

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Il Covid-19 e il mondo del retail: la reazione di Eataly per
contrastare l'emergenza**



Relatore:

Prof. Franco Varetto

Candidato:

Valentina Pintauro

Anno accademico 2019/2020

Indice

1. Introduzione	6
2. Covid-19: impatto economico italiano, europeo, mondiale.....	9
2.1 Primi allarmi ed evoluzione del Covid-19 in Cina	9
2.3 Decisioni e contraddizioni dei principali Paesi coinvolti	13
2.4 Paesi dei Balcani	16
2.5 India	17
2.6 Italia	18
2.7 Situazione attuale	19
3. Il mondo Eataly	23
3.1 Storia: dalle origini ad oggi	23
3.2 Manifesto Eataly	28
3.3 Modello di business	30
3.4 Canali di distribuzione	36
3.5 Rapporto con i fornitori	38
3.6 Personale e i “category”	38
4. L’impatto del Covid-19	41
4.1 Settore retail.....	41
4.1 E-commerce: il cambiamento d’abitudini della clientela	44
4.3 Smart working, gestione degli spazi aziendali e turni lavorativi	49
4.4 Misure di supporto per la ripartenza del sistema produttivo	55
5. Le decisioni e le politiche intraprese da Eataly	60
5.1 Affrontare la crisi e contrastare l’emergenza.....	60
5.2 Pianificazione della ripresa	65
6. Il retail dopo la pandemia: uno scenario futuro	66
7. Conclusioni.....	70
Bibliografia e Sitografia	71

1. Introduzione

Il presente elaborato si pone come obiettivo l'analisi dell'impatto dell'epidemia Covid-19 sul settore aziendale, focalizzando l'attenzione sulle reazioni dell'azienda Eataly.

La scelta dell'argomento è stata dettata dalla situazione anomala causata dalla pandemia Covid-19 a partire dai primi mesi del 2020 e dall'esperienza di tirocinio curriculare intrapresa presso lo store Eataly Lingotto di Torino.

La diffusione del Coronavirus ha stravolto la quotidianità, in modo analogo a come la stravolgono eventi come guerre e disastri ambientali, con la differenza che si tratta di un nemico invisibile, dal quale ancora non ci si sa difendere.

Il primo capitolo dell'elaborato è finalizzato a costruire una panoramica dell'espansione del virus in tutto il mondo a partire dalla piccola cittadina di Wuhan, in Cina, luogo in cui l'infezione ha iniziato a circolare da dicembre 2019 e da cui è partito il contagio.

Nella prima decade di marzo, la diffusione del Covid-19 viene definita una pandemia diffusa in tutto il pianeta, nel quale in poco tempo ha causato un aumento esponenziale di contagi e di morti, e lockdown obbligatori in quasi tutte le città del mondo.

Un breve excursus descrive la diffusione del virus in Italia, Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, Brasile, Russia e Stati Uniti e le decisioni e i provvedimenti intrapresi dai rispettivi governi. Inoltre, si è posta l'attenzione sulla situazione critica creatasi nei Paesi Balcanici, dove i governi stessi hanno creato un falso senso di sicurezza per favorire la propaganda elettorale, e in India, messa in ginocchio dall'epidemia dato il fragile sistema sanitario posseduto.

Infine una fotografia, al mese di ottobre, della situazione attuale dei diversi Stati, ancora in cerca di un equilibrio e di un modo per convivere con il virus, che continua a colpire senza sosta.

Il secondo capitolo è interamente dedicato a Eataly, a partire dalla storia dell'azienda, quindi dalla fase dell'idea e della creazione alla prima apertura a Torino nel 2007, seguita dalle numerose aperture in tutto il mondo.

Successivamente, viene analizzata la *mission* di Eataly, i principali valori alla base della cultura aziendale e le caratteristiche della proposta di valore, costituita da tre macro aree di business: mercato, ristorazione e didattica.

Il terzo capitolo è incentrato sull'impatto del Covid-19 nel mondo aziendale. Difatti, la situazione anomala creatasi dal mese di marzo 2020 ha portato a gravi crisi e grossi

cambiamenti per le aziende appartenenti a qualsiasi settore: le aziende hanno dovuto ricalibrare la comunicazione, aprire nuovi canali di vendita online, trasformare i negozi in magazzini e promuovere il brand. In particolar modo il focus è incentrato sull'importanza dell'e-commerce, dovuta al cambio di abitudini d'acquisto della clientela, che preferisce acquistare online senza doversi recare in negozio.

Anche la vita dei dipendenti in azienda e in ufficio è cambiata: per rispettare il distanziamento sociale, è necessario utilizzare delle turnazioni, distanziare le postazioni di lavoro ed evitare assembramenti.

In una situazione così drammatica per tutte le aziende, il Governo ha dovuto adottare delle misure straordinarie dirette a prevenire ed arginarne l'espansione e gli effetti sul sistema economico ed a mettere a disposizione ammortizzatori sociali tali da tutelare e aiutare a sopravvivere, sia le aziende che i dipendenti.

L'elaborato procede con un'analisi delle decisioni e delle politiche intraprese dall'azienda al fine di contrastare l'emergenza e fare in modo di rendere meno negativo l'impatto dell'epidemia.

Anticipare le restrizioni, è stato per Eataly un punto di forza, in quanto in questo modo si ha avuto la possibilità di trovare una soluzione e qualche alternativa che potesse permettere all'azienda di continuare il suo business, garantendo la sicurezza sia della clientela sia dei propri dipendenti.

Durante lo stato d'emergenza, e non solo, è stato necessario intervenire nella riorganizzazione dei negozi, rivoluzionati sia dal fatto che alcuni prodotti non potessero essere momentaneamente venduti e al contrario altri avessero importanza fondamentale, ma anche nella gestione delle file, del distanziamento sociale all'interno degli store e successivamente anche dal posizionamento dei tavoli destinati alla ristorazione.

Importante è stata la gestione del rapporto con i fornitori, garantendone la sicurezza nei trasporti e nelle consegne; lo smaltimento del magazzino ha consentito effettuare donazioni verso gli ospedali e centri di volontariato e la creazione di menù *ad hoc* per la riapertura dei ristoranti in loco.

Eataly, oltre ad aver fatto ricorso al FIS per i dipendenti a livello della ristorazione e successivamente anche per la corporate, ha richiesto e ottenuto un prestito garantito al 90% da SACE, con il quale ha potuto come prima cosa saldare i debiti con i suoi fornitori. Vengono sottolineate le numerose difficoltà incontrate dall'azienda e dai suoi dipendenti, soprattutto dal punto di vista della comunicazione e dell'organizzazione del lavoro in

smart working, aspetto sul quale ancora oggi bisogna molto migliorare. Infatti, soprattutto inizialmente, la comunicazione ha dato filo da torcere nell'organizzazione del lavoro e nella velocità delle operazioni da effettuare.

Mentre i mercati Eataly sono sempre rimasti aperti, i ristoranti hanno dovuto chiudere nel periodo del lockdown: la riapertura non è stata del tutto semplice, sia dal punto di vista logistico della sistemazione dei tavoli all'esterno, sia dal punto di vista dei costi che in certi momenti sono stati troppo elevati da sostenere, causa decisioni errate e poco efficienti precedentemente adottate.

Si conclude l'elaborato con un focus incentrato sulla pianificazione della ripresa intrapresa dall'azienda Eataly, che con tenacia mantiene i suoi obiettivi relativi alle nuove aperture in Europa e oltre oceano.

Una panoramica su come si potrebbe presentare il mondo del retail, mutato dalla pandemia, sia in modo positivo sia in modo negativo, e soprattutto adeguato alle differenti abitudini d'acquisto della clientela.

2. Covid-19: impatto economico italiano, europeo, mondiale

L'epidemia da Coronavirus scoppiata all'inizio del 2020 rappresenta una delle più gravi allerte sanitarie mondiali degli ultimi anni. Il coronavirus consiste in una famiglia di virus responsabile di differenti tipologie di infezioni respiratorie, associabili sia ai comuni raffreddori stagionali che a patologie più gravi, come ad esempio la polmonite.

Dicembre 2019 e gennaio 2020 sono stati i mesi in cui, in una regione remota del globo, ha iniziato a circolare il nuovo virus, completamente sconosciuto al sistema immunitario umano. Nessuno avrebbe mai immaginato che un virus così apparentemente lontano avrebbe potuto diffondersi a livello mondiale e causare enormi problematiche a livello individuale e collettivo, dal punto di vista economico e sanitario.

2.1 Primi allarmi ed evoluzione del Covid-19 in Cina

Nel mese di dicembre 2019 le autorità sanitarie cinesi iniziano a comprendere di essere di fronte ad una situazione piuttosto anomala. Nella città di Wuhan, si segnalano difatti ricoveri di pazienti affetti da polmonite atipica e molto contagiosa. Le autorità locali, timorose di trovarsi in una situazione drammatica anomala a quella vissuta nel 2003 con la Sars, inizialmente non danno chiare indicazioni, soprattutto per evitare le grosse conseguenze relative sia all'immagine del Paese sia all'aspetto economico. Le comunità scientifica cinese inizia a esaminare i vari casi, con l'obiettivo di capire meglio quella che è una situazione potenzialmente drammatica. Un medico di Wuhan, Li Wenliang, ha lanciato alcuni allarmi sui social circa la pericolosità del momento dovuta alla velocità dei contagi del virus ancora sconosciuto. Il primo caso di infezione è stato fatto risalire all'8 dicembre 2019. Il mercato ittico e di animali di Wuhan è sotto i riflettori: secondo le prime costruzioni, si pensa che il virus sia stato trasmesso dagli animali all'uomo, generando quindi l'epidemia. Il 31 dicembre 2019 si registra la prima comunicazione del governo cinese all'Organizzazione Mondiale della Sanità circa la possibile esistenza di un nuovo virus.

Di seguito all'invio del report ufficiale all'Organizzazione Mondiale della Sanità da parte della città di Pechino, le autorità sanitarie locali iniziano a prendere provvedimenti.

In particolare, il 1 gennaio 2020 viene chiuso il mercato di Wuhan, città da cui sarebbe partito il contagio, alcuni pazienti vengono posti in isolamento e viene imposta la

quarantena a coloro che sono stati a contatto con soggetti affetti dai sintomi generati dal virus.

Dal punto di vista scientifico, la prima svolta si ha in data 7 gennaio: viene difatti confermata l'identificazione di un nuovo tipo di virus appartenente alla famiglia dei coronavirus, la quale permette di dare il via agli studi e approfondimenti relativi ai casi e alle patologie, al fine di poter comprendere al meglio le dinamiche di contagio e del virus stesso. L'OMS il 9 gennaio, alla luce delle notizie emerse dalla Cina e dalle comunicazioni arrivate da Pechino, ufficializza la comparsa di un nuovo virus. Nello stesso giorno, si registra a Wuhan il primo decesso ufficiale causato dall'epidemia.

Dopo la seconda parte di gennaio, le dinamiche del contagio sono apparse molto più chiare e drammatiche. Il virus infatti ha dimostrato una capacità di diffusione molto elevata facendo sì che il numero di pazienti coinvolto crescesse in maniera esponenziale sia nella città di Wuhan sia in altre zone della Cina. Dunque, il nemico "invisibile" da combattere si è rivelato molto più potente del previsto, tanto che da Pechino dopo le prime misure di inizio anno si è optato per drastiche prese di posizione volte a contenere quanto più possibile l'epidemia, a partire dalla cancellazione dei festeggiamenti del capodanno cinese, la ricorrenza più sentita da tutta la popolazione e per la quale milioni di persone viaggiano in tutto il Paese. [1]

Il 23 gennaio viene deciso di imporre la totale quarantena per tutti gli 11 milioni di abitanti di Wuhan e successivamente, pochi giorni dopo, viene estesa all'intera provincia di Hubei, per un totale di 60 milioni di persone isolare dal resto della Cina e del mondo intero.

Successivamente, l'emergenza ha toccato molte altre province con estrema rapidità, comprese quelle della capitale di Pechino e di Shanghai.

A fine gennaio, l'intera nazione di fatto si ritrova ferma e intrappolata a causa del virus: vengono sospesi numerosi servizi di trasporto pubblico, imposti rigidi controlli negli aeroporti, sospese le lezioni sia scolastiche sia universitarie, e soprattutto vengono chiuse numerose aziende, comprese quelle delle multinazionali straniere, e bloccata la produzione in diverse catene.

La decisione della Cina di mettere in stand-by la vita quotidiana e frenetica che la caratterizza risulta fondamentale e necessaria al fine di anticipare il picco previsto dei contagi e cercare di fare in modo che i casi accertati diminuissero.

Xi Jinping, presidente della Repubblica Popolare Cinese, ammette a fine gennaio lo stato di difficoltà che il Paese sta attraversando e allo stesso tempo l'OMS dichiara l'allerta mondiale. Per far fronte al numero elevatissimo di ricoveri a Wuhan, il governo di Pechino decide di costruire due ospedali nel giro di una settimana, ampliando in tal modo l'offerta di posti letto, al fine di prevenire il collasso del sistema sanitario. Tra fine gennaio e inizio febbraio, il problema assume rango internazionale, ma non solo per i casi registrati all'estero tra i cittadini che sono stati in Cina nel momento dell'esplosione del virus, ma bensì dato dal fatto che il contagio generalizzato in tutto il globo è ormai diventato molto forte e quasi del tutto incontrollabile. Per questo molti Paesi iniziano ad adottare misure restrittive nei collegamenti con la Cina, chiudendo le frontiere o imponendo controlli molto severi negli aeroporti, con l'obiettivo di isolare il più possibile i focolai di virus presenti nel territorio cinese.

L'11 marzo 2020, il direttore generale dell'OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, ha definito la diffusione del Covid-19 non più una epidemia confinata ad alcune zone geografiche, ma una pandemia diffusa in tutto il pianeta.

Spagna, Francia, Germania, Paesi Nordici, Regno Unito, Corea del Sud e USA, hanno apportato misure preventive severe, portando dunque al lockdown globale.[2]

2.2 Diffusione temporale e geografica del virus e dinamica dei contagi

Il 21 gennaio un cittadino atterrato negli Stati Uniti dalla Cina risulta positivo: questo episodio desta molto clamore mediatico, in quanto conferma come l'allarme sul coronavirus, a cui è stato dato il nome ufficiale di Covid-19, ha una rilevanza internazionale.

In Europa i primi due casi si registrano in Francia il 24 gennaio e, anche in questo caso, si tratta di persone recentemente passate dalla Cina. Proprio in quello stesso giorno, un primo contagio viene annotato a Singapore, mentre il 27 gennaio in Canada e in Germania si fa fronte ai primi casi in territorio nazionale.

In Italia viene attestata la presenza del Covid-19 il 30 gennaio: si tratta di una coppia cinese in vacanza, che risultata positiva agli esami viene isolata e ricoverata presso l'ospedale Spallanzani di Roma.

Le prime preoccupazioni al di fuori della Cina si registrano in Thailandia, ove il 28 gennaio erano stati accertati 28 casi, situazione aggravata dalla preoccupazione di un sistema sanitario più debole di quello di altri Paesi colpiti.

Il coronavirus fa la sua comparsa anche in Corea del Sud e in Giappone, dove il 5 gennaio viene bloccata la nave da crociera Diamond Princess a causa di vari casi rilevati a bordo e a causa dei quali ai passeggeri a bordo viene imposta la quarantena.

In Italia, nella notte tra il 20 e il 21 febbraio a Codogno, in provincia di Lodi, un uomo viene ricoverato per problemi respiratori nell'ospedale locale. Dal momento che i sintomi hanno destato sospetto, sono stati eseguiti i controlli volti ad accertare l'eventuale presenza di Covid-19 che sono risultati successivamente positivi. Fino a tale momento i casi accertati erano tre in Italia: la coppia di turisti cinesi e un ragazzo ricoverato a Roma. Dopodiché, inizia anche per l'Italia l'incubo coronavirus: nel giro di pochi giorni vengono accertati decine di casi e registrati primi decessi. Pur essendo in circolo da diverse settimane, l'infezione è dilagata in poco tempo, dalla Lombardia al Veneto, passando per l'Emilia Romagna ed il Piemonte. Il 24 febbraio viene infatti istituita la prima zona rossa in provincia di Lodi, mentre nel resto del nord Italia tutte le scuole vengono chiuse.

Una statistica ha rivelato che dal focolaio nelle regioni settentrionali italiane sono partiti i contagi anche a causa dei viaggi all'estero condotti da persone residenti nei territori colpiti dal virus. [3]

Il 4 marzo, il Presidente del Consiglio Giuseppe Conte emana il primo Dpcm, con il quale vengono imposte le prime limitazioni a livello nazionale per il contenimento di un contagio sempre più diffuso e rapido. Nella notte tra il 7 e 8 marzo, l'intero nord Italia è andato nel panico: viene diffuso un nuovo Dpcm che prevede la dichiarazione dell'intera Lombardia come zona rossa.

Di conseguenza, molti studenti e lavoratori originari di altre regioni, in particolare quelle meridionali, hanno preso d'assalto treni e bus per uscire dalle zone interessate alla chiusura.

Successivamente, il 10 marzo viene emanato un nuovo decreto con il quale le misure di prevenzione messe in atto per la Lombardia vengono estese a tutte le altre regioni, portando il Paese alla cosiddetta fase di lockdown.

Il lockdown italiano è molto simile a quello messo in atto in Cina: le attività non necessarie vengono chiuse, gli spostamenti al di fuori del proprio comune negati, se non per casi eccezionali, confinando gli italiani all'interno delle loro abitazioni.

In Italia, la regione più colpita è apparsa la Lombardia: difatti tra Brescia e Bergamo il tasso di mortalità è stato il più alto d'Europa. Gli ospedali e le strutture sanitarie sono

state messe sotto pressione, soprattutto per la grande necessità di posti letto in terapia intensiva.

Le misure previste con il decreto del 10 marzo sono state allentate solo il 4 maggio, mentre il 18 maggio sono stati riaperti bar e ristoranti, se pur con severe limitazioni.

Da maggio, la curva dei contagi ha iniziato ad essere più bassa e la pressione sugli ospedali si è fortemente ridimensionata. Quanto accaduto ha causato ferite profonde nel Paese: i morti, con i dati aggiornati a luglio, sono stati più di 35.000 mentre i casi totali di contagio sono quasi 245.000.

