



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE
ED AZIENDALI "MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT**

PROVA FINALE

**"L'EFFICACIA NELLA CREAZIONE DI VALORE PER IL CLIENTE:
IL CASO EATALY"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA ANTONELLA CUGINI

LAUREANDO: RICCARDO ROSSI

MATRICOLA N. 1067529

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. L'AZIENDA EATALY DALLA SUA ORIGINE AD OGGI	7
1.1 La storia dell'azienda	7
1.2 Come Eataly si è evoluta dal 2007 ad oggi	9
2. ALLA RICERCA DEL VALORE PER IL CLIENTE: LE PRINCIPALI STARTEGIE ADOTTATE DA EATALY	11
2.1 La definizione di una strategia di marketing orientata al cliente	11
2.1.1 Lo sviluppo delle relazioni coi clienti.....	12
2.2 Le decisioni di marketing dell'impresa al dettaglio	15
2.2.1 Tendenze e sviluppi della distribuzione al dettaglio.....	18
2.3 La strategia di marketing ed il marketing mix	21
2.3.1 Il mix della comunicazione di marketing	36
2.3.2 I canali di marketing ed i canali di distribuzione.....	37
2.4 La creazione di vantaggio competitivo	37
2.4.1 Le strategie competitive dell'impresa di nicchia	39
2.5 L'e-commerce ed Eataly Today: l'innovazione della spesa a marchio Eataly Net	39
2.5.1 La comunicazione tramite WhatsApp.....	42
2.6 La struttura gerarchico funzionale in Eataly	42
2.6.1 L'organizzazione del lavoro in Eataly Smeraldo.....	43
2.6.2 Orientation e team building	44
2.6.3 Le politiche di welfare aziendale in Eataly.....	45
3. EATALY E LA GDO NEL RAPPORTO COI CONSUMATORI	47
3.1 Le politiche di prezzo in Eataly	47
3.1.1 La discriminazione di prezzo in Eataly Smeraldo ed un confronto con la GDO	48
3.2 Il comportamento d'acquisto del consumatore	49
3.2.1 L'importanza dell'elevato e positivo cash flow.....	50
4. QUALE SARA' IL FUTURO DI EATALY?	51
CONCLUSIONI	53
BIBLIOGRAFIA	55

INTRODUZIONE

L'idea di sviluppare una prova finale incentrata sul caso aziendale Eataly nasce da un'esperienza di tirocinio curriculare da me personalmente intrapresa presso lo store Smeraldo di Milano, tra i mesi di Aprile e Giugno 2016, durante la frequentazione del corso di laurea triennale in Economia & Management.

Prima di spiegare come la mia prova finale si svilupperà, mi preme ricordare brevemente il modo attraverso cui ho avuto l'opportunità di scoprire questa realtà enogastronomica: la conobbi in primis a mezzo stampa, ma anche grazie a delle ospitate televisive del patron Oscar Farinetti, per viverla quindi da vicino grazie ad Expo Milano 2015 (da me vissuto in veste di volontario per un breve periodo). Proprio in occasione della recente esposizione universale, la stessa azienda torinese mostrò a milioni di visitatori la potenza italiana in termini culinari, offrendo a ciascuna delle 20 regioni dello Stivale un piccolo spazio, svelatosi importantissimo nel dare loro la possibilità di mettere in risalto portate ed abitudini culinari portate a tavola tutti i giorni.

Una relazione che ho voluto sviluppare sul caso Eataly dato il mio interesse sulla provenienza e sulla composizione dei cibi, quindi su uno stile d'alimentazione sano e di qualità; anche il modo in cui la stessa si pone al cliente finale, grazie ad innumerevoli ed efficaci stratagemmi commerciali e di marketing a mio parere 'inimmaginabili', e verosimilmente differenti da quelli proposti dai tradizionali supermercati, costituisce un'ulteriore valida ragione che mi ha spinto a focalizzarmi su quest'azienda.

Da laureato in Economia & Management quale diventerò, l'aver visto certi principi teorici applicati ad una realtà come Eataly è stato davvero appagante; per tale ragione, ho deciso di soffermarmi su un concetto cardine in quest'ambiente, probabilmente in cima agli obiettivi da perseguire nel processo decisionale di un'impresa: la creazione del valore per il cliente! Un importantissimo aspetto anche in Eataly, e che ho potuto constatare soprattutto dopo averci vissuto all'interno per alcune settimane, grazie anche a delle mansioni attribuitemi strettamente legate alla relazione con la clientela.

Attraverso il modo di porsi al cliente, così come l'attenzione nella selezione dei prodotti da vendere, mi sono reso conto di come più che mai quest'azienda voglia primariamente inserire il cliente al centro di qualsiasi sua decisione, anche con una semplice campagna promozionale.

A tal fine, nel capitolo 1 si farà inizialmente un breve approfondimento sulla storia dell'azienda, quindi sulle sue fasi di creazione, trattandone il percorso decennale che incomincia con l'apertura del primo punto vendita nel lontano 2007, fino alle prossime aperture del 2017 targate USA.

Si proseguirà quindi col capitolo 2 andando ad analizzare come Eataly si pone alla clientela, esaminandone vari aspetti inerenti i legami e le relazioni con essa; il tutto visto anche con gli occhiali indossati da un'impresa operante nella distribuzione al dettaglio, senza tralasciare l'importante ruolo del CRM. Vi sarà poi un importante focus sulla strategia di marketing mix adottata da Eataly, la quale costituisce il nucleo principale di tutta la sua strategia di vendita. Un breve accenno ai principali canali di distribuzione di Eataly, evidenziando il successo maturato in questi 9 anni di vita derivante, tra gli altri aspetti, anche dalla creazione di vantaggio competitivo (c.d. *Blu Ocean*); si parlerà così dei *competitors* di Eataly, dei loro caratteri distintivi e dei fattori che talvolta la assimilano ad un'impresa di nicchia.

Nel proseguo, si analizzerà il successo apportato dall'introduzione del canale di e-commerce, arrivando alla recente creazione di Eataly Today; il tutto fatto nell'ottica di premiare sempre di più il cliente finale.

Anche se non esplicitamente visibili, ho potuto constatare essere per Eataly elementi chiave nella realizzazione del valore per il cliente l'organizzazione interna (compresa quella del lavoro) e le politiche di welfare da essa adottate. Una realtà di tali dimensioni necessita infatti di efficienza in ogni suo processo, e per questo motivo andrò a trattare dette tematiche ancora sulla base delle mie osservazioni desunte nel corso dello stage.

Il capitolo 3 andrà a confrontare Eataly con la Grande Distribuzione Organizzata in termini di rapporto col consumatore, mettendo in risalto da un lato come le politiche di prezzo e di promozione divergano rispetto la GDO, e dall'altro le analogie sia in termini di elevate disponibilità di cash-flow (elemento chiave di supermercati ed attività alimentari) che di comportamento d'acquisto del consumatore medio che si reca da Eataly o nel tradizionale supermercato.

La relazione si concluderà con l'analisi di opportunità e progetti futuri per l'azienda, tra i quali spiccano una possibile quotazione del 30% nella Borsa Valori (Piazza Affari), gli investimenti apportati sulla *brand awareness* di Eataly sia in UE ma soprattutto in USA, attraverso nuove ed originali aperture; le idee per un nuovo look del punto vendita Smeraldo di Milano ed il progetto quasi ultimato di Eataly Fico World chiuderanno così questo "viaggio nel futuro" e l'intera relazione.

CAPITOLO 1: L'AZIENDA EATALY DALLA SUA ORIGINE AD OGGI

La storia dell'azienda

Importante è distinguere il momento di apertura del primo punto vendita brandizzato Eataly, dal momento in cui il progetto di quest'azienda viene ideato. L'idea nasce nel 2002, da un imprenditore di nome Oscar Farinetti, allora proprietario di una nota catena di negozi di elettrodomestici. Farinetti abbozzerebbe la pianta del primo supermercato Eataly nel Novembre 2002, mentre attende dal notaio la firma della cessione di UniEuro (Sartorio, 1998). Dopo 5 anni di ricerche e progetti apre nel 2007 a Torino il primo punto vendita, con il solo obiettivo di dare vitalità ai prodotti tipici, alle tradizioni locali, al gusto ed al buono. Attrarre il cliente sul piano visivo ma, soprattutto, emozionale facendogli assaporare delizie enogastronomiche, in un mix di culture valori e tradizioni: è questo l'obiettivo del primo Eataly, che poi si protrarrà su tutti i successivi negozi (Pellicelli, a cura di., 2012).

E' lo stesso Farinetti che decide di chiamare questa sua "creatura" in un modo diverso dal comune, unendo così il verbo "to eat" (mangiare) ad "Italy" (Farinetti, 2009). Già da questa semplice unione di parole, si è ben capito come l'obiettivo fosse quello di creare un concept commerciale mai esistito fino a quel momento, diverso sia da un supermercato che da un ristorante. Eataly nasce quindi come un marchio che si prepone di offrire alla sua clientela tanti servizi all'interno di un unico luogo dove, infatti, è possibile fare la spesa, assaggiare ciò che di buono si trova tra gli scaffali grazie alla presenza dei ristoranti, acquisire una maggiore consapevolezza sul cibo grazie ai corsi didattici offerti e condividere momenti di socialità (Kotler, 2013). L'idea sottostante rimane quella di creare dei grandi luoghi coniviabili dove il cibo italiano di alta qualità si può comprare, mangiare e studiare (Libro Unico Eataly Smeraldo, 2014).

Quando si parla di Eataly e della sua storia, non si può non citare l'associazione no profit "Slow Food". Presieduta da Carlo Petrini, e riconosciuta a livello internazionale, vanta tra i propri scopi quello di educare al gusto e di difendere la biodiversità alimentare; proprio quest'ultima accetta il ruolo di consulente strategico di Eataly, sin dagli albori, individuandone in essa un'idea una forma innovativa e moderna di distribuzione alimentare da affiancare ai progetti di filiera a corto raggio che Slow Food da sempre sostiene. Il ruolo di quest'associazione verso Eataly può così riassumersi in queste 'mansioni': indicazione dei potenziali futuri fornitori, adeguatamente selezionati ex-ante; collaborazione nell'ideazione

dell'attività formativa; sigillo di qualità sui prodotti presidiati Slow Food; cura dei contenuti didattici. Grazie a questa partnership, tanti piccoli produttori locali incominciano a cogliere reali opportunità di crescita vedendo il frutto del proprio lavoro su scaffali dislocati in tutto il mondo, con la filosofia del “buono, pulito e giusto” sempre utilizzata come *modus operandi*, nonché carattere distintivo di tutti gli associati a Slow Food (Libro Unico Eataly Smeraldo, 2014).

Proprio all'atto della fondazione di quest'azienda vengono creati 10 'autocomandamenti' che, come riporta il sito internet di Eataly, “sono numerati da 0 a 9 per non peccare di presunzione, segnano la direzione, gli obiettivi e la vita quotidiana delle persone che Eataly la fanno, la vivono, la godono”.

IL MANIFESTO DI EATALY



0. SIAMO INNAMORATI

Siamo persone innamorate dei cibi e delle bevande di qualità. Delle loro storie, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che li producono, dei luoghi in cui questi prodotti nascono, dei bambini che in quei luoghi crescono.



1. IL CIBO UNISCE

Il “buon cibo” avvicina le persone, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiuta a trovare punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero. Abbiamo capito che la convivialità che nasce intorno ad una tavola imbandita aiuta a trovare momenti di vera felicità.



2. IL NOSTRO MESTIERE

Abbiamo deciso di trasformare questa passione nel nostro mestiere, in modo da poter dedicare la parte principale della nostra giornata a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.



3. LA QUALITÀ DI VITA

Pensiamo così di migliorare la qualità della nostra vita. Inoltre, contiamo di poter apportare un aiuto a migliorare la qualità di vita dei nostri clienti.



4. TUTTI

Il nostro target di clienti è molto semplice : TUTTI! Abbiamo pensato di creare grandi luoghi aperti, in cui chiunque possa sentirsi a proprio agio e non solo un consumatore, ma protagonista di un informale percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di qualità.



5. MANGIARE, COMPRARE, STUDIARE

In questi luoghi chiunque può mangiare, comprare e imparare, scegliendo liberamente quali esperienze vivere.



6. COPRODUTTORE

Raggiungeremo il nostro obiettivo quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare con le sue scelte la qualità e la quantità dei cibi. Responsabile quindi, non solo della qualità della propria vita, ma anche di chi produce: contadini, allevatori, pescatori, affinatori, trasformatori.



7. TRE ESPERIENZE

Offiremo un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità. Offiremo la possibilità al maggior numero di persone di accedervi, garantendo prezzi convenienti e sostenibili. Infine metteremo a disposizione di tutti, in modo non invasivo, gli strumenti per conoscere i valori e la storia che stanno alla base di questi prodotti.



8. SINCERI

Mai dovremo incorrere nella tentazione di utilizzare strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.



9. RAGGIUNGERE LO SCOPO

La nostra inguaribile determinazione ci aiuterà a raggiungere l'obiettivo: aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali. Vogliamo che i nostri clienti percepiscano questi valori e condividano le nostre esperienze. Se avremo successo potremo assicurare anche ai nostri collaboratori un soddisfacente livello di qualità della vita.

Il Manifesto di Eataly

Fonte: Libro Unico di Eataly Smeraldo, 2014



Come Eataly si è evoluta dal 2007 ad oggi

Man mano che le idee prendono il volo trasformandosi in realtà, Eataly decide di creare le fondamenta dalle quali far partire poi le varie attività commerciali: non indifferente è infatti la creazione di aziende, quindi di acquisizioni di partecipazioni in altre già esistenti, volte alla produzione di cibi di alta qualità. Ad oggi queste ammontano a più di 20 ed il loro output finale varia dall'acqua, alla carne, alla pasticceria fino ad arrivare al turismo enogastronomico. Queste forniscono circa il 20% dei prodotti venduti da Eataly, e tra le altre troviamo: pastificio 'Afeltra' di Gragnano, carni bovine 'La Granda', acqua e bibite 'Lurisia', vini 'San Romano', pasticceria 'Luca Montersino per Eataly' (Libro Unico Eataly Smeraldo, 2014).

Tutto questo ménage aziendale viene rigorosamente controllato dalla sede legale, apposta in Torino in via Nizza 224. Con un numero di dipendenti che sfiora quota 6.000 (considerando tutti gli Eataly nazionali ed esteri), di cui 2.000 solo negli store USA, ed un fatturato annuo di quasi 600 milioni di Euro, l'azienda ha saputo sin da subito crearsi la sua porzione di mercato, anche grazie all'ausilio di molte partnership commerciali, strategiche e finanziarie con realtà presenti a livello locale, che hanno portato poi ai diversi punti vendita dislocati a livello nazionale e non. Per esempio, Eataly Smeraldo di Milano vede come partner aziende quali Unicredit, Enel, Bose, Arclinea, Valcucine, Kartell.

Diversi sono i punti vendita in Italia, e tra questi si trovano quelli di Torino Lingotto, Torino Lagrange, Milano Smeraldo, Genova, Piacenza, Forlì, Bologna, Firenze, Roma, Bari. All'estero, è possibile trovare Eataly presso Monaco di Baviera, New York (2 punti vendita), Chicago, Istanbul, San Paolo, Dubai, Tokyo (10 punti vendita), Seoul. In totale, 22 sono gli store in Italia e 15 all'estero.

