

Il caso Eataly

Leggere attentamente il caso di seguito proposto e successivamente eseguire le richieste formulate.

Eataly: edificare il futuro sul passato

“Mangiare italiano, vivere italiano.” Prodotti di alta qualità, facilmente reperibili e a prezzi sostenibili, a disposizione di tutti: con questa premessa, nel 2007, nasceva Eataly, con l’obiettivo di aprire una nuova via, nel mondo, alla distribuzione alimentare e alla commercializzazione di cibi e bevande artigianali. Oggi la catena ideata e fondata da Oscar Farinetti è un colosso dell’eccellenza enogastronomica tricolore in continua crescita – nel 2015 il fatturato è incrementato del 28%, con ricavi superiori ai 400 milioni di euro – e conseguente espansione geografica globale. Entro fine anno, infatti, «sono previste altre aperture: la seconda a New York (a Ground Zero), subito dopo a Boston e a Los Angeles. In Europa a Copenhagen e poi Mosca. Negli Emirati Arabi, visto l’enorme successo di Dubai, apriremo anche nel Bahrain, a Doha e Riyadh», dichiara l’imprenditore di Alba a “Business People”.

La chiave del successo? Eataly continua a innovarsi, senza però snaturare i suoi principi fondanti che, come spiega il suo patron, sono sempre gli stessi di nove anni fa: l’importanza delle materie prime di pregio, il legame con il territorio di appartenenza – le sue storie, le sue tradizioni, le sue genti – la passione per il buono e il bello, «il gusto della convivialità che nasce intorno a una tavola imbandita e che aiuta a trovare momenti di vera felicità». Perché, se questa esiste, seppur per brevi attimi, sottolinea Fa-

rinetti, non può che essere in relazione al prossimo e al creato: «La migliore benzina che ci fa muovere in armonia con tutto ciò che ci circonda è il rispetto». Il che implica, alle volte, fermarsi a riflettere, rielaborare i piani, compiere un passo indietro, se necessario, che permetta di lanciarsi di nuovo in avanti con rinnovato vigore. Come ha fatto, di recente, la stessa Eataly quando ha aderito alla campagna animalista #ViaDagliScaffali: in seguito alla diffusione di un video su maltrattamenti e alimentazione forzata a cui sono sottoposte le oche, la catena ha detto stop al *foie gras*, bloccando gli ordini in attesa di smaltire le ultime scorte in esaurimento. «In questa spaventosa, ma insieme meravigliosa imperfezione cosmica dentro la quale viviamo, abbiamo la facoltà di decidere qualcosa. Suggesto di decidere di avere dubbi. Il dubbio ci aiuterà a trattare meglio chi mangiamo e chi abbracciamo», ha scritto, poco tempo fa, Farinetti sulle colonne del “Corriere della Sera”.

Nel lungo periodo d’analisi che ha preceduto la nascita di Eataly, dal 2004 al 2007, quali criticità ha notato relativamente alla ricerca della bontà e della qualità e come è intervenuto?

La premessa è corretta: bisogna studiare molto. Qualsiasi progetto è fatto di due parti: l’analisi e la costruzione progettuale. Mai sbagliare la prima,

altrimenti si fallisce. La difficoltà più grande – desterà stupore – è la narrazione. Sotto il profilo oggettivo, l’offerta della biodiversità italiana è stratosferica: non c’è altro Paese al mondo che offra le bellezze e la qualità che presenta il nostro Paese, grazie alla nostra posizione geografica e al clima favorevole, in primis. Quindi la sfida era, ed è ancora, raccontare questa enorme ricchezza delle nostre terre. E fino all’entrata in campo di Eataly, questa parte di *storytelling* legata alla meraviglia, stranamente, era stata poco sfruttata dagli italiani.

Qual è il segreto per creare qualcosa di buono che abbia successo?

Immaginiamo il nostro progetto imprenditoriale come una pesca, fatta di tre parti: il nocciolo, la polpa, la pelle. Il primo è fondamentale: se marisce, va a male tutto il resto. Quella è la visione progettuale, una fase in cui ha senso essere molto lenti nel formulare le fondamenta teoriche alla base della propria idea di business. Bisogna essere più veloci nell’addentare la polpa – fuor di metafora, regalare esperienze significative ai propri consumatori – e velocissimi nel cambiare pelle, cioè nella capacità di proporre continue novità innovando. Se potessimo viaggiare nel tempo e tornassimo indietro al 27 gennaio 2007, quando Eataly ha aperto i battenti al Lingotto, confrontando il contesto di allora con quello di oggi, vedremmo che i valori sono rimasti intatti, men-

tre a essere diverse, perché più attuali, in costante evoluzione, sono le offerte e le *in-store experience*.

Dati recenti denotano che l'esportazione dell'agroalimentare made in Italy è cresciuta del 7,3%, ma resta più bassa rispetto ad altri Paesi, come la Francia. Perché non riusciamo a vendere il concetto di qualità del vivere offerta dal made in Italy?

