



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea Magistrale in Economia degli Scambi Internazionali

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

### Tesi di Laurea

# Strategie e Modelli di Business nel settore food&beverage

#### **Relatore**

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

#### **Laureando**

Marco Parussolo  
Matricola 816072

#### **Anno Accademico**

2011 / 2012

*a mio nonno Giovanni,  
unico mio vero sostegno, allora, in vita, come oggi, da lassù.*

*ai miei genitori e ai miei veri amici,  
fonti inesauribili di amore, fiducia e anche di una buona dose di pazienza.*

Un sentito ringraziamento a:

*Silvia, Alessandro, Bruno e famiglia Lazzarin* tutta,  
un caso esemplare di generosità e amore per il lavoro, persone e territorio,  
dove i valori del Nonno si mantengono vivi e saldi anche in un'era così difficile.

*Giuseppe e Francesca Da Re,*  
un entusiasmo croccante che ridona speranza alle nostre aziende, sempre più  
bisognose di ritrovare la gioia di continuare a fare impresa.

*Alessandro Invernizzi e Alberto Curti,*  
una fonte d'acqua viva di esperienze e competenze a cui l'imprenditorialità  
italiana dovrebbe attingere per quietare la sete di innovazione.

# SOMMARIO

## Introduzione

<b>Capitolo 1.</b> Uno Sguardo alle Medie Imprese Italiane	p. 1
1.1 L'Imprenditorialità	p. 2
1.2 La Competitività	p. 5
1.3 L'Organizzazione	p. 8
1.4 L'Internazionalizzazione	p. 10
<b>Capitolo 2.</b> Un Inquadramento Teorico del Concetto di Modello di Business	p. 15
2.1 Le Prime Analisi	p. 19
2.2 L'Importanza dell'Innovazione	p. 22
2.3 Il Modello di Business come Racconto	p. 25
2.4 Il Modello di Business come Rappresentazione	p. 26
2.5 Il Modello di Business come Strumento Concettuale	p. 26
2.6 Logica Core e Scelte Strategiche nella Value Network	p. 34
2.7 Il Modello di Business come Set di Scelte e Conseguenze	p. 37
2.8 Creazione e Trasmissione di Valore	p. 38
2.9 Interconnessione e Interdipendenze di Attività	p. 40
2.10 La Chiave di Lettura Definitiva	p. 45

<b>Capitolo 2. Latteria Montello: Tradizione Casearia di Generazione in Generazione</b>	p. 51
3.1 La Storia	p. 52
3.2 La Segmentazione dei Consumatori	p. 55
3.3 Le Value Propositions	p. 59
3.4 I Canali	p. 68
3.5 La Relazione con la Clientela	p. 71
3.6 I Flussi di Ricavo	p. 72
3.7 Le Risorse Chiave	p. 75
3.8 Le Attività Chiave	p. 77
3.9 Le Partnership Chiave	p. 78
3.10 La Struttura dei Costi	p. 79

<b>Capitolo 4. Da Re: Creatività e Innovazione nell'Arte Panificatoria</b>	p. 80
4.1 La Storia	p. 81
4.2 La Segmentazione dei Consumatori	p. 83
4.3 Le Value Propositions	p. 85
4.4 I Canali	p. 88
4.5 La Relazione con la Clientela	p. 90
4.6 I Flussi di Ricavo	p. 91
4.7 Le Risorse Chiave	p. 93
4.8 Le Attività Chiave	p. 94
4.9 Le Partnership Chiave	p. 94
4.10 La Struttura dei Costi	p. 95

<b>Capitolo 5. Lurisia: il Beverage di Elevata Qualità</b>	p. 96
5.1 La Storia	p. 97
5.2 La Segmentazione dei Consumatori	p. 99
5.3 Le Value Propositions	p. 101
5.4 I Canali	p. 105
5.5 La Relazione con la Clientela	p. 107
5.6 I Flussi di Ricavo	p. 108
5.7 Le Risorse Chiave	p. 109
5.8 Le Attività Chiave	p. 109
5.9 Le Partnership Chiave	p. 110
5.10 La Struttura dei Costi	p. 112
<b>Capitolo 6. Interdipendenze, Complementarità ed Intelligenze nella Gestione Aziendale</b>	p. 113
6.1 Alcune premesse teoriche	p. 113
6.2 Il Sistema Produttivo	p. 116
6.3 Il Marketing	p. 121
6.4 La Gestione della Clientela	p. 124
6.5 Un piccolo cenno al sistema delle intelligenze	p. 128
6.6 Uno sguardo d'insieme	p. 131
<b>Conclusioni</b>	p. 136
<b>Riferimenti Bibliografici</b>	p. 139

# INTRODUZIONE

Il proposito di questo lavoro è quello di analizzare un concetto molto in voga nel panorama accademico da un decennio a questa parte, ossia quello di "Modello di Business". Come si vedrà, esso rappresenta la vera anima dell'azienda, è quel sistema di attività e di risorse aziendali che permettono all'azienda di generare valore, trasmetterlo ai consumatori e riappropriarsene ai fini della sopravvivenza stessa dell'azienda. Molti studi sono stati eseguiti in questa direzione, e ogni autore ha dato una propria definizione. Chi lo ha più definito come una descrizione di come l'azienda crea valore nel mercato, chi lo ha paragonato ad un racconto, ad una storia, chi ancora ad una rappresentazione astratta e chi ad un set di scelte e conseguenze, il concetto ruota attorno all'elemento fondamentale per un'azienda: il valore.

Questo termine, così vago ma così preciso nell'indicare ciò per cui un'azienda attiva tutte le risorse e attività di cui dispone al fine di conquistare un determinato mercato, è lungamente definito anche nei vocabolari della lingua italiana. Da essi si desume come "valore" abbia diversi significati: come l'entità economica di un bene, come capacità di scambio con altri beni o mezzi monetari; come l'entità economica di un bene rapportata al suo costo di produzione; come l'importanza e il pregio che un bene ha sotto l'aspetto non tanto economico quanto artistico ed estetico, culturale e storico; è altresì inteso come validità, efficacia, ma anche come corrispondenza, come equivalenza qualitativa o

quantitativa; infine, è inteso come capacità e doti di alto livello o come coraggio e ardimento che si manifesta per adempiere ai propri doveri.

Alla luce di queste innumerevoli ed altre definizioni, è davvero arduo scegliere una che meglio si adatti al valore inteso per un'azienda. E non perché il valore per un'azienda sia tutt'altra cosa, ma proprio perché è sintesi di tutte queste definizioni.

Questo aspetto polivalente del valore per un'impresa è ciò che garantisce il suo funzionamento nel panorama competitivo. Se tutte le aziende, infatti, inseguissero un unico obiettivo, uguale per tutte, non considerando il settore economico d'appartenenza, questo provocherebbe senz'altro una guerra senza precedenti, causando la chiusura di moltissime imprese e la rovina di molte persone umane così legate all'impresa, in cui lavorano, vivono, offrono i loro contributi. Ma proprio perché ogni impresa imposta il suo modello di business alla luce delle sue potenzialità, capacità e risorse e quindi si attende dei risultati ben diversi dalle altre imprese, differenziandosi così il più possibile da tutte le altre, questo le permette di sopravvivere con risultati soddisfacenti anche nei momenti più bui dell'economia.

Questo concetto di differenziazione, che ben si coniuga al concetto di mercato di nicchia (una porzione del mercato di massa in cui vigono particolari caratteristiche, una particolare domanda e in cui non sono ammesse replicazioni), è ciò che consente a Latteria Montello, a Da Re e a Lurisia Acque Minerali di continuare a realizzare dei livelli di performance molto proficui, nonostante le prime due non operino in modo rilevante in un contesto internazionale come Lurisia. Ciononostante, queste tre imprese analizzate dimostrano una grande propensione all'export, consapevoli che può essere uno strumento alternativo (ma si dimostrerà non essere l'unico) per riuscire a mantenere una posizione di successo nell'arena competitiva.

Nel capitolo 1, l'analisi verterà su l'inquadramento che Varaldo (e altri autori) ha proposto per le medie imprese italiane: analizzando moltissime medie imprese italiane, l'autore ha proposto un modello di cui se ne riportano gli elementi fondamentali, quali l'imprenditorialità, la competitività, l'organizzazione e l'internazionalizzazione.

Nel capitolo seguente, il secondo, l'attenzione è tutta incentrata sul concetto di modello di business, il quale ci permette di capire come gli studi accademici (e non) si siano mossi negli ultimi dieci - quindici anni per cercare di definire al meglio in cosa consista questo concetto così legato al valore. Di tutti i contributi analizzati, particolare rilievo sarà dato a quello di Osterwalder e Pigneur, i quali forniranno un'ottima chiave di lettura: il Business Model Canvas, un'articolazione in nove blocchi che descrive l'azienda e le sue strategie volte alla creazione, trasmissione e riappropriazione di valore.

Nel capitolo 3 si analizzerà, invece, il primo caso empirico: Latteria Montello S.p.A., una società della trevigiana Giavera del Montello specializzata nella produzione di formaggi freschi da tavola, del rinomatissimo marchio "Nonno Nanni". Il caso, come i seguenti, sarà trattato alla stregua del Business Model Canvas precedentemente proposto e analizzato.

Nel capitolo 4 si discuterà il secondo caso aziendale, Da Re S.p.A., anch'essa della provincia di Treviso ma nel paesino di Bibano, al quale sono dedicati i prodotti più famosi di quest'azienda: i Bibanesi. Come Latteria Montello, si cercherà di analizzare l'azienda con la lente di ingrandimento del Canvas.

Nel capitolo 5 segue l'analisi del terzo e ultimo caso, la Lurisia Acque Minerali S.r.l, un'azienda cuneese specializzata nell'imbottigliamento della preziosa acqua delle Alpi Marittime, particolarmente ricca di proprietà curative, oltre ad una sempre più rilevante produzione di bibite e birra con le migliori materie prime garantite da Slow Food, il partner più importante dopo Eataly, che garantisce all'azienda una diffusione capillare in tutto il mondo, dove gli stores di Oscar Farinetti sono presenti.

Il capitolo 6 chiude questa rassegna, incrociando i dati ottenuti e le nozioni teoriche trattate con l'affascinante tema dell'architettura delle complementarità e delle interdipendenze, scovando come si possano identificare tre gruppi di complementarità e di come questi siano testimoni di un particolare tipo di intelligenza che governa l'impresa. Oltre a questo, l'analisi ci consentirà di intuire come l'internazionalizzazione non sia sempre l'unico strumento per garantire il successo di un'azienda italiana.

# CAPITOLO 1

## UNO SGUARDO ALLE MEDIE IMPRESE ITALIANE

Forza distrettuale o forza imprenditoriale? È con questa domanda che Varaldo<sup>1</sup> apre la discussione sul panorama imprenditoriale italiano, nella quale l'autore cerca di capire il modo in cui le tantissime medie imprese del nostro Paese vivono e sopravvivono, adottando le più diverse strategie e operando nei più diversi mercati.

Di fatto, esso afferma che la sola forza dei distretti industriali, formati da quella moltitudine di piccole imprese che caratterizzano la nostra economia, non è più sufficiente per assicurare un certo grado di competitività. È necessario, invece, che le imprese, di qualunque dimensione, debbano possedere una grande forza imprenditoriale, consistente nel saper rinnovarsi con dei cambiamenti strategici e organizzativi. Inoltre, se si vuole competere a livello globale (e non sembra sia un'alternativa scartabile al giorno d'oggi), si deve avere la forza di inserire nuove figure manageriali, certamente più competenti per affrontare, ad esempio, i mercati internazionali, più rigorosi e impegnativi di quelli domestici.

L'autore tenta di tracciare una sorta di carta d'identità comune, che sia valida per la maggioranza delle medie imprese italiane, analizzando quegli aspetti riguardanti l'imprenditorialità, la competitività, l'organizzazione e, infine, citando anche il crescente fenomeno dell'internazionalizzazione. Si vedrà, in seguito, come questi elementi ricorrono o meno nelle tre imprese analizzate in questo elaborato.

---

<sup>1</sup> Varaldo R. (2009), *Un Tesoro Emergente. Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, FrancoAngeli;

Il tutto è intrecciato con il concetto di modello di business: una chiave di lettura essenziale per comprendere appieno come le imprese si comportano nel nostro scenario economico, fondamentale per capire quali siano quei fattori di successo tali da poter costruire (anche se non è affatto facile) dei modelli di successo replicabili. Questa ricerca deve inoltre confrontarsi con tre filoni di studi sul mondo delle medie imprese italiane:

1. Una prima corrente di pensiero che ritiene le medie imprese responsabili dello sviluppo manifatturiero italiano, quasi i pilastri del "quarto capitalismo"<sup>2</sup>, in quanto le grandi imprese stanno progressivamente scomparendo<sup>3</sup> e quelle piccole sono troppo inadeguate.
2. Una seconda tipologia di indagine che si concentra sulla trasformazione dei distretti industriali e nelle aree di specializzazione produttiva, cambiamenti causati soprattutto dalla globalizzazione dell'economia<sup>4</sup>. La media impresa è ben radicata nel distretto e assume il ruolo di guida di una rete di piccole e medie imprese facenti parte di quel distretto<sup>5</sup>.
3. Un terzo filone di studi, più teorico-concettuale, sulla crisi dei modelli teorici sulla natura, sul percorso di sviluppo e sui modelli di business delle medie imprese, in quanto quei modelli teorici sono stati sviluppati avendo come riferimento le grandi imprese.

## 1.1 L'Imprenditorialità

La struttura proprietaria-imprenditoriale delle medie imprese non è statica, in quanto da un lato cerca di recepire le necessità di assetto del nucleo imprenditoriale e dall'altro cerca di innovare e rinnovare perché il modello di business progredisca. Riguardo la componente imprenditoriale, le imprese si caratterizzano per quattro aspetti:

---

<sup>2</sup> Colli A. (2005), *Il Quarto Capitalismo*, L'Industria, n° 2, pp. 219-235;

<sup>3</sup> Gallino L. (2003), *La Scomparsa dell'Italia Industriale*, Einaudi;

<sup>4</sup> Varaldo R. (2006), *Il Nuovo Modello Competitivo e Aziendale dei Distretti Industriali*, Economia e Politica Industriale, n° 1, pp. 25-42;

<sup>5</sup> Zagnoli P. (2001), *La Media Impresa "Distrettuale" fra Tradizione e Innovazione*, in Beccatini G., Bellandi M. Dei Ottati G., Sforzi F. (a cura di), *Il Kaleidoscopio dello Sviluppo Locale*, Rosenberg & Sellier, pp. 261-284;

1. La **Stabilità del Nucleo Imprenditoriale**. La stabilità del nucleo imprenditoriale (talora coincidente con il nucleo familiare) non è necessariamente garanzia di quantità e qualità della crescita, ma di certo costituisce una fonte di vantaggio competitivo, di opportunità e di risorse strategiche. Poiché la famiglia dona energia e continuità allo sviluppo dell'azienda in modo coerente con il piano strategico adottato, la stabilità del nucleo è garanzia di qualità e affidabilità per la gestione operativa e strategica. È sempre merito della famiglia lo sviluppo di partnership solide e durature con fornitori e clientela, senza mai trascurare la dimensione e la coerenza dell'aspetto finanziario e/o organizzativo. La famiglia, al vertice dell'impresa, può essere anche una "famiglia sociale", non per forza solo ed esclusivamente la "famiglia naturale": ciò grazie alla capacità di riconoscere quelle risorse umane particolarmente brillanti e capaci di donare nuovo vigore e stimoli competitivi all'azienda. Inoltre, la ricerca di persone competenti non avviene solo per i ruoli del management, ma anche in tutti gli altri livelli: il territorio (ma anche l'ambiente interno) è costantemente monitorato, al fine di individuare quelle persone che potrebbero essere utili all'azienda, la quale si preoccuperà di valorizzarle e coltivare le loro abilità. Si può intuire come questo tuttavia non sia sufficiente: per intrattenere queste persone nella loro posizione è necessario instaurare dei legami fiduciari, spesso facilitati da un efficace sistema di valutazione e ricompense. Nel caso in cui, però, non ci sia disponibilità di questo tipo di risorse umane, è necessario, soprattutto per affrontare mercati più complicati e rigorosi come quelli internazionali, rivolgersi a delle figure manageriali esterne.
2. L'**Apertura al Management**. Discutendo di managerialità, la si può intendere o come impiego di risorse esterne al nucleo imprenditoriale nella direzione aziendale o come progressivo sviluppo di competenze professionali all'interno del nucleo imprenditoriale. In realtà le ultime evidenze favoriscono la seconda interpretazione del termine. Richiamando quello che è stato anticipato nel punto precedente, le aziende stanno operando delle ricerche sia all'esterno che all'interno per favorire il posizionamento di persone competenti sia a livelli più operativi che a livelli più manageriali, e questo grazie a dei processi quasi continui di selezione e formazione. Il

controllo familiare/imprenditoriale deve rimanere vigile, la governance deve essere sempre monitorata al fine di non smarrire quel senso di coerenza con i piani strategici adottati, ma ciò appunto non può escludere a priori il ruolo di persone competenti da incarichi di diverse responsabilità, anche elevate. Certo è che il "grado di apertura al management" è legato indissolubilmente alla dimensione dell'impresa, al suo percorso evolutivo e al settore di appartenenza; tuttavia le strutture e i processi stanno diventando sempre più complessi, a tutti i livelli di impresa, motivo per cui è più che mai necessario un governo di tipo manageriale. Che questo poi sia composto di personalità interne (legate alla famiglia sociale) o esterne dipenderà dalla capacità che queste dimostrano nell'ambito del management. Nello scenario attuale, si può constatare come molte imprese si siano rivolte a delle integrazioni esterne soprattutto nei momenti di cambiamenti significativi dell'azienda, come ad esempio la scelta di internazionalizzare il proprio raggio d'azione.

3. **L'Ottimizzazione della Struttura Finanziaria.** Sempre più si assiste all'istituzione di una struttura finanziaria complessa presso le medie imprese. Infatti, spesso è istituita una società finanziaria (in capo alla famiglia) dove si riconducono le diverse attività patrimoniali dell'impresa stessa. Ciò che si viene a creare è una vera e propria holding di famiglia, responsabile di una controllata (che cura l'aspetto gestionale) a sua volta controllante di un'altra azienda più operativa. Tutto ciò, oltre ad un motivo legato al controllo più diretto, facilita la crescita della società operativa verso modelli più complessi, sciogliendosi da quei troppi vincoli inevitabilmente presenti quando l'impresa è "all-in-one". Gli obiettivi, dunque, oltre ad una maggiore autonomia (ma che non esclude il controllo), sono essenzialmente una razionalizzazione dei legami tra operativo e commerciale e una redistribuzione tra i tre livelli delle responsabilità in base alle esperienze e competenze acquisite. Questa tendenza a creare dei gruppi sarebbe molto debole se non ci fossero alla base dei grandi investimenti nella produzione e nel commerciale, soprattutto tramite delle ragionate acquisizioni. Queste, tuttavia, non sono l'unico modo per crescere: è possibile, infatti, entrare in gruppi pre-esistenti. Ciò che accomuna i fenomeni di acquisizione e di

fusione è l'esistenza di un reciproco interesse tra acquirente e acquisito, oltre al mantenimento di un certo grado di autonomia tra le due (o più) società.

4. La **Tensione alla Crescita**. Convenzionalmente, si distinguono le imprese in piccole, medie e grandi in base a dei parametri. Spesso questi riguardano il numero di addetti coinvolti, ma non mancano casi in cui si guardi anche al fatturato. Un parametro ulteriore per distinguere le imprese in queste tre grandi tipologie dovrebbe essere quello della performance dinamica, intesa come qualità della crescita. Prima si discuteva dell'importanza delle acquisizioni, e lo sono a maggior ragione se le si ritiene un modo per togliere spazio di manovra ai concorrenti: questi, infatti, potrebbero eseguire la medesima acquisizione, con lo scopo di entrare nei nuovi mercati di riferimento. Ma una media impresa è destinata a rimanere media? Questo dipende essenzialmente dalle chiavi del successo detenute dall'impresa stessa, universalmente riconosciute nel prodotto, nella comunicazione e negli investimenti nella distribuzione commerciale. A queste chiavi del successo devono seguire anche le chiavi della competitività: l'innovazione rispetto al settore di appartenenza, la ricerca di partnership a livello internazionale. Le evidenze empiriche, ricercabili nello studio dell'autore, dimostrano come le imprese possano e vogliano crescere, ma soprattutto come esse crescano in quantità e qualità, grazie alle scelte strategiche e logiche decisionali adottate e alle strutture sviluppate e impiegate per una crescita sostenibile.

## 1.2 La Competitività

Da un certo periodo di tempo, il panorama competitivo è di fatto caratterizzato da una quasi totale massificazione di prodotti e/o servizi, dall'eccesso di offerta rispetto alla domanda, dal rafforzamento di forze concorrenziali. Tutto ciò, e gli studi microeconomici lo insegnano, dovrebbe favorire i consumatori, tuttavia per le imprese questo costituisce la ragione per cui è necessario elaborare nuove strategie in modo continuativo per cercare di difendere il proprio vantaggio competitivo.

Diversi studi discendono da quello di Porter<sup>6</sup> del 1980 sulle strategie competitive in termini di differenziazione e di costo, e quindi si possono elencare quei fattori che dovrebbero portare l'impresa a superare la concorrenza: l'eccellenza delle prestazioni<sup>7</sup>, il miglioramento organizzativo<sup>8</sup>, le risorse, competenze e le capacità delle imprese<sup>9</sup> e, infine, il rapporto con i clienti al fine o di aumentare la quota-cliente<sup>10</sup> o di creare esperienze di co-creazione di valore<sup>11</sup>.

Nell'arena globale, spesso dominata da grandi imprese, le medie imprese dimostrano di saper resistere, in primo luogo grazie a delle strategie flessibili che permettono di rimanere leader e in secondo luogo grazie alla capacità di far leva sulle attività tipiche della creazione di valore (favorire innovazione, definire il prodotto e intrattenere solidi rapporti col mercato). Risultano così quattro elementi fondamentali:

1. La **Focalizzazione Dinamica**. Da intendere come la capacità di far leva sulle specificità e le differenziazioni estetiche, qualitative e prestazionali del prodotto. Può concretizzarsi in rifocalizzazione, quando si cambia il segmento del mercato servito, oppure in plurifocalizzazione, quando invece si integra quello servito con altri segmenti più o meno interrelati. La focalizzazione dinamica assume rilievo quando si vanno a trattare nicchie di prodotto di vocazione artigianale, quei prodotti, cioè, costruiti su creatività, know-how, peculiarità qualitative ed estetiche, design, ecc. Le differenziazioni dunque sono possibili facendo leva sui driver di acquisto simbolici, oltre che funzionali, oltre che manifestazione di un lifestyle. Ma queste attività di rifocalizzazione e plurifocalizzazione non possono essere svolte in modo superficiale: si deve investire a monte e a valle della catena

---

<sup>6</sup> Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York;

<sup>7</sup> Peters T. J., Waterman R. H. Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Company*, Warner Brooks, New York;

<sup>8</sup> Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, New York;

<sup>9</sup> Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, n° 5, April-June, pp. 171-180;

Barney J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, n° 17, March, pp. 99-120;

<sup>10</sup> Peppers D., Rogers M. (2000), *Enterprise One to One. Tools for Competing in the Interactive Age*, Doubleday, New York;

<sup>11</sup> Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston;

del valore, e monitorare l'evoluzione della domanda e della concorrenza. Così facendo si evita anche di rimanere fissati in una sola nicchia, con tutte le conseguenze del caso: l'operare in contesti "innovation-based competition" permette di evolvere coerentemente al contesto e quindi di assicurarsi una certa sopravvivenza.

2. **L'Orientamento all'Innovazione.** L'innovazione deve essere una variabile che deve ripetersi e generarsi continuamente, ma per favorire questo processo devono sussistere due condizioni: la prima circa il grado di strutturazione del dipartimento di Ricerca & Sviluppo, dove si pianificano e si organizzano le attività interne ed esterne) e la seconda circa il grado di apertura verso l'esterno, soprattutto per quanto riguarda l'acquisizione di risorse e il relativo coinvolgimento di fornitori e clienti. Questo "open business model" permette dunque di ridurre i costi di innovazione, aumentare le opportunità di commercializzazione e condividere i rischi dello sviluppo di prodotti e processi.
3. **L'Adattamento e la Personalizzazione del Prodotto.** Come si è già accennato, la domanda è sempre più esigente e la concorrenza sempre più presente. Si intuisce, dunque, come non sia più così efficace far leva sulle varietà dell'offerta, quanto invece puntare sulla personalizzazione del prodotto, o cercare di costruire un'architettura modulare che possa rispondere in modo efficiente alle più svariate necessità. Tali strategie permettono essenzialmente la praticabilità di un premium price maggiore, di elevare i tassi di fedeltà, aumentando dunque la base della clientela. Trasformando così i prodotti in servizi e i servizi in esperienze, si genera ulteriore valore, anche coinvolgendo il consumatore in processi di co-creazione. Questo vale sia per le imprese B2B che per le imprese B2C, anche se nel primo caso l'adattamento alle esigenze è di fatto una *conditio sine qua non* (è un prerequisito di competitività) mentre nel secondo caso il consumatore finale apprezza di più la cura artigianale nonostante inserita in un processo altamente industrializzato.
4. **Il Presidio del Mercato.** Il mercato è ciò a cui ogni impresa punta con le sue strategie, ma di fatto, una volta raggiunto, non è semplice mantenersi in quella posizione. Ormai i fattori di successo stanno diventando sempre più

"intangibili", anche le tradizionali 4P del marketing mix assumono importanza se preludono a qualcosa di simbolico e comunicazionale. Per questo motivo è necessario investire e sostenere quegli investimenti in immagine e comunicazione, al fine di crescere grazie alla brand extension e alle economie di scopo, più che di scala. Esistono a tal proposito due modelli: un primo modello "marca-comunicazione-punto vendita" che vale sia nei segmenti medio-alti che medio-bassi, dove la multicanalità assume un ruolo importante; e un secondo modello "prodotto-cliente" che invece riguarda il posizionamento di nicchia, caratterizzato da prodotti di qualità, da un marketing relazionale e da rapporti duraturi con i clienti (soprattutto nei casi B2B); è necessario quindi ricalibrare la relazione tra impresa e intermediario e utente finale, in quanto entrambi stanno assumendo ruoli sempre più determinanti nella vita dell'impresa. Quando si opera in un contesto internazionale, poi, è da evidenziare l'importanza quasi assoluta dei distributori. Un'impresa non può pensare, oggi come nel prossimo domani, di rivolgersi direttamente agli utenti finali in un mercato estero senza un valido supporto dietro le quinte, tali e tante sono le diversità in fatto di cultura, religione, usi e costumi, gusti e tendenze.

### 1.3 L'Organizzazione

Non trascurabile è anche il contesto inter-organizzativo e intra-organizzativo nel quale operano le medie imprese italiane. Si evidenziano soprattutto tre elementi:

1. **L'Operare in Rete.** Le varie forme di processi inter- e intra-organizzativi sono, in fase di innovazione, sempre rivolti a soddisfare il cliente: ad esso, infatti, sono rivolte forme di offering sempre più complesse, caratterizzate sia da elementi tangibili che da elementi intangibili. Ad ogni modo si nota come le medie imprese stiano raggiungendo un allineamento sempre più accurato tra i contenuti dell'offerta e le attese dei clienti. Le reti, tuttavia, non sono composte di soli clienti, ma anche, e in misura ragguardevole, anche da fornitori. Stanno assumendo sempre più peso, infatti, le voci contabili legate agli acquisti, e per motivazioni legate tanto alla complessità del prodotto stesso quanto alla forte concentrazione di mercato di alcune reti di vendita.

Operare in rete significa intrattenere relazioni, e le medie imprese lo fanno e anche in maniera da farle durare nel tempo: i modelli di business delle imprese sono dunque fortemente basati su reti di relazioni esterne, di varia estensione e natura. Ma queste relazioni non sono prive di costi: oltre a quelli di acquisto, si devono considerare i costi amministrativi legati alla gestione delle relazioni con i fornitori, costi per investimenti specifici rispetto ad alcuni fornitori, costi legati ai vari aspetti di una relazione strategica. Ma esiste allora un ritorno economico, oltre alle relazioni con i clienti che assicurano un determinato fatturato? Queste relazioni con i fornitori si è poc'anzi detto che non sono prive di costi, ma è anche vero che assicurano un flusso di know-how e maggior valore (derivante, ad esempio, dalla capacità di essere aggiornati con i processi innovativi più importanti, o dalla opportunità di creare altre e nuove relazioni, incidendo anche nella reputazione e nell'immagine) che rendono la relazione decisamente utile. Ma, oltre a costi e ricavi, di una relazione inter-organizzativa non si può trascurare il rischio di imbattersi in alcune criticità, che sono ben più celate quanto la relazione è lunga e stabile nel tempo. È inevitabile, o almeno poco prevenibile, che situazioni di interdipendenza possono generare problematiche relativamente ad una diminuzione del controllo che un'impresa detiene in un particolare processo condiviso con gli altri nodi della rete, un aumento della dipendenza dalle controparti (una o più), l'assorbimento di know-how e altre nozioni particolari ed esclusive di un'impresa, la sovrapposizione e conflittualità tra imprese partecipanti alla rete e imprese acquisite (o semplicemente in relazione tra loro) e, infine, la perdita di alternative relazionali una volta createsi delle situazioni (più o meno esplicite) di esclusività nel rapporto.

2. **Il Rinnovato Legame col Territorio.** In merito alla variabile territoriale, le medie imprese hanno a che fare con una rete di fornitori sia a livello locale sia a livello globale. Non sempre le medie imprese sono nate così legate al territorio di appartenenza, ma spesso sono state causa di nascita di altre medie imprese, e per queste imprese il territorio su cui sorgono è rappresentativo di quel sistema di cultura, tecnologia e lavoro che si riflette nelle istituzioni, nelle imprese e nei partner a cui sono legate, sia a livello

nazionale che internazionale. Il territorio, tuttavia, non è solo il suolo su cui sorge un'azienda, ma può costituire anche una risorsa strategica, una variabile su cui far leva per accrescere anche fattori di reputazione ed immagine. E come costituisce un punto di forza, può essere anche ritenuto un punto di debolezza: le debolezze del territorio circostante sono dunque sfruttate per fini di mera convenienza.

3. La **Flessibilità delle Formule Organizzative**. L'ambiente in cui un'azienda è situata è sempre più spesso in continua evoluzione: il grado di incertezza non tende mai ad affievolirsi, il dinamismo ormai è un dato di fatto. Per cui l'impresa che vuole resistere alle turbolenze ambientali (evitando quelle negative ma sfruttando le opportunità che concede) deve necessariamente possedere una struttura snella, flessibile, veloce a reagire e ad agire in base agli avvenimenti circostanti. Per quanto riguarda le medie imprese in particolare, si stanno rilevando delle de-verticalizzazioni delle strutture organizzative (si sviluppano degli schemi parziali a matrice che favoriscono una velocizzazione dei processi di analisi del mercato, decisionali, di coordinamento e di comunicazione), una diffusione di responsabilità e di autonomia decisionale (conseguenza diretta della de-verticalizzazione), una maggiore flessibilità nel coordinamento, una maggiore condivisione dei valori aziendali e pertanto la creazione di una cultura aziendale omogenea e un ruolo più rilevante in capo alle risorse umane.

#### 1.4 L'Internazionalizzazione

Uno dei campi di battaglia più interessanti per le medie imprese italiane è sicuramente quello che si svolge in ambito internazionale. È qui che fuoriesce lo spirito e la capacità competitiva, dove ci si confronta sia con una concorrenza a livello globale sia con impostazioni socio-economiche, oltre che distributive, totalmente diverse da quelle domestiche. Mantenendosi ben salde nel territorio nazionale, le imprese guardano all'estero come un territorio in cui spingersi per crescere, tenendo bene a mente le difficoltà e le esigenze che sono richieste.

Gli studi hanno evidenziato che le imprese si comportano all'estero secondo dei modelli, caratterizzati dalla prevalenza di un'attività sulle altre. Le dimensioni su

cui un'impresa agisce sono essenzialmente tre: una commerciale (le esportazioni), una produttiva (dando vita a fenomeni di delocalizzazione nel territorio a minor costo di manodopera o maggior reperibilità delle materie prime), un'altra, infine, strategica (l'entrata in mercati nuovi, emergenti, ma anche l'apprendimento di tecniche particolari, di un certo know-how e innovazione).