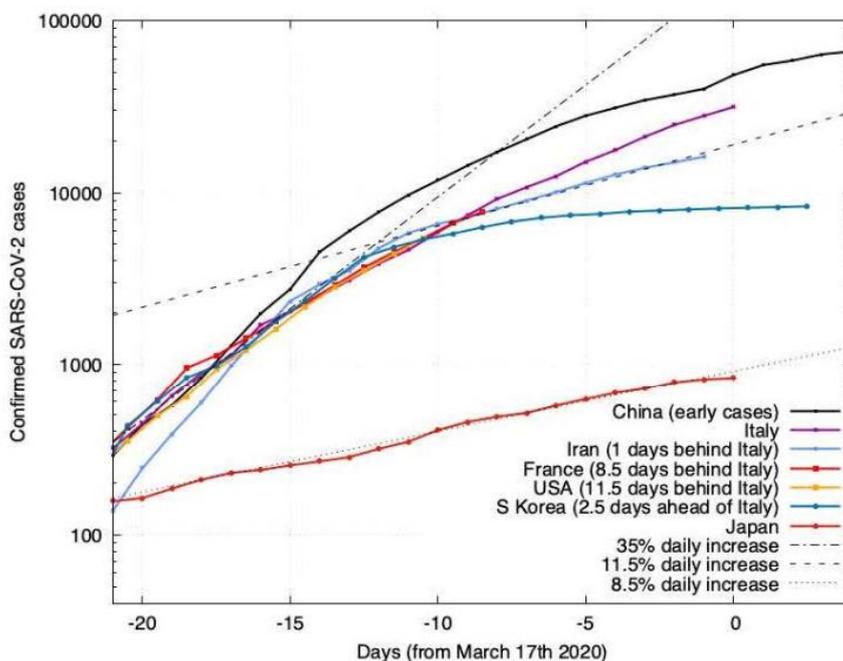


Figura 1 Numero di casi confermati, su scala logaritmica, rispetto al tempo

2.3 Decisioni e contraddizioni dei principali Paesi coinvolti

In Europa, i primi casi effettivi risalgono al 24 gennaio, in Francia. Successivamente, il virus si è manifestato in altri Paesi, tra cui l'Italia, facendo crescere la curva dei contagiati, e purtroppo anche delle vittime, in maniera esponenziale nel mese di marzo.

Come i primi contagi, anche le prime vittime da coronavirus sono state registrate in Francia, Paese in cui le misure adottate per contrastare l'epidemia non sono state da subito rigide quanto quelle italiane, nonostante l'elevata percentuale di contagiati e vittime registrati fin dal primo momento. Di fatti, la linea guida seguita dal capo dello Stato Emmanuel Macron è stata quella di non alimentare la psicosi sulla malattia. [4]

Secondo i dati resi noti dal Ministero della Salute in Italia e pubblicati dall'Oms, il Paese che risulta essere quello più colpito è la Russia. Qui le autorità, sostenendo che fosse tutto sotto controllo, hanno imposto le misure restrittive solo dopo il 30 marzo. Il presidente Vladimir Putin ha riconosciuto pubblicamente la gravità della situazione solo in un secondo momento, a causa di un focolaio diffuso a Mosca.

Tra i Paesi più colpiti dalla pandemia vi è di certo il Regno Unito: la pericolosità del virus qui è stata aggravata dalla poca importanza data alla situazione da parte del primo ministro Boris Johnson.

Il premier, non solo ha destato scalpore in tutta l'Europa per l'assenza alle prime riunioni causa impegni personali, ma è stato anche sostenitore della cosiddetta "immunità di gregge".

Solo il 23 marzo, Johnson ha deciso di adottare misure rigide di controllo e prevenzione, chiudendo le attività economiche non essenziali e limitando gli spostamenti nel territorio. Anche la Spagna ha registrato numerosi contagiati e morti: le misure di prevenzione e di contrasto al virus sono state adottate con largo ritardo rispetto alla diffusione dello stesso all'interno del Paese. Difatti, solo il 14 marzo il capo del governo Pedro Sánchez ha dato l'allarme della gravità della situazione, dando così la possibilità al virus di propagarsi in modo estremamente veloce.

Situazione del tutto opposta si è verificata in Germania, dove si è cercato di giocare in anticipo: i numeri di contagiati e morti sono estremamente più bassi. Infatti, prima ancora che venisse ufficialmente dichiarata la pandemia, gli esperti del RKI, Istituto tedesco Robert Koch, hanno affiancato le istituzioni consigliando le misure da adottare per evitare i casi di contagio, adottando tempestivamente le misure di contenimento, isolando le zone di contagio e monitorando i casi di malattia.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, il primo caso viene registrato il 21 gennaio 2020: si trattava di un uomo, tornato da poco tempo da Wuhan. Poche settimane dopo, la situazione si aggrava nello stato di New York, dando il via alla vera e propria emergenza con un tasso di contagi cinque volte più alto della media del resto degli Stati Uniti.

New York è epicentro dell'epidemia da Covid-19 nel Paese: il governatore Andrew Cuomo ha applicato misure molto simili a quelle applicate in territorio italiano: chiusura delle scuole, delle attività ritenute non essenziali, bar, ristoranti e imponendo il divieto di uscire se non per motivi di effettiva necessità. La sanità locale è andata ben presto al

collasso e molte strutture, nel momento del picco dell'epidemia, a gestire le richieste di ricovero dovute al coronavirus.

Nel resto del Paese, si è sviluppato un dibattito su come affrontare l'epidemia, con accese divisioni tra sostenitori del lockdown federale e chi invece le eviterebbe per tutelare l'economia, che verrebbe effettivamente devastata dalle chiusure. Tale dibattito ha coinvolto anche la Casa Bianca con Donald Trump, il quale solo in secondo momento ha dato la giusta importanza alla situazione, che dapprima aveva etichettato come una normale influenza.

A livello complessivo, a luglio gli Stati Uniti risultano il Paese più colpito al mondo dalla pandemia: 2.8 milioni i casi di contagio confermati, più di 130.000 e vittime accertate.

L'America è il continente più colpito con gli Stati Uniti in testa e il Brasile secondo per numero di contagi. Nel Paese sudamericano al 22 luglio 2020 si sono contati 2.159.654 casi di persone colpite dal virus. Qui il primo caso di Covid è stato registrato il 25 febbraio scorso: un uomo di 61 anni, originario di San Paolo era rientrato dalla Lombardia, dov'era stato tra il 9 e il 21 febbraio, con sintomi lievi. Successivamente la situazione è precipitata fino a contare 40.000 contagi e 2.588 decessi. Il governo brasiliano ha presentato fin dal primo momento delle grandi lacune nella gestione delle misure da adottare per limitare i casi di contagio.

A rallentare le attività di contrasto alla pandemia hanno contribuito la poca importanza prestata al virus nelle sue prime fasi di diffusione da parte del governo e ben due dimissioni da parte di chi presiedeva il ministero della Salute.

In diverse occasioni il presidente del Brasile, Jair Bolsonaro, è apparso in eventi pubblici senza indossare la mascherina dando dimostrazione di sottovalutare il problema. Il 16 aprile il presidente Bolsonaro ha destituito dalla carica il ministro Luiz Henrique Mandetta col quale aveva avuto diversi contrasti: il ministro infatti voleva adottare delle misure ferree per contrastare il coronavirus a differenza di Jair Bolsonaro che riteneva si trattasse di una semplice influenza, che avrebbe colpito più che altro gli anziani. In questo contesto le preoccupazioni del presidente brasiliano erano dirette a tutelare gli effetti che il virus avrebbe causato all'economia.

La linea di Bolsonaro non è stata condivisa neppure dal nuovo ministro della Salute Nelson Teich che, sulla linea del predecessore, sosteneva ci fosse bisogno di misure di contrasto molto rigide. Proprio per questo, dopo 28 giorni dalla nomina, vi sono state le sue dimissioni. Il Brasile è entrato in crisi su più fronti, sia a livello sanitario, sia politico,

sia economico. Inoltre in Brasile, le condizioni presenti nelle favelas nelle principali città hanno contribuito alla rapida diffusione del virus.

2.4 Paesi dei Balcani

I Paesi Balcanici stanno attraversando un periodo di grande crisi dovuta al Covid-19: dieci dei Paesi a cui è stato vietato l'ingresso in Italia appartengono alla regione, Bosnia Erzegovina, Serbia, Montenegro, Macedonia, Kosovo, con Romania e Bulgaria. Negli ultimi due mesi, la propagazione del contagio è stata crescente e senza alcuna inversione di tendenza, rivelando la debolezza e l'inadeguatezza delle misure prese dai governi.

In Bosnia Erzegovina i dati ufficiali parlano di 335 nuovi casi di positività ogni giorno in una popolazione pari ad un ventesimo di quella italiana e quindi con una equivalenza ai settemila casi italiani al giorno del peggior periodo trascorso tra marzo ed aprile.

In Serbia la situazione è persino peggiore: 500 casi al giorno in una popolazione pari ad un decimo di quella italiana. [5]

La situazione che si è presentata è del tutto analoga a quella vissuta in Lombardia e nel resto dell'Italia: il sistema sanitario è giunto al collasso a causa dei posti insufficienti negli ospedali e della scarsità di dispositivi sanitari di sicurezza e di cura. Ciò ha portato ad improvvisare sedi pseudo ospedaliere in palestre e palazzetti e al rapido contagio di gran parte del personale sanitario.

Dopo il primo lockdown adottato tra marzo e aprile, come in tutti i Paesi, si aspettava che ci fosse un picco di contagi nel prossimo autunno, mentre esso si è verificato già nel bel mezzo dell'estate, con un crescendo senza interruzioni.

Nel momento in cui in Italia la situazione era ormai fuori controllo, i governi dei Paesi Balcanici avevano tempestivamente preso tutte le misure necessarie per arginare i contagi, chiudendo tutte le attività che era possibile chiudere. Nel momento in cui, a maggio, tutto è stato riaperto e le misure di contenimento allentate, la popolazione, non avendo toccato con mano la serietà e pericolosità del contagio, ha ripreso inconsapevolmente a comportarsi esattamente come prima del lockdown, senza alcuna precauzione e alcun controllo. Di fatti, le manifestazioni sportive sono ritornate alle masse e bar, pub e discoteche hanno ripreso a riempirsi di giovani, che oggi sono tra i più contagiati e presumibilmente i maggiori vettori del contagio non solo nei Paesi Balcanici ma anche in Italia e altri paesi europei. Inoltre, si è ripreso a celebrare funerali, matrimoni

e altre cerimonie in maniera “*balcanica*” e dunque con la partecipazione di centinaia di persone. Chiaramente, il contagio ha ripreso ad espandersi in maniera esponenziale.

Inoltre, la causa da mettere in evidenza è anche di carattere politico, soprattutto relativamente alla Serbia, paese nelle peggiori condizioni in questo momento. Infatti, in vista delle elezioni nazionali del 15 giugno, il governo serbo ha celato la vera entità del problema nei mesi di maggio e giugno.

Il governo serbo avrebbe mentito sul numero di morti registrate: ben 632 dal 19 marzo al 1 giugno, mentre Belgrado ne ha comunicate solo 244. Un’azione, a detta di tutti gli analisti, volta a giustificare le riaperture e a dare un’impressione di ritorno alla normalità, in vista delle elezioni del 21 giugno, per le quali Vučić aveva spinto molto, e che ha vinto con il 63% dei consensi. [6]

La facilità nel diffondere notizie false è una caratteristica peculiare della pandemia nei Balcani. Ciò che risulta essere preoccupante è che ciò sia avvenuto per mano degli stessi governi. Di fatti, nella popolazione si è creato un falso senso di sicurezza portando ad assumere comportamenti poco attenti.

2.5 India

La situazione creatasi in India è una delle più gravi nell’intero globo: in sole tre settimane, l’India è passata da essere il sesto paese più colpito al mondo dal coronavirus al terzo, secondo i dati della Johns Hopkins University. Il fragile sistema sanitario indiano è stato rafforzato durante il lockdown ma potrebbe essere sopraffatto da un aumento esponenziale dei contagi. Conoscere il bilancio reale in India è impossibile in quanto non esiste alcun meccanismo di segnalazione nella maggior parte dei luoghi per qualsiasi tipo di morte.

La salute pubblica è gestita a livello statale e alcuni stati sono riusciti a gestirla meglio di altri. Ad esempio, il Kerala, dove sono stati segnalati i primi tre casi di virus in India, viene considerato come modello: ha isolato i pazienti in anticipo, rintracciato e messo in quarantena i contatti e fatto test di massa. Al contrario invece, Delhi, lo stato che comprende la capitale nazionale, è stato fortemente criticato per una gestione considerata troppo superficiale.

L’India inoltre ha un ruolo fondamentale nella lotta globale al Covid-19: oltre ad essere il secondo fornitore di dispositivi di protezione individuale dopo la Cina, ha sette vaccini

in corso di sperimentazione, incluso uno di Bharat Biotech che il Consiglio indiano sulla ricerca medica considera molto promettente.

Anche se lo spazio aereo indiano rimane chiuso alle compagnie commerciali straniere, in India l'economia è in gran parte già ripartita. Gli operai, che sono fuggiti dalle città nel momento in cui è stato imposto il lockdown, stanno tornando, allettati dai datori di lavoro che offrono vitto e alloggio gratuiti. Difatti, il premier Narendra Modi ha sfruttato la crisi sanitaria insieme a una situazione di stallo militare con la Cina per lanciare l'idea di "India autosufficiente". Ma i numeri non sono per adesso dalla sua parte: i contagi sono raddoppiati in 3 settimane superando gli 820 mila casi registrati ufficialmente. [7]

2.6 Italia

Per poter fare una panoramica della situazione italiana attuale, si fa riferimento ad un'analisi dei dati relativi al periodo 24-30 agosto 2020, pubblicata nel sito internet del Ministero della Salute.

Per i tempi che intercorrono tra l'esposizione al patogeno e lo sviluppo di sintomi e tra questi la diagnosi e la successiva notifica, verosimilmente molti dei casi notificati in questa settimana considerata hanno contratto l'infezione nella seconda decade di agosto. Alcuni dei casi indentificati tramite screening, tuttavia potrebbero aver contratto l'infezione in periodi antecedenti.

Si conferma un aumento nei nuovi casi segnalati in Italia per la quinta settimana consecutiva con una incidenza cumulativa negli ultimi 14 giorni (dal 17 al 30 agosto) di 23.68 per 100.000 abitanti, in aumento dal periodo 6/7-19/7 e simile ai livelli osservati all'inizio di maggio. [8]

In Italia, come in Europa e globalmente, si è verificata una transazione epidemiologica dell'epidemia da Sars-Cov-2 con un forte abbassamento dell'età mediana della popolazione che contrae l'infezione. Di fatti, l'età mediana dei casi diagnosticati nell'ultima settimana è di 32 anni, in leggero aumento rispetto alla settimana precedente a quella qui considerata.

Inoltre, il Ministero della Salute conferma il mutamento nelle dinamiche di trasmissione osservato nelle settimane precedenti, con emergenza di casi e focolai associati ad attività ricreative sia sul territorio nazionale che estero.

L'Italia si trova in una fase epidemiologica di transazione al momento in progressivo peggioramento, a causa della diffusa trasmissione del virus su tutto il territorio nazionale,

che provoca focolai anche di dimensioni rilevanti e spesso associati ad attività ricreative che comportano assembramenti e violazioni delle regole di distanziamento fisico. In questo periodo infatti si assiste all'importazione di casi e ad un'ulteriore trasmissione locale, soprattutto al rientro dopo i periodi di vacanza estiva.

L'indice di trasmissione nazionale (R_t) calcolato sui casi sintomatici e riferito al periodo 13-26 agosto 2020, è pari a 1.18. Ciò indica che, al netto dei casi asintomatici identificati attraverso attività di tracciamento dei contatti e dei casi importati da stato estero, vi è stato un aumento del numero di casi sintomatici contratti localmente e diagnosticati in Italia.

Bisogna tuttavia interpretare con cautela l'indice di trasmissione nazionale in questo particolare momento dell'epidemia. Infatti R_t viene calcolato sui casi sintomatici, pur rimanendo l'indicatore più affidabile a livello regionale e confrontabile nel tempo per il monitoraggio della trasmissibilità, potrebbe sottostimare leggermente la reale trasmissione del virus a livello nazionale. Pertanto l' R_t nazionale deve essere sempre interpretato tenendo anche in considerazione il dato di incidenza.

2.7 Situazione attuale

I tassi di notifica¹ dei casi sono aumentati costantemente in tutta l'Unione Europea, lo Spazio Economico Europeo e il Regno Unito dall'agosto 2020, ma con impatto differente in tutti i Paesi. In diverse aree l'aumento osservato è correlato all'aumento dei tassi di test e all'intensa trasmissione tra gli individui tra i 15 e i 49 anni di età, mentre la maggior parte dei rilevamenti riguarda casi lievi o asintomatici. In altri Paesi, tuttavia, l'aumento coincide con tassi di notifica elevati o in aumento nelle persone anziane e, di conseguenza, è presente una percentuale maggiore di casi ospedalizzati e gravi. L'aumento dei livelli di trasmissione osservato indica che gli interventi farmaceutici in atto non hanno raggiunto l'effetto desiderato o perché l'aderenza alle misure non è ottimale o perché le misure non sono sufficienti per ridurre o controllare l'esposizione. Inoltre, la vulnerabilità della popolazione alle infezioni rimane elevata, poiché i dati disponibili dagli studi di sieroprevalenza suggeriscono che il livello di immunità nella popolazione è minore del 15% nella maggior parte delle aree. L'attuale situazione epidemiologica in molti Paesi è preoccupante in quanto pone un rischio crescente in infezione per gli individui vulnerabili e per gli operatori sanitari.

¹ Relativamente ai dati di fine settembre e primi di ottobre 2020.

I Paesi che possiedono un trend stabile in questo momento sono Belgio, Cipro, Finlandia, Germania, Grecia, Islanda, Italia, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Polonia e Svezia. I restanti Paesi e il Regno Unito al contrario possiedono una probabilità complessiva di infezione molto alta e trend con andamento molto preoccupante. [8]

Secondo i dati dalla Johns Hopkins University, gli Stati Uniti registrano 7,5 milioni di casi, seguiti dall'India, con oltre 6,8 milioni, e dal Brasile, 5 milioni.

Nel Regno Unito ai bollettini allarmanti sui contagi si aggiunge il dato significativo arrivato dall'ONS, Ufficio per le Statistiche Nazionali, secondo il quale il Coronavirus avrebbe provocato un numero di vittime superiore di tre volte rispetto a quelle per polmonite e influenza messe insieme, nei primi otto mesi del 2020.

In Spagna, pur registrando un numero di contagi che la classifica come Paese peggiore d'Europa con una situazione del tutto allarmante, la Corte Superiore di Giustizia di Madrid non ha accolto la proposta di lockdown. Le misure di contenimento imposte dal governo alla capitale spagnola e ad altre nove città della provincia sono state rifiutate categoricamente, perché ritenute lesive dei diritti e delle libertà fondamentali.

In Francia, nella regione di Parigi, l'Ile-de-France, è partito il piano di emergenza *Plan Blanc*, lo stesso che era stato varato lo scorso 13 marzo per far fronte alla prima ondata in tutta la Francia e lo scorso 22 settembre nella regione di Lione.

In Germania, è stato segnalato il raddoppio dei nuovi casi sul territorio rispetto al giorno precedente: sono oltre 4 mila i nuovi casi di Covid-19 registrati nelle ultime 24 ore. Il Governo è piuttosto preoccupato per il fatto che si avvicini il “break autunnale” nelle scuole, che comprende due settimane di vacanze che nella normalità sono utilizzate per viaggiare all'interno e fuori della Germania.

In Brasile, è stata oltrepassata la soglia dei 5 milioni di contagi: è stato il secondo Paese al mondo più colpito dalla pandemia da Coronavirus. [9]

In Italia, le scuole hanno riaperto con modalità on line e in presenza, ingressi scaglionati e banchi singoli. Ma la situazione non migliora, anzi: continua a crescere il numero dei nuovi casi proporzionalmente al numero, definito come record, di tamponi effettuati.

