scelta di business "sostenibile"?</i>	28
CONCLUSIONI	31
Bibliografia	33
Sitografia	34

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa prova finale è analizzare la sostenibilità dei modelli di business nei processi di internazionalizzazione. Per concretizzare l'analisi teorica, si utilizza un *business case*: Eataly srl.

Nel *primo capitolo* si analizzano le performance economiche dell'impresa presentando la realtà Eataly e le sue caratteristiche principali: l'origine e il servizio offerto. Seguono le considerazioni generali sul processo di internazionalizzazione adottato con riferimento a un documento reputato dalla società stessa, uno dei capisaldi di Eataly: il *Manifesto*.

Il *secondo capitolo* intende fornire un quadro teorico utile per lo studio del caso. Si parte dal concetto di modello di business per arrivare all'analisi delle strategie di internazionalizzazione, passando per il concetto di strategia. Si identificheranno gli elementi di valutazione nell'implementazione di una strategia di internazionalizzazione, tra cui: il ruolo che si vuole attribuire alle sedi estere, l'andamento del processo (applicando i concetti di *pace*, *rhythm* e *scope*) e il valore da attribuire alla distanza culturale.

Obiettivo del *terzo capitolo* è quello di esaminare il caso Eataly rispetto al modello teorico. Si analizza la strategia di internazionalizzazione di Eataly attraverso lo studio del suo modello di business e della sua internazionalizzazione per finire con un confronto tra le sedi italiane e quelle estere. Quest'ultimo punto prevede il confronto tra la sede Milano Smeraldo, la sede Monaco e la sede NYC Flatiron. Una volta analizzato il *caso Eataly*, si proverà a trarre alcune conclusioni.

CAPITOLO 1: Il modello Eataly

Partendo dalle performance degli ultimi anni, l'obiettivo del capitolo è analizzare l'andamento dell'impresa relativamente a fatturato, diviso tra Italia ed estero, e marginalità. Seguirà la presentazione di Eataly, delle sue radici e della sua filosofia per conoscere meglio la realtà oggetto di analisi. Il capitolo si conclude con un'analisi del concetto di internazionalizzazione per Eataly, "parte essenziale del modello di business", e la presentazione del *Manifesto*, documento che rappresenta uno dei capisaldi di Eataly.

1.1 Le performance di Eataly

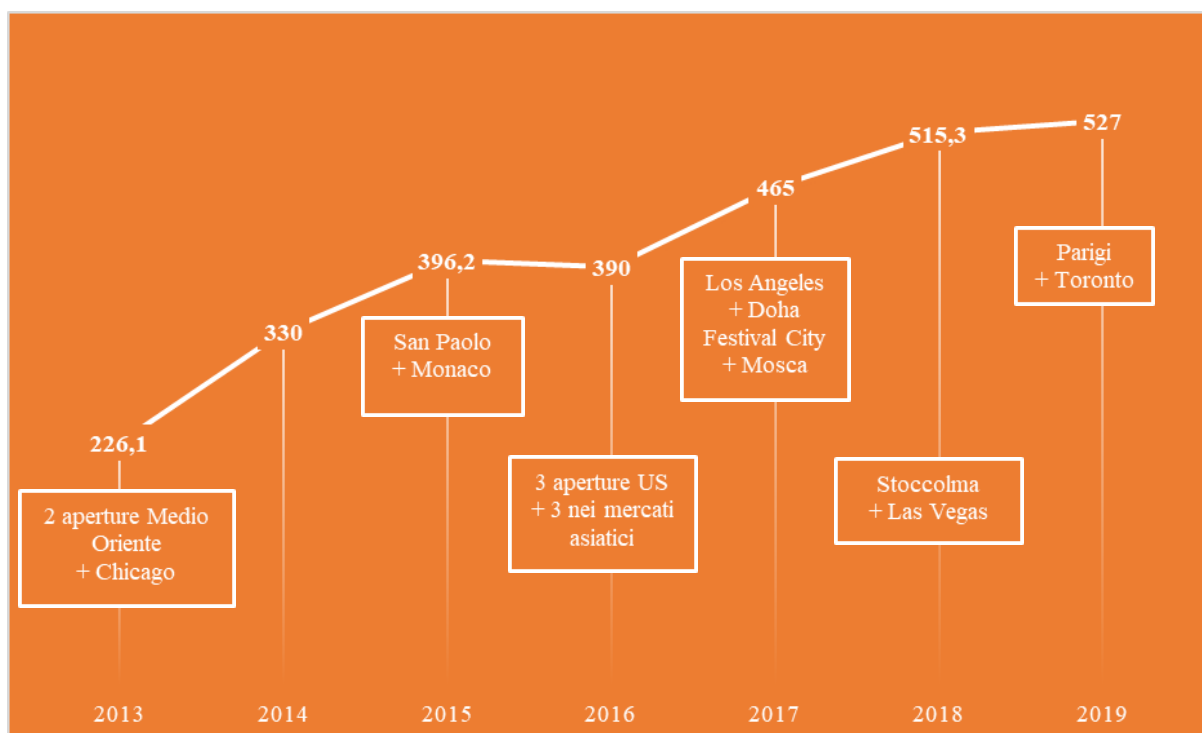


Grafico 1.1 Fatturato consolidato; FONTE: autore, dati reperiti su quotidiani

Il grafico 1.1 è il punto di partenza di questa analisi. Illustra l'andamento del fatturato consolidato di Eataly, dal 2013 al 2019 in milioni di euro. L'andamento della curva risulta costantemente in crescita, salvo per il periodo 2015/2016 dove la curva si è appiattita evidenziando una leggera inclinazione negativa. Durante gli anni presi in esame, il fatturato è cresciuto dai 226,1 milioni del 2013 ai 527 milioni del 2019, con un aumento percentuale del 133% con un cagr (tasso composto di crescita annuo) del 15,2%. A primo acchito, l'azienda sembra caratterizzata da una crescita solida, ma per capire cosa effettivamente sostenga tale crescita, è utile l'analisi dei ricavi divisa per "mercati". Infatti, se da un lato Eataly nasce *italiana*, dall'altro, gran parte del suo sviluppo è dovuto alla forte crescita sul mercato estero frutto di una evidente strategia di internazionalizzazione.

Il grafico 1.2 riporta l'andamento del fatturato consolidato nel periodo 2013-2018¹ suddiviso tra Italia ed Estero. Per omogeneità di confronto i dati sono espressi in milioni di euro.

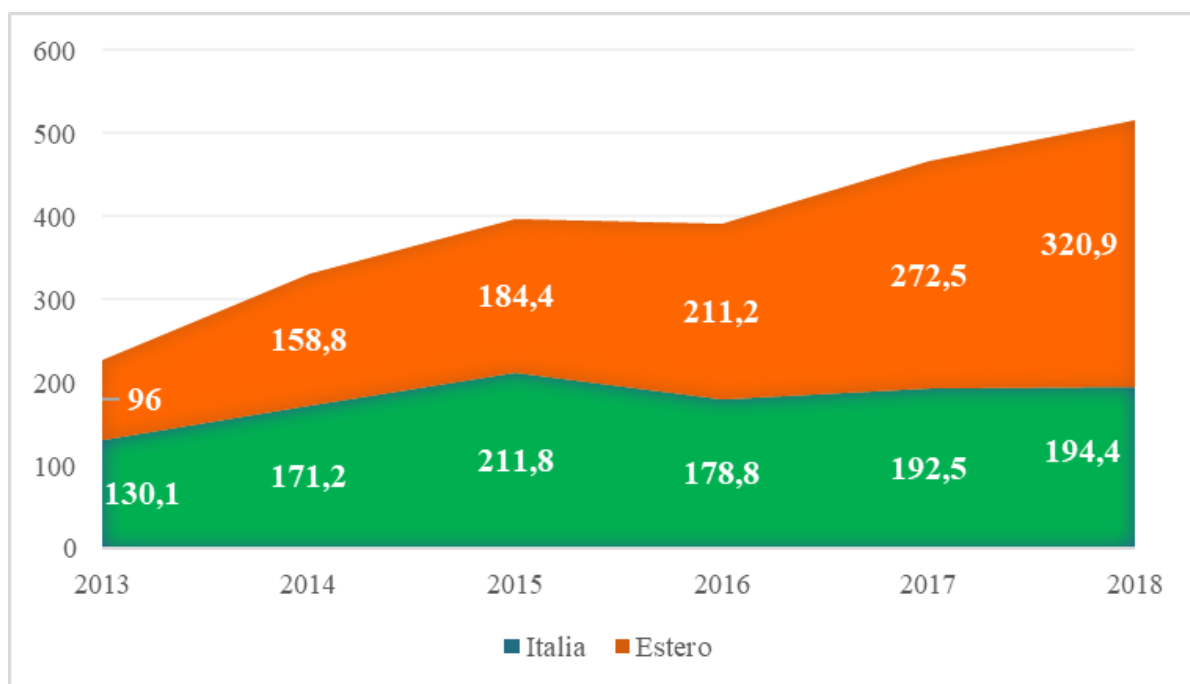


Grafico 1.2 Fatturato suddiviso tra Italia ed estero; FONTE: autore, dati reperiti su AIDA

Appare evidente come il fatturato italiano, dopo una forte crescita tra il 2013 e il 2015, registri una significativa flessione del -15,6% nel 2016 per poi segnare un andamento pressoché piatto con un cagr dell'8,4%. Affermazione che non vale per il fatturato estero, che nei cinque anni ha continuato a crescere ad un tasso composto annuo del 27,3%. Sembrerebbe essere la parte estera a trainare il successo di Eataly. Quali sono allora gli elementi caratteristici del *modello Eataly* che hanno consentito alla società di affermarsi al di fuori del mercato domestico?

Ma c'è un altro aspetto da considerare. Se, da un lato ci sono i ricavi, dall'altro c'è la redditività di Eataly. La galassia Eataly (Italia + estero) ha infatti mostrato nel corso degli anni una continua riduzione della propria marginalità, espressa dall'EBITDA. Dopo aver raggiunto il picco nel 2014, con un EBITDA pari a 39 milioni, l'aggregato è sceso fino a 21 milioni nel 2018 per risalire a 25 milioni nel 2019, riducendo l'incidenza sul fatturato dall'11,8% al 4,7%. Sembrerebbe esserci un aumento dei costi più che proporzionale rispetto ai ricavi: a cos'è dovuto?

Le domande a cui si cercherà di rispondere sono quindi due:

1. Qual è stata la strategia di internazionalizzazione di Eataly?

¹ Non disponiamo della suddivisione per l'anno 2019 in quanto Eataly Distribuzione (parte italiana di Eataly) nel corso dell'anno si è fusa con Eataly s.r.l.

2. Perché Eataly non è riuscita a conservare la sua marginalità durante l'espansione internazionale?

1.2 Eataly è...

“Il nome di Eataly nasce dalla fusione di due parole: EAT, cioè 'mangiare' in inglese, e ITALY, Italia. Eataly infatti è Mangiare Italiano, ma non soltanto cibo italiano. Quel modo tipicamente nostrano di stare a tavola (...)”². Eataly ha, sin dalla sua nascita, l'obiettivo di portare il mangiare italiano sulle tavole di tutto il mondo offrendo le migliori produzioni artigianali italiane. Vuole comunicare, come si legge sul sito, *i volti, i metodi produttivi e la storia delle persone e delle aziende che fanno gli 'alti cibi' che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana*. Tramite questi concetti è arrivata ad essere il più grande centro enogastronomico del mondo. In ogni store Eataly si può assaporare la cultura del Made in Italy tramite il consumo, l'acquisto e la conoscenza dei cibi e delle bevande nostrane.

