

JUST INC.: FOOD TECH E CARNE COLTIVATA PER UN NUOVO SISTEMA ALIMENTARE ^{1, 2}

“La nostra missione è costruire un sistema alimentare in cui tutti possano mangiare bene. Mangiare bene significa nutrirsi di cibo che alimenti il nostro corpo. Significa nutrirsi di cibo che alimenti il pianeta. Cibo dal gusto eccezionale – per tutti” ³
JUST Inc., 2017.

JUST Inc. (la cui denominazione era stata Hampton Creek fino al 2017) fu fondata nel dicembre del 2011 da Josh Tetrick (l'attuale Amministratore Delegato) e Josh Balk⁴. Tetrick e Balk erano amici di vecchia data. A quel tempo, Balk lavorava in aziende del settore alimentare aiutandole ad adottare pratiche per il benessere degli animali, come ad esempio abbandonare l'uso delle gabbie per l'allevamento di pollame. La sua attività colpì così tanto Tetrick che entrambi decisero di fondare un'azienda che fabbricasse alimenti salutari, alla portata di tutti, sostenibili e deliziosi, usando proteine vegetali.

La *start-up* si concentrò quindi sullo sviluppo e sull'uso di tecnologie all'avanguardia per sviluppare nuovi prodotti alimentari il cui sapore, funzionalità e proprietà nutrizionali fossero simili a quelle degli alimenti di origine animale (o addirittura superiori), ma senza fare ricorso ad animali. Così facendo avrebbero aiutato a soddisfare la crescente domanda mondiale di carni e prodotti di origine animale (come le uova), mitigando al contempo gli effetti nocivi sull'ambiente legati all'allevamento del bestiame e altri problemi come l'uso di antibiotici, malattie animali e malattie trasmesse attraverso gli alimenti.

¹ Case by the Research Division of the San Telmo Business School, Spain. Prepared by Professor Jose Antonio Boccherini Bogert. To be used as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation.

Copyright © novembre 2020, Fundación San Telmo, Spagna.

The reproduction of all or part of this document or its storage and/or transcription in any form and by any means, whether electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without express authorization from Fundación San Telmo is hereby strictly prohibited. If you would like to order copies or request permission to reproduce this case, please contact the Case Publishing Department at +34 954975004 or send an email to casos@santelmo.org.

² Le fonti digitali citate sono state consultate fra il 28 febbraio e il 25 aprile 2019.

³ <https://medium.com/justforall/meat-and-seafood-but-without-the-animal-851c07b38759>.

⁴ Josh Balk era il vicepresidente per la tutela degli animali da fattoria di *The Humane Society of the US* (un'organizzazione animalista). Prima aveva lavorato per *Compassion Over Killing* (un'organizzazione che si schierava per l'abbandono dell'allevamento industriale e promuoveva il vegetarianismo).

Il principale strumento tecnologico di JUST era la *piattaforma di analisi delle sostanze vegetali*, un insieme di processi, tecnologie e strumenti di software che permetteva di effettuare un'analisi delle piante per isolarne le proteine e i nutrienti, misurarne e testarne le caratteristiche molecolari e le funzionalità (come la gelificazione, la schiumatura, aerazione, riduzione di zuccheri, unione di acqua e olio o emulsione) con il fine di creare un database da consultare per riscontrare le componenti vegetali con le proprietà necessarie per sviluppare un nuovo prodotto.

Questo l'approccio seguito per sviluppare *JUST Egg*, un surrogato d'uovo a base vegetale che la compagnia lanciò nel 2018. Il team aveva identificato una proteina del fagiolo mungo (un legume molto diffuso in Asia e India) che faceva rapprendere il prodotto come se fosse un uovo. Nel 2019, *JUST Egg* era l'ultima (fino a quel momento) di una serie di novità di successo, in cui l'uovo era stato sostituito da una proteina vegetale specifica che conferiva la stessa funzionalità: *JUST Mayo*, salse e condimenti (pisello giallo – consistenza cremosa) e impasto per biscotti (sorgo – umidità).

Il passo successivo (e il più ambizioso fino a quel momento) era la carne coltivata. L'idea era utilizzare cellule staminali estratte da una piuma, da un tessuto o da un campione di sangue dell'animale e coltivarle in laboratorio facendole proliferare fino a formare un pezzo di carne (carne vera, non surrogato). Il progetto rappresentava un enorme balzo per esaudire il sogno dei due fondatori: sviluppare un nuovo sistema alimentare che consentisse a tutti di mangiare bene senza sacrificare né rinchiudere gli animali in gabbie.

L'idea e il cammino erano ormai delineati; ora, però, rimanevano non pochi dubbi e decisioni da prendere. I consumatori avrebbero accolto con favore l'idea della carne coltivata, o questa sarebbe stata percepita come un *Frankenfood*⁵? Come avrebbero gestito le autorizzazioni delle autorità competenti e gli eventuali requisiti di etichettatura sfavorevoli? Come dovevano reagire dinnanzi all'azione lobbysta di quei settori che si sarebbero sentiti minacciati? *JUST* sarebbe riuscita ad abbassare il costo della carne coltivata fino a farlo diventare accessibile e sostenibile dal punto di vista commerciale? Come avrebbero raggiunto la scala e i volumi necessari? Quali dovevano essere le strategie di comunicazione, marca, produzione e distribuzione?

Il progetto di *JUST* richiedeva ingenti investimenti in tecnologia e in ricerca e sviluppo. Fino ad allora, avevano raccolto 250 milioni di dollari americani di finanziamenti, ma gli investitori potevano spazientirsi da un momento all'altro: l'esito del progetto era dunque incerto e per mettere in atto la loro visione a lungo termine avevano bisogno di più fondi. Come avrebbero potuto attrarre i finanziamenti necessari in futuro?

E infine, quale strategia bisognava adottare per diventare un'azienda redditizia a lungo termine? Come ottenere un vantaggio competitivo sostenibile in un mondo sempre più colmo di *start-up* tecnologiche nel settore che promettevano di rivoluzionare il sistema alimentare?

⁵ *Frankenfood* era un termine usato dai detrattori per denigrare gli alimenti geneticamente modificati, adducendo che erano anti-naturali e potenzialmente nocivi.

Guardando tutto quello che erano riusciti a fare negli ultimi 7 anni, Tetrick e il suo team pensavano che il sogno iniziale fosse già diventato un progetto tangibile e promettente. Ora il sogno doveva avverarsi.

JOSH TETRICK⁶ E JUST INC.

“Quando inizi a fare una cosa nuova devi avere la mentalità del principiante e avvicinarti al mondo con la curiosità di un bambino”.

Josh Tetrick

Joshua Stephen Tetrick era nato il 23 marzo del 1980 a Birmingham, in Alabama. *“Per tutta la vita mi sono allenato per diventare un giocatore di football professionista, poi mi sono reso conto di non essere abbastanza portato per competere nel campionato. Alla fine mi sono iscritto alla facoltà di Sociologia e Pubblica Amministrazione a Cornell e la verità è che avevo le idee parecchio confuse.”* Tetrick ottenne una borsa di studio Fulbright per lavorare in Nigeria e Sudafrica; qualche anno dopo si iscrisse alla facoltà di Giurisprudenza all’Università del Michigan. Fu allora che gli diagnosticarono una cardiomiopatia ipertrofica: ciò significava che non avrebbe più potuto giocare a football. *“Quando ripenso ai peggiori momenti della mia vita, sicuramente quello è uno di loro”.* Partì quindi per la Liberia per aiutare il governo a riformare la legislazione che regolava gli investimenti e collaborò con delle campagne per combattere l’abbandono scolastico.

“Accumulando queste esperienze mi sono reso conto che volevo dedicarmi ad attività di cui il mondo aveva davvero bisogno. Tornai quindi negli USA e mi misi a parlare con il mio miglior amico di sempre, Joshua Balk, di come sfruttare il capitalismo per fare qualcosa di buono, e lui iniziò a parlarmi di alimentazione. Più mi raccontava del nostro sistema alimentare, più ero sorpreso da quanto questo fosse dannoso per l’ambiente. Sono vegetariano da quando ho 21 anni, ovvero da quando Balk mi ha spiegato come vengono allevati gli animali”.

L’inizio

I due vecchi amici iniziarono a domandarsi: cosa succederebbe se gli alimenti trasformati non avessero bisogno di uova? Le uova conferiscono al prodotto proprietà importanti, come struttura, completezza, colore e sapore. Servono ad addensare salse e maionese. Ma Balk pensava: *“Se ci fosse un prodotto a base vegetale con lo stesso sapore e consistenza delle uova animali, ma meno caro...allora sì che si profilerebbe una bella opportunità di mercato.”*

Fu così che Balk e Tetrick fondarono Hampton Creek Foods nel 2011. Sotto l’influenza del lavoro di Balk, l’idea iniziale era *“creare un modello che superasse di gran lunga l’industria intensiva mondiale di produzione di uova, tanto da farla diventare obsoleta”⁷.*

⁶ La maggior parte delle note bibliografiche proviene da Wired (2016).

⁷ Spesso la stampa descriveva JUST come una “start-up di surrogati d’uovo”. (Es.: Forbes 2014).