Le aperture programmate sono: Verona, Catania, Londra, Parigi, Los Angeles, Las Vegas, Mosca.

CAPITOLO 2: ALLA RICERCA DEL VALORE PER IL CLIENTE: LE PRINCIPALI STRATEGIE ADOTTATE DA EATALY

Solitamente i consumatori si trovano a dover scegliere fra una vasta gamma di prodotti e servizi in grado di soddisfare lo stesso bisogno, e la loro scelta è guidata dalle aspettative in merito alla soddisfazione e al valore correlati alle singole offerte. Tutto ruota attorno la definizione di aspettative da parte dei marketing manager: crearne di troppo basse, soddisferebbe di certo i clienti propensi ad effettuare degli acquisti ma non farebbe raggiungere certo gli obiettivi preposti in termini di fatturato e redditività; d'altro canto, creare aspettative troppo elevate genererebbe un elevato rischio di non soddisfare il cliente finale, proponendo un prodotto sotto le aspettative (Kotler, 2013).

La definizione di una strategia di marketing orientata al cliente

Così come accade per ogni realtà imprenditoriale, anche in Eataly esiste un'importante approccio al marketing. Quello che più fitta con quest'azienda è il concetto di marketing, il quale definisce che il raggiungimento degli obiettivi aziendali dipende dalla conoscenza dei bisogni e dei desideri dei mercati obiettivo, e dalla capacità di soddisfare meglio rispetto ai concorrenti. In quest'ottica il segreto della vendita e dei profitti risiede nel valore e nell'attenzione per il cliente, e sulla sequenza percezione – reazione (Kotler, 2013).

Ad esempio solamente da Eataly il cliente può avere una piena concezione di quelli che sono i prodotti che andrà ad inserire nel c.d. 'carrello della spesa': infatti, ciascun fine settimana, nel punto vendita di Milano Smeraldo vengono organizzate degustazioni completamente gratuite e senza impegno d'acquisto, con lo scopo di far capire al consumatore finale se quel prodotto possa fare per lui oppure no.

Così facendo, da un lato si va incontro al consumatore indeciso e dall'altro permette agli store manager ed al reparto grocery di sapere su quali prodotti puntare, piuttosto di quali incentivarne la vendita e quali approvvigionare in maniera frequente.

Il concetto di marketing parte dalla scelta di un mercato ben definito, si concentra sui bisogni del cliente e procede integrando tutte le attività di marketing che hanno incidenza sulla clientela, generando infine un profitto grazie alla creazione di relazioni durature basate sul valore e sulla soddisfazione del cliente stesso (Kotler, 2013).

Eataly punta moltissimo alla generazione di relazioni durature col cliente, e la prova lampante è sul modo di porsi allo stesso: allestimenti emozionali diversi di mese in mese nei

punti vendita nazionali più ampi; elevata disponibilità e cordialità dello staff di ogni reparto... Quello che conta non è solamente la qualità del prodotto ma anche il modo con il quale ci si atteggia verso il cliente: rendere quest'ultimo consapevole su ciò che mangia, sulla provenienza delle materie prime e sul produttore è fondamentale; un passo verso questa direzione è fatto da Eataly con l'offerta di corsi didattici, gratuiti per bambini ed anziani, i quali stanno riscuotendo un buon successo.

Lo sviluppo delle relazioni con i clienti

Il Customer Relationship Management (CRM) è definito come la gestione dei dati relativi alla clientela, cioè l'organizzazione delle informazioni dettagliate sui singoli clienti e la delicata gestione delle opportunità di contatto "sensibili", finalizzata a massimizzarne la fedeltà all'impresa. Il CRM abbraccia tutte le attività finalizzate ad acquisire, mantenere ed incrementare i clienti e il loro valore per l'impresa (*customer equity*). Per alcuni consumatori, valore potrebbe significare prodotti adeguati a prezzi ragionevoli, mentre per altri il valore potrebbe stare nell'equazione prezzo più alto = prodotto superiore (Kotler, 2013).

Proprio in questo verso corre la strategia di Eataly: offrire prodotti di elevata qualità, a prezzi ragionevoli. Non a caso, l'obiettivo è quello di rivolgersi ad una platea più ampia possibile di consumatori, e non solamente a quelli più benestanti. Quest'ideologia viene ripresa infatti dal manifesto, nel quarto 'auto comandamento'.

Come Eataly giustifica la qualità dei propri prodotti? La collaborazione con l'associazione no profit Slow Food, fondata sull'ideologia del "buono, pulito e giusto" e riconosciuta a livello internazionale, ne è la risposta. Quest'ultima individua in Eataly una forma moderna ed innovativa di distribuzione alimentare da affiancare ai progetti di filiera corta che la creatura di Carlo Petrini sostiene in tutto il mondo. I compiti che ha Slow Food verso Eataly sono principalmente due: indicazioni dei potenziali futuri fornitori e cura dei contenuti dei corsi didattici (Libro Unico Eataly Smeraldo, 2014).

Quello che le imprese cercano oggi non è un marketing di massa rivolto indiscriminatamente a tutti i clienti raggiungibili, ma un qualcosa di più diretto e duraturo. I marketing manager cercano infatti nuovi approcci, più interattivi, che contribuiscano alla creazione di relazioni con i clienti ben mirate e a doppio senso, soprattutto coi più redditizi. Si va quindi a creare un valore del cliente per l'impresa basato su idee, collaborazioni, passaparola... Una sorta di

marketing attrattivo, che vada a coinvolgere quindi il cliente finale (Kotler, 2013).

Di non inferiore rilievo è l'importanza dei partner di un'impresa, la c.d. *partner relationship management*, secondo la quale lavorare fianco a fianco con altri attori interni ed esterni all'impresa è fondamentale per erogare insieme maggior valore per il cliente. In questa prospettiva ogni singolo dipendente, qualunque sia la sua mansione, deve conoscere le attività di marketing ed essere orientato al cliente. Invece di lasciare che ogni dipartimento operi in modo autonomo, le imprese devono far sì che tutte le funzioni aziendali cooperino nell'obiettivo di creare valore per il cliente. Inoltre è opportuno vi siano collaborazioni tra le imprese da un lato e fornitori, partner di canale, altri operatori esterni dall'altro. Gestendo efficientemente la catena di fornitura, molte imprese riescono a rafforzare il proprio legame con i partner e a creare così un rapporto col cliente ancor più solido (Kotler, 2013).

Guardando ad Eataly, è possibile notare che quest'ultima non è soltanto una impresa di distribuzione. Come accennato nel capitolo 1, prima ancora di aprire il suo punto vendita, essa si è preoccupata di assicurarsi il controllo di una o più imprese produttrici in ognuno dei settori merceologici chiave (acqua, carne, pasta, vino, salumi, pasticceria...). Si tratta di merci prodotte da produttori industriali di piccole dimensioni, che instaurano con Eataly rapporti commerciali di vario tipo.

Tornando a parlare del CRM, un cliente entusiasta dell'acquisto fatto rimane fedele alla marca e ne promuove la diffusione parlando bene dell'impresa e dei suoi prodotti. La fedeltà del cliente è diventata oggi un aspetto più importante che mai, poiché la recente grande recessione e l'incertezza economica che ne è conseguita hanno reso i consumatori più attenti al denaro che spendono.

Altro ruolo del CRM, è quello di aiutare i marketing manager ad accrescere la quota cliente, ossia la percentuale di acquisti di un particolare cliente nella propria categoria di prodotto. Al fine di incrementarla, l'impresa può insegnare al personale le tecniche di up-sell affinché offrano un maggior numero di prodotti ai clienti esistenti, od addirittura li guidino dall'acquisto di prodotti di base a quello di prodotti di gamma più elevata, sempre all'interno dello stesso portafoglio aziendale. Diventa fondamentale essere abili non solo ad acquisire, ma anche a mantenere e coltivare il cliente. Il CRM lavora su questo fronte, cercando di massimizzare la *customer equity*, cioè il valore complessivo dei flussi di reddito o di cassa generato da tutti i clienti dell'impresa nell'arco del loro ciclo di vita. Da cosa è costituito questo valore? I prevedibili futuri acquisti, il valore delle competenze e della reputazione positiva che il cliente potrà generare per l'impresa ed il potenziale di crescita mediante le

tecniche sopra descritte (Kotler, 2013).

Mantenere e coltivare il cliente è una delle prerogative di Eataly, e ne esistono delle prove tangibili, facilmente riscontrabili recandosi in uno dei suoi tanti store: anzitutto, la presenza dei personal shopper (meglio conosciuti come assistenti alla vendita), mette a disposizione della clientela delle figure il cui compito è esclusivamente quello di fornire consigli sui prodotti da acquistare, raccontarne la storia, suggerire come utilizzarli ed indirizzare il cliente stesso, soprattutto se alle prime 'armi' con Eataly, su certi articoli che potrebbero permettergli di acquisire definitivamente fiducia nel brand.

Coloro i quali sono incaricati di svolgere detta attività vengono formati tramite specifici corsi didattici: dal significato dei prodotti presidiati da Slow Food, alle proprietà organolettiche di certi generi alimentari di nicchia (quali aceti od oli pregiati, prodotti a base di tartufo...), fino all'essere di supporto al cliente che si reca in negozio per l'acquisto, o semplicemente per regalare Eataly a qualcuno. In questo modo il cliente si sente osservato, coccolato e non abbandonato a se stesso durante il processo d'acquisto.

Un'altra strategia studiata da Eataly per incrementare la propria *customer equity*, è quella di offrire gratuitamente un servizio di consegna della spesa a domicilio. In Eataly Milano Smeraldo, con una spesa minima di 30€, è infatti concesso al cliente di chiedere che la propria spesa venga recapitata direttamente alla sua residenza, a patto che quest'ultima si trovi in un raggio non superiore agli 8 km dal punto vendita. I prodotti acquistati vengono quindi accuratamente imballati ed inscatolati, separatamente dai freschi, e consegnati all'orario prestabilito da un corriere il cui mezzo di trasporto è ad impatto zero (una bicicletta a pedalata assistita).

Così facendo da un lato è Eataly a creare dell'ulteriore valore attorno ad una strategia già non indifferente quale essere la vendita di cibi di alta qualità, dimostrandosi al passo coi tempi nell'utilizzo di mezzi alternativi; dall'altro, si dà al cliente di media età la possibilità di fare la spesa in qualsiasi momento della giornata, anche durante la pausa prevista nell'orario di lavoro, e a quello di età più avanzata il sollievo dal doversi trascinare con sé il peso degli acquisti fatti. Un servizio offerto anche da altri attori della GDO, ma spesso dietro corrispettivo di denaro o in maniera gratuita solamente in determinate circostanze (per esempio, sempre su Milano, la catena Carrefour consegna gratuitamente a casa la spesa solo agli over 65 ed ai disabili).

Le decisioni di marketing dell'impresa al dettaglio

I dettaglianti devono anzitutto discriminare e definire i propri mercati obiettivo e stabilire come si posizioneranno al loro interno. Diventa importante capire se i clienti ricercano principalmente la varietà, la profondità dell'assortimento, la comodità o la convenienza dei prezzi. Le tre variabili di prodotto principali attorno le quali decidere risultano l'assortimento di prodotti, il mix di servizi e l'atmosfera del punto vendita (Kotler, 2013).

Il mix di servizi gioca un'importante ruolo, ma ancor maggiore è quello dell'atmosfera del negozio, più importante che mai in Eataly. Un aspetto non marginale è infatti quello degli allestimenti, che in questa catena enogastronomica si è idealmente deciso di suddividerli in tre categorie:

- **allestimenti emozionali:** suscitano emozioni e fanno capire al cliente il tema del mese cui Eataly si dedica ed il perché lo si vuole comunicare;
- **allestimenti didattici:** il cliente può imparare, toccare il prodotto, e comprare quello che vede;
- **allestimenti fuori banco:** leggermente diversi dagli altri, poiché richiamano lo stile del mese e servono principalmente per massimizzare le vendite dei prodotti in promozione.



L'allestimento emozionale in occasione del mese del grano, Giugno 2016.

Fonte: ufficio stampa Eataly Smeraldo

L'attenzione per l'esperienza del cliente, o visitatore, nel punto vendita conferma che i negozi Eataly sono sempre meno dei semplici luoghi dove esporre un assortimento di prodotti: oggi sono considerati ambienti dove chi vi si reca per fare degli acquisti diventa protagonista di un'esperienza. Gli store si trasformano quindi in piccole comunità, in luoghi dove le persone scelgono forme di aggregazione o di arricchimento delle loro conoscenze e del loro patrimonio emozionale (Venturini, 2011).

Con lo svolgimento del tirocinio, ho avuto modo di capire la differenza effettiva tra questi tre diversi modi di porsi al consumatore finale: per via *emozionale*, quando nel periodo in cui la presenza di balle di fieno con sopra prodotti destinati alla vendita così come di spaventapasseri creati a mano, davano al cliente/visitatore l'idea della campagna e dell'estate in arrivo visto il periodo cui si trattava (i primi di Giugno); per via *didattica*, perfettamente percorsa col lancio del pane Mediterraneo composto da 7 diversi semi, e del quale alla clientela ne sono state esposte le proprietà di ciascuno con l'ausilio un espositore ad hoc, contenente tutti questi vari semi, con la possibilità di toccarli con mano e di documentarsi sulle loro proprietà grazie ad una breve descrizione sui benefici che ciascuno di questi avrebbe dato; attraverso i *fuori banco*, quasi sempre presenti, con l'obiettivo di creare uno spazio ad hoc per i prodotti in promozione e di riproporli in una veste diversa da quella del tradizionale scaffale.



L'allestimento didattico in occasione del lancio del Pane Mediterraneo, Aprile 2016.

Fonte: ufficio stampa Eataly Smeraldo

I temi vengono scelti in base alla stagione, al prodotto che si vuole spingere e/o lanciare oppure alla stagionalità; per esempio, nel punto vendita di Milano, alcuni di questi allestimenti sono stati collegati all'atmosfera pasquale, al salone del mobile, al mese del design.

Non è solamente la singola atmosfera quella che conta, ma anche cosa è possibile trovare all'interno di un punto vendita. Anche in questo caso, Eataly si distingue per essere stata la prima azienda a portare un format innovativo nel promuovere il made in Italy: l'idea di base è quella che *“non compro, se prima non ho assaggiato”*.

Di questa cosa già se ne parlava ad inizio elaborato, con le degustazioni, ma un altro aspetto fondamentale è quello della presenza dei ristoranti monotematici all'interno di ogni negozio. In quello di Milano Smeraldo, per esempio, è possibile trovare il ristorante della pasta, della pizza, della carne e del pesce all'interno dei quali vengono preparati piatti di qualità, a prezzi non esosi, utilizzando esclusivamente ingredienti disponibili anche nella vendita.

Ma la caratteristica che balza all'occhio di questi ristoranti è il loro stile informale, perché informale significa essere per tutti, come afferma il manifesto di Eataly, e vuol dire anche far sentire il cliente a proprio agio. Così facendo, una qualsiasi persona che si rechi in uno store Eataly può avere un'esperienza legata alla ristorazione, all'acquisto o alla didattica. L'importante è comunque essere *“informali, ma autorevoli”* su ogni fronte!