Si può dunque affermare che le strategie di internazionalizzazione delle imprese si distinguono per quattro orientamenti:

1. **L'Orientamento ai Volumi.** Causato soprattutto dalla ricerca di economie di scala e dalla vendita in mercati non saturi come quello domestico, andando anche a sfruttare le proprie competenze in altri mercati.
2. **L'Orientamento all'Efficienza.** Caratterizzato dalla ricerca di vantaggi di costo sia degli addetti impiegati sia delle materie prime. Questo è particolarmente seguito da imprese che fanno del rapporto qualità/prezzo il proprio cavallo di battaglia, ma non vengono trascurate le selezioni e gestioni dei fornitori, di innovazione di prodotto e del controllo di qualità, le quali spesso vengono eseguite internamente.
3. **L'Orientamento alla Differenziazione.** Le imprese che seguono questo orientamento sono quelle che si prefiggono un ampliamento geografico delle nicchie di mercato già esistenti oppure la creazione di nicchie ex novo. Essenzialmente un'impresa in cui prevale questo orientamento cerca di assicurarsi delle risorse privilegiate, quasi esclusive; e di farsi conoscere da gruppi di clienti sensibili alla propria offerta in misura maggiore di quanto avvenga nel mercato interno.
4. **L'Orientamento all'Innovazione.** Chi implementa queste strategie di solito è alla ricerca di know-how e relativa acquisizione, di uno sviluppo di competenze, di maggiore integrazione (sia a livello di progetto che a livello operativo) con clienti operanti nella dimensione globale, favorendo così dei processi di apprendimento e di crescita strategici.

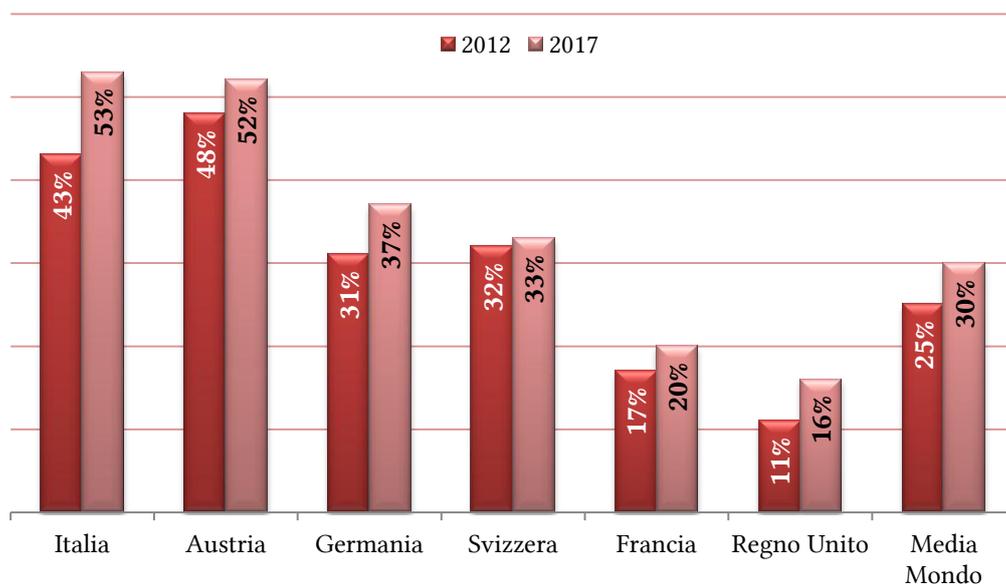
In merito all'analisi tracciata da Varaldo sull'internazionalizzazione delle medie imprese italiane, è interessante integrare questi concetti con un'altra analisi,

questa volta condotta da PricewaterhouseCoopers<sup>12</sup>, che focalizza l'attenzione sulle imprese familiari. Molte delle imprese italiane rientrano nei parametri dell'impresa familiare, e dunque i prospetti che seguiranno sono particolarmente significativi per un miglioramento della fotografia del panorama imprenditoriale italiano nello scenario internazionale. L'analisi ha preso in considerazione cento casi italiani e oltre duemila in tutto il mondo, al fine di contestualizzare l'internazionalizzazione dell'imprenditoria italiana nell'arena della competizione globale.

Uno dei primi elementi di ricerca si è incentrato sull'ammontare della quota di fatturato realizzato grazie alle vendite internazionali. In questo senso, le imprese italiane (di intento essenzialmente commerciale, con un forte orientamento ai volumi), si posizionano seconde solo all'Austria per la quota del 2012 (il valore medio è attorno al 43%) ma, nelle proiezioni del prossimo lustro, sono il primo Paese europeo con una stima del fatturato estero pari al 53% del fatturato totale.

### Figura 1 - Internazionalizzazione delle Imprese Familiari

Quote percentuali del fatturato realizzato in ambito internazionale dalle imprese italiane e dai principali Paesi europei, oltre all'indicazione della media del campione (oltre duemila imprese in tutto il mondo). Alle quote rilevate nel 2012 si affiancano le proiezioni a 5 anni, queste ultime parametro di ordinamento dei valori nel grafico.



Fonte: ns elaborazione da PricewaterhouseCoopers (2012), *Family Firm: a Resilient Model for the 21st century*, PWC.

<sup>12</sup> PricewaterhouseCoopers (2012), *Family Firm: a Resilient Model for the 21st century*, PWC;

L'intento del lavoro di ricerca svolto da PricewaterhouseCoopers non è solo fornire una sintesi e una proiezione dei dati relativi alle vendite estere, ma anche fornire degli elementi utili riguardo il contesto globale nel quale opera una parte delle imprese, e quindi comprendere quali siano i possibili limiti dell'esportazione dei propri prodotti e/o servizi.

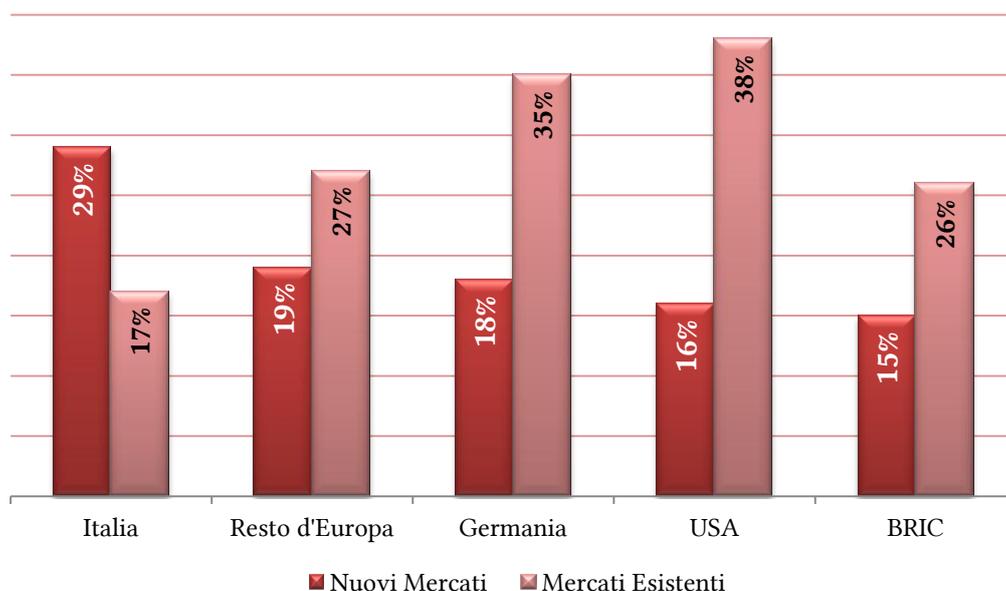
Le sfide che le imprese ritengono di dover affrontare quando si esce dai confini del territorio nazionale sono diverse: internazionalizzare la propria rete di azione non è semplice, e, tra tutte le problematiche poste nell'intervista (a risposte multiple), spicca la capacità di comprendere la cultura e il modo di fare business del Paese ospitante (36% delle risposte). A seguire, gli intervistati hanno dichiarato che costituisce fonte di incertezza: la comprensione delle regolamentazioni locali (26%), la comprensione dei consumatori nel mercato locale (26%), la ricerca di validi partner e fornitori (18%), la situazione economica degli altri mercati (16%), la concorrenza (15%), le problematiche relative alle risorse umane (14%), la lingua locale (11%) e, infine, la situazione socio-politica locale (11%).

Tuttavia le imprese italiane non vogliono che questi fattori predominino, e ciò è provato dal fatto che hanno delle prospettive interessanti sulla crescita del loro agire internazionale. Si rileva che le mete di destinazione preferite riguardano tutti e cinque i continenti, in particolar modo il 53% concentrerà gli sforzi maggiori nell'area asiatica orientale (dove la Cina costituisce il maggior polo di attrazione con il 38% dell'interessamento, a seguire l'India con il 19%), poi il mercato europeo si attesta al 51% (con particolare riferimento al mercato russo, che ha raccolto il 23% delle preferenze, e quello tedesco, a quota 18%), il continente americano per il 49% (di cui il Brasile per il 26% e gli Stati Uniti d'America per il 19%) e, infine, l'area africana e medio orientale con il 16% delle preferenze.

Assodato che questi sono i Paesi più interessanti per le nuove opportunità di sbocco delle nostre imprese, è parimenti interessante la continuazione dell'intervista, incentrata sulla tipologia di mercato dove si è più intenzionati a sviluppare la propria presenza, se nei mercati emergenti (o nuovi mercati) oppure se limitarsi ad un rafforzamento della propria azione nei mercati in cui ci si è già insediati o che sono già ben frequentati (mercati esistenti).

## Figura 2 - Interesse dei Nuovi Mercati e dei Mercati Esistenti

La situazione italiana spicca per la volontà di espandersi nei nuovi mercati (con dieci punti percentuali superiori alla media europea -escludendo Italia e Germania presenti nel grafico- ) a scapito del rafforzamento nei mercati esistenti, della quale è portatrice del dato più basso. La tendenza positiva ad esplorare nuovi mercati nasce già da tempo: nel 2009 era pari al 16%, nel 2010 pari al 20%, nel 2011 al 29%, analogamente per il disinteresse nei mercati esistenti (dal 34% del 2009 al 17% del 2011). L'intento prevalente (pari al 33% delle strategie delle imprese intervistate) è di offrire nuovi prodotti e/o servizi, ma senza ricorrere troppo né a fusioni ed acquisizioni né a joint venture e alleanze strategiche, complessivamente considerate solo dal 7% delle imprese, contro una media europea pari al 21%.



Fonte: ns elaborazione da PricewaterhouseCoopers (2012), *Family Firm: a Resilient Model for the 21st century*, PWC.

Visto questo inquadramento, seppur molto sintetico, sul contesto delle medie imprese italiane e sul loro grado di espansione internazionale, è doveroso proseguire l'analisi sull'impresa in sé. Tramite un excursus attraverso le definizioni di modello di business nel tempo, si giungerà ad identificare quella chiave di lettura che consente di analizzare delle aziende del mondo del food&beverage italiano, uno dei settori dell'economia italiana trainanti e internazionalmente riconosciuto ed apprezzato per la sua offerta difficilmente replicabile.

# CAPITOLO 2

## UN INQUADRAMENTO TEORICO DEL CONCETTO DI MODELLO DI BUSINESS

Nel corso degli ultimi quindici anni circa, l'espressione "Modello di Business" (o "Business Model"), ha conosciuto una rapida diffusione e trattazione. In svariati studi di management e strategia aziendale, questo concetto assume sempre più importanza, ma, nonostante questa, dalla letteratura non emerge una definizione convergente su cosa sia effettivamente un modello di business.

Inizialmente, la definizione si riferiva al modo in cui le imprese, specialmente quelle ad alto contenuto tecnologico, si organizzavano per sfruttare quelle grandi potenzialità che Internet stava offrendo in misura maggiore di giorno in giorno. Per questo motivo i primi articoli (anche non) accademici sul concetto di modello di business nascono verso la fine degli anni '90, il periodo che conosce la definitiva affermazione della rete globale nella quotidianità.

Uno dei primi contributi in materia è attribuibile a Timmers<sup>13</sup>, il quale affronta il tema del commercio elettronico come strumento complementare al business tradizionale, oppure come un nuovo modo in tutto e per tutto di fare business. Al fine di comprendere questo, è anzitutto necessario capire quali siano i modelli di business emergenti e quali siano gli approcci strategici emergenti. Già in questo momento si delinea la differenza tra modello di business e strategia, che si vedrà accentuata negli studi successivi. Timmers propone una classificazione di modelli di business: è ancora prematuro, infatti, darne una definizione che possa essere considerata come tale. Secondo le sue ricerche, il modello di

---

<sup>13</sup> Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, Electronic Markets, vol. 8, pp 3-8;

business è considerato o come un'architettura per il prodotto, servizi e flussi informativi (inclusa una descrizione dei vari attori dell'impresa e i rispettivi ruoli); o, ancora, come una descrizione dei potenziali benefici per i vari attori dell'impresa o, infine, una descrizione delle fonti di profitto. Da questi pochi e disgiunti elementi, l'autore evince che il concetto di modello di business non possa fornire quei contributi necessari alla realizzazione della mission aziendale. A suo parere, è ancora necessario conoscere la strategia di marketing di un'azienda per capirne le sue funzioni commerciali e i suoi vantaggi competitivi. Oltre al modello di business, dunque, è necessario individuare anche il modello di marketing.

Friedman e Langlinais<sup>14</sup> interpretano meglio le opportunità offerte dalla rete globale e, infatti, concentrano il loro studio su quelle relazioni interaziendali che provvedano prodotti e servizi relativamente ai bisogni ed obiettivi dei consumatori. In questo articolo, i due autori si avvicinano a quel concetto di valore e soddisfazione del consumatore che poi verrà considerato il cardine attorno al quale ruota il concetto di modello di business. Fermi restando nell'ambito dell'elettronica, i due autori notano come i modelli di business emergenti sono caratterizzati da un passaggio del potere dal venditore all'acquirente. È costui, infatti, il responsabile della crescita della domanda dei prodotti e/o servizi che a lui servono.

Si passa, dunque, da un traditional seller-driven model (con basso livello di tecnologia di accesso e consegna del prodotto, ma con una domanda finalizzata al mero prodotto) ad un buyer-driven model (con un elevato grado di tecnologia di accesso e consegna del prodotto, con una domanda basata prevalentemente sulle intenzioni dell'acquirente), tramite un customer-centric model. Quest'ultima situazione non è meno importante delle precedenti: è quel modello in cui il valore si crea nel livello di relazioni tra i prodotti e i canali distributivi, anziché nei prodotti singolarmente intesi.

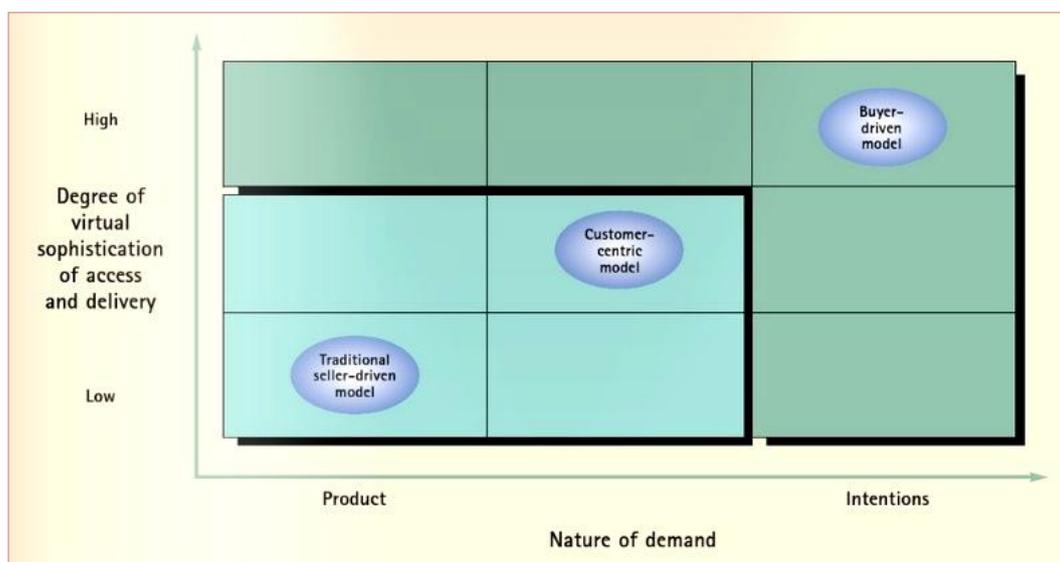
Anche Friedman e Langlinais non propongono una definizione esatta di modello di business, ma ne delineano alcuni aspetti (l'importanza del consumatore, la

---

<sup>14</sup> Friedman J. P., Langlinais T. C. (1999), *Best Intentions: a Business Model for the eEconomy*, Outlook 1999, Accenture;

creazione di valore, ecc.) che permettono di gettare le basi per costruire un'argomentazione più completa riguardo questo concetto.

**Figura 3 - L'evoluzione del Modello di Business, da *traditional seller-driven* a *buyer-driven*.**



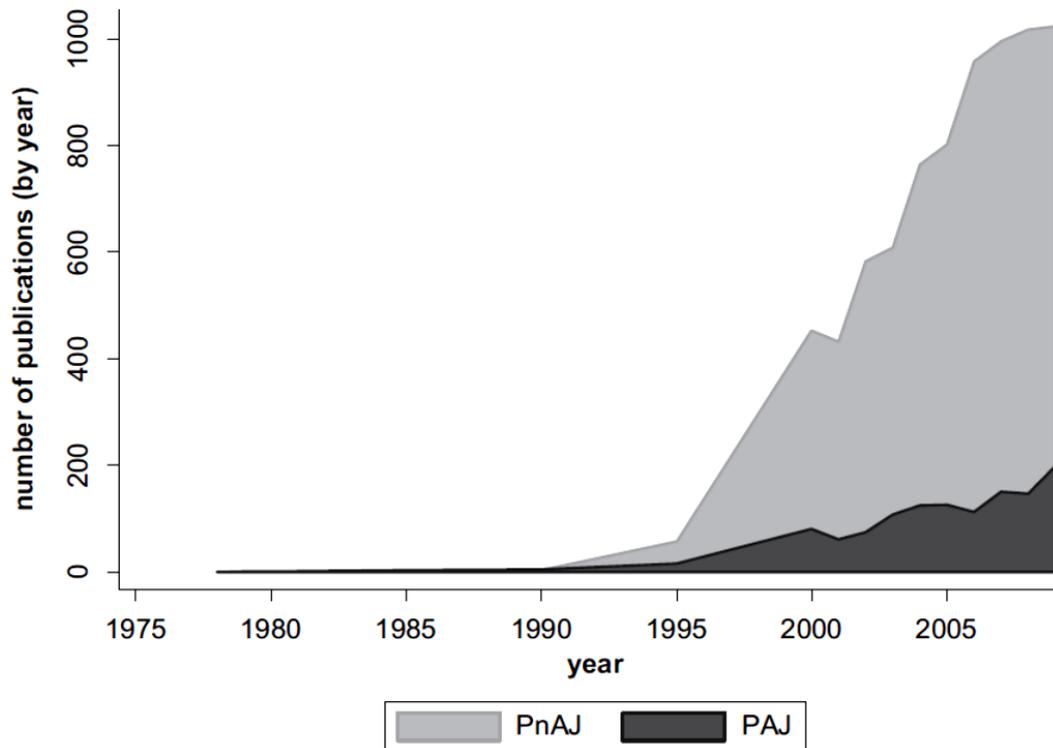
Tratto da Friedman J. P., Langlinais T. C. (1999), *Best Intentions: a Business Model for the eEconomy*, Outlook 1999, Accenture, p. 36.

Come gli altri studi sul commercio elettronico, nemmeno quello non accademico di Jutla, Bodorik, Hajnal e Davis<sup>15</sup> propone una definizione univoca di modello di business, ma, nell'ambito dell'informatica, ne sono distinte tre tipologie: un modello e-broker, dove esiste un intermediario tra l'impresa e l'acquirente finale, un modello manufacturer, dove l'impresa incrementa il valore del prodotto/servizio tramite un intervento nella filiera produttiva, e, infine, un modello auction (conosciuto anche come modello Internet Exchange) dove i potenziali acquirenti partecipano di fatto ad un'asta virtuale: il venditore la dichiara chiusa quando è raggiunto il prezzo (a suo parere) ottimale.

<sup>15</sup> Jutla D., Bodorik P., Hajnal C., Davis C. (1999), *Making Business Sense of Electronic Commerce*, Computer, vol. 32, n° 3, pp 67-75;

**Figura 4 - Numero di articoli con parola chiave "Modello di Business".**

"PnAJ" = articoli pubblicati in giornali non accademici; "PAJ" = articoli pubblicati in giornali accademici.



Fonte: Business Source Complete, EBSCOhost database, January 1975-December 2009, tratto da Zott C., Amit R., Massa L. (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management, University of Pennsylvania, p. 5.

Questi articoli appena accennati, anche se di fatto non accademici, sono comunque utili a comprendere i vari elementi che stanno alla base di ogni modello di business. Ma si vedrà che, col trascorrere degli anni, coerentemente con l'evoluzione della rete e della sempre più massiccia presenza di Internet nella quotidianità, anche il concetto di "Modello di Business" cambia, assumendo più versatilità e più significato anche per quelle realtà che non si possono definire propriamente delle e-business.

## 2.1 Le Prime Analisi

Uno dei più completi e più importanti contributi è elaborato da Amit e Zott<sup>16</sup> nel 2001, i quali analizzano i mercati virtuali al fine di proporre una definizione di modello di business. Inizialmente, lo studio riprende l'analisi sulla value chain svolta da Porter<sup>17</sup>, il quale identifica le attività dell'impresa e studia le implicazioni economiche di queste attività. Questa analisi prevede la definizione della business unit strategica, l'identificazione delle attività rilevanti, la definizione dei prodotti (e/o servizi) e la determinazione del valore di una specifica attività. Porter inoltre pone l'attenzione sul valore, e ne propone la seguente definizione: "l'importo che gli acquirenti sono disposti a pagare per ciò che l'impresa offre loro; [...] un'impresa è dunque profittevole se il valore vantato dal prodotto è maggiore dei costi sostenuti per creare il prodotto stesso". Successivamente, Amit e Zott richiamano la definizione di innovazione elaborata da Schumpeter<sup>18</sup>, il quale ritiene che lo sviluppo tecnologico sia dovuto ad un cambiamento discontinuo e da un disequilibrio generati dall'innovazione, la fonte principale di creazione del valore; è di fatto una "distruzione creativa"<sup>19</sup>: vengono a crearsi nuove combinazioni di risorse che creano a loro volta nuovi metodi produttivi e dunque nuovi prodotti.

Gli autori richiamano anche il concetto di resource-based view di un'impresa, elaborato da Wernerfelt<sup>20</sup>. Quest'ultimo ritiene che le risorse e i prodotti siano due facce della stessa medaglia, in quanto la maggior parte dei prodotti richiede l'utilizzo di alcune risorse e la maggior parte delle risorse può essere utilizzata in alcuni prodotti. Definendo la dimensione delle attività aziendali (consapevoli degli interessi nei vari mercati di prodotto a cui ci si vuole rivolgere), è dunque possibile calcolare l'utilizzo efficiente delle risorse. Di converso, avendo chiara la disponibilità di risorse all'interno dell'azienda, è possibile identificare la

---

<sup>16</sup> Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-business*, Strategic Management Journal, vol. 22, pp 493-520;

<sup>17</sup> Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York;

<sup>18</sup> Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge;

<sup>19</sup> Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper, New York;

<sup>20</sup> Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based view of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, pp 171-180;

dimensione ottimale delle attività dell'impresa. Le risorse dunque sono quegli asset (tangibili ed intangibili, come ad esempio i brand, la tecnologia, le conoscenze specifiche, il capitale, ecc.) che sono legati in modo quasi imprescindibile all'impresa. L'impresa pertanto è vista come un bundle di risorse e capacità, dalla cui disposizione e combinazione con risorse complementari e specializzate si genera valore. La diversificazione tra imprese risiede proprio in questa diversa gestione delle risorse e del modo di combinarle tra loro.

Non meno importanti sono i network strategici, definiti come quegli "stabili legami interorganizzativi che sono strategicamente importanti per le aziende coinvolte, siano essi alleanze strategiche, joint ventures, contratti a lungo periodo o altre forme"<sup>21</sup>. Riguardo questi legami, i teorici si sono interrogati sul motivo e sulla modalità di creazione dei network, su quale sia il set di relazioni tra imprese che consentono però una certa competitività all'azienda coinvolta, sulla performance dell'impresa stessa considerate le diverse posizioni e gradi di relazioni nel network e, infine, quale sia la fonte di creazione di valore nel network. Si evince, pertanto, un certo interesse riguardo la creazione di valore, e questo è sempre stato il focus nello studio del network in termini di densità e centralità<sup>22</sup>, come in termini di dimensione ed eterogeneità interna<sup>23</sup>, ritenuta fondamentale per un efficace scambio di informazioni. Inoltre, consentono di condividere i rischi, generare economie di scala e di scopo<sup>24</sup>, condividere conoscenza e favorire l'apprendimento<sup>25</sup>, condividere i benefits<sup>26</sup>, ecc.: in altre parole favoriscono la creazione di valore per un'impresa.

---

<sup>21</sup> Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, Special issue 21, vol. 3, pp. 203-215;

<sup>22</sup> Freeman L.C. (1979), *Centrality in Social Networks: conceptual clarifications*, Social Networks, vol. 1, pp 215-239;

<sup>23</sup> Granovetter M. S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, vol. 78, pp 1360-1380;

<sup>24</sup> Katz M. L., Shapiro C. (1985), *Network Externalities, Competition and Compatibility*, American Economic Review, vol. 75, pp 424-440;

<sup>25</sup> Anand B. N., Khanna T. (2000), *Do Firms Learn To Create Value? The Case Of Alliances*, Strategic Management Journal, vol. 21, n° 3, pp 295-315;

Dyer J. H., Nobeoka K. (2000), *Creating And Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case*, Strategic Management Journal, vol. 21, n° 3, pp 345-367;

Dyer J. H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, pp 660-679;

<sup>26</sup> Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J. (1999), *Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, Strategic Management Journal, vol. 20, n° 5, pp 467-486;

Un'ulteriore fonte di valore è il raggiungimento di un'efficienza ottimale nei costi di transazione. Williamson<sup>27</sup>, approfondendo l'analisi tracciata da Coase<sup>28</sup> (il quale si interrogava sulla ragione per cui le aziende effettuano le transazioni all'interno anziché effettuarle nel mercato), identifica la transazione ogni volta in cui un prodotto o servizio è trasferito da un'interfaccia tecnologicamente separabile ad un'altra. Ma tali processi di trasferimento sono governati da razionalità limitata, legata inoltre all'incertezza, complessità, informazioni asimmetriche e opportunismo. Tutto questo va ad aumentare la quantità di costi legati alle transazioni, tenendo comunque conto del meccanismo di governance esistente nell'impresa. La teoria di Williamson, dunque, viste le transazioni in essere e il contesto economico specifico nel quale avvengono, vuole dunque identificare quella governance che potrebbe ridurre i costi di transazione fino a rendere efficienti questi trasferimenti. E poiché, in genere, il miglioramento dell'efficienza è sintomo di riduzione dei costi, l'efficienza delle transazioni è una delle fonti più importanti di valore, in quanto rende disponibili risorse difficilmente reperibili altrove. La creazione di valore, pertanto, può derivare da una diminuzione dell'incertezza, della complessità, dell'asimmetria informativa, ecc., ma anche dalla reputazione, fiducia ed esperienza. Clemons e Row<sup>29</sup> si concentreranno poi su come gli investimenti nelle tecnologie informatiche consentano di ridurre i costi di coordinamento e i rischi delle transazioni. Alla luce di questi fondamenti teorici e delle analisi empiriche da loro effettuate su 59 imprese e-business, Amit e Zott affermano che il modello di business è ciò che rappresenta il contenuto (beni o informazioni scambiate, oltre alle risorse e alle capacità necessarie perché lo scambio avvenga), la struttura (le parti coinvolte nello scambio e le relazioni esistenti) e la governance (il modo in cui le

---

<sup>27</sup> Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York;

Williamson O. E. (1979), *Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, *Journal of Law Economics*, vol. 22, n° 2, pp 233-261;

Williamson O. E. (1983), *Organizational Innovation: the Transaction Cost Approach*, *Entrepreneurship*, Ronen J (ed), Lexington Books, pp 101-133;

<sup>28</sup> Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 4, pp 386-405;

<sup>29</sup> Clemons E. K., Row M. C. (1992), *Information Technology and Industrial Cooperation: the Changing Economics of Coordination and Ownership*, *Journal of Management Information System*, vol. 9, pp 9-28;

parti controllano i flussi di informazioni, risorse e beni) delle transazioni, così da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business.

Di fatto, è una definizione coerente con tutto ciò che è stato premesso. È coerente con la "distruzione creativa" di Schumpeter ed è coerente con la resource-based view dell'impresa. Inoltre, è enfatizzato il ruolo dei processi e le molteplici fonti di valore e da questa definizione si può evincere un collegamento tra struttura del network e creazione di valore. Amit e Zott hanno proposto una definizione così elastica che è applicabile tanto alle e-business quanto alle imprese più tradizionali.

Gli autori, infine, sottolineano come non si debba confondere il concetto di modello di business con quello di modello di profitti, inteso come quelle modalità specifiche con cui un modello di business consente la generazione di reddito.

## 2.2 L'Importanza dell'Innovazione

Nel 2002, Chesbrough e Rosenbloom<sup>30</sup> pongono l'accento sull'innovazione (anche tecnologica) come fonte di valore economico, e quindi indagano il ruolo occupato dal business model in questa logica. Innanzitutto, riprendono la definizione rilasciata da KMLab, Inc: "il Business Model è la descrizione di come un'impresa intende creare valore nel mercato. Include una combinazione unica di prodotti, servizi, immagine e distribuzione che l'impresa porta avanti. Include, inoltre, l'organizzazione sottostante di persone e le strutture operative che esse utilizzano per compiere il loro lavoro".

Gli autori però vogliono elaborare una definizione più operativa, pertanto riconoscono le seguenti funzioni del modello di business:

- a. Articolare la value proposition, in altre parole elaborare il valore creato per gli utenti che sarà trasmesso sottoforma di offerta;
- b. Identificare i segmenti di mercato, ossia individuare quei consumatori che necessitano di una particolare tecnologia, specificando poi il meccanismo di generazione di profitti;

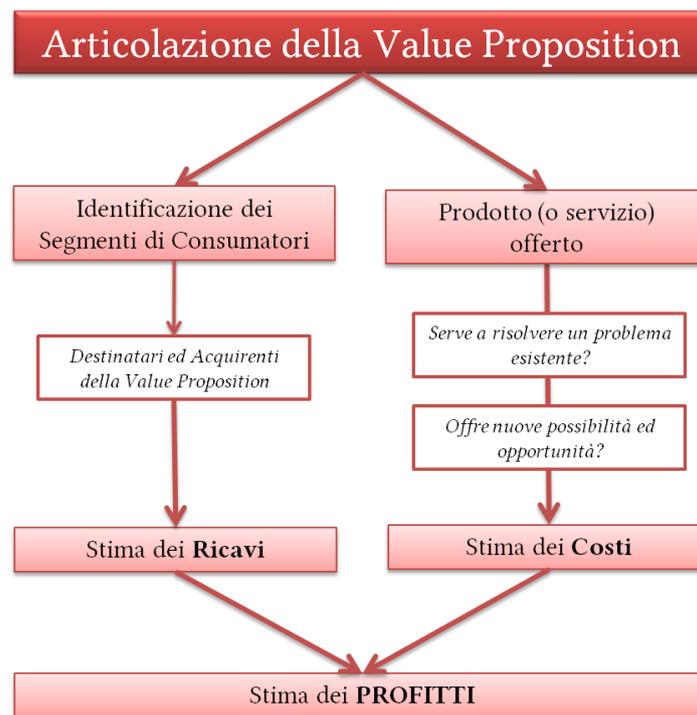
---

<sup>30</sup> Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, n° 3, pp 529-555;

- c. Definire la struttura della value chain e la posizione dell'impresa all'interno di essa, oltre a determinare gli assets complementari necessari a mantenere l'impresa in quella posizione;
- d. Stimare la struttura dei costi e il potenziale di profitto, relativi alla produzione di una determinata value proposition;
- e. Descrivere la posizione dell'impresa nel value network che collega i fornitori e i consumatori, senza trascurare l'identificazione di potenziali partner e potenziali concorrenti;
- f. Formulare la strategia competitiva con cui l'impresa guadagna e mantiene i vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti.

Si viene a creare, in questo modo, una vera e propria architettura di profitto.