1.2.1 Da dove viene Eataly?

Il primo store è stato inaugurato nel 2007 con il nome Eataly Torino Lingotto, all'interno della ex fabbrica di liquori della Carpano e da lì è partita la scalata italiana e mondiale della società. La storia dell'impresa comincia nel 2002, data a cui risale il disegno (figura 1.1) che rappresenta una bozza dei negozi Eataly disegnata da Oscar Farinetti, imprenditore piemontese a cui va attribuita l'idea di Eataly. Prima dell'apertura Farinetti ha impiegato molto tempo analizzando

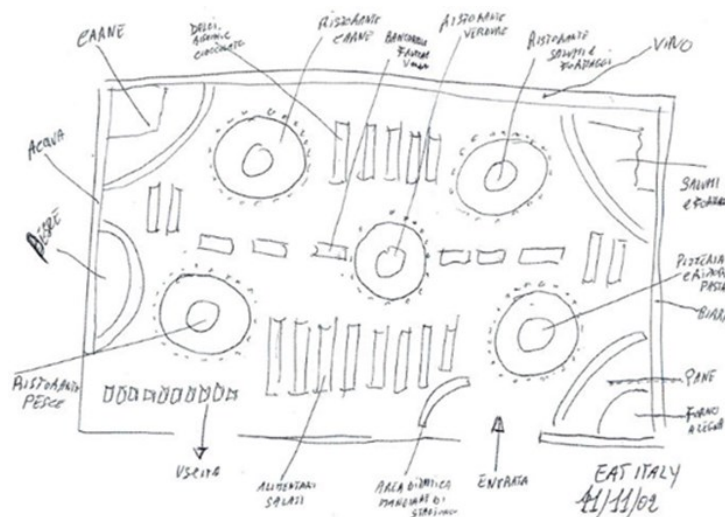


Figura 1.1 Disegno di Oscar Farinetti;
FONTE: Eataly.net

idea imprenditoriale e strategia, anche attraverso la ricerca di aziende che avessero in comune con Eataly alcuni valori, come ad esempio l'attenzione per la qualità e la sostenibilità

² Eataly.net, EATALY è, https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/eataly/

ambientale. Eataly ha cominciato riunendo un gruppo di aziende che lavorano nel settore alimentare, tra cui Parmigiano Reggiano e pasta di Gragnano, ed è arrivata a contare oggi più di 40 punti vendita per un totale di 5.114 dipendenti.

1.2.2 Cosa vende Eataly?

Eataly nasce dall'idea di vendere prodotti alimentari che possiamo trovare quotidianamente sulle nostre tavole attraverso canali caratteristici di un *niche market* puntando su prodotti di alta qualità e su un format degli store degno di una valutazione cinque stelle. Da questo punto di vista è interessante analizzare cosa si può trovare in un punto vendita Eataly. I negozi richiamano, ancora oggi, la struttura proposta da Farinetti nel lontano 2002 (figura 1.1). In ogni punto vendita ci si imbatte in diverse tipologie di ristoranti il cui nome varia a seconda del punto vendita, dove si preparano, generalmente, pizza, pasta, carne, salumi e formaggi. Ma anche dolci e gelati. Come si vede dalla bozza, non si trovano solo i ristoranti, ma anche le aree “didattiche”, il “mercato”, l'area “corsi e cene” e l'area “cene ed eventi”.

Per ogni punto vendita sono poi previsti tour ed esperienze enogastronomiche che hanno l'obiettivo di avvicinare alla cultura enogastronomica italiana chi decida di prenderne parte.

1.2.3 Com'è strutturata?

Dai dati più recenti, la società risulta posseduta per quasi il 60% dalla famiglia Farinetti, per il 20% dalla Tamburi Investments Partners di Giovanni Tamburi e per la restante parte dalla famiglia Miroglio, tramite la Carlo Alberto, da Alleanza Coop 3.0 con una piccola quota e da altri azionisti minori. A gennaio 2020 Eataly ha approvato un riassetto della governance con il trasferimento della gestione corrente da Andrea Guerra, che resta Presidente non operativo, a Nicola Farinetti, figlio di Oscar.

1.3 L'internazionalizzazione come parte essenziale dell'idea stessa del business

Quanto detto finora deve essere coordinato con il fatto che Eataly è un'azienda *globale*. Il progetto imprenditoriale di Farinetti non è circoscritto all'Italia, ma si espande anche oltre, con un processo di internazionalizzazione avviato quasi in concomitanza con la nascita di questa grande realtà. Da sempre Eataly porta con sé l'idea di *fenomeno mondiale*, come verrà approfondito nella parte di analisi. Se il primo negozio è stato quello di Torino nel 2007, non ha tardato ad arrivare l'ingresso internazionale, prima in Giappone nel 2008, poi negli Stati Uniti nel 2010.

In un'intervista del 2017 ad Andrea Guerra si legge: "Eataly ha le radici in Italia, ma per diventare grande ha bisogno dell'internazionalizzazione" (Galbiati, 2017). In quelle parole è espressa l'essenza stessa dell'idea di business di Eataly. L'obiettivo è quello di portare i cibi della tradizione italiana in tutto il mondo. Se questo è vero dal punto di vista dell'orgoglio italiano, l'altra faccia della medaglia è quella dell'economicità del business. Il concetto alla base potrebbe essere questo: i prodotti italiani sono certamente ricercati e apprezzati dagli italiani stessi, ma dagli stessi anche conosciuti. Quanto allora avrebbe potuto essere il profitto se ci si fosse fermati all'Italia, che già quei prodotti li "possiede"? Dall'altro lato, si può constatare che all'estero la cucina italiana è amata e imitata, in quanto unica. Ed è l'unicità il suo punto di forza.

Farinetti ha deciso di far leva proprio sull'unicità per far diventare Eataly *patrimonio del mondo*. Ma l'intento di Eataly non è semplicemente quello di vendere cibi tipici e di qualità bensì quello di vendere il *brand Italia*. Nell'internazionalizzazione Eataly punta a far riconoscere, oltre alla cucina italiana, tutto quello che gli ruota intorno e la rende unica. All'estero si acquista non solo la mozzarella campana o il tiramisù veneto, si acquista l'esperienza di gustare un piatto immersi in un contesto che riporta all'Italia e alle sue tradizioni. Si consuma, in un certo senso, l'essenza dell'Italia stessa. Nel 2019 si contano decine di punti vendita esteri, al cui interno si vende il Made in Italy. Dal Giappone all'America, dalla Russia al Nord Europa, con l'idea di espandersi ancora.

Partendo dall'Italia i ristoranti in cui è possibile assaporare l'esperienza Eataly sono diciassette³ a cui si aggiunge l'espressione più grande dell'idea Eataly: FICO Eataly World. Coerentemente con la volontà imprenditoriale di valorizzare la forza del brand "Italia", le aperture estere che hanno affiancato quelle italiane sono ventuno: in Giappone, Stati Uniti, Emirati Arabi, Turchia, Brasile, Corea del Sud, Germania, Qatar, Arabia Saudita, Russia, Svezia, Francia e Canada.

1.3.1 Il 9° "autocomandamento": raggiungere lo scopo

La volontà di Eataly di internazionalizzarsi, si ritrova in uno dei documenti che sono l'espressione dell'universo Eataly: il *Manifesto*.

Esso racchiude l'idea di business in 10 autocomandamenti, numerati da 0 a 9, che "*segnano la direzione, gli obiettivi e la vita delle persone che Eataly la fanno, la vivono, la godono.*"⁴

0. Siamo innamorati

1. Il cibo unisce

³ Senza contare Eataly Autogrill e la partnership con Starhotels.

⁴ Eataly.net, il manifesto di Eataly, https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto/

2. Il nostro mestiere
3. La qualità della vita
4. Tutti
5. Mangiare, comprare, studiare
6. Coproduttore
7. Tre esperienze
8. Sinceri
9. Raggiungere lo scopo

Tra tutti, quello che introduce all'idea di internazionalizzazione è il numero 9, ma è interessante "decifrare" anche i numeri 1 e 4. Con l'espressione *il cibo unisce*, il concetto che il Manifesto trasmette è il seguente: il "buon cibo" avvicina persone che hanno punti di vista e pensieri differenti. L'obiettivo è quello di portare gli individui a sentirsi più vicini e più simili attraverso il consumo degli stessi alimenti, di alta qualità. Con la parola *tutti*, l'autocomandamento numero 4 identifica il target di clienti a cui Eataly intende rivolgersi: chiunque. È infatti previsto in questo punto del Manifesto che vengano creati grandi luoghi aperti dove tutti possano sentirsi parte dell'ambiente Eataly consumando e *comprendendo* i cibi e le bevande di qualità.

Di questi due elementi, l'*unione* (uno) di *tutti* (due), è composta l'idea di internazionalizzazione racchiusa nel decimo e ultimo autocomandamento: *raggiungere lo scopo*. Lo scopo è "*aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali (...)*". Eataly intende espandere il proprio concetto di esperienza alimentare e questo è testimoniato dai molteplici punti vendita aperti dalla nascita dell'azienda fino ad ora e da quelli in fase di progettazione. Attraverso il cibo di alta qualità che *unisce tutti*, Eataly si è fatta strada in Italia e nel mondo perseguendo con *inguaribile determinazione* il suo scopo.

Nel primo paragrafo si sono identificate due questioni la cui risoluzione è l'obiettivo dell'elaborato. Conosciuta la realtà Eataly attraverso la sua storia, i suoi valori espressi nel *Manifesto* e la sua espansione nel mondo, si passa nel prossimo capitolo allo studio dei contributi teorici utilizzati nel capitolo 3 per l'analisi del caso.

CAPITOLO 2: Dai modelli di business all'internazionalizzazione

Nel capitolo seguente si analizzeranno, nell'ordine, il concetto di modello di business, quello di strategia e l'idea di internazionalizzazione. Quest'ultimo aspetto verrà approfondito attraverso l'analisi dei modelli di Bartlett e Ghoshal (1986), Vermeulen e Barkema (2002) e Hofstede (1980).

2.1 Definizione di modello di business

Il concetto di modello di business non ha mai avuto una definizione condivisa; il termine è stato usato molto spesso, ma ogni autore ne ha dato la propria interpretazione. Secondo Magretta, i business models sono “storie che spiegano come funziona l'impresa. Un buon modello di business risponde alle domande di Peter Drucker: chi è il cliente? Che cosa valuta il cliente? Lo stesso risponde anche alle domande fondamentali che ogni manager dovrebbe porsi: come facciamo i soldi in questo business? Qual è la logica economica sottostante, che spiega come creiamo valore per i clienti ad un costo appropriato?” (Magretta, 2002, p.4). Secondo questa definizione sono due i punti su cui concentrare l'attenzione:

1. il valore per il cliente;
2. l'economicità del business.

Stando al primo punto, un modello di business ben fatto dovrebbe essere in grado di spiegare quali siano le leve che rendono il prodotto di valore per il consumatore, attraverso una prima individuazione del target di clienti e dei bisogni da soddisfare. Il secondo punto dipende indirettamente dal primo. Si presume di aver creato valore per il cliente (di aver risposto alle prime domande della definizione) e che lo step successivo sia quello di capire come il modello possa portare guadagni. Un buon modello di business deve quindi esprimere dove sta l'economicità del business e come i possibili ricavi siano rapportati ai costi per produrre valore.

Un modello di business è una “rappresentazione concisa di come un insieme di decisioni diverse nelle aree della *venture strategy*, dell'architettura, e dell'economia sono indirizzate a creare un vantaggio competitivo sostenibile in mercati obiettivo” (Morris et al., 2005, p.727). In questa definizione l'obiettivo sembra essere uno solo: il vantaggio competitivo dell'azienda. Un buon modello di business dovrebbe pertanto garantire un vantaggio economico rispetto ai competitors dell'azienda (vantaggio competitivo). Secondo Morris et al, un modello di business si compone di sei elementi: 1) proposta di valore, 2) cliente, 3) processi interni e competenze, 4) posizionamento esterno, 5) modello economico e 6) “fattori personali”. Nella visione degli

autori, ciascuna di queste parti contribuisce alla formazione di un business model efficace in grado di garantire un vantaggio competitivo.