Altro fattore sul quale i dettaglianti pongono l'accento, in quanto rappresenta una condizione essenziale per il successo, è l'ubicazione dei punti vendita. E' fondamentale situare i negozi in posizioni facilmente accessibili per il mercato obiettivo, all'interno di aree che si addicano al posizionamento dell'impresa (Kotler, 2013).

Eataly va infatti ad allestire i propri punti vendita in location suggestive, ed accuratamente selezionate all'insegna della sostenibilità: non a caso, la filosofia aziendale è quella di adibire tutti i punti vendita all'interno di 'fabbricati' già esistenti, magari diventati inutilizzati o dismessi. Ne sono esempi il punto vendita di Torino Lingotto che nasce dall'ex fabbrica della Carpano, oppure quello di Milano Smeraldo che nasce nella struttura di un vecchio teatro o quello di Roma edificato dove sorgeva il vecchio aeroporto Ostiense.

Tendenze e sviluppi della distribuzione al dettaglio

Se Eataly è già presente nel settore del grocery, della ristorazione, di quello vinicolo, passando anche per quello della didattica, non sono questi i soli a crearne il fatturato. Anche la creatura di Farinetti ha infatti deciso di affiancare altri business a quelli sopra citati, per cercare di dare al cliente finale un'offerta più ampia e completa: recandosi in un punto vendita Eataly è possibile infatti acquistare prodotti di cosmetica e per la cura del corpo, libri e volumi prevalentemente dedicati alla cucina, tra i quali spicca una piccola sezione dedicata anche ai titoli più ricercati sul mercato, ma anche dei cofanetti (*Eatinerari*) per regalare un'esperienza didattico-culinaria a chi poi ne sarà beneficiario.



Un esempio di cofanetto 'Eatinerari'. Fonte: www.eataly.net

Un'altra strada che Eataly ha di recente deciso di percorrere è quella dell'organizzazione di eventi che vantano come ospiti soggetti ad elevato impatto mediatico.

Essendo il punto vendita di Milano dedicato alla musica, quale caratteristica ereditata dalla presenza di un teatro nella vecchia location, si è incominciato ad invitare personaggi famosi del mondo della musica o della cultura: per esempio, nell'Aprile 2016, la presenza di Renato Zero in un solo pomeriggio generò un elevato afflusso sia di clienti che di fan del cantautore, considerando che lo stesso era a disposizione per firmare copie del suo nuovo album, ma solamente a coloro i quali avevano acquistato il disco presso Eataly Smeraldo.

In questo modo si permetteva a chi era già cliente di Eataly di godersi un'esperienza davvero unica ed al contempo, per quelli che di Eataly non ne avevano mai sentito parlare fino a quel momento, di conoscerla e di prenderci confidenza.

Analoghe iniziative vennero portate avanti nell'estate 2016 con la presenza di Cristiano De Andre' a presentare il suo nuovo libro, così come dei ragazzi del giovane gruppo 'Dear Jack' intervistati sul palco Smeraldo da don Mazzi. Molti si chiedono il legame di questi eventi

con Eataly, e la risposta sta nel voler proporre di continuo un nuovo format, una novità, in modo tale che da un lato si attiri il pubblico con la presenza del proprio cantante preferito, dall'altro si faccia conoscere Eataly. Peraltro la loro completa gratuità incentiva la presenza di un pubblico numeroso, e dà a quest'azienda anche l'immagine di un luogo socio-culturale.

Altra cosa da evidenziare è che presso lo store Smeraldo vi è la presenza di due aule didattiche e di un centro congressi. Queste strutture sono utilizzate da Eataly prevalentemente come luoghi all'interno dei quali erogare i propri corsi didattici, ma al contempo vengono messe a disposizione (soprattutto il centro congressi) di aziende private esterne per riunioni, CDA, meeting, team building interni. Il tutto dietro pagamento di un prezzo, che viene corrisposto anche quando viene richiesto il servizio di catering.

Questo per evidenziare nuovamente come da Eataly sia possibile non soltanto fare la spesa o mangiare, ma anche essere intrattenuti sotto ogni aspetto.

Se quelle sopra descritte sono tutte diversificazioni di business 'in-store', altrettante sono quelle che la famiglia Farinetti ha optato di attuare 'out-store'.

Due sono quelle che spiccano: in primis, la recente apertura di un punto vendita Eataly presso l'Autogrill di Secchia Ovest (Modena), grazie ad una partnership stretta con l'azienda che gestisce la maggior parte dei punti di ristoro delle autostrade italiane; in secondo luogo, viaggiando con Italo Treno, in qualsiasi delle tre classi, è possibile acquistare un menu completo (disponibile in due varianti, e chiamato *Italobox*) oppure uno snack (disponibile in due format, più la tradizionale colazione, chiamato invece *Italosnack*) con la caratteristica comune tra essi di contenere esclusivamente cibi forniti da Eataly, dietro al motto "la tua cucina in viaggio" per finalmente cercare di offrire pasti sfiziosi anche su rotaia.

MENU

ITALOBOX

In Prima sui treni con fermate con 2 € puoi aggiungere un bicchiere di vino e un caffè espresso. In Club e in Prima no stop i prezzi dei menu includono le bevande aggiuntive.

ITALOSNACK

Negli Italosnack spuntino ghiotto e spuntino salato è inclusa una bevanda a scelta tra acqua, Coca Cola e birra. La colazione è in omaggio in Club e in vendita sui treni no stop della mattina.

ITALOBOX

Il tagliere 15 €
Formaggio e salumi italiani, accompagnati da una pures di frutta, grissini, lingue di pane e da una bottiglia d'acqua Lurisia da 0,5 lt.

l'orto 17 €
Menu leggero a base di verdura, con crema di formaggio o una torre di frittatine. Servito con grissini e lingue di pane, una pures di frutta e una bottiglia d'acqua Lurisia da 0,5 lt.

il gustoso 19 €
Menu a base di carne o pesce con contorno di verdure cremose e dolce al cucchiaio. Completato da grissini, lingue di pane e da una bottiglia d'acqua Lurisia da 0,5 lt.

ITALOSNACK

lo spuntino ghiotto 12 €
Una torre di frittatine a base di verdura abinate a cuscinetti di pane Cirasau sardo o a un dessert di frutta, con bevanda in lattina a scelta.

lo spuntino salato 8 €
Focaccia, patatine fritte a mano e bevanda in lattina a scelta. Un tris completato da una pralina di dolce artigianale.

la colazione 6 €
Croissant, fetta bisottate e confettura di frutta e un caffè espresso Illy. Disponibile sui no stop Mi-Rm fino alle 10.00.

ITALO CON EATALY. LA TUA CUCINA IN VIAGGIO.
Gusta l'estate con i nuovi menu di Eataly

.italo

FSC
MFTO
www.fsc.org
COC-1197

CLUB 8 €

Menù Eataly consultabile nei convogli Italo Treno. Fonte: www.italotreno.it

Mediamente il 70-80% delle scelte d'acquisto si compie all'interno di un negozio, quando ci si trova davanti ai prodotti da acquistare. Per questo motivo le imprese sono sempre più consapevoli di quanto sia importante influenzare i consumatori sul luogo dell'acquisto. Il luogo e il modo in cui un prodotto è esposto e venduto può avere un impatto significativo sulle vendite (Kotler, 2013).

Questo va indubbiamente a giustificare lo stile utilizzato da Eataly nell'esporre i propri prodotti: basse e piccole scaffalature, con limitate quantità di prodotto esposte; mobiliario disegnato ad hoc, quindi assenza delle tipiche strutture in ferro proprie della GDO; presenza di antine in cima alle scaffalature, con all'interno limitati stock di prodotto; pannelli e cartelli ad hoc dallo sfondo bianco, sia sopra gli scaffali che all'esterno delle antine, per dare vigore alla prerogativa di trasparenza che la catena promotrice del Made in Italy predilige; ancora, la presenza di degustazioni periodiche per invogliare il consumatore all'acquisto... Tutto ciò è predisposto con lo scopo di influenzare positivamente le scelte d'acquisto del cliente!

Le imprese al dettaglio basate su una ben definita formula organizzativa e un forte posizionamento di marca si espandono sempre più verso altri paesi. Molte si spingono all'estero alla ricerca di nuovi mercati meno saturi e maturi rispetto alla propria realtà nazionale. Prima di operare all'estero occorre però definire i propri obiettivi e le politiche di marketing internazionali: volume delle vendite, in quali ed in quanti paesi operare, osservare quale potrebbe essere il grado di attrattività e di penetrazione di un mercato, così come gli aspetti politici e legali ad esso collegati (Kotler, 2013). Come già anticipato in fase introduttiva, è preponderante l'espansione che Eataly sta avendo all'estero con store in UE, USA, Giappone, Sud Corea, UAE, Turchia e Brasile.

Vendere al dettaglio su scala internazionale presenta numerose sfide ed opportunità: la strategia usata da Eataly è quella dell'esportazione generica. Ciò significa che tutti i beni che Eataly vende nei suoi store esteri sono verosimilmente prodotti in Italia, e rimangono tali anche per i canali di vendita esteri (senza subire delle modifiche nella composizione). Questa strategia è molto utilizzata, anche perché richiede bassi cambiamenti nelle linee di prodotto, nell'organizzazione, negli investimenti e nella *mission* dell'impresa (Kotler, 2013).

Di sicuro un'impresa che decide di esportare il suo business oltreconfine, si trova ad avere a che fare con culture differenti da quelle cui è abituata a confrontarsi. Non sempre quindi è scontato il fatto che la strategia di mercato applicata in un paese, possa avere successo anche in altri, soprattutto se quest'ultimi (come nel caso di Eataly) fanno parte di continenti diversi l'un l'altro: un grosso fattore di dipendenza deriva dalle tradizioni, abitudini ed usanze del

paese nel quale si vuole esportare.

Volendo Eataly offrire il made in Italy altrove, utilizzando però sempre la medesima proposta di valore adottata in Italia, le differenze tra gli store esteri e quelli nazionali non sono pressoché rilevanti: quello che salta maggiormente all'occhio è che mentre in Italia si cerca di dar spazio prevalentemente ai piccoli produttori, all'estero invece si preferisce mettere in luce anche produttori che da sempre pongono l'Italia al centro dell'attenzione nel settore del food (per esempio: la Ferrero con Nutella, dove negli store Americani e di Monaco di Baviera vanta addirittura un bar ad hoc, super gettonato tra i turisti; la pasta Barilla, anch'essa presente negli scaffali degli store esteri; i tortellini Rana...).

Tuttavia, a seconda di dove un nuovo negozio Eataly vada ad aprire, si vuol pur sempre cercare di dare slancio anche ai prodotti locali della zona: un discorso che si può fare soprattutto a livello nazionale, dove circa il 40% dei prodotti in vendita sono tipici del posto cui ci si trova (prodotti locali); un altro 10% è dedicato invece ai cibi esteri, perché si ritiene essere più che opportuno il riconoscimento anche delle eccellenze non di provenienza italiana (come ad esempio lo jambon iberico, o lo champagne francese); il rimanente 50% è costituito invece da prodotti comuni in tutti gli store, che il consumatore può quindi trovare in qualunque Eataly si rechi.

La strategia di marketing ed il marketing mix

Un'impresa deve anzitutto stabilire a chi intende rivolgersi: ecco perché il management è solito dividere il mercato in piccoli segmenti (*segmentazione*), decidere poi quali di questi servire (*targeting*) e come posizionarsi all'interno di ciascuno (*posizionamento*). Scegliere quali clienti servire e in che modo farsi preferire rispetto ai concorrenti, risultano essere due fondamentali tasselli all'interno della strategia di marketing dell'impresa (Kotler, 2013).

La scelta dell'impresa ricadrà su quei segmenti che riesce a soddisfare al meglio, e dai quali riesce a trarne un profitto. Questo poiché il mercato si compone di vari tipi di clienti, prodotti e bisogni e i marketing manager devono stabilire quali segmenti offrano le migliori opportunità. Viene definito segmento di mercato quel gruppo di consumatori che risponde in modo analogo alle iniziative di marketing dell'impresa, quindi l'insieme dei consumatori con bisogni, caratteristiche e comportamenti accumulabili fra loro (Kotler, 2013).

Nel mercato del grocery, ad esempio, tutti i consumatori che ricercano cibo di qualità, senza troppo guardare al prezzo, rappresentano un segmento; coloro i quali invece sono maggiormente attenti a ciò che spendono, e non hanno molto interesse nella qualità e provenienza del cibo che mangiano, ne rappresentano un'ulteriore. Nel mercato della ristorazione potrebbe essere fatto un discorso analogo, quindi potrebbero essere creati ulteriori 2 segmenti. Se a questi vi si aggiungono quelli formati dai consumatori che prediligono i cibi made in Italy, si arrivano a formare altri segmenti.

La definizione del mercato obiettivo (*targeting*) consiste nella valutazione dell'attrattività di ciascun segmento e nella scelta di uno o più segmenti nei quali entrare nel tempo. L'impresa dovrebbe rivolgersi ai segmenti nei quali può generare con profitto il maggior valore per il cliente, creando con esso relazioni stabili nel tempo (Kotler, 2013).

Eataly rappresenta quindi un'impresa che si rivolge ai segmenti composti dai seguenti soggetti:

- coloro i quali desiderano mangiare prodotti di qualità, sia in termini di grocery che di ristorazione;
- coloro che mangiano prevalentemente cibi made in Italy;
- chi col cibo lavora, o ne è interessato dal punto di vista didattico;
- chi è solito acquistare prodotti di nicchia, e che non guarda al prezzo domandato, pur di avere tra le mani un prodotto dalla qualità indiscussa.

In Eataly il targeting obiettivo è costituito in primis da chi ama la cucina italiana, indipendentemente dalla propria nazionalità, da coloro i quali mangiar sano e di qualità rientra tra i bisogni primari ed ai soggetti attenti alle modalità di lavorazione, così come alla provenienza delle materie prime di qualsiasi cibo (il quale deve aver seguito una certa filiera, o comunque essere stato trattato in una determinata maniera).

Vendendo anche prodotti di nicchia dal target non universale, Eataly cerca di penetrare anche il mercato del cibo di prestigio grazie alla vendita di tartufi, aceti invecchiati, vini di lontane annate. Eataly serve quindi più segmenti di mercato fra loro correlati, caratterizzati da tipologie di clientela differenti, e che condividono le medesime richieste: non a caso, il mangiare cibo di qualità può essere insito sia negli adulti, che nei più giovani.

E' importante inoltre stabilire come servire i propri segmenti obiettivo, ossia come differenziarsi e posizionarsi all'interno del mercato. Si può definire quindi la proposta di

valore come l'insieme dei benefici e dei valori promessi ai consumatori per il soddisfacimento dei loro bisogni. La proposta di valore differenzia le marche fra loro e costituisce la risposta alla domanda del cliente: *"Perché dovrei acquistare questa marca invece che quella di un concorrente?"*. Le imprese devono creare forti proposte di valore, tali che le permettano di conquistare il massimo vantaggio nei propri mercati obiettivo. Per farlo è necessaria però un'attenta analisi del cliente, soprattutto per capirne i suoi bisogni e desideri (Kotler, 2013).

Guardando ai competitors di Eataly, diventa talvolta astratto ricorrere ad un discorso simile: quando la proposta di valore è pensata, il margine di concorrenza creabile è riferibile alla sola GDO (della quale se ne accennerà nel capitolo 3), in quanto realtà simili ad Eataly esistono, ma con un basso tasso di penetrazione.