**Figura 5 - L'architettura del Profitto.**



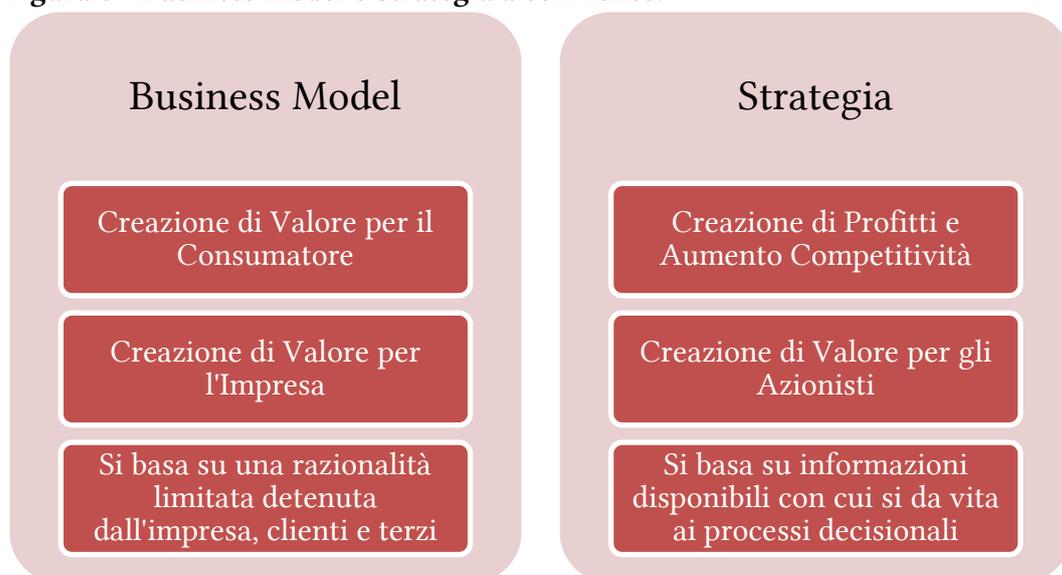
Fonte: ns elaborazione da Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, n° 3, pp 529-555.

Creare valore, tuttavia, è una condizione necessaria, ma non sufficiente perché un'impresa tragga profitto dal suo modello di business. Una volta definita la filiera produttiva, è altrettanto necessario capire come appropriarsi di una qualche ragionevole porzione di profitto, sfruttando sia gli asset complementari sia coinvolgendo terze parti. Si influenza dunque il ruolo dei fornitori, dei consumatori e delle terze parti nel determinare il valore acquisito dalla vendita di un prodotto o servizio innovativo; inoltre, aumentando l'offerta di beni complementari, si possono accrescere gli effetti delle esternalità di rete.

Dunque è sempre fondamentale avere una qualche idea del mercato che si affronta, in quanto aiuta a capire quale sia la struttura di costi migliore, mantenendo una certa coerenza con la value proposition stabilita. Una volta chiarita questa e una volta individuato il mercato, si possono ricavare quelle informazioni per orientare le scelte su ciò che c'è da fare e su ciò che può essere omissso. Infine, si stabiliscono i target margins, i quali danno un'idea alquanto precisa degli asset reali e finanziari richiesti perché si realizzi la value proposition. Tutti questi possono sembrare obiettivi e procedimenti strategici, ma in realtà sono relativi al modello di business.

Modello di Business e Strategia, infatti, sono due concetti sì legati, ma ben distinti:

**Figura 6 - Business Model e Strategia a confronto.**



Fonte: ns elaborazione da Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, n° 3, pp 529-555.

### 2.3 Il Modello di Business come Racconto

Magretta<sup>31</sup>, nel 2002, notando come sia diventato "di moda" discutere circa il business model (soprattutto grazie al boom di internet) e di come però sia stato usato, abusato e confuso, elabora una sua definizione di modello di business, intuendo come sia essenziale per un'azienda di successo, sia che sia nuova nel mercato, sia che vi sia ben radicata. Cos'è dunque un business model per Magretta? Un modello di business "è un racconto, una storia di come funziona un'impresa. Risponde a domande del tipo: chi sono i miei clienti? Quanto valgono i miei clienti? Come si può far soldi in questo business? Qual è la logica che governa la trasmissione di valore ai clienti, ma ottenendo un profitto soddisfacente? ecc."

Creare un business model è dunque come scrivere una nuova storia (anche se spesso è una rielaborazione di schemi precedenti), avente come base delle catene di valore generiche e già esistenti. Queste catene sono costituite tutte da due parti distinte:

1. Tutte le attività associate al "far qualcosa" (design, materie prime, ecc.) e
2. Tutte le attività associate al "vendere qualcosa" (analisi mercato, commerciale, distribuzione, ecc.)

Il business model, dunque, non è paragonabile al business plan. E il business model non è nemmeno da confondere con la strategia aziendale: il modello di business descrive, come un sistema, come le componenti di un business stanno assieme e funzionano, poco concentrandosi dunque sui competitors. Questi ultimi sono invece il cardine della strategia, la quale spiega come l'azienda farà meglio degli altri, e dunque come si è diversi dagli altri: l'azienda, infatti, raggiunge l'apice quando è unica, quando non ha concorrenti che producono e offrono prodotti simili. Se tutte le aziende, per ipotesi, fossero uguali, la teoria ci insegna come ci troveremmo in una situazione di perfetta concorrenzialità, in cui i benefici sono solamente a favore dei consumatori.

---

<sup>31</sup> Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, pp 86-92;

## 2.4 Il Modello di Business come Rappresentazione

Questa differenza tra modello di business e strategia è ripresa ed approfondita, l'anno seguente, da Seddon e Lewis<sup>32</sup>. Fermo restando che la strategia concerne più la competizione e la differenza tra le imprese, gli autori affermano che il modello di business riguarda di più la logica dell'impresa, e di fatto è una rappresentazione astratta di alcuni aspetti della strategia di un'impresa. Per arrivare alla definizione di modello di business è necessario astrarre tutti i dettagli posti in essere per ragioni strategiche, quali i particolari competitors, i particolari fornitori, i particolari clienti, le particolari modalità per rispondere alle esigenze del mercato, ecc.

## 2.5 Il Modello di Business come Strumento Concettuale

Nel 2005, Osterwalder, Pigneur e Tucci<sup>33</sup> vogliono riassumere quanto precedentemente pubblicato dagli altri autori, indagando ulteriormente, anche dal punto di vista etimologico, il concetto di modello di business.

In primo luogo, analizzano etimologicamente le parole che compongono l'espressione "modello di business": un modello è definito come una descrizione, una rappresentazione sintetica di un'entità complessa o di un processo; mentre un business è un'attività di fornire beni o servizi, coinvolgendo aspetti finanziari, commerciali e industriali. Unendo le due definizioni, i tre autori affermano che "un modello di business è uno strumento concettuale contenente un set di oggetti, nozioni e le loro relazioni con l'obiettivo aziendale, al fine di esprimere la logica di business di un'impresa specifica".

Guardando alla letteratura, gli autori notano che esistono autori che usano il termine "modello di business" semplicemente per riferirsi al modo in cui le imprese funzionano<sup>34</sup>, e autori che pongono l'accento sul concetto di "modello"<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Seddon P. B., Lewis G. P. (2003), *Strategy and Business Models: What's the Difference?*, 7th Pacific and Asia Conference on Information Systems, 10-13 luglio 2003;

<sup>33</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communication of the Association for Information Systems, vol. 15

<sup>34</sup> Galper J. (2001), *Three Business Models for the Stock Exchange Industry*, Journal of Investing, vol. 10, n° 1, pp 70-78;

Gebauer J., Ginsburg M. (2003), *The US Wine Industry and the Internet: An Analysis of Success Factors for Online Business Models*, Electronic Markets, vol. 13, n° 1, pp 59-66;

In effetti le due visioni differiscono in quanto la prima vuole meramente descrivere come un'impresa fa business, mentre la seconda vuole concettualizzare il modo con cui un'impresa fa business al fine di ridurre la complessità ad un livello comprensibile di apprendimento, magari per replicare il funzionamento in altri contesti imprenditoriali.

Gli autori che seguono la seconda corrente propongono di fatto dei "meta-modelli" in cui sono presenti elementi e relazioni che riflettono la complessità che intendono descrivere: è palese che sia anzitutto necessario capire ed identificare quegli elementi e quelle relazioni. Alla stregua di questa corrente di pensiero, il concetto di modello di business può essere meglio inteso come una visione concettuale di un aspetto particolare di un'azienda particolare. Il meta-modello che regge questa chiave di lettura fornirà i termini tecnici necessari per analizzare i diversi modelli di business delle diverse imprese considerate.

Guardando alle origine del termine, gli autori svolgono una ricerca elettronica di quante volte il termine "business model" compare nelle pubblicazioni, sia nel titolo, sia nelle keywords, sia negli abstract sia nell'articolo stesso:

**Figura 7 - Numero di risultati che restituiscono il termine "business model" nei giornali e riviste accademiche.**

<b>Year</b>	<b>in title</b>	<b>in abstract</b>	<b>in keywords</b>	<b>in full text</b>
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

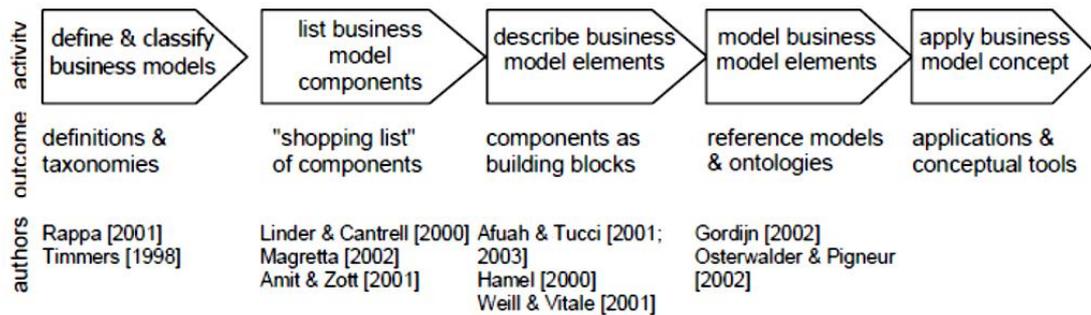
Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communication of the Association for Information Systems, vol. 15, pag. 6.

<sup>35</sup> Gordijn J. (2002), *Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas*, Doctoral Dissertation, Amsterdam, NL, Vrije Universiteit

Osterwalder A. (2004), *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*, Dissertation, University of Lausanne, Switzerland;

Nel corso del tempo, dunque, il concetto di modello di business è andato via via perfezionandosi, e nonostante gli autori non abbiano mai tentato una vera convergenza nella definizione, si può osservare un'evoluzione del concetto in cinque fasi.

**Figura 8 - Le cinque fasi dell'evoluzione del concetto di Business Model.**



Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept, Communication of the Association for Information Systems, vol. 15, pag. 11.

Come si evince dalla figura 8, durante la prima fase, all'aumentare della popolarità del termine, aumentano anche le definizioni proposte dagli autori e i tentativi di classificazione del concetto. Solo nella seconda fase gli autori hanno tentato di completare le definizioni proposte inserendo gli elementi che potrebbero costituire un business model. Poiché di fatto erano delle semplici "shopping list" (elenchi, ma non dettagliati, di tutto ciò che andava a costituire il modello di business), nella terza fase questi elementi vengono analizzati a fondo e vengono proposte delle definizioni dettagliate su di essi. Nella quarta fase, i ricercatori si spingono ancora oltre e iniziano a modellare concettualmente i vari componenti: ciò contribuirà a rendere il business model qualcosa cui si può far riferimento e quindi vengono sottoposti anche a delle prime valutazioni, sempre più rigorose. Nella quinta fase, quella in cui ci si trova ancora adesso, questi consolidati modelli di riferimento sono utilizzati nell'area management per valutare i vari modelli di business.

Qual è dunque il ruolo e la posizione che il business model occupa nell'impresa? È utile rispondere a queste domande affermando cosa non è il modello di business.

Il business model non è il business process model: il primo riguarda il come un'azienda crea valore e se ne riappropria commercializzando i propri prodotti e/o servizi, il secondo invece riguarda il come una nuova tecnologia (tutto ciò che caratterizza ed influenza le interfacce dell'impresa) è implementata nei processi aziendali.

Il business model non è nemmeno strategia, anche se sono legati tra loro: il primo è la descrizione di come tutti i componenti di un'impresa convivono per creare valore, la seconda si interessa di come quelle componenti contribuiscono alla competitività dell'impresa stessa. Inoltre, la strategia si occupa dell'esecuzione dei vari task in capo alle varie responsabilità aziendali e del loro coordinamento, mentre il modello di business guarda più a come l'impresa lavora come un sistema. L'attuazione e la gestione del business model richiede maggiore concretezza, e coinvolgerà la struttura aziendale, i processi aziendali e le infrastrutture e sistemi.

Interpretando dunque il business model come un progetto che permette di disegnare e realizzare la struttura e i sistemi dell'impresa, gli autori ideano di fatto un "business triangle", inteso come quella relazione tra strategia, organizzazione e sistemi che sono continuamente sottoposti a fattori esterni come le forze competitive, cambiamenti sociali, cambiamenti tecnologici, opinioni dei consumatori e contesti normativi.

**Figura 9 - Il Business Triangle e le forze esterne che lo influenzano.**



Fonte: ns elaborazione da Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communication of the Association for Information Systems, vol. 15.

Il business model, infine, non è il modello di impresa: il primo si concentra sulle operazioni di creazione e trasmissione di valore ai consumatori, il secondo sull'ingegneria e sulle operazioni dell'azienda, costituite da attività e processi. Il modello di impresa è dunque classificabile in quella categoria che include attività simili, come la gestione e l'innovazione nei processi aziendali, mentre il modello di business ha come scopo l'individuazione e il design di un concetto promettente di impresa.

Come già evidenziavano Linder e Cantrell, non è da trascurare il fattore tempo, in quanto il modello di business è costantemente in evoluzione e quindi deve essere ben chiaro nelle sue definizioni e ambiti di operatività; è inoltre considerato utile perché consente di determinare oggettivamente l'evoluzione tra due modelli di business differenti.

Le due autrici, già nel 2000<sup>36</sup>, avevano svolto un lavoro di ricerca riguardo il modello di business. Prima di tutto, le autrici richiamano l'attenzione sulla complessità di avere successo per una qualsiasi azienda, ma, oltre alle difficoltà già conosciute in merito, uno dei problemi principali è che non è sufficientemente chiaro cosa sia il business model, che ruolo esso abbia all'interno dell'azienda, che cosa descriva e che cosa non descriva.

Le autrici, all'epoca, hanno rilevato che il 99% delle persone è più o meno consapevole del business nel quale sono coinvolte e parlano di "Modello di Business", ma non saprebbero descriverlo precisamente. Manca, essenzialmente, un framework unitario nel quale inquadrare il concetto. Tuttavia i dettagli sono tutti egualmente importanti, e ciascuno di essi ha un ruolo influente nella struttura aziendale: i piccoli cambiamenti, pure quelli più impercettibili, sono spesso quelli maggiormente responsabili di grandi conseguenze, anche sui profitti dell'impresa.

Nel loro working paper, le autrici si interrogano su cosa sia il business model, e distinguono dunque tre situazioni diverse:

1. **Componenti del Modello di Business.** Singolarmente, non costituiscono un modello di business, sono solo le varie "tessere del puzzle". Ciò che, erroneamente, è considerato business model è il modello di pricing, il

---

<sup>36</sup> Linder J., Cantrell S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, (a Working Paper from) the Accenture Institute for Strategic Change;

modello reddituale, il modello di comunicazione, il modello di commercializzazione, la forma organizzativa o la value proposition stessa.

Sono tutte componenti importanti, ma non possono essere considerate come modello di business, si limitano a caratterizzarlo e a formarlo.

2. **Business Model Operativo.** Tramite questa espressione, si vuole esprimere la logica centrale dell'organizzazione volta a creare valore. Per una azienda for profit, il Business Model Operativo spiega, in estrema sintesi, come un'azienda "fa soldi".

Un buon modello di business operativo evidenzia e distingue le attività e gli approcci necessari per questo obiettivo, motivo per cui business model di aziende anche simili risulteranno totalmente diversi tra loro. Non è possibile, infatti, pensare che ogni azienda tragga profitti allo stesso modo.

3. **Business Model Dinamico.** Come suggerisce il termine, "dinamico" vuole esprimere i cambiamenti (e la velocità con cui vengono attuati) che l'azienda opera per rimanere profittevole in un contesto sempre in cambiamento.

Questo tipo di modello di business estende e fa leva sulle attività, capacità, relazioni e conoscenze create e mantenute vive dal modello di business operativo.

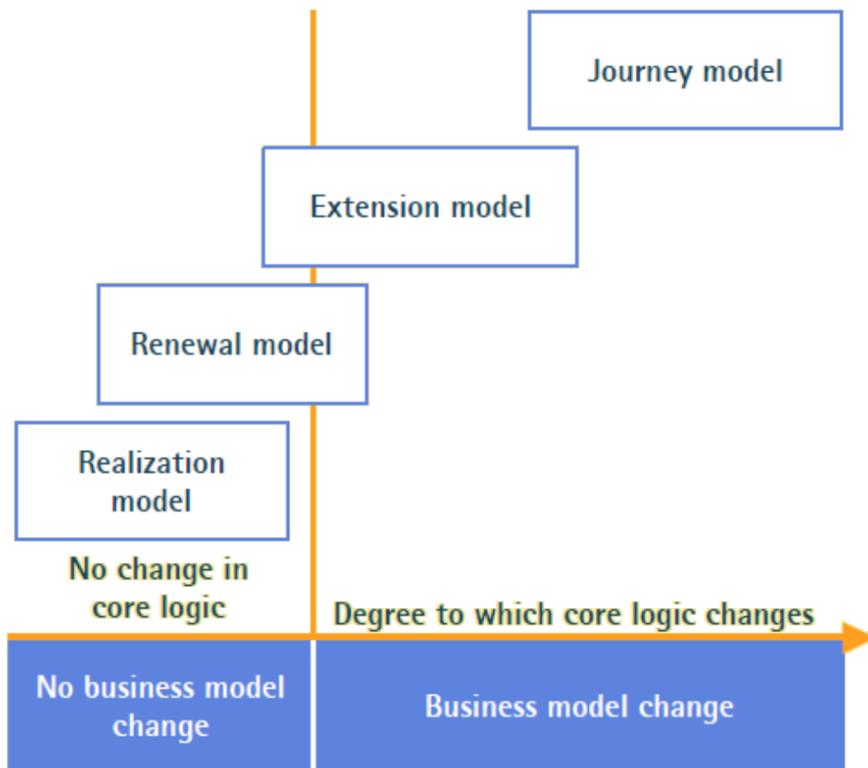
Le autrici approfondiscono il concetto di business model dinamico, e ne riconoscono quattro tipologie principali:

- a. **Realization Models.** Le imprese crescono e massimizzano il profitto dalla logica operativa esistente, sfruttando il potenziale delle risorse disponibili;
- b. **Renewal Models.** Le imprese rinnovano in modo consistente i prodotti e i servizi, il brand, le strutture dei costi, il sistema tecnologico, ecc. Si fa leva sulle competenze esistenti per creare qualcosa di innovativo.
- c. **Extension Models.** Le imprese estendono il proprio modello di business operativo per conquistare nuovi mercati, occupare nuove posizioni nella filiera produttiva, offrire nuove linee di prodotti e servizi;
- d. **Journey Models.** Le imprese modificano totalmente il proprio modello di business operativo, non si limitano ad una estensione e non è

previsto un ripristino al modello operativo precedente. Casi in cui le aziende mettono in pratica un vero e proprio journey model succedono nel momento di internazionalizzazione: un'impresa che diventa globale difficilmente ritorna ad essere locale.

**Figura 10 - Business Model Dinamico: le quattro tipologie.**

Ogni tipologia di business model dinamico richiede un livello di intervento più o meno considerevole nel business model originario. Modelli come il Realization model e il Renewal model non hanno un grande impatto sul business esistente, il quale invece inizia ad essere messo in discussione con l'Extension model, fino al suo totale stravolgimento nel caso si attui un Journey model. Non cambia solo il modello di business ma anche la logica core con cui è governata l'impresa.



Tratto da Linder J., Cantrell S. (2000), Changing Business Models: Surveying the Landscape, (a Working Paper from) the Accenture Institute for Strategic Change, p. 13.

Alla luce di questa e altre indagini nella letteratura, gli autori perfezionano la definizione inizialmente proposta, affermando che "il modello di business è uno strumento concettuale che contiene un set di elementi e le loro relazioni, e consente di esprimere la logica di business di una determinata impresa. È la descrizione del valore che un'impresa offre a uno o più segmenti di consumatori, dell'architettura dell'azienda e del network di partner per creare, porre nel mercato e trasmettere il valore e il capitale di relazioni, al fine di ottenere flussi di reddito profittevoli e sostenibili."

Emergono dunque 5 categorie di funzioni del modello di business:

1. **Capire e Condividere:** in merito alla logica aziendale, il modello di business aiuta a catturarla (il business model è una rappresentazione semplificata del concetto di impresa, ma poiché le persone hanno modelli mentali diversi interpretano in modi altrettanto diversi l'espressione "modello di business"; per questo un concetto chiaro e condivisibile è necessario perché si venga a realizzare un linguaggio comune in modo che tutti gli stakeholders comprendano ciò di cui si sta parlando), visualizzarla (poiché la mente umana non è in grado di elaborare informazioni troppo complesse, una rappresentazione schematica può aiutare visivamente il soggetto), comprenderla (la rappresentazione tramite modello di business può essere d'aiuto per comprendere le relazioni tra le componenti di un'impresa e i fattori di successo decisivi), comunicarla e condividerla (al fine di migliorare il dialogo tra stakeholders, persone con background culturali e sociali anche completamente diversi, è utile esprimere il concetto di modello di business in un modo molto più tangibile, così da favorire un'immediata condivisione della logica aziendale).
2. **Analizzare:** il modello di business può essere inteso come un'unità di misura. Tramite esso si può infatti misurare (si scelgono gli strumenti e gli indicatori per monitorare l'implementazione della strategia -approccio balanced scorecard-), raccogliere ed osservare (la logica del modello di business è sempre in cambiamento, quindi raccogliere, misurare ed osservare i dati può essere utile al fine di comprendere quali siano gli agenti interni e/o esterni che causano questi cambiamenti), e confrontare (una volta ottenuti i dati, e raccolti con la medesima unità di misura, si può procedere ad un confronto

sia tra l'impresa e i suoi competitors, sia all'interno della stessa impresa ma in periodi differenti).

3. **Gestire:** il modello di business migliora la logica dell'impresa, pertanto è utile al management per il design (non è facile progettare un modello di business -ex novo o rielaborazione del precedente- in cui tutti gli elementi sono legati tra loro), per la pianificazione, cambiamento e attuazione (è più facile tracciare un percorso di cambiamento quando si conoscono gli elementi che muteranno), per la reazione (un buon business model aiuta a reagire più rapidamente agli agenti esogeni, inoltre facilita l'appropriazione di nuove opportunità), per l'allineamento (il modello di business consente la creazione di un ponte tra strategia, organizzazione e tecnologia), per il miglioramento (un modello di business coerente e ben strutturato consente di creare processi decisionali migliori, più esaurienti e più condivisibili).
4. **Prospettiva:** il modello di business di un'azienda permette di capirne le dinamiche, anche quelle future. Un ruolo importante è dell'innovazione (un approccio formale, quasi modulare, velocizza l'innovazione), del business model portfolio (un'impresa dovrebbe sempre conservare nel cassetto degli schemi alternativi, in quanto il futuro è imprevedibile e non ammette tempo occupato ad elaborare modelli funzionanti), della simulazione e dei test (senza intaccare l'esistente struttura aziendale, si possono simulare scenari e quindi testare le capacità del modello di business).
5. **Brevettare:** soprattutto a livello di e-business, un buon modello di business consente di creare prodotti e processi brevettabili. Ciò però scatenerà anche delle battaglie legali per difendere o rivendicare un determinato brevetto.

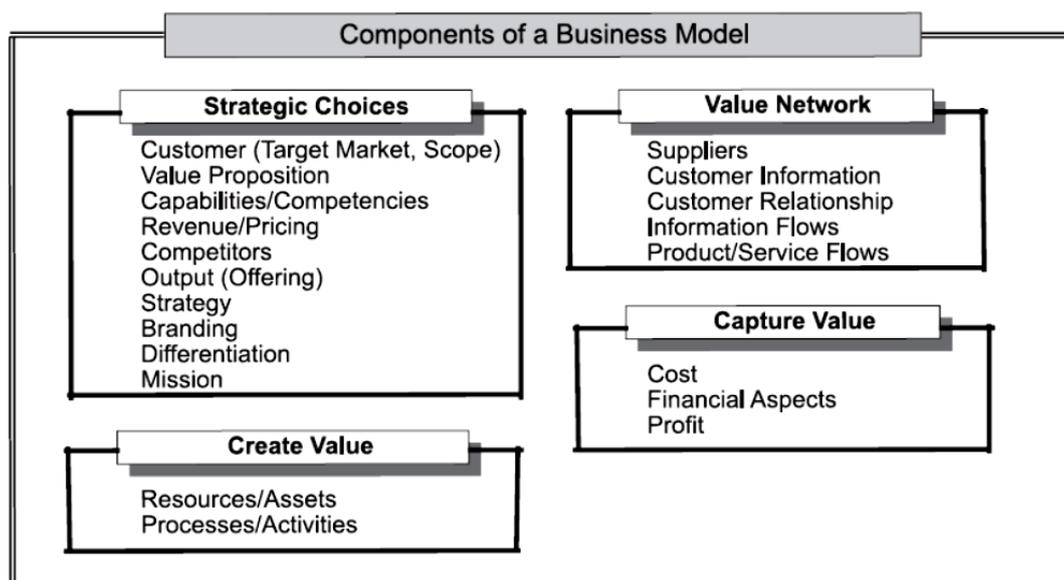
## 2.6 Logica Core e Scelte Strategiche nella Value Network

Nel 2005, Shafer, Smith e Linder<sup>37</sup> contribuiscono agli studi sul modello di business elaborando gli elementi raccolti dalle precedenti definizioni in 4 macro-categorie. Questi 44 elementi identificati sono riconducibili a scelte strategiche, creazione del valore, riappropriazione del valore e rete di valore.

---

<sup>37</sup> Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. (2005), *The Power of Business Model*, Business Horizon, Kelley School of Business, Indiana University, vol. 48, pp 199-207

**Figura 11 - Le 4 categorie di elementi identificate dagli autori che formano il concetto di modello di business.**



Tratto da Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. (2005), *The Power of Business Model*, Business Horizon, Kelley School of Business, Indiana University, vol. 48, pag 202.

Grazie a questa classificazione, si evince dunque che il modello di business è una rappresentazione della logica core sottostante un'impresa e delle scelte strategiche volte a creare e riappropriarsi del valore in una determinata rete del valore.

"Logica core e scelte strategiche", in quanto un buon business model aiuta ad articolare e assumere in modo esplicito le relazioni causa-effetto e la consistenza delle scelte attuate.

"Creazione e riappropriazione di valore" riflette ciò che ogni azienda dovrebbe concretizzare per rimanere in vita per un prolungato periodo di tempo. Le aziende di successo, in questo senso, sono tali poiché si differenziano dalla concorrenza, avendo sviluppato e sviluppando competenze chiave, capacità chiave e vantaggi competitivi.

Le aziende for profit devono avere una certa redditività per sopravvivere, e tale profitto si ottiene sottraendo il valore creato dal valore ottenuto.

È inoltre importante operare in una rete del valore<sup>38</sup> in quanto i fornitori, i partner, i canali di distribuzione, le alleanze, ecc. sono ciò che incrementano le modalità di accesso alle risorse dell'impresa.

Il modello di business dunque non è strategia, ma si cerca comunque una relazione. La strategia è uno schema di scelte, un piano di azione, un itinerario che l'azienda deve seguire per soddisfare gli obiettivi, una posizione (prodotti e servizi nel mercato), una prospettiva, ecc. Tutte queste sfaccettature della strategia hanno in comune le "scelte" e il "compiere scelte": il modello di business vuole proprio riflettere queste scelte e le loro implicazioni operative.

Gli autori, però, tengono ad evidenziare anche i problemi del modello di business. Secondo loro sono quattro:

1. Assunzioni "difettose" sulla core logic: c'è un serio rischio di fallimento se la logica core del modello di business non è basata su considerazioni corrette e veritiere su quanto accadrà nel prossimo futuro;
2. Limitazioni nelle scelte strategiche considerate: il modello di business dovrebbe indirizzare tutte le logiche core della impresa, al fine di creare e riappropriarsi del valore in modo coerente ed efficace;
3. Incomprensioni sulla creazione e riappropriazione di valore: è importante allineare le capacità decisionali (e dunque le scelte) degli attori tanto nella fase di creazione del valore quanto nella fase di riappropriazione del valore;
4. Assunzioni "difettose" sulla value network: una rete di valore è sempre in cambiamento, non è mai definitiva. Non la si può considerare stabile nel tempo, anzi, si deve essere sempre preparati a fronteggiare le novità, le minacce e le opportunità che la rete, o un'evoluzione di essa, presenta.

---

<sup>38</sup> Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Plume, New York.

## 2.7 Il Modello di Business come Set di Scelte e Conseguenze

Casadesus-Masanell e Ricart<sup>39</sup>, nel 2007, riaffrontano la tematica del modello di business. Secondo gli autori, definire il modello di business come il modo in cui le imprese lavorano è una definizione troppo generica.

Prendendo spunto da Magretta<sup>40</sup> ("il business model è la logica con cui un'impresa guadagna profitti"), Amit e Zott<sup>41</sup> ("il modello di business è la rappresentazione di come un'impresa, tramite i contenuti, struttura e governo delle transazioni, crea valore tramite lo sfruttamento di opportunità di business") e Shafer, Smith e Linder<sup>42</sup> (il modello di business opera su scelte strategiche, creazione e riappropriazione di valore, rete di valore), gli autori affermano che il modello di business "è definito dalle scelte strategiche, a volte definite da una rete di organizzazioni, che esprimono la creazione del valore e la sua riappropriazione".

Sono dunque importanti quelle scelte operate dal management su come un'organizzazione deve lavorare, ma un modello di business non è fatto di sole scelte: non ci si deve dimenticare della componente del valore, prima da creare, poi da riappropriarsene.

Poiché ogni scelta comporta le sue conseguenze (ad esempio, una specifica politica di pricing ha due conseguenze: la prima sul volume di vendite e quindi la seconda sulle economie di scala, capaci di restituire un certo potere di mercato e contrattuale), gli autori hanno trovato doveroso includere la relazione causa-effetto nella loro definizione di modello di business, il quale diventa "quel set di scelte e set di conseguenze derivanti da quelle stesse scelte [... ]".

---

<sup>39</sup> Casadesus-Masanell, R., Ricart J. E. (2007), *Competing Through Business Models*, Working Paper n°713, IESE Business School, University of Navarra;

<sup>40</sup> Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, pp 86-92;

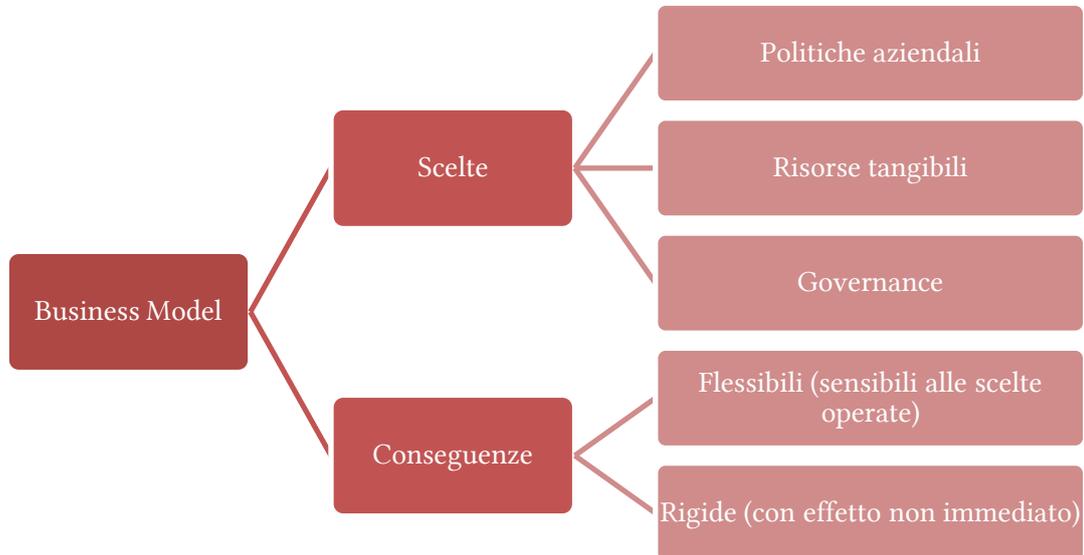
<sup>41</sup> Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-business*, Strategic Management Journal, vol. 22, pp 493-520;

<sup>42</sup> Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. (2005), *The Power of Business Model*, Business Horizon, Kelley School of Business, Indiana University, vol. 48, pp 199-207;

Il business model, secondo gli autori, è rappresentabile come nella figura 12.

**Figura 12 - Elementi di un Modello di Business.**

Ciò che collega le scelte alle conseguenze sono delle "teorie", delle supposizioni di relazioni di causa-effetto tra una decisione e i prodotti della decisione stessa.