Ai fini del lavoro, può essere utile dare la definizione di *modello di business* utilizzata nell'elaborato:

L'insieme degli "elementi" che un'azienda utilizza per creare valore per sé stessa e per i propri stakeholders, dove, con elementi, intendiamo i sei che Morris cita nella propria definizione e dove con stakeholders intendiamo i "customers" di Magretta e tutti gli altri portatori di interesse nei confronti dell'azienda, come fornitori, shareholders e creditori.

2.2 L'idea di strategia

Il concetto di strategia è diverso da quello di modello di business, anche se i due sono intrinsecamente collegati. Com'è avvenuto per la nozione di modello di business anche per quella di strategia sono state date molteplici definizioni. Per Porter "la strategia competitiva esprime la capacità di essere differenti. Significa scegliere deliberatamente di svolgere un insieme di attività per realizzare un valore complessivo in grado di fare la differenza" (Porter, 1996); secondo questa visione, la strategia è un insieme di scelte che portano ad un vantaggio competitivo. Secondo Drucker, invece, la strategia è "il sistema di principi e convinzioni che consentono all'impresa di conseguire vantaggi competitivi" (Drucker, 1994); la strategia, quindi, è considerata come la "storia" su cui si basa l'attività dell'impresa. Una terza definizione la dà Chandler, secondo cui la strategia è "l'individuazione degli scopi e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa (...)" (Chandler, 1963); strategia, quindi, come raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo attraverso l'individuazione e l'allocatione di risorse. Infine, la definizione di Magretta, secondo cui "una strategia competitiva spiega come farai meglio rispetto ai tuoi competitor" (Magretta, 2002); strategia come la spiegazione di come raggiungere il proprio vantaggio competitivo.

Quindi, se il modello di business è l'insieme di elementi che permette di ottenere valore, la strategia è come, attraverso quali scelte, su quali basi e con che obiettivi l'impresa otterrà questo valore.

Riprendendo Johnson et al. (2017) esistono tre tipologie di strategia, a seconda dell'ambito a cui la stessa si riferisce: "a livello corporate" (riferita all'impresa nella sua interezza), "a livello di business" (riferita a come competono i singoli business) e "di natura funzionale" (come le parti di un'organizzazione contribuiscono alla realizzazione delle prime due tipologie di strategia). Per l'analisi è sufficiente approfondire la strategia a livello corporate che include decisioni che riguardano l'intera organizzazione, tra cui la scelta dei prodotti da offrire e l'ingresso in nuovi mercati. Uno strumento utile a comprendere le differenti strategie a livello corporate che l'impresa può adottare è la matrice di Ansoff (1957) che si sviluppa su due dimensioni, prodotti e mercati distinti in "esistenti" e "nuovi" (figura 2.1).

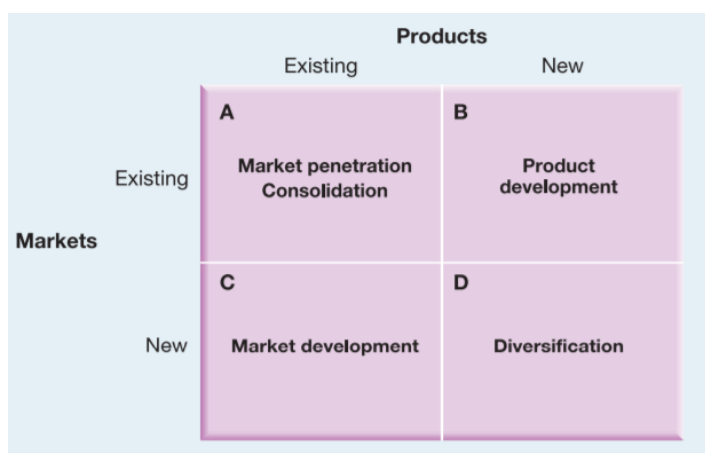


Figura 2.1 Matrice di Ansoff;
 FONTE: Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2008, Exploring Corporate Strategy, ottava edizione, Pearson Education Limited, p.258

Le quattro componenti sono: "maggior penetrazione dei mercati" esistenti; "sviluppo del mercato", che include la creazione di nuovi mercati o di nuovi target di consumatori; "sviluppo del prodotto", riferito a un miglioramento o a un'innovazione del prodotto; "diversificazione", che include un grande cambiamento per l'impresa sia in termini di prodotti che di mercati.

Nell'identificazione della strategia da implementare, è importante lo "strategy statement". Con "strategy statement" si intende una breve descrizione (circa 35 parole) che permette di esprimere efficacemente la strategia adottata, includendo secondo Collins e Rukstad (2008, p.2-5) tre elementi: obiettivo, ambito e vantaggio.

1. Obiettivo: per usare le parole degli autori, è il singolo scopo che guiderà il business nei cinque anni successivi o più;
2. Ambito: è il territorio di riferimento dell'impresa e include tre dimensioni, clienti o prodotti, localizzazione geografica e integrazione verticale;
3. Vantaggio: ciò che rende distinguibile l'azienda rispetto ai competitor.

Per identificare gli elementi che compongono lo “strategy statement” è utile individuare gli obiettivi aziendali servendosi delle definizioni di *Mission*, *Vision* e *Valori* che caratterizzano l’organizzazione.

2.2.1 *Mission, Vision e Valori*

I termini *mission*, *vision* e *values* sono integrati nel linguaggio aziendale, ma è necessario ai fini della corretta stesura di una strategia, che se ne comprenda il vero significato. Molta letteratura è stata scritta per spiegare questi temi. Si analizzano, in questa sede, due contributi.

Mirvis, Googins e Kinnicutt (2010) definiscono i temi come le risposte a tre domande: *Cosa? Perché? Come?* La *Mission* è “il perché”, la risposta a perché l’organizzazione esiste. La *Vision* è “il cosa”, la risposta a cosa l’organizzazione vuole creare nel futuro. I valori, infine, sono “il come”, la risposta a come l’organizzazione intenda comportarsi per raggiungere la propria *vision*. Questo primo contributo è utile per inquadrare la fattispecie. Per analizzarla si utilizzano i concetti espressi nel lavoro di Gurley et al. (2014) dove si identificano la corretta stesura e il significato degli statements della *mission*, della *vision* e dei valori, attraverso l’analisi del pensiero di economisti precedenti⁵. Gli autori reputano che per rispondere alla domanda “*Perché?*” (*mission statement*), ci debba essere un dibattito sullo scopo che giustifica l’esistenza dell’organizzazione. Secondo Lunenberg questo dibattito “è essenziale (...) per il processo di costruzione dell’unità e dell’impegno condiviso per il lavoro da fare all’interno di un’organizzazione”. È quindi necessario che la definizione della *mission* sia condivisa dagli attori dell’impresa per essere capita e assimilata. C’è poi il *vision statement*, che deve contenere come l’azienda si vede nel futuro. Pekarsky sostiene che “gli stakeholders di un’organizzazione riescono, tramite la *vision*, ad avere chiaro dove stanno andando, cosa stanno facendo e dove arriveranno”. È sostanzialmente ciò che garantisce che i principali stakeholders assumano un certo comportamento e sappiano “dove devono andare”. Il *vision statement* pertanto dovrebbe essere chiaro, ricco di significato, corto e conciso. Alla fine, viene presentato il *values statement*, un insieme di pensieri e convinzioni condivisi dai membri dell’organizzazione. L’idea è che se tutti condividono gli stessi valori sarà più facile per l’organizzazione realizzare i propri obiettivi, perché tutti lavoreranno per raggiungere gli stessi “goals”. Blanchard e O’Connor hanno identificato alcuni dei valori chiave che un’organizzazione dovrebbe avere, tra cui: onestà, trasparenza ed integrità. I due autori sostengono che le organizzazioni con valori

⁵ I concetti espressi nel lavoro sono rapportati all’ambiente scolastico, ma in questa sede si generalizza, in modo adeguato, riferendosi all’ambiente aziendale.

forti e condivisi dimostrano un miglior servizio clienti, profitti più alti e garantiscono un ambiente di lavoro più confortevole per i dipendenti.

Riassumendo quindi, un'organizzazione dovrebbe essere in grado di:

1. Spiegare le ragioni per cui esiste e opera;
2. Identificare cosa sarà in un arco di tempo più o meno lungo;
3. Elencare i comportamenti che assumerà per raggiungere l'obiettivo.

Il quadro teorico presentato è la base per lo sviluppo del prossimo argomento: l'internazionalizzazione.

2.3 Strategie di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un fenomeno che da metà anni 50 riguarda sempre di più le imprese, come sostiene Porter (1986). La strategia di internazionalizzazione si contrappone alla strategia domestica. La Treccani definisce l'internazionalizzazione come “il processo derivante dallo svolgimento di una (o più) attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione”. Utilizzando termini economici, è l'esternalizzazione di una o più fasi della catena del valore di un'organizzazione verso uno stato estero, il che consiste in una *disintegrazione* della rete di produzione (Johnson et al. 2017). Il continuo evolversi della tecnologia ha fatto sì che le possibilità e le modalità di internazionalizzazione di un'impresa si moltiplicassero, caratterizzando un numero sempre maggiore di realtà.

Precedentemente, si è analizzato il termine “strategia” definendola come il percorso attraverso cui l'azienda otterrà valore. In questa sede si unisce il termine strategia al termine internazionalizzazione per ottenere il concetto di “strategia di internazionalizzazione”. Il cuore del tema è legato a come un'organizzazione entrerà in un nuovo mercato (estero) e riuscirà a ricavarne valore aggiunto. È importante introdurre anche il concetto di globalizzazione, lo step successivo all'internazionalizzazione, che consiste in una situazione in cui l'organizzazione che precedentemente si era internazionalizzata diventa *globale* estendendo i propri processi produttivi e/o i propri prodotti in tutto il mondo.

Lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione prevede un quadro ampio di azioni che l'impresa che intenda implementarla, deve compiere. Uno schema di sintesi potrebbe essere questo: si comincia analizzando le logiche sottostanti l'internazionalizzazione, segue lo studio del proprio vantaggio competitivo e la scelta delle modalità di ingresso. All'interno del processo

una delle fasi più importanti, ai fini di questa analisi, è la scelta di *come* internazionalizzarsi. In particolare, il trade off tra adattamento locale e standardizzazione globale, l'“andamento” dell'internazionalizzazione e l'analisi della distanza culturale tra il paese “di partenza” e quello “di arrivo”.

2.3.1 L'ingresso in un nuovo mercato: trade off tra adattamento locale e standardizzazione globale

Quando un'organizzazione decide di espandersi in un nuovo paese, una delle prime sfide da affrontare è la *diversità*. Diversità che si riscontra nelle abitudini dei consumatori, nei metodi di produzione e nelle istituzioni, differenze principalmente legate alla collocazione geografica del paese. Pertanto, a seconda di quale sia la strategia adottata si dovrà valutare, di volta in volta, quanta parte del proprio prodotto e/o quanta parte del proprio processo produttivo adattare alle esigenze locali e quanta invece mantenere standard, così da contenere i costi. Un contributo sul tema è dato da Bartlett e Ghoshal (1986) che analizzano quali fattori considerare nella gestione di sussidiarie estere. Lo studio ha evidenziato un cambiamento, legato principalmente al rapporto con le sedi estere, nel comportamento delle organizzazioni che intraprendono una strategia internazionale.