Intanto, dobbiamo andare fieri e contenti di una simile percentuale, perché, a colpi di incrementi continui, stiamo certi che sorpasseremo i competitor. Certo, esportiamo meno di francesi, ma anche di tedeschi, olandesi... Il motivo è presto detto ed è di una semplicità cristallina: noi non abbiamo catene di retail all'estero. Auchan ha 1.450 supermercati in Cina e Carrefour 80 ipermercati: per i cinesi il vino è francese come la Coca-Cola è americana! Noi abbiamo i migliori retailer al mondo (Coop, Esselunga...), ma ci manca una forte distribuzione oltreconfine. Si stanno, però, scaldando i motori... Attualmente l'obiettivo dell'export agroalimentare è fissato a un giro d'affari di 50 miliardi entro il 2020: a mio avviso, lo raggiungeremo anche prima. E i 60 miliardi della Francia non sono poi così lontani. È un po' quello che accade nel turismo: siamo il primo Paese al mondo per bellezze del patrimonio storico-culturale, con 50 siti Unesco. Eppure, non siamo quello più visitato. Roma conta 7,8 milioni di turisti, Dubai 15. Recupereremo. Ma per raddoppiare i numeri – nell'agroalimentare così come nel turismo – dobbiamo crederci! “Connecting

Minds, Creating the Future”, hanno pensato e messo in pratica gli arabi quando si sono trovati senza più petrolio da sfruttare, inventandosi nuovi business per attrarre capitali e per muovere volumi d'affari al loro interno. Noi, del resto, abbiamo già in casa modelli virtuosi a cui ispirarci: basta andare in quella striscia di terra tra Rimini e Riccione e osservare la straordinaria arte dell'accoglienza di quella gente, che non ha eguali.

Attraverso quali valori, luoghi, situazioni, interessi si delinea la qualità dell'esistenza?

Per me il buon vivere è armonia. Ormai abbiamo capito che la felicità è un valore solo in interconnessione con gli altri, con il prossimo. A tutti i livelli, dalla vita privata al lavoro. Nel caso mio e della mia famiglia, come si può ben immaginare, quelle sfere si compenetrano, non hanno confini netti, ma sfumati. Tale confusione, però, per la mia esperienza personale, è feconda, è un caos creativo. Determina benessere. Il mio buen retiro? Le Langhe. Le radici incidono notevolmente. Ho sempre fatto un po' di fatica nelle metropoli. Tra le aziende agricole di quei luoghi mi sembra di respirare e di stare meglio.

Ha dichiarato: «Sembra un paradosso, che in un Paese di tanta bellezza ci siamo così abituati a guardare al brutto fino a perdere le speranze. [...] Salveremo l'Italia [...] se torneremo a essere capaci di guardarla, capirla, gioirne, narrarla e, perché no?, venderla». Oltre che bellezza, quanta bontà – di cibo, di vita – con-

tinua a esserci nella biodiversità italiana? Secondo lei c'è maggiore consapevolezza, oggi, riguardo a questa ricchezza, sia da parte degli imprenditori che da parte dei consumatori?

Assolutamente sì. Nella moderna società dei consumi siamo passati da una grande presa di coscienza, che è il valore del lavoro e del salario, fino alla degenerazione del consumismo. L'evoluzione umana non ha seguito un percorso rettilineo, ma fasi alterne, in una spirale però virtuosa: oggi, per esempio, c'è maggiore consapevolezza, nel mio settore, di quanto siano importanti i prodotti alimentari di qualità introdotti nel nostro corpo sotto forma di cibo rispetto ad altri beni esteriori, dai profumi all'abbigliamento fino agli accessori d'alta gamma e alla pelletteria. La grande crisi del 2008 ha prodotto difficoltà per questi mercati *luxury*. Eataly, invece, continua a crescere. Ci sono sempre più appassionati che preferiscono spendere in alta gastronomia piuttosto che in orologi. “Qualità” implica anche “zero spreco”. Viviamo in un mondo abitato da 7 miliardi e 300 milioni di persone, produciamo cibo per 12 miliardi, ma malgrado questo 826 milioni di individui soffrono la fame, un miliardo e mezzo sono obesi e due miliardi buttano via il cibo. Abbiamo bisogno di riequilibrare la distribuzione delle risorse alimentari. È una presa di coscienza che progressivamente sta migliorando. Poco umilmente, forse, ma credo che Eataly abbia dato un importante contributo a tutto questo scenario.

adattato da www.businesspeople.it

Leggere attentamente il testo di seguito proposto, poi rispondere alle domande.