Le autorità insistono sul far rispettare le regole di distanziamento imposte ed a cercare di rendere più rigide. Difatti, il Governo ha reso obbligatorio l'utilizzo della mascherina anche all'aperto e ha messo a disposizione dei medici di famiglia 5 milioni di test rapidi.

Il 19 ottobre entra in vigore un nuovo Dpcm, a fronte dell'aggravarsi della situazione d'emergenza in Italia, con il quale il Governo scongiura il lockdown ad ogni costo e annuncia le nuove misure preventive.

Prima di tutto il Governo dà la possibilità ai sindaci di disporre la chiusura al pubblico dopo le 21 di vie e piazze dove si creino assembramenti, salva fatta la possibilità di accesso e deflusso agli esercizi legittimamente aperti e alle abitazioni private.

Tutte le attività di ristorazione sono consentite dalle 5 alle 24, se il consumo avviene ai tavoli. In caso in cui il consumo avvenga al bancone, la somministrazione è prevista fino alle 18. Nei ristoranti inoltre, al tavolo è consentito un numero massimo di sei persone.

Per quanto riguarda l'istruzione, tema fondamentale, le attività scolastiche rimarranno in presenza, con entrate scaglionate per le scuole superiori e turni pomeridiani ove possibile. Sono vietate le gare sportive dilettantistiche, sagre, fiere, i convegni e i congressi, possibili quest'ultimi solo a distanza.

Il decreto infine impone un'agevolazione del lavoro flessibile, incrementando lo smart working, soprattutto nella pubblica amministrazione, raccomandando di svolgere anche le riunioni provate in modalità a distanza, salvo la sussistenza di motivate ragioni.

La situazione in Italia è descritta dunque da una grave accelerazione del progressivo peggioramento dell'epidemia che si riflette in un aggravio di lavoro sui servizi sanitari territoriali, che in alcune regioni sta collassando, con la saturazione dei posti letto per i pazienti in terapia intensiva.

Il Governo dunque esorta tutti i cittadini a mantenere le distanze di sicurezza, evitare i luoghi di assembramento, utilizzare in modo responsabile la mascherina e fare attenzione all'igiene delle mani.

Il 24 ottobre entra in vigore un ulteriore Dpcm, dato l'aggravarsi sempre più rapido della situazione e dei contagi: viene imposta in tutto il territorio la chiusura di bar, ristoranti e pasticcerie a partire dalle ore 18 fino alle 5, compreso il weekend, vengono chiuse palestre e piscine, interrotti gli sport di squadra, incentivato e consigliato ancora di più lo smart working nella pubblica amministrazione e nelle aziende private, fortemente consigliato lo spostamento con i mezzi pubblici solo in caso di necessità e sconsigliato spostarsi dalle proprie abitazioni.

La situazione, di settimana in settimana, si aggrava sempre di più portando non solo a tanta preoccupazione a livello strettamente sanitario ma soprattutto anche economico: infatti dopo l'entrata in vigore dell'ultimo decreto, sono scattate numerose rivolte in varie

città italiane, di lavoratori che si trovano a dover richiudere le proprie attività, pur avendo seguito ogni forma di prevenzione e aver garantito la sicurezza dei propri clienti.

3. Il mondo Eataly

3.1 Storia: dalle origini ad oggi

L'idea di Eataly nasce nel 2002, da Oscar Farinetti, imprenditore d'Alba allora proprietario di una nota catena di negozi di elettrodomestici, Unieuro. Farinetti abbozzò la pianta del primo supermercato Eataly nel novembre del 2002 (Figura 2), da cui si potevano già notare i primi elementi chiave del progetto Eataly: la netta separazione dei reparti (carne, pesce, panificazione e pizza, salumi e formaggi, ortaggi e relativi ristoranti) e l'offerta articolata in vendita, ristorazione e didattica. Infatti, la caratteristica chiave di Eataly si basa sul potersi informare e istruire su ogni prodotto per poi avere la possibilità di acquistarlo o mangiarlo sul posto.

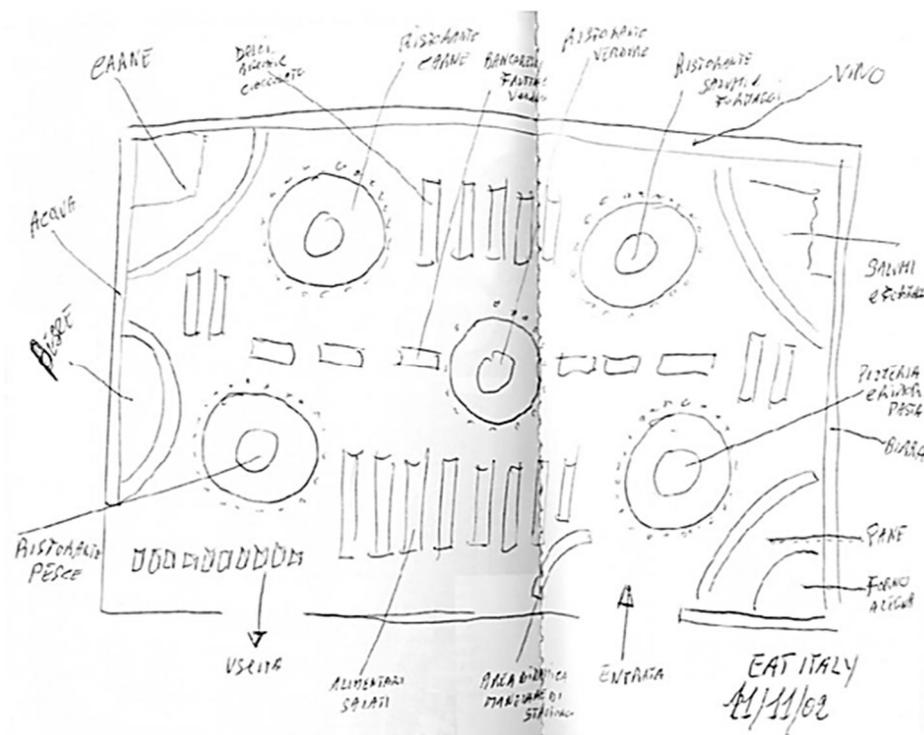


Figura 2 Primo disegno di Eataly, novembre 2002

Dopo cinque anni di ricerche e progetti, apre nel 2007 in zona Lingotto a Torino il primo punto vendita Eataly, con l'unico obiettivo di dare vitalità ai prodotti tipici, alle tradizioni locali, al gusto ed al genuino e soprattutto di attirare i clienti sul piano visivo ma anche

emozionale, facendo in modo che possa assaporare delizie enogastronomiche, in un mix di culture, valori e tradizioni.

Il nome Eataly nasce dalla crasi, la fusione delle due parole “eat” ed “Italy”. Eataly significa quindi *Mangiare Italiano*, ma non solo cibo italiano: il mangiare italiano è il prodotto dell’ottima cucina mediterranea con la sua produzione agroalimentare, della storia e della cultura enogastronomica dell’Italia, della “riproducibilità” dei suoi piatti, in particolar modo i piatti di origini povere, delle molte contaminazioni positive che la storia italiana ha ricevuto. Il logo presenta una mezza luna, che vuole rappresentare il mondo che abbraccia il cibo, ma è anche parte della bandiera turca che ha avuto molta influenza sul progetto (Figura 3).



Figura 3 Marchio Eataly

A partire dall’unione di queste due parole, si percepisce che l’obiettivo fosse fin dall’inizio quello di creare un concept commerciale mai esistito fino a quel momento, differente sia dal supermercato sia dal ristorante.

Eataly difatti si affaccia al settore eno-gastronomico italiano presentandosi come una sorta di supermercato dell’eccellenza rivolgendosi però ad un pubblico non solo d’élite; desidera smentire l’assunto secondo il quale i prodotti di qualità sono a disposizione solo di una ristretta cerchia di privilegiati, poiché spesso cari o difficilmente reperibili.

L’idea sottostante rimane quella di creare dei grandi luoghi conviviali dove il cibo italiano di alta qualità si può comprare, mangiare e studiare.

Fin dall’inizio la formula di Eataly si è rivelata complessa relativamente alla decisione di quali prodotti sarebbero stati distribuiti a Eataly e di quali dovessero essere i responsabili dei vari reparti merceologici, all’intenzione di acquisire alcune filiere produttive con importanza strategica in modo che l’azienda potesse presidiare i settori merceologici più rilevanti e alla volontà di definire una governance e una struttura societaria in grado di fornire le risorse finanziarie e l’esperienza necessaria nel settore.

In termine di definizione di fornitori e responsabili, la partnership con SlowFood si è rivelata importantissima.

Difatti la mission di Eataly, distribuire l'eccellenza gastronomica su larga scala, è estremamente affine alla linea e ai valori di SlowFood, la quale si impegna a far sì che le produzioni tradizionali e di nicchia possano emergere.

Grazie a questa partnership, tanti piccoli produttori locali hanno incominciato 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 SlowFood. [10]

Farinetti, confrontando la realtà della GDO e delle altre catene, definì la struttura di una griglia, ossia quali tipi di prodotti dovessero essere necessariamente presenti nel punto vendita e quante marche per ogni tipo di prodotto, mentre SlowFood, assumendo il ruolo di consulente strategico, individuò i vari produttori. Questi ultimi, in vista dell'apertura di Eataly a Torino, furono selezionati attraverso tre criteri: la qualità dei prodotti valutata mediante varie modalità di degustazioni; sostenibilità e tradizionalità delle tecniche produttive utilizzate; capacità di garantire una quantità sufficientemente elevata e una continuità nei rifornimenti.

Nel tempo, ci sono state delle modifiche per le varie regioni dovute all'inserimento delle *category*, alla gestione di volumi di vendita molto più elevati e al dover adattare la griglia di prodotti di ogni punto vendita alle produzioni del territorio in cui esso è situato.

Per quanto riguarda i volumi di vendita molto elevati e la complessità inerente alle acquisizioni strategiche, Farinetti si focalizzò sul presidiare i settori merceologici più importanti. I piccoli produttori artigianali e le piccole aziende situate in loco non erano sicuramente abituate ad avere a che fare con la grande distribuzione organizzativa, e che avevano una logistica non sufficientemente precisa e applicavano prezzi troppo elevati. Per far fronte a tal problema, si decise di seguire una via alternativa che consisteva nel cercare di acquisire il controllo di alcune filiere chiave per potersi garantire il rifornimento delle categorie più importanti (acqua, pane, salumi, pane, pasta birra ecc.), per evitare di trasformare le produzioni delle piccole aziende rischiando di intaccare la loro eccellenza. In questo modo, Eataly già prima dell'apertura arrivò a controllare una decina di imprese produttive per garantire una base solida alla distribuzione.

Oggi Eataly è conosciuta in tutto il mondo per i suoi valori e la qualità dei suoi prodotti: l'apertura a Torino Lingotto è stato solo il primo passo verso l'espansione italiana,

europea e mondiale del marchio. Nel 2008 nasce la prima libreria dove poter mangiare cibo di qualità, a Bologna, e il primo negozio all'estero, quello di Tokyo Daikanyama. In seguito vi sono state le aperture di nuovi negozi nel 2009 a Pinerolo e nel 2010 sia a Monticello d'Alba sia negli Usa, a New York sulla 5th Avenue, celebrato con una mela in omaggio a tutti i clienti dei negozi italiani (Figura 4).



Figura 4 Negozio Eataly a New York

L'espansione di Eataly è proseguita negli anni successivi prevalentemente in Italia, con l'apertura a Genova, Torino via Lagrange (2011) e Roma (2012). Di particolare importanza è il negozio di Roma, situato in un'enorme area di 16mila metri quadri all'interno dell'ex stazione Ostiense che propone un'offerta senza uguali di bontà, ristoranti e aule per la didattica.

Nel 2013, il mondo Eataly sbarca sia in città italiane come Bari e Firenze sia in territorio statunitense a Chicago, e si espande fino in Medio Oriente con l'apertura dello store ad Istanbul e Dubai.

Nel 2014, è stato aperto il punto vendita a Milano, all'interno dell'ex Teatro Smeraldo: luogo simbolo del capoluogo lombardo, ricco di storia e tradizione, in memoria del quale è stato allestito al secondo piano dell'edificio un palco sul quale si esibiscono regolarmente artisti e ospiti d'eccezione.

Il 2014 è un anno importante in quanto Eataly è stata al fianco di SlowFood nella creazione di 10.000 orti in Africa, progetto con l'obiettivo di creare orti buoni, puliti e

giusti nelle scuole e nei villaggi africani, per garantire cibo alle popolazioni africane ed educarle all'agricoltura ed al valore della terra. [11]

Nel 2015 sono stati aperti store in altre due città italiane, Forlì e Piacenza, e in due internazionali, San Paolo in Brasile e Monaco di Baviera. Nello stesso anno, grazie all'Expo a Milano, Eataly fa sì che tutto il mondo possa conoscerla attraverso i ristoranti all'interno dell'esposizione universale.

L'anno della definitiva affermazione internazionale è il 2016 con sei aperture di assoluto prestigio: gli store statunitensi di New York Downtown, nella prestigiosa cornice del nuovo World Trade Center, e Boston, e quelli asiatici di Dubai Festival City, Riyadh (Arabia Saudita) e Doha Mall of Qatar.

Il 2017 è un anno tutto italiano con l'apertura dello store a Trieste e di FICO Eataly World a Bologna, nuovo parco agroalimentare più grande del mondo, oltre a quelle estere di Boston, Los Angeles, Doha Festival City e Mosca.

Infine nel 2018 Eataly sbarca a Stoccolma e arriva fino a Las Vegas (Figura 5).



Figura 5 Eataly Las Vegas

Nell'immagine di seguito riportata (Figura 6), è possibile osservare quanto Eataly si sia espansa in dieci anni, dal 2009 al 2019, riuscendo nell'obiettivo di portare in tutti gli Stati il cibo italiano, buono, pulito e giusto. L'espansione all'estero segue alcuni criteri, selezionando i Paesi in cui la popolazione è più interessata e aperta ad accogliere la cucina italiana, in un punto vendita innovativo e con alto potere d'acquisto. Inoltre Eataly utilizza

le partnership con enti locali come strategie per conoscere il mercato locale in cui si vuole insidiare e sfruttare la loro esperienza.

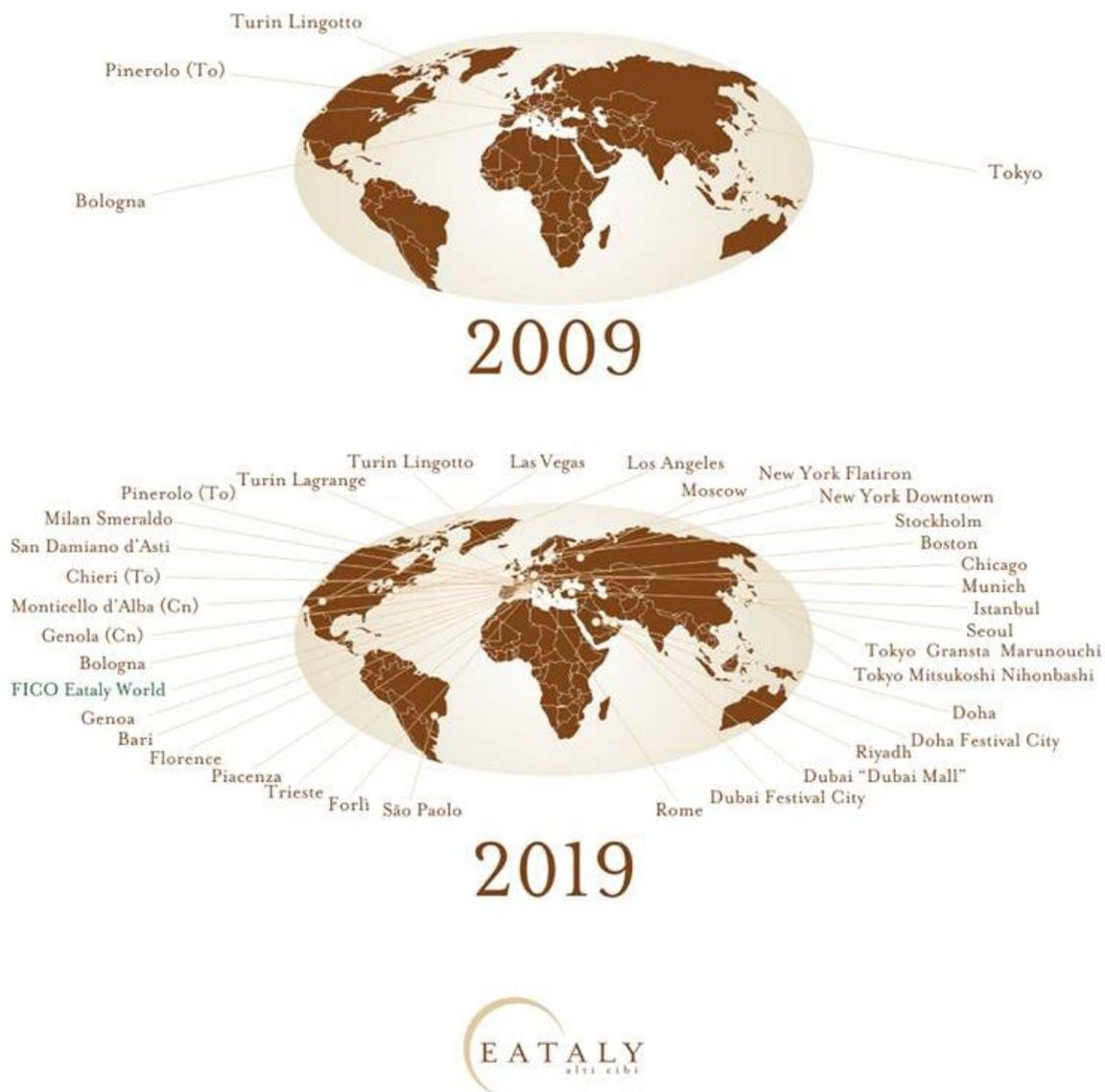


Figura 6 Eataly nel mondo

3.2 Manifesto Eataly

La *vision* di Eataly è quella di offrire ad un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili, comunicando allo stesso tempo i criteri produttivi, il volto e la storia dei tanti produttori che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana.

La *mission* dell'azienda è quella di provare a percorrere una nuova via nel sistema della distribuzione alimentare e della commercializzazione dei migliori produttori artigianali,

ispirandosi a parole chiave che rappresentano i principi base che hanno ispirato Farinetti nella creazione della sua azienda:

- sostenibilità, nel senso di buono, pulito, giusto, sia in termini ambientali sia economici;
- responsabilità: Eataly si presenta come garanzia di qualità da ogni punto di vista;
- condivisione dei valori.