Inizialmente prevaleva il modello delle “*nazioni unite*”, secondo cui le imprese, durante l'internazionalizzazione, operavano tutte alla stessa maniera: dettavano regole generali che le sussidiarie dovevano rispettare, duplicavano i processi nelle varie sedi e valutavano i manager locali sulla base di criteri centrali. Al modello seguiva la “*sindrome degli headquarters*” che prevedeva che le sussidiarie si limitassero ad implementare, a livello locale, la strategia globale adattandosi alle decisioni della sede centrale. L'effetto combinato dei due elementi rischiava di limitare l'efficacia delle operazioni in tre modi:

1. dando troppa importanza ai mercati più piccoli e meno strategici e dandone troppo poca a quelli grandi e più strategici;
2. “semplicemente” implementando la strategia c'era la possibilità di sottoutilizzare le risorse e le capacità globali dell'organizzazione stessa;
3. arrivando il controllo “dal centro”, i manager locali avrebbero potuto essere demotivati.

Le organizzazioni si sono rese conto dei limiti del modello, cosiddetto *simmetrico*, e hanno attuato modalità differenti. Sono nate così nuove tendenze. Una prima è quella di diversificare i compiti e le responsabilità delle sedi estere in modo da valorizzare le differenze tra paese e paese; una seconda, si riflette nella maggior autonomia data alle aree amministrative locali. L'obiettivo del nuovo modello di internazionalizzazione è quello di risolvere un solo problema: come bilanciare la domanda di mercato da una parte, e le diverse capacità delle varie sedi dall'altra. La soluzione sembra essere quella di differenziare, piuttosto che standardizzare, i compiti delle sedi estere; di disperdere le responsabilità organizzative, piuttosto che concentrarle a livello globale. A questo punto, possono configurarsi quattro tipologie di sussidiarie che differiscono per due variabili: l'importanza strategica dell'ambiente locale e le competenze della sede estera (figura 2.2). I ruoli sono:

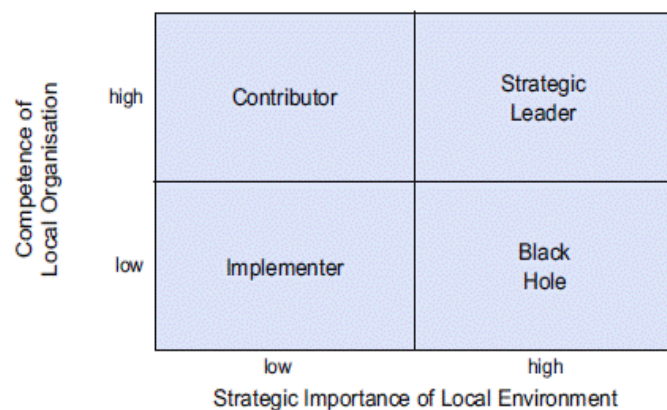


Figura 2.2 Ruolo delle controllate;
 FONTE: Bartlett e Ghoshal (1986)

Leader strategico: sede con elevate competenze e situata in un mercato strategicamente importante; opera come un partner della sede centrale e aiuta a costruire il vantaggio competitivo. **Collaboratore:** sede con alto livello di competenza, ma collocata in un mercato non particolarmente strategico; può aiutare nello sviluppo dei prodotti valorizzando le competenze dell'organizzazione stessa. **Attuatore:** sede con basso livello di competenza e posizionata in un mercato non particolarmente significativo. Le risorse del mercato sono limitate e le competenze della sussidiaria riflettono la situazione; si limita ad avere le competenze per sopravvivere nel mercato locale e a conseguire il valore aggiunto. È il tipo di sussidiaria che può garantire il raggiungimento di economie di scala e di scopo. **Il buco nero:** sede posizionata in un mercato ad elevato valore strategico, ma povera di competenze; è necessario valutarne il potenziale di miglioramento o creare alleanze strategiche.

Una volta intrapresa una strategia di internazionalizzazione che dia peso alle peculiarità locali, è necessario affrontare tre sfide perché la sede estera abbia successo:

1. identificare la direzione strategica attraverso l'individuazione della mission dell'organizzazione e dei suoi valori;
2. costruire l'"organizzazione diversificata" dando ai manager i giusti compiti e le giuste responsabilità garantendogli il giusto grado di inclusione e motivazione;
3. dirigere il processo assicurandosi che i ruoli e le responsabilità date alle sedi estere siano sotto controllo senza scoraggiare i manager.

Il contributo di Bartlett e Ghoshal è essenziale per capire quali elementi un'azienda dovrebbe valutare quando sceglie di andare all'estero. Secondo questo studio, la profittabilità dell'azienda potrebbe essere intaccata sia da troppa indipendenza lasciata alle sedi estere, sia da troppa standardizzazione e da una mera trasposizione dei processi aziendali nel paese obiettivo, rendendo difficoltoso il processo di integrazione e il successivo sviluppo. È importante, che tra la casa madre e le sedi estere ci sia un rapporto di interdipendenza. Date le loro competenze e la loro ubicazione, le sedi estere dovrebbero essere valorizzate nella loro peculiarità ed aiutare l'organizzazione a conseguire il vantaggio competitivo.

2.3.2 Tre elementi chiave del processo: *pace, rhythm e scope*

La seconda sfida che un'organizzazione deve affrontare quando si internazionalizza è *in che modo* farlo, tema strettamente collegato a tre concetti: *pace, rhythm e scope*, elementi analizzati nello studio di Vermeulen e Barkema (2002), il cui obiettivo è determinare l'incidenza della velocità dell'internazionalizzazione (*pace*), dell'ampiezza dell'internazionalizzazione, sia in termini di mercati che di prodotti (*scope*) e della "regolarità" del processo di internazionalizzazione (*rhythm*) sulla profittabilità dell'impresa. Per fare ciò i due autori formulano quattro ipotesi:

1. Un'espansione estera più veloce riduce l'impatto delle controllate estere sulla redditività dell'azienda;
2. Una gamma maggiore di prodotti inclusi nel processo di internazionalizzazione riduce l'impatto delle controllate estere sulla redditività dell'azienda;
3. Un numero maggiore di mercati a cui rivolgere il processo di internazionalizzazione riduce l'impatto delle controllate estere sulla redditività dell'azienda;
4. Un ritmo irregolare riduce l'impatto delle controllate estere sulla redditività dell'azienda.

Attraverso un'analisi econometrica è stato studiato come le variabili, ovvero il numero di sussidiarie estere, la velocità di internazionalizzazione, l'ampiezza geografica, il numero di prodotti e la regolarità del ritmo, influissero sulla redditività dell'azienda stessa. L'analisi ha portato alle seguenti conclusioni:

ipotesi 1: i risultati dicono che le imprese che si sono sviluppate all'estero in maniera più veloce hanno avuto ritorni inferiori rispetto alle imprese che si sono sviluppate, in senso internazionale, a velocità inferiore, corroborando l'ipotesi. Anche l'ipotesi 2 è confermata: più sono i business in cui l'azienda si internazionalizza minori sono i benefici legati all'internazionalizzazione stessa. Lo stesso vale per l'ipotesi 3. I risultati testimoniano che a parità di lasso di tempo, maggiore è il numero di paesi in cui l'azienda si espande, minore è l'aumento della sua redditività. Inoltre, i risultati dimostrano che più filiali concentrate in un numero minore di paesi contribuiscono di più alla redditività dell'azienda rispetto allo stesso numero di filiali sparse in un numero maggiore di paesi. I risultati confermano anche l'ipotesi 4. Risulta infatti che imprese che abbiano attuato un'internazionalizzazione a ritmo irregolare hanno minori benefici dalle sedi estere.

Lo studio dimostra inoltre che:

1. le aziende, in generale, ricavano benefici, in termini di redditività, dall'apertura di sedi estere;
2. una volta che un'impresa ha stabilito una posizione di internazionalizzazione, più è ampia l'espansione, più questa influisce positivamente sulla sua redditività;
3. aumentare la complessità di una dimensione (ad esempio, internazionalizzazione più veloce) implica limitare la complessità nelle altre (ad esempio, minor numero di mercati)

In questa sede, è importante tenere a mente i risultati dello studio di Vermeulen e Barkema. Una realtà che intenda internazionalizzarsi dovrà farlo seguendo un percorso bilanciato, tenendo a mente che non è profittevole attuare un'internazionalizzazione rapida, ampia e irregolare. L'impresa dovrà considerare i trade off tra i tre elementi e compiere scelte strategiche che diano priorità a una sola delle tre dimensioni (*pace, rhythm o scope*).

2.3.3 *La distanza culturale come parametro di analisi e il modello Hofstede*

Nel processo di espansione è importante anche la *distanza culturale*. Quando si internazionalizza, la distanza culturale, è un fattore determinante, in quanto, se espandersi in

paesi culturalmente più vicini al proprio può garantire un contenimento dei costi, un'espansione prematura in paesi troppo diversi può comportare costi maggiori anche nel medio periodo.

È Hofstede a introdurre il concetto di distanza culturale e a sostenere che differenze culturali nazionali si rispecchiano poi in differenze organizzative e gestionali. Ciò è sostenuto anche da Jemson e Sitkin (1986), secondo i quali, i costi post internazionalizzazione sono influenzati da quello che loro chiamano “l'adattamento organizzativo delle due imprese”, concetto che sintetizza il livello di corrispondenza tra “le pratiche amministrative, le pratiche culturali e le caratteristiche personali delle controllate estere e della sede centrale”. Maggiore sarà la corrispondenza, minori saranno i costi.

Sarebbe auspicabile poter valutare e calcolare la distanza culturale che separa il paese di partenza da quello di arrivo. L'indice che permette di farlo è il risultato di uno studio di Kogut e Singh (1988) che pone alla base dati derivanti dal modello di Hofstede (1980). Hofstede sostiene che i caratteri culturali di ciascun paese possano essere identificati attraverso quattro parametri: la distanza gerarchica, il grado di individualismo, la mascolinità e il controllo dell'incertezza.

La distanza gerarchica consiste nel grado di accettazione, da parte dei membri “più deboli” della società, della presenza di disuguaglianza nella distribuzione del potere. Il concetto deriva dal fatto che gli individui non sono tutti uguali, pertanto ruota intorno alla presenza delle “disuguaglianze individuali” che in alcuni paesi sono accettate (indice alto), mentre in altri sono viste come patologiche (indice basso). Il grado di individualismo è collegato all'immagine che le persone hanno di sé, in termini di “io” o di “noi”⁶. All'interno di un paese l'interazione tra individui avviene attraverso le relazioni: quanto più sono strette tanto più l'indice sarà basso, ovvero prevarrà la dimensione “noi” e un rapporto collaborativo; quanto più le relazioni, saranno viste come da evitare tanto più l'indice sarà alto e prevarrà la dimensione “io”, aumentando il grado di individualismo del paese. La mascolinità di un paese consiste nell'orientamento della propria società alla competizione e al successo; ciò sarà rappresentato da un alto valore dell'indice. Un valore basso indicherà invece, che nel paese prevale la femminilità, consistente nell'orientamento a una migliore qualità della vita e alle relazioni interpersonali. Il quarto e ultimo parametro che definisce le caratteristiche di un paese è il controllo dell'incertezza. Questo elemento ha “a che fare con il fatto che il futuro non può mai essere conosciuto con certezza”, dipende pertanto da come la società affronta questo dato di fatto. Nel caso in cui gli individui accettino l'incertezza, l'indice sarà basso; nel caso contrario,

⁶ Dal sito ufficiale di Hofstede, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

in cui gli individui cerchino di controllare il futuro perché a disagio in una situazione di incertezza, l'indice sarà alto.

Prendendo come dati i valori ricavati utilizzando il modello di Hofstede, l'algoritmo individuato da Kogut e Singh è il seguente: $CD_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$

Dove CD sta per "distanza culturale", I_{ij} sta per il valore della dimensione (individualismo, mascolinità...) che si sta considerando (i) nel paese obiettivo (j), I_{iu} è il valore della stessa dimensione (i) nel paese di origine (u) e infine V_i è la varianza della dimensione considerata (i).