Fonte: ns elaborazione da Casadesus-Masanell, R., Ricart J. E. (2007), *Competing Through Business Models*, Working Paper n°713, IESE Business School, University of Navarra.

## 2.8 Creazione e Trasmissione di Valore

Teece<sup>43</sup>, nel 2010, nota come gli sviluppi nell'economia globale hanno portato ad un cambiamento dell'equilibrio tradizionale tra clienti e fornitori. I consumatori, infatti, sono di fronte ad una scelta più vasta, i bisogni si sono evoluti in un'altrettanto vasta gamma e la trasparenza delle alternative tra i diversi fornitori si è fatta più evidente. Il business, in pratica, deve essere ancora più incentrato sui consumatori, e da questo punto di vista, la tecnologia è nuovamente utile in quanto permette di ottenere più informazioni ad un costo decisamente minore rispetto al passato.

C'è dunque la necessità sia di indirizzare e cogliere i bisogni dei consumatori, sia di riappropriarsi del valore dall'offerta di nuovi prodotti e servizi. Serve dunque un ben sviluppato modello di business. Ma cos'è un modello di business?

---

<sup>43</sup> Teece D. J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, Elsevier, n° 2-3, pp 172-194;

Teece propone la seguente definizione: "il modello di business è ciò che articola la logica e fornisce informazioni e altre evidenze di come un'azienda crea e trasmette valore ai consumatori e di come lo trattiene, trasformandolo in profitto".

Il modello di business non è dunque un foglio di calcolo o un modello econometrico, anche se spesso è incorporato nel business plan e nelle proiezioni dei flussi di cassa, in quanto, in realtà, fa assunzioni, seppur implicite, sui consumatori, sui guadagni e sui costi, sul cambiamento dei bisogni e sul comportamento dei concorrenti.

Poiché i modi con cui un'impresa ottiene profitto oggi non sono più gli stessi rispetto a quando era sufficiente sintetizzare il proprio know-how nel prodotto, e poiché lo sviluppo di internet e delle nuove tecnologie ha ampliato le potenzialità di mercato, le alternative a disposizione dell'utente sono più che incrementate. È importante dunque per l'azienda, oggi più che allora, avere un elevato tasso di innovazione e un buon livello di design di un modello di business efficace.

Non esiste il "buon modello di business" in assoluto, ogni azienda deve progettare e implementare il suo al fine di operare al meglio. Un buon modello di business, generalmente, deve trasmettere value propositions che siano irresistibili per i consumatori, deve consentire il raggiungimento di vantaggi di costo e una solida strutturazione dei rischi, deve consentire di riappropriarsi di un valore significativo da ciò che crea e vende nel mercato. Il design efficace del modello di business non serve solamente nell'infanzia dell'azienda ma deve essere costantemente monitorato e aggiornato anche nella fase più matura, in modo da garantire sempre piena auto sostenibilità all'azienda.

In quanto non esiste il mercato perfettamente concorrenziale, one-sided, con prodotti esclusivamente tangibile e con un meccanismo di prezzo perfetto (anzi, talvolta accade che non esiste nemmeno il mercato di riferimento) il business model ricopre un ruolo ancora più essenziale nell'impresa, in quanto permette di gestire, essendo parte delle teorie economiche e facendo parte delle economie di mercato, di gestire al meglio quei mercati in cui ci sia scelta per i consumatori, sussistono costi di transazione, e laddove ci sia eterogeneità tra consumatori, tra prodotti e competenze.

Come già affermato negli studi precedenti, il business model è più generico della business strategy, ma sono entrambi necessari per evitare di perdere, o quantomeno trascurare, ciò che oggi costituisce fonte di vantaggio competitivo. Le strategie aziendali, notoriamente, sono quanto di più prezioso e gelosamente custodito dal management di un'impresa. E il modello di business? In quanto non è brevettabile, si dovrebbe fare in modo che non sia almeno imitabile. Effettivamente non sussiste molto questo rischio, in quanto realizzare un certo modello di business richiede sistemi, processi e asset che sono difficili da replicare; eccetto tra il management di un'azienda stessa, la trasparenza non è elevata, pertanto certi meccanismi sono resi indistinguibili e, infine, anche se fossero distinguibili e quindi replicabili, riprodurre un modello di business richiederebbe altri fattori che non tutte le aziende sarebbero disposte o non sarebbero capaci di implementare, come, ad esempio, determinate partnership.

## 2.9 Interconnessione e Interdipendenza di Attività

Amit e Zott<sup>44</sup> ritornano sull'argomento del modello di business con un nuovo contributo.

Le imprese dovrebbero sostenere molti costi ed investimenti per migliorare i processi e i prodotti per ottenere una crescita dei profitti e per mantenere una certa marginalità, però, oltre all'esigenza insostenibile di denaro per attuare questo tipo di prospetto, si è inoltre visto come chi ci ha in un certo senso provato non abbia avuto un riscontro immediato in termini di risultati economici. Gli autori, pertanto consigliano di dedicare quel tempo e quegli sforzi (anche monetari) all'innovazione del modello di business. Ora più che mai, infatti, il modello di business può essere fonte di vantaggio competitivo: è più rilevante, spesso, come si "fa business" piuttosto di quello che si produce. La innovazione del modello di business va in qualche modo a completare l'innovazione di processo o di prodotto, o perlomeno fornisce una valida alternativa, in quanto l'innovabile è già stato in gran parte realizzato e i veri benefici oggi non li si ottengono più dalla mera installazione di nuova tecnologia o da un prodotto

---

<sup>44</sup> Amit R., Zott C. (2012), *Creating Value Through Business Model Innovation*, MIT Sloan Management Review, vol. 53, n° 3;

innovativo. Il vero responsabile del successo di un'impresa oggi è il suo modello di business, e la sua innovazione non può che portare ad un miglioramento trasversale all'intera azienda. Certo è che la combinazione di un modello di business innovativo e un prodotto/servizio altrettanto innovativo non può che comportare una fonte di vantaggio competitivo non facilmente superabile.

Il business model pertanto è una fonte (al momento) sottoutilizzata di valore, è qualcosa che difficilmente può essere replicata con la garanzia della medesima efficacia rispetto ad un'imitazione di processo o prodotto ed è uno strumento di competitività che il management non può assolutamente ignorare. Più precisamente, un modello di business è "un sistema di attività interconnesse ed interdipendenti che determina il modo in cui un'impresa fa business con i suoi clienti, partner e fornitori".

In altre parole, è un bundle di attività specifiche che vuole soddisfare le necessità percepite dal mercato, specificando quali siano le parti responsabili di determinate attività e come tali attività siano legate tra loro.

L'innovazione del business model, dunque, può consentire di risolvere quell'apparente trade-off tra costi di innovazione e benefici, impostando, ad esempio, un sistema che coinvolga dei partner in nuovi sistemi di attività per creare valore.

Un modello di business innovativo può creare e sfruttare nuove opportunità da mercati già esistenti e può arrivare a creare perfino un nuovo mercato.

Quali sono gli ambiti dell'impresa sensibili all'innovazione di modello di business?

Gli autori ne identificano essenzialmente tre:

- **Contenuto** (inserendo nuove attività, integrazione orizzontale o verticale);
- **Struttura** (collegando le varie attività in modo innovativo);
- **Governance** (attribuendo o modificando le responsabilità delle varie attività).

Questi tre elementi, imprescindibili per ogni azienda, sono modificabili e dunque innovabili grazie a quattro driver:

1. La **Novità**. È ciò che sintetizza il grado di innovazione connesso al sistema;
2. Il **Vincolo**. Ogni qualvolta le attività del modello di business costringono a fruire di altre attività del modello di business, tramite degli elevati costi di

transizione oppure tramite degli incentivi allettanti che in qualche modo costringono a continuare a fruire dei prodotti e/o servizi di quell'impresa;

3. La **Complementarietà**. Si riferisce alle interdipendenze che hanno l'effetto di aumentare il valore tra le attività del modello di business;
4. L'**efficienza**. Si intende l'interconnessione tra le attività che porta ad un risparmio in termini di tempo e denaro.

Negli stessi modelli di business esistono delle interdipendenze, create dagli imprenditori stessi o dai managers, quando scelgono un set di attività a livello organizzativo che considerano idoneo a soddisfare una necessità del mercato, o quando stabiliscono i collegamenti che intrecciano le attività in un unico sistema o, infine, quando modellano i meccanismi di governance che tengono assieme il sistema.

Esistono interdipendenze anche tra gli elementi di progettazione del modello di business, in quanto contenuti, struttura e governance sono comunque altamente interdipendenti.

Infine, esistono interdipendenze anche tra business model e revenue model: nonostante siano concettualmente distinti, il modello dei profitti esprime le modalità con cui un modello di business genera reddito per l'impresa e per i suoi stakeholders. Il revenue model pertanto completa il business model tanto quanto una strategia di prezzo, ad esempio, completa il processo di product design.

Tutti i contributi visti fin d'ora (nonostante non costituiscano l'intera letteratura in materia, ma, a parere di chi scrive, sono sufficienti per farsi un'idea della "storia" del business model) sono utili alla comprensione di cosa effettivamente sia un modello di business.

Cronologicamente, il concetto si è evoluto dall'essere una mera descrizione di tutti gli elementi di un'impresa alla visione attuale di un sistema di elementi interdipendenti che generano e si riappropriano del valore. Questo processo di affinamento del concetto è stato certamente aiutato dallo sviluppo della rete globale e delle nuove tecnologie, oltre da uno studio sempre più attento e approfondito sulle tematiche di management.

Sintetizzando i vari contributi osservati fin d'ora:

Amit, Zott  
(2001)

"Value Creation in e-business"

- Il modello di business è ciò che rappresenta il contenuto, la struttura e la governance delle transazioni ideate, così da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business.

Chesbrough,  
Rosenbloom  
(2002)

"The role of Business Model in capturing value from innovation"

- Il modello di business è la descrizione di come un'impresa intende creare valore nel mercato. Include quella distinta combinazione di prodotti, servizi, immagine e distribuzione che l'impresa porta avanti. Inoltre, comprende la organizzazione delle persone e le strutture operative utilizzate per eseguire il loro lavoro.

Magretta (2002)

"Why Business Models matter"

- Il modello di business è un racconto, una storia di come funziona un'impresa. Risponde a domande del tipo: chi sono i miei clienti? quanto valgono i miei clienti? come si può far soldi in questo business? ecc.

Seddon, Lewis  
(2003)

"Strategy and Business Model: What's the difference?"

- Il *Business Model* è una rappresentazione astratta di alcuni aspetti della strategia di un'impresa. Riguarda di più la logica di un'impresa, mentre la strategia concerne di più la competizione tra imprese.

Osterwalder,  
Pigneur, Massa  
(2005)

"Claryfing Business  
Model: Origins, Present  
and Future of the  
Concept"

- Il modello di business è uno strumento concettuale che contiene un set di oggetti, concetti e le loro relazioni con l'obiettivo aziendale, al fine di esprimere la logica di business di un'impresa specifica [...] e riguarda la creazione e trasmissione di valore ai propri consumatori.

Shafer, Smith,  
Linder (2005)

"The power of Business  
Models"

- Un *business model* è la rappresentazione della logica *core* sottostante un'impresa, e delle scelte strategiche volte a creare e catturare valore in una determinata *value network*.

Casadesus-  
Masanell, Ricart  
(2007)

"Competing through  
Business Models"

- Il Modello di Business è costituito da un set di scelte e da un set di conseguenze derivanti da quelle stesse scelte.

Teece (2010)

"Business Model,  
Business Strategy and  
Innovation"

- Il *business model* è ciò che articola la logica e fornisce informazioni e altre evidenze di come un'azienda crea e trasmette valore ai propri consumatori.

Amit, Zott  
(2012)

"Creating value through  
Business Model  
Innovation"

- Il Modello di Business è un sistema di attività interconnesse ed interdipendenti che determina il modo di fare *business* di un'impresa con i suoi clienti, partner e fornitori.

## 2.10 La Chiave di Lettura Definitiva

Ciò nonostante, il contributo più apprezzabile (dal punto di vista della completezza e delle linee guida proposte) in materia è sicuramente quello di Osterwalder e Pigneur, i quali nel 2010 elaborano "il manuale" del modello di business: *Business Model Generation*<sup>45</sup>. Nel manuale, i due autori affrontano tutte le tematiche legate al concetto di modello di business. Innanzitutto, essi lo definiscono come "la logica con cui un'organizzazione crea, trasmette e si riappropria del valore". È una definizione tanto semplice quanto importante, in quanto è ritenuto indispensabile che la nozione di modello di business sia quanto più largamente condivisibile e compresa: il concetto deve essere semplice, rilevante e universalmente intuibile. È chiaro che non si deve dimenticare la complessità delle funzioni di un'impresa, e il fatto che esista una definizione quasi elementare di modello di business non ci può condurre a definire in modo altrettanto elementare l'esistenza operativa dell'impresa stessa.

Gli autori ritengono utile illustrare il concetto di business model mediante uno schema (definito "Canvas") costituito da nove building blocks, distinti ma interdipendenti tra loro. Essi sono: la segmentazione dei consumatori, le value propositions, i canali di comunicazione e distribuzione, le relazioni con la clientela, i flussi di ricavo, le risorse chiave, le attività chiave, le partnership chiave ed, infine, i flussi di costo.

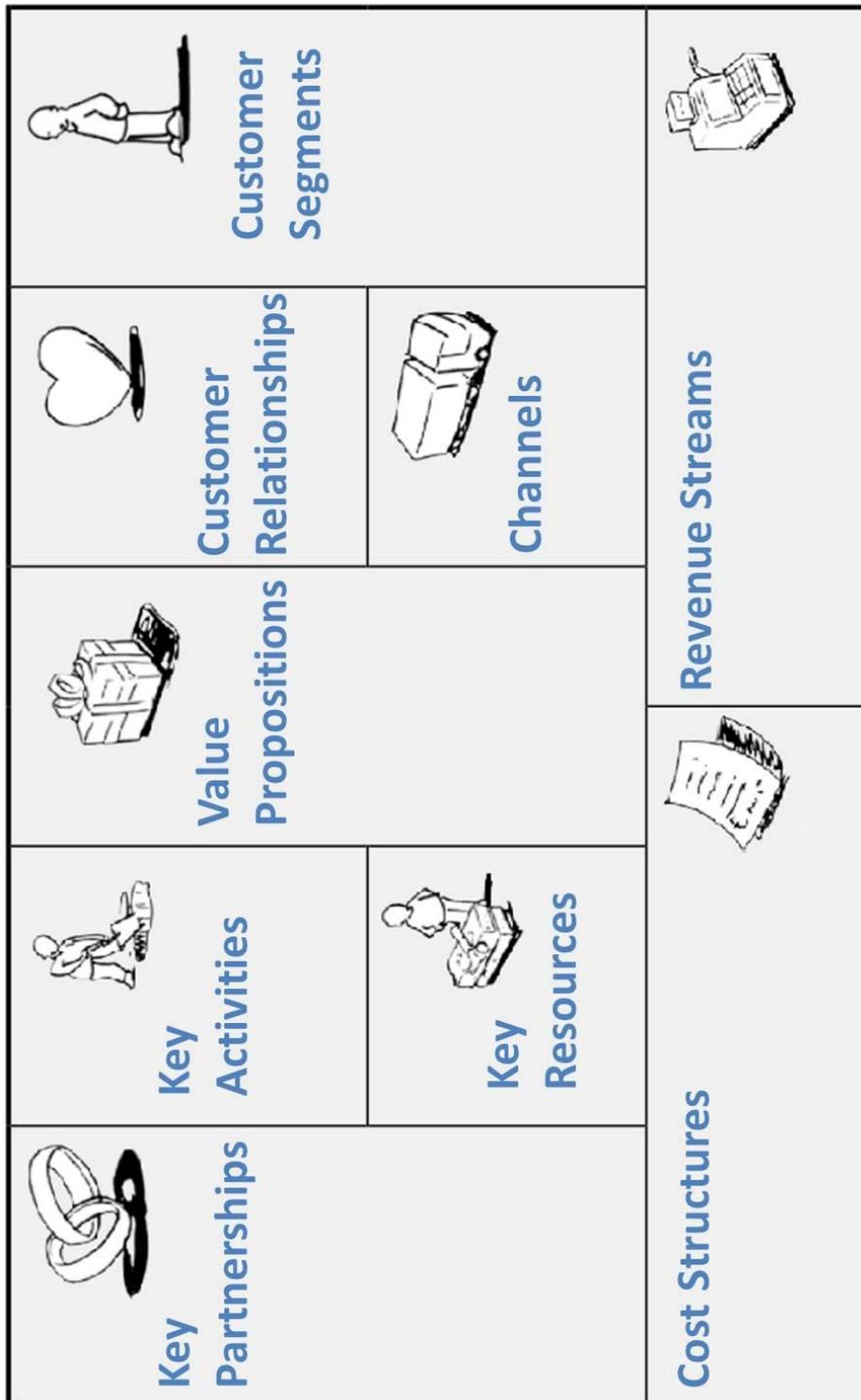
Questi nove elementi fondamentali, che vanno ad illustrare la logica con cui si intende "far soldi", riguardano di fatto le quattro aree più rilevanti per ogni azienda: la clientela, l'offerta, le infrastrutture e la praticabilità finanziaria.

---

<sup>45</sup> Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc.

**Figura 13 - Il Business Model Canvas.**

È lo schema proposto da Osterwalder e Pigneur che sintetizza l'impresa in nove blocchi, distinti ma interdipendenti.



Fonte: elaborazione da Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc.

Analizzandoli più nel dettaglio:

1. **Segmentazione dei Consumatori.** Questo block descrive i differenti gruppi di persone (od organizzazioni) le quali un'impresa intende raggiungere e servire. Il fatto di analizzare fin da subito i consumatori rivela come questi ultimi siano la vera linfa vitale per un'azienda. Se essi non ci fossero, o non fossero profittevoli, un'azienda non sopravviverebbe.

In quanto i consumatori non sono tutti uguali, sarebbe poco efficiente considerarli tutti con i medesimi bisogni, disponibilità a pagare, comportamenti, ecc. Il fatto di dividere i consumatori in tanti segmenti (che poi sarà l'azienda a decidere quali servire o quali no) aiuta proprio ad affrontare meglio il mercato, sicuri che si sta offrendo il prodotto/servizio giusto alla categoria giusta di persone.

Alcuni degli esempi più concreti di questo block sono: il mercato di massa (quando non si distinguono in modo dettagliato i segmenti, ma viene proposto lo stesso prodotto/servizio ad un mercato molto vasto con caratteristiche simili o comuni), il mercato di nicchia (prodotti o servizi sono indirizzati ad un gruppo specifico di consumatori, ai quali si offrono value propositions, canali di distribuzione e relazioni molto "su misura"), il mercato segmentato (le differenze nelle necessità e problematiche, seppur sottili, sono ciò che contraddistingue un segmento da un altro, e a ciascuno di essi il business model risponde in modo diverso, ovviamente impattando sugli altri building blocks), il mercato diversificato (i segmenti serviti sono distinti e non interdipendenti tra loro, in quanto caratterizzati da bisogni e problematiche molto differenti) e il mercato multi-sided (quando si servono due o più mercati interdipendenti tra loro).

2. **Value Propositions.** Le value propositions sono di fatto ciò che costituisce valore per i consumatori, e sono ciò che li spinge a prediligere i prodotti/servizi di un'azienda piuttosto di un'altra. Le value propositions sono di fatto quel bundle di benefits che un'azienda offre ai propri consumatori. Alcuni elementi che contribuiscono alla creazione di valore per i consumatori sono il fattore di novità (nuovi prodotti/servizi soddisfano nuovi mercati o creano nuovi bisogni), la performance (quanto più un

prodotto/servizio è migliorato nella sua prestazione, tanto più è apprezzato dal consumatore), la personalizzazione (specialmente nei mercati di nicchia, la costruzione su misura di uno specifico prodotto/servizio è pressoché essenziale, al fine di conquistare - e successivamente mantenere - quei consumatori che si riconoscono in quel mercato), il "getting the job done" (ossia di aiutare il consumatore nell'implementazione e manutenzione del prodotto/servizio richiesto), il design (nonostante sia oggettivamente complicato misurare il "livello di design", è largamente condiviso come un oggetto di design superiore rispetto ad oggetti simili sia certamente fonte di valore aggiuntivo), il brand (il valore di un'azienda è spesso riposto nel suo specifico brand, e, per il consumatore, acquistare, indossare, utilizzare un certo prodotto con un certo brand è una situazione ricca di significati e quindi fonte di valore), il prezzo (è fonte di valore specialmente per i consumatori molto sensibili al prezzo: se offerti prodotti simili ma con prezzi diversi, il valore nasce dall'acquistare il prodotto meno dispendioso), la riduzione di costi (l'aiutare i consumatori a ridurre i costi necessari al reperimento/utilizzo del bene è una fonte di valore), la riduzione dei rischi (analogamente alla riduzione dei costi, acquistare un prodotto o servizio che sia garante di meno rischi rispetto ad altri prodotti o servizi offerti è sinonimo di maggiore sicurezza e quindi accresce il valore di quel prodotto o servizio), l'accessibilità (si può creare valore anche rendendo disponibili prodotti o servizi precedentemente non presenti nel mercato o di difficile reperimento; ciò può essere raggiunto tramite l'innovazione del modello di business, le nuove tecnologie o una combinazione di entrambi) e la fruibilità (un prodotto o servizio ha tanto più valore quanto è più facile adoperarlo).

3. **Canali.** Con il termine "canali" si intende esprimere quel building block dell'azienda che comunica e raggiunge i consumatori e ai quali si trasmette la propria value proposition. Essi possono essere di proprietà (come un sistema di vendite direttamente gestito dall'azienda, sia tramite store sia tramite web) o affidati a dei partner (come ad esempio i negozi in franchising). In ogni caso, la fase di comunicazione attraversa cinque fasi: la consapevolezza dei propri prodotti/servizi nel mercato, la valutazione dei propri prodotti/servizi,

la modalità della fase di acquisto, la modalità di consegna del prodotto/servizio e la fase post-vendita.

4. **Relazione con la Clientela.** Si intende analizzare quali tipi di relazioni vengono instaurate con determinati segmenti della clientela. Complessivamente, le relazioni con la clientela sono orientate ad acquisire nuovi consumatori, a mantenere un certo grado di fidelizzazione e a incrementare le vendite. Ci sono diversi livelli di relazioni: l'assistenza personale (basata sull'interazione umana, il cliente è aiutato sia nella fase di acquisto sia nella fase di post-vendita), l'assistenza personale dedicata (rappresenta la tipologia di relazione più intima e profonda, è una relazione uno a uno tra il cliente e l'azienda), il self-service (non ci sono relazioni, è fornito tutto il necessario per risolvere eventuali problematiche), il servizio automatizzato (un elaborato mix tra un'assistenza impersonale e un servizio dedicato: tramite dei processi automatizzati e di facile personalizzazione, il cliente potrà avere accesso a tutte le informazioni e soluzioni di cui ha necessità), le communities (tramite forum, social network e blog, le aziende sfruttano una rete di consumatori i quali condividono pensieri, opinioni e problematiche legate al loro prodotto/servizio, e da canto loro, i consumatori trovano una forma più informale per comunicare con l'azienda) e la co-creazione (le aziende stesse si aprono alle opinioni dei consumatori al fine di creare valore assieme nella produzione di beni o servizi).
5. **Flussi di Ricavo.** È tutto ciò che proviene dai segmenti di consumatori. I ricavi possono essere generati sia da transazioni discrete sia da pagamenti continuativi a fronte di un servizio prolungato nel tempo. I ricavi, infatti, sono generabili dalla vendita di beni, da una tariffa di utilizzo, da una tariffa di abbonamento, da forme di prestito, o noleggio o leasing, dal licensing, da una tariffa di intermediazione o da un canone pubblicitario.
6. **Risorse Chiave.** In questo building block rientrano tutte quelle risorse necessarie al funzionamento del modello di business, come, ad esempio, quelle indispensabili per creare ed offrire le value propositions, raggiungere il mercato, mantenere le relazioni con la clientela, ecc. Le risorse possono essere fisiche (i beni tangibili, come le strutture produttive, gli edifici, i veicoli, i macchinari, la rete distributiva, ecc.), intellettuali (brevetti, brands,

diritti d'autore, ecc.), umane (il personale più o meno qualificato, il management, ecc.) e finanziarie (siano esse risorse o garanzie, come il contante, linee di credito, opzioni, azioni, ecc.)

7. **Attività Chiave.** Come per le risorse, qui si include tutto ciò che è necessario svolgere all'interno del modello di business per garantire un corretto funzionamento. Esse possono essere categorizzate nella produzione (il design, la realizzazione, la consegna del prodotto/servizio), nella risoluzione di problematiche (consulenze, aziende ospedaliere, ecc.) o, più per quanto riguarda la rete, nella gestione di una piattaforma (per aste on-line, per internet banking, ecc.).
8. **Partner Chiave.** Affinché un modello di business operi al meglio, è necessario che questo faccia parte di una rete, sia di fornitori (o partner) sia di clienti. Esistono diverse forme di partnership: le alleanze strategiche tra non-competitors, la cooptation (le alleanze strategiche tra competitors), le joint ventures e le relazioni tra fornitore e cliente. È importante raggiungere delle partnership in quanto queste possono favorire una certa ottimizzazione (e dunque economie di scala, tramite una migliore allocazione delle risorse a disposizione), una rilevante riduzione del rischio e dell'incertezza ed, infine, una non trascurabile acquisizione di particolari risorse ed attività.
9. **Struttura dei Costi.** Un business model non lavora senza generare costi. Al riguardo, le aziende seguono diversi orientamenti: cost-driven se si cerca la minimizzazione dei costi dove possibile o value-driven se, più che sulla minimizzazione dei costi, ci si focalizza sulla massimizzazione del valore creato. I costi possono essere fissi (indipendenti dal volume di produzione), variabili (proporzionali alla produzione o alla realizzazione dei servizi), e possono essere ridotti tramite economie di scala (si ha vantaggio di costo tanto quanto l'azienda produce di più) o economie di scopo (è più conveniente produrre un set di prodotti che tanti prodotti distinti).

# CAPITOLO 3

## LATTERIA MONTELLO: TRADIZIONE CASEARIA DI GENERAZIONE IN GENERAZIONE

Latteria Montello S.p.A. è un'importante realtà del settore caseario italiano, con sede nella trevigiana Giavera del Montello, nella produzione di formaggi molli da tavola: essa detiene la posizione leader (sia a volume - con il 16,70% integrato - che a valore - con il 21,40% integrato -) nel segmento premium del mercato stracchini.

In questo, e nei prossimi casi aziendali, si analizzeranno, blocco per blocco alla stregua dello schema proposto da Osterwalder e Pigneur<sup>46</sup>, i vari aspetti che contraddistinguono quest'azienda, al fine di delineare quanto più chiaramente possibile un modello di business che descriva la logica con cui Latteria Montello, da oltre 60 anni, crea valore per i suoi consumatori.

Si analizzerà, inoltre, la crescita che l'azienda ha conosciuto nell'ultimo periodo, la struttura gerarchica dell'azienda stessa e si darà particolare rilievo al network che permette a Latteria Montello di essere ormai presente in 10 Paesi nel mondo. Latteria Montello S.p.A. ha un portafoglio di diversi brand: Nonno Nanni, specifico per i formaggi, Ca' Serena (pensato per le grandi confezioni di formaggi, anche da banco gastronomia) e Nonna Rina, ideato per la pasta fresca.

Nel seguente caso aziendale si è scelto di porre l'accento su Nonno Nanni, il quale, come testimoniano i dati sopra accennati, detiene una posizione più che rilevante nel mercato dei formaggi freschi.

---

<sup>46</sup> Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc.

### 3.1 La Storia

Nell'immediato secondo dopoguerra, nel 1947, Giovanni "Nanni" Lazzarin, forte del desiderio di ripresa dopo i disastri del conflitto, decise di organizzare un piccolo laboratorio caseario (di appena 100 m<sup>2</sup>) con l'intento di produrre un formaggio a pasta molle: lo stracchino. La tecnologia e le risorse dell'epoca non potevano che consentire l'uso di sole caldaie a legna per la lavorazione del latte fresco, proveniente rigorosamente dalle stalle della zona di Giavera del Montello. La produzione avanzò tanto quanto l'avanzamento della tecnologia: nel 1955 le vecchie caldaie a legna vennero sostituite con le caldaie a vapore, e il laboratorio di 100m<sup>2</sup> fu ampliato a 250m<sup>2</sup>. Giovanni Lazzarin continuò a dirigere l'azienda, e cresceva, con la moglie Rina, anche una famiglia di tre ragazzi. I tre giovani, Luigi, Armando e Bruno, vennero educati ed istruiti con i valori fondamentali dell'impresa, e Giovanni riuscirà ad instillare in loro la stessa passione che lo contraddistinse nella produzione dello stracchino. Giovanni vide che i tre figli hanno le carte in regola per continuare il progetto iniziato più di vent'anni prima, così nel 1970 decise di coinvolgerli nella direzione di Latteria Montello, pur continuando a mantenere una posizione di controllo in azienda.

Il ricambio generazionale è sempre sinonimo di innovazione e nuove prospettive, oltre che a nuovi ambiziosi traguardi. Subito, nel 1970, Luigi, Armando e Bruno decisero di ampliare la Latteria, intravedendo in essa un grande potenziale. Dal vecchio, seppure ampliato, laboratorio, decisero di spostarsi così in un altro stabilimento, stavolta di 2.000m<sup>2</sup>. Gli anni '70 servirono per consolidare il grande passo fatto all'inizio della decade, ma nel 1980 si resero conto che lo spazio non era ancora sufficiente. Lo stabilimento fu così ampliato a 7.000m<sup>2</sup>. Finalmente l'azienda aveva una piattaforma necessaria per soddisfare il mercato, ma mancava ancora qualcosa che potesse imprimere un deciso segno nel settore dei formaggi. In onore del papà, i tre figli, nel 1985, diedero vita al brand "Nonno Nanni": fu la svolta dell'azienda.

L'azienda continuò a crescere, e sperimentava nuovi prodotti. Nel 1988 iniziarono la produzione dello Squaquerello, un formaggio ancora più morbido del celebre Stracchino Nonno Nanni. Il successo fu immediato, e, appena un

anno dopo, nel 1989, l'azienda era capace di raggiungere l'intero territorio nazionale con i propri prodotti.

Il 1990 fu un anno ricco di cambiamenti: come vent'anni prima Giovanni aveva consegnato le chiavi dell'azienda ai figli, quei figli aprirono le porte dell'azienda ai nipoti di Nanni, tutti coinvolti dalla medesima passione che caratterizza la famiglia Lazzarin da più di quarant'anni. Dal punto di vista aziendale, lo stabilimento cresce a 12.000m<sup>2</sup>, inoltre, si decise di sperimentare il proprio successo in un altro mercato: quello della pasta fresca. Dal nome della moglie di Giovanni, nasce il brand Nonna Rina, e diventa un punto di riferimento non trascurabile nel mercato della pasta fresca.

Passione, forza di volontà e innovazione sono i tre cardini che contraddistinguono Latteria Montello. Dal punto di vista tecnologico, nel 1991 fu installato il primo coagulatore: una novità senza precedenti in questo campo. Cinque anni dopo, nel 1996, era installato il secondo coagulatore. Già il primo aveva permesso un incremento della produzione, tale da poter soddisfare una piccola, ma già presente dal 1995, domanda estera. Latteria Montello, sempre nel 1995, diventa una Società per Azioni, e il capitale raccolto permise la costruzione di nuovi impianti.

Nel 2000 la gamma Nonno Nanni si arricchì della Robiola e della Golosetta, e lo stabilimento venne portato a 17.000m<sup>2</sup>.

Nel 2001 fu installato il terzo coagulatore, il più grande di tutta Europa: un record mantenuto fino a qualche mese fa.

L'azienda non conosce crisi e nel 2008 decise di arricchire la propria comunicazione con lo spot televisivo dello "stracchino che vola", mandato in onda su tutte le reti televisive nazionali: è l'inizio di una promettente (e poi si rivelerà più che efficace) campagna pubblicitaria. Lo spot è così apprezzato che non è modificato e anzi, è riproposto nel 2010 e nel 2011, riscuotendo sempre un grande successo.

La crescita continua, consentendo di rimanere leader nel segmento premium del mercato stracchini, e ad oggi lo stabilimento si estende per 20.000m<sup>2</sup>, esclusi i 5.000m<sup>2</sup> di depuratore ed altri 2.000m<sup>2</sup> dedicati ai servizi.

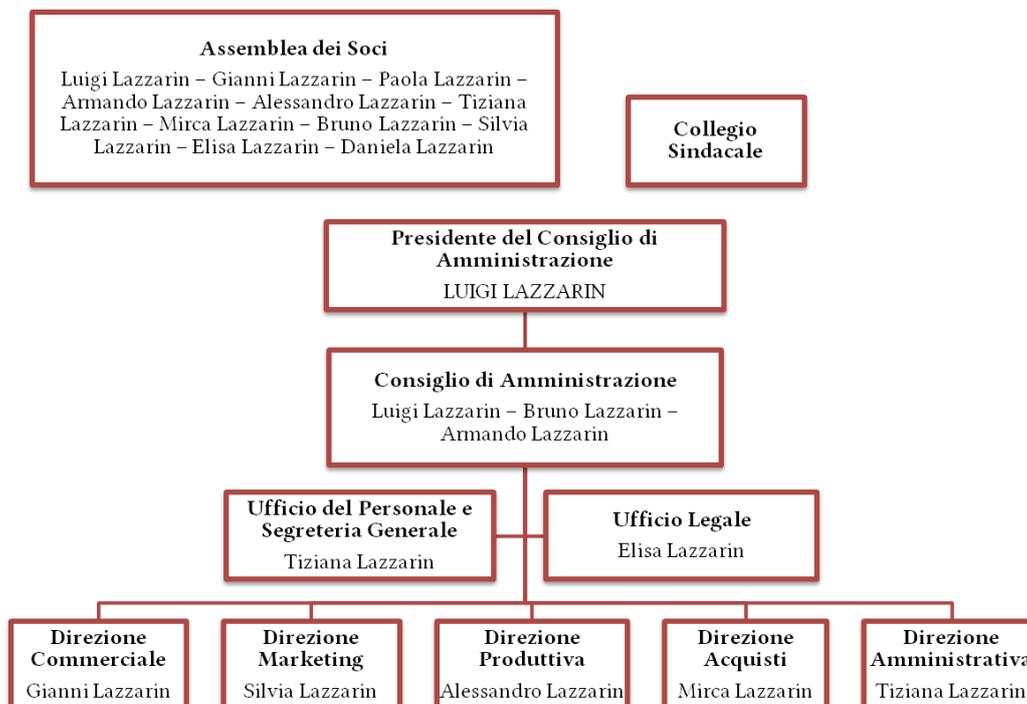
Tabella 1 - Latteria Montello SpA

<b>Latteria Montello S.p.A.</b>	
<b>Logo</b>	
<b>Forma Societaria</b>	Società per Azioni (dal 1995)
<b>Capitale Sociale</b>	€ 1.549.380 interamente versato
<b>Anno di Fondazione</b>	1947
<b>Sede</b>	Giavera del Montello (TV)
<b>Settore</b>	Caseario
<b>Generazione coinvolta</b>	Terza
<b>Fatturato (al 31/12/2011)</b>	€ 78.805.833
<b>Numero di Dipendenti</b>	221
di cui	
- <b>nello stabilimento produttivo</b>	180 (di cui 15 nello stabilimento di Nonna Rina)
- <b>negli uffici direzionali</b>	41

Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

**Figura 14 - L'organigramma (parziale) di Latteria Montello.**

Si distinguono i tre figli (Luigi, Armando e Bruno) e gli otto nipoti di Giovanni "Nanni" Lazzarin. Come si evince dalla figura, ogni componente della famiglia Lazzarin occupa un preciso ruolo all'interno dell'azienda.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

### 3.2 La Segmentazione dei Consumatori

Latteria Montello si prefigge di servire essenzialmente un mercato di massa. Rimane però fedele ai suoi valori storici della tradizione e della genuinità, pertanto non rinuncia a garantire una certa qualità nei prodotti a favore di una riduzione del prezzo. Mantenendo un prezzo al chilogrammo (attorno ai € 12,40) un po' più alto rispetto ai concorrenti (la cui media è attorno ai € 9,40 al chilogrammo<sup>47</sup>), Nonno Nanni si posiziona nel segmento premium del mercato di massa.

I principali competitors nel mercato delle crescenze sono Lactalis (gruppo che include il brand "Galbani") e Granarolo, anche se sta crescendo la quota delle private labels (il prodotto a marchio, tipici dei gruppi della grande distribuzione). Quello dei prodotti a marchio è un fenomeno che recentemente sta conoscendo una crescita a doppia cifra: nel contesto di riferimento, gli stracchini a marchio si presentano con un prezzo al di sotto della media di mercato, circa € 8,00 al chilogrammo contro i € 9,40 sopracitati. Come si può evincere, ben al di sotto del prezzo proposto da Latteria Montello.

Tuttavia, Latteria Montello con lo stracchino Nonno Nanni sta mantenendo alquanto stabili le quote di mercato, più precisamente il 16,70% integrato<sup>48</sup> a volume del mercato italiano stracchini (conoscendo solo una leggera flessione rispetto all'anno precedente), con oltre 27 milioni di pezzi prodotti e venduti ogni anno, e il 21,40% integrato a valore del mercato italiano stracchini, che nello scorso esercizio ha garantito all'azienda un fatturato di circa 80 milioni di euro.

Nel mercato delle robioline (integrato a volume), invece, Latteria Montello si attesta all'11,50% (ma con una variazione positiva del 16,16% in un solo anno, soprattutto a scapito degli altri competitors) dietro Osella, la quale detiene la posizione leader di mercato con il 41,50%.

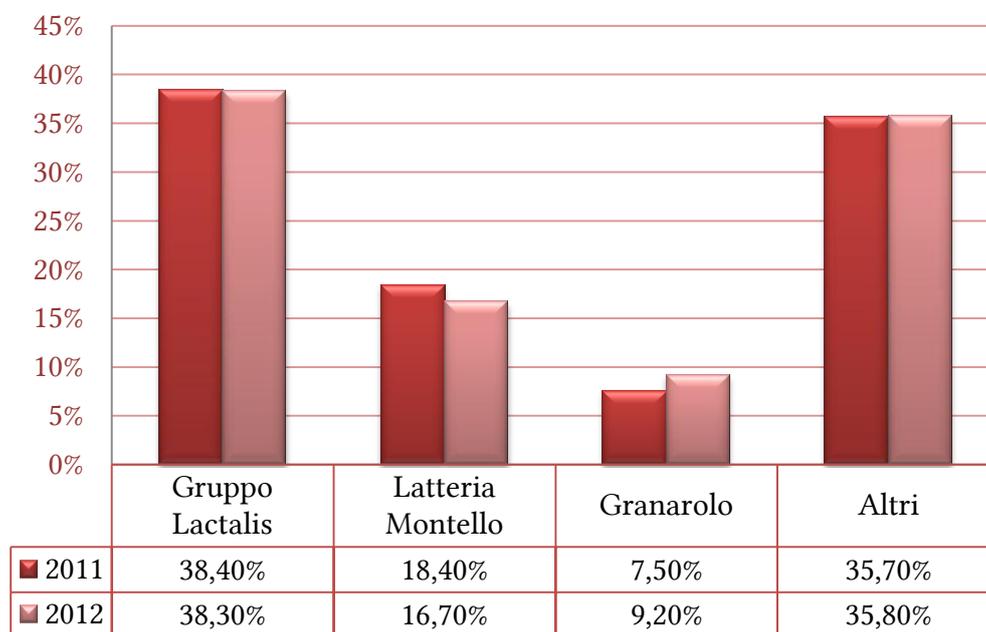
---

<sup>47</sup> Dati Nielsen novembre 2012

<sup>48</sup> Con quote integrate si intendono sia i prodotti destinati al libero servizio (quindi con prezzo e/o peso imposto), sia i prodotti destinati al banco gastronomia (con prezzo e/o peso variabili).

**Figura 15 - Quote Integrate a Volume nel Mercato della Crescenza.**

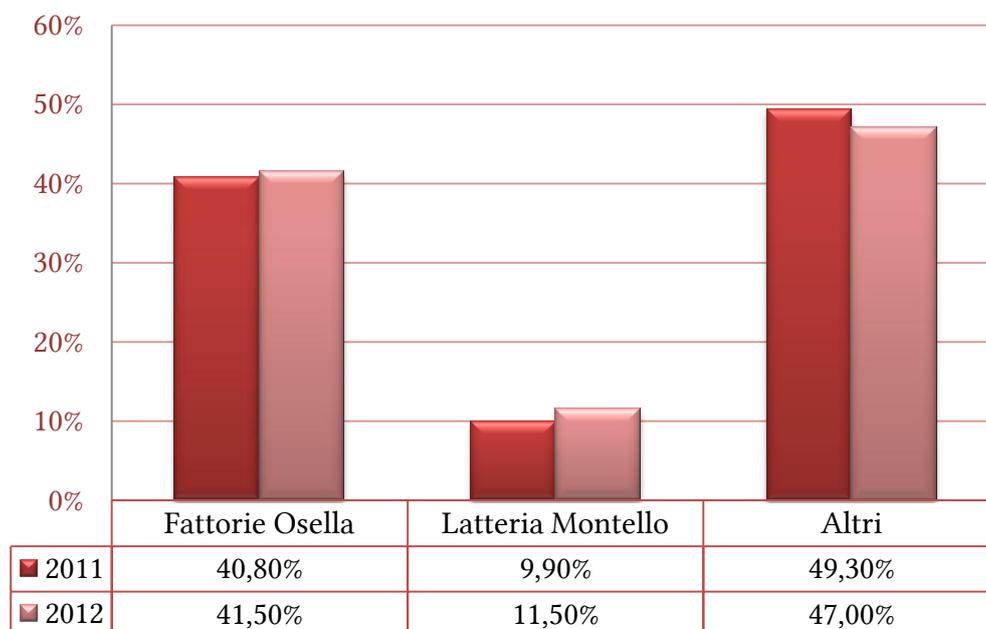
La situazione rilevata nel mese di novembre 2011 e novembre 2012 per Latteria Montello S.p.A. e i due principali concorrenti nel mercato stracchini: Gruppo Lactalis e Granarolo.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

**Figura 16 - Quote Integrate a Volume nel Mercato della Robiola.**

La situazione rilevata nel mese di novembre 2011 e novembre 2012 per Latteria Montello S.p.A. e il principale competitor nel mercato robiolo: Fattorie Osella.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

La capacità di mantenere almeno stabili le quote di mercato (nonostante il periodo sia caratterizzato da una forte crisi dei consumi e da una concorrenza alquanto spietata) nasce dalla abilità nel concentrare molti sforzi nell'offrire ogni giorno un prodotto di vera qualità. Spesso accade che a favore di un risparmio, talora irrisorio, non ci si preoccupi di come quel prodotto o servizio venga prodotto, ma questo azzardo (d'altronde, nel peggiore degli scenari, si mette in pericolo l'incolumità fisica dei consumatori) non rientra di certo nella filosofia di Latteria Montello.

Circa la situazione di mercato, Torazza<sup>49</sup> rileva che il consumo dei formaggi negli ultimi anni conosce variazioni tendenzialmente positive, soprattutto grazie ad un calo dei prezzi medi imposti al pubblico. Il prodotto più venduto resta la mozzarella (la quale domina gli altri freschi con il 23% circa a volume integrato) e successivamente le crescenze/stracchini, con il 10% circa a volume integrato, pari a circa 80 mila tonnellate all'anno. Nell'ultimo anno hanno conosciuto una crescita del 10% le crescenze tradizionali (fascia in cui rientra lo stracchino Nonno Nanni), del 5% le crescenze più industriali (ove rientrano ad esempio gli spalmabili Philadelphia) e del 2% le crescenze artigianali.

Il mercato dei formaggi freschi di fatto si è imposto come un mercato di prodotti sostitutivi convenienti nel menù dei secondi piatti, dal punto di vista sia qualitativo che economico. Pertanto si può definire come un mercato alquanto maturo, poco differenziato e dove predomina la leva del prezzo. Tuttavia si distinguono due direzioni di innovazione: la prima consistente nella continua creazione di nuove occasioni di consumo (formaggi come Favola di Latte Nonno Nanni sono più facilmente spalmabili rispetto allo stracchino, e questa novità ha comportato una nuova combinazione per il consumo), e la seconda nella differenziazione qualitativa verso l'alto (dove spiccano i prodotti Nonno Nanni e, a seguire, la linea "Alta Qualità" di Granarolo).

E proprio Nonno Nanni (seguito solo da Certosa Galbani del Gruppo Lactalis) è uno dei maggiori responsabili sia della crescita del mercato dei formaggi molli, sia del ringiovanimento del mercato. Nonno Nanni ha attirato la fascia giovane del mercato grazie alla capacità sia di aver rinnovato l'immagine, svecchiandola

---

<sup>49</sup> Torazza V. (2011), *I formaggi freschi saltano la crisi e proseguono nella crescita*, Mark Up, n° 201, Il Sole 24 Ore;

da quelle tradizionali, di aver creato un mercato non industriale degli spalmabili (distaccandosi dalla più industriale Philadelphia del gruppo Kraft Foods International) sia di aver realizzato un packaging conveniente all'uso e attento all'ambiente (la maggior parte delle vaschette contenitive e involucri è totalmente riciclabile).

Tra le varie minacce che un'azienda di prodotti freschi deve affrontare quotidianamente, dal punto di vista competitivo Latteria Montello ha a che misurarsi con delle aziende concorrenti che promuovono i loro prodotti per il 60% (e talvolta anche per il 70%) dell'anno. Tuttavia, ancora una volta, alla stregua della filosofia dell'azienda (la quale pretende la massima attenzione nella produzione e pertanto il conseguimento di un prodotto qualitativamente superiore) Latteria Montello non ritiene che far leva sul prezzo sia la soluzione per una maggiore competitività, ben consapevole che dovrebbe in qualche modo rinunciare alla qualità dei suoi prodotti. D'altronde l'azienda si pone nel segmento premium nel mercato di massa, e per mantenersi in tale posizione non deve tradire i consumatori che ripongono in essa la massima fiducia e che sono disposti a pagare fino a € 3,00 al chilogrammo in più rispetto agli altri prodotti concorrenti.

In questo mercato, i consumatori tipici sono le famiglie (specialmente famiglie giovani), le quali acquistano i prodotti Nonno Nanni consapevoli delle garanzie di freschezza, sapore e genuinità che i loro formaggi assicurano. Si deve considerare che il formaggio molle è un alimento adatto anche ai bambini più piccoli, motivo per cui il grado di sicurezza deve essere ancora più elevato.

All'interno del mercato di massa, ultimamente è stato individuato un altro segmento. In questo sotto-mercato figurano i ragazzi studenti fuori sede e i single. Queste persone, vivendo praticamente da sole, hanno delle necessità tutte proprie. Per esempio, ma lo si vedrà dettagliatamente in seguito, sono stati replicati dei prodotti (come lo stracchino) in un formato ridotto. Mentre la famiglia riesce senza sprechi a consumare uno stracchino da 200 o 250 grammi, per lo studente o per il single è stato ideato lo stracchino da 125 grammi.

Questa opportunità di servire un sotto-mercato con caratteristiche diverse ma non trascurabili è stata pienamente colta dall'azienda, grazie proprio all'ascolto

che essa riserva a tutte le esigenze e criticità che pervengono al servizio consumatori oltre ad una costante analisi dei dati di mercato.

A fianco del mercato di massa esiste anche un mercato cosiddetto di nicchia. In questo mercato, Nonno Nanni si presenta con i formaggi ricchi di fermenti probiotici e dal gusto decisamente più deciso. Poiché di fatto costituisce una variante di prodotto e non un prodotto nuovo in tutto e per tutto, rimane l'utilità, senza impattare troppo sui costi di produzione, nel continuare a servire questo piccolo segmento di mercato.

### **3.3 Le Value Propositions**

Fino agli anni '80 circa, Latteria Montello si dedicava, oltre allo stracchino, ad una non trascurabile produzione di formaggi stagionati (dalla pasta dura, come il Montasio e l'Asiago). Non producendo il formaggio stagionato per eccellenza, il Grana Padano, il quale non conosce crisi di consumi oggi come allora, l'azienda si è trovata in serie difficoltà quando ha riscontrato che Montasio e Asiago stavano progressivamente perdendo quota nel mercato dei latticini, a favore di una crescita sempre più importante dei formaggi a pasta molle. Inoltre il consumo di formaggi stagionati si stava consolidando come un'abitudine locale più che nazionale, pertanto c'era il serio rischio di non essere più in grado di raggiungere gli obiettivi di crescita preposti.

Latteria Montello, aiutata dall'operare in un contesto economico comunque più favorevole di quello attuale (caratterizzato da una crisi dei consumi, da un eccesso di concorrenza e da un dominio della grande distribuzione) decise di eliminare dalla produzione i formaggi stagionati e di concentrare le proprie energie nella produzione di formaggi freschi. Questo passo, apparentemente rischioso e non privo di difficoltà, in realtà ha una duplice valenza: dal punto di vista del consumatore, questo non si trova di fronte ad una potenziale confusione di prodotti, e, soprattutto, dal punto di vista produttivo, organizzativo ed igienico, consente una maggiore efficienza all'azienda.

Latteria Montello si è rivelata, nell'intero Nord Est italiano, un pioniere in questo senso, soprattutto dal punto di vista degli sforzi fatti investendo in tecnologia e risorse al fine di concentrare la produzione nei soli formaggi a pasta molle.

Ma perché oggi si dovrebbe scegliere Nonno Nanni?

La mission aziendale recita: "Latteria Montello è da sempre impegnata nel soddisfare i desideri e le aspettative dei propri consumatori, questo grazie ad una lunga esperienza fondata su tecniche tradizionali di lavorazione. Oggi l'azienda unisce l'impiego di una moderna tecnologia produttiva con una lavorazione naturale del latte, capace di rispettarne tutte le proprietà aziendali"<sup>50</sup>

L'azienda dunque si può considerare come una grande famiglia, alla quale fanno parte perfino i consumatori. E come ogni famiglia, tradizionalmente intesa, in essa vivono e resistono quei valori e principi che vengono tramandati di generazione in generazione:

1. **Qualità**
2. **Tradizione**
3. **Responsabilità**

Questi tre elementi, in linea con la mission aziendale, si concretizzano nel fatto che il miglioramento continuo è il traguardo che l'azienda si pone di giorno in giorno. La qualità è ciò che più di ogni altra cosa vuole contraddistinguere Latteria Montello. E questo è dovuto ad una filosofia produttiva che vuole che ci si adatti al latte, e non viceversa, in quanto il latte è diverso ogni giorno: non si può standardizzare come una qualsiasi materia prima. Lo studio costante del latte appena munto ogni mattina (tramite dei test che ne valutano diversi componenti) e capire come si può adattare la produzione a quel tipo di latte, è ciò che garantisce il raggiungimento di quegli obiettivi, congiuntamente alla ricerca ed utilizzo delle migliori materie prime disponibili nel mercato. E proprio perché il latte è diverso ogni giorno, anche i prodotti derivati saranno diversi ogni giorno: può succedere dunque di imbattersi in uno stracchino più morbido e successivamente in uno meno morbido. Questo non deve essere un sintomo di malessere ma un riflesso di una cura artigianale in un processo comunque altamente industrializzato.

Sicuramente tutto questo comporta una maggiorazione nel prezzo finale (si è visto come il prezzo sia superiore a quello medio di mercato) ma, poiché deriva da una lunga tradizione, unita ad una passione tramandata per tutte le

---

<sup>50</sup> [www.nonnonanni.it/it/chi-e-nonno-nanni/valori-e-responsabilita](http://www.nonnonanni.it/it/chi-e-nonno-nanni/valori-e-responsabilita) , accesso Novembre 2012;

generazioni, i consumatori disposti ad acquistare i prodotti Nonno Nanni sono consapevoli che in essi vi ritroveranno l'intera identità aziendale.

Qualità, freschezza e tradizionalità sono gli obiettivi che caratterizzano i prodotti, ma non sarebbe certamente possibile raggiungerli se non grazie al senso di forte responsabilità verso i consumatori che è trasversale all'azienda, sia a livello manageriale (dove operano i tre figli del Nonno Nanni e i sette nipoti, oltre al personale impiegato) sia a livello operativo (il quale conta oltre 200 dipendenti) sia a livello di filiera distributiva (dove sono coinvolti più di 1.000 addetti).

E la perseveranza nel mantenere vivi questi fattori ha premiato Nonno Nanni. L'indice di gradimento<sup>51</sup> pone lo stracchino Nonno Nanni (valutato a 7,90) secondo solo alla Nutella Ferrero (valutata a 8,10), ma poiché lo scarto è praticamente trascurabile, lo stracchino Nonno Nanni è di fatto considerato "la Nutella dei formaggi". Rientra in tutto e per tutto tra i migliori prodotti che sensorialmente ed edonisticamente soddisfano i consumatori. E non solo per il sapore, i valori insiti nel prodotto ecc. ma proprio perché, come la crema spalmabile più famosa al mondo, si è riscontrato come lo stracchino Nonno Nanni sappia coccolare il palato (e dunque la persona) e instillare un senso di benessere. E, grazie anche a queste sensazioni offerte, il marchio Nonno Nanni rientra nei Love Brands, ossia tra i marchi sinonimi di affetto, affezione, rassicurazione e garanzia. Una recente ricerca vuole Nonno Nanni anche tra i prodotti più desiderati dalle donne in stato di gravidanza.

Restando in tema di premi e certificazioni, nel corso del tempo Latteria Montello ha collezionato diversi riconoscimenti:

- Nell'edizione di "Sapore dell'Anno 2012", premio assegnato ad un solo prodotto per ogni categoria merceologica, valutato da una giuria di consumatori che procedono ad un assaggio realizzato in modo da garantire (nel suo svolgimento) l'anonimato dei prodotti, Nonno Nanni ha visto premiata l'intera gamma dei suoi prodotti in gara, ottenendo il titolo di "Sapore dell'Anno" nella categoria stracchini e robiole.
- Nel contest "Formaggi&Consumi Awards 2012" (promosso e organizzato dalla rivista trade "Formaggi&Consumi"), Latteria Montello si è vista

---

<sup>51</sup> Ottenuto dalla ricerca Adacta International commissionata dalla grande distribuzione nel 2010, dove vennero presi in analisi prodotti alimentari di diverse categorie merceologiche.

premiare gli sforzi effettuati nella promozione: il materiale pubblicitario relativo al lancio della Robiola Nonno Nanni del 2011 è stato proclamato "Migliore Materiale POP" tra tutte le idee e realizzazioni di proposte commerciali e di marketing.

- Il Corriere della Sera e Nordesteuropa hanno voluto celebrare il contributo portato da Latteria Montello, attraverso la sua attività creativa, allo sviluppo economico, sociale e culturale del nostro territorio e dell'intero Paese. Ciò ha portato all'assegnazione del Premio "Città Impresa 2012", presso la Fiera di Vicenza alla presenza del Ministro per lo Sviluppo Economico Corrado Passera.
- Nel 2011, la DLG (una delle principali organizzazioni del settore alimentare tedesco, un organismo libero ed indipendente che assegna ogni anno i propri riconoscimenti ai prodotti di tutta Europa che si distinguono nel settore food & drink di qualità) ha insignito la Robiola Nonno Nanni con il massimo premio: la Goldener Preis 2011, la medaglia d'oro.
- Sempre la Robiola, nel 2010, ha conquistato una stella di riconoscimento nella categoria "formaggi morbidi" nell'edizione dei Great Taste Award (la più importante manifestazione food del Regno Unito), in un'edizione caratterizzata da 1.300 aziende partecipanti e oltre 6.000 prodotti candidati di tutti i generi alimentari, sottoposti al giudizio di una commissione di chef, giornalisti, critici, ristoratori e buyer.

Inoltre, Latteria Montello è certificata per il latte utilizzato nella produzione del fermento (latte proveniente da una zona ben delimitata nel comprensorio del Montello e della pianura trevigiana); ha ottenuto la certificazione di prodotto sia per le elevatissime concentrazioni di fermenti lattici vivi (oltre due miliardi per grammo di prodotto) sia per il controllo costante per i parametri chimici, fisici e batteriologici in tutte le fasi del processo di produzione; è insignita, inoltre, della certificazione BRC, iniziativa dei grandi retailer britannici che vogliono qualificare i fornitori della Grande Distribuzione; infine, della certificazione IFS (International Food Standard), nata dai distributori tedeschi e francesi che vogliono assicurare il rispetto dei requisiti di sicurezza alimentare nei prodotti.

**Tabella 2 - Albo dei Premi e Riconoscimenti a Latteria Montello.**

Anno	Premio/Riconoscimento	Rilasciato da:
2012	Sapore dell'Anno	Consumatori Italiani (Monadia)
2012	Formaggi&Consumi Awards	Rivista Formaggi&Consumi
2012	Premio Città Impresa	Corriere della Sera & Nordesteuropa
2011	Goldener Preis	DLG e.V. (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e.V.)
2010	Stella di Riconoscimento	Great Taste Award (UK)

Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

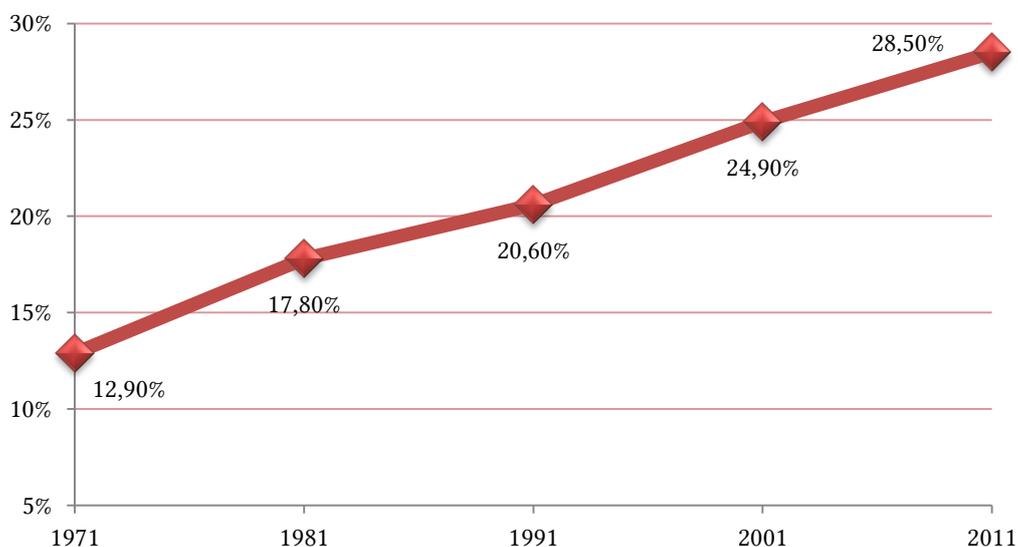
Questi valori sono ben conosciuti da chi consuma i prodotti Nonno Nanni, ma la sfida è conquistare sempre nuovi consumatori. Ecco perché, all'interno dell'azienda, il Packaging è considerata la 5<sup>a</sup> P del marketing mix (dopo Product, Price, Place e Promotion). Anche da questo punto di vista, Latteria Montello si è dimostrata all'avanguardia. Tradizionalmente, gli incarti dei formaggi freschi erano stampati con delle immagini che ritraevano la vita contadina: comparivano di solito i mulini, dei campi coltivati, del latte munto, ecc. Venticinque anni fa, invece, l'esperimento: Nonno Nanni si presenta al pubblico con un'immagine che ritrae lo stracchino su un letto di lattuga e pomodori rossi, ed è subito un successo. Non esiste, infatti, nulla di meglio della verdura (specie quella simbolo della salubre dieta mediterranea) che sappia trasmettere genuinità, freschezza e sapore. Inoltre suggerisce l'uso dello stracchino, piacevole sia da spalmare sul pane sia abbinandolo a della verdura. Sbaragliando la concorrenza, Nonno Nanni si conquista il posto d'onore tra gli stracchini. Le verdure, e nello specifico il pinzimonio, carota e finocchio, vengono raffigurate anche nei prodotti di nicchia, come lo Stracchino allo Yogurt, per dare una continuità rispetto allo Stracchino tradizionale ma differenziandolo. Nello Stracchino Nonno Nanni con fermento probiotico, invece, è raffigurata una cascata di latte che trascina con sé innumerevoli "pallini", piccole sfere che

vogliono rappresentare i fermenti probiotici dello stracchino. Questi pallini non sono nuovi agli occhi dei consumatori più esigenti, sono similmente raffigurati anche in altri prodotti del mercato dei probiotici, come un famoso marchio di yogurt. Tutto questo per consentire a quel ristretto gruppo di consumatori di individuare subito a scaffale i loro prodotti preferiti.

Come già anticipato, alcuni prodotti vengono proposti in due formati, uno nel tipico "formato famiglia" e uno in un formato ridotto, ideato appunto per le persone che non riuscirebbero, senza sprechi, a consumare il formato tradizionale. Questa è una delle migliorie apportate ai prodotti in seguito ai suggerimenti dei consumatori, è di fatto una vera forma di co-creazione di valore. La necessità di fornire delle "monodosi" nasce anche dall'analisi delle famiglie italiane, nelle quali sta acquistando sempre più rilevanza la famiglia uni-personale, ossia quella composta da una sola persona.

**Figura 17 - Valore percentuale delle famiglie uni-personali sul totale delle famiglie nel tempo.**

In 40 anni il valore è più che raddoppiato, portando dunque anche a nuove esigenze di consumo.



Fonte: ns elaborazione da dati Istat.

Inoltre, sempre grazie ai suggerimenti e critiche raccolte, recentemente è stato sviluppato una nuova concezione di confezionamento. Mentre prima la vaschetta contenente il prodotto era all'esterno del prodotto confezionato stesso, ora la vaschetta (in plastica riciclabile) è stata inserita all'interno della

confezione: questo fa sì che il consumatore, una volta aperto l'incarto, possa sfilare la vaschetta senza correre il rischio di imbrattarsi le mani di formaggio, consentendo pure una maggiore efficacia nella conservazione nel frigorifero di casa.

**Tabella 3 - Alcuni dei prodotti del mercato di massa.**

	
<p style="text-align: center;"><b>Stracchino Nonno Nanni</b></p> <p>Formaggio morbido e cremoso, dal gusto delicato. Disponibile nei formati 125g, 200g o 250g, è contenuto in una vaschetta interna in plastica riciclabile. Si mantiene in frigo a +4°C e ha una durata di circa 19 giorni.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Robiola Nonno Nanni</b></p> <p>Formaggio ideale per degli spuntini leggeri, caratterizzata da un gusto cremoso ma acidulo. Garantisce la massima tasting experience su una fetta di pane fresco. Si mantiene in frigo a +4°C e ha una durata di 23 giorni.</p>
	
<p style="text-align: center;"><b>Squaquerello Nonno Nanni</b></p> <p>Il formaggio spalmabile per eccellenza, da gustare sia sul pane che a cucchiaio. È indicato anche come ingrediente nei timballi, nella pasta o sulla pizza. Si mantiene in frigo a +4°C e ha una durata di 19 giorni.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Favola di Latte Nonno Nanni</b></p> <p>Favola di Latte è un formaggio morbido e cremoso. La pratica vaschetta richiudibile permette la conservazione ottimale. Il panetto da 250g si mantiene in frigo a +4°C per 19 giorni.</p>

Fonte: ns elaborazione.

Questi appena visti sono i prodotti più diffusi nel mercato di massa, ma, come anticipato, Nonno Nanni offre una gamma di prodotti anche per un mercato più ristretto, attento alla salute e alle esigenze dell'organismo. Sono i prodotti caratterizzanti il mercato di nicchia: lo Stracchino allo Yogurt e lo Stracchino con Fermento Probiotico.

**Tabella 4 - Alcuni dei prodotti del mercato di nicchia.**

	
<p style="text-align: center;"><b>Stracchino allo Yogurt</b></p> <p>Formaggio a pasta ancora più soffice rispetto allo Stracchino Nonno Nanni, si percepisce un delicato sapore di yogurt, dovuto ai fermenti tipici che inoltre aiutano l'attività intestinale. Disponibile nei formati 125g o 250g, anch'esso è contenuto in una vaschetta interna in plastica riciclabile. Si mantiene in frigo a +4° C e ha una durata di 19 giorni.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Stracchino con Fermento Probiotico</b></p> <p>I fermenti probiotici sono essenzialmente responsabili del riordino della flora intestinale al fine di riequilibrarla. Fattori che, infatti, la possono compromettere sono la scorretta alimentazione e lo stress fisico. Offerto nel formato 250g, lo Stracchino Probiotico si mantiene per 19 giorni in frigo a +4°C, avvolto in un incarto flow-pack e contenuto nella sua vaschetta in plastica riciclabile.</p>

Fonte: ns elaborazione.

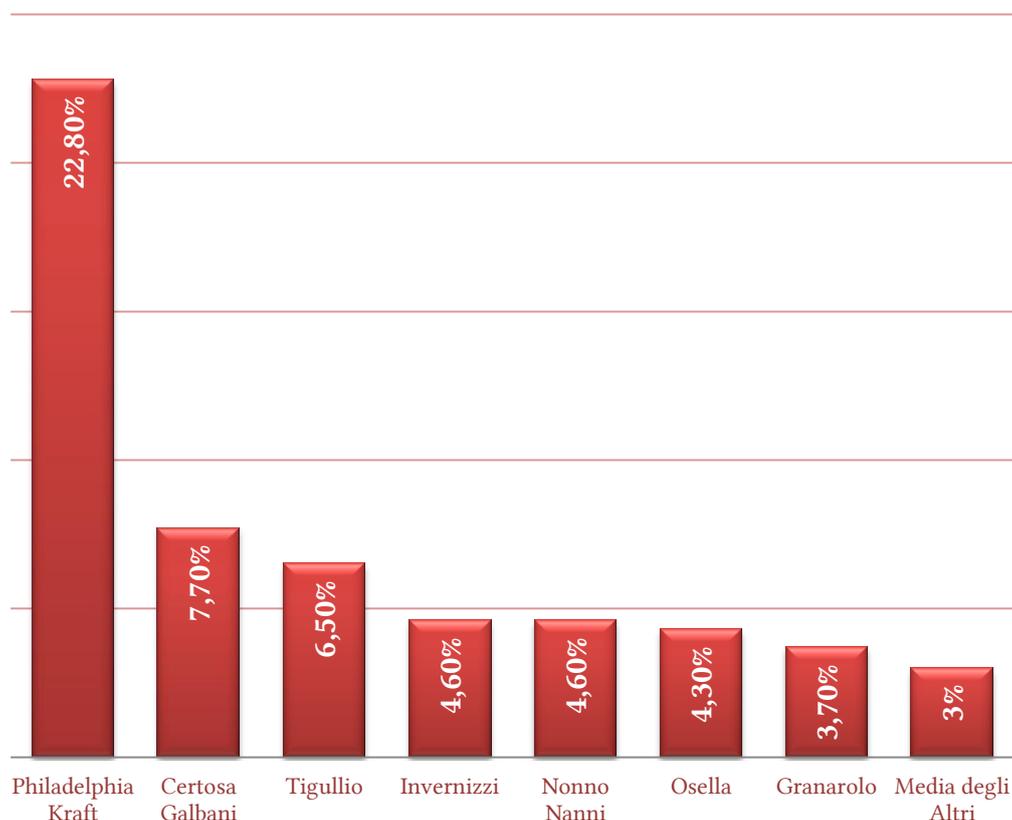
A livello di referenze, dunque, il brand Nonno Nanni è parecchio concentrato. Come si evince dalla figura 18 nella pagina seguente, Kraft ha deciso di offrire ai consumatori una gamma di prodotti Philadelphia molto più ampia rispetto, ad esempio, a Granarolo. Escludendo però i prodotti a marchio Philadelphia, Nonno Nanni si attesta nella media della differenziazione dei prodotti.

Questo risultato non deve essere sottoposto a critiche maliziose ma deve essere interpretato come il risultato di una strategia aziendale sull'offerta di prodotto. Oggettivamente, non esistono fattori di correlazione tra qualità e numerosità del portafoglio prodotti, ma sarebbe piuttosto interessante indagare la capacità di gestione di un portafoglio prodotti più o meno vasto e l'impatto che questo ha (misurabile con l'apprezzamento dei prodotti stessi) nei consumatori.

Per quanto riguarda Nonno Nanni, si può desumere sia un portafoglio ottimale visto che gli indici di gradimento lo pongono secondo solo alla Nutella Ferrero.

### Figura 18 - Referenze sullo Scaffale dei Freschi

Le referenze dei vari brand che si trovano a scaffale: più elevata è la percentuale, maggiore è la differenziazione di prodotto. Se si ipotizzassero dunque 100 prodotti freschi di tipologie differenziabili (burro, mozzarelle, crescenze, spalmabili, ecc.), quasi 23 sono a marchio Philadelphia Kraft, mentre quasi 5 sono a marchio Nonno Nanni. Tutti gli altri brand non citati nel grafico sono presenti a scaffale con un media di 3 prodotti.



Fonte: ns elaborazione da Torazza V. (2011), *I formaggi freschi saltano la crisi e proseguono nella crescita*, Mark Up, n° 201, Il Sole 24 Ore

Riguardo le politiche di pricing, si è anzidetto che Latteria Montello si propone nel mercato con un prezzo leggermente superiore a quello medio (€ 12,40 contro € 9,40), in virtù delle caratteristiche appena analizzate. Tuttavia le politiche di prezzo sono totalmente dipendenti dal prezzo della materia prima indispensabile: il latte. È doveroso ricordare che negli anni non c'è stata alcuna maggiorazione né per le campagne pubblicitarie commissionate né per il progetto green che sta realizzandosi nell'azienda: questi impegni, alquanto onerosi, provengono direttamente dalla disponibilità dell'azienda e non dalla maggiorazione dei prezzi nel tempo.

Dal punto di vista del consumatore, il prezzo finale è imposto dal rivenditore stesso, che sia parte o meno della grande distribuzione. Certamente Latteria Montello indica dei prezzi consigliati, ma non ha potere sull'etichetta del supermercato. In realtà dispone di un altro potere, attraverso le in-store promotion e quindi dell'intera rete vendita: questi, infatti, oltre a verificare il corretto svolgimento della promozione, verificano anche il livello dei prezzi che quel rivenditore impone ai suoi clienti, segnalando eventualmente casi anomali all'azienda. Queste attività di in store promotion servono, oltre a verificare il prezzo, anche a verificare la posizione del prodotto sullo scaffale, la sua reperibilità, le promozioni in essere, ecc.

Riguardo la reperibilità delle value propositions, una volta all'interno dell'azienda stessa esisteva uno spaccio dove si poteva acquistare l'intera gamma di prodotti. Se da un lato questo punto vendita consentiva al consumatore di trovare in maniera costante tutta la gamma di Nonno Nanni, congiuntamente alla freschezza di un prodotto appena confezionato, dall'altro comprometteva la vendita degli stessi prodotti in tutta la zona circostante l'azienda.

Si è preferito dunque procedere alla chiusura dello spaccio e rimettere ai grossisti la vendita dei prodotti Nonno Nanni anche per i rivenditori dell'area montelliana, allineando così la zona al resto della rete distributiva.

### **3.4 I Canali**

Latteria Montello raggiunge i suoi consumatori mediante diversi canali.

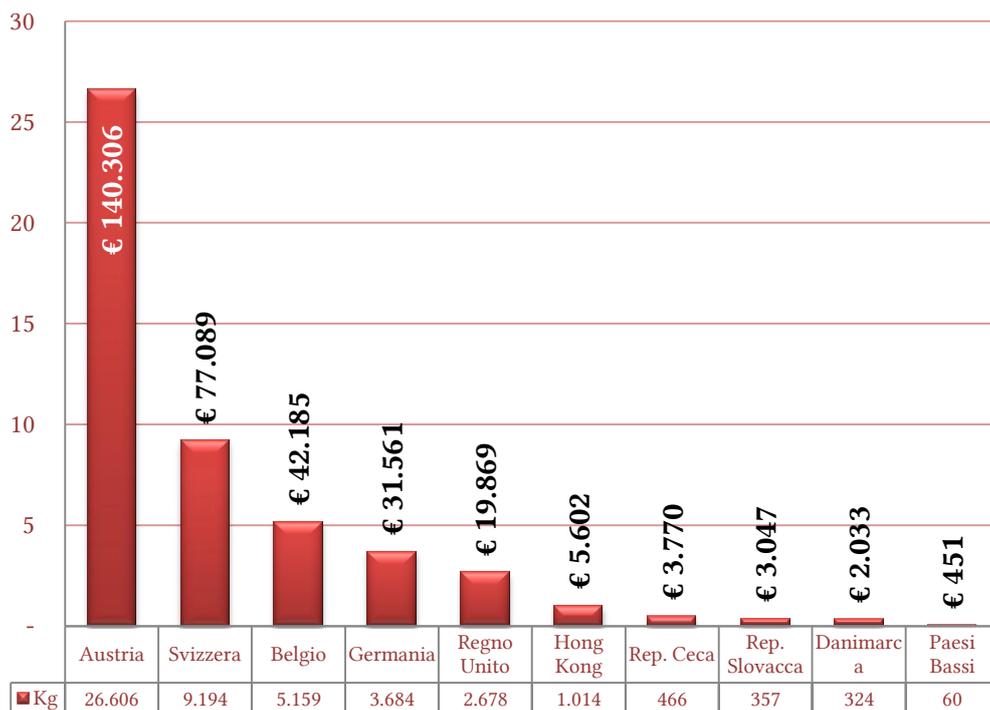
Dal punto di vista distributivo, la consegna ai punti vendita (prevalentemente della Grande Distribuzione) avviene mediante mezzi propri. La distribuzione raggiunge capillarmente tutto il territorio nazionale, e si sta consolidando anche nel territorio extra-italiano. Nella filiera distributiva sono coinvolti più di 1.000 addetti.

Con particolare riferimento al mercato extra-nazionale, l'azienda al momento serve (in ordine di chilogrammi esportati): Austria, Svizzera, Belgio, Germania, Regno Unito, Hong Kong, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Danimarca e Paesi Bassi. Nonno Nanni inoltre è presente in Grecia ed altri paesi come l'Australia (dove lo esportano i distributori).

I prodotti più esportati sono (in ordine di chilogrammi venduti): lo stracchino Nonno Nanni 250g, lo stracchino Nonno Nanni 125g, la Robiola e la Ricotta.

### Figura 19 - Chilogrammi e Valore Netto delle Esportazioni

Nell'asse delle ordinate, peso in chilogrammi espresso in migliaia, nell'asse delle ascisse, i 10 Paesi in cui Nonno Nanni è stabilmente presente, i chilogrammi esportati e il valore netto delle esportazioni in valuta €. Periodo di riferimento: Gennaio-Settembre 2012.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di novembre 2012.

Mentre una volta la distribuzione avveniva esclusivamente tramite grossista (dal quale si riforniva il singolo negoziante), ora per il 70%-80% avviene tramite i Ce.Di. (i Centri di Distribuzione della Grande Distribuzione). Ciò sicuramente ha impattato nel livello di rapporto tra la Latteria e il rivenditore, ma proprio grazie a quelle in store promotion si sta ristabilendo un certo contatto.

Latteria Montello è presente in Italia, oltre nella rete dei medi-piccoli negozianti, in 6 grandi catene di supermercati, come Camoscio d'Oro, Vallelata Galbani e Vitasnella.

Dal punto di vista pubblicitario, Latteria Montello opera anche a mezzo stampa, anche se l'esperienza televisiva (del 2008, poi 2010 e 2011) è stata largamente

premiata. Lo spot televisivo è stato di grande successo anche perché è stato girato tra la gente e nel territorio italiano, più precisamente il primo a Montepulciano in Toscana e il secondo lungo il corso del fiume Sile nelle campagne di Treviso. Molte persone, riconoscendosi nel territorio illustrato, si sono sentite ancora più "di famiglia" con l'azienda.

Inoltre, l'efficace formula delle in-store promotion consente l'inizio di un vero e proprio passaparola, la più potente pubblicità nel mercato di massa: sono allestiti dei corner in cui i consumatori sono invitati a degustare i prodotti (educandoli con tutto il materiale specifico necessario) e spesso vengono regalati dei simpatici gadget. Come anzidetto, queste attività hanno valso il premio al "Migliore Materiale POP" nel 2011 per il lancio della Robiola.

Latteria Montello attua anche una campagna di pubblicità viaggiante: i camion di distribuzione e quelli di raccolta del latte (nonostante quest'ultimi non siano di proprietà) sono sempre caratterizzati dalla grande immagine dello stracchino Nonno Nanni.

Non dimenticando l'importanza delle piattaforme social, l'ufficio marketing gestisce con gran successo due pagine sui più popolari social network: facebook e twitter. Ogni giorno viene regalata ai fan ed ai followers una ricetta a base dei prodotti Nonno Nanni, spesso scelta tra quella più votata tra le proposte del giorno precedente. Molte ricette sono disponibili sul sito, ideate dall'azienda stessa o caricate dagli stessi consumatori.

L'azienda nel suo settore è essenzialmente vincente, in quanto i suoi concorrenti (Granarolo e Lactalis) non dispongono di una pagina facebook o di un profilo twitter così attivo. Visto che lo stracchino, e gli altri prodotti della gamma, non hanno limitazioni di età, tramite i social network si riesce a catturare quella popolazione di età compresa tra i 12 e i 40 anni che, solitamente, non è così affezionata alla carta stampata o alla televisione.

**Tabella 5 - Profili social a confronto.**

		Nonno Nanni	Granarolo	Lactalis (ogni marchio)
Facebook	Numero di Fan	32.092	426	n.d.
	Città di maggior popolarità	Roma	Bologna	n.d.
	Fascia di età dei fan più numerosa	35-44 anni	25-34 anni	n.d.
Twitter	Numero di Follower	321	n.d.	n.d.
	Tweet	187	n.d.	n.d.

Fonte: ns elaborazione da facebook.com (consultato nel mese di gennaio 2013) e twitter.com (consultato nel mese di gennaio 2013).

Il brand Nonno Nanni compare inoltre su iniziative socio-culturali in quanto è forte la sensibilità verso eventi di tale natura.

Riguardo l'assistenza post-vendita, essa è ben radicata nell'azienda e avviene soprattutto a livello telematico. Tramite il sito internet, disponibile in più lingue, e tramite la registrazione al sito (che permette anche l'accesso a contenuti esclusivi, oltre l'iscrizione ad una newsletter dai contenuti sempre aggiornati), i consumatori possono interloquire con l'azienda e scoprire tutte le novità che essa propone nel mercato ogni giorno.

### 3.5 La Relazione con la Clientela

"Nonno Nanni ... il nonno più buono che c'è". Lo slogan dell'azienda è di fatto non solo legato alla bontà del prodotto stesso ma anche alla cura che l'azienda riserva nell'ascoltare le opinioni dei suoi consumatori. Nonostante non ci sia un rapporto diretto con i consumatori finali (eccetto iniziative di in store promotion), l'azienda riesce a garantire un'assistenza post-vendita alquanto rispettabile. Esistono diversi strumenti volti a soddisfare il consumatore. Innanzitutto il sito web è caratterizzato da una scheda dedicata al Servizio Consumatori, in cui si può rilasciare il proprio commento/suggerimento/critica, oltre ad un'area dedicata alle FAQ (Frequently Asked Questions) relative all'iscrizione al sito, la qual registrazione permette di esplorare ulteriormente il

mondo Nonno Nanni, accedendo a contenuti esclusivi tra cui le ricette con i prodotti della latteria.

In quanto l'assistenza non è dedicata, ma avviene a livello telematico, i costi di gestione della piattaforma non sono elevati, così si garantisce sempre un buon servizio ai consumatori e si rimane disponibili per quelle forme di co-creazione di valore già viste precedentemente.

Certamente Latteria Montello non attende solo le opinioni dei suoi consumatori per apportare delle migliorie, sia nei prodotti offerti che nel proprio modello di business, ma c'è sempre un costante controllo del mercato e delle evoluzioni dei gusti negli anni. Una prova di questo è stata la svolta che ha contraddistinto Latteria Montello negli anni '80, quando decise di eliminare dalla produzione i formaggi stagionati, per accaparrarsi quel mercato emergente di consumatori che prediligevano i formaggi a pasta molle.

### **3.6 I Flussi di Ricavo**

Il valore della produzione di Latteria Montello è prevalentemente generato dalla vendita ai clienti dei loro prodotti. Esistono altri ricavi e proventi ma, incidendo per circa lo 0,30% del fatturato non sono da considerare importanti quanto i ricavi di vendita.

Negli ultimi dieci anni, Latteria Montello ha conosciuto una crescita costante, seppur lieve negli ultimi due anni (congiuntamente alla crisi economica e dei consumi che si sta ancora vivendo), aumentando il proprio fatturato del 40% in dieci anni: dai 55 milioni del 2002 ai 79 milioni del 2011.

### Figura 20 - Ricavi delle Vendite di Latteria Montello.

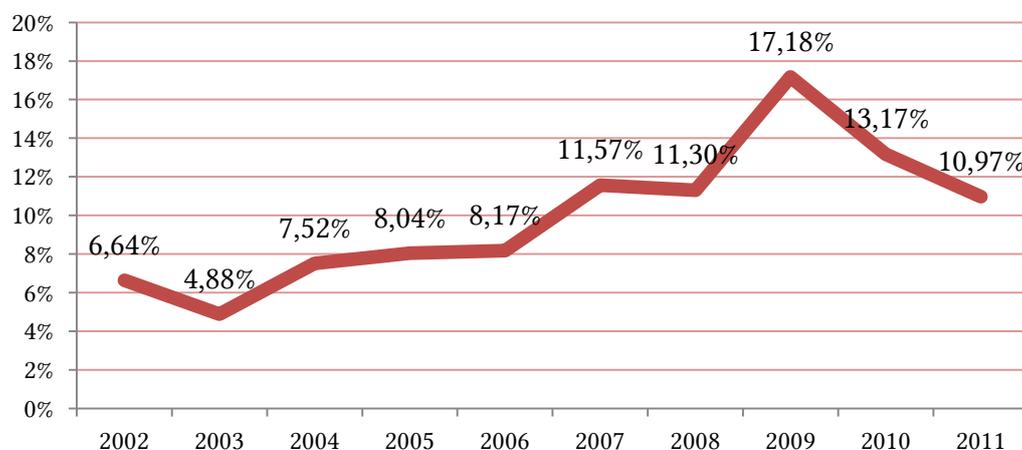
Fatturato complessivo degli ultimi 10 esercizi di Latteria Montello S.p.A., comprendente la quota di Nonna Rina, Ca' Serena e Nonno Nanni. Di quest'ultimo, il fatturato è generato per l'85% dalla vendita di stracchino e dal 15% dalla vendita di tutti gli altri prodotti.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

### Figura 21 - Andamento dell'Indice ROS (Return On Sales).

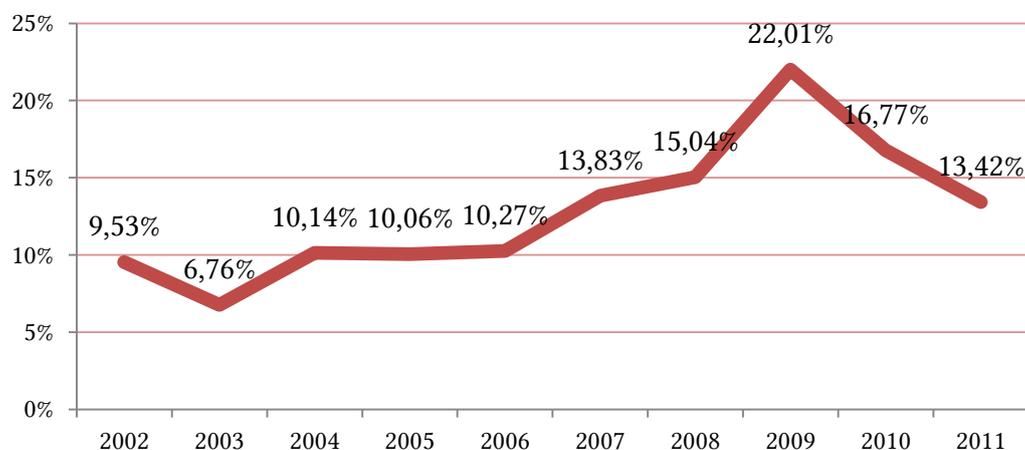
Il ROS permette di fornire un giudizio sui costi e ricavi caratteristici dell'impresa. Se per molti anni l'azienda ha avuto un andamento positivo, è evidente come negli ultimi due anni (caratterizzati da una situazione economica senza precedenti) ci sia una gestione più difficoltosa. Andando a verificare dunque i ricavi e i costi, si nota come i primi non crescano così come i secondi, portando dunque ad un calo del ROS.



Fonte: ns elaborazione da database AIDA - Università Ca' Foscari, consultato nel mese di dicembre 2012.

### Figura 22 - Andamento dell'Indice ROA (Return On Assets).

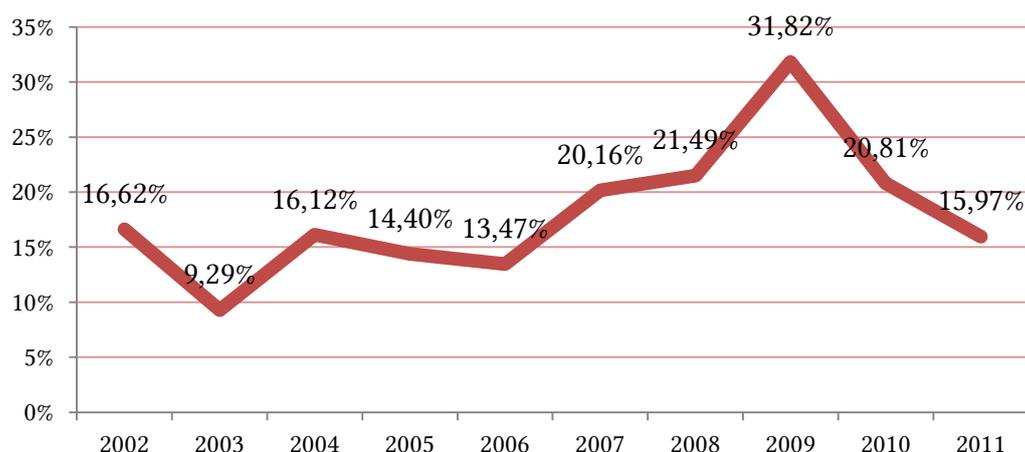
Il ROA esprime la redditività del capitale investito sul totale dell'attivo. Analogamente al ROS, è in discesa dal 2009, causato soprattutto da un calo (lieve) degli utili correnti.



Fonte: ns elaborazione da database AIDA - Università Ca' Foscari, consultato nel mese di dicembre 2012.

### Figura 23 - Andamento dell'Indice ROE (Return On Equity).

Il ROE, la redditività del patrimonio netto, è l'indice più sintetico e pertanto l'analisi in sé deve essere accompagnata dall'analisi della gestione caratteristica precedentemente vista. Visto la non proporzionalità della crescita tra ricavi e costi e il calo degli utili, l'andamento del ROE, anch'esso negativo negli ultimi due anni, esprime le difficoltà della situazione economica che caratterizza la nostra economia dal 2008.



Fonte: ns elaborazione da database AIDA - Università Ca' Foscari, consultato nel mese di dicembre 2012.

### 3.7 Le Risorse Chiave

Tra le risorse fisiche chiave, spicca in modo quasi inequivocabile il latte fresco. Le altre materie prime utilizzate sono il caglio e il sale. Circa il latte, esso è presente nel mercato a livelli più che ottimali. Latteria Montello lavora circa 600 quintali di latte al giorno, il più proveniente dagli stabilimenti della zona montelliana, il restante proviene dal Piemonte o da altre regioni europee. Considerando gli ultimi 20 mesi di dichiarazione mensile della consegna di latte nella provincia di Treviso<sup>52</sup>, e considerando che Latteria Montello lavora circa 2000 quintali di latte al giorno, confluisce il 40% circa del latte prodotto giornalmente nella provincia di Treviso.

Lo stabilimento al momento occupa una superficie di circa 20.000m<sup>2</sup>, ma se fosse ulteriormente ampliato (e se ci fosse una domanda di formaggi maggiore), con il latte disponibile sul mercato si potrebbe produrre molto di più, senza compromettere quell'equilibrio aziendale che ha sempre accompagnato Latteria Montello dalle origini ai giorni nostri.

Circa lo stabilimento, Latteria Montello si sta dedicando molto all'aspetto green: in materia ambientale e di risparmio energetico, molto è stato fatto nell'ultimo tempo. Oltre all'utilizzo di materiale riciclabile nella maggior parte delle confezioni destinate ai consumatori finali, Latteria Montello ha scelto di sostituire le fonti di energia tradizionali in fonti di energie rinnovabili, a basso impatto ambientale, come il Sole, l'acqua e il vento. Gli ultimi contratti di fornitura siglati, infatti, vogliono che l'energia conferita all'azienda provenga esclusivamente da centrali elettriche che utilizzino fonti di energia geotermiche, fotovoltaiche, eoliche e/o idroelettriche. Affinché questi propositi non vengano meno, il tutto è testimoniato dalle certificazioni RECS (Renewable Energy Certificate System). Così facendo, Latteria Montello evita di emanare nell'area circa 4.300 tonnellate di anidride carbonica all'anno.

Oltre all'utilizzo di energie provenienti da fonti rinnovabili, Latteria Montello si è impegnata molto nella raccolta differenziata degli scarti (gli imballaggi destinati al recupero sono passati dal 35% a più del 60%), nella diminuzione della

---

<sup>52</sup> Dati ottenuti dal Riepilogo Regionale delle Dichiarazioni Mensili di Consegna del Latte Vaccino - Regione Veneto - Campagna 2011/2012 e Campagna 2012/2013, Agea - Elaborazione dati Ced A.Pro.La.V.

plastica (le taniche in plastica dei prodotti di lavaggio sono stati sostituiti da serbatoi di stoccaggio che alimentano l'intero reparto produttivo), nell'installazione di un depuratore (al fine di raccogliere e depurare i reflui successivamente destinati ad uso agricolo), nel risparmio energetico e nel consumo responsabile (sono stati installati degli indicatori di processo che segnalano anomalie nell'utilizzo delle risorse base come l'acqua, gas ed energia elettrica).

Per questi motivi, Latteria Montello è stata capace di aggiudicarsi il bando di finanziamento disposto dal Ministero dell'Ambiente, volto a misurare l'impatto ambientale di un'impresa sull'ecosistema. Questa vittoria permetterà l'analisi, della durata di un anno circa, dell'anidride carbonica emessa nel ciclo produttivo di quattro prodotti. Latteria Montello, pertanto, laddove non sarà possibile ridurre l'emissione, si farà carico delle riparazioni ai suoi impatti ambientali, investendo in piani di riforestazione o di creazione, manutenzione e rinfoltimento di parchi e riserve pubbliche naturali. Certamente non è prevedibile il rientro economico di questo onere, ma è sicuro invece il rientro in termini di immagine e reputazione dell'azienda stessa, sia verso i distributori che verso i consumatori finali.

Riguardo le risorse intellettuali, non esistono brevetti depositati, ma la sola registrazione dei brand di Latteria Montello.

Finanziariamente, le risorse da cui attinge Latteria Montello derivano in gran parte dall'azienda stessa, c'è poco indebitamento nei confronti delle banche. La scelta di re-investire gli utili nell'azienda stessa (dedicando solo una piccola parte ai dividendi azionari) è una formula che si sta rivelando vincente e permette all'azienda di essere sempre all'avanguardia e allineata alle esigenze del mercato. I maggiori ambiti di investimento sono la Ricerca e Sviluppo, l'innovazione di prodotto e la promozione pubblicitaria. Una nuova figura che cura il controllo di gestione sta assicurando una sostenibilità finanziaria all'azienda consigliando le direzioni che l'azienda stessa dovrebbe seguire per non incorrere in problematiche contabili e finanziarie. Questa aiuta anche a reperire eventuali risorse finanziarie esterne.

### 3.8 Le Attività Chiave

Latteria Montello, nello specifico lo stabilimento dedito alla produzione dei latticini Nonno Nanni, è organizzata al punto di gestire direttamente tutte le fasi necessarie alla lavorazione, confezionamento e distribuzione dei prodotti.

Ogni prodotto nasce con il latte fresco (già esaminato alle stalle di origine) che viene consegnato ogni mattina dai conferenti della zona, ed è nuovamente esaminato nel laboratorio interno. A proposito delle analisi, il laboratorio interno effettua circa 60 mila controlli all'anno (controllando i parametri chimici, fisici e batteriologici), volti a garantire la sicurezza del consumatore, ed essi sono operati sia sul latte consegnato, sia su tutte le fasi del processo produttivo, sia sui prodotti finiti. Unitamente al laboratorio interno, anche dei laboratori esterni effettuano analisi (circa 200 all'anno) per verificare oltre 20 mila parametri chimico-fisici.

Come anticipato, non deve essere il latte ad adeguarsi alla produzione ma la produzione ad adeguarsi al latte, proprio perché è diverso ogni mattina. La fase di pastorizzazione avviene tramite un "trattamento termico flash", ossia mediante l'uso di scambiatori di calore che riscaldano un sottile velo di latte a 72° centigradi per 15 secondi, e l'eliminazione dei batteri patogeni. Così facendo, il processo avviene senza intaccare le caratteristiche organolettiche e nutrizionali del latte.

Il latte pastorizzato è così trasportato all'impianto di coagulazione, il quale riesce a mantenere vivi e attivi oltre 2 miliardi di fermenti lattici vivi per grammo di prodotto. Successivamente, il prodotto viene indirizzato alle diverse linee di produzione che caratterizzeranno il prodotto finito con le diverse specifiche.

Una volta ottenuti i panetti, questi vengono confezionati, imballati, immagazzinati e inseriti in quella grande rete distributiva di cui si faceva cenno. È importante sottolineare come l'efficienza della rete distributiva sia pressoché necessaria vista l'alta deperibilità e delicatezza del prodotto. Oltre ad avere una vita breve (non più di 20 giorni), non deve essere sottoposto a stress atmosferici e di temperatura, a rischio di alterarne la qualità e la freschezza. In tutto il

processo produttivo opera una tecnologia<sup>53</sup> chiamata "Prelievo per spedizione mobile", e, utilizzando barcode e tecnologia wireless, permette la totale rintracciabilità (oltre all'identificazione) dei materiali e dei prodotti, soprattutto per velocizzare le fasi di prelievo e stoccaggio.

### 3.9 Le Partnership Chiave

Latteria Montello non è verticalmente integrata: al suo interno, come si è visto, non è sviluppata l'intera filiera del prodotto. Le realtà più importanti a cui fa affidamento sono i conferenti del latte e i distributori dei prodotti finiti.

A proposito dei conferenti, la relazione che lega Latteria Montello ai produttori di latte fresco è spesso longeva, essendosi così instaurati dei rapporti di totale fiducia. Ciò però non può causare una certa superficialità nelle analisi della materia prima: come si è detto, anzi, vengono effettuati numerosi e severi controlli sul latte fresco, sia all'origine nelle stalle, sia alla consegna nello stabilimento.

Analogamente per la rete distributiva. I distributori sono stati scelti con cura e chiedendo la massima attenzione nel trasporto e consegna dei prodotti finiti, sia per una questione di garanzia di sicurezza al consumatore finale sia per una questione di immagine e reputazione.

#### **Figura 24 - Mezzi di Distribuzione dei prodotti finiti.**

La distribuzione dei prodotti Nonno Nanni avviene tramite mezzi di proprietà e copre capillarmente il territorio nazionale ed, in parte, extra-nazionale. I mezzi di trasporto impiegati per la consegna del latte fresco, seppur caratterizzati dalla medesima immagine pubblicitaria, non sono di proprietà dell'azienda, ma la relazione di fornitura e la garanzia di esclusività del prodotto fanno sì che l'intero indotto si senta parte della grande famiglia di Latteria Montello.



Fonte: [www.nonnonanni.it/it/chi-e-nonno-nanni/la-distribuzione](http://www.nonnonanni.it/it/chi-e-nonno-nanni/la-distribuzione), accesso dicembre 2012.

<sup>53</sup> Stella U. (2010), *Nonno Nanni adotta sistema radiofrequenza per velocizzare il magazzino*, GDOWeek, Il Sole 24 Ore.

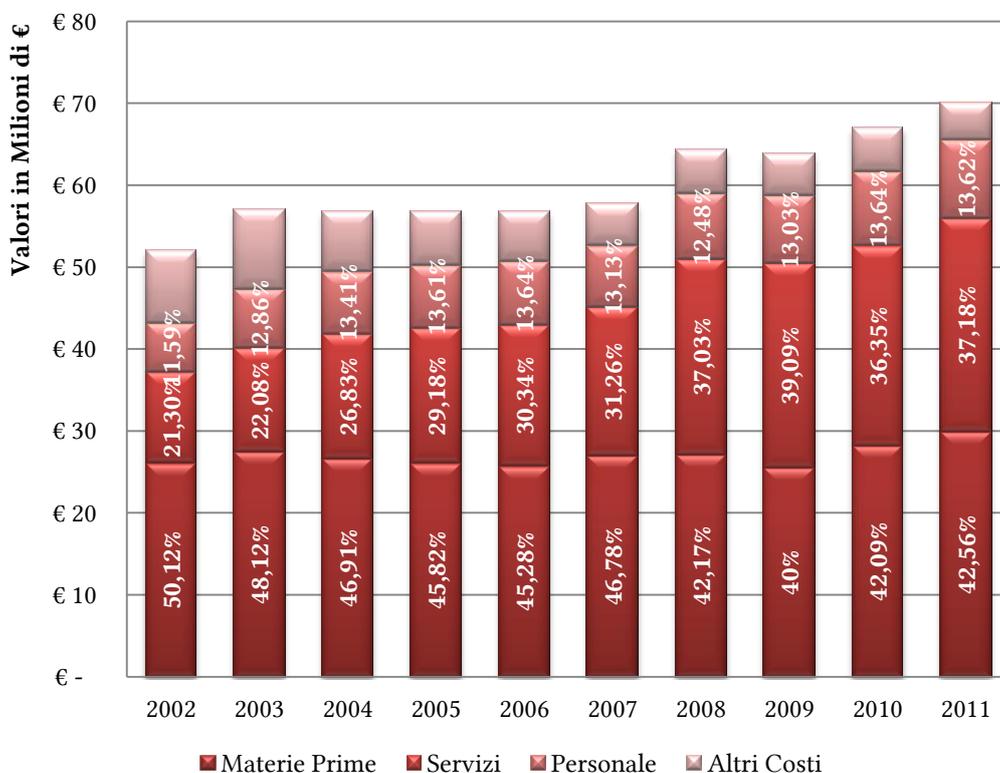
### 3.10 La Struttura dei Costi

Nell'ultimo lustro, Latteria Montello ha conosciuto un aumento dei costi di produzione da quasi 58 milioni di euro del 2007 a più di 70 milioni di euro del 2011. Ciò è dovuto essenzialmente ad un aumento della produzione, e pertanto la necessità di un maggiore approvvigionamento di materie prime e servizi (cresciuti rispettivamente di 3 milioni di euro e di 8 milioni di euro in cinque anni), oltre ad un aumento del personale impiegato (variazione di + 2 milioni di euro).

Tuttavia le proporzioni dei costi destinate alle tre aree sopracitate restano abbastanza stabili nei cinque anni: in media le materie prime incidono per il 42,70%, i servizi per il 36,16% e il personale per il 13,17%.

**Figura 25 - Categorie ed Incidenza dei Costi di Produzione.**

L'incidenza (in percentuale) delle categorie di costi principali nel totale dei costi di produzione. In 10 anni i costi sono passati da poco più di 50 milioni di euro a 71 milioni di euro, soprattutto a causa dell'incremento della produzione volto a soddisfare una domanda sempre crescente dei prodotti di Latteria Montello. Le proporzioni si mantengono alquanto inalterate: le materie prime hanno inciso nei 10 anni scorsi con una media di 27 milioni di euro (pari al 45% dei costi), i servizi attorno ai 19 milioni di euro (pari al 31%) e infine il personale ha inciso con 8 milioni di euro (pari al 13%). Gli altri costi in media ruotavano attorno ai 6 milioni di euro.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

# CAPITOLO 4

## DA RE: CREATIVITÀ E INNOVAZIONE

### NELL'ARTE PANIFICATORIA

La Da Re S.p.A., analogamente a Latteria Montello S.p.A., è un'impresa capace di offrire un prodotto decisamente riconoscibile, unico e che spicca per la cura artigianale con cui è offerto ai suoi consumatori, e per questo motivo è internazionalmente riconosciuta come la produttrice de "I Bibanesi".

L'azienda (di dimensioni contenute, ma che la pongono comunque nella classificazione convenzionale delle medie imprese) sarà analizzata con la lente di ingrandimento del Business Model Canvas, e si andranno a visualizzare, blocco per blocco, tutti quegli elementi che rendono questa azienda così particolare.

Una premessa storica ci permetterà di capire perché sono nati i Bibanesi e come questi si sono posti in un mercato completamente nuovo. Ebbene i Bibanesi non sono un pane, non sono un grissino, ma sono un po' dell'uno e un po' dell'altro, e forse è questo che li rende così vivaci nel mercato, nonostante in 25 anni che sono prodotti non sia mai stata cambiata la ricetta originale. Certo esistono alcune varianti, ma il Bibanese è sempre lo stesso, nonostante siano tutti diversi. Ma questo sarà spiegato meglio nell'approfondimento delle value propositions, dove si analizzeranno i vari prodotti che oggi Da Re commercializza.

Il business model canvas di Bibanesi sarà utile, nel capitolo finale, per intuire quali siano le complementarità e le intelligenze che risiedono in quest'azienda; ma si può già anticipare che tutta l'azienda è sintonizzata con l'intraprendenza artistica del fondatore riconosciuto, il sig. Giuseppe Da Re, che ancora oggi esprime la sua passione creativa in ciascun piccolo Bibanese.

## 4.1 La Storia

Già esistente dal 1969 come panificio, la Da Re S.p.A. fu costituita nel gennaio 1975 e l'oggetto sociale prevede tuttora sia un'attività di panificio, idoneo sia alla vendita al minuto di prodotti di panetteria sia al commercio all'ingrosso di tutti i suoi prodotti.

Gli anni '70 furono ricchi di cambiamenti e di rinnovamenti, portando il panificio ad essere uno dei più attivi dell'Italia nord-orientale, mantenendo tuttavia quella connotazione artigianale che garantiva la qualità dei prodotti. Eppure la tecnologia dell'epoca poteva già permettere l'installazione di impianti completamente automatizzati che potevano senz'altro soddisfare la crescente domanda dei prodotti Da Re, ma non erano sicuramente capaci di donare ai prodotti quella fragranza e unicità che derivano esclusivamente dal lavoro manuale.

Volendo mantenere viva questa tradizione artigianale, per quanto nobile sia l'intento, fu necessario fare i conti con la mole di lavoro che si accumulava di ora in ora, durante tutto il dì e tutta la notte. Sempre più panetterie e punti vendita del Nord-Est chiedevano il buon pane di Da Re, ma ormai il panificio stava crollando sotto il suo stesso peso.

Serviva un prodotto simile al pane, con la stessa fragranza e gusto, ma che avesse una durata più prolungata, una maggiore praticità nella produzione. E quindi, inseguendo questi obiettivi, negli anni 1988-1989 nascono i Bibanesi: un prodotto totalmente nuovo, senza pari, che racchiudesse tutto il gusto del pane in una specie di grissino.

La produzione del pane tradizionale viene così abbandonata a favore di questo prodotto innovativo, il quale, prima della sua conferma, ha richiesto diversi sondaggi di mercato e sperimentazioni, ma che poi non ha avuto alcuna necessità di imponenti campagne pubblicitarie per conquistare una notevole fetta di mercato.

Recentemente, l'azienda nel 2000 ha subito una divisione societaria che l'ha messa a dura prova, ma è stata colta l'occasione per ripartire, rilanciare l'azienda investendo in nuove tecnologie (mantenendo la stiratura manuale del prodotto) ed affrontare così in maniera più sistematica la sua graduale espansione.

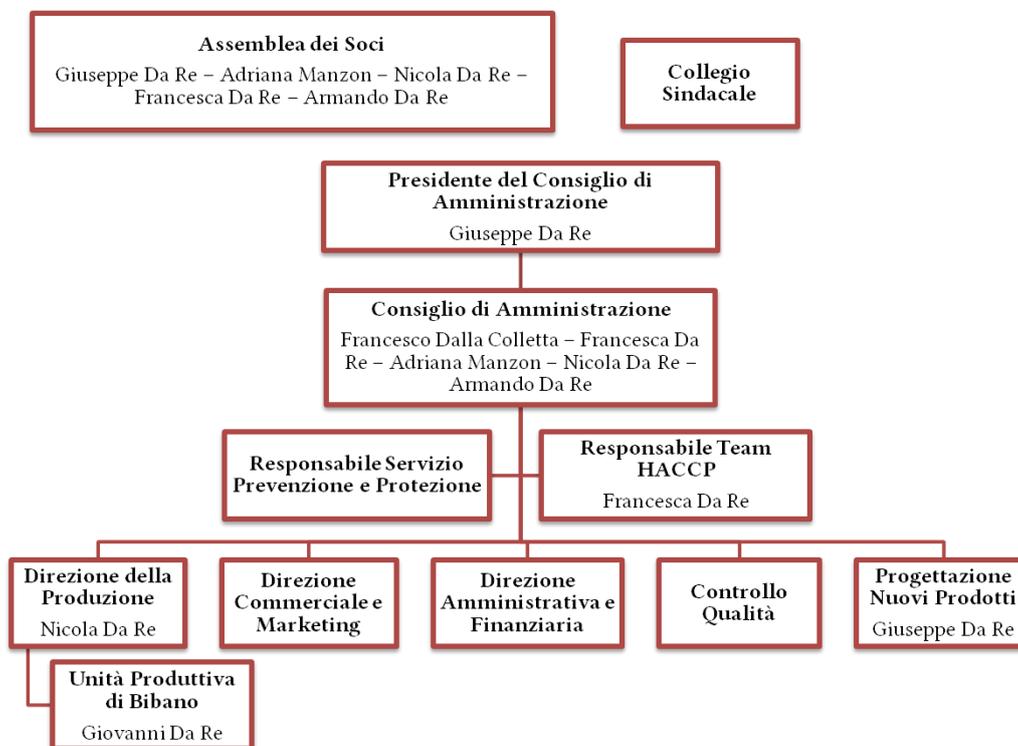
Tabella 6 - Da Re S.p.A.

<b>Da Re S.p.A.</b>	
<b>Logo</b>	
<b>Forma Societaria</b>	Società per Azioni (dal 1975)
<b>Capitale Sociale</b>	€ 103.200 interamente versato
<b>Anno di Fondazione</b>	1969
<b>Sede</b>	Bibano di Godega di S.U. (TV)
<b>Settore</b>	Panificazione
<b>Generazione coinvolta</b>	Seconda
<b>Fatturato (al 31/12/2011)</b>	€ 13.707.524
<b>Numero di Dipendenti</b>	84
di cui	
- <b>nello stabilimento produttivo</b>	73
- <b>negli uffici direzionali</b>	11

Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di gennaio 2013.

Tabella 7 - Organigramma (parziale) della Da Re S.p.A.

Rappresentazione grafica dell'azienda, con particolare rilievo dato ai membri della famiglia Da Re.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di gennaio 2013.

## 4.2 La Segmentazione dei Consumatori

È oggettivamente difficile posizionare i Bibanesi in un mercato piuttosto che in un altro. Come livello di qualità e prezzo al consumatore (considerato che è una tipologia di pane), il prodotto è tendenzialmente rientrante tra i prodotti di nicchia, ma nonostante questo è reperibile nel 60% degli ipermercati e nel 50% dei supermercati, oltre alla quasi totalità dei piccoli negozi. Certo è che se fosse un prodotto propriamente "di massa", lo si troverebbe anche negli hard discount, ma poiché si vuole salvaguardare la qualità (a scapito dei grandissimi volumi) e poiché gli attuali impianti produttivi non lo consentono, al momento i Bibanesi si collocano nella fascia intermedia tra nicchia e diversificato. Il mercato servito è anche diversificato perché, oltre al mercato quasi di nicchia, si affianca il mercato Ho.Re.Ca., il quale costituisce un saldo punto di riferimento per l'azienda (circa il 20% del fatturato).

Il target che l'azienda si prefigge di servire è costituito da soggetti giovani, attenti alla qualità intrinseca dei prodotti alimentari, alla dieta mediterranea, alla ricerca del sapore in un prodotto, senza però trascurare la genuinità, la qualità intrinseca e le caratteristiche realmente artigianali.

La scelta del mercato e del target è di fatto una mossa obbligata dalla filosofia che caratterizza tutta l'azienda, in entrambi gli stabilimenti produttivi. Nella "Dichiarazione di Politica per la Qualità e la Sicurezza Alimentare", trova posto, infatti, la mission molto articolata dell'azienda. Riportando in sintesi ciò che è ivi espresso, la missione aziendale è quella di dedicare un grande impegno alla qualità dei prodotti, riflesso dell'attenzione verso un'alimentazione equilibrata, completa ed intelligente. Volendo continuare ad assicurare qualità, affidabilità, legalità e sicurezza del prodotto fornito, si devono concretizzare alcune scelte produttive, quali:

- L'ampia fase di sperimentazione e attenta ricerca sui sapori (che comporta soprattutto la creazione di nuovi prodotti e migliorie a quelli esistenti);
- L'accurata e severa selezione di materie prime e ingredienti di assoluta genuinità (in quanto non si può offrire un prodotto di qualità se le materie prime non lo sono, anche se richiedono ulteriori sforzi);

- La massima cura nella selezione e nell'approvvigionamento anche dei materiali di confezionamento (la confezione deve mantenere inalterate le caratteristiche del prodotto, sia nel trasporto che nella conservazione a casa);
- L'assenza di additivi alimentari (sinonimo di totale genuinità del prodotto);
- La totale esclusione di elementi di derivazione transgenica (OGM);
- L'impiego di olio extra vergine d'oliva 100% italiano (accuratamente scelto tra i migliori cultivar pugliesi e ricercato in base a proprietà chimiche precise);
- La stiratura manuale della pasta (punto di forza ed imprescindibile per il prodotto, una automatizzata penalizzerebbe di molto la fragranza e unicità);
- Il metodo a "lieviti lunghi" (la pasta è lasciata lievitare naturalmente per più di 18 ore prima dell'impiego);
- La sicurezza della qualità attraverso una rigorosa procedura di controllo in tutte le fasi della produzione, oltre al monitoraggio con il piano HACCP.

Si intuisce dunque come tutte queste caratteristiche produttive permettano alla Da Re di essere un "monopolista" nel suo settore così particolare dell'arte panificatoria e che gli consentono di resistere ai periodi più difficili senza il grande aiuto ricavabile dall'export (il 98% dei prodotti, infatti, è venduto nel territorio italiano). Non esistono competitors che possano immettere nel mercato il medesimo prodotto offrendo lo stesso valore, senza tralasciare una delle caratteristiche sopracitate. In realtà esiste almeno un competitor: un ex dipendente dell'azienda che ha tentato di ricreare il Bibanese (chiamandolo "Piavettino"), ma, adoperando la tecnica automatizzata e non manuale e dunque non ottenendo un prodotto sostituibile, non costituisce in effetti una vera minaccia competitiva per Da Re.

La quota di mercato pertanto è difficilmente calcolabile: il prodotto esiste ed è sempre più richiesto, ma non esistono al momento dei players rilevanti che consentano l'individuazione di tale percentuale. Esistono tuttavia tantissime aziende che producono grissini in modo industriale, ma non sono classificabili nella medesima categoria dei Bibanesi.

Dal punto di vista della domanda, la Da Re (che monitora costantemente il mercato grazie agli strumenti della grande distribuzione) sta fronteggiando delle

richieste sempre più insistenti di confezioni "monodose", provenienti soprattutto dal canale ho.re.ca. e dal canale vending. Oltre al fatto che in ambito internazionale sono preferite le confezioni piccole (alla quale si sta fronteggiando con delle piccole confezioni da 100g), la confezione ridotta, quasi monodose appunto, costituisce al momento uno dei mercati più interessanti e con più opportunità di crescita. Oltre che dal mercato ho.re.ca. e vending, provengono richieste dal mercato del catering aeroportuale (sia di terra che di volo), ora servito in modo discontinuo con la confezione ho.re.ca da 500g.

Lo scetticismo che caratterizza il management di Bibanesi, oggi, verso le confezioni monodose è legato a diverse ragioni: essenzialmente al timore di "sminuire" il prodotto offrendolo non nelle classiche confezioni (spesso adornate di fumetti, opere d'arte, caricature, ecc.) ma in piccole bustine; in seguito, l'impossibilità fisica e logistica di installare dei macchinari adatti considerati gli spazi in cui oggi alloggia la produzione; ed, infine, la quasi impossibilità di creare delle piccole bustine (di solito non superano i 50g) di peso abbastanza omogeneo visto che tutti i Bibanesi sono diversi tra loro, proprio a causa della lavorazione manuale e del taglio casuale che viene eseguito su di essi.

### 4.3 Le Value Propositions

I Bibanesi sono definiti come dei bocconcini di pane, stirati a mano, friabili e croccanti, leggermente salati e arricchiti con una piccola quantità di seme di sesamo in superficie. La forma è variabile, segno di una lavorazione completamente manuale della pasta, il colore è giallo dorato, tipico della crosta di pane, il sapore è quello del pane, con una nota di olio extra vergine d'oliva.

I Bibanesi sono così peculiari che sono inseriti nell'elenco dei prodotti tipici del Ministero dell'Agricoltura (Decreto del Ministero delle Politiche Agricole 8/5/2001 e successivi), ma non come "panetti" o "grissini" ma proprio come "Bibanesi", tanto sono unici nella loro categoria.

La fonte di maggior valore per i consumatori è proprio questa qualità così unica, ed è testimoniata dall'apprezzamento degli stessi verso l'azienda, contattata frequentemente tramite posta (elettronica e non) e telefono. La soddisfazione è dunque elevata, ed è mantenuta tale grazie al mantenimento di quelle rigide

disposizioni della politica aziendale precedentemente vista: se cambiasse solamente un passaggio produttivo, la lavorazione della pasta o una materia prima, è assicurato che non si otterrebbero più i Bibanesi originali, perdendo in poco tempo la maggioranza dei consumatori. Questi comunque si troverebbero in una situazione senza alternative, visto che si è anzidetto che non esistono competitors che possano offrire un prodotto simile e sostituibile, pertanto l'impegno per l'azienda di mantenere standard così elevati è anche un senso di responsabilità verso i suoi consumatori.

Ciononostante, non si può offrire dal 1988 lo stesso prodotto, per quanto peculiare esso sia. L'azienda in merito a questo rischio si è mossa in due direzioni: una caratterizzata dalla cura del packaging, l'altra dalla ricerca di nuove varianti dei Bibanesi.

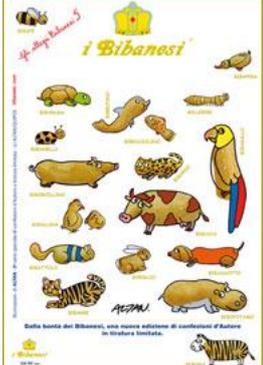
In merito alla prima strategia, l'azienda incarna lo spirito creativo di Giuseppe Da Re, diplomato al liceo artistico, nel quale ha perfezionato le tecniche di pittura e scultura che pratica ancora oggi con gradevoli risultati. La passione per la cultura e per l'arte, ma anche per il sociale e il solidale, è rappresentata nelle confezioni dei Bibanesi, in cui si possono distinguere le "Serie Speciali" e le "Collezioni Speciali".

Per le prime, sono state riportate le più grandi opere d'arte ospitate presso quelle mostre di cui Da Re è sponsor, come quella personale di Luciano Biban (conosciuto artista friulano), di "Canaletto. Venezia e i suoi Splendori" e, infine, quella di "Van Gogh e il viaggio di Gauguin".

Per quanto riguarda le collezioni speciali, invece, consistono in edizioni in tiratura limitata (di solito durano le stagioni primaverili ed estive di ogni anno) che riportano all'esterno delle vere e proprie opere d'arte create dai più rinomati vignettisti e artisti di quest'epoca, i quali omaggiano i Bibanesi inserendoli nei loro disegni. Si ricorda, tra le altre, l'edizione di Altan ("Gli Allegri Bibanesi 5" del 2007), quella ad opera di Nicoletta Costa (conosciutissima illustratrice di libri per bambini, in "Gli Allegri Bibanesi 7" del 2009/2010), quella del celebre vignettista Giannelli ("Gli Allegri Bibanesi 8" del 2010), quella di Forattini, conosciuta anche come "Bibacirco" ("Gli Allegri Bibanesi 9" del 2011) e, infine, quella di Mordillo, chiamati anche "Bibamici" ("Gli Allegri Bibanesi 10" del 2012).

In merito alla seconda strategia, quella che punta ad una brand extension verso varianti dei Bibanesi, sono stati fatti molti tentativi di creare un prodotto diverso dal Bibanese classico ma che mantenesse gli stessi principi qualitativi. Delle varianti più fortunate si rammentano quelli alla farina integrale e fiocchi di frumento; i "Biballegrì", ossia dei piccoli bibanesi classici modellati in piccoli bocconcini; quelli al gusto pizza, arricchiti di pomodoro, formaggio e origano; i Bibanesi "Unico", creati da una farina macinata a pietra e arricchiti da germe di grano, e, infine, quelli al Kamut, che hanno riscosso un successo più che inaspettato.

**Tabella 8 - Alcune delle tipologie di Bibanesi commercializzate.**

		
Bibanesi Classici all'Olio Extra Vergine di Oliva	Bibanesi alla Farina Integrale e Frumento	Bibanesi al Gusto Pizza
		
Bibanesi al Kamut	Biballegrì	Bibanesi Unico
		
Disegni di Altan	Disegni di Giannelli	Disegni di Forattini

Fonte: ns elaborazione

In merito al Kamut (o meglio, al grano khorasan, in quanto Kamut è il brand), questo grano di origine così antica e mantenuto inalterato col passare dei secoli (ora coltivato solamente in Montana, negli USA, e in una piccola regione del Canada), nel tempo ha costituito una fortuna quanto una disgrazia. Se è vero che l'Italia è dove giunge il 60% del prodotto (risultando così il Paese con il più alto consumo di grano khorasan), è altrettanto vero che una mancanza di esso può danneggiare le aziende che lo importano e quelle che lo adoperano nei processi produttivi. E così è stato nella primavera del 2011, quando, in seguito a delle violente alluvioni nelle valli dedicate alla coltivazione del Kamut non si sono potute effettuare le operazioni di semina. La produzione italiana di derivati di questo grano si è trovata senza gli approvvigionamenti necessari per quasi tutto il 2012; solo verso settembre si è tornati alla normalità.

Questo episodio ha dunque limitato la produzione di Bibanesi al Kamut, i quali, dal loro lancio nel novembre 2007, realizzano un terzo del fatturato complessivo dell'azienda. Come sopperire dunque a quei tre-quattro milioni di euro di fatturato che non si poteva fisicamente realizzare? L'occasione è stata propizia per il lancio di un nuovo prodotto, i Bibanesi Latte e Miele, già da tempo progettato ma mai realizzato in quanto non c'era lo spazio produttivo adeguato. Ciò ha fatto capire all'azienda quanto siano rilevanti le attività di ricerca e sviluppo, totalmente in capo al fondatore Giuseppe Da Re, successivamente testate dall'azienda e poi sottoposte ai primi sondaggi di mercato.

Un altro prodotto di cui si sente sempre più l'esigenza è quello adatto ai celiaci. Anche in questo caso, al momento la domanda non può essere soddisfatta a causa dell'inadeguatezza degli stabilimenti produttivi ad accogliere una linea senza glutine: non ci deve essere, infatti, alcuna contaminazione da parte delle farine tradizionali (le quali, invece, sono ricche di glutine, ma è ciò che consente di ottenere un risultato così croccante e di quella consistenza).

#### **4.4 I Canali**

Da Re S.p.A. non ha mai optato per forme pubblicitarie né a mezzo stampa né a mezzo televisione, fatto salvi casi moderati di presenze in riviste del settore o in alcuni programmi televisivi. Questa scelta, apparentemente controproducente

per l'azienda, è giustificata dalla sostenibilità e la diffusione del prodotto stesso. Al momento, infatti, l'azienda non riuscirebbe a sostenere né i costi legati ad uno spot tv né, soprattutto, l'aumento della domanda che ne conseguirebbe, vista la limitatezza degli impianti produttivi attuali che già faticosamente soddisfano la domanda in essere. Riguardo la diffusione, non avrebbe senso per Da Re occupare uno spot tv sulle reti nazionali quando il prodotto non è distribuito in modo capillare in tutto il Paese. Al momento i Bibanesi sono stabilmente presenti solo in Piemonte, Lombardia, Triveneto, Emilia-Romagna, Toscana e Lazio. L'espansione geografica va di pari passo con l'espansione produttiva, e non potrebbe essere diversamente se non si vuole tornare a quegli anni '70-'80 del secolo scorso quando non si riusciva a soddisfare l'allora domanda di pane tradizionale. Sta prendendo forma, tuttavia, un progetto con Coop Italia, che prevede l'inserimento dei Bibanesi nel catalogo generale italiano, affinché questi siano disponibili per tutti i negozi, supermercati e ipermercati Coop di tutta Italia. Ciò che rileva, in fase di distribuzione, non è solo la produzione a monte che deve essere sufficiente, ma anche la considerazione dei costi di trasporto. Gli imballi, infatti, sono voluminosi e assolutamente non riducibili (non si può correre il rischio di danneggiare l'integrità del prodotto). Inoltre, si tratta di pane, un alimento povero, pertanto elevati costi di trasporto hanno una pesante incidenza nel prezzo finale.

Come riescono dunque i Bibanesi a farsi conoscere dai nuovi potenziali consumatori?

Essenzialmente l'unico canale di comunicazione che pone in essere l'azienda sono le in-store promotion: delle impiegate dell'azienda (quindi con un solido e preparato background, capaci di spendere una parola aggiuntiva e di rispondere a qualunque domanda sul prodotto e/o sul packaging delle serie/collezioni speciali) presenziano per 1.500 giornate all'anno nei più grandi supermercati e ipermercati, al fine di far conoscere i Bibanesi alla clientela di quello store. Ogni giorno, per tutto l'anno, ci sono in media quattro in-store promotion, e questa è l'unica forma pubblicitaria sostenibile (dal punto di vista finanziario e produttivo) dall'azienda, considerati gli impianti produttivi disponibili.

Da Re sfrutta altre occasioni pubblicitarie: nelle occasioni di rilievo (come nei banchetti del Festival di Sanremo, della kermesse di Miss Italia, del Festival di

Cannes, al Motomondiale, al Giro d'Italia) e nelle iniziative sportive e culturali soprattutto locali. Annovera inoltre clienti alquanto "speciali" come la cucina papale dello Stato del Vaticano, ATA Hotels Grand'Hotel di Rimini, Gallerie Lafayette di Parigi, catering di compagnie aeree come Lufthansa, ecc. e allietta i buffet del Parlamento Europeo, dello Stadio Meazza di Milano, del Casinò di Venezia, ecc.

In linea di massima, il Bibanese si è fatto conoscere tramite l'efficace strumento del passaparola, iniziato sia nei punti vendita grazie alle in-store promotion sia nelle sedi più particolari ed istituzionali.

Da Re, inoltre, è presente in diverse fiere del settore, quali Cibus a Parma, Tuttofood a Milano, Il Salone del Gusto a Torino, Cheese a Bra, ma anche all'estero come ANUGA a Colonia.

#### **4.5 La Relazione con la Clientela**

La relazione con la clientela è uno degli elementi che Da Re ha particolarmente a cuore: è nel credo aziendale che una volta attirato un cliente non si possa lasciare tale relazione in uno stato di superficialità. E questa attenzione verso il cliente è manifestata soprattutto quando si tratta di rispondere a quelle (poche, fortunatamente) lamentele provenienti dagli stessi consumatori, alcuni dei quali hanno riscontrato problematiche legate all'imballo, alla cottura dei Bibanesi, alla consistenza, ecc. Nonostante sia un'azienda certificata e nonostante gli addetti abbiano una grande sensibilità verso la perfezione del prodotto, l'errore può capitare, ma qui prende forma proprio quella assistenza personale dedicata operata dall'ufficio qualità. Il reclamo è quindi registrato, il collo difettoso è ritirato, lo si analizza per rintracciare il percorso produttivo, si rimborsa il cliente con un collo omaggio corredato di una lettera di scuse scritta manualmente. In un registro di non conformità vengono annotati tutti questi passaggi, inclusi i costi di trasporto del ritiro e della consegna del collo, consentendo dunque di monitorare la situazione. Effettivamente quest'operazione sembra costosa, ma poiché non capita frequentemente durante l'anno si ha la possibilità di salvare un rapporto di clientela. La fidelizzazione è più che assicurata, e sicuramente rende sostenibile questa procedura di rimborso.

Questi reclami/lamentele/problematiche vengono poi riferiti al vertice aziendale e ai capireparto, in modo che gli errori riscontrati possano essere motivo di correggere un'azione di un passaggio produttivo. Prima si è anticipato che gli addetti sono fortemente sensibili alla perfezione e al mantenimento di una certa qualità nella lavorazione: questo sentimento è rafforzato regolarmente, due volte l'anno, in occasione di riunioni di tutti gli addetti con il management aziendale.

Ma non giungono solo lettere o telefonate di reclami presso l'azienda: più spesso, invece, giungono lettere e consigli ricchi di complimenti e gratificazioni.

In occasione delle visite aziendali da parte di scolaresche (specialmente le più giovani), è rilasciato a ciascuno un cartoncino raffigurante dei bibanesi di una forma particolarmente buffa; i bambini sono poi inventati a completare il disegno con la propria creatività, aggiungendo zampe, facce, musci, vestiti di persone e animali, oggetti e tutto ciò che risiede nell'immaginazione di un bimbo. Questo è uno dei motivi per cui Da Re sta pensando di allargare la sua comunicazione tramite l'iscrizione dell'azienda presso il social network più popolare: nella pagina facebook ufficiale, infatti, si vorrebbero pubblicare tutti questi disegni (oltre a tutto il resto, come le varie serie e collezioni speciali) in modo tale che tutti possano ammirare la creatività che scaturisce da un Bibanese.

#### **4.6 I Flussi di Ricavo**

L'azienda trae i suoi ricavi essenzialmente dalla vendita dei suoi prodotti. Il marchio non è assolutamente concesso in licenza o venduto, tanto è peculiare per Da Re. Riguardo la vendita l'azienda ha due modalità (oltre alla vendita dedicata al canale ho.re.ca.): una prima si concentra tutta nel rapporto diretto con la Distribuzione Organizzata o con la Grande Distribuzione Organizzata e una seconda con gli ex-grossisti, ora denominati prevalentemente "depositari". Riguardo la prima, l'azienda ha contrattualizzazione diretta con tutti i principali operatori della GDO nelle aree geografiche precedentemente citate, anche se molto si deve ancora fare per aumentare la consapevolezza e il grado di diffusione del prodotto. Riguardo la seconda, invece, il rapporto è più umano, più legato a quella figura dell'intermediario che cura i rapporti tra l'azienda e le piattaforme logistiche della grande distribuzione (e anche dei piccoli negozi e

supermercati), assicurandole continuità del prodotto a scaffale e risolvendo tutte quelle problematiche che altrimenti rimarrebbero irrisolte, vista la complessa organizzazione della GDO e l'impossibilità per l'azienda stessa di tenere sotto controllo gli scaffali dei super ed ipermercati.

Come si è già anticipato, i flussi di ricavi sono attribuibili per l'80-85% dal canale retail, mentre per il rimanente 15-20% dal canale ho.re.ca.

Riguardo i ricavi, e quindi i prezzi di vendita, la politica di pricing dell'azienda è tanto corretta quanto legata all'oscillazione delle materie prime. Per due anni il listino è rimasto inalterato, solo a gennaio 2013 è stato lievemente modificato a seguito di un aumento dei costi delle materie prime che non potevano essere altrimenti recuperati.

#### **Figura 26 - Flussi di Ricavo di Da Re S.p.A.**

La divisione societaria del 2000 ha consentito l'azienda di mettere in moto quei meccanismi di crescita indispensabili e da tempo attesi. Nonostante non sia stato un passo facile e indolore, la azienda è riuscita a triplicare il fatturato in poco più di 10 anni, continuando a crescere ad un tasso medio del 12% annuo anche nel periodo in cui la crisi economica globale iniziava a far sentire la propria influenza.



Fonte: ns elaborazione da database AIDA - Università Ca' Foscari

#### 4.7 Le Risorse Chiave

Da Re si fonda su un sistema di risorse che sono ritenute tutte ugualmente importanti ai fini di un corretto e sano funzionamento dell'impresa stessa.

Delle risorse fisiche, particolare rilievo assume il nuovo stabilimento di Zoppè (Conegliano) in cui si sono installati dei nuovi impianti all'avanguardia, anche se già lo stabilimento originario di Bibano aveva subito pesanti ammodernamenti negli anni 2005-2007. I macchinari, che non sostituiscono la stiratura della pasta svolta rigorosamente a mano, sono utili agli addetti perché velocizzano soprattutto i processi della catena di montaggio all'interno dell'azienda, oltre a garantire una maggiore efficienza ed efficacia nei passaggi di confezionamento, sigillatura ed imballaggio del prodotto finito.

Come si è anticipato, le risorse umane sono ciò che costituisce il fondamento di Da Re, e non solo quelle al management (tra cui Giuseppe Da Re, fondatore ed ideatore dei Bibanesi), ma anche quelle operative, responsabili ad esempio della tanto preziosa stiratura manuale.

Riguardo le risorse finanziarie, la Da Re dispone di una buona liquidità, soprattutto grazie alla non redistribuzione degli utili ma il loro totale reinvestimento nell'azienda, di anno in anno. Ciò le consente di operare tutti quegli investimenti ordinari e tutte quelle evenienze che impediscono di essere così dipendenti dagli istituti di credito. Certo è che per affrontare investimenti straordinari come l'ammodernamento dello stabilimento originale e l'allestimento di quello nuovo di Zoppè sono stati necessari dei finanziamenti esterni, tuttavia in liquidazione con la massima regolarità e continuità, grazie proprio alla scelta di mantenere un bilancio sano e autosufficiente.

Tra le risorse intellettuali, spicca senza dubbio la registrazione del marchio Bibanesi, tale da consentire una tutela sia nel territorio italiano che in quelli esteri. Riguardo questi, la registrazione avviene sempre come prima cosa, prima ancora della siglatura dell'accordo di distribuzione in quel determinato paese estero. Poiché le pratiche richiedono tempo e diverse verifiche, non si vuole correre il rischio di iniziare ad esportare in un paese estero in cui il brand non sia ancora tutelato. Ciò significherebbe una grande vulnerabilità e il rischio per

l'azienda di vedere perso gran parte del valore del prodotto, legato in modo indissolubile al nome che possiede.

#### **4.8 Le Attività Chiave**

Come più volte anticipato, la vera chiave del successo dell'azienda risiede nella stiratura manuale della pasta, lasciata riposare dalle 18 alle 36 ore prima del suo utilizzo. Che si parli ancora di lavorazione manuale in un'era in cui sono disponibili le più avanzate tecnologie sembra anacronistico, ma in realtà è proprio l'osservanza a queste procedure artigianali che impedisce di rendere i Bibanesi un prodotto industrializzato, insipido, di scarsa fragranza. Questo è provato non solo dall'ideologia del patron Giuseppe Da Re, nato come panificatore artigianale, ma dalle ricerche scientifiche che dimostrano come la pasta non subisca traumi se non è sottoposta alle automazioni disponibili (stampi, cilindrate, estrusioni, ecc.), e pertanto le molecole riescono a mantenersi intatte, donando ai consumatori quella fragranza e appetibilità tipiche di un prodotto pienamente artigianale.

L'attenzione e la cura per il prodotto partono fin dalle sue origini nelle materie prime. La farina più utilizzata è la farina di biga, leggermente più costosa della farina tradizionale ma con una maggiore resa. Il sale è sale marino, non ricristallizzato (a rischio di creare delle bizzarre reazioni con gli amidi della farina) e l'olio proviene da un cultivar pugliese che assicura anch'esso un'ottima resa in termini chimici e organolettici.

La qualità è dimostrata in tutte le fasi del processo produttivo, come vuole la missione aziendale, e infine è mantenuta integra fino alla tavola del consumatore grazie a degli imballaggi primari (in alluminio) e secondari (in cartone) che riescono a salvaguardare la freschezza e la fragranza del prodotto appena sfornato.

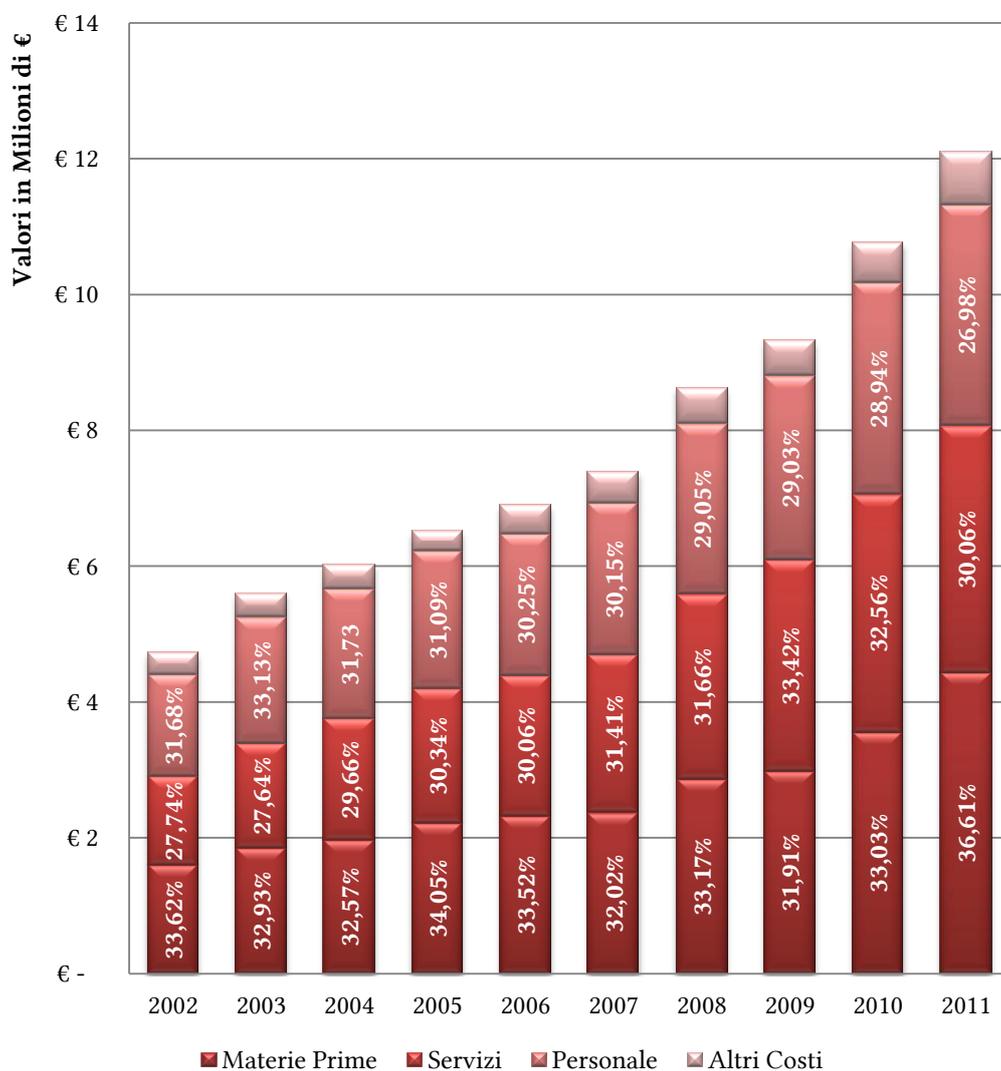
#### **4.9 Le Partnership Chiave**

Le partnership dell'azienda sono costituite prevalentemente dalla figura dei fornitori, i quali sono selezionati e monitorati affinché siano garanzia di qualità, oltre al fatto di dispensare talvolta qualche consiglio nell'utilizzo degli ingredienti.

#### 4.10 La Struttura dei Costi

In Da Re, i costi a bilancio sono quasi egualmente ripartiti tra materie prime, servizi e personale, ciascuno con una quota media degli ultimi dieci esercizi pari a circa il 33% del totale, passato dai quasi 5 milioni del 2002 agli oltre 12 milioni del 2011. Questa crescita è da imputarsi essenzialmente alla crescita della domanda di Bibanesi, il cui fatturato è cresciuto, come si è visto, dai 5 milioni del 2002 ai quasi 14 del 2011.

Figura 27 - Struttura dei Costi di Da Re S.p.a.



Fonte: ns elaborazione da dati AIDA - Università Ca' Foscari, consultati nel mese di dicembre 2012.

## CAPITOLO 5

### LURISIA: IL BEVERAGE DI ELEVATA QUALITÀ

Lurisia Acque Minerali s.r.l. è una società con sede nella piemontese Roccaforte Mondovì, in provincia di Cuneo, specializzata nell'imbottigliamento dell'acqua minerale che sgorga dalla Fonte Santa Barbara di Lurisia, a 1.460 metri s.l.m. sul Monte Pigna, a pochi chilometri dal confine francese.

L'economia piemontese è caratterizzata da un'elevata numerosità di aziende imbottigliatrici di acqua: in tutto esse sono sedici, di cui quattro solo nella provincia di Cuneo (Fonti Alta Valle Po, Fonti di Vinadio S.p.a., Sanpellegrino e Lurisia Acque Minerali S.r.l.), a testimonianza delle peculiarità e della purezza delle acque che sgorgano dalle Alpi dell'Italia occidentale.

Nonostante i parametri tradizionali non le consentano di rientrare tra le medie imprese, quest'azienda è comunque meritevole di essere analizzata proprio per la qualità della crescita che l'ha contraddistinta nell'ultimo decennio. Nel primo capitolo si è discusso della tensione alla crescita e di come i parametri convenzionali (numero di addetti e/o fatturato) siano ormai poco indicativi per la classificazione di un'impresa: Lurisia, infatti, ha saputo sfruttare l'acquisizione da parte di Eataly per crescere in misura oltremodo positiva nell'ultimo periodo.

Analogamente ai precedenti casi aziendali, sarà presentato il Canvas di Lurisia (incentrato nell'attività di imbottigliamento dell'acqua minerale e nella produzione di bibite, tralasciando il business dell'omonimo istituto termale), al fine di identificare la vivacità di quest'azienda e successivamente i legami di interdipendenza che la caratterizzano.

Tabella 9 - Lurisia Acque Minerali S.r.l.

<b>Lurisia Acque Minerali S.r.l.</b>	
<b>Logo</b>	
<b>Forma Societaria</b>	Società a Responsabilità Limitata
<b>Capitale Sociale</b>	€ 10.000
<b>Anno di Fondazione</b>	1940
<b>Sede</b>	Roccaforte Mondovì (Cuneo)
<b>Settore</b>	Bevande non alcoliche
<b>Fatturato (al 31/12/2011)</b>	€ 12.443.127
<b>Numero di Dipendenti</b>	32

Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

## 5.1 La Storia

La leggenda vuole che, agli inizi del XX secolo, un minatore, intento nell'estrazione delle "lose" (nel dialetto locale si intendono delle sottili pietre piatte, usate nelle costruzioni locali per la compattezza, la facilità di lavorazione e la resistenza agli agenti atmosferici), abbia colpito con il suo piccone una vena sorgiva nella Grotta dei Nuvolari -ora facenti parte dell'istituto termale-causando un allagamento del cunicolo. L'acqua fu dunque fatta defluire in un laghetto, il quale venne utilizzato dai minatori stessi per abbeverarsi e lavarsi delle loro piaghe e ferite causate dal duro lavoro. Ciò che destò stupore, in realtà, fu la velocità con cui quelle piaghe si rimarginavano, attirando non solo curiosi ma anche medici e ricercatori, i quali successivamente testimoniarono le qualità benefiche, quasi miracolose, dell'acqua di quella grotta.

Lo primo studio scientifico al riguardo risale al 1913, quando uno dei massimi mineralogisti dell'epoca, il professor Lincio, scoprì la presenza dell'autunite, un minerale radioattivo che si può considerare a tutti gli effetti un farmaco naturale. Nel 1918 il Ministero della Guerra dello Stato Italiano, interessato più agli armamenti arricchiti dai minerali radioattivi che alle proprietà curative degli stessi, inviò Marie Curie (riconosciuto Premio Nobel per la chimica) affinché studiasse la zona e realizzasse delle campionature di autunite. Lo studio fu successivamente condotto dal radiologo Pietro Cignolini di Genova, finanziato

dall'imprenditore edile David Garbarino e dal socio Tito Sciacaluga. La pratica venne conclusa solo nel 1940, quando la Regia Commissione per la Radioattività dichiarò la fruibilità delle sorgenti a fini medici, con la relativa autorizzazione di apertura dello stabilimento termale. Sempre nel 1940, con Regio Decreto, il Ministero della Sanità autorizzò la ditta Garbarino e Sciacaluga all'imbottigliamento e alla vendita dell'acqua di Santa Barbara di Lurisia, caratterizzata da un logo raffigurante un minatore stilizzato, onorando la leggenda che lo vuole responsabile di questa miracolosa scoperta.

La società fu titolare dell'azienda fino agli anni '70, quando ci fu la cessione al gruppo Bognasco, il cui socio di riferimento era l'Avv. Santambrogio. Costui una decina d'anni dopo decise di cedere tutte le aziende di imbottigliamento di acque minerali, eccezion fatta per Lurisia, la quale, assieme a Sant'Andrea di Medesano (PR), Frisia di Piuto (SO), Gocce di Carnia di Forni Avoltri (UD) e Madonna della Guardia di Ceranesi (GE), confluì nel gruppo Terme di Sant'Andrea (TSA). La TSA fu successivamente acquisita dal gruppo tedesco Gerostainer, il quale però non si caratterizzò per una buona gestione. Dopo tre esercizi in rosso, il gruppo tedesco decise di smembrare la TSA e di rivendere singolarmente le cinque aziende italiane. Chiamato per valutare le cinque aziende, nel 1996 il geometra Vittorio Invernizzi decise di acquistare Lurisia, iniziando a ridarle quella visibilità ed eccellenza che la caratterizza tutt'oggi. Investendo prima nell'ammodernamento degli impianti di imbottigliamento e poi nel rilancio dell'immagine di prodotto, Invernizzi riuscì a riportare alla luce una delle aziende italiane più ricche di potenziale.

Questo potenziale viene riconosciuto anche all'estero, soprattutto negli USA. L'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, nel 2000, la dichiarò l'acqua più bevuta nei ristoranti newyorchesi.

L'incontro nel 2003 con Oscar Farinetti porterà ad una cessione del 50% dell'azienda, facendola aderire al "Progetto Eataly" e portandola dunque ad una crescita sana e costante, più forte ancora della crisi economica che attanaglia l'economia mondiale dal 2008. La cessione, seppur in misura consistente, non portò ad uno stravolgimento dell'azienda, ma alla valorizzazione sostenibile di quell'acqua che da più di un secolo si caratterizza per proprietà curative e benefiche che spiccano nel panorama delle acque italiane.

## 5.2 La Segmentazione dei Consumatori

Il mercato in cui si pongono i prodotti Lurisia non è facilmente identificabile, in quanto più che porre l'attenzione alle analisi di mercato, allo studio dei segmenti e alla potenzialità di ciascuno di essi, Lurisia ha sempre investito nel prodotto, cercando di realizzare quello di maggiore qualità, lasciando al prodotto stesso la responsabilità di posizionarsi. Ricordando però la differenza tra segmento e nicchia (Collesei, 1989), secondo la quale quest'ultima è una particolare porzione di un segmento di mercato, si potrebbe dunque inserire Lurisia in un contesto di nicchia. Di fatto, l'azienda è disponibile a vendere tutti i prodotti a qualsivoglia mercato che accetti il prezzo e tutte le altre condizioni d'acquisto.

Il rigore che caratterizza l'azienda in fatto di qualità è paragonabile a quello già visto per Latteria Montello e Da Re, e tale attenzione verso la qualità è dimostrata anche dalla mission aziendale, che riporta i valori dell'azienda e ciò che si impegna a perseguire verso i suoi clienti, oggi come nel prossimo futuro. Il minatore raffigurato nel logo è il portavoce di quattro grandi principi:

1. La **Qualità**, ricercata sia nel prodotto (l'impegno è di ricercare una continua valorizzazione delle caratteristiche dell'acqua, la quale viene conservata in bottiglie di vetro, l'unico materiale che riesce a mantenerne inalterate le proprietà), sia nel packaging (le bottiglie sono connotate sia da una particolare bellezza -tanta che ha valso la vittoria nel 2009 del premio internazionale "The Best Bottle in the Glass"- sia da una grande attenzione all'ambiente, in quanto il vetro che caratterizza le bottiglie è stato realizzato affinché resista più a lungo nei continui processi di riutilizzazione), sia, infine, nella produzione (sono stati ridotti al minimo gli sprechi e l'impatto ambientale di tutti i processi aziendali).
2. La **Tutela Ambientale**. La filosofia dell'azienda è decisamente volta alla riduzione dell'impatto ambientale. Le bottiglie di vetro utilizzate durano fino a 30 anni, e quelle danneggiate o non più utilizzabili costituiscono solo il 3-5% di tutte quelle lavorate ogni anno. Citando lo slogan di Slow Food, Lurisia considera il vetro Buono perché è naturale, Pulito perché è possibile riutilizzarlo e Giusto perché garantisce la qualità del prodotto nella fase di consumo, oltre ad avere un basso impatto ambientale.

3. **L'Attenzione per le Persone.** Obiettivo primario è assicurare serenità e soddisfazione a tutti i collaboratori dell'azienda, sia quelli che lavorano in azienda che quelli che lavorano con l'azienda. L'attenzione dell'azienda è sempre elevata verso i clienti, dipendenti e fornitori, considerati il vero fulcro dell'attività.
4. **La Ricerca Continua di Emozioni.** Lurisia ha dato nuovo vigore ad antichi sapori, riportando in luce le vere bibite senza alcun ingrediente additivo se non l'acqua e la frutta. Ecco che nascono Il Chinotto, La Gazzosa, L'Aranciata, ecc., dove si ritrova l'emozione di bere una bevanda che sia ottenuta solo dagli ingredienti più ricercati. In collaborazione con Teo Musso, fondatore della birreria Le Baladin, l'acqua Lurisia è utilizzata per produrre l'omonima birra, contenuta in una produzione di poche centinaia di bottiglie l'anno.

Per questi motivi, come i Bibanesi di Da Re, i prodotti che Lurisia offre nel mercato sono difficilmente comparabili alle bevande di altre aziende produttrici del settore. Non è identificabile una vera quota di mercato, non esistono di fatto competitors che possano vantare la medesima gamma di bevande. Di nuovo, esce quello spirito secondo cui rileva più il prodotto che l'azienda: questa si deve adattare al prodotto, unico responsabile della sopravvivenza stessa dell'azienda.

La cura posta nel prodotto premia Lurisia, in quanto l'essersi così distinti dai grandi produttori di massa ha fatto sì che non senta la crisi del settore beverage italiano, caratterizzato da una diminuzione dei consumi ormai costante negli ultimi anni. Lurisia deve la sua crescita soprattutto ai prodotti nel vetro a rendere, il vero core business dell'azienda. L'acqua in PET, invece, trattata comunque in piccole percentuali, si allinea ai trend del mercato beverage di massa.

La particolarità del modello di business (mercato non definito, frammentazione dei canali di vendita) dunque non prevede delle indagini di mercato costanti, né dal punto di vista delle nuove opportunità quanto delle minacce, in quanto i monitoraggi eseguiti non sarebbero comunque esaustivi per la realtà dell'azienda. Per questo motivo sono monitorate solo le vendite; le strategie dell'azienda, dunque, si muovono prevalentemente in questa direzione, cercando di valorizzare il prodotto e tutte le sue proprietà.

### 5.3 Le Value Propositions

Lurisia è conosciuta essenzialmente per la garanzia della tradizione che essa persegue in tutte le fasi del processo di imbottigliamento e nella valorizzazione del prodotto stesso. Da quando fu fondata, nel 1940, l'acqua che imbottiglia è universalmente riconosciuta per le sue straordinarie proprietà di purezza e leggerezza, assicurando dunque quella percezione di elevata qualità.

L'acqua, infatti, che sgorga dalla Fonte Santa Barbara di Lurisia, a 1.460 metri s.l.m., è molto leggera (35,4 mg/l di residuo fisso), povera di sodio (3 mg/l, pari allo 0,0005% della dose quotidiana consigliata), con un pH pari a 6,90 (perfettamente compatibile con l'organismo umano) e con una durezza in gradi francesi inferiore a 1 (garantendo così uno smaltimento rapido dei minerali).

Non per questo non si deve possedere una certa propensione all'innovazione, concretizzata nelle diverse scelte di prodotto che Lurisia ha proposto al mercato negli anni e che hanno sempre riscosso grande approvazione. Lurisia è riuscita, infatti, ad instillare nei suoi clienti quel senso di fiducia e di garanzia che contribuisce in modo più che efficace alla fidelizzazione della clientela.

Questa garanzia della qualità nasce anche dalla impossibilità di aumentare i volumi di produzione oltre una certa soglia. Lavorando con materie prime selezionate, infatti, non si può mirare ad un aumento della produzione, che, spesso e volentieri, corrisponde ad una maggiore trascuratezza della qualità. Avendo a disposizione materie prime limitate (quali, ad esempio, cento milioni di litri d'acqua, settecento piante di chinotto e l'uva barbera solo una volta l'anno) non si può che lavorare con estrema cura e massimo rispetto per l'ingrediente.

Inoltre, a queste materie prime tanto selezionate quanto limitate, non si aggiungono additivi chimici come coloranti e conservanti. Nel settore beverage mancava un'azienda che offrisse prodotti di estrema qualità e genuinità: esistono sicuramente aziende che producono bevande di qualità superiore alla media, ma sono sempre caratterizzate da filosofie industriali e dunque orientate ad arricchire le bevande con quanto è disponibile nel mondo della chimica.

Come per le altre aziende analizzate, il prodotto di qualità è la prerogativa dell'azienda. Ma come trasmettere tanta qualità al consumatore? Lurisia ritiene che il concetto di trasmissione del valore è importante solo se il valore viene

effettivamente colto dal consumatore, e questo è possibile solo grazie ad una sapiente progettazione del design del prodotto. È questo il primo valore colto dal cliente, in quanto il senso della vista è il primo coinvolto nel processo di consumo.

Un sapiente design, unitamente alla soddisfazione del cliente una volta consumato il prodotto, è ciò che permette all'azienda di praticare un premium price sui propri prodotti rispetto alle bibite tradizionalmente intese. Questo prezzo, che differenzia Lurisia dalle altre aziende del settore, nasce dai costi necessari alla realizzazione, salvaguardando scrupolosamente la qualità e l'attenzione nei processi, e da un certo margine utile a garantire la sopravvivenza dell'azienda. Il prezzo così ottenuto è più alto della media di mercato, ma questo differenziale è totalmente giustificato dal differenziale di qualità del prodotto.

Come si è precedentemente accennato, Lurisia non ha nel portafoglio prodotti solo acque minerali, ma anche delle bibite. L'intento di Alessandro Invernizzi, amministratore delegato dell'azienda, era di "dare sapore" all'acqua, e così, nel 2008 propone nel mercato La Gazzosa e Il Chinotto Lurisia, utilizzando materie prime selezionate tra i presidi di Slow Food, con cui collabora. Utilizzando limoni della costiera amalfitana e i chinotti di Savona, unitamente all'acqua pura di sorgente, il risultato finale è andato oltre ogni aspettativa, contribuendo al successo e all'affermazione dell'azienda nel settore del "buon" beverage, portando la quota di produzione delle bibite analcoliche dallo 0% del 2007 al 21% del 2012, costituendo quasi il 41% del fatturato complessivo.

Oltre alla Birra Lurisia Normale, di cui si è già accennata la collaborazione da cui si origina, Teo Musso ha voluto continuare a sperimentare le acque di Lurisia per proporre nuove tipologie di birra. Secondo lui "nella produzione della birra, l'acqua è responsabile di una chiara e precisa connotazione al risultato finale", e perciò si sono ottenute cinque nuove tipologie di birra: la 4, la 6, la 8, la 10 e la 12, denominate come vuole la tradizione belga, ossia in base alla gradazione alcolica.

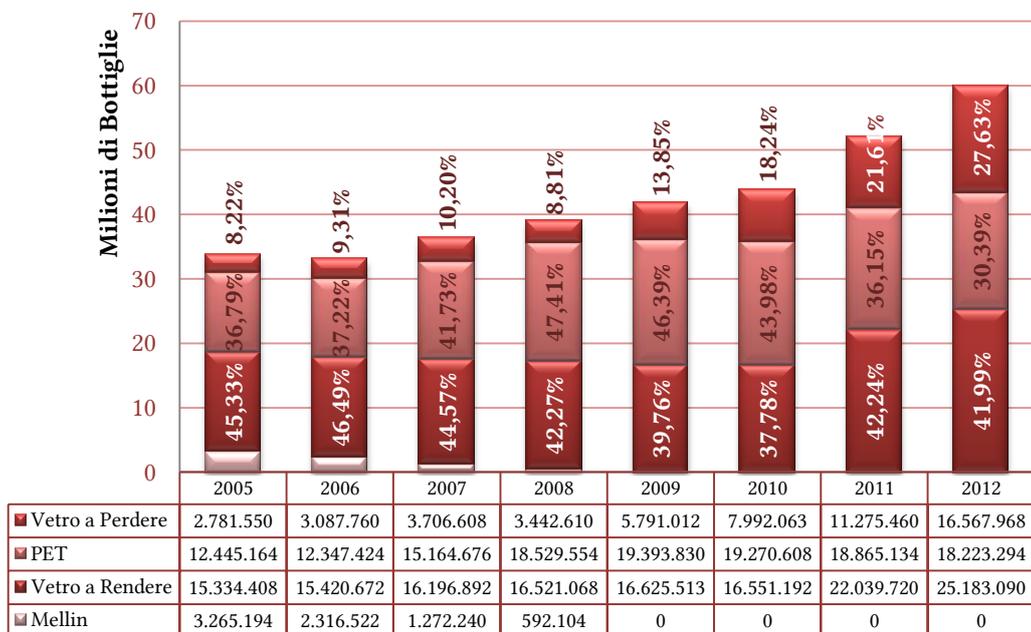
**Tabella 10 - Alcuni prodotti Lurisia.**

			
<p><b>Bolle e Stille Winner</b> La versione prestigiosa realizzata da F.lli Guzzini e Sottsass Associati.</p>	<p><b>Bolle e Stille ALU</b> Disponibili in bottiglie da 75cl, 50cl e 33cl, e rientranti nel servizio a rendere.</p>	<p><b>Bolle e Stille PET</b> Lo stile riconosciuto delle bottiglie in vetro è trasferito anche a quelle in PET.</p>	
			
<p><b>Unico (Succo di Frutta al 100%)</b> La bevanda analcolica presentata al Salone del Gusto di Torino del 2012, realizzata con il 100% di frutta piemontese: uva barbera, mele, pesche e pere autoctone.</p>	<p><b>Il Chinotto</b> Realizzato grazie alle 700 piante di Chinotto del Presidio di Slow Food di Savona, che garantisce la massima qualità della coltivazione, a cui si unisce l'eccellenza dell'acqua Lurisia.</p>	<p><b>L'Aranciata</b> Come il Chinotto, è realizzato con il Presidio Slow Food del Gargano, dove si coltiva una particolare varietà di arance dalla buccia sottile e dal succo molto dolce.</p>	<p><b>La Birra Normale</b> Una delle sei birre prodotte assieme alla birreria Le Baladin di Teo Musso. Le quantità sono molto contenute, solo qualche migliaio di bottiglie di birra non pastorizzata.</p>

Fonte: ns elaborazione.

### Figura 28 -Categorie di bottiglie prodotte in Lurisia

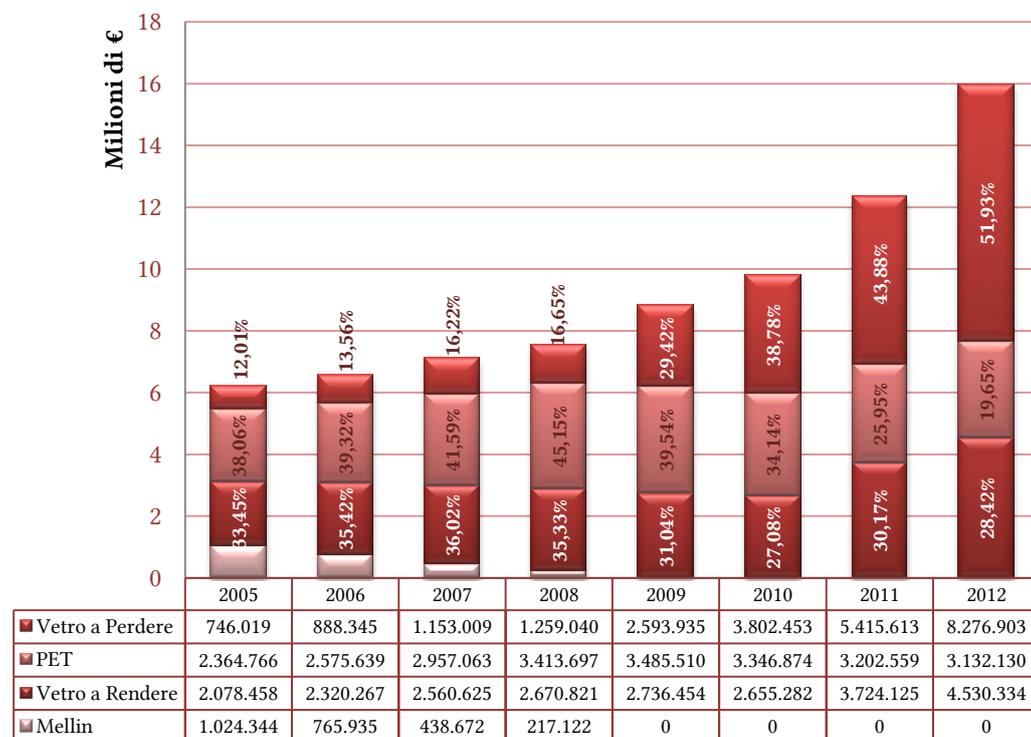
Nel grafico sottostante si riportano i milioni di bottiglie prodotte da Lurisia negli ultimi 8 anni. È interessante notare la quota di Vetro a Rendere che acquista sempre più importanza (pari al 42% della produzione nel 2012), analogamente a quella del Vetro a Perdere (usato prevalentemente per le bibite). In linea con la crisi dei consumi di bevande in PET, la quota delle bottiglie in plastica subisce un brusco rallentamento, passando dal 47% del 2008 al 30% del 2012.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

### Figura 29 - Valore in euro della produzione in Lurisia

Con analoghi ragionamenti fatti per le categorie di bottiglie, si riporta il valore della produzione.



Fonte: ns elaborazione da dati aziendali aggiornati al mese di dicembre 2012.

## 5.4 I Canali

Come già visto nei paragrafi precedenti, l'attenzione di Lurisia è tutta per il prodotto: in esso sono riposte tutte le strategie di comunicazione, tralasciando, o comunque investendo poco, nella comunicazione tradizionale. La pubblicità su carta stampata si è svolta solo nell'Italia nord-occidentale nei quotidiani principali come "La Stampa" e "Secolo XIX", altre forme hanno riguardato canali alternativi come l'endorsement e il co-branding con aziende che condividono i medesimi valori. Riguardo questi ultimi due canali, Lurisia può contare sulla collaborazione con Rosso Pomodoro (il quale, con più di 50 pizzerie in tutto il mondo, rappresenta il principale marchio di "ristorazione non impegnativa", e che basa la propria filosofia sulla ricerca dell'ottimo e della qualità, collaborando anch'esso con Slow Food e lavorando con dieci suoi presidi) e Slow Fish, Salone del Gusto, Cheese, manifestazioni enogastronomiche che hanno scelto Lurisia come acqua ufficiale.

Sempre in ambito di manifestazioni, Lurisia ha partecipato al Salone dell'Auto del 2008 a Parigi come rappresentante del made in Italy, presentando nell'occasione la bottiglia Lurisia "Bolle&Stille for Maserati", in quanto l'azienda automobilistica italiana è selezionatrice del luxury food italiano.

### **Figura 30 - Bolle&Stille for Maserati (Lurisia)**

Le bottiglie esclusive, diventate un vero e proprio oggetto di culto del design contemporaneo, realizzate da Domenico Guzzini in collaborazione con la Sottsass Associati e Saint-Gobain Vetri. L'intento di valorizzare l'acqua Stille (proveniente dall'omonima fonte, utilizzata anche per la produzione di Bolle, addizionata con l'anidride carbonica) era già nei progetti dell'AD Invernizzi, il quale ha voluto differenziare l'acqua di questa fonte da quella più abbondante di Santa Barbara, capace di fornire volumi fino a 5 volte superiori.



Fonte: [www.maserati.com](http://www.maserati.com), consultato nel mese di gennaio 2013.

Rispettando i limiti di legge, la comunicazione avviene tramite le etichette. Raffinate, quasi lussuose per le acque, più colloquiali per le bevande. "Il nostro Chinotto", "La nostra Aranciata", "La nostra Gazzosa" ecc. indicano chiaramente al consumatore che il prodotto che si appresta a consumare è frutto di un lavoro di qualità ad opera esclusivamente dell'azienda. Questo packaging così relazionale è il più efficace strumento di trasmissione del valore a disposizione dell'azienda, il quale viene colto e apprezzato soprattutto durante la fase di consumo del prodotto.

Eventuali segnalazioni o qualsivoglia richiesta di servizio post-vendita può essere inoltrata direttamente nel sito web, il quale permette un contatto rapido con l'azienda, o tramite il numero verde o tramite ancora l'indirizzo e-mail dell'azienda ([info@lurisia.it](mailto:info@lurisia.it)) che viene verificato anche dall'amministratore delegato, in modo che questi abbia sempre una visione chiara e diretta delle opinioni dei consumatori.

Riguardo la distribuzione, Lurisia tratta con il canale ho.re.ca., con il canale retail (soprattutto nelle catene IperCoop e La Grande I di Iper) e offre inoltre un servizio porta a porta con tutti quelli che lo richiedano.

Questo servizio è particolarmente curato nell'hinterland milanese, per il quale è stato pensato "Enjoy Lurisia", definito come "il servizio 2.0 di consegna a domicilio di acqua e bibite per Milano". La connotazione 2.0 nasce dalla possibilità di gestire il servizio 24 ore al giorno tramite qualsiasi piattaforma collegata ad Internet, che non offre dunque solo la possibilità di acquistare un prodotto ma di ottenere tutte quelle informazioni sul mondo del beverage di qualità. Il servizio si prefigge di essere "sicuro" come la garanzia di qualità offerta