CAPITALE UMANO

***

# A Bologna il business model diventa Fico

di **Max Bergami**

Mercoledì si aprirà il sipario di Fico, il più grande parco tematico dedicato al cibo, con un occhio rivolto alla sostenibilità. Per capire cosa sia è necessario andarci, in quanto nessun racconto, foto o video può trasmettere l'esperienza di trovarsi in un luogo votato alla fusione di produzione, consumo e cultura. Fico Eatalyworld è associato al volto di Oscar Farinetti, il campione nazionale del cibo made in Italy proiettato all'estero, ma se la sovrapposizione tra Eataly e Fico è molto elevata nelle percezioni dell'opinione pubblica, gli attori protagonisti sono più numerosi e il modello di business è la prosecuzione naturale degli Eataly precedenti.

Il progetto nasce nel 2012, su iniziativa del nuovo management del Caab che eredita un mercato agroalimentare in difficoltà, soprattutto per il sovradimensionamento della struttura concepita negli Anni Novanta, quando la fiducia nella crescita era sconfinata. Segrè e Bonfiglioli (presidente e direttore generale del Caab) devono aver pensato che quel business non fosse sostenibile perché dopo pochi mesi, con l'accordo del sindaco Merola, decidono di lavorare con Farinetti alla realizzazione di una "Cittadella del cibo e della sostenibilità"; sembra che a Farinetti questo progetto piacesse tanto da definirlo "Fico" (Fabbrica Italiana Contadina). A quel punto, per andare oltre l'idea, era necessario rispondere a tre vincoli: la disponibilità finanziaria, le autorizzazioni amministrative e la liberazione degli spazi ancora occupati dal mercato ortofrutticolo. I promotori del progetto intuiscono che il rischio principale sarebbe stato rimanere ostaggi dei tempi necessari alle decisioni di pubblica amministrazione, investitori istituzionali, partner industriali e vari stakeholder. La decisione che si è dimostrata strategicamente vincente è stata quella di vincolare tutto il progetto a tempi incalzanti, scadenze autodefinite, al fine di imporre un ritmo alle decisioni. Dopo aver scelto il partner Eataly, viene individuato il veicolo finanziario (un fondo immobiliare chiuso e riservato a investitori qualificati, disponibili a investire non meno di un milione di Euro), mentre le istituzioni si impegnano a pronunciarsi in tempi certi sulle autorizzazioni amministrative. Quando viene individuata una SGR, con un bando pubblico al fine di garantire la trasparenza, è trascorso solo un anno da quando il management di Caab ha incontrato Farinetti.

Dopo l'ideazione e la costruzione dell'operazione, si entra nella fase di definizione della governance basata su 3 pilastri: la cassaforte (Fondo PAI gestito da Prelios SGR), la gestione (Eatalyworld, una newco fondata da Eataly, Coop Alleanza e Coop Reno, guidata da Tiziana Primori, una matematica con un passato nella logistica di Iveco e nel management del mondo cooperativo) e la cultura (Fondazione Fico, costituita da alcune delle Casse Previdenziali private che hanno investito in Fico e collegata al mondo accademico).

Contemporaneamente parte la fase di realizzazione: dopo soli 6 mesi utilizzati per raccogliere le risorse finanziarie rese disponibili da una coralità di investitori (guidati dalle istituzioni economiche bolognesi), si decide di concedersi altri 6 mesi per la progettazione esecutiva, ottenendo nel frattempo le autorizzazioni amministrative. Un aspetto non banale era anche la costruzione di un nuovo mercato ortofrutticolo più efficiente e più sostenibile; in 15 mesi viene realizzata e avviata Nam (Nuova Area Mercatale): 50mila mq, di cui 10mila destinati a celle frigo a basso impatto energetico, il tutto alimentato dal più grande impianto fotovoltaico d'Europa, con una potenza installata di oltre 15 milioni di Kwh.

Siamo a inizio 2016 e la palla passa a Eatalyworld che in 18 mesi trasforma l'immobile e popola Fico. Il resto è cronaca: 40 fabbriche, i 43 ristoranti e altre attività gestite da imprenditori autonomi, perché Fico si configura come un grande hub di imprenditorialità diffusa, di cui Eatalyworld è il regista, ma in cui si giocano la partita 120

**ORIGINALITÀ**
Fico Eatalyworld si basa su un modello di governance e di business unico nel suo genere

**I PROSSIMI PASSI**
Gli obiettivi reddituali, culturali e di integrazione con la città sono le vere sfide aperte

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

imprese, con la creazione di circa mille posti di lavoro diretti e altri 3mila nell'indotto.

La storia è un caso da manuale di project management, secondo alcuni gestito con tempi record per la pluralità di interessi coinvolti, anche se si capisce cosa ci sarebbe di male, se una città in cui nel Medioevo ogni famiglia aveva una torre sta imparando a fare squadra. Il modello di business è molto interessante perché è costruito sulla complementarietà tra il Fondo che ha investito 120 milioni, Eatalyworld che porta competenze e marchio, istituzioni che riescono a valorizzare un bene pubblico con ricadute positive per la collettività e Fondazione che intende portare competenza scientifica coniugata al know how delle professioni che fanno riferimento alla casse previdenziali che hanno investito.

Ora è il momento della verità: se il progetto resterà fedele alla sua missione, centrando l'obiettivo di portare a Fico tra i 4 e i 6 milioni di visitatori all'anno, senza snaturare l'identità di una città che non è solo cibo, raggiungendo i target di redditività per tutti gli operatori, trascinando il turismo della regione e offrendo opportunità educative a bambini e ragazzi, allora questo sarà un grande caso di successo che finirà nei libri di testo delle business school di tutto il mondo.

Molti se, ma senza sfide ambiziose, non si realizzano risultati significativi. L'Emilia Romagna ha ricominciato a pensare in grande in molti settori e, in un Paese in difficoltà, questa è l'unica possibilità di salvezza.

*Bologna Business School, Università di Bologna*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.