Grazie a questa formula è possibile calcolare quanto il paese in cui l'impresa intenda espandersi sia distante dal paese di partenza. Si ha, così, la possibilità di ordinare gli ingressi, cominciando dal paese più "vicino" arrivando a quello più "lontano", limitando i costi e potendo organizzare l'internazionalizzazione con un'ottica progressiva.

Un allontanamento progressivo implica che i primi ingressi siano in paesi culturalmente più vicini a quello d'origine: entrare in un paese "simile" consente di limitare l'adattamento locale e di proporsi per una standardizzazione istituendo sedi estere nel ruolo di *Attuatrici* o *Collaboratrici*, per usare le parole di Bartlett e Ghoshal, e allo stesso modo garantisce di privilegiare una dimensione che può essere quella della velocità (*pace*) o quella del ritmo (*rhythm*). Entrare in un paese culturalmente più vicino limita infatti lo *scope* (i mercati sono meno). È utile tenere a mente i link tra i tre concetti, in quanto sono dimensioni del processo di internazionalizzazione da considerarsi congiuntamente e non come parti distinte.

CAPITOLO 3: Valutazione di efficacia dell'internazionalizzazione di Eataly

In questa sezione si cercherà di rispondere alle domande del capitolo 1:

1. Qual è stata la strategia di internazionalizzazione di Eataly?
2. Perché Eataly non è riuscita a conservare la sua marginalità durante l'espansione internazionale?

Si proverà ad interpretare le scelte di internazionalizzazione di Eataly alla luce delle performance presentate nella prima parte dell'elaborato. Si analizzerà il modello di business dell'azienda verificando le differenze tra modello italiano e modello estero per poi proseguire nell'analisi della strategia di internazionalizzazione, esponendone i tratti principali inerenti alla parte teorica (adattamento vs standardizzazione, *pace, rhythm e scope* e distanza culturale).

3.1 Modello di business, mission e vision

Eataly è nata nel 2007 per opera di Oscar Farinetti, con quattro obiettivi: 1. Creare posti di lavoro; 2. Ridare vita a luoghi dimenticati; 3. Celebrare la bio-diversità italiana nel mondo; 4. Offrire al più grande numero possibile di persone nel mondo, cibo di qualità.⁷ L'idea di Farinetti sembrerebbe non essere quella di fondare il modello di business sull'economicità, bensì su valori legati al rispetto del territorio e all'etica. A distanza di tredici anni dalla prima apertura, l'intento sembra essere rimasto vivo nel tempo. Il primo obiettivo continua ad essere perseguito, garantendo continue assunzioni grazie ai nuovi punti vendita (il numero di dipendenti è passato, in 10 anni, da circa 250 a più di 5000⁸). Il secondo è testimoniato dalle *location* scelte per le aperture dei negozi: immobili storici o emblematici, come ad esempio l'ex teatro Smeraldo di Milano o l'ex sede della libreria Martelli di Firenze. Il terzo e il quarto sono testimoniati entrambi dalla continua espansione di Eataly nel mondo, con più aperture in paesi diversi.

Eataly risulta attualmente, l'unico retailer globale nell'enogastronomia, ciò a dimostrazione di quanto il modello di business adottato da Farinetti sia innovativo e vincente. Si legge in un articolo de Linkiesta che gli autori di Eataly “hanno intercettato per primi il cambiamento dei consumi del mondo food, capendo che i consumatori non vogliono limitarsi a riempire il frigo, ma vogliono avere qualcosa di unico e vivere un'esperienza” (Patti, 2016). Il modello di Eataly si basa, infatti, sulla *food experience* e sulla promozione della qualità dei prodotti venduti, tutti provenienti da luoghi simbolo per la cucina italiana, rappresentanti le tradizioni italiane e la connessione con il territorio. Basandosi su concetti quali “la sostenibilità, la responsabilità e la

⁷ Parole dello stesso Farinetti in un'intervista per Forbes del 2018, <https://forbes.it/2018/03/17/oscar-farinetti-racconta-il-made-in-eataly/>

⁸ Dati reperiti su AIDA, alla voce dipendenti di Eataly s.r.l. (bilancio non consolidato) per il 2009 e alla voce dipendenti di Eataly s.r.l. (bilancio consolidato) del 2019.

condivisione”, si legge sul sito, quello di Eataly è un modello di business che offre generi alimentari attraverso un canale di distribuzione innovativo. All’interno di uno store Eataly, oltre a consumare alimenti, è possibile comprare prodotti da cucinare a casa, studiare libri di cucina e frequentare corsi enogastronomici, ciò a testimonianza dell’idea di Farinetti che dietro “al cibo” ci sia un mondo di culture e valori.

Come evidenziato nel capitolo 1, sin dall’inizio, l’obiettivo di Eataly era quello di diventare un punto di riferimento per l’enogastronomia italiana nel mondo (Fazzino, luglio 2013). In quest’ottica, il modello di business sembra aver funzionato. In un articolo del Sole24Ore, Eataly viene definito come portatore del “meglio della dieta mediterranea” e “veicolo formidabile dell’italian food nel mondo” (Scarci, 2013), ed effettivamente all’estero, viene considerato come una sorta “di Eden dell’enogastronomia italiana” in quanto vende “un’immagine seducente dell’Italia stessa” (Fazzino, novembre 2013).

Quello del *food* è un settore multi-domestico, il che implicherebbe che chi decida di intraprendere un processo di internazionalizzazione in questo settore opti per un adattamento locale: ogni paese infatti, ha la propria cultura enogastronomica e i propri cibi tipici. Il cibo italiano, però, suscita interesse all’estero. Quella italiana (com’è stato scritto al paragrafo 1.3) è una cucina amata e imitata, pertanto la sfida per Eataly è quella di portare il prodotto italiano in tutto il mondo, possibilmente limitando l’adattamento locale. Supponendo che l’idea di business sia questa (ovvero un modello speculare tra Italia ed estero) è necessario, ai fini dell’analisi, capire se ci siano e quali siano le differenze tra un Eataly italiano e uno store internazionale. Il format dei negozi è lo stesso, tutti molto grandi e al cui interno si possono vivere esperienze che passano dall’assaporare un buon vino, fino al partecipare ad eventi didattici. Anche i ristoranti si somigliano in Italia e nei vari paesi, c’è sempre il ristorante di pesce, la pizzeria e l’“angolo” dove fare aperitivo. Come in Italia, così nel mondo permane la scelta di immobili significativi come sedi degli store: ne è un esempio l’apertura del secondo store di New York al terzo piano della 4 World Trade Center. Medesima anche l’idea di vendere lo stesso tipo di prodotti sia in Italia che all’estero; su quest’aspetto, tuttavia, va evidenziata una differenza sostanziale. In Italia, Eataly vende la “regionalità” dei prodotti: in un negozio Eataly si trovano cibi che non si incontrano in un semplice supermercato, si vendono prodotti di provenienza regionale. Negli store internazionali, invece, si trovano cibi che rispecchiano “semplicemente” il Made in Italy e non la provenienza regionale. Si trovano, ad esempio, la pasta Barilla e la birra Peroni, che qui in Italia sono venduti in qualsiasi punto vendita di alimentari. Il fatto si potrebbe collegare a un problema di scalabilità del modello: la vendita di prodotti regionali non sarebbe possibile a livello globale perché la produzione non sarebbe

sufficiente. Risulta allora necessario vendere un prodotto replicabile, industriale e scalabile, possibile solo con fornitori di grandi dimensioni, come Barilla, che non producono il cibo tipico di una determinata zona con caratteristiche specifiche, ma “semplicemente” la pasta italiana. È con questi nomi (Barilla, Lavazza, Venchi) che l’Italia è famosa all’estero ed è con gli stessi che Eataly vende il Made in Italy negli store internazionali.

Tornando ai sei elementi che secondo Morris (2005) compongono un modello di business, possiamo identificare quelli di Eataly:

1. La proposta di valore è quella di valorizzare il Made in Italy;
2. Il target di clienti è la classe medio-alta, nonostante l’idea sia quella di rivolgersi a “tutti”;
3. I processi interni si basano su relazioni di partnership con grandi marchi italiani, importanti soprattutto per l’estero e, in generale, su contratti con fornitori di cibi della tradizione italiana;
4. Il posizionamento è quello di leader nel retail enogastronomico;
5. Il modello economico è basato su temi etici;
6. I “fattori personali” sono le caratteristiche “delle persone che Eataly la fanno, la vivono e la godono”⁹.

La *mission* di Eataly è racchiusa negli obiettivi di Farinetti. L’organizzazione infatti esiste *perché* vuole portare l’Italia nel mondo, creando posti di lavoro, aumentando nelle persone la consapevolezza del valore di quello che mangiano, aumentando il numero di clienti ed evocando ricordi storici legati alla posizione dello store.

Usando le parole della famiglia Farinetti, la *vision* di Eataly potrebbe consistere nel diventare “una public company globale che, pur con un profilo sempre più internazionale, possa continuare a rappresentare l’italian lifestyle con ancora maggior forza, grazie ai benefici finanziari e di visibilità della quotazione.” (L’Huffington Post, 2014) È da tempo che Farinetti parla di una futura quotazione di Eataly, senza averla ancora raggiunta. Si può quindi supporre che l’idea di Eataly in un futuro, più o meno lontano, sia quella di raggiungere Piazza Affari.

3.2 L’analisi della strategia

Come in Italia, così all’estero, Eataly ha cercato di raggiungere il numero maggiore di persone nel minor tempo possibile, facendo leva sulle potenzialità dell’*italian food* e usando una

⁹ Eataly.net, il manifesto di Eataly, https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto/

strategia di internazionalizzazione ad elevata intensità. Gli obiettivi di Farinetti si sono fatti via via più concreti grazie ad un'espansione efficace. Ma quali sono gli elementi che l'hanno caratterizzata? E quali i possibili errori?

3.2.1 Il ruolo delle sedi estere

Sin dalle prime aperture, l'idea di Eataly è stata quella di portare l'Italia, in particolare l'enogastronomia italiana, in tutto il mondo, mantenendo invariati il format dei negozi e i prodotti offerti ma modificandone la provenienza, come precedentemente evidenziato, a seconda che ci si trovi in Italia o all'estero. L'obiettivo è quello di far vivere l'esperienza Italia, anche a chi in Italia non ci è mai stato. Per dirla con le parole di Bartlett e Ghoshal (1986), le sedi estere assumono il ruolo di *Attuatore*. Sembra infatti che gli store esteri siano "copie" di quelli italiani, questo fa pensare che ogni sede estera *attu* la strategia domestica e operi secondo le direttive della sede centrale.

In alcuni casi, tuttavia, si è reso necessario, per esigenze locali, attuare degli adattamenti al fine di conseguire il vantaggio competitivo in maniera più agevole. Ne è un esempio il Brasile, dove viene proposto un mix tra prodotti Made in Italy e prodotti agroalimentari brasiliani (Moraglio, 2015). All'interno dello store è infatti possibile trovare aree dedicate ad alimenti che in Brasile sono tipici: c'è un'area dedicata ai succhi di frutta e una dedicata alla cottura alla brace. Resta invece standard la struttura dello store, con i ristoranti, il mercato e le aree didattiche. Nel caso del Brasile, la controllata si potrebbe ricondurre al ruolo di *Collaboratore*. La scelta di adattare alcuni prodotti, infatti, potrebbe essere motivata dalla possibilità di raggiungere grazie ad elementi e competenze locali (adattamento), il vantaggio competitivo.