Difatti, all'atto della fondazione, sono stati creati dieci comandamenti che, come riportato sul sito internet ufficiale 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. [12]

	<p>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.</p>		<p>5. MANGIARE, COMPRARE, STUDIARE In questi luoghi chiunque può mangiare, comprare e imparare, scegliendo liberamente quali esperienze vivere.</p>
	<p>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.</p>		<p>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.</p>
	<p>2. IL NOSTRO MESTIERE Abbiamo deciso di trasformare questa passione nel nostro mestiere, in modo da poter dedicare parte principale della nostra giornata a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.</p>		<p>7. TRE ESPERIENZE Offriremo un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità. Offriremo 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.</p>
	<p>3. LA QUALITÀ DELLA 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.</p>		<p>8. SINCERI Mai dovremo incorrere nella tentazione di utilizzare strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.</p>
	<p>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.</p>		<p>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. Vorremmo che i nostri clienti percepissero questi valori e condividessero le nostre esperienze. Se avremo successo potremo</p>

Figura 7 Il Manifesto di Eataly

Il Manifesto di Eataly sottolinea il valore del cliente come protagonista: deve essere al centro dei pensieri e dell'agire di chi ci lavora. La filosofia dei dipendenti Eataly è quella di sentirsi in dovere di lasciare ciò che si sta facendo, qualsiasi sia la mansione, e rivolgersi al cliente, dandogli le attenzioni che merita: l'ospite va stupito, messo a suo agio, compreso e servito.

Il cliente target per Eataly non esiste: è un'offerta indirizzata a tutti. È dunque compito dell'azienda creare un luogo ricco di stimoli ed esperienze differenti così che il cliente, al centro dell'attenzione, possa liberamente combinare, scegliere e creare il proprio mix ideale. Non vi è un'esperienza predefinita, disegnata a tavolino, ma è il cliente stesso che la ridisegna ogni volta che entra in uno store Eataly. Le esperienze immaginabili all'interno di uno store sono infinite, da vivere da soli o in compagnia.

L'elemento che fa da filo conduttore è lo stupore del cliente che ogni volta in cui torna da Eataly trova nuovi elementi, prodotti e una nuova configurazione del negozio: l'obiettivo è stupire le persone che entrano e creare il cosiddetto effetto "wow".

3.3 Modello di business

Eataly è una catena che si può definire "nuova": il suo modello di business non ha né precedenti né eguali e dunque ha dovuto crearsi da sola la propria domanda e il proprio mercato. L'impegno di Eataly nella costruzione del suo innovativo business model, che l'ha portata ad ottenere un successo globale, ha alla base la consapevolezza relativa all'incompatibilità tra produzioni tradizionali di alta qualità e le logiche di business model esistenti nella grande distribuzione. L'intento è stato quello di voler costruire un modello che riuscisse a conciliare le logiche moderne della grande distribuzione con i ritmi di produzione delle piccole imprese, mettendo in pratica la cosiddetta "innovazione tradizionale". Grazie a questo modello, sia Eataly sia i produttori si pongono l'obiettivo di evitare di superare la soglia di quantità oltre la quale non è possibile garantire al cliente la qualità del prodotto.

Il modello di business è caratterizzato da elementi che permettono di esprimere l'intento dell'azienda di dimostrare che anche i prodotti di alta qualità possono essere resi disponibili per un largo numero di persone. Esso è costituito da un'unica proposta di valore suddivisa in tre macro aree di business: mercato, ristorazione e didattica.

Mercato

La macro area del mercato, e quindi della vendita al dettaglio, viene identificata come core business dell'impresa, nonostante Eataly abbia innovato il classico concetto di supermercato, raggruppando al suo interno sia la didattica e sia la ristorazione.

A differenza delle tradizionali catene di mercato, Eataly offre al cliente un'ampia scelta di specialità provenienti da produttori artigianali e semi artigianali, selezionati con cura dal team acquisti dell'azienda. È essenziale sottolineare che all'interno del mercato vi sono reparti diretti e indiretti: i primi sono gestiti direttamente da Eataly, gli altri invece da aziende partner con le quali si sono stretti accordi di diverso tipo.

Nello specifico, la funzione d'uso che descrive il bisogno a cui risponde il core business dell'azienda è quella di avere un luogo dove il cibo italiano di qualità possa essere acquistato. Il target a cui si rivolge Eataly non è particolarmente specifico, ma orienta la sua attenzione su un range di riferimento compreso tra i 25 e i 65 anni.

Per quanto riguarda la tecnologia che supporta e esprime il core business, sicuramente ha notevole importanza l'e-commerce, che non solo è stato fondamentale nel momento in cui l'azienda faceva i primi passi e si faceva conoscere soprattutto con le vendite online, ma anche e soprattutto durante il lockdown causato dall'epidemia del Covid-19, momento in cui è stato fondamentale per mantenere in piedi l'azienda stessa.

Per poter realizzare l'obiettivo di distribuire alti cibi a prezzo sostenibile, è fondamentale avere un approvvigionamento diretto di alcune catene merceologiche. Proprio per questo motivo, Farinetti ha deciso di dare vita ad alcune aziende con produzione di qualità, alle quali veniva e ancora oggi viene richiesto di mantenere la qualità e concentrarsi nella produzione, mentre l'azienda Eataly si occupa della vendita.

Dunque, il segreto di Eataly è proprio questo: per la maggior parte delle categorie merceologiche chiave possiede una filiera completa che le permette di acquistare i prodotti ad un prezzo più basso, mantenendo comunque una sufficiente redditività.

Per quanto riguarda i prezzi proposti da Eataly, essi risultano relativamente bassi rispetto a merci dello stesso valore qualitativo, ma comunque più elevati rispetto ai prodotti presenti nella grande distribuzione tradizionale.

L'intento di Eataly è quello di presentarsi come intermediario tra consumatori moderni e produttori tradizionali: riunisce il meglio delle produzioni artigianali di nicchia proponendolo a prezzi in linea di massima avvicinabili da chiunque, facendo in modo che

siano le stesse aziende ad offrire il loro prezzo al distributore finale, saltando i vari anelli della catena.

I consumatori accettano di pagare un prezzo maggiore rispetto a quello che pagherebbero per i prodotti in GDO, in quanto Eataly riesce a presentarli come il meglio della tradizione enogastronomica italiana facendogli acquisire fascino maggiore. Inoltre, un altro elemento che attrae il consumatore e che lo convince a pagare un prezzo leggermente maggiore è il fatto che all'interno di Eataly sia possibile acquistare alimenti di stagione prodotti localmente. Eataly ha scelto di rimanere ancorata ai valori di località e stagionalità, valori immediatamente comprensibili dal consumatore e criteri importanti rispetto ai valori del buono, pulito e giusto e più in generale ai valori di sicurezza ed ecologia ambientale. Si gioca sul fatto che il consumatore riconosca un valore aggiuntivo agli alimenti freschi e prodotti localmente e quindi di conseguenza ad accettare e tollerare un prezzo leggermente più elevato, riconoscendo in essi una garanzia.

La località dei prodotti presenta numerosi vantaggi quali, ad esempio, l'apprezzamento maggiore dei prodotti dai consumatori locali. Ciò risulta molto importante anche per il fatto che Eataly possa in tal modo contare su consumatori più competenti, capaci di distinguere la qualità dei prodotti locali.



Figura 8 Mercato Eataly

Ristorazione

Una grande novità e fattore di differenziazione nel panorama della distribuzione alimentare italiana è l'inserimento di ristoranti affiancati al mercato all'interno dello stesso punto vendita.

Eataly cerca di porre la ristorazione al centro dei propri supermercati per differenti motivi.

In primo luogo, considerando quanto Eataly punti sulla propria immagine, è fondamentale che i punti vendita siano luoghi accoglienti e conviviali, e che permettano di godere di un'atmosfera speciale. Il mescolare lo spazio ristorazione e l'ambiente supermercato risulta essere anche un fondamentale carattere distintivo rispetto alla GDO.

I ristoranti rappresentano una forte fonte redditizia per Eataly, molto più di quanto possano esserlo i punti di ristorazione presenti nei centri commerciali. La GDO punta su fast-food o self service per ridurre il più possibile i costi generando stretti margini di guadagno, in quanto devono mantenere i prezzi piuttosto bassi. Eataly si distingue da essa in quanto il suo modello cerca di limitare i costi del personale con la decisione di adottare alcune tecniche della ristorazione rapida, quali il servizio al banco per ridurre al minimo lo spostamento dei camerieri, l'offerta di piatti semplici o che si possano preparare rapidamente, l'idea di ristoranti tematici in modo da proporre una varietà minore di piatti. La ristorazione ha il ruolo di dare un'ulteriore spinta ai ricavi: svolgendo la funzione di attirare clienti, anche solo per una pausa pranzo, dà l'occasione al cliente di essere attirato dai prodotti esposti invogliandolo, approfittando dell'occasione, a comprarlo.

Si cerca di dare un'impostazione tematica ai punti di ristoro dedicando un intero ristorante a ciascun reparto del negozio: ciò è un modo per celebrare i piatti tipici della cucina italiana ma allo stesso tempo è anche una strategia commerciale, dal momento che ogni prodotto che viene cucinato nei ristoranti proviene dal negozio, garantendo uno standard qualitativo alle materie prime e dando la possibilità al cliente di comprare ciò che ha assaggiato nel ristorante.

Infine, un ulteriore ruolo della ristorazione in Eataly è la possibilità di riuscire ad assorbire ed a ridurre al minimo le eccedenze di prodotto e gli sprechi. Difatti, la ristorazione è finalizzata non solo alla fidelizzazione della clientela ma anche alla gestione dei prodotti in scadenza, e quindi a cercare di vendere i prodotti che possiedono scadenze ravvicinate in modo da non doverli buttare. Per Eataly, evitare gli sprechi è ancora più importante in quanto i prodotti che vengono venduti sono di alta qualità e costi più elevati.



Figura 9 Ristorante Eataly Smeraldo, Milano

Didattica

Particolare impegno è posto a favore della didattica alimentare, che risulta essere del tutto originale rispetto a quella messa in atto nei supermercati e in generale nella GDO moderna.

L'obiettivo di raccontare le eccellenze e la cultura gastronomica italiana passa anche attraverso la formazione e la didattica.

I consumatori percepiscono l'acquistare in un supermercato come un'esperienza facile e fattibile da chiunque efficacemente senza bisogno di alcuna competenza o conoscenza. Infatti, all'interno dei supermercati, ad esempio gli spazi in cui fermarsi sono ridotti al minimo e la ristorazione è spesso affidata a fast-food, per favorire il flusso della clientela. Eataly si distacca dall'approccio utilizzato nella GDO in quanto, prima di tutto, la sua offerta è rivolta ad un pubblico ben informato: i consumatori sono necessariamente competenti per giustificare i prezzi mediamente più alti.

La didattica, che svolge anche un ruolo strategico all'interno dell'azienda, si suddivide in differenti strumenti come la cartellonistica all'interno dei negozi, le competenze del personale, i corsi per bambini, gli incontri per i più anziani, i corsi per adulti, gli eventi, la ristorazione e la pubblicità.

La cartellonistica svolge il ruolo di didattica libera, nel senso che risulta essere sempre disponibile ai clienti, e permettendo di dare qualsiasi informazione su prodotti, produttori ecc. è importante sottolineare come Eataly si differenzi dalla GDO anche dal punto di vista della cartellonistica e delle inserzioni pubblicitarie: cerca di dare maggior

importanza al testo e al relativo messaggio trasmesso piuttosto che alle fotografie o slogan, utilizzando anche una grafica molto essenziale (vedi Figura 10).



Figura 10 Esempio di cartellonistica essenziale di Eataly

La formazione del personale e l'addestramento dei dipendenti ha particolare e fondamentale importanza in quanto le competenze di ogni dipendente risultano essere maggiori rispetto a quelle dei dipendenti nella GDO, e per questo senza dubbio più costose per l'azienda. Il personale è infatti in grado di fornire qualsiasi informazione sui prodotti in vendita e sulla loro provenienza e di soddisfare le richieste del cliente.

Periodicamente, vengono organizzati incontri per bambini e anziani che consistono, per i più piccoli, in corsi di formazione relativi alla stagionalità dei prodotti locali e la consapevolezza alimentare, per i più anziani, in corsi gratuiti in cui vengono analizzate ricette della tradizione. Per Eataly questo aspetto è fondamentale in quanto è una grossa iniziativa di marketing che colpisce la clientela appartenente a fasce d'età relativamente meno interessate all'offerta proposta.

I costi di tali iniziative e dei corsi gratuiti vengono in parte coperti dai corsi per adulti e dall'organizzazione di eventi che consentono grosse entrate per l'azienda, proponendo corsi di cucina o cene con chef di notevole importanza.



Figura 11 Esempi di didattica offerta da Eataly

3.4 Canali di distribuzione

I canali di distribuzione sono due: uno fisico con l'attività di distribuzione diretta nei punti vendita e un canale virtuale e quindi e-commerce.

I punti vendita vengono situati in luoghi di valore storico e culturale delle varie città e soprattutto in edifici già esistenti in modo da poter apportare un'operazione di riqualificazione urbana del territorio se necessario.

Al loro interno, i punti vendita sono organizzati in modo da destinare gran parte dello spazio presente alla vendita dei prodotti, mentre la restante parte è destinata alla ristorazione e alla didattica. Essi sono organizzati, sia nella disposizione dei prodotti sia quella delle differenti aree, in modo da poter rendere il locale un luogo piacevole ma anche di cultura.

Eataly net è la piattaforma in cui il cliente ha la possibilità di acquistare prodotti, esclusivamente prodotti secchi e vino, senza recarsi negli store. Questo permette ad ogni cliente di poter usufruire e provare i prodotti offerti da Eataly pur non dovendosi recare fisicamente nei negozi, ampliando l'offerta anche a coloro che vivono lontani da essi. I prodotti che vengono ordinati tramite la piattaforma online non vengono prelevati in negozio ma bensì nei magazzini e dunque risultano essere completamente slegati dal negozio fisico. L'intenzione di Farinetti è quella di potere vendere online l'enogastronomia italiana rendendola in tal modo alla portata di tutti.

E-commerce Eataly non si limita solo al territorio italiano, ma anche negli Stati Uniti è attivo grazie al supporto di Amazon, con il quale l'azienda collabora per la diffusione della cultura gastronomica italiana.

Da sottolineare è il fatto che Eataly non si limita a diffondere i suoi prodotti, ma ha inserito nella piattaforma online anche materiale informativo e didattico, come corsi online di enologia, cucina ecc., che le permettono di diffondere anche la cultura legata ai prodotti. [13]

Con il lockdown causato dall'epidemia Covid-19, Eataly si è dovuta reiventare e ha dovuto elaborare un modo con il quale i clienti potessero, non solo acquistare i prodotti secchi e vini, ma anche e in primo luogo avere la possibilità di continuare ad acquistare i prodotti freschi direttamente dal negozio. Da qui nasce *Eataly Today*, negozio online che permette di acquistare tutti i prodotti acquistabili in negozio con il servizio delivery in giornata. Avere la possibilità di acquistare on-line, e permettere al cliente di ordinare pasti da consumare a casa ha dato la possibilità ad Eataly di resistere in un così drammatico momento.



Figura 12 Promozione Eataly Today e homepage www.eataly.net

3.5 Rapporto con i fornitori

Il modello di business adottato da Eataly prevede che il rapporto con i propri fornitori sia basato su una filosofia differente rispetto a quella della grande distribuzione tradizionale. Nonostante i rapporti di forza tra produttore e distributore siano ancora più squilibrati per il fatto che Eataly si rifornisca da produttori artigianali di piccole e medie dimensioni, tramite la sua strategia non fa valere la sua posizione dominante.

Con questa strategia, Eataly agisce in modo da non opprimere i propri fornitori, rispettando il loro operato e instaurando con essi un rapporto di collaborazione, che possa portare alla creazione del valore che li contraddistingue agli occhi dei consumatori.

I fornitori di Eataly sono fondamentali: essi sono insostituibili data la specificità dei prodotti e la loro eccellenza. La sopravvivenza dell'azienda dipende da quella dei suoi fornitori, sui quali non sarebbe conveniente esercitare l'intera forza contrattuale in quanto costringerebbero i più piccoli fornitori ad uscire dal mercato e i più grandi ad ingrandirsi sempre di più e ad industrializzarsi per sopravvivere, azzerando in questo modo la specificità del prodotto e riducendone la qualità. In questo modo Eataly perderebbe la sua identità e il suo vantaggio competitivo rispetto alla GDO.

Dunque, i rapporti tra i fornitori e l'azienda sono basati sulla fedeltà e la giustizia: Eataly si impegna ad acquistare i prodotti per almeno tre anni mentre i fornitori si impegnano a non aumentare i prezzi in quel range di tempo; tutto ciò garantisce sicurezza per Eataly, nei prezzi e nella qualità dei prodotti, e un certo livello di sicurezza economica su cui poter fare affidamento per i fornitori.

La strategia delle acquisizioni è finalizzata alla riduzione dei costi di rifornimento, alla garanzia di un determinato quantitativo di rifornimenti riguardanti alcune categorie di prodotti chiave e ad un controllo più serrato sui livelli qualitativi dei prodotti.

3.6 Personale e i “category”

Nella GDO la logistica delle persone punta a ridurre al minimo l'autonomia personale. I dipendenti di livello più basso non hanno bisogno di conoscere i prodotti al fine di svolgere il loro compito, ma bensì solo la disposizione negli scaffali. Inoltre le cariche più basse sono ricoperte soprattutto da personale non qualificato e facilmente sostituibile. In Eataly invece è tutto differente in quanto il progetto è fondato sul fatto che esista una fascia di consumatori competenti tanto da potere apprezzare la migliore qualità che viene offerta. Per questo è importante possedere un personale che sia in grado di dare le giuste

informazioni e chiarimenti al consumatore meno esperto relativamente alla provenienza e qualità di ogni prodotto.

All'interno dell'azienda, ogni punto vendita è organizzato in base al concetto di *category management*, che consiste in un processo gestionale che dà la possibilità ai punti vendita e ai produttori di migliorare le performance di vendita dei propri prodotti ed ai consumatori di effettuare gli atti d'acquisto con minore impegno e maggiore facilità.

Si intende *category management* un approccio al business del distributore e del produttore che classifica l'assortimento dei prodotti venduti dal distributore in categorie, basate sulle preferenze del consumatore e non limitandosi a criteri di tipologia di prodotto o brand.

Le categorie di prodotto vengono gestite come singole unità strategiche, nella loro totalità, cioè dalla fase di acquisto a quella di vendita, curando tutti i processi decisionali. Ogni singola categoria è gestita indipendentemente da un category manager, responsabile di tutte le operazioni e dei risultati conseguiti.

Tale approccio gioca un ruolo estremamente importante, in quanto è dovuto alla filosofia stessa del gruppo di vendere e celebrare l'eccellenza della gastronomia italiana, la quale necessita di porre particolare attenzione alla gestione delle griglie dei prodotti e alla scelta dei fornitori rispetto ad un'organizzazione tradizionale.

Il ruolo di category manager viene ricoperto da figure altamente specializzate nella categoria di prodotti che sono destinati a gestire e possiedono un background importante nel settore in cui devono lavorare.

Le categorie in cui Eataly ha deciso di segmentare l'attività sono: grocery, cantina, macelleria, pescheria, panetteria, salumi e formaggi, ortofrutta, no food.

Nella scelta dei produttori e dei prodotti con cui approvvigionare la propria category, il category manager può assumere due strategie per le quali la posizione geografica del negozio influenza o meno la scelta del fornitore.

Nel caso in cui essa non influenzasse nella scelta del fornitore, il category compie una selezione di prodotti valida per tutti i punti vendita, sia nel territorio nazionale che estero.

Nella maggior parte dei casi, questo caso si riscontra relativamente a prodotti non freschissimi e con durata di conservazione medio-alta. La caratteristica di questa strategia è che i clienti possono trovare lo stesso prodotto in tutti i punti vendita, considerandolo come un "simbolo".