Si fa riferimento ad Eat's, marchio del gruppo Coin, inizialmente presente in Roma, Milano, Verona e Conegliano (TV) ma con delle difficoltà nella gestione del business che lo vedono attualmente presente nel mercato coi soli store del capoluogo lombardo e della cittadina in provincia di Treviso. Quest'ultimo è dichiarabile come un concorrente di Eataly a tutti gli effetti, poiché al suo interno è possibile acquistare prodotti di elevata gamma, in un contesto curato e raffinato, ed anche usufruire del servizio di ristorazione bistrò. Il tutto viene proposto al consumatore finale con l'ausilio di info-grafiche mirate e studiate, volte ad aumentare l'incentivo nel concludere acquisti.

Visti come concorrenti di Eataly sono anche le piccole botteghe, quelle che offrono prodotti di alta qualità ma in basse quantità (Venturini, 2011), ed in piccola misura anche bar dallo stile e format *healthy* o comunque attenti alla qualità e all'immagine della loro offerta di prodotto (si pensi a Nattoo presso la stazione ferroviaria di Padova, o al Macha Café di Milano).

Eataly cerca tuttavia di penetrare il settore dell'alta qualità, con l'auspicio soprattutto che anno dopo anno vada aumentando il numero di soggetti che si rende consapevole di quanto sia importante mangiare bene. Per perseguire tale obiettivo, come già accennato in precedenza, Eataly si appoggia ad uno dei suoi 3 pilastri: quello della didattica! Quest'ultima si divide in:

- **didattica gratuita**, rivolta esclusivamente ai bambini - con l'obiettivo sensibilizzare, ma soprattutto rendere loro consapevoli e curiosi di ciò che mangiano e sul cibo in generale - ed ai pensionati - con l'intenzione di far conoscere anche a quest'ultimi il cibo, e quindi restituire loro ciò che hanno già apportato alla società;

- **didattica a pagamento**, rivolta a qualsiasi soggetto (indipendentemente sia cliente di Eataly o meno), con corsi offerti molto spesso da volontari di Slow Food sia in lingua italiana che in lingua inglese, i quali spaziano su tematiche differenti l'una l'altra come ad esempio le nozioni base sul saper cucinare bene, le caratteristiche e le peculiarità del vino o della birra, la conoscenza del pesce, della piccola pasticceria...

Questo permette ad Eataly da un lato di farsi conoscere al pubblico, considerando che il 70% circa di chi frequenta i corsi didattici non è un abituale cliente, e dall'altro di differenziarsi e distinguersi ulteriormente dalla GDO. Detti corsi vengono promossi con gli analoghi mezzi di comunicazione utilizzati per i prodotti, e le tematiche affrontate seguono la stagionalità dei prodotti ed eventuali iniziative locali (in Milano, per esempio, la settimana del design).

Dopo la selezione dei segmenti obiettivo, l'impresa deve definire il proprio posizionamento, in pratica scegliere quale posizione si intenda occupare nella mente dei consumatori rispetto ai prodotti concorrenti. Il posizionamento competitivo consiste nelle attività che permetteranno al prodotto di occupare una posizione chiara, distintiva e desiderabile rispetto ai prodotti concorrenti nella mente dei consumatori. Eataly è "Alti Cibi", piuttosto che "Mangi meglio, Vivi meglio": non caso, è attorno a questo posizionamento che la strategia di Eataly si concentra (Kotler, 2013).

Per descrivere la filosofia della sua impresa, Oscar Farinetti ha disegnato un quadrato diviso in quattro quadranti. Ognuno dei quadranti rappresenta uno stile di consumo definito da una combinazione di quantità (grande/piccola) e qualità (alta/bassa). Il posizionamento della GDO moderna in questo schema è molto chiaro: i supermercati si rivolgono ad un consumatore interessato a consumare tanto (tanto di tanti prodotti diversi) e disposto ad accontentarsi di una qualità relativamente bassa; Eataly intende invece posizionarsi nel quadrato opposto quello definito da quantità limitate e qualità elevata (Venturini, 2011).



Il posizionamento di Eataly secondo Oscar Farinetti. Fonte: Venturini, 2011

L'originalità nel posizionamento di Eataly non risiede solo nella scelta di concentrarsi su prodotti di elevata qualità. Questo poiché vi sono molte altre imprese della grande distribuzione (alimentare e non) che hanno scelto di svilupparsi nella medesima direzione. È il caso di alcuni prestigiosi *department store*, quali grandi magazzini come Galeries Lafayette o Harrods. Eataly rispetto a questi, ma anche ai comuni supermercati, offre una griglia molto profonda sulle categorie alimentari, ma molto ristretta sulle altre categorie (eccetto gli utensili da cucina, la cosmesi e tutti gli altri strumenti strettamente connessi al grocery shopping – shopper, imballaggi vari...). La scelta di offrire prevalentemente prodotti alimentari risponde a due esigenze: da un lato il bisogno di concentrare l'attenzione del consumatore sull'eccellenza dell'offerta alimentare, dall'altro la necessità di differenziarsi nel panorama della grande distribuzione italiana. Quello che differenzia Eataly da ogni altra catena distributiva è la scommessa che sia possibile mantenere un livello alto di qualità e di prezzi senza per questo rivolgersi esclusivamente a un pubblico di nicchia (pur essendo quest'ultimo targettizzato da Eataly). (Venturini, 2011).

Altro aspetto da definire in un'impresa è il marketing mix. Quest'ultimo consiste in una serie di strumenti di marketing che possono essere progettati, gestiti, controllati e armonizzati dall'impresa allo scopo di ottenere le reazioni desiderate all'interno del mercato obiettivo.

A questo tema si possono ricondurre le 4P: **prodotto, prezzo, punto vendita e promozione.**

1. Il **prodotto** è la combinazione di beni e servizi offerti dall'impresa al mercato obiettivo. Per Eataly, il prodotto lo si può individuare in tutti i generi alimentari venduti che si contraddistinguono per la loro elevata qualità, e per la filiera corta che

hanno alle spalle. Quest'azienda offre infatti sia prodotti freschi (pane, latticini, salumi, carne, pesce, frutta, verdura), che prodotti secchi a lunga conservazione (pasta, sott'oli, cioccolata, biscotti...), oltre ad una piccola selezione di accessori per la cucina e per l'igiene personale come sopra descritto. Senza dimenticare che vi sono anche dei servizi offerti da Eataly: su tutti, la spesa consegnata gratuitamente a domicilio, l'assistenza alla vendita dei personal shopper, i corsi di cucina;

2. Il **prezzo** è l'importo che il cliente deve corrispondere per l'acquisto del prodotto. Eataly propone "*alti cibi a prezzi sostenibili*". I prezzi coi quali si posiziona non sono quindi 'bassi', come accade nella GDO, ma 'sostenibili' cioè compatibili con il bilancio di una famiglia media. Come affermato nel dossier "il Pane Quotidiano" (Venturini, 2011), la sostenibilità dei prezzi voluta da Eataly è ottenuta attraverso la messa in opera di quattro strategie:
 - a. la diversificazione dei prezzi;
 - b. la negoziazione con i produttori;
 - c. il controllo diretto delle filiere produttive;
 - d. la prossimità geografica e temporale.

Per ogni tipo di prodotto, sugli scaffali di Eataly si trova una gamma di prezzi molto larga, che inizia con un prezzo comparabile a quello del miglior prodotto disponibile nella GDO per poi salire anche molto in alto nel caso di prodotti particolarmente rari o prestigiosi. Quest'ampiezza di prezzi consente di esercitare quindi un'attrazione su un pubblico molto ampio. Così facendo, Eataly predilige da un lato l'obiettivo di essere il punto di riferimento dell'eccellenza enogastronomica italiana, e dall'altro quello di non rinunciare a sottrarre agli altri supermercati una parte dei loro clienti.

La seconda strategia è la più classica adottata in termini di contenimento dei prezzi, all'interno della GDO contemporanea. Nel caso del progetto Eataly, i rapporti coi produttori sono stati impostati secondo una filosofia con la quale l'azienda ha deliberatamente scelto di non far valere la forza delle proprie dimensioni nelle negoziazioni con i propri fornitori. Se Eataly si comportasse come le altre imprese distributrici, finirebbe per alienarsi la maggior parte dei produttori e si ritroverebbe a offrire gli stessi prodotti del resto della GDO. Resta comunque importante cercare di contenere il più possibile gli aumenti richiesti dai fornitori, i quali giocano un ruolo

fondamentale.

La terza strategia è fondamentale per Eataly per essere in grado di offrire un prezzo d'ingresso competitivo. Nell'intervista rilasciata da Francesco Farinetti (uno degli AD di Eataly) (Venturini, 2011), egli afferma che *“per poter realizzare l'obiettivo di distribuire “alti cibi a prezzo sostenibili” è fondamentale avere un approvvigionamento diretto di alcune categorie merceologiche. Per questo, alle aziende da noi acquisite è stato chiesto di mantenere la loro qualità e di concentrarsi sulla produzione, mentre Eataly si sarebbe occupata della vendita. Questo ci permette di avere prezzi di acquisto più bassi che possono essere in parte ‘girati’ al consumatore pur mantenendo una sufficiente redditività per Eataly”*. Nonostante vi sia la partecipazione di Eataly in queste imprese, il marchio con il quale queste aziende nascono è rimasto tale (non si vendono infatti prodotti a marchio Eataly, salvo rare eccezioni). Così facendo, si è perciò deciso di conservare la storia, la tradizione e la qualità creatasi nel tempo alle spalle di tutti questi marchi, per dare continuità all'obiettivo di Eataly, quale essere l'offrire il meglio della tradizione enogastronomica italiana, e non da ultimo di avere il pieno controllo dei prezzi in entrata (Venturini, 2011).

Infine, relativamente al quarto ed ultimo punto, nella strategia di marketing di Eataly torna più che mai d'importanza la vendita di prodotti locali e stagionali. Questo per cercare di perseguire l'obiettivo primario di offrire cibo di qualità, ad un prezzo più che competitivo. Località e stagionalità implicano un costo che si riflette nei prezzi al consumo; questo spiega perché Eataly abbia scelto di rimanere ancorata a questi valori per questioni d'immagine, e per dare un segnale di discontinuità rispetto al resto della grande distribuzione dove è possibile trovare qualsiasi alimento in ogni periodo dell'anno. Eataly crede quindi che i propri clienti/consumatori siano disposti a riconoscere un valore aggiuntivo, quindi a tollerare un prezzo più alto degli alimenti freschi e prodotti locali, poiché riconoscono in essi una garanzia di freschezza e qualità, andando quindi ad apprezzarli maggiormente (Venturini, 2011). Ne sono un esempio le inserzioni pubblicitarie qui di seguito riportate:



La ruota delle stagioni di Eataly. Fonte: www.eataly.net

QUESTO È UN APPELLO AI CONTADINI, ALLEVATORI, AFFINATORI E ALTRI PRODUTTORI AGRICOLI DI QUALITÀ DEL TERRITORIO PIEMONTESE.

CERCHIAMO QUALITÀ ...vicina

CERCHIAMO AGRICOLTORI, IN PARTICOLARE DI FRUTTA E DI VERDURA, DI ALTA QUALITÀ NEL NOSTRO TERRITORIO PIEMONTESE. PICCOLI ALLEVATORI DI BOVINI DI RAZZA PIEMONTESE DISPOSTI A ENTRARE NE "LA GRANDA" ED A SEGUIRNE I RIGIDI CAPITOLATI DI ALIMENTAZIONE DEI BOVINI. CHIAMATECI : TEL. 011/19506811 DESIDERIAMO INCONTRARVI.



IL GRANDE SUCCESSO DI EATALY DIMOSTRA CHE LE FAMIGLIE PIEMONTESE SONO SENSIBILI AI PRODOTTI DI QUALITÀ. DIMOSTRA CHE L'ATTENZIONE VERSO LE MATERIE PRIME È IN NETTA ASCESA. ORA IL NOSTRO COMPITO È QUELLO DI TROVARE SEMPRE PIÙ PRODUTTORI AGRICOLI DI QUALITÀ CHE CI FORNISCAO MATERIE PRIME ECCELLENTI DIRETTAMENTE, SENZA PASSAGGI INTERMEDI.



Pubblicità apparsa in Eataly Lingotto nel 2007, che appella la ricerca di produttori locali piemontesi. Fonte: Coccodè (Farinetti, 2009)

Come affermato precedentemente, in Eataly è possibile trovare anche una piccola selezione di prodotti esteri: circa il 10% di prodotti in vendita da Eataly non sono locali. Questo perché, essendo un'impresa focalizzata nella distribuzione dell'eccellenza alimentare, non può non offrire il meglio della tradizione estera!

Sempre rimanendo in tema di prezzo, altra strategia di mercato adottata da Eataly è quella di traslarne la creazione direttamente alla propria clientela: questo avviene in occasione delle 'aste a prezzo d'ingrosso', eventi dalla frequenza periodica che han sempre portato ottime risposte in termini di partecipazione e vendite.

Per il punto vendita di Milano Smeraldo, esempi ne sono l'asta del pesce (periodica, organizzata una volta al mese), della frutta e della verdura, del pane e dei formaggi (quest'ultime proposte con frequenza inferiore). Così facendo, il meccanismo d'asta parte da un prezzo base nettamente inferiore al reale valore del prodotto e man mano che i partecipanti all'asta vanno rilanciando, questo aumenta fintanto che il bene in oggetto non viene aggiudicato a qualcuno.



Flyer rilasciato alla clientela in occasione dell'asta del pesce.

Fonte: materiale pubblicitario Eataly Smeraldo

3. Per **punto vendita** sono da intendersi le attività dell'impresa che rendono disponibile il prodotto ai consumatori obiettivo. In Eataly i canali di vendita sono principalmente quelli al dettaglio nei propri store ed online. Spiccano due fattori fondamentali legati a questa P: la localizzazione e le scorte di magazzino.

Come affermato dal dossier 'il Nostro Pane Quotidiano', relativamente alla location, quelle scelte da Eataly (edifici storici, talvolta non troppo lontani dal centro, divenuti inutilizzati) hanno prezzi al metro quadro piuttosto alti. Si tratta quindi di un investimento importante, ma al contempo "necessario", per una catena che non può permettersi di essere confusa col resto della GDO.

Altro aspetto fondamentale in Eataly è la gestione delle scorte: per dare continuità

all'aspetto della qualità e della freschezza dei prodotti, quindi per apportare maggiore soddisfazione al cliente, la politica adottata è quella del *just-in-time*. Questo sistema logistico permette da un lato di ridurre notevolmente il livello delle scorte, e dall'altro di ridurre i costi di gestione mantenendo a stock una quantità di prodotto limitata, tale da coprire solamente pochi giorni di attività. I sistemi *JIT* richiedono però delle previsioni accurate, un sistema di consegna rapido frequente e flessibile che possa rendere disponibili le nuove forniture nel momento più opportuno, e consenta di realizzare risparmi nei costi logistici di gestione merce (Kotler, 2013). Come da me appreso lavorando presso il punto vendita di Milano Smeraldo, tutti i giorni della settimana (eccetto il lunedì) lo store viene approvvigionato a seconda di quelle che sono le necessità e le varie mancanze (sia in termini di fresco, che di secco). Non a caso, di giorno in giorno, compito del reparto grocery (dopo aver terminato l'allestimento degli scaffali nel primo mattino) è anche quello di inoltrare gli ordini di tutti i vari prodotti terminati (sia a scaffale, che a magazzino).