Che una sede estera venga classificata come *attuatrice* o come *collaboratrice*, l'intento di Farinetti sembra quello di raggiungere una standardizzazione globale. Fatti salvi alcuni adattamenti locali, l'obiettivo non sembra essere così irraggiungibile e ciò è reso possibile dall'unicità del prodotto alimentare italiano. La volontà di Farinetti di valorizzare il brand Italia esportando l'agroalimentare italiano in tutto il mondo e sfruttando la passione internazionale per la cucina italiana, è anche la ragione che gli ha permesso di replicare il modello domestico all'estero. L'idea è infatti quella di dare la possibilità a *tutti* di assaggiare il Parmigiano Reggiano piuttosto che il crudo di Parma rendendoli disponibili in tutti i paesi e all'interno di un unico store. Nessuno avrebbe più dovuto cercarli, perché li avrebbe trovati da Eataly.

3.2.2 Pace, rhythm e scope

Per valutare l'efficacia del modello di internazionalizzazione di Eataly è utile analizzarne il processo alla luce dei tre elementi chiave:

1. *pace*: quanto è stata veloce l'internazionalizzazione?
2. *rhythm*: è stata un'espansione a ritmo regolare o irregolare?
3. *scope*: quanto è stata ampia? (sia in termini di business che di mercati)

Quanto è stata veloce l'internazionalizzazione?

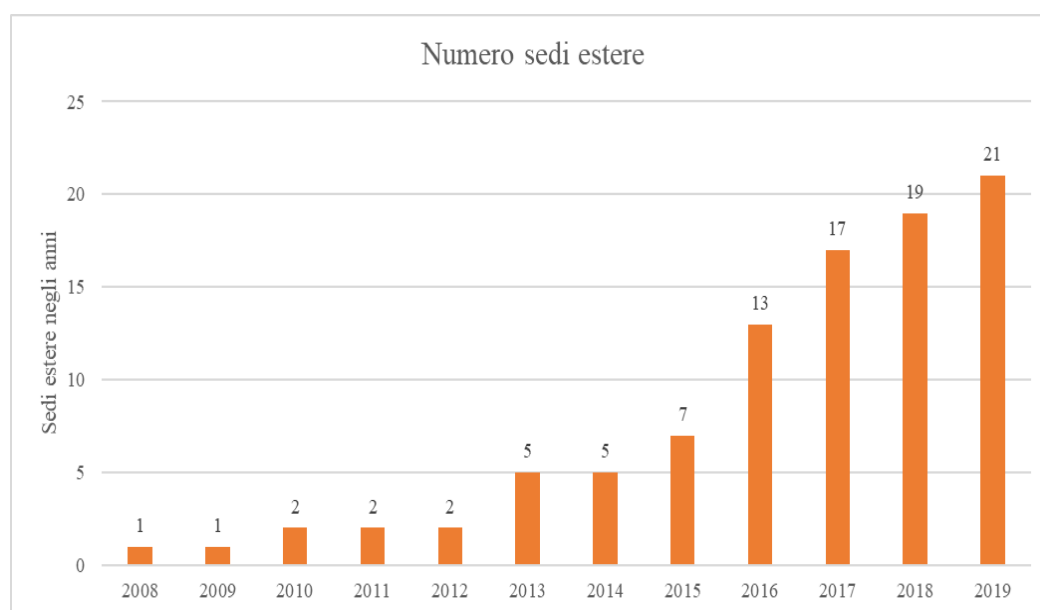


Grafico 3.1 Punti vendita esteri nel corso degli anni; FONTE: autore, dati disponibili dal sito Eataly.net

Il grafico 3.1 mostra il numero di sedi estere dal 2008 al 2019. Nell'arco di dieci anni, Eataly è passata da una sola sede a ventuno. Secondo Vermeulen e Barkema (2002), un processo di internazionalizzazione può dirsi veloce (*at an high pace*) quando si aprono più controllate nello stesso momento. Utilizzando questo criterio, l'internazionalizzazione di Eataly può definirsi "veloce" soprattutto tra il 2015 e il 2017: nel 2016 infatti, ha aperto sei sedi estere e nel 2017 quattro. Secondo le ipotesi dello studio, poiché in questi anni l'internazionalizzazione è stata veloce, la redditività di Eataly dovrebbe essere stata minore mentre, con un processo più lento, l'impatto avrebbe potuto essere maggiore.

È stata un'espansione a ritmo regolare o irregolare?

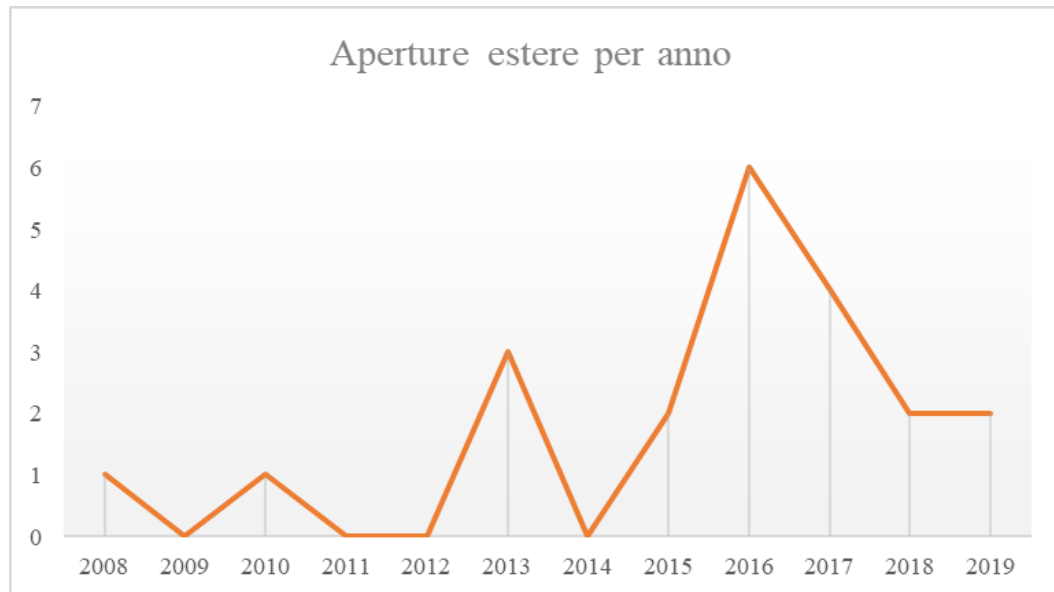


Grafico 3.2 Numero di aperture per anno; FONTE: autore, dati disponibili sul sito Eataly.net

Il grafico 3.2 mostra le aperture all'estero per anno. Se si confronta con il grafico di un "ritmo regolare" come definito da Vermeulen e Barkema (figura 3.1), si nota come l'internazionalizzazione di Eataly non possa definirsi "regolare".

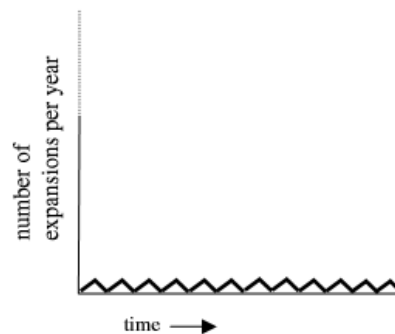


Figura 3.1 Ritmo regolare; FONTE: Vermeulen e Barkema (2002)

Il grafico teorico prevede infatti un numero di aperture costante negli anni; da quello di Eataly invece, si evidenzia che il numero di aperture è stato differente di anno in anno passando da una sola apertura nel 2008 a sei aperture nel 2016. Le conclusioni che si possono trarre, osservando un andamento irregolare, sono le stesse di un'internazionalizzazione veloce. Anche il ritmo dell'internazionalizzazione, secondo Vermeulen e Barkema (2002), potrebbe aver ridotto il contributo delle controllate estere sulla profittabilità di Eataly.

Quanto è stata ampia?

In termini di business l'internazionalizzazione di Eataly non può definirsi ampia, in quanto l'unico business che ha portato all'estero è lo stesso in cui opera in Italia, ovvero quello

agroalimentare. Pertanto, l'essersi internazionalizzata in un unico business, secondo gli autori, avrà comportato un maggior contributo delle sedi estere alla redditività dell'azienda. Altrettanto non si può dire in termini di mercati. La mappa (grafico 3.3) mostra tutti i paesi in cui è presente almeno una sede di Eataly. Si evidenzia, come, Eataly si estenda in molti paesi, risultando, a tutti gli effetti, globale.

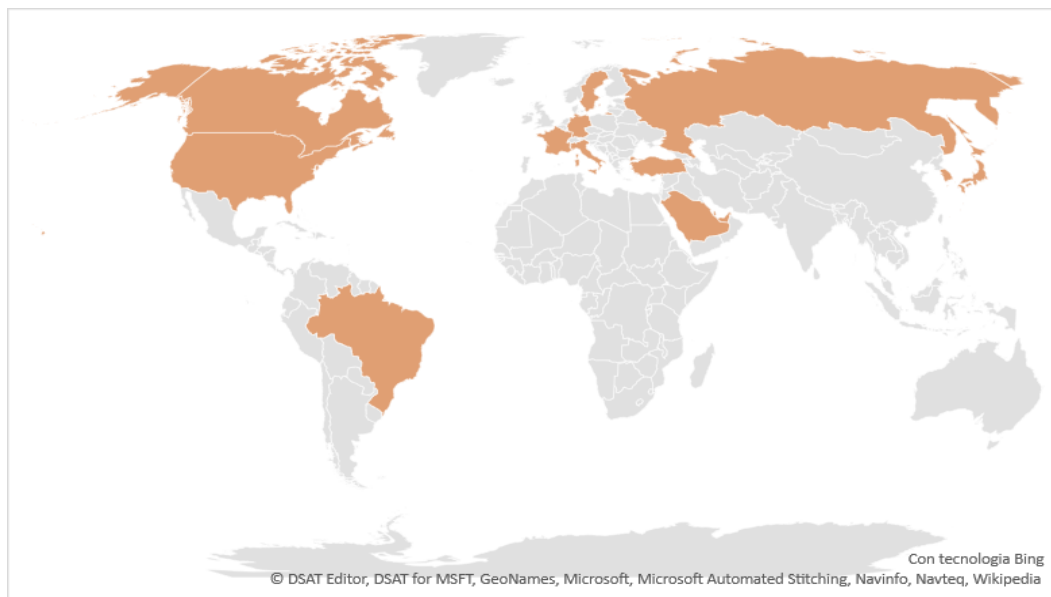


Grafico 3.3 Paesi in cui è presente almeno uno store Eataly; FONTE: autore, dati ricavati dal sito Eataly.net

Secondo gli autori, espandersi in molti mercati può comportare un minor impatto delle controllate sulla redditività dell'azienda. Lo studio inoltre, ipotizza migliore l'apertura di più punti vendita in un numero limitato di mercati piuttosto che pochi punti vendita, o addirittura uno solo, in più paesi. Ciò infatti potrebbe garantire dei benefici maggiori derivanti dall'apertura di sedi estere.

3.2.3 La distanza culturale

I caratteri culturali dell'Italia sono sintetizzati dai seguenti punteggi:

- distanza gerarchica, 50: il Nord Italia preferisce l'uguaglianza, il Sud, al contrario, accetta la disuguaglianza;
- individualismo, 76: l'Italia ha una società concentrata sull' "io";
- mascolinità, 70: l'Italia è una società mascolina, guidata da competizione e volontà di successo;
- controllo dell'incertezza, 75: gli italiani sono a disagio in situazioni di incertezza, cercano pertanto di controllare il futuro.

L'analisi sulla distanza culturale che separa i paesi oggetto dell'internazionalizzazione di Eataly, dall'Italia si basa sui punteggi di tali fattori. La formula utilizzata per il calcolo della distanza di ciascun paese è quella elaborata da Kogut e Singh nel 1988, presentata nel capitolo precedente.