Nel caso in cui, al contrario, sia necessario garantire la qualità e la freschezza dei prodotti, il category minimizza i passaggi logistici affidandosi ai produttori locali, facendo particolare attenzione alla qualità da essi offerta.

Senza dubbio vi sono delle eccezioni a questa strategie, come ad esempio l'inserimento di prodotti e specialità locali negli store, con caratteristiche tipiche di una città o regione che possono inevitabilmente essere presenti solo in alcuni store.

Il category, inoltre, ha il fondamentale compito del pricing, ossia alla procedura della determinazione dei prezzi di vendita dei prodotti, che devono essere competitivi ma allo stesso tempo permettere un livello di marginalità utile all'azienda e rispettare i costi d'acquisto dei fornitori.

L'obiettivo principale del category è dunque massimizzare il fatturato relativo alla sua categoria mantenendo un margine di profitto adeguato.

Infine, tra i compiti di questa figura vi è anche il merchandising, ossia il complesso di attività volte a promuovere le vendite nei punti vendita, tramite esposizioni, dimostrazioni, campioni gratuiti, distribuzione materiale promozionale.

4. L’impatto del Covid-19

La crisi sanitaria causata dall’epidemia ha avuto un forte impatto sul mondo aziendale e ha portato le aziende a doversi necessariamente reinventare e innovare su alcuni aspetti, così da poter trovare il giusto equilibrio tra la tutela dei dipendenti e della clientela e il mantenimento di una risposta efficiente alla domanda dei consumatori.

4.1 Settore retail

A livello globale, nel corso degli ultimi anni, il settore retail ha sperimentato un incremento significativo, raggiungendo un volume d’affari stimato nel 2019 in oltre 25 mila miliardi di dollari (Figura 13).

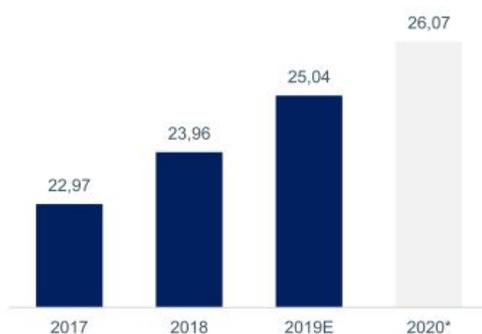


Figura 13 Vendite retail a livello globale ('000 mld \$)

Prima della diffusione della pandemia, le previsioni di crescita del mercato indicavano una dinamica espansiva superiore al 4% medio annuo. Le misure di lockdown adottate nelle principali aree geografiche, tuttavia, hanno determinato un impatto dirompente sulle abitudini e modalità di consumo della popolazione.

Parallelamente, lato offerta, le tensioni si sono tradotte in una crescente incertezza sul mercato del lavoro e sulle prospettive relative alla dinamica del reddito disponibile delle famiglie. La concomitanza di questi fattori si traduce in una stima per il 2020 di contrazione del comparto retail a livello globale prossima al 10%.

Le diverse categorie merceologiche e i differenti canali di distribuzione hanno subito impatti di entità variabile, evidenziando specifiche criticità. I più penalizzati sono stati i negozi fisici colpiti dalla chiusura o dalla drastica riduzione della mobilità sul territorio. Ma anche l’e-commerce ha dovuto confrontarsi con le difficoltà legate all’interruzione

delle catene logistiche di approvvigionamento e con la necessità di operare in modalità emergenziale.

In analogia ad altri settori di attività, anche nel caso del retail, il mercato cinese è il primo ad aver sperimentato gli effetti delle restrizioni imposte dalla diffusione della pandemia, consentendo una prima quantificazione degli impatti e delle traiettorie di uscita dalla crisi. Con riferimento ai dati pre-Covid, si evidenziano alcune dinamiche contrapposte: una severa contrazione negli acquisti di beni di consumo, superiore al 30% nel caso dell'abbigliamento e dell'arredamento, un netto incremento della spesa alimentare, cresciuta nel complesso del 10%, con un picco del 26% per la componente online.

Con il diffondersi della pandemia, i principali mercati internazionali hanno evidenziato dinamiche simili:

- in aprile il commercio statunitense ha subito una contrazione superiore al 20% su base annua, con performance particolarmente negative per abbigliamento, arredo ed elettronica;
- nelle settimane di lockdown si stima che il settore retail europeo abbia perso vendite online per oltre 3,5 miliardi di euro;
- l'Italia mostra in questo contesto un trend in linea con quello globale, dal momento che, ad aprile, si evidenzia una riduzione del commercio al dettaglio su base annua superiore al 25%, con una dinamica particolarmente negativa per i beni non alimentari e una crescita modesta per quelli alimentari.

Facendo riferimento ai canali distributivi, si registra un'ampia variabilità con le vendite delle imprese, in particolare quelle che operano su piccole superfici, in contrazione di oltre il 35%, la grande distribuzione in calo del 16% e il commercio elettronico in crescita di oltre il 25%.

A livello globale, i retailer che hanno saputo valorizzare il marchio e capitalizzare la credibilità sui mercati sono quelli che hanno mostrato una maggiore capacità di adattamento ai mutamenti del contesto e una particolare flessibilità nella gestione dell'operatività.

In particolare, tra i primi dieci retailer per valore del brand su scala internazionale, è interessante osservare come chi ha adottato strategie per coniugare visibilità del marchio e attenzione alla crisi, goda di un posizionamento migliore per una ripresa veloce. Ne sono un esempio Amazon, che fin dall'inizio dell'emergenza ha gestito la forte domanda di prodotti definendone la priorità e differenziando i tempi di consegna, Alibaba, che ha

messo a disposizione i propri sistemi di Intelligenza Artificiale per supportare il sistema sanitario cinese e consentirgli di ridurre drasticamente i tempi di consegna e infine Louis Vitton, che ha impiegato solo 72 ore per convertire le sue linee produttive e produrre disinfettanti. La tempestività della risposta e il presidio costante del mercato si sono riflessi in una performance di mercato generalmente positiva. Infatti, dopo un andamento negativo corrispondente alle settimane di massima incertezza, si è registrato un deciso recupero dei principali retailer a livello globale, in particolar modo di Amazon, con un incremento prossimo al 30% rispetto ad inizio anno.

La natura articolata e complessa del settore retail, con una pluralità di merci commercializzate e un'ampia variabilità dei canali distributivi e degli assetti operativi, pone gli operatori di fronte alla sfida di intercettare efficacemente le diverse esigenze di una clientela sempre più segmentata e con bisogni specifici da soddisfare. Il graduale allentamento delle misure restrittive ha determinato la progressiva riapertura degli esercizi commerciali che, in Italia, hanno ripreso le attività per oltre il 70%.

In queste prime settimane, tuttavia, la domanda permane particolarmente debole: meno del 30% dei consumatori è tornato ad acquistare beni e servizi.

Il mondo post-crisi potrebbe richiedere al settore del retail un profondo ripensamento dei modelli di business, abbracciando la sfida tecnologica e adottando i nuovi strumenti di big data e *advanced analytics*.

Già prima del diffondersi del virus, si stavano già consolidando diverse tendenze di consumo che nell'attuale scenario subiscono una polarizzazione: i potenziali clienti guardano all'acquisto come ad un'esperienza che unica sicurezza e senso di comunità, coniugando prossimità, affidabilità e semplificazione, anche in termini di nuovi servizi. Per intercettare questi trend, gli operatori retail sono chiamati a ridefinire la propria *value proposition* lungo alcune direttrici fondamentali: individuazione di modalità di distribuzione che integrino la crescente domanda di canali e-commerce semplici e versatili con servizi di ultra-prossimità, che garantiscano tempi di consegna più rapidi; attenzione alla sostenibilità di filiera e tracciabilità del prodotto; definizione di nuovi prodotti/servizi che rispondano ai cambiamenti delle abitudini di vita dei consumatori, maggiormente focalizzati sulla dimensione domestica, su diverse modalità di socializzazione anche attraverso una diffusione delle tecnologie, impensabile fino a pochi mesi fa; maggiore efficienza e flessibilità nella configurazione degli spazi per offrire ai potenziali clienti un'esperienza in-store unica, promuovendo la creazione di un rapporto

esclusivo che generi fidelizzazione; capacità di analizzare comportamenti e attitudini, per essere in grado di rispondere puntualmente alle esigenze di specifiche nicchie di mercato e alla richiesta crescente di personalizzazione dei prodotti. [14]

4.1 E-commerce: il cambiamento d'abitudini della clientela

Lo shock Covid-19, intervenuto in un momento in cui le tendenze stavano già evolvendo verso una forte segmentazione delle preferenze e specificità dei bisogni, potrebbe aver cambiato i comportamenti dei consumatori in modo permanente, spostando la preferenza verso gli acquisti online. I fattori che hanno determinato questo cambiamento sono molteplici: comodità del servizio, risparmio del tempo, possibilità di evitare luoghi affollati.

Dunque è stato necessario spostare le vendite dallo store fisico a quello online, al fine di rimanere attivi e allo stesso tempo rispettare le imposizioni dei governi che implicavano la chiusura temporanea di gran parte dei negozi.

Questa situazione ha impattato e impatterà considerevolmente tanto su coloro che dispongono solo di uno store fisico e che hanno visto bloccarsi gli introiti, tanto su coloro che dispongono solo di un e-commerce o di un e-commerce e negozi fisici. I venditori, soprattutto quelli di piccole dimensioni, con minor propensione a sviluppare la vendita online, data l'emergenza sanitaria, sono stati costretti a compire questo passo in avanti con decisione, per la necessità di sopravvivere in una situazione anomala e inaspettata. Coloro che possedevano un e-commerce già precedentemente all'epidemia, sono stati incentivati ad ottimizzare tale modalità per poter gestire in modo efficiente le vendite cresciute in modo esponenziale.

I decreti di marzo hanno bloccato molte attività produttive ma consentito i servizi postali e corrieri che hanno permesso il commercio al dettaglio di qualsiasi tipo di prodotto effettuato via internet, consentendo la prosecuzione delle attività di vendita online.

Il Covid-19 ha rivoluzionato in modo repentino le modalità di acquisto delle famiglie; ad inizio 2020, ovvero prima del diffondersi della pandemia in Europa, le vendite online di commercio al dettaglio crescevano rispetto alla stessa settimana del 2019 ad un tasso non superiore al 10%. Le settimane di lockdown hanno visto una crescita esponenziale nel numero di ordini effettuati online rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. Tra gli ordini online è soprattutto la vendita dei prodotti confezionati a largo consumo ad aver beneficiato della dinamica espansiva. In modo particolare è aumentato il *click&collect*,

ovvero l'acquisto dei prodotti online con il ritiro della merce presso un punto vendita, ma l'*home delivery* rimane la modalità preferita dai consumatori. [14]

L'e-commerce è difatti divenuto un settore essenziale, non solo per i clienti che non possono recarsi nel negozio fisico ma anche per tutte quelle aziende che non hanno la possibilità di vendere i loro prodotti in altro modo. Alcuni player, dopo aver chiuso i negozi fisici, hanno scelto responsabilmente di chiudere anche gli e-commerce fino a data da destinarsi per la tutela dei collaboratori e al fine di favorire la circolazione più rapida solo dei beni di prima necessità. Altri invece, ad esempio Zara, hanno proseguito con le consegne online e potenziato il servizio, attraverso varie strategie, quali spedizione gratuita e ampliamento del tempo di reso. In un'indagine condotta sul tema dell'e-commerce e Coronavirus a metà marzo sugli operatori e-commerce italiani, in cui sono stati intervistati 58 operatori rappresentativi di tutti i settori merceologici, la maggior parte ha dichiarato di non aver avuto un miglioramento dei propri affari. Il 54% delle aziende e-commerce intervistate ha infatti visto calare il proprio fatturato a causa dell'epidemia, mentre solo il 21% lo ha incrementato. Sono soprattutto le aziende di abbigliamento, casa e arredamento e turismo quelle che hanno sofferto di più, in quanto durante il lockdown soprattutto i prodotti più acquistati sono stati gli alimentari, i prodotti a lunga conservazione e i disinfettanti.

Le aziende con incrementi importanti delle vendite hanno dovuto limitare gli ordini per persona e aumentare il costo per ordine per cercare di ottimizzare le consegne. Alcuni negozi di alimentari e supermercati hanno limitato gli acquisti alle categorie deboli per la quantità di clienti. D'altra parte, c'è stato anche chi ha continuato a sostenere le vendite mantenendo le consegne gratuite e fornendo codici sconto.

Molti operatori hanno incontrato difficoltà nella gestione degli ordini dai quali sono stati sommersi e hanno dovuto inventarsi le code virtuali allo store online: ad esempio Carrefour, dove il cliente era costretto ad attendere tra una e due ore in fila davanti allo schermo. Inoltre, anche accedendo alle piattaforme online dei supermercati, poteva capitare di scoprire che le prime consegne disponibili fossero dopo due settimane, come su Esselunga. Inoltre anche Amazon Prime costringeva i clienti a rimanere in attesa che si sbloccassero i nuovi slot di consegna prenotabili sospendendo le consegne dei prodotti non essenziali. [15]

Tuttavia, già dai primi di aprile, le code sono divenute più snelle, così come le consegne.

Tale situazione anomala ha avuto dunque gravi conseguenze: le abitudini di consumo sono cambiate e continueranno a cambiare e i clienti si abitueranno a nuovi tipi di servizi e relazioni con le aziende. Infatti, le aziende hanno dovuto modificare il loro modello di business per far fronte all'emergenza.

Nel corso di questi mesi si è visto un aumento esponenziale di siti che traslano sul digitale la presenza di store fisici, che non hanno mai avuto un sito proprio e spesso neanche profili social. Molti player hanno optato per ampliare i canali di vendita gestendo il processo direttamente o affidandosi a piattaforme di supporto. Granarolo, ad esempio, ha aperto lo store online, anche se esclusivamente per alcune province, con disponibilità di pagamento alla consegna in contanti o tramite POS, ma non ancora online.

Molti store hanno aderito a piattaforme online che consentono di ottenere visibilità online, prenotazione da sito, pagamenti digitali e servizio di consegna a domicilio. Inoltre sono nate piattaforme “vetrina” che consentono di effettuare ordini presso i negozi locali anche su WhatsApp, come *Consegnare A Casa*, *#iorestoacasa Delivery* e *A Casa Tua*.

Una delle grandi opportunità e necessità è stata l'integrazione tra le capacità di gestione delle vendite e i negozi chiusi, considerati magazzini, disponibili su tutto il territorio italiano. Si sono progettate e sono in continuo miglioramento le integrazioni, tramite e-commerce proprietario o con canali terzi, per poter gestire spedizioni in modo più rapido e con meno costi, con più facilità nella consegna degli ordini locali e nella vendita dei prodotti in store, senza perdere il fatturato del punto vendita. Ad esempio, Nonna Isa, brand sardo dell'alimentare, ha aperto sei nuovi punti vendita abilitati all'e-commerce e alla consegna a domicilio. [16]

Molti brand hanno puntato a modificare il target o i servizi o ad ampliarli. Gli operatori con perdite di fatturato devono necessariamente riuscire a ricalibrare i prodotti venduti in base alle nuove esigenze dei clienti e resistere dal punto di vista degli introiti. Carrefour, di seguito alla quarantena, avendo gli slot di consegna della spesa intasati, ha deciso di creare la sezione “essenziali”, sezione in cui è possibile acquistare con consegna gratuita una box confezionata di prodotti necessari per la spesa settimanale. La startup FrescoFrigo che fino ad ora ha installato distributori automatici di prodotti freschi e salutari negli uffici, ha attivato il market di condominio del Social Village Cascina Merlata con l'installazione di frigoriferi smart nel complesso a servizio dei residenti con prodotti come pane, formaggi, latte, verdura ecc. [17]

All'interno del settore tessile-manifatturiero, molte aziende si sono messe a disposizione per convertire la propria produzione a favore di camici e mascherine in tessuto, e allo stesso modo aziende di cosmetici hanno utilizzato i loro laboratori al fine di produrre igienizzanti. Calzedonia ha convertito le fabbriche di calze e collant per la produzione di mascherine e camici, senza bloccare l'e-commerce originario, le distillerie Ramazzotti, il gruppo Davines e l'Erbolario hanno convertito la loro produzione da amaro, shampoo e cosmetici a gel igienizzante per fornirlo alla Croce Rossa ed ad altre istituzioni attive sul territorio, e infine FCA e Ferrari, mettendo a disposizione i loro spazi alla Siare Engineering, hanno reso possibile la produzione di respiratori. [18]

L'aspetto delle campagne pubblicitarie è stato e risulta essere ancora tra i fondamentali: i brand hanno investito infatti molte risorse e tempo per dialogare con i clienti, coinvolgerli e attirarli verso modalità differenti di acquisto.

La maggior parte delle campagne pubblicitarie avviene tramite i social media. La pandemia ha obbligato a restare a casa e ha messo a dura prova soprattutto le aziende: per restare in contatto con i propri clienti la soluzione migliore è stata quella di essere costantemente presenti attraverso campagne social. Per fare ciò, molte aziende si sono affidate alle competenze tecniche di un'agenzia social media marketing, specializzata nella promozione delle aziende.

Le campagne erano e sono mirate al rafforzamento del brand e del rapporto cliente-azienda. Diversi sono stati i metodi utilizzati per approcciare il periodo di lockdown da parte delle imprese attraverso i social media: alcune hanno deciso di condividere il proprio impegno in termini di azioni benefiche o raccolte fondi, come ad esempio Moncler che ha comunicato di aver devoluto 10 milioni di euro per la creazione di posti in terapia intensiva a Milano. D'altra parte, altri hanno puntato sull'ironia, cercando di risollevarne l'umore degli utenti, altri ancora hanno pubblicato contenuti emozionanti: Dolce Gabbana, con la pubblicità "Italia al balcone", ha dimostrato e esaltato la forza d'animo degli italiani. [19]

I social network sono stati per le aziende anche mezzo per poter dare spunti e consigli ai clienti: ad esempio Ikea ha pubblicato immagini e video di case arredate, puntando sulla necessità di creare un angolo per lo smart working in tutte le case.

Per sostenere e incentivare gli acquisti online, Facebook ha aperto una sezione dedicata alla vendita chiamata Facebook Shops, composta da vetrine virtuali che aiutano le piccole e medie imprese a potenziare le vendite online. In questo modo, le aziende infatti hanno

potuto realizzare negozi online, ai quali i clienti hanno accesso sia da Facebook sia da Instagram. La vetrina virtuale è una vera e propria sostituta del negozio fisico: come nello store fisico è possibile infatti chiedere aiuto ad un commesso inviando messaggi alle aziende attraverso WhatsApp, Messenger o Instagram Direct.

I social sono stati anche il mezzo di comunicazione ed aggiornamento più rapido ma anche più pericoloso per quanto riguarda le news sull'andamento del virus. Facebook ha puntato molto sul ruolo di informatore, come Twitter e TikTok, al fine di fornire informazioni corrette riguardo l'epidemia. Facebook inoltre si è trovato, con Amazon e Ebay, a dover rimuovere dal suo marketplace dei prodotti incriminati per tentativo di speculazione.