Non essendo quest'ultimo di grandi dimensioni, è verosimile che ogni giorno vi sia merce in arrivo: il luogo dal quale giunge è Monticello d'Alba (CN), dove oltre ad esserci un punto vendita Eataly vi è anche un grande magazzino, punto di partenza di tutte le merci delle quali i vari store nazionali vengono forniti. Sempre dalla piccola cittadina cuneese vengono evasi tutti gli ordini che giungono all'e-commerce di Eataly.

Riguardo i prodotti freschi, nei punti vendita di Milano Smeraldo, Torino Lingotto e Roma Ostiense, vi è una produzione interna a km 0 di panificati e latticini: pane che viene cotto in forno a legna, 7 giorni su 7, per garantire sempre qualità e freschezza; i latticini invece, per quanto concerne Milano, sono prodotti da un caseificio pugliese meglio conosciuto come *'Miracolo a Milano'*, in virtù del fatto che una produzione locale di latticini nel capoluogo lombardo è c.d. *"più unica che rara"*!

In ogni punto vendita Eataly si cura molto il c.d. display dei prodotti: trattasi della disposizione dei prodotti negli scaffali di un supermercato, avente un'importanza fondamentale nel meccanismo della GDO moderna. Rientra infatti in questi termini la decisione sul posizionamento dei prodotti nello scaffale, anche perché a non tutti può essere dedicata la medesima visibilità.

La strategia di posizionamento sugli scaffali adottata da Eataly è influenzata da molteplici fattori: o la si accorda con l'azienda produttrice/fornitrice del prodotto in questione, la quale per garantirsi un'ottima posizione potrebbe (non necessariamente)

corrispondere per un determinato periodo ad Eataly una certa somma di denaro, oppure fornirgli degli stock di quantità a titolo gratuito; in media, quando questi accordi vengono meno, i prodotti ad elevato margine vengono posizionati in posizioni alte e quelli meno redditizi più in basso. La strategia applicata anche da Eataly è quella di mettere i prodotti ad alta rotazione nelle posizioni più ‘nascoste’, cercando di dare più visibilità a quelli che portano un fatturato maggiore.

Le tecniche di display di Eataly sono comunque differenti da quelle utilizzate dalla GDO, e la dimostrazione sta nel fatto che si cerca il più possibile di accorpare i prodotti per produttori e non per categoria merceologica.



*Un esempio di display dello scaffale della pasta secca, presso Eataly Downtown N.Y.
Fonte: www.scattidigusto.it*

Estrema è l’attenzione che viene dedicata da parte del reparto grocery e di quello dei personal shopper affinché gli scaffali mantengano una linea visiva uniforme alla vista del cliente, cercando di ‘avanzare’ i prodotti che potrebbero rimanere nascosti o di rimpinguare quelli che già sono stati acquistati. Quest’ultima cosa viene fatta talvolta anche in maniera abbastanza rapida, grazie alla presenza di scorte in quantità limitate sulla parte più alta dello scaffale (chiamata antina e definibile come una sorta di piccola “dispensa”).

Altra peculiarità legata alla strategia di display di Eataly è quella di fornire alla propria clientela più informazioni possibili su quello che si sta per acquistare: infatti, come accennato ad inizio capitolo, recandosi da Eataly è più che normale notare tra

gli scaffali la presenza di ‘cartelli’ bianchi contenenti descrizioni sui produttori presenti in quei determinati ripiani. Così facendo, il consumatore può soddisfare la propria curiosità semplicemente leggendo velocemente le poche frasi che spiegano la storia del prodotto o dei differenti produttori.

La maggior parte dei fornitori di Eataly sono imprese artigiane e di piccola industria che non possono permettersi di investire in pubblicità e sono conosciute soltanto a livello locale o da esperti ed amatori. La loro visibilità è quindi dipesa molte volte dalla strategia di promozione che Eataly decide di utilizzare (Venturini, 2011).

4. La **promozione** consiste in attività mirate a comunicare ai clienti obiettivo i pregi del prodotto, per poi convincerli all’acquisto. In Eataly la promozione risulta essere fondamentale, come precedentemente esposto nella trattazione sull’importanza nella creazione di valore per il cliente.

In queste righe successive ci si concentrerà quindi sull’organizzazione delle attività pubblicitarie di Eataly, inerenti a prodotti od eventi eccezionali ad essi collegati (aste, cooking show, degustazioni...):

- la pubblicazione di inserzioni sui quotidiani che vanno per la maggiore nel luogo in cui il punto vendita è locato: così facendo Eataly vuole rivolgersi ad un pubblico di età tra i 50 ed i 60 anni, e l’efficacia della campagna la si può facilmente riscontrare quando è il cliente stesso a recarsi nello store con in mano il ritaglio di giornale. Milano Smeraldo si avvale di inserzioni su Repubblica Milano, Corriere di Milano e Vivi Milano (un periodico del Corriere della Sera). Inoltre nei 3 periodi dell’anno nei quali Eataly posiziona molteplici prodotti a basso prezzo, cartellonistiche pubblicitarie vengono apposte anche all’interno delle stazioni delle 4 linee metropolitane milanesi;
- cartellonistica ed insegne espositive in-store (soprattutto per i temi ai quali Eataly si ispira ogni mese), quindi flyer a disposizione presso l’info-point (riguardo ad esempio eventi, cooking-show, riepilogo delle offerte e dei corsi didattici in calendario nei mesi successivi). Rilevante è il fatto che in Eataly vi è un’elevata rotazione di questi messaggi pubblicitari, a seconda del numero di eventi in calendario, pur essendoci quelli di fissa presenza (l’utilizzo di materiali biodegradabili per l’insacchettamento dei freschi e della spesa – Mater BI, i cofanetti Eatinerari...);

- promozione social, dove per Eataly Smeraldo sono Facebook e Twitter a guidare le fila: si sceglie così di rivolgersi ad un pubblico più giovanile e smart! Sul primo, nel quale Smeraldo possiede la propria pagina ufficiale, vengono pubblicati post relativi a tutte le iniziative sopra descritte, più uno spot a tutti gli eventi di matrice culturale, senza dimenticare le proposte culinarie offerte dai uno o più dei 4 ristoranti legati al tema della settimana. Facebook è utilizzato anche per promuovere iniziative dalla durata limitata (esempi: Pesce Fuor d'Acqua, e-STATE in Piazza dell'estate 2016) che solitamente vengono proposte nel dehors di Eataly Smeraldo. Grazie alla continua evoluzione di questo social, è talvolta usato anche per trasmettere in diretta eventi, piuttosto che conferenze stampa o cooking show. Lo store di Milano è presente anche su Twitter, utilizzato prevalentemente attraverso il 'live tweeting' di conferenze stampa od eventi;

DA EATALY SMERALDO

GIUGNO 17 DALLE 18 ALLE 24
18 DALLE 12 ALLE 24
19 DALLE 12 ALLE 22

e-STATE IN PIAZZA

Tutti in Piazza per l'arrivo dell'estate,
birre artigianali, street food e tanta musica
per la festa più attesa dell'anno!

MILANO PRIDE
Per tutti i possessori della Pride Card
una specialità in omaggio per brindare
allegri!

Si mangia...

 PANINO PORCHETTA € 8,00 con porchetta romana alle erbe, salsa tonnata e insalata iceberg	 ALETTE DI POLLO € 4,00 con salsa barbecue	 FOCCACCIA BRUCIANTE € 6,00 con polpettine al pomodoro e scaglie di Parmigiano Reggiano
 HOT DOG € 4,00 con wurstel altoatesino, crosti stufati e senape	 PISANE E SALAMELLA € 6,00 con salame, peperone grigliato, cipolla e senape al miele	 PROSCIUTTO € 6,00 con hamburger, scamorza affumicata, pomodoro ramato, insalata fresca e maionese alle erbe
 ROMAGNOLO IMBRUTTITO € 8,00 con straccetti di pollo saltati in padella, insalata iceberg, pomodoro e salsa tzatziki	 MINI SERENA € 6,00 con crema di pecorino, pomodoro, melanzane, olio al basilico e capperi	 MINI PARMA € 6,00 con squacquerone, rucola e prosciutto crudo di Parma
 PANE E PANELLE € 4,00 con frittelle di farina di ceci	 CANNOLO ARTIGIANALE € 4,00 con ricotta fresca e farcitura a scelta	<p>... e si beve! Più di 20 birre artigianali, rigorosamente alta senna!</p>  <p>1 bicchiere € 4,00 10 assaggi € 10,00 della birra che preferisci</p>

EATALY
alti cibi

PIAZZA XXV APRILE, 10 - TEL. 02 49497301 - WWW.EATALY.IT
METRO M2: MOSCOVA O GARIBOLDI

*Flyer promozionale e-STATE in Piazza, Giugno 2016.
Fonte: Info-point Eataly Smeraldo*

- Instagram viene utilizzato da alcuni Eataly d'Italia, ma soprattutto da quelli esteri, per la pubblicazione di immagini inerenti particolari ed inedite portate preparate dai propri cuochi, o da altri famosi chef che per un limitato periodo temporale vengono ospitati nelle cucine di Eataly.

E' frequente anche la pubblicazione di foto di singoli prodotti presenti nell'area grocery, piuttosto che di immagini che ritraggono momenti della giornata di lavoro di alcuni dipendenti. Questo social network, così come gli altri due sopra citati, vanta un notevole grado di risposta soprattutto per gli store esteri, in particolare in quelli locati negli USA;

- Eataly Italia ed USA si avvalgono anche di strumenti di marketing promozionale diretto, dando infatti la possibilità a chi è interessato di sottoscrivere la ricezione periodica della newsletter, consentendo così di ricevere notizie generiche su Eataly od inerenti ai singoli store. E' inoltre possibile selezionare a quali tematiche si è maggiormente interessati, come per esempio: lo store online, gli eventi, il vino, il fresco ecc...;
- riguardo al tema della promozione 'in rete', Eataly si avvale anche di cinque portali web: **eataly.net**, per gli store italiani e lo shop online nell'UE e negli USA; **eataly.com**, dedicato prettamente a quelli americani e allo shop online negli USA ma anche alle comunicazioni inerenti nuove aperture o posizioni lavorative disponibili negli altri negozi esteri; **eataly.ae**, dedicato a quello di Dubai; **eataly.co.jp**, per gli store giapponesi; **eataly.com.tr**, creato per il punto vendita di Istanbul.

I primi due, come quello turco, vengono utilizzati sia per parlare degli store di Eataly che della sua storia, dei propri partner, delle promozioni in corso, degli eventi (inclusi anche i corsi didattici), del lancio di nuovi prodotti o per reperire contatti con l'azienda. Invece i siti web creati per la clientela araba e giapponese, hanno il mero scopo di informare gli utenti sulla filosofia di Eataly e di cosa sia possibile trovare al suo interno; questi due portali non vedono quindi aggiornamenti frequenti come invece accade per i primi due.

Alla luce di questo, risulta quindi importante integrare e coordinare tutte queste comunicazioni di marketing per fare in modo che il messaggio trasmesso sia uniforme all'interno di tutti i canali. Questo concetto è meglio conosciuto come **CIM (Comunicazioni**

Integrate di Marketing), ed ha lo scopo di trasmettere un messaggio chiaro, coerente e convincente sui propri prodotti (Kotler, 2013).

Come molte imprese sono solite fare, anche Eataly si sta muovendo nell'ambito della sponsorizzazione di eventi così da entrare a far parte di un momento speciale e importante della vita del consumatore. Tutto questo viene fatto con l'obiettivo di generare maggior valore per il marchio Eataly, ma anche un ampliamento nel rapporto impresa – consumatore (Kotler, 2013). Ad esempio, nel mese di Luglio 2016 lo store Eataly Smeraldo ha sponsorizzato un evento organizzato dal Nike+ Run Club di Milano e come affermato dal proprio sito web, *“si è trattato di un percorso di 5 km nel quale sono stati toccati alcuni punti di interesse legati alla cultura enogastronomica Milanese, corsi ad un passo "comodo" così da poter dare la possibilità di partecipare a tutti, indipendentemente dal proprio livello di preparazione”*. Il contributo apposto da Eataly è stato quello di offrire a fine corsa un buffet gratuito, esclusivamente ai runners iscritti all'evento, con proposte di prodotti già presenti nella vendita.



Immagine utilizzata nel sito web dello store Eataly Smeraldo per promuovere l'evento Nike+ Run Club, Luglio 2016. Fonte: www.eataly.net

Un'impresa decide di sponsorizzare un evento prevalentemente per identificarsi con un determinato mercato obiettivo o stile di vita, oppure per migliorare la propria immagine aziendale (Kotler, 2013). L'aver promosso quest'evento di Nike+ Run Club è stata per Eataly Smeraldo un'ottima opportunità, per chiarire ancora di più quanto sia importante mangiare cibi sani e di qualità ed al contempo mantenere in allenamento il proprio fisico

attraverso una regolare attività sportiva. Anche sotto il risvolto dell'immagine tutto questo ha lasciato il suo segno: in generale, osservando dall'esterno questa 'collaborazione' tra Nike ed Eataly nell'organizzare un evento all'insegna dello sport, fornisce di certo prestigio e consapevolezza ad entrambi i brand.

Il mix della comunicazione di marketing

Oltre alle strategie di comunicazione promozionali descritte nel precedente paragrafo, in Eataly si cerca di incentivare il cliente nel breve periodo affinché acquisti uno dei propri prodotti attraverso i seguenti strumenti:

- **concorsi** (come quello indetto nel 2015, volto a premiare i romanzi più intraprendenti, in collaborazione con la scuola Holden; il concorso Argo, dell'estate 2016, dove a fronte di una spesa minima di 30€ si aveva la possibilità di partecipare all'estrazione finale di un condizionatore portatile);
- **dimostrazioni e campioni gratuiti** (in occasione delle degustazioni);
- **pubbliche relazioni e propaganda**, un insieme di attività finalizzate alla creazione di un'immagine positiva dell'azienda. E' infatti frequente in Eataly Smerado l'organizzazione di conferenze stampa nel parterre del suggestivo 'palco' presente al suo interno, conservato tale dall'ancor vecchio teatro Smeraldo.

Nel corso del mio stage, ad esempio, ricordo quella organizzata in collaborazione con l'azienda Novamont, avente lo scopo di rendere noti i progressi di Eataly sull'utilizzo dei confezionamenti biodegradabili (Mater – BI); una seconda, avente uno scopo più sociale, vista la propria inerenza al fatto che Eataly avesse adottato una guglia del Duomo di Milano, San Agricola, con lo scopo di dare un contributo economico al progetto di restauro del monumento sopra citato, all'interno di un'iniziativa lanciata dalla public charity di diritto statunitense, International Patrons of Duomo Milano.

I canali di marketing ed i canali di distribuzione

Le decisioni di un'impresa relative al canale di marketing influenzano direttamente ogni altra decisione di marketing. La determinazione del prezzo varia a seconda che l'impresa collabori con discount, negozi di alta qualità o venda direttamente ai clienti tramite Internet. Prestare attenzione al canale distributivo risulta essere fondamentale, anche perché più è creativo, maggiore sarà il vantaggio competitivo in capo all'impresa (Kotler, 2013).