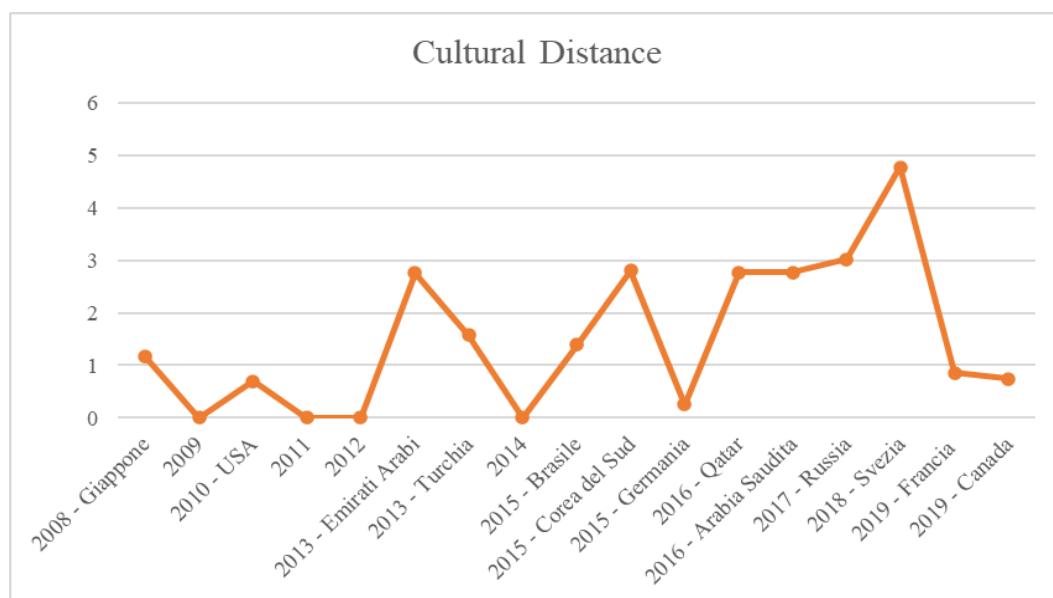


Grafico 3.4 Distanza culturale in funzione del tempo e degli ingressi; FONTE: autore, dati reperibili su sito Eataly.net

Il grafico 3.4 mostra l'andamento, in termini di distanza, nel tempo evidenziando gli ingressi nelle diverse nazioni. Si nota come l'internazionalizzazione di Eataly non abbia seguito un andamento crescente, ma al contrario abbia alternato:

1. anni con anche più di un'apertura ad anni con nessuna apertura (collegato al concetto di *rhythm*, precedentemente definito irregolare);
2. espansioni in paesi culturalmente simili, a espansioni in paesi con una distanza culturale accentuata.

In un'ottica di "contenimento dei costi", la strategia non sembrerebbe ottimale in quanto l'allontanamento non è stato progressivo; ad esempio gli Emirati Arabi, terzo ingresso internazionale, sono tra i paesi culturalmente più distanti dall'Italia. Va evidenziato, tuttavia, che nel processo di internazionalizzazione Eataly potrebbe aver seguito altre logiche come la presenza di italiani, o aver condotto analisi di mercato relativamente all'interesse per la cultura enogastronomica e per il cibo italiano.

3.3 Confronto tra sedi estere e il modello domestico: Monaco, NYC Downtown e Milano Smeraldo

La standardizzazione del modello di business può essere verificata attraverso il confronto tra i format delle sedi estere, e tra il format di queste ultime e quello delle sedi italiane.

Come è già stato evidenziato, la struttura degli store è la stessa: ci sono i ristoranti, il mercato, le aree didattiche e i corsi di cucina.

Se si concentra l'attenzione sui ristoranti si evidenzia che nei tre negozi si può mangiare pasta, pizza e pesce, si può anche assaporare un buon vino o fare aperitivo (a “la piazza” a Monaco, da “vino e grano” a New York e da “pane e vino” a Milano). È interessante analizzare come, nelle sedi estere, i ristoranti preparino esclusivamente cibi tipici della tradizione italiana: né a Monaco né a NYC è infatti previsto un ristorante che unisca cibi italiani con cibi del territorio, ciò a testimonianza, in generale, dell'assenza di adattamento locale.

Per verificare la standardizzazione relativamente al mercato, si utilizza la tabella 3.1 che evidenzia i cibi venduti in tutti e tre i negozi e quelli invece presenti solo in alcuni.

	MILANO	NYC	MONACO
La carne	X	X	X
Il pesce	X	X	
La pasta fresca	X	X	X
Il pane	X	X	X
I salumi e i formaggi	X	X	X
La mozzarella	X	X	X
La frutta e la verdura	X	X	X
La pasticceria	X	X	X
La caffetteria	X	X	X
Le conserve dolci e i condimenti	X	X	X
I vini e le birre	X	X	X
Casalinghi	X	X	X

Tabella 3.1 Prodotti reperibili al mercato presente in ciascuno store FONTE: autore; dati alla voce “mercato”

È chiaro come la standardizzazione dei prodotti sia presente anche rispetto al mercato: tutti i prodotti venduti in Italia sono venduti anche a New York e a Monaco, con l'unica eccezione del pesce. L'assenza della vendita di prodotti ittici potrebbe essere dovuta a un minor consumo di pesce in Germania, testimoniato dai dati Istat del 2016¹⁰. Questo può essere visto come un timido segnale di adattamento locale, indice di una strategia di internazionalizzazione studiata e non esclusivamente replicativa.

¹⁰ Eumofa.eu, Il mercato ittico dell'UE, edizione 2016, <https://www.eumofa.eu/documents/20178/77960/II+mercato+ittico+dell%27UE+-+Edizione+2016.pdf>

Sia nelle aree didattiche che durante i corsi di cucina, che ci si trovi in Italia o all'estero, c'è la possibilità di approfondire la conoscenza di piatti tipici della tradizione italiana e di imparare a cucinarli. Sia a New York che a Monaco è infatti possibile frequentare attività che, come si legge sul sito dello store di Monaco, vogliono “fare in modo che tutti possano imparare ad amare il cibo italiano”.

Nonostante questa inclinazione alla standardizzazione, Farinetti ci tiene a sottolineare come ogni Eataly sia diverso dall'altro, in quanto ciascun negozio ha alla base un tema specifico, la musica per Milano Smeraldo (legato all'origine della location: un ex teatro ed enfatizzato dalla presenza di un palco all'interno del negozio), la mobilità sostenibile per Monaco (lo caratterizza un negozio di biciclette Bianchi al suo interno: Monaco, infatti, è la città con più biciclette circolanti), il pane per NYC Downtown (all'interno dello store è presente un angolo interamente dedicato al pane e alla sua storia).

3.4 L'internazionalizzazione di Eataly: una scelta di business “sostenibile”?

L'analisi teorica svolta in questa sede e l'applicazione della stessa al caso concreto, permettono alcune considerazioni a proposito delle scelte di Eataly per quanto riguarda il processo di internazionalizzazione.

Partendo dai concetti di *pace*, *rhythm* e *scope* la strategia adottata da Eataly appare caratterizzata da velocità, irregolarità, e ampiezza. Secondo la teoria di Vermeulen e Barkema (2002) si può concludere, che a causa di questi elementi, Eataly abbia beneficiato meno del contributo delle controllate sulla propria redditività, riducendo quindi l'efficienza e la capacità di sostenere i costi derivanti non solo dal processo di internazionalizzazione, ma anche dalle operazioni effettuate nel territorio domestico. Per ottenere maggiori vantaggi il processo di espansione, avrebbe potuto svilupparsi lungo una delle tre dimensioni al fine di limitare i costi. Ad esempio, privilegiando la velocità (*pace*), si sarebbero dovuti contenere i costi seguendo un ritmo più regolare (*rhythm*) ed entrando in un numero minore di paesi (*scope*). “Spalmando” le aperture negli anni, ad esempio inaugurando due store all'anno, il *rhythm* dell'espansione sarebbe stato quello in figura 3.2, simile a un ritmo regolare.



Figura 3.2 ritmo con ipotesi di aperture costanti; FONTE: autore

I concetti esposti possono collegarsi con quello di distanza culturale. Nei paragrafi precedenti, si è evidenziato come il percorso di Eataly non sia stato guidato da un allontanamento progressivo, quanto più, probabilmente, da altri fattori. Le prime aperture in paesi come il Giappone o gli Emirati Arabi potrebbero essere state guidate da un'ottica legata all'aumento dei ricavi, più che al contenimento dei costi: in questi paesi, infatti, la cucina italiana è molto amata e le probabilità di successo del business sarebbero state, probabilmente, maggiori. Tuttavia, entrare in paesi culturalmente distanti dal proprio può incidere negativamente sul bilancio della sede centrale, in quanto i costi sono tanto più alti quanto più il paese è distante da quello d'origine. "Espandersi" in più paesi culturalmente distanti, anche nello stesso anno significa, in altri termini, attuare un'internazionalizzazione:

1. Ampia dal punto di vista dei mercati (*scope*);
2. Veloce, per via di un alto numero di aperture (*pace*);
3. Irregolare, per via di un numero diverso di nuove aperture per anno (*rhythm*).

Se alla base dell'internazionalizzazione di Eataly si fosse considerato, ad esempio, di attuare un allontanamento progressivo, regolare e meno ampio, l'andamento della stessa sarebbe stato simile a quello ipotizzato e mostrato nel grafico 3.5.

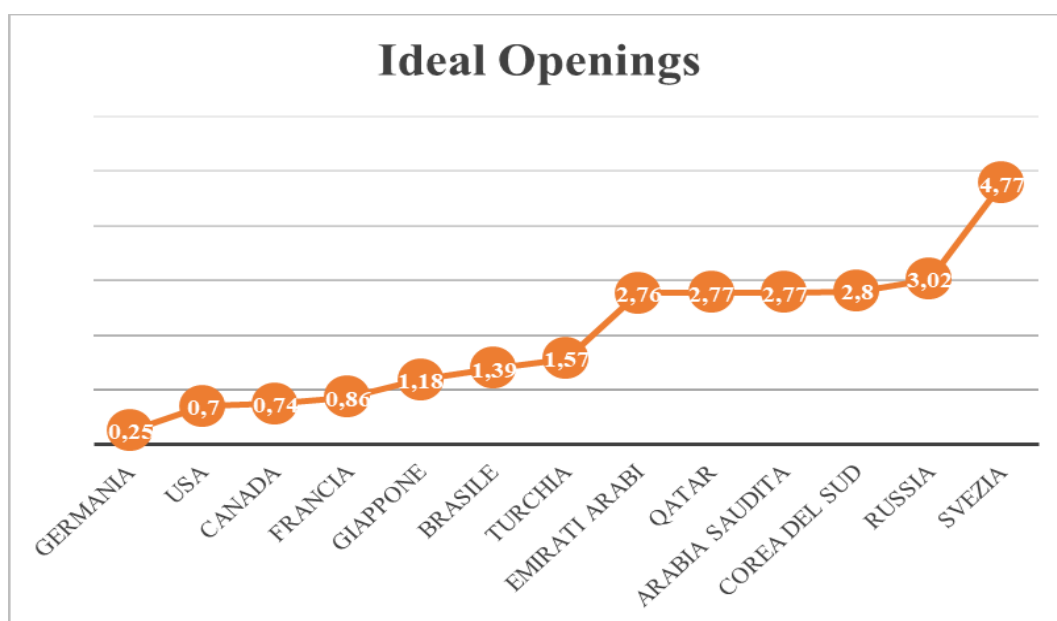


Grafico 3.5 Andamento secondo una logica di limitazione della liability of foreignness; FONTE: autore

Il Giappone avrebbe dovuto essere la quinta tappa del viaggio, quando invece è stata la prima e gli Emirati Arabi, terzo ingresso internazionale, avrebbero dovuto essere raggiunti come ottavi. Se l'andamento fosse stato questo, la *liability of foreignness* (Johanson e Vahlne, 1977)

avrebbe potuto essere più bassa in quanto l'ingresso in paesi culturalmente più vicini avrebbe garantito una miglior comprensione del processo e dei suoi aspetti critici, fornendo a Farinetti gli elementi essenziali per entrare preparato nei paesi più distanti.