Di notevole importanza è stato il ruolo dei social media per le aziende del settore fitness: i programmi di allenamento in streaming in diretta o caricati in app o portali on line hanno reso possibile la digitalizzazione delle palestre. Oltre che fornire uno svago durante il lockdown, tale strategia ha portato ad una maggiore fidelizzazione degli abbonati e ad un maggiore coinvolgimento di clienti, spingendoli verso il mondo del fitness.

I dati del mese di marzo rispetto all'e-commerce sono stati positivi e si parla del raddoppio dei risultati. Ad ogni modo l'online sta facendo e continuerà a fare i conti con l'impatto della pandemia sui posti di lavoro e sulla possibile contrazione del potere di spesa degli italiani.

Tra i settori che hanno maggiormente beneficiato di tale periodo c'è la grande distribuzione. Inoltre, hanno subito una notevole crescita anche i negozi e le botteghe di vicinato dei prodotti necessari, che i cittadini durante il lockdown prediligevano al fine di evitare le lunghe code e gli assembramenti nei grandi supermercati.

I settori di salute e bellezza sono cresciuti notevolmente, mentre le assicurazioni hanno cercato di adattarsi alla situazione creando dei pacchetti ad hoc a tema Coronavirus e modificando quelle già esistenti, sospendendo il loro pagamento per un certo periodo. Il settore dell'elettronica è cresciuto per l'aumento di necessità di laptop, notebook, stampanti e elettrodomestici per cucina e cura personale.

Il settore della moda invece, per la mancanza di necessità dei prodotti, ha subito un impatto negativo, aggravato dalla chiusura per molto tempo degli store fisici. Per quanto riguarda l'abbigliamento e gli articoli sportivi esso ha subito un lieve impatto negativo, in quanto l'attenzione del cliente si è spostata verso i prodotti per attività motorie indoor piuttosto che outdoor.

Di seguito è possibile osservare le prospettive dei differenti settori nel 2020 (Figura 14). È interessante sottolineare che marchi noti come Apple hanno subito una riduzione del 10% nelle spedizioni di iPhone per mancanza di forniture durante il lockdown. Mentre, nel settore dell'entertainment, Netflix ha avuto un incremento di 7 milioni di clienti nel primo quarter dell'anno.



Figura 14 Prospettive dei settori durante il 2020 [19]

4.3 Smart working, gestione degli spazi aziendali e turni lavorativi

L'emergenza sanitaria ha dato una consapevolezza nuova ad aziende e lavoratori: il lavoro cosiddetto agile riguarda ormai in Italia milioni di persone e non più una minoranza. Alcune aziende, soprattutto quelle capaci di avere una visione, avevano già avviato progetti di smart working e li hanno ora realizzati, pur avendo attorno a loro un "vuoto".

Già nel 2017, la politica ha emanato una legge ad hoc riguardante lo smart working, al fine che le modalità e i dettagli di esso possano essere definite dalla contrattazione individuale o sindacale, a seconda delle dimensioni dell'azienda. [19]

Tuttavia, lo smart working veniva considerato fino a poco tempo fa come qualcosa di alternativo, o meglio di nicchia senza considerare i grossi vantaggi ai quali può portare.

Con l'emergenza Covid tutto è cambiato, e in particolare il mondo del lavoro è stato travolto da numerosi cambiamenti. L'unica possibilità per continuare a lavorare, vista la quarantena e il rischio di contagio, è stato lavorare la maggior parte del tempo da casa e recarsi in azienda solo se necessario. Dapprima, questa novità ha destabilizzato dipendenti e datori di lavoro, ma successivamente ha rafforzato la loro consapevolezza dell'utilizzo dello smart working fino a pensare che possa essere un cambiamento definitivo che caratterizzerà i futuri rapporti di lavoro.

In una ricerca della Cgil-Fondazione Di Vittorio, il 94% dei dipendenti è d'accordo sul fatto che lo smart working faccia risparmiare il tempo perduto ogni giorno sulla direttrice casa-lavoro-casa, che consenta più flessibilità, che dia la possibilità di lavorare efficacemente per obiettivi e che permetta di bilanciare meglio i tempi di lavoro e tempo libero. Il 71% invece, lavorando a casa, soffre il non avere occasioni di confronto e di scambio con i colleghi e in più l'aumento dei carichi familiari. Il 60% infine preferirebbe adottare una formula mista. [21]

Ad attrarre questo modo di lavorare è la promessa della flessibilità, evitando, come dice la ricerca precedentemente esposta, di perdere ore negli spostamenti tra casa ed ufficio, organizzando i propri tempi per conciliare al meglio esigenze lavorative e personali. Tutto ciò potrebbe portare anche all'isolamento, se il lavoratore non si pone obiettivi identici rispetto a quelli posti quando lavora in ufficio e rispetta gli orari e le pause (ad esempio è considerato sbagliato e poco produttivo effettuare la pausa pranzo davanti al pc continuando a lavorare).

Lo smart working richiede non solo un cambiamento tecnologico ma anche un vero e proprio cambiamento culturale nelle leadership. Studi recenti confermano che questa modalità di lavoro sviluppi un impatto positivo sulla produttività, beneficio a cui si aggiunge un consistente risparmio dei costi per le aziende per quanto riguarda le sedi e le postazioni per ogni singolo lavoratore [22], ma anche un aumento dei costi dovuto al fatto di dover necessariamente fornire ai dipendenti un computer aziendale con il quale poter lavorare a distanza.

Tutto è avvenuto così velocemente che in pochi si sono soffermati a pensare come sia cambiato completamente il modo di lavorare. Alcuni ricercatori della Harvard Business School hanno analizzato ogni singolo aspetto della vita lavorativa pre e post lockdown. Il team ha esaminato i dati anonimi di utenti sparsi in sedici città d'America, Europa, Medio Oriente, ottenuti da un fornitore di servizi di tecnologia dell'informazione. Ciò che si comprende dalla ricerca è che lo smart working non è una vacanza retribuita, come viene soprannominata, ma bensì ha comportato un aumento di email, riunioni virtuali e più ore di straordinario. Considerando tutte le città comprese nello studio, il numero delle riunioni a cui partecipa un lavoratore medio è aumentato del 12,6%, così come quello delle persone che in media partecipano alle riunioni, incrementato del 13,5%. Ad essere diversa è anche la durata dei meeting, più brevi in media del 20%: meno tempo per le riunioni e più tempo per lavorare. Per quanto riguarda l'orario di lavoro, secondo i dati raccolti dal team di Harvard, in media ogni utente ha lavorato 48,5 minuti in più ogni giorno, con un aumento dell'8,2%. Ciò è la conseguenza del lavoro da casa: più elementi da gestire e più email inviate e ricevute fuori dall'orario di lavoro. [23]

L'obbligo di smart working è stato prorogato fino al 31 dicembre dal Presidente del Consiglio Giuseppe Conte: nei fatti, sino all'ultimo giorno del 2020 le aziende private saranno incentivate a continuare con lo smart working mentre per quanto riguarda il pubblico impiego, continuerà in remoto per il 50% dei dipendenti (quota che arriverà al 60% a partire dal 2021). Inoltre, per genitori con figli fino ai 14 anni, l'ottenimento dello smart working sarà un diritto, a patto che entrambi i genitori lavorino. [24]

Le aziende si sono trovate a dover ripensare alla gestione degli aspetti organizzativi: monitoraggio degli assembramenti, rispetto al distanziamento tra le persone, controllo degli accessi, limitazione dei posti prenotabili, ingressi scaglionati, immediato riscontro dei presenti in azienda.

I dipendenti e i loro coordinatori hanno ormai la possibilità di prenotare nel modo più autonomo possibile, dal proprio computer o smartphone, postazioni da lavoro, scrivanie, sale meeting, posti in mensa, aule e parcheggi.

Gli spazi aziendali sono dunque ripensati in una logica di *sharing*: condivisione degli asset, senza assegnazione delle scrivanie che vengono prenotate a seconda dell'effettivo utilizzo e per il tempo necessario, in modo da stabilire con certezza la corretta occupazione degli ambienti di lavoro per rispondere sia alle esigenze di sicurezza che sia a quelle di efficienza operativa.

Il facility manager delle aziende, mediante una piattaforma software dedicata, può utilizzare un'interfaccia di controllo degli asset che, attraverso l'acquisizione delle planimetrie, permette di visionare gli spazi e abilitare alla prenotazione i posti disponibili, mentre le operazioni di check-in e check-out si possono fare sulla postazione di lavoro tramite tag QR code o con la tecnologia IoT, Internet of Things, per la quale qualsiasi oggetto, tramite un insieme di tecnologie, può diventare connesso e comunicante.

L'analisi di tutti i dati generati dal sistema consente di monitorare costantemente le performance e le preferenze di utilizzo, fornendo informazioni strategiche per organizzare gli spazi in modo sempre più efficace e in linea con gli obiettivi aziendali. Per i dipendenti il grande vantaggio è l'autonomia nella gestione delle prenotazioni degli asset, in quanto si elimina totalmente la fase di richiesta e di verifica della disponibilità degli spazi, poiché con il software o con l'app si ha la visibilità completa del luogo di lavoro, con la segnalazione in tempo reale dei posti liberi in quel determinato momento.

Si tratta dunque di una nuova concezione dell'attività all'interno dell'ambiente lavorativo, che rappresenta un modello funzionale da utilizzare anche in assenza delle misure restrittive relative al distanziamento sociale previste nella fase di emergenza sanitaria. [25]

Con l'emergenza sanitaria, la sicurezza dei dipendenti è alla base dell'organizzazione lavorativa: difatti la sfida di chi si occupa di organizzare i turni di lavoro è quella di riuscire a rispettare i protocolli fissati per la sicurezza dei lavoratori, ottimizzando allo stesso tempo il lavoro. È necessario dunque, pur seguendo alla lettera le regole relative al contrasto della diffusione del virus, continuare a puntare alla corretta attribuzione del carico di lavoro, nonché alla riduzione dei tempi, dei costi e degli errori. Da una parte quindi un'adeguata pianificazione dei turni rappresenta un requisito indispensabile per poter rimanere aperti e produttivi, dall'altra continua a essere un passaggio fondamentale per aumentare la produttività e ridurre i costi. [26]

Il distanziamento sociale in azienda si attua anche tramite una mirata pianificazione dei turni, con l'obiettivo di ridurre, per quanto possibile le presenze in contemporanea nei medesimi luoghi di lavoro.

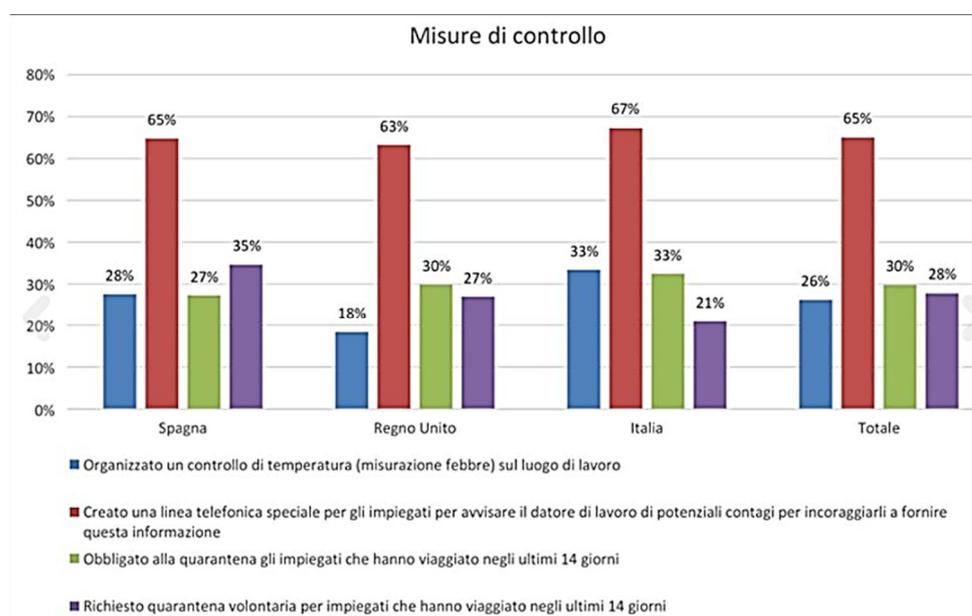
Vi sono dunque, da una parte, aziende che sono tenute ad aumentare l'impegno sul fronte della turnazione, e dall'altra aziende che non avevano mai utilizzato il sistema del lavoro su turni, che sono ora costrette a riorganizzare le attività con precisi modelli di turnazione.

Le aziende hanno inoltre cercato di limitare le trasferte e i viaggi di alcuni dipendenti, soprattutto all'estero, per ridurre al minimo l'esposizione al contagio.

È previsto inoltre, per prevenzione, un triage all'ingresso in azienda, in cui viene misurata la temperatura tramite termometro o termo scanner. È ovviamente necessaria e fondamentale la sanificazione degli spazi, degli oggetti e degli ambienti in generale, soprattutto nel momento in cui vi è un cambio dei dipendenti all'interno del posto di lavoro.

La mancata o insufficiente adozione, da parte di ciascuna impresa, delle disposizioni volte al contenimento delle possibilità di contagio previste a tutela della salute dei lavoratori dipendenti e di altri soggetti interessati alla vita aziendale, comporta l'immediata sospensione dell'attività produttiva, oltre all'eventuale responsabilità risarcitoria nei confronti di dipendenti e terzi in caso di danno alla salute.

Di seguito vengono riportati dei grafici (Figura 15) che illustrano le misure di controllo, di prevenzione e alcune risposte in termini di flessibilità organizzativa e di sostegno ai lavoratori in Italia, Spagna e Regno Unito.



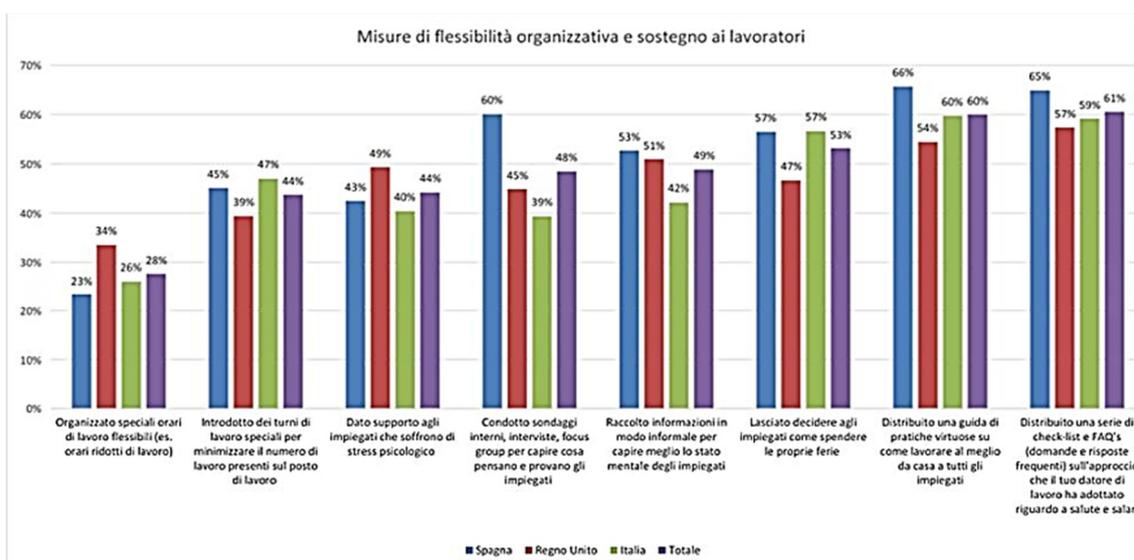
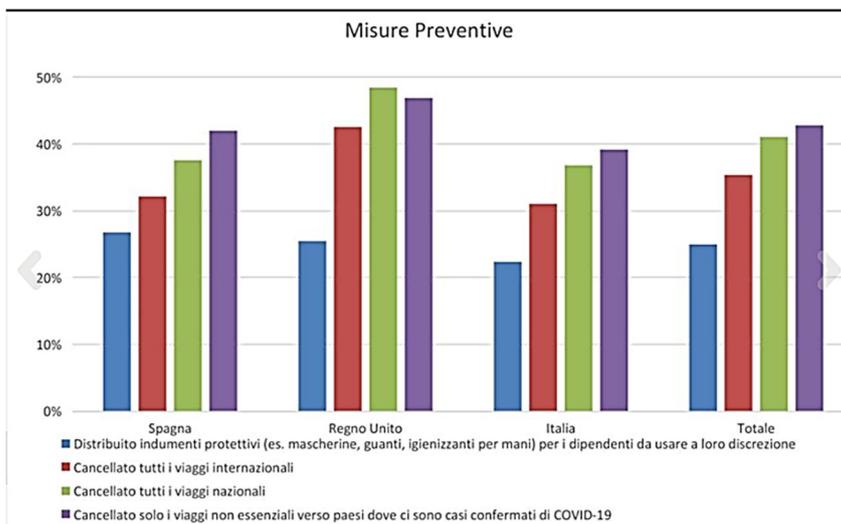


Figura 15 Grafici relativi alla misure di controllo, di prevenzione e flessibilità organizzativa

In tutti e tre i Paesi, le imprese hanno, per quanto possibile, cercato di attuare controlli per contenere la diffusione del contagio. La misura più diffusa è stata la creazione di una linea telefonica dove, con la tutela della privacy, i dipendenti possono riportare potenziali contagi a cui sono stati esposti.

Per quanto riguarda le misure preventive, in tutti e tre i Paesi meno del 30% dei datori di lavoro ha distribuito indumenti e strumenti di protezione, mentre la misura più diffusa è stata quella della sanificazione degli ambienti, seguita dalla cancellazione dei viaggi.

Il quadro più interessante emerge dalle misure di flessibilità organizzativa e di sostegno ai lavoratori che prefigurano possibili mutamenti organizzativi e nuovi bisogni per la gestione del personale nei prossimi mesi.

Le imprese infatti, come detto precedentemente, si stanno reinventando in termini di flessibilità, turni, ferie e smart working, e hanno in un certo senso avviato una sorta di consultazione con i loro dipendenti. Si può infatti notare ampia disponibilità a introdurre dei turni di lavoro flessibili per minimizzare il numero di persone presenti sul posto di lavoro, a distribuire guide di pratiche virtuose su come lavorare meglio da casa e di check list per avere un giudizio sulle misure prese in merito alla salute e alle finanze, a lasciare ai dipendenti la libertà di decidere come utilizzare le ferie e fornirgli un sostegno psicologico. [27]

4.4 Misure di supporto per la ripartenza del sistema produttivo

Per far fronte all'emergenza Coronavirus, sono state adottate numerose misure straordinarie dirette a prevenire ed arginarne l'espansione e gli effetti sul sistema economico. Si tratta di provvedimenti d'urgenza emanati a breve distanza l'uno dall'altro e concatenati tra loro; il decreto legge Cura Italia, il decreto legge Liquidità, il decreto legge Rilancio e il decreto legge Agosto hanno introdotto numerose forme di sostegno economico per le famiglie, lavoratori e imprese. [28]

Il Decreto Liquidità approvato dal Consiglio dei Ministri, rende operative le misure a supporto di imprese, artigiani, autonomi e professionisti. Per favorire la ripartenza del sistema produttivo italiano, una volta superata l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19, è stato deciso di trasformare il Fondo di Garanzia per le PMI in uno strumento capace di garantire fino a 100 miliardi di euro di liquidità, potenziandone la dotazione finanziaria ed estendendone l'utilizzo anche alle imprese fino a 499 dipendenti. È inoltre previsto un forte snellimento delle procedure burocratiche per accedere alle garanzie concesse dal Fondo, che agirà su tre direttrici principali:

- garanzia al 100% per i prestiti di importo non superiore al 25% dei ricavi fino a un massimo di 25.000 euro, senza alcuna valutazione del merito di credito. In questo caso le banche potranno erogare prestiti senza attendere il via libera dal Fondo di Garanzia;

- garanzia al 100% (90% Stato 10% Confidi) per i prestiti di importo non superiore al 25% dei ricavi fino a un massimo di 800.000 euro, senza valutazione andamentale;
- garanzia al 90% per i prestiti fino a 5 milioni di euro, senza valutazione andamentale.