Eataly è pressoché vista come un'impresa di distribuzione, che si pone come intermediario tra i produttori (talvolta da essa controllati, in quote di maggioranza) ed i consumatori finali. Così facendo, evitando quindi i contatti diretti tra produttore e consumatore, si va a ridurre il lavoro a carico di entrambi, rendendo a quest'ultimi l'acquisto molto più semplificato.

Eataly lavora con l'ausilio di un sistema di marketing verticale (SMV) di tipo contrattuale, che si contraddistingue per il fatto di essere composto da imprese indipendenti a diversi livelli della produzione e della distribuzione, legati da contratti finalizzati al conseguimento di migliori risultati di vendita rispetto a quelli che ciascuna impresa potrebbe conseguire operando autonomamente. La tipologia contrattuale più diffusa, ed appartenente al SMV, è il franchising: una formula nella quale il franchisor (membro del canale), collega diversi stadi del processo di distribuzione tramite dei franchisee. Sono infatti diversi gli Eataly che hanno avuto luce sulla base di questo contratto: tra gli altri, si ricordano quelli di Roma (zona Repubblica), lo store di Istanbul e di Dubai. A livello invece di alleanze commerciali, Eataly ne vanta una importante con i punti vendita Auchan (all'interno dei quali offre una piccola selezione di prodotti).

La creazione di vantaggio competitivo

Creare vantaggio competitivo significa principalmente per l'impresa offrire al pubblico, quindi alla clientela, una proposta di valore ed una soddisfazione che superi quella della concorrenza. La chiave per l'acquisizione di un vantaggio competitivo consiste nel prendere in esame ogni segmento di clienti e considerare la propria offerta, rapportandola in seguito a quelli dei principali concorrenti. L'impresa è quindi alla ricerca dell'area di mercato in cui riesce ad andare incontro alle esigenze dei clienti in un modo che i concorrenti non sono in grado di fare (Kotler, 2013).

Inutile sarebbe spendere parole su come Eataly cerchi di porsi alla propria clientela attraverso un'offerta di valore costruita sulla base di azioni già intraprese dai propri concorrenti. La ragione sta sul fatto che invece di competere direttamente coi propri potenziali concorrenti affermati (di cui si è già citato precedentemente), Eataly ha deciso di 'occupare' una posizione mai definita prima, ossia uno spazio di mercato non conteso, lanciando quindi prodotti in un modo atipico e fino a quel momento inesistente.

Dal punto di vista teorico detta strategia è definita come "posizionamento nei vuoti d'offerta", meglio conosciuta come strategia '*Blu Ocean*' (sviluppata all'interno di un manuale che ne porta il medesimo titolo, edito da W. Chan Kim e R. Mauborgne).

La strategia di Eataly può benissimo essere ricondotta a questa fattispecie: oltre ad aver creato un modo di vendere cibi made in Italy mai esistito prima (aggregando vendita, ristorazione e didattica in un unico luogo), e a porsi in uno stile completamente innovativo rispetto ad un classico supermercato della GDO, sono tanti i punti di forza a favore di quest'impresa: i suggestivi luoghi nei quali i punti vendita vengono adibiti, l'espone prodotti con un design innovativo, dotare ogni dipendente di accessori diversi a seconda dei temi mensili (spille, t-shirt, cappelli), lo storytelling dei prodotti..., solamente per citarne alcuni.

Sono questi alcuni dei punti di maggior distinzione propri di Eataly; a tutto ciò vanno ad aggiungersi partnership di prestigio precedentemente descritte (con Italo Treno ed Autogrill), e per il punto vendita Smeraldo quella speciale con Unicredit, la quale possiede all'interno dello store un ATM ed un display informativo dedicato dove "*tutti i clienti possono trovare informazioni sui servizi bancari*", come affermato nel sito web di Eataly.

Facendo ancora riferimento al punto vendita di Milano, è d'obbligo citare anche la presenza del ristorante stellato Michelin, *Alice*. Adibito in un'elegante ed importante location, situata al secondo piano dello store, e rivolto prevalentemente ad una clientela con elevato potere d'acquisto, garantisce al negozio un tocco di prestigiosità, invogliando al contempo chi conosce il ristorante - ma non Eataly - a scoprirlo in tutto e per tutto. Presente anche con l'inedita '*Gastronomia X Alice*', frutto di un'ulteriore partnership tra Eataly e lo stesso ristorante, offre di giorno in giorno portate di ottima qualità e consente alla clientela l'acquisto di piatti pronti di alta qualità.

Le strategie competitive dell'impresa di nicchia

Pur volendosi rivolgere a più consumatori possibili, quindi a penetrare diversi segmenti di clientela, Eataly aderisce anche al concetto di impresa di nicchia. Solitamente, una nicchia ideale è sufficientemente grande da essere redditizia, possiede un potenziale di crescita e non desta l'interesse dei principali concorrenti. L'idea al cuore delle strategie di nicchia è la specializzazione, anche perché un operatore di nicchia può svilupparsi in maniera preponderante in un determinato ambito (Kotler, 2013): per esempio Eataly opera sul rapporto qualità-prezzo, ponendosi come prerogativa quella di offrire prodotti genuini ad un prezzo 'sostenibile', ma si focalizza anche sul cliente finale cercando di capirne di giorno in giorno peculiarità e caratteristiche.

Altro aspetto importante è l'orientamento aziendale, intesa come la strategia competitiva che garantisce all'impresa un posizionamento efficace. Nel caso di Eataly, si può affermare sia essa orientata più al cliente che al mercato visto quanto esposto in precedenza. Questo significa che nello sviluppo delle proprie strategie, essa si concentra maggiormente sull'evoluzione dei propri clienti stabilendo quali siano i bisogni più significativi e che meritino di essere serviti.

L'e-commerce ed Eataly Today: L'innovazione nel fare la spesa a marchio Eataly Net

Il numero d'impresе che oggi offrono la possibilità alla propria clientela di concludere acquisti attraverso canali commerciali online sono sempre maggiori. Soprattutto per quanto attiene ai business più famosi e strutturati, diviene di anno in anno sempre più importante investire nello sviluppo di un canale *e-commerce*: chi già lo possiede punta quindi a migliorarlo, chi invece non è ancora al passo coi tempi punta a crearne uno ex-novo. Eataly nasce nel 2007 ma nel corso degli anni matura l'idea di far nascere un'attività di commercio online, con l'idea di dare la possibilità a chiunque di poter assaporare la qualità dei propri prodotti senza necessariamente risiedere in prossimità di uno store. Un progetto che in fase di definizione portava ad Eataly anche l'ambizione di essere una delle prime aziende a dare la possibilità di comprare generi alimentari online.

Questo business viene quindi alla luce nel Marzo del 2013, e per ragioni organizzative si crea all'interno del gruppo Eataly una società che si occupi esclusivamente di quest'attività:

Eataly Net! L'obiettivo di quest'ultima è subito quello di mettere in piedi un commercio online, parallelo a quello realizzabile nei vari store di Eataly.

La presenza di un'offerta di valore online, che attualmente conta più di 3.000 prodotti in vendita (il Sole 24 Ore, 2015), prevalentemente a lunga scadenza - pasta, biscotti, cioccolata, the, olio, aceto - e quasi analoga a quella dello store fisico, garantisce all'e-commerce di Eataly molto successo soprattutto grazie alla possibilità di far spedire la merce acquistata in tutti i paesi appartenenti all'UE, o dovunque all'interno degli Stati Uniti. Un'e-commerce i cui confini stanno assumendo sempre la forma di globalità: oltre al sito web italiano, disponibile anche in lingua inglese, è da rilevare infatti la recente creazione del canale dedicato al solo mercato tedesco (tramite un apposito sito in lingua), al quale si aggiunge anche quello dedicato al solo mercato americano (**www.eataly.com**).

Le ricette del successo sono presto identificabili: tempi di consegna molto brevi e spedizioni gratuite per ordini oltre i 69€; promozione del servizio nei punti vendita fisici (ad esempio, si è avuto un periodo nel quale chi avesse transato gli acquisti con una carta di credito/debito Mastercard, avrebbe poi ricevuto un codice sconto da utilizzare nello store online, pari al 10%); sconti non sempre identici a quelli praticati in negozio, invogliando così il cliente finale a visitare il sito; customer care dedicato, via telefono o chat, ed area FAQ creata ad hoc per porre in qualsiasi momento soluzione ad ogni dubbio del cliente; ampia descrizione di ogni prodotto venduto e del rispettivo produttore, con annesse immagini illustrative rigorosamente a sfondo bianco, così come prevede la filosofia di Eataly che predilige l'idea di trasmettere armonia al consumatore.

Studi impegni e sforzi da parte dello staff di Eataly Net sulla creazione di un portale di e-commerce interattivo, ma al contempo funzionale ed efficiente, sono stati riconosciuti e premiati dal consorzio del commercio elettronico italiano Netcomm, il quale ha proclamato www.eataly.net vincitore assoluto del *Netcomm E-commerce Award 2016*¹.

Sono due le recenti novità apportate sul mercato da Eataly Net nell'anno 2016:

- nel mese di Marzo il lancio della nuova app per piattaforme iOS ed Android, la quale va esattamente a riprodurre il portale **www.eataly.net** offrendo agli utenti, tra le altre

¹ Nel 2016 detto sito riceve il premio come il miglior piattaforma di commercio online.

Multicanalità, trasparenza dei processi ed internazionalizzazione sono stati i tre fattori premiati. Si veda: http://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/store-online-eataly-miglior-sito-e-commerce/

cose, la possibilità di concludere acquisti direttamente dallo smartphone, quella di conoscere i diversi eventi ed iniziative in corso nei vari Eataly d'Italia e molto altro;

- nel mese di Luglio il lancio sul mercato del servizio 'Eataly Today' (momentaneamente nella sola città di Milano, con riferimento allo store Smeraldo) il quale prevede da un lato la possibilità di acquistare e pagare direttamente online prodotti secchi, ma soprattutto freschi (quest'ultima la novità), e dall'altro il vantaggio di ricevere a domicilio gli acquisti effettuati in un intervallo di tempo brevissimo (da mezza giornata a 7 giorni), oppure di ritirare direttamente nel punto vendita la spesa già pronta e fatta.

In tutto ciò la creazione del valore per il cliente traspare soprattutto in quest'ultimo progetto, poiché nasce con la prospettiva che l'utente medio di questo servizio debba da un lato attribuire maggior valore al proprio tempo libero, attraverso l'utilizzo di tale servizio, e dall'altro potersi idealmente 'rilassare', pur non privandosi di mangiare cibi freschi e di alta qualità, proprio perché sarà lo staff di Eataly Smeraldo a pensare alla sua spesa.

La completezza di Eataly Today deriva dal fatto che anzitutto tutti gli acquisti vengono transati esclusivamente online, ed è il cliente che sceglie se farsi recapitare il tutto a domicilio oppure ritirare la spesa direttamente in negozio; inoltre, si tratta di un servizio utilizzabile sia da PC che da smartphone, e che da la possibilità di riempire il carrello della spesa con prodotti di qualità dovunque ci si trovi.

EATALY TODAY MILANO SMERALDO


Inserisci il tuo CAP


INIZIA LA SPESA

Preferisci il RITIRO IN NEGOZIO? [Procedi](#)

Come Funziona

Grazie al nuovo servizio Eataly Today, da oggi puoi scegliere e ordinare online un'ampia selezione di prodotti di Eataly. Decidi tu se riceverli comodamente a casa tua selezionando un orario di consegna o se passare a ritirare la spesa ad Eataly Smeraldo.

- Scegli**


Scegli i prodotti che preferisci: artigianalità e freschezza sono alla portata di tutti.
- Rilassati**


Mentre tu ti rilassi, i ragazzi di Eataly confezioneranno con cura la tua spesa.
- Godi**


Preparati ad assaporare tutta la freschezza di Eataly comodamente a casa tua.

Il funzionamento del servizio Eataly Today descritto in 3 semplici passi.

Fonte: today.eataly.net

La preponderante diffusione degli smartphone e dei tablet consente alle persone di collegarsi ad Internet e di effettuare acquisti online anche in movimento. E' per questo che il mobile commerce si sta sempre più diffondendo, anche grazie a delle tecnologie di rete e di pagamento sempre più veloci ed immediate. Le recenti evoluzioni apportate da Eataly Net vanno proprio in questa direzione, per garantire quindi al consumatore la possibilità di compiere acquisti in qualsiasi momento, soprattutto col servizio Today.

La comunicazione tramite WhatsApp

Come affermato nel sito web di Eataly Smeraldo, *“anche nelle giornate più ricche di impegni c'è un modo sempre a portata di mano, rapido ed efficace, per comunicare: lo smartphone”*. Per questa ragione un innovativo servizio comunicativo è stato implementato a disposizione della clientela, seguendo un po' l'evoluzione che si è vista da qualche anno a questa parte nelle comunicazioni interpersonali: tutto ciò viene ricondotto all'applicazione WhatsApp.

Proprio di questa famosa app di messaggistica istantanea si avvale lo store Eataly di Milano, mettendo a disposizione di clienti e curiosi un numero ad hoc contattabile esclusivamente attraverso la piattaforma sopra citata. Le domande che si possono inoltrare possono riguardare il mondo Eataly, le iniziative legate al punto vendita milanese, piuttosto che richieste di consigli/suggerimenti su come preparare i cibi acquistati.

WhatsApp è utilizzato anche come strumento di marketing diretto: basti pensare che inviando al numero dedicato una chat scrivendo 'Ho fame', si accetta di ricevere sul proprio numero messaggi legati ad iniziative e promozioni del punto vendita.

Un esempio concreto lo si ha avuto quando, nel mese di Aprile 2016, è stato lanciato il pane Mediterraneo '7 semi per 7 benefici' la cui promozione è transitata anche via WhatsApp.

La struttura gerarchico funzionale in Eataly

La struttura organizzativa con la quale Eataly è disposta si rifà al modello funzionale: questo determina una divisione del lavoro e delle responsabilità facendo sì che ciascuna unità abbia come obiettivo il controllo e lo svolgimento di una fase del processo di 'trasformazione', attraverso la creazione di funzioni aziendali.

Quest'ultime raggruppano persone ed attività affini dal punto di vista tecnico ed economico, portando alla creazione di economie di specializzazione, quindi ad aumenti della produttività

così come alla riduzione di errori ed al consolidamento di procedure e routine (Costa, Gubitta, 2014).

Così facendo si porta ad uno sviluppo della dimensione orizzontale dell'organizzazione: gli ordini impartiti ad un collaboratore provengono solo dal suo diretto superiore gerarchico, onde evitare situazioni di confusione ed inefficienza; i processi decisionali si concentrano in un unico punto dell'organizzazione, distribuendosi poi a tutte le unità organizzative. La combinazione di questi principi porta a creare il vertice strategico ed il nucleo operativo (Costa, Gubitta, 2014).