In conclusione, definendo, in questa sede, *sostenibile* un modello di business domestico che può essere replicato all'estero, possiamo concludere che quello di Eataly lo sia, perché, come già evidenziato, Eataly ha portato l'Italia nel mondo, la stessa Italia che si trova negli store italiani (a eccezione della provenienza dei prodotti). Tuttavia, non basta che il modello sia replicabile, perché conta anche il *modo* in cui lo si replica: si parla infatti, anche di *sostenibilità economico finanziaria*, legata alla capacità dell'azienda di remunerare i fattori produttivi e creare utile. In questa prospettiva, si potrebbe concludere che se il modello può considerarsi *sostenibile* perché replicabile, lo stesso non si può dire, in ottica finanziaria, delle scelte di implementazione dello stesso e ciò può trovare un riscontro nella riduzione della marginalità (EBITDA) di Eataly negli anni.

CONCLUSIONI

Se da un lato, si può affermare che la strategia di Eataly sia stata efficace in termini di crescita del fatturato e di espansione territoriale, lo stesso non sembrerebbe in termini di efficienza e, conseguentemente, di marginalità.

Infatti, le scelte di Eataly in termini di velocità, regolarità e ampiezza del processo di internazionalizzazione e l'apparente scarsa attenzione per la distanza culturale potrebbero essere le ragioni della riduzione della redditività complessiva. Se si considera che l'intento di Eataly sembra quello di espandersi ancora, in nuovi paesi e con più aperture nello stesso anno (sono previste aperture nel 2020 a Londra e a Dallas ed entro il 2022 nella Silicon Valley e a Bruxelles, anche se in questi casi la distanza culturale sarebbe minore) il suo futuro potrebbe essere ancora segnato da una marginalità in calo.

Sebbene lo studio del processo di internazionalizzazione di Eataly consenta di trarre le suddette conclusioni sull'efficienza del modello, occorre precisare che esso porta con sé dei limiti legati all'incompletezza dei dati disponibili, in particolare, per quanto riguarda la marginalità dei diversi paesi e la sua progressione. Infatti, se le modalità di attuazione del processo di internazionalizzazione sembrano aver contribuito alla riduzione della marginalità, non essendo disponibili dati sulla redditività di ciascun paese, non è possibile affermare che tutti i paesi riducono la marginalità di Eataly. Alcuni paesi l'avranno sicuramente ridotta, ma altri potrebbero averla incrementata.

Ci si potrebbe inoltre chiedere perché Eataly, vedendo la sua marginalità calare negli anni, non abbia corretto la sua strategia: perché non ci sia stato il cosiddetto *effetto apprendimento*. Come evidenziato, quello del food è un settore multi-domestico che privilegierebbe l'adattamento, consentendo all'impresa di sfruttare le preferenze locali per ottenere vantaggi competitivi. Eataly avrebbe quindi potuto adattare i prodotti a seconda del mercato d'ingresso; tuttavia, come già sottolineato, ciò non sarebbe stato coerente con l'idea stessa di business di Eataly che è portare nel mondo il Made in Italy, limitando l'adattamento locale e puntando sulla standardizzazione.

Volendo, in conclusione, provare a dare qualche suggerimento ad Eataly, consiglieri di prestare più attenzione alla distanza culturale, entrando prima nei paesi più simili. Suggerirei, inoltre, di privilegiare la dimensione *scope*. Mantenendo l'idea di diventare globale, svilupperei l'ampiezza del processo, limitandone la velocità (mi concentrerei su 1, massimo 2 ingressi nello stesso anno) e regolarizzandone il ritmo. In questo modo, la crescita sarebbe più organica,

sarebbero possibili affinamenti del processo e il fabbisogno finanziario per gli investimenti sarebbe più diluito, con effetti positivi in termini di marginalità per l'impresa.

Bibliografia

- Bartlett C. A., Ghoshal S., 1986, *Tap your subsidiaries for global reach*, Harvard Business Review
- Chandler A. D., 1963, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, p 13
- Collis D. J., Rukstad M. G., 2008, *Can you say what your Strategy Is?*, Harvard Business Review, p 2-5
- Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014, *Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni*, terza edizione, McGraw-Hill Education, p 87-88
- Drucker P. F., 1994, *The theory of business*, Harvard Business Review, p 95
- Gurely D. K. et al, 2014, *Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools*, Springer Science + Business Media Dordrecht
- Jemison D.B., Sitkin S.B., 1986, *Corporate acquisitions: A process perspective*, Academy of Management Review
- Johanson J. e Valhne J. E., 1977, *The Internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies
- Johnson G. et al, 2017, *Strategia Organizzare e orientare imprese in un mondo che cambia*, undicesima edizione, Pearson Italia
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2008, *Exploring Corporate Strategy*, ottava edizione, Pearson Education Limited, p 256 e 258
- Kogut B., Singh H., 1988, *The effect of national culture on the choice of entry mode*, Journal of International Business Studies, p 422
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, Harvard Business Review, p 4-5
- Mirvis P., Googins B., Kinnicutt S., 2010, *Vision, mission, values: Guideposts to sustainability*, Organizational Dynamics, p 317
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, *The entrepreneur business model: toward a unified perspective*, Journal of business research p 727

Porter M. E., 1986, *Changing Patterns of International Competition*, California Management Review, p 9-10

Porter M. E., 1996, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, p 60

Sebastiani R., Montagnini F., Dalli D., 2012, *Ethical Consumption and New Business Models in the Food Industry. Evidence from the Eataly Case*, Springer Science+Business Media

Vermeulen F., Barkema H., 2002, *Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation*, Strategic Management Journal

Sitografia

Aida, dati del fatturato italiano, del consolidato 2018, numero dipendenti e composizione societaria, <https://aida.bvdep.com/ip>

Eataly Milano Smeraldo, https://www.eataly.net/it_it/negozi/milano-smeraldo/ [16 maggio 2020]

Eataly Monaco, https://www.eataly.net/de_de/geschaefte/muenchen/ [16 maggio 2020]

Eataly New York Downtown, https://www.eataly.com/us_en/stores/nyc-downtown/ [16 maggio 2020]

Eataly.net, dati sugli ingressi nei mercati esteri e sugli stores, https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/

Eataly.net, EATALY è, https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/eataly/

Eataly.net, il manifesto di Eataly, https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto/

Eataly.net, negozi, https://www.eataly.net/it_it/negozi/

Enciclopedia Treccani, dizionario di Economia e Finanza, *Internazionalizzazione*, [http://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) [4 maggio 2020]

Eumofa.eu, Il mercato ittico dell'UE, edizione 2016, <https://www.eumofa.eu/documents/20178/77960/Il+mercato+ittico+dell%27UE+-+Edizione+2016.pdf> [17 maggio 2020]

Fazzino Elysa, 22 luglio 2013, *Les Echos: Eataly vuole aprire anche a Parigi. In Borsa nel 2015-2016*, Sole24Ore, <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-07-22/echos-eataly-vuole-aprire-142409.shtml?uuid=Abw1IQGI>

Fazzino Elysa, 29 novembre 2013, *Tartufi e altre squisitezze, il made in Italy che funziona. Eataly conquista i gourmet (ricchi) e apre anche a Chicago*, Sole24Ore, <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-11-29/tartufi-e-altre-squisitezze-made-italy-che-funziona-eataly-conquista-gourmet-ricchi-e-apre-anche-chicago--133806.shtml?uuid=ABZPcfg>

Filippetti Simone, 4 maggio 2018, *Eataly flirta con Alibaba per andare alla conquista della Cina*, Sole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/eataly-flirta-alibaba-andare-conquista-cina-AEE450iE> dati fatturato consolidato 2017

FTA Online News, 14 settembre 2016, *Il CAGR tasso annuo di crescita composto*, Borsa Italiana, <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>

Galbiati Walter, 30 aprile 2017, *Andrea Guerra: “Una holding per Eataly, così ci prepariamo alla sfida della Borsa”*, Economia&Finanza, https://www.repubblica.it/economia/2017/04/30/news/andrea_guerra_una_holding_per_eataly_cosi_ci_prepariamo_alla_sfida_della_borsa_-164323102/?refresh_ce

Guolo Andrea, 17 luglio 2019, *Eataly va in rosso, borsa più lontana*, PAMBIANCO Wine&Food, <https://wine.pambianconews.com/2019/07/eataly-va-in-rosso-borsa-piu-lontana/186171> EBITDA 2018

Guolo Andrea, 18 maggio 2020, *“Eataly non cambia, siamo solo agli inizi della crescita”*, PAMBIANCO Wine&Food, <https://wine.pambianconews.com/2020/05/eataly-non-cambia-siamo-solo-agli-inizi-della-crescita/190358> dati fatturato consolidato 2019

Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Hofstede Insights, National Culture - modello di Hofstede (1980), <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture> [7 maggio 2020]

Hofstede Insights, punteggio Italia, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy/> [10 maggio 2020]

L'Huffington Post, 10 marzo 2014, *Eataly sempre più vicina alla quotazione. Tamburi rileva il 20% dalla famiglia Farinetti con l'obiettivo Borsa*, https://www.huffingtonpost.it/2014/03/10/eataly-tamburi-quotazione-borsa_n_4935080.html

Moraglio Adriano, 12 maggio 2015, *Eataly sempre più internazionalizzata apre in Brasile il suo 14/mo store nel mondo. E non è finita...*, Sole24Ore,

<https://adrianomoraglio.blog.ilsole24ore.com/2015/05/18/eataly-sempre-piu-internazionalizzata-apre-in-brasile-il-suo-14mo-store-nel-mondo-e-non-e-finita/>

Patti Fabrizio, 24 novembre 2016, *Eataly, tanto fumo poco arrosto (per ora)*, Linkiesta, <https://www.linkiesta.it/2016/11/eataly-tanto-fumo-poco-arrosto-per-ora/> dati fatturato consolidato 2015

Rossi Alessandro, 17 marzo 2018, *Oscar Farinetti racconta il made in Eataly*, Forbes, <https://forbes.it/2018/03/17/oscar-farinetti-racconta-il-made-in-eataly/>

Scarci Emanuele, 20 marzo 2013, *Via libera per Eataly di Firenze (il decimo). Farinetti brucia le tappe*, Sole24Ore, https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-03-20/eataly-firenze-184458_PRN.shtml

Scarci Emanuele, 28 giugno 2017, *Eataly verso i 500 milioni di ricavi, porte aperte a nuovi soci*, Sole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/eataly-i-500-milioni-ricavi-porte-aperte-nuovi-soci--AE0JF3mB> dati fatturato consolidato 2016

Scarci Emanuele, 4 aprile 2020, *Eataly torna in utile, non distribuisce dividendi e aumenta il capitale di 25 milioni*, Aziende in campo, <https://aziendeincampo.wordpress.com/2020/04/04/eataly-torna-in-utile-non-distribuisce-dividendi-e-aumenta-il-capitale-di-25-milioni/> EBITDA 2019

Scatti di gusto, 3 agosto 2016, *New York. Le foto di Eataly che apre nella Torre 4 del World Trade Center a Ground Zero*, <https://www.scattidigusto.it/2016/08/03/eataly-apre-new-york-downtown-ground-zero/>

Scorzari Carlotta, 23 marzo 2015, *Eataly, nel 2014 i ricavi salgono a quota 330 milioni con margini in crescita*, Economia&Finanza, https://www.repubblica.it/economia/finanza/2015/03/23/news/eataly_nel_2014_il_fatturato_sale_a_quota_330_milioni_con_margini_in_crescita-110265236/ dati fatturato consolidato 2013 e 2014 e EBITDA 2014