È stata inoltre prevista la possibilità di concedere alle imprese garanzie statali sui prestiti bancari attraverso SACE, nonché misure tese a potenziare gli strumenti per sostenere l'esportazione del made in Italy, l'internalizzazione e gli investimenti delle aziende.

È stata prorogata la sospensione di tributi e contributi per altri due mesi e quella relativa agli sgravi per l'acquisto di dispositivi di protezione individuale. Infine, è stata estesa la normativa sul Golden Power anche alla difesa delle PMI e delle principali filiere produttive del nostro Paese. [29]

Gli impegni complessivamente assunti da SACE non devono superare i 200 miliardi di euro, di cui almeno 30 miliardi sono destinati alle PMI, comprendendo tra queste i lavoratori autonomi e i liberi professionisti titolari di partita IVA, nonché associazioni professionali e le società tra professionisti. Gli impegni assunti da SACE sono garantiti dallo Stato e a tal fine è stato istituito un apposito Fondo a copertura dei relativi oneri statali presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, con una dotazione iniziale pari a 1.000 milioni di euro per il 2020. È stato difatti rifinanziato il Fondo di 30.000 milioni di euro per l'anno 2020. La garanzia SACE è rilasciata entro il 31 dicembre 2020, per finanziamenti bancari accordati alle seguenti condizioni:

- durata non superiore a 6 anni, con possibilità di avere fino a 36 mesi;
- impresa beneficiaria che al 31 dicembre 2019 non rientrava nella categoria delle imprese in difficoltà, e che al 29 febbraio 2020 non aveva nei confronti del settore bancario esposizioni deteriorate;
- importo del prestito garantito non superiore al maggiore tra i seguenti elementi: 25% del fatturato annuo relativo al 2019 e il doppio dei costi del personale relativi al 2019;
- percentuale di copertura, che può essere del 70%, 80% o 90%. Le percentuali sono inversamente proporzionali alla dimensione delle imprese;
- assunzione da parte delle imprese beneficiarie di specifici impegni, tra i quali quello di gestire i livelli occupazionali tramite accordi sindacali e quello di non approvare la distribuzione di dividendi o il riacquisto di azioni nel corso del 2020,

- o, se la distribuzione di dividendi o il riacquisto di azioni al momento della richiesta di finanziamento ha già avuto luogo, l'impegno a non distribuire dividendi viene assunto per i 12 mesi successivi alla richiesta. Inoltre, le imprese beneficiarie si devono impegnare a non delocalizzare gli stabilimenti produttivi;
- destinazione del finanziamento a determinate tipologie di spese aziendali.
- Secondo quanto inserito in sede di esame parlamentare, il finanziamento deve essere destinato, per non più del 20% dell'importo erogato, al pagamento di rate di finanziamenti, scadute o in scadenza nel periodo emergenziale il cui rimborso sia oggettivamente impossibile a causa dell'epidemia da COVID. [28]

Per quanto riguarda il Golden Power, l'ambito applicativo si estende a tutti i settori ritenuti di rilevanza strategica dalla disciplina europea sullo screening degli investimenti esteri diretti a investimenti effettuati da soggetti appartenenti all'Unione Europea, per la difesa delle PMI e delle principali filiere produttive del nostro Paese. Per garantire la massima efficacia della norma, è stato ampliato l'obbligo di comunicazione per le acquisizioni societarie ed è stata introdotta la possibilità per il Governo di procedere con l'esercizio dei poteri speciali anche d'ufficio, se le imprese non assolvono agli obblighi di notifica previsti. [29]

Uno degli ammortizzatori sociali principali è la cassa integrazione: il suo utilizzo è uno degli indicatori che meglio descrivono quel che è accaduto in Italia in questo drammatico periodo, in particolar modo nel mondo del lavoro dipendente. Il lockdown ha disegnato una parabola ripidissima, il cui picco si è manifestato nel mese di maggio.

La crisi scatenata dalla pandemia ha investito un tessuto produttivo già di per sé indebolito: l'utilizzo della cassa integrazione era diminuito ininterrottamente dal 2012 al 2018. Il 2019 ha segnato l'inversione di tale tendenza con una crescita del 20,20%. Dunque, se in tale periodo si sono abbattuti sul sistema produttivo ed economico i primi effetti della pandemia del Covid-19, i dati sulla Cassa di Integrazione del primo trimestre non registravano ancora gli effetti di tale stop.

In aprile, si manifestano le conseguenze del blocco delle attività produttive causato dal lockdown: parte la corsa straordinaria agli ammortizzatori sociali, in particolare della CIG. L'impennata della Cassa Integrazione a partire da questo mese rimarrà nella storia: dall'inizio dell'anno, sullo stesso periodo del 2019, cresce dell'815,74%, sfiorando gli 835 milioni di ore, con un ulteriore aumento registrato nel mese di maggio. [30]

In primo luogo, per fare chiarezza, è giusto ricordare che, nella migliore delle ipotesi, la CIG permette al lavoratore di mantenere l'80% della retribuzione, fermo restando che esistono dei tetti che possono abbassare ulteriormente questa percentuale. Dunque, la perdita di reddito è immediata in qualsiasi caso. La Cassa Integrazione Guadagni è articolata in differenti strumenti, quali: Cassa Integrazione Ordinaria (CIGO), erogata dall'Inps per integrare o sostituire la retribuzione dei lavoratori di imprese in difficoltà, le quali si trovino a dover sospendere o ridurre l'attività a causa di una crisi momentanea; Cassa Integrazione Straordinaria (CIGS), erogata anch'essa dall'Inps, riguarda le aziende impegnate in un processo di riorganizzazione o in crisi. Ne è esclusa la cessazione dell'attività, in quanto se l'azienda dovesse chiudere, i lavoratori percepiscono l'indennità di disoccupazione; Cassa Integrazione in Deroga (CIGD), erogata dalle regioni, è basata sulla fiscalità generale e viene riconosciuta alle aziende escluse da CIGO e CIGS o che l'hanno terminata. È uno strumento che era in via di abolizione fino alla crisi Covid ed è stato reintrodotta in questo periodo.

Dal mese di maggio, le nuove disposizioni normative, legate all'emergenza sanitaria, hanno modificato il quadro di riferimento statistico, che comprende ora tutte le ore di CIG autorizzate, ossia quelle da regime ordinario, CIGO, CIGS, CIGD, più quelle derivanti dall'assegno dei Fondi di Solidarietà (FIS).

Dunque, dall'inizio del 2020 fino a giugno si arriva a oltre 2 miliardi di ore con una crescita rispetto allo stesso periodo del 2019 del 1.147,24%.

Per stabilire quale sia l'effetto di ciò sui lavoratori, considerando le ore totali di Cassa Integrazione autorizzate, ossia la somma di CIGO, CIGS, CIGD e FIS, equivalenti a posti di lavoro con lavoratori a zero ore, nelle prime 26 settimane lavorative del 2020 si determina un'assenza completa di attività produttiva per oltre 2 milioni e 100mila lavoratori. I lavoratori attualmente tutelati dalla Cassa Integrazione hanno perciò visto diminuire complessivamente il loro reddito di oltre 6 miliardi e 500 milioni di euro al netto delle tasse, cifra calcolata sulle ore autorizzate. [30]

Il decreto legge Agosto contiene nuove norme e l'aggiornamento di quelle già decise e attuate nei mesi passati. Tra queste vi è anche l'estensione della durata e la rimodulazione della Cassa Integrazione per i prossimi mesi.

Oggi vi sono ancora 300.000 domande di cassa integrazione ancora da verificare e l'extra deficit realizzato dal Governo, interamente composto da debito, ammonta a 100 miliardi.

In conclusione, la domanda che ci si pone è se i prestiti garantiti dallo Stato, il sostegno delle esportazioni e la cassa integrazione, siano strumenti sufficienti al fine di evitare un'ondata di chiusure, licenziamenti e delocalizzazioni. Questo probabilmente accadrà solo in parte, perché arriverà un momento in cui lo stop ai licenziamenti finirà e non ci sono vincoli stringenti per scongiurare successivi spostamenti della produzione né tanto meno particolari condizioni per l'accesso alla cassa integrazione. Ci sono infatti solo dei paletti sulla distribuzione dei dividendi e sul riacquisto di azioni proprie nei 12 mesi successivi all'erogazione dei prestiti garantiti dallo Stato. [31]

5. Le decisioni e le politiche intraprese da Eataly

5.1 Affrontare la crisi e contrastare l'emergenza

La creatività è alla base della gestione di una fase di crisi che un'azienda si trova a dover affrontare. È necessario comprendere ed elaborare delle soluzioni, senza utilizzare troppo tempo: è impossibile che si trovi immediatamente una soluzione in questi casi, ma bisogna sviluppare un pensiero che possa risolvere qualcosa in brevi tempi.

La parola chiave è la velocità: bisogna essere veloci sia nel prendere le decisioni sia nel tornare sui propri passi nel momento in cui ci si rende conto di aver intrapreso una soluzione sbagliata.

La diffusione del Covid-19 ha senza dubbio portato l'economia ad una profonda crisi, in tutti i settori, causando grosse difficoltà non solo relative alla vendita e al business ma soprattutto alla gestione e organizzazione interna dei dipendenti ed esterna dei fornitori. Ogni azienda si è trovata di fronte a due possibili scenari: da una parte coloro che sostenevano che l'epidemia fosse una semplice influenza e che bastasse tenere le scuole chiuse qualche settimana al fine di debellarla, dall'altra coloro che invece sostenevano che potesse essere un disastro mondiale che avrebbe messo in ginocchio l'economia intera.

L'azienda Eataly, in questa situazione, è stata abile a giocare d'anticipo rispetto alle chiusure imposte dai primi Dpcm e al successivo lockdown a partire dal mese di marzo. Si è concentrata su come avrebbe potuto reagire la clientela nel caso in cui ci fossero state forti restrizioni e se fossero state costrette, da una parte causa lockdown e dall'altra a causa della paura di luoghi chiusi e degli assembramenti, a rinunciare al andare a mangiare in ristorante.

L'azienda, soprattutto nella prima fase del lockdown, ha dovuto affrontare i problemi relativi alle catene di comunicazione. Infatti, proprio per il fatto che i negozi di Eataly si trovano sparsi in tutto il mondo, è stato complicato sia comunicare tra differenti Paesi, sia tra differenti livelli aziendali. Inoltre, non tutti avevano inizialmente i mezzi necessari per il lavoro e per la comunicazione a distanza, e dunque risultava difficile, soprattutto all'inizio della pandemia ma anche oggi, coinvolgere tutti nelle decisioni e avere una comunicazione tecnica rapida fatta di poche parole ma molte decisioni: ad esempio, la procedura di firma e timbratura dei documenti è stata d'intralcio in quanto l'azienda non

era ben organizzata da questo punto di vista causando un grosso dispendio di tempo, fondamentale in quella situazione. È stata una situazione che ha provocato una forte tensione psicologica che ancora oggi è dura da superare, sia a livello psicologico delle singole persone sia complessivamente a livello di lavoro in team.

La risposta di Eataly allo scenario pre lockdown è stata quella di decidere di chiudere i ristoranti, di attivare il delivery e di concentrarsi sulla sicurezza di dipendenti e clientela, rifornendo gli store di mascherine e igienizzanti e all'interno posizionando la segnaletica al fine di facilitare il distanziamento sociale e evitare assembramenti in fila.

Eataly si è trovata davanti alla decisione di chiudere momentaneamente alcuni negozi che non avevano al loro interno il mercato, ma che ricoprivano la funzione esclusiva di ristorante, per evitare di sostenere costi fissi inutili, dal momento che la precedenza veniva data alla vendita di beni di prima necessità.

Per quanto riguarda gli altri negozi con all'interno sia ristorazione sia mercato, si è imposta la chiusura dei ristoranti, che sono riusciti però a rimanere attivi con il servizio delivery: rispetto a tale decisione, a posteriori, si è valutato che sarebbe stato più efficiente attivare dapprima l'*home delivery* per la spesa quotidiana, e dunque dei prodotti freschi, piuttosto che concentrarsi sulla consegna di ordini del ristorante che risultavano essere messi in secondo piano dalla clientela rispetto ai beni primari.

Superata la primissima fase di messa in sicurezza dei dipendenti e della clientela, il focus dell'azienda è stato quello di porre in essere le misure necessarie per mettere in sicurezza la cassa ed evitare possibili situazioni di tensioni di cassa.

La strategia iniziale è stata quella di utilizzare le linee di credito disponibili, seppur non necessarie in quel momento, al fine di poterli accantonare in una "cassaforte" dalla quale attingere nei momenti di successiva necessità verso i quali si andava incontro inconsapevolmente.

L'azienda in questo momento ha deciso, dove possibile di rallentare gli ordini e di rinegoziare i termini di pagamento con i fornitori e ha lavorato sull'ottimizzazione dei flussi di cassa tra i vari Paesi: in tale contesto, l'azienda si è concentrata nel monitoraggio continuo del *burn rate* e nell'attivazione di tutte le misure necessarie per ridurlo ed evitare possibili tensioni di cassa.

Le soluzioni sono state differenti a seconda dei Paesi in cui si trovano gli store Eataly. Negli Stati Uniti si è fatto ricorso al PPP, *Paycheck Protection Program*, che consiste in un sussidio federale a fondo perduto che Eataly ha potuto utilizzare non solo per pagare

gli stipendi ai dipendenti, ma anche per pagare parte dell'affitto e delle utenze. L'intuizione di procedere con *application* per singolo negozio si è rivelata corretta ed efficiente, permettendo di alimentare i massimali pur essendo in una situazione in continuo cambiamento e del tutto transitoria.

In Italia si è fatto ricorso al FIS, Fondo d'Integrazione Salariale, dapprima limitando il suo utilizzo al settore della ristorazione e successivamente estendendolo anche a livello corporate per alcune funzioni, che risultavano non fondamentali o in stand by in quel determinato periodo.

Anche in Germania, si è fatto ricorso alla cassa integrazione, *Kurzarbeit*: si tratta di un programma molto simile alla cassa integrazione italiana, attraverso il quale i lavoratori possono ridurre drasticamente le proprie ore di lavoro a parità di salario e lo stato provvede a pagare la maggior parte del loro stipendio, con l'obiettivo di consentire alle aziende di preservare i posti di lavoro, rendendo più facile a sé stesse e all'economia la ripresa.

La gestione del magazzino si è basata sulla suddivisione dei dipendenti in varie squadre in modo tale che potessero lavorare in modo alternato l'una all'altra e nel caso ci fosse stato un contagiato in una di esse, bloccare solo la squadra interessata senza bisogno di fermare l'intera operatività di magazzino.

Allo stesso modo, l'azienda ha imposto ai fornitori di suddividere in squadre i trasportatori così che potessero incontrare sempre la stessa squadra del magazzino, al fine di limitare il contatto con diverse persone ogni giorno.

Per quanto concerne i negozi, quelli che possiedono il mercato al loro interno, sono rimasti aperti anche durante il lockdown al fine di garantire alla clientela la possibilità di effettuare la spesa quotidianamente, come in circostanze normali. All'interno di essi, è stata però necessaria la ridefinizione degli spazi dal momento che era stata vietata la vendita dei casalinghi: sono stati allestiti tendoni all'interno dello store, finalizzati alla preparazione degli ordini online e *home delivery*.

Il negozio è stato difatti reinventato attraverso un cambio di business che ha permesso un aumento di fatturato, portando l'area del mercato a fare un risultato quasi analogo a quello del ristorante, in quel momento bloccato.

Anche i prodotti in vendita hanno subito una ridefinizione: nel periodo del lockdown, erano fondamentali alimenti semplici e di prima necessità come pane, olio, farina mentre

erano poco richiesti alimenti considerati più pregiati come caviale e tartufo, che, perciò, erano stati momentaneamente esclusi dagli scaffali.

Per i prodotti di prima necessità sono stati allestiti fuori banco, al posto dell'esposizione dei prodotti più raffinati e dei prodotti casalinghi, al fine di poter dare un servizio più efficiente, rapido e sicuro alla clientela.

Le vendite on-line sono state interessate da un aumento esponenziale dei volumi: Eataly ha ricevuto in pochissimo tempo un boom di ordini, che hanno comportato diverse difficoltà operative, affrontate gradualmente, imparando e comprendendo i limiti e le reali capacità produttive.

Si è proceduto pianificando l'attività di base ad un numero massimo di ordini stabilito, che si poteva gestire in una giornata, e il numero massimo di ordini stabilito per cliente. È stato un processo di creatività a 360 gradi, alla continua ricerca di una soluzione efficiente che potesse risolvere i problemi anomali e inaspettati che si verificavano giorno dopo giorno, impossibili da prevedere e pianificare.

Essendo presente in differenti Stati e continenti, Eataly ha avuto la possibilità di imparare dalle esperienze negative e trasferire quelle positive negli altri Stati, per evitare di ricadere negli stessi errori in diversi store: ad esempio, alcuni errori fatti nei negozi in Italia, dove le restrizioni sono scattate prima, sono stati evitati in America, dalla quale invece si sono potute prendere delle strategie positive e applicarle in altri store situati in differenti zone. Successivamente ad una prima fase di riorganizzazione del business per fronteggiare l'emergenza, e dopo aver raggiunto una certa "stabilità" tra costi e ricavi, si è dovuto ragionare su uno scenario di breve/medio periodo e quindi sulle strategie sia di business sia economico finanziarie da attuare.

Dal punto di vista del business, l'azienda si è focalizzata sulla stabilizzazione dei ricavi, mantenendo il livello dei costi più basso possibile e attuando un monitoraggio continuo. L'azienda ha poi valutato quale degli strumenti, messi a disposizione dalle disposizioni normative, potessero essere utili alle decisioni intraprese: Eataly ha pertanto lavorato per richiedere ed ottenere, con procedura semplificata, un finanziamento bancario di 105 milioni di euro, garantito al 90% da SACE².

² Corriere Economia 3 agosto 2020

I fondi ottenuti sono stati destinati al sostegno dei fornitori e al costo del personale. Nello specifico, Eataly ha tutelato i suoi fornitori, effettuando i pagamenti sospesi e azzerando lo scaduto, supportando così la filiera.

La previsione di riapertura post lockdown era prevista dall'azienda dopo due mesi, tempistica che si è dovuta riadattare in quanto le aperture in Italia sono avvenute dopo tre mesi e mezzo, mentre negli USA dopo sei mesi.

Inoltre la riapertura in Italia nel mese di giugno, che ha portato ad un momento di euforia e di positività, è coincisa per Eataly con un momento di forte tensione in America dove, contemporaneamente, alle porte dei loro negozi si verificavano episodi di guerriglia urbana, dovuti alle manifestazioni del “*Black Lives Matter*”.

Nel momento in cui è stato possibile riaprire i negozi nella loro totalità, e dunque anche la ristorazione in loco, Eataly si è trovata a dover applicare anche in questo momento strategie che potessero essere vincenti e che le permettessero di avere sufficienti ricavi a fronte dei numerosi costi da sostenere.

Dunque, si è deciso di riaprire i ristoranti, organizzando i *dehors* all'esterno dei locali, e di trovare delle soluzioni di ottimizzazione dei costi, ad esempio utilizzando una sola cucina per più ristoranti presenti all'interno, pur con non poche difficoltà dovute al distanziamento sociale, all'igienizzazione continua dei locali e alla logistica di avere una cucina interna e i tavoli da servire all'esterno.

Dal punto di vista dell'offerta, si è cercato di prevedere cosa desiderasse il cliente una volta al ristorante, creando dei menù unici, con pochi piatti e con prodotti meno ricercati e meno costosi, che in questo momento di crisi il cliente poteva scegliere con meno probabilità. La creazione del menù dei ristoranti è stata pianificata anche in funzione della disponibilità dei prodotti in magazzino e mirata all'ottimizzazione dello smaltimento delle scorte, evitando sprechi ed in alcuni casi, ove possibile, tramite resi ai fornitori.

La riapertura così organizzata ha permesso all'azienda di ripartire, registrando un andamento crescente del fatturato.

La crisi, non ancora terminata, che Eataly sta attraversando, come il resto delle aziende, in tutti i settori e non solo in quello enogastronomico, risulta essere un continuo processo di creatività, di adattamento e innovazione, alla continua ricerca di una soluzione o traiettoria che possa portare ad un giusto equilibrio tra business e conto economico e che possa essere facilmente riadattata alle circostanze di un periodo così transitorio, al fine di soddisfare le preferenze della clientela, obiettivo fondamentale per ogni azienda.

5.2 Pianificazione della ripresa

Gli obiettivi di inizio anno non sono cambiati per Eataly, ma posticipati. In uno scenario più incerto che mai, l'azienda ha un programma di sviluppo importante che non si vuole abbandonare. Nonostante il Covid, anzi grazie ad esso, la voglia nel mondo di avere cibo di alta qualità, sostenibile, pulito e italiano sarà ancora più forte.

Nel calendario si trova la prossima apertura a Dallas a fine 2020 e Londra, nei primi mesi del 2021, per poi continuare negli Stati Uniti Silicon Valley, in Europa a Bruxelles e in Italia a Verona.

L'epidemia e la presenza del virus non cambieranno le abitudini e i valori che da sempre caratterizzano Eataly. Ne è un esempio il tema della sostenibilità e il ritorno al monouso che potrebbe essere visto come un obiettivo difficile da raggiungere e che le aziende potrebbero mettere in secondo piano in questo momento: per Eataly, la sostenibilità è fin dagli esordi alla base e continuerà ad esserlo. Ad esempio, Eataly London sarà uno store quasi del tutto *plastic free*, e lo sarà al 100% per il packaging e il delivery.

Si lavora duramente al fine di ridurre i rifiuti e il polistirolo nel trasporto degli alimenti a favore di packaging compostabile e della raccolta dei rifiuti organici nei negozi, per arrivare a creare un compost di alta qualità da utilizzare in agricolture, senza dimenticare il tema della riduzione degli sprechi.

Per quanto riguarda il boom del digitale, grande vincitore della sfida durante il lockdown, Eataly ha potuto sfruttare il fatto di essere già preparata con Eataly Today, ma si è convinti che la vendita online, pur essendo cresciuta arrivando a livelli che avrebbe potuto raggiungere entro i prossimi cinque anni, non soppianderà l'esperienza fisica, soprattutto nel mondo Eataly, dove per il cliente è fondamentale l'acquisto toccando con mano e l'esperienza del mercato. [33]

Eataly si pone come obiettivo non far pesare sul cliente la presenza delle disposizioni per la sicurezza, che per molto tempo faranno parte della quotidianità: mascherine personalizzate, i menù raccontati, riorganizzazione dell'accoglienza ai tavoli dei ristoranti. Ad esempio, il piatto simbolo della ripartenza è stata la carbonara 100% bio italiana, simbolo della ripartenza dalla tradizione, dall'italianità, dalla sostenibilità e dalla terra. [32]

6. Il retail dopo la pandemia: uno scenario futuro

L'universo del retail sta evolvendo in due diverse direzioni, non per forza in contrasto tra loro: da una parte vi è un forte e continuo aumento degli acquisti online, dall'altra si assiste la riscoperta dei negozi di vicinato. Questi fenomeni, scaturiti da una situazione contingente di limitata mobilità, potrebbero affermarsi definitivamente come nuove modalità d'acquisto, se i giocatori in campo sapranno valorizzarle correttamente.

Acquistando online nel periodo di lockdown, i consumatori hanno scoperto e apprezzato un servizio comodo ed efficace, che sembrano proprio non voler abbandonare. Ciò è confermato da una ricerca Nielsen, secondo la quale, nelle settimane di allentamento delle restrizioni, l'e-commerce ha continuato a crescere, con un +178,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

I consumatori hanno acquistato la consapevolezza di poter acquistare come e quando vogliono, online o in negozio, ed esigono non perdere questa possibilità.

Dunque è compito dei negozi e delle catene della grande distribuzione cogliere questa opportunità, integrando canali di vendita online e offline. La GDO deve impegnarsi a sfruttare appieno le potenzialità delle piattaforme di vendita virtuali, rendendo sempre più piacevole e unica la *customer experience* digitale. I servizi di spesa online vanno ottimizzati, valorizzando anche tutte quelle soluzioni innovative diverse dall'home delivery, come *click&collect* e *storetohome*.

Allo stesso tempo, i negozi di vicinato, che hanno visto aumentare le proprie vendite di circa il 30% rispetto al 2019, hanno saputo innovarsi ma ora dovranno saper mantenere la posizione faticosamente conquistata continuando l'opera di fidelizzazione, rendendo il rapporto diretto tra cliente e punto vendita ancora più esclusivo e personalizzato e rafforzando i punti di contatto digitali. [34]

Per quanto riguarda i retail non alimentare del settore, la concorrenza dell'online è molto forte e le stesse aziende del settore, come abbigliamento ed elettronica, stanno modificando la loro strategia di distribuzione passando dal negozio fisico alla vendita online diretta tramite il sito aziendale o siti di commercio terzi.

Sono in atto molti piani di chiusura e riconversione: l'unica eccezione è Apple, per il semplice motivo che l'Apple Store era già stato pensato non solo come spazio di vendita ma anche come spazio in cui il consumatore potesse vivere l'esperienza di sentirsi parte di una grande famiglia. È possibile che nel futuro prossimo i negozi fisici di successo si

ispirino proprio al modello messo in pratica da Apple, ovviamente declinati nel contesto in cui esso opera e aggiornati alle nuove esigenze del consumatore. [35]

Il settore retail relativo all'alimentare avrà forse minor concorrenza dell'online, in quanto si può pensare che gran parte delle chiusure nel settore siano legate a circostanze già preesistenti rispetto alla pandemia, come ad esempio un numero troppo elevato di negozi rapportati ai consumi reali o la dimensione piccola delle aziende con scarsa capitalizzazione finanziaria. Inoltre influisce fortemente il fatto che il futuro prossimo sarà caratterizzato dalla diminuzione dei consumi fuori casa, su cui ha inciso soprattutto il cambio di modalità di lavoro, con l'incremento dello smart working, e la riduzione dei viaggi. Per continuare ad essere competitivo rispetto ai punti vendita online, il negozio alimentare dovrà investire in modo da rendere l'esperienza in negozio unica per la clientela.

Gli esperti prevedono ancora una forte crescita dell'online nel non alimentare e anche le aziende di produzione si stanno organizzando, e a tal proposito infatti, più che una crescita del retail online, si assisterà ad una competizione tra retail online, retail tradizionale con canale online e la stessa industria che prova a conquistare il consumatore. In questo scenario, i fattori chiave di successo saranno il marketing e la *consumer experience*.

Per l'alimentare, la questione è molto dibattuta tra chi vede uno sviluppo dell'online per il Food, e fa una stima del 5% del fatturato nel 2025 e chi vede uno sviluppo più lento e pensa che questa quota non si raggiungerà prima del 2030. In realtà, la distribuzione di prodotti online ha una serie di limitazioni fisiche: la spesa alimentare, in certi casi, deve viaggiare in veicoli refrigerati e quindi il deposito e il punto di consegna non possono essere troppo lontani: il localismo è uno dei punti di forza e differenziazione dell'Italia, dove in pochi chilometri si passa dal consumo al non consumo di un prodotto.

Tali difficoltà distributive potrebbero rendere più complicato lo sviluppo del commercio online dell'alimentare. [35]

I negozi, oltre che essere di numero inferiore, saranno differenti da quelli che si conoscono in quanto a fianco alla spesa tradizionale e di quella online con consegna a casa, si avrà, soprattutto nel settore alimentare, quella con il ritiro nel punto vendita. Probabilmente, nelle città vi saranno molti punti vendita con solo questa funzionalità: supermercati senza magazzino e prodotti a scaffale ma solo una fila di armadi per ritirare la spesa fatta online, e macchine distributrici per acquistare prodotti di prima necessità.

Tale modalità coincide con la modalità di ritiro, oggi sempre più frequente, tramite *smart locker*: cassette di ogni dimensione dove è possibile far recapitare il pacco, ricevere una notifica nel momento della consegna e decidere di ritirarlo in un qualsiasi momento digitando un codice segreto.

Gli *smart locker* si trovano in luoghi aperti al pubblico, come ad esempio in supermercati o distributori di benzina, e di solito sono gestiti da operatori logistici come TNT, InPost o direttamente da e-commerce molto strutturati come Amazon.

Dunque questa può essere una buona strategia e innovazione per il futuro prossimo: inserire smart locker in più luoghi possibili, se possibile anche refrigerati, al fine di poter ricevere, oltre gli ordini standard, anche la spesa necessaria quotidianamente semplicemente ordinandola online.

Il retail, dunque, risulta essere un importantissimo settore dell'economia e l'impatto dell'epidemia provocherà anche dei grossi cambiamenti sul panorama urbano delle città, che dovranno fare i conti con il tema dei negozi chiusi e dei centri commerciali abbandonati in parte, a causa appunto dell'inserimento di elementi innovativi che faciliteranno ancor di più l'acquisto online.

Gran parte del mondo del lavoro si è spostato su supporti virtuali, riadattandosi alle nuove esigenze. Lo smart working infatti, presente sempre più in percentuale maggiore nell'ambiente lavorativo aziendale, permette alle aziende di ridurre i costi fissi, dismettendo le sedi superflue e mantenendo solo quelle principali, necessitando di minori postazioni di lavoro per i dipendenti, di facilitare il ridimensionare degli spazi di lavoro e di risparmiare sui costi di trasporto.

Da una parte, lo smart working potrebbe rivelarsi, come del resto già ora, egualmente produttivo al fronte di costi inferiori, portando ad una rivoluzione del mondo del lavoro del tutto irreversibile, ma dall'altra potrebbe portare anche, nel lungo periodo, all'individuazione di coloro che sono resi meno indispensabili dalla nuova tecnologia e ad un aumento dei salari dei lavoratori più abbienti, lasciando quelli a salario basso con un minore potere d'acquisto. Difatti, le possibilità di smart working sono infatti, oggi e nel futuro prossimo, decisamente maggiori per i salari più elevati.

La rivoluzione apportata dal lavoro smart coinvolgerebbe anche i contratti di lavoro, arricchendoli di benefit, non monetari, che migliorano le condizioni di lavoro e di vita e per i quali i lavoratori tendono a esprimere la loro preferenza. I benefit garantiti sono difatti la flessibilità massima nello svolgimento delle mansioni e l'indipendenza

nell'organizzazione del tempo. L'aumento dei benefit potrebbe allo stesso tempo portare alla riduzione del salario, frenandone le dinamiche di crescita. [35]

A prescindere dalla tipologia di negozio, il mondo retail sta cambiando e la tecnologia è protagonista di questo cambiamento. È infatti lo strumento per costruire nuove relazioni con i clienti e per rendere la *customer journey* una vera e propria esperienza, anche grazie all'uso di big data e analytics sulle preferenze di acquisto dei consumatori.

Nuovi strumenti dunque verranno sempre più utilizzati per personalizzare lo shopping e far scoprire caratteristiche aggiuntive dei prodotti.

La tecnologia ha inoltre il ruolo fondamentale di garantire la sicurezza e il distanziamento all'interno dei punti vendita, aspetto che è sempre di più al centro dell'attenzione di ogni cliente. [34]

In conclusione, il nuovo modello di retail vede una totale integrazione tra digitale e fisico, per rispondere alle nuove esigenze di acquisto e alle nuove abitudini. La situazione degli scorsi mesi ha fatto sì che i confini tra online e offline sparissero, creando una nuova tipologia ibrida.

Rimangono inalterati, i driver fondamentali delle strategie di crescita del settore, innovazione e attenzione, sia che si tratti di negozi online, sia di vicinato, sia di grandi players della GDO.

7. Conclusioni

Il Covid-19 ha trascinato tutto il mondo in una situazione di crisi che colpisce tutti i settori dell'economia e non solo. La pandemia sta portando, oltre al collasso del sistema sanitario, soprattutto in Europa, ad una profonda crisi economica che non si sa con certezza quando e se verrà mai superata.

Oramai le abitudini di ogni persona sono cambiate, il tipo di vita è stato cambiato, a causa delle restrizioni imposte ma non solo: anche la paura di contagio e di assembramento ormai è una costante nella quotidianità di ogni cittadino, in ogni parte del mondo.

Le aziende, in qualsiasi settore esse lavorino, dovranno ancora per molto tempo vivere in una situazione transitoria, ricca di cambiamenti e continuo adattamento, caratterizzata dal continuo rimodellamento delle linee di business, che in certi casi è necessario cambiare del tutto.

I lavoratori, allo stesso modo delle aziende, si troveranno, come fino ad oggi è successo, anch'essi a cambiare il loro modo di lavorare e di vivere all'interno del loro ambiente lavorativo: la vita dei dipendenti non si svolgerà in uffici o in azienda, ma soprattutto nella loro abitazione tramite smart working, il quale sarà sempre di più alla base di ogni tipologia di lavoro.

L'adattarsi e cambiare le proprie abitudini può essere scomodo e faticoso, ma ciò che preoccupa di più per il futuro, non troppo lontano, è la situazione in cui si trovano numerose aziende, le cui attività sono limitate dalle restrizioni imposte dal Governo, che provocano grosse difficoltà e che possono portare, senza gli aiuti fondamentali da parte dello Stato, al fallimento.

Nel complesso la crisi Covid-19, restituisce una realtà profondamente cambiata e destinata a subire ulteriori evoluzioni: dunque è di fondamentale importanza potenziare la capacità di cogliere con tempestività gli sviluppi in atto e i relativi effetti sul sistema economico e non solo.

Bibliografia e Sitografia

- [1] <https://it.insideover.com/societa/le-tappe-della-diffusione-del-coronavirus.html>
- [2] <https://www.ars.toscana.it/2-articoli/4273-nuovo-coronavirus-covid-19-strategie-nel-mondo-per-fronteggiare-emergenza.html>
- [3] <https://it.insideover.com/societa/le-tappe-della-diffusione-del-coronavirus.html>
- [4] <https://it.insideover.com/societa/le-tappe-della-diffusione-del-coronavirus.html>
- [5] <http://www.settimananews.it/informazione-internazionale/la-situazione-nei-balcani/>
- [6] <https://www.linkiesta.it/2020/07/balcani-coronavirus-restrizioni/>
- [7] <https://www.rainews.it/>
- [8] <http://www.salute.gov.it/portale/home.html>
- [9] <https://www.open.online/2020/10/08/coronavirus-ultime-notizie-8-ottobre/>
- [10] Libro Unico Eataly Smeraldo, 2014
- [11] https://www.eataly.net/it_it/magazine/eataly-racconta/storia-eataly/
- [12] https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto/
- [13] <https://www.ecommerce-school.it/blog/eataly-today-ecommerce-del-cibo/>
- [14] <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Retail%20e%20Covid-19.pdf>
- [15] Report Casaleggio, Coronavirus E-commerce
- [16] Coronavirus, cresce l'e-commerce: +26% l'importo medio della spesa, L'economia 2020
- [17] Coronavirus, a Milano nasce il market di condominio, Corriere della Sera, 2020
- [18] Fca e Ferrari pronte a collaborare con Siare, La Stampa, 2020
- [19] www.popcafe.it/social-media-come-mezzo-per-la-ripartenza-delle-aziende/
- [20] Casaleggio Associati, 2020
- [21] <https://www.repubblica.it/dossier/tecnologia/rivoluzione-smart-working>
- [22] <https://www.ilgiornale.it/news/life/vantaggi-dello-smart-working>
- [23] https://www.corriere.it/economia/lavoro/20_agosto_21/cosi-covid-19-ha-cambiato-lavoro-piu-email-riunioni-ore-straordinario
- [24] <https://www.ilgiornale.it/news/economia>
- [25] <https://www.azienda-digitale.it/gestione-del-personale/un-nuovo-modo-di-lavorare-basato-sullottimizzazione-degli-spazi>
- [26] <https://www.azienda-digitale.it/gestione-del-personale/>
- [27] <https://www.corriere.it/>

- [28] <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/>
- [29] <https://www.mise.gov.it/index.php/it/198-notizie-stampa/>
- [30] <https://www.ipsoa.it/documents/>
- [31] <https://www.ilfattoquotidiano.it/>
- [32] <https://wine.pambianconews.com/2020/08/la-crescita-di-eataly>
- [33] <https://www.channeltech.it/2020/06/05/come-cambiera-il-settore-retail>
- [34] <https://www.informazioneenzafiltro.it/retail-apocalypse>
- [35] <https://www.linkiesta.it/2020/05/smart-working-nuova-rivoluzione-digitale/>

Ringraziamenti

Desidero ringraziare i miei genitori che, con sacrificio ma con grande entusiasmo, mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo.

In particolar modo, ringrazio voi e Giulia per essere riusciti ad essere presenti in ogni momento di gioia e di difficoltà e soprattutto di avere avuto la pazienza di sostenermi ad ogni passo del mio percorso, trovando sempre una parola di incoraggiamento e conforto che potesse aiutarmi.

Inoltre, ringrazio tutti coloro che, da vicino o da lontano, sono riusciti a starmi accanto, condividendo con me i successi ottenuti ma anche i problemi affrontati, trovando sempre un modo per rendermi felice.

Infine, desidero ringraziare il Professor Franco Varetto, relatore di questa tesi, per la sua disponibilità e in particolar modo l'Ing. Claudio Roseto, mio tutor aziendale durante il tirocinio presso Eatly, per la grande disponibilità, la gentilezza e il prezioso aiuto che è riuscito a fornirmi, nonostante le grosse difficoltà, permettendomi di svolgere la tesi di laurea.

Grazie di cuore.