Il successo a metà di Mr Eataly

Ma quando si quota in Borsa Eataly? La domanda ormai è un classico del giornalismo finanziario italiano. In anni in cui di vere quotazioni non se ne sono viste, men che meno nell'alimentare, la curiosità sull'unica azienda che ne ha il potenziale si è man mano ingigantita. A metterci lo zampino è stato lo stesso fondatore, Oscar Farinetti, che ha via via fissato delle date: prima il 2015, poi il 2016, poi il 2017, il 2018. Come un miraggio nel deserto, l'obiettivo si spostava, ma l'obiettivo di Farinetti era sempre centrato: far parlare dell'azienda, far capire che aveva la statura per quotarsi, che era solo questione di scaldare i motori. A condire il tutto c'erano gli annunci sulla volontà di vendere le azioni (il tetto è al 30% della società) a moltissime famiglie italiane e ai quasi seimila dipendenti. Questi messaggi – a cui il presidente esecutivo Andrea Guerra ha voluto mettere un taglio il 18 novembre parlando di “quotazione a data da destinarsi” – avevano anche il merito di mettere in secondo piano un altro fatto: che Eataly era ancora una *start up*, che era molto giovane (risale al 2007 l'apertura del primo store, al Lingotto di Torino, che a breve avrà un restyling), relativamente piccola e relativamente poco organizzata. Lo era, e in parte lo è ancora, assicura chi ha avuto modo di lavorare con la società. Eppure questi sono anche i mesi di una nuova ondata di aperture: a New York, con il secondo negozio inaugurato recentemente al terzo piano del nuovo 4 World Trade Center. A Boston, dove aprirà a breve, con 500 dipendenti (una cifra che ha fatto entusiasmare il Boston Globe). A Copenhagen, dove si è insediato nel famoso

centro commerciale Illum. Pietre miliari che seguono quelle di Monaco di Baviera, San Paolo, Dubai e Istanbul e che anticipano quelle di Los Angeles, Las Vegas e Toronto. Los Angeles, in particolare, è una di quelle location da tenere d'occhio, come fece capire nel 2014 Luca Baffigo Filangieri, uno dei tre amministratori delegati di Eataly, assieme a Nicola e Francesco Farinetti, figli di Oscar (che ha lasciato le cariche e ha tenuto solo quelle in alcune società controllate). Baffigo Filangieri annunciò che la quotazione sarebbe avvenuta una volta che l'espansione avesse toccato la costa Ovest degli Stati Uniti e l'Asia. Considerate le aperture nel frattempo avvenute a Istanbul, Dubai e Seul (oltre a quelle “storiche” in Giappone), si tratterebbe di aspettare l'autunno 2017, con lo sbarco nella città degli angeli. C'è però un altro aspetto da vedere, quando si parla di quotazione di Eataly, ed è un numero: 700 milioni, il valore del fatturato raggiunto il quale scatterebbe la quotazione. Questa cifra era stata indicata da noi già tre anni fa e oggi trova una nuova conferma da un report pubblicato il 23 novembre dalla banca d'investimento Intermonte Sim.

Il report parla di una quotazione che avverrà “ragionevolmente” nel 2018 o 2019. A guardare le aspettative sui prossimi anni si capisce anche perché: nel 2018 il valore della produzione è stimato in 750 milioni. Considerato che il 2016 dovrebbe chiudere a quota 420 milioni, con un incremento del 6% rispetto all'anno precedente, come si possono considerare credibili gli incrementi attesi

di oltre il 30% all'anno nel 2017 e 2018? La risposta è duplice: si deve tener conto delle nuove aperture, da cui sono attesi ricavi molto importanti; e del fatto che il dato del 2015 era pompato dalla presenza di 20 ristoranti regionali (a rotazione mensile) sotto il cappello di Eataly all'interno dell'Expo di Milano. Guardando il report di Intermonte viene dipinta una società che non avrà grossi problemi: l'Ebitda (il margine operativo lordo) è visto in crescita fino a 71 milioni e il margine Ebitda/fatturato salirà dal già alto (per il mondo del retail) 7,3% al 9,5%. L'utile netto dovrebbe triplicare rispetto all'attuale, toccando i 15 milioni di euro nel 2018.

Intermonte parla di una quotazione che avverrà “ragionevolmente” nel 2018 o 2019.

L'unico dato peggiorato sarebbe quello della posizione finanziaria netta, che a causa degli investimenti ingenti sarebbe negativa per 45 milioni. Nel 2015 era invece positiva per 25 milioni. Ecco, quando si parla della mancata quotazione, si dovrebbero tenere in considerazione queste circostanze: con i 120 milioni arrivati nel marzo 2014 da Clubitaly, la necessità di liquidità è diminuita, sebbene serva in prospettiva per continuare l'espansione all'estero. Clubitaly è un fondo partecipato al 27,5% da Tamburi Investment Partners e che conta al suo interno vari finanziatori, tra cui alcune holding di società alimentari. Ha rilevato da Eatinvest s.r.l., cioè dalla famiglia Farinetti, il 20% della società.

adattato dall'articolo di Fabrizio Patti
in www.linkiesta.it

- 1. Quali possono essere le ragioni connesse a una quotazione borsistica?
- 2. Per quali ragioni, secondo l'autore, Eataly ha continuato a parlare di quotazione nel corso degli anni, spostando via via le date di concreta attuazione?
- 3. Spiegare i seguenti termini.

- Valore della produzione:
.....
.....
.....
- Ebitda (o margine operativo lordo):
.....
.....
.....
- Utile netto:
.....
.....
.....
- Posizione finanziaria netta:
.....
.....
.....