Anche in Eataly è possibile delineare quest'ultimi due organi: il vertice è composto da tutti coloro i quali prendono le principali decisioni sulle politiche commerciali dei punti vendita, sia quelli locati in Italia che all'estero, col compito di centralizzare in un unico punto le attività di coordinamento e controllo dei processi di trasformazione; il secondo, invece, diviso nelle sue diverse funzioni (in Eataly: info-box, panetteria, casse, grocery, macelleria, pescheria, salumi e formaggi, gastronomia, enoteca, ristorazione, bar) ha il compito di svolgere tutte le operazioni elementari connesse alla specializzazione della rispettiva attività (ad esempio, la panetteria ha il solo compito di vendere e conoscere i vari tipi di pane e focacce, l'enoteca esclusivamente quello di vendere e consigliare varie tipologie di vino a seconda delle richieste del cliente, e così via).

L'organizzazione del lavoro in Eataly Smeraldo

E' importante dire che in Eataly ciascuno dei reparti sopracitati possiede una figura inquadrata come responsabile, soggetto che da un lato detta compiti e mansioni a coloro i quali gli sottostanno e dall'altro traduce le direttive provenienti dal vertice strategico ai propri subordinati. L'insieme ordinato di compiti assegnati ad un lavoratore costituisce la sua mansione (Costa, Gubitta, 2014): mediamente in Eataly queste sono dotate di bassa varietà, ma d'altro canto di un'alta identità tale per la quale il lavoratore possa capire il suo effettivo apporto al risultato finale.

Tale responsabile è comunque coinvolto in tutte le attività quotidiane del proprio reparto, sia come supporto che in qualità di figura sempre pronta ad insegnare sul campo ai propri collaboratori. Nella più parte dei reparti di Eataly, fatta eccezione per grocery ed info-point, le mansioni sono praticamente standardizzate con bassi tassi di diversificazione. Nonostante ciò vi è un feedback molto elevato, inteso come il grado attraverso cui il lavoratore può

disporre di informazioni di ritorno sull'efficacia e sui risultati della propria attività svolta (Costa, Gubitta, 2014).

Questo perché pur essendo i dipendenti Eataly impegnati in compiti abbastanza ripetitivi, si trovano spesso di fronte diverse eccezioni (deviazioni rispetto lo standard) e la soluzione a queste particolari casistiche viene presa proprio in collaborazione con gli altri colleghi di reparto, senza necessariamente far ricorso sempre al proprio responsabile.

Anche l'organizzazione interna dei lavoratori risulta fondamentale nel dare valore al cliente: in primis, un'efficiente strutturazione dei reparti (definiti precedentemente funzioni) permette a ciascuno di essere a disposizione del cliente per la sola 'materia' della quale il personale che ci lavora all'interno si occupa (esempio: chi lavora in panetteria, non è addetto anche alla salumeria come invece è frequente accade in diversi supermercati della GDO); altro aspetto importante è che la più parte dei dipendenti porta una bassa età anagrafica, ed al contempo il possesso di un titolo di laurea di primo livello (quali ad esempio scienze gastronomiche o tecnologie alimentari) permette loro di essere preparati sui cibi anche in termini di allergeni e qualità organolettiche.

Riguardo i criteri di selezione del personale adottati da Eataly, ve ne sono alcuni di comune portata validi a prescindere dalla figura che l'azienda sta reclutando: essere genuini, solari e semplici esprimendo questi valori nelle parole e nei fatti sono i tre requisiti fondamentali. Ogni store Eataly è predisposto col proprio ufficio del personale, pur essendo frequente il 'trasferimento' interno di un dipendente da un punto vendita ad un altro (magari formatosi in uno store già consolidato da tempo, ma operante in uno differente da poco aperto). L'età media del personale è molto bassa, circa 24 anni, mentre quella dei dipendenti d'ufficio sale a 31 - cifra che rimane comunque estremamente competitiva.

Orientation e team building

Per rendere più efficace la creazione di valore per il cliente finale, è molto importante formare il personale circa le caratteristiche dei prodotti venduti, le origini degli stessi e la conoscenza del produttore dal quale questi hanno avuto origine. Anche Eataly investe infatti molteplici risorse sull'orientamento dei propri dipendenti: questo può avvenire sia in termini di formazione generale del dipendente, sia come formazione sul campo.

Per la prima si intendono le conoscenze teoriche impartite al dipendente sul concetto di Eataly, sui prodotti venduti, sulle tipologie di clientela che sono solite frequentarlo ma anche su aspetti amministrativi quali la lettura della busta paga. Il tutto integrato da visite aziendali

periodiche, dedicate esclusivamente ai dipendenti, così come la possibilità di fruire gratuitamente dei corsi didattici offerti al pubblico.

Parlando invece di formazione sul campo, lo store Smeraldo grazie alle sue dimensioni ed al suo importante volume d'affari, è da tempo luogo di formazione *'learning-by-doing'* per diversi dipendenti, i quali trascorsi alcuni mesi vengono 'destinati' ad altri punti vendita (già inaugurati, o la cui apertura avverrà nel breve termine) per ricoprire ruoli di responsabilità. La tecnica utilizzata è quella dell'affiancamento, metodo dall'efficacia indiscussa per acquisire familiarità coi vari compiti e le problematiche cui interfacciarsi di giorno in giorno. Il solo punto vendita di Eataly Smeraldo conta all'incirca 330 dipendenti, ed è quindi conseguenza inevitabile il fatto che alcuni di essi non si conoscano tra loro. Per ovviare a questo problema Eataly organizza per tutti i neoassunti dei veri e propri 'team building', squadre di 15-16 componenti solitamente formate da un dipendente per reparto. Attività di intrattenimento e di interazione, ma anche suggerimenti su come atteggiarsi con la clientela, sono solitamente l'oggetto di quest'incontri: così facendo Eataly si pone come obiettivo quello di avere dei dipendenti più inclini al dialogo col cliente!

Le politiche di welfare aziendale in Eataly

Come espresso nel rapporto finale sul welfare aziendale contrattuale in Italia, redatto da CERGAS – Università Bocconi – nel giugno 2014, per welfare aziendale si intende l'insieme dei benefit e delle prestazioni non monetarie erogati e promossi dalle imprese al fine di incrementare, migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei dipendenti di un'azienda e del loro nucleo familiare, in una dimensione di benessere e cittadinanza aziendale. Trattasi di servizi che includono diverse forme di tutela, quali ad esempio l'erogazione di pensioni integrative o le coperture di assistenza sanitaria ma anche orari flessibili e sostegni reddituali alla crescita/educazione di un figlio (Treu, 2013). Agevolazioni che ove concesse garantiscono una forte correlazione tra l'aumento della produttività e la soddisfazione dei dipendenti (Patel, 2012).

Eataly da pochi mesi a questa parte ha compiuto passi importanti in questa direzione. Tra le altre facilitazioni, ad ogni dipendente viene riconosciuto un premio di partecipazione/produzione annuale in base all'andamento del fatturato aziendale, così ad esempio in occasione della nascita di un figlio viene erogato al lavoratore un buono spesa utilizzabile per comprare prodotti Eataly. La stessa cosa si verifica in caso di matrimonio del dipendente (di qualsiasi genere esso sia). Sono riconosciuti anche permessi per l'assistenza

ai famigliari in caso di gravi motivi e/o decesso, così come la possibilità di detrarre parte dei costi legati a baby-sitter o badanti, pur sempre presentandone le rispettive fatture.

CAPITOLO 3: EATALY E LA GDO NEL RAPPORTO COI CONSUMATORI

Nel corso dell'elaborato si è parlato spesso di quali siano le differenze tra Eataly e la GDO, pertanto in questo capitolo si andranno a rilevare soprattutto alcune peculiarità non citate precedentemente su come Eataly ed un qualsiasi supermercato della GDO si comportino col cliente/consumatore finale.

Le politiche di prezzo in Eataly

Realizzare valore per il cliente è sempre fondamentale, ma non ci si deve dimenticare della creazione di profitto anche per la stessa impresa. Le aziende la cui strategia è incentrata sul cliente non intendono massimizzare esclusivamente la relazione con quest'ultimo, in quanto possono pur sempre aumentarla tramite campagne promozionali.

In Eataly quest'ultime non vengono mai meno, grazie a politiche di sconto non aggressive applicate su una piccola selezione di prodotti (che variano ogni 14 giorni), le quali consentono al prodotto di essere notato, quindi acquistato anche solamente per prova, incrementandone così l'andamento di vendita.

D'altro canto le promozioni di natura maggiormente accattivante, vengono proposte da Eataly solamente in 3 periodi dell'anno: in occasione del proprio anniversario, onomastico e compleanno! In questi archi temporali politiche di prezzo definibili come predatorie, creano volumi di vendita molto importanti attirando molte persone all'acquisto.

Così facendo vi sarà di certo per Eataly un sacrificio in termini di margine unitario (che verosimilmente va riducendosi drasticamente), con la speranza però di attirare un vasto numero di consumatori in ottica di acquisti futuri. Promozioni delle vendite proposte in questa maniera non hanno infatti come unico auspicio quello di incrementare le vendite nel breve termine, ma soprattutto quello di rafforzare il posizionamento del prodotto e di costruire relazioni di lungo termine coi clienti.

In generale, quello che Eataly si prepone di fare con la propria politica di prezzi è far capire al cliente il vero valore del prodotto acquistato. Rimane però più che giustificabile l'alto prezzo di prodotti pregiati, o che a monte hanno un'accurata lavorazione delle materie prime, come aceti invecchiati, prodotti a base di tartufo, vini di vecchia data.

L'obiettivo principale, come accennato nel paragrafo dedicato alle 4P, rimane però sempre quello di vendere ogni prodotto ad un prezzo sostenibile.

La discriminazione di prezzo in Eataly Smeraldo ed un confronto con la GDO

Discriminazione di prezzo significa che l'impresa vende lo stesso prodotto a due o più prezzi differenti a diversi consumatori, sebbene i costi a monte sostenuti siano i medesimi.

In Eataly vi è una piccola ma rilevabile discriminazione di prezzo operata a favore dei pensionati e, come da regolamento aziendale interno, anche dei dipendenti.

Ai più anziani, oltre ad offrire periodicamente della didattica gratuita, Eataly dà loro la possibilità di sottoscrivere una convenzione che permette l'acquisto di alcuni prodotti ad un prezzo scontato in qualsiasi momento dell'anno (come le uova, od alcuni tipi di pane), con l'aggiunta di ulteriori articoli che invece vengono proposti a questo pubblico, in esclusiva, a prezzi inferiori solamente per periodi di tempo limitati.

Per quanto riguarda il personale dipendente, il discorso non si discosta molto: ciascuno ha diritto infatti alla fruizione del 10% di sconto sulla spesa fatta all'interno del punto vendita (qualsiasi prodotto si tratti, eccetto quelli già in promo), mentre la riduzione del prezzo sale al 20% quando il dipendente decide di consumare una o più portate presso i ristorantini (oltre il pasto giornaliero assegnatogli di diritto), così come presso i bar e la gelateria.

Eataly non ha mai voluto rifarsi alle tecniche di mantenimento del cliente proprie della GDO: non si è mai visto e non si vedrà mai quest'azienda far sottoscrivere alla propria clientela delle tessere fedeltà (che nella GDO danno solitamente diritto sia a sconti – creando una comune ma efficace discriminazione di prezzo – che a raccolte di punti), così come non la si vedrà consegnare giornalini promozionali a domicilio contenenti tutte le promozioni in corso o ampliare la propria offerta di prodotto attraverso la vendita di beni non legati all'alimentare (cancelleria, batterie, piccoli elettrodomestici).

Se Eataly propone delle politiche di prezzo predatorie in soli 3 periodi l'anno, i supermercati della GDO lo fanno invece molto più spesso (basti pensare ad Alì Supermercati S.p.A, che sempre più frequentemente offre molteplici prodotti a marchio proprio – Vale – a 0,98 €/cent). Altro aspetto non sottovalutabile è che nella GDO si trovano tutte le marche industriali (sia di aziende italiane, che estere), ed una piccola selezione di prodotti BIO o di nicchia, mentre da Eataly solamente prodotti provenienti da piccoli produttori tra l'altro già passati sotto la lente d'ingrandimento 'Slow Food'.

DA NOI I PREZZI SONO UGUALI PER TUTTI



DA EATALY LA FEDELTA' CE LA VOGLIAMO CONQUISTARE
TUTTI I GIORNI E NON METTIAMO NEL PREZZO NIENT'ALTRO CHE
IL VALORE DEL PRODOTTO

PER NOI SIETE TUTTI UGUALI E RISPETTIAMO
LA VOSTRA PRIVACY



Da EATALY abbiamo clienti che vengono tutti i giorni ed altri saltuariamente. Il nostro impegno è quello di incentivare la fedeltà a EATALY attraverso la forza dei nostri prodotti di altissima qualità a prezzi sostenibili. Non vi riscuotiamo il portafogli di tessere fedeltà e di raccolte punti. Non vi chiediamo di darci i vostri recapiti. Non invadiamo la vostra posta di offerte più o meno personalizzate. Non tracciamo il vostro comportamento d'acquisto. Rispettiamo la vostra libera decisione di comprare ciò che vi pare da chi vi pare. Non cerchiamo sui prezzi inutili ostacoli di peso: regali legati all'incitamento al consumo. Speriamo di conquistare la vostra fiducia grazie all'impegno quotidiano di offrirvi prodotti sempre migliori e di limitare al minimo i nostri errori.

ECCO L'UNICA CARTA CHE VI OFFRIAMO SE
VOLETE FARE UN REGALO



All'infino punti di EATALY potete in ogni momento acquistare una delle nostre carte "ho deciso di farti un regalo di cose buone da mangiare". Potrete regalarla a chi vi piace. Da diritto ad acquistare prodotti o/o consumare nei nostri ristoranti gratis fino alla concorrenza delle cifre da voi decise: tagli da 50 euro in su.

Pubblicità che testimonia la non volontà di Eataly nell'emettere carte fedeltà.

Fonte: Coccodè (Farinetti, 2009)

Il comportamento d'acquisto del consumatore

Il consumatore che si reca a fare la spesa in un supermercato, piuttosto che da Eataly, pur trovandosi di fronte a scenari completamente diversi recandosi in uno o nell'altro luogo, deve comunque decidere che prodotti acquistare, ed in quali quantità. La teoria ci insegna che esistono svariati tipi di comportamento d'acquisto, e quello che si rifà a detta situazione è quello del consumatore volto 'alla ricerca della varietà' (Kotler, 2013).

Quest'ultimo non sarà infatti molto coinvolto nell'acquisto, ma percepirà una significativa differenza tra le marche. Spesso quindi il consumatore comprerà un prodotto di una certa marca, ma la valutazione dell'acquisto avverrà solamente quando il prodotto sarà testato. La volta successiva il consumatore potrebbe virare su un'altra marca, diversa dalla

precedente, per soddisfare un desiderio di varietà più che un'insoddisfazione.

L'unica cosa che varia è che da Eataly il consumatore potrebbe essere agevolato nella scelta d'acquisto, chiedendo aiuto ai personal shopper oppure informandosi autonomamente grazie allo storytelling, cosa che invece non avviene affatto in un tradizionale supermercato.

L'importanza dell'elevato e positivo cash flow

“Il free cash flow rappresenta il flusso di cassa disponibile per l'azienda ed è dato dalla differenza tra il flusso di cassa dalle attività operative e il flusso di cassa per investimenti in capitale fisso” (Borsa Italiana, 2011).

Nei supermercati, così come da Eataly, quest'aspetto risulta essere fondamentale per l'organizzazione degli investimenti: tutti i prodotti venduti ai clienti vedono la riscossione immediata del relativo prezzo, quindi nei bilanci si avranno crediti verso clienti in misura ridotta ed al contempo un elevato cash flow; d'altro canto, riuscendo ad ottenere delle dilazioni di pagamento dai propri fornitori, sarà possibile impiegare importanti somme di denaro per il miglioramento dei punti vendita, per investimenti promozionali, per campagne di marketing ecc...

Questa è una caratteristica comune a tutti i supermercati, quindi il lavoro principale ad essi richiesto è quello di attirare clienti e vendere loro il più possibile massimizzando così gli incassi nel breve termine. Va ricordato che essendo Eataly meta di diversi turisti domiciliati fuori dai confini europei, una volta che quest'ultimi compiono acquisti nel punto vendita è loro consentito richiedere lo sgravio del pagamento dell'IVA (o successivo rimborso) sugli acquisti fatti (il c.d. Tax Free), a patto che vi sia un spesa minima di almeno 158€ (IVA inclusa).

CAPITOLO 4: QUALE SARA' IL FUTURO DI EATALY?

I presupposti per una crescita futura di questa catena enogastronomica portatrice in Italia, ma soprattutto all'estero, del concetto del made in Italy in un format innovativo ma anche efficace, sono davvero molteplici. A quasi 10 anni dall'apertura del primo punto vendita, si può dire Eataly si sia espansa (e si espanderà) a macchia d'olio.

Basti pensare che nel 2016 Eataly ha avuto di nuovo luce a New York, con un punto vendita di quasi 5.000 m² situato presso il WTC e con vista su Ground Zero, così come a Boston ed a Copenaghen tramite la collaborazione con le Coop locali (uno store di circa 2.000 m²). Anche in Italia, grazie all'apertura presso l'Autogrill di Secchia Ovest, sull'autostrada A1, e del favoloso store di Trieste, Eataly ha incrementato la propria presenza. Nel 2017 sarà ancora l'America protagonista, con aperture programmate a Las Vegas e Los Angeles; sotto forma di franchising, infine, aprirà anche un gigantesco punto vendita a Mosca, in Russia.

Come più volte affermato da Oscar Farinetti in numerose interviste rilasciate alla stampa nazionale, uno dei prossimi traguardi da raggiungere per Eataly sarà la quotazione del 30% a Piazza Affari, non più tardi del 2018. Ecco spiegato il motivo per il quale tra l'azionariato della società è di recente entrato a far parte un player finanziario di rilievo, che porta il nome di Tamburi Investment Partners (TIP), che ha acquisito il 20% di Eataly (per una cifra attorno i 120 mln di €) ed è per questo che è stata ingaggiata una figura avente plurime esperienze in ambito borsistico, con la carica di presidente esecutivo, ossia il dott. Andrea Guerra (ex AD di Luxottica). L'obiettivo di Eataly è quello allora di trasformarsi in una sorta di public company globale, dove chiunque desideri possa possederne una piccola quota; ciononostante, la maggioranza ed il controllo rimarranno alla fam. Farinetti. Come affermato in un'intervista rilasciata da Oscar Farinetti a quotidiano.net, il 07 Ottobre 2016, l'obiettivo di Eataly è quello di raggiungere 1 miliardo di fatturato annuo già a partire dal 2018; la quotazione sarebbe quindi il mezzo ideale che ne agevolerebbe il raggiungimento.

Per rendere Eataly un luogo sempre più conviviale ed alla portata di tutti, i progetti futuri in cantiere sono molteplici: per esempio, come già accade nello store di Bologna, anche in quello di Milano Smeraldo si vorrebbe ricavare una piccola area lettura/biblioteca, accessibile sia ai clienti che ai dipendenti, per permettere a tutti di acculturarsi e spendere dell'ottimo tempo libero in un'atmosfera molto suggestiva; un progetto che avrebbe come base di lancio la collaborazione già esistente tra Eataly e Librerie Coop.

Un'ulteriore progetto al quale anche Eataly sta collaborando, e che vedrà l'ufficiale inaugurazione nel corso del 2017, è FICO Eataly World. Come affermato nel proprio sito ufficiale, “esso vuole diventare la struttura di riferimento per la divulgazione e la conoscenza dell'agroalimentare, il luogo di incontro per tutti coloro che amano il cibo e che vogliono conoscerne i segreti e la tradizione, alla ricerca di informazioni ed esperienze uniche”. In una superficie di 80.000 mq², che sorge nel CAAB di Bologna, FICO conterrà colture, stalle, ristoranti, centri congressi, e persino botteghe. Tale progetto è stato pensato per gli adulti, ma soprattutto per i bambini, ed ha lo scopo di riavvicinare chiunque al mondo del cibo attraverso esperienze reali che si possono intraprendere direttamente all'interno del sito, a contatto diretto con la terra e la natura.

CONCLUSIONI

La ricetta del successo di Eataly è indubbiamente quella di aver proposto al consumatore finale generi alimentari made in Italy in un modo completamente diverso rispetto la tradizione cui si è sempre stati abituati.

Una svolta rispetto alla GDO, nata soprattutto ponendosi al consumatore all'interno di location suggestive, offrendogli prodotti locali e stagionali, e raccontando la filosofia di quest'ultimi attraverso molteplici messaggi apposti su delle piccole insegne all'interno dei punti vendita.

A ciò va aggiunto il modo di coinvolgere emotivamente il cliente finale grazie allo storytelling dei prodotti, la possibilità di far degustare gli stessi ma anche di permettere (a chi lo desidera) di crearsi un proprio background teorico/culturale (attraverso i corsi didattici), sono degli aspetti del tutto nuovi, mai esistiti prima.

Un altro passaggio fondamentale, pur ponendosi un po' dietro le quinte, è il pieno coinvolgimento dei fornitori nel processo produttivo: pur essendo controllati da Eataly, ad essi è stata data la possibilità di lavorare per una grande insegna e quindi di sopravvivere date le loro piccole dimensioni.

L'aver abbinato alla vendita tradizionale, a partire dal 2013, anche il canale e-commerce arrivando fino alla neonata 'Eataly Today', ha permesso ad Eataly di farsi conoscere in una veste differente, ma pur sempre proponendosi con un'analogia offerta di prodotto che ha visto notevoli progressi dalla propria nascita ad oggi.

La creatura di Oscar Farinetti pur essendo nata nel 2007, quindi in un periodo di piena crisi economico-finanziaria, ha fatto registrare sin da subito cifre non indifferenti sia in termini di fatturato che di clientela. Infatti la propria offerta di valore atipica, ma anche collaborazioni strette con numerose realtà aziendali (banche, aziende operanti nel mercato dell'arredamento e del design, catene alimentari...), hanno permesso ad Eataly di diventare come la si conosce e vede oggi. Grazie al successo degli elevati investimenti iniziali, si sono aperti punti vendita con ritmi abbastanza incalzanti (sia di proprietà che in franchising) arrivando oggi ad averne 22 in Italia, ed altrettanti tra Europa, USA, Giappone, Corea del Sud, UAE, Russia. Il tutto, senza dimenticare la partecipazione all'esposizione universale 'Expo Milano 2015'.

Ed è proprio attraverso quest'ultima che è nata la mia conoscenza ed il mio interesse verso Eataly, sino ad arrivare allo svolgimento di un tirocinio al proprio interno ed alla redazione di quest'elaborato che ripercorre tutto ciò che ho potuto osservare lavorando in Eataly.

BIBLIOGRAFIA

ANSA, 2014. *Al via la partnership di Eataly e Auchan*. [Online]

Disponibile su: http://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/distribuzione/2014/02/07/marzo-prodotti-Eataly-scaffali-Auchan-_10032666.html.

[Data di accesso: 07/10/2016].

BORSA ITALIANA, 2011. *Definizione di Free Cash Flow*. [Online]

Disponibile su: <http://www.borsaitaliana.it/bitApp/glossary.bit?target=GlossaryDetail&word=Free%20Cash%20Flow>.

[Data di accesso: 05/10/2016].

CASADEI, C., 2015. *Eataly mette in tavola l'integrativo basato sul welfare*. [Online]

Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-10-29/eataly-mette-tavola-l-integrativo-basato-welfare-080054.shtml?uuid=ACb98SPB>.

[Data di accesso: 08/10/2016].

CENTRO DI RICERCHE SULLA GESTIONE DELL'ASSISTENZA SANITARIA E SOCIALE (CERGAS), 2014. *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*. Università Bocconi, s.l.

COSTA, G., GUBITTA, P., PITTINO, D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed., Mc Graw Hill.

DI BLASIO, P., 2015. *Farinetti futuro tra Guerra e Borsa: "Su Eataly non tramonta mai il sole"* [Online]

Disponibile su: <http://www.quotidiano.net/economia/farinetti-futuro-tra-guerra-e-borsa-su-eataly-non-tramonta-mai-il-sole-1.2573513>.

[Data di accesso: 10/10/2016].

EATALY, s.d. *I negozi*. [Online]

Disponibile su: http://www.eataly.net/it_it/.

[Data di accesso: 20/09/2016].

EATALY, s.d. *I partner di Eataly* [Online]

Disponibile su: http://www.eataly.net/it_it/partner.

[Data di accesso: 21/09/2016]

EATALY, s.d. *The Eataly stores in USA*. [Online]

Available on: <https://www.eataly.com/>.

[Date of access: 03/10/2016].

EATALY, s.d. *The Eataly store in Dubai - UAE*. [Online]

Available on: <http://www.eataly.ae/>.

[Date of access: 03/10/2016].

EATALY, s.d. *The Eataly stores in Japan*. [Online]

Available on: <http://www.eataly.jp/>.

[Date of access: 03/10/2016].

EATALY, s.d. *The Eataly store in Istanbul – Turkey*. [Online]

Available on: <http://eataly.com.tr/>.

[Date of access: 03/10/2016]

EATALY, 2016. *Il Nike+ Run Club da Eataly Smeraldo*. [Online]

Disponibile su: http://www.eataly.net/it_it/negozi/milano-smeraldo/archivio-milano-smeraldo/il-nike-run-club-da-eataly-smeraldo/.

[Data di accesso: 02/10/2016].

EATALY, s.d. *Idee regalo Eatinerari*. [Online]

Disponibile su: http://www.eataly.net/it_it/idee-regalo/eatinerari.

[Data di accesso: 02/10/2016].

EATALY DISTRIBUZIONE S.r.l, 2014. *Libro unico di Eataly Smeraldo*. s.l.: s.n.

EATALY FICO WORLD, s.d. *Il progetto*. [Online]

Disponibile su: <http://eatalyworld.it/it/#il-progetto>.

[Data di accesso: 06/10/2016].

EATALY FICO WORLD, s.d. *La didattica*. [Online]

Disponibile su: <http://eatalyworld.it/it/didattica>.

[Data di accesso: 06/10/2016].

EATALY TODAY, s.d. *Come funziona il servizio Eataly Today*. [Online]

Disponibile su: https://today.eataly.net/milano_it/.

[Data di accesso: 01/10/2016].

EAT'S, s.d. *Eat's, gusta l'eccellenza ogni giorno*. [Online]

Disponibile su: <http://www.eatstore.it/content/>.

[Data di accesso: 23/09/2016].

FACEBOOK, s.d. *Eataly Milano Smeraldo*. [Online]

Disponibile su: <https://it-it.facebook.com/eatalysmeraldo/>.

[Data di accesso: 27/09/2016].

FARINETTI, O., 2009. *Coccodè. Il marketing pensiero di Oscar Farinetti*. 1° ed. Prato: Giunti.

GRUPPO COIN, s.d. *Gli store Eat's*. [Online]

Disponibile su: <http://www.gruppocoin.it/eat-s>.

[Data di accesso: 23/09/2016].

INSTAGRAM, s.d. *Eataly Milano Smeraldo* [Online]
Disponibile su: <https://www.instagram.com/explore/locations/214169872/> .
[Data di accesso: 27/09/2016].

ITALO TRENO, s.d. *Italo con Eataly. La tua cucina in viaggio.* [Online]
Disponibile su: http://www.italotreno.it/~media/IDEA/SiteCollectionDocuments/B2C/IT/menu_dal_9giu2013_IT.pdf.
[Data di accesso: 02/10/2016].

KOTLER, P., ARMSTRONG G., 2013. *Principi di Marketing*. 15° ed., Pearson.

MASSARO, F., 2014. *Eataly, Tamburi rileva il 20% per 120 milioni.* [Online]
Disponibile su: http://www.corriere.it/economia/14_marzo_10/eataly-tamburi-rileva-20percento-017a20a0-a872-11e3-97ba-b84d3d5b7e07.shtml.
[Data di accesso: 10/10/2016].

PATEL, N.V., 2012. *The Impact of CSR Perception on Job Attitudes of Employees in India, Advances in Management*.

PELLICELLI, A., a cura di., 2012. *Marketing strategico e branding, Caso di studio*. 1° ed. (s.l.): Giappichelli Editore.

SCARCI, E., 2015. *Eataly Net: 5 milioni di fatturato per l'e-commerce di Farinetti.* [Online]
Disponibile su: <http://food24.ilsole24ore.com/2015/04/eataly-net-5-milioni-di-fatturato-per-le-commerce-di-farinetti/>.
[Data di accesso: 04/10/2016].

SCATTI DI GUSTO, 2016. *New York. Eataly apre al World Trade Center con Rossopomodoro, Osteria della Pace, Orto e Mare.* [Online]
Disponibile su: <http://www.scattidigusto.it/2016/07/26/eataly-apre-world-trade-center-new-york/>.
[Data di accesso: 25/09/2016].

SCATTI DI GUSTO, 2016. *New York. Le foto di Eataly che apre nella Torre 4 del World Trade Center a Ground Zero.* [Online]
Disponibile su: <http://www.scattidigusto.it/2016/08/03/eataly-apre-new-york-downtown-ground-zero/>.
[Data di accesso: 26/09/2016].

SLOW FOOD, s.d. *Con noi puoi.* [Online]
Disponibile su: <http://www.slowfood.it/con-noi-puoi/>
[Data di accesso: 19/09/2016].

SCUOLA HOLDEN, 2015. *Concorso Mangia, Scrivi, Eataly.* [Online].
Disponibile su: <http://scuolaholden.it/mangia-scrivi-eataly/>.
[Data di accesso: 30/09/2016].

TREU, T., a cura di., 2013. *Welfare aziendale: migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. (s.l.): IPSOA.

VENTURINI, T., 2011. *Il nostro pane quotidiano: Eataly e il futuro dei supermercati*. Ricerca di Slow Food.

Interviste da me personalmente realizzate alle seguenti figure, operanti nello store Eataly Smeraldo di Milano:

- HR assistant;
- Press Office assistant;
- Didactics assistant;
- Store Design manager;
- Store and Retail manager;
- External Relations and Complaints manager.

Per la stesura di quest'elaborato, desidero anzitutto ringraziare il mio relatore, prof.ssa Antonella Cugini, e tutte le persone con le quali ho avuto l'opportunità di dialogare, confrontarmi ed interfacciarmi durante il percorso di tirocinio da me intrapreso presso Eataly Smeraldo. Infine, un ringraziamento speciale ed affettuoso va sia ai miei genitori, Enrica e Fabio, che ai miei zii, Sabrina e Riccardo, per l'importante supporto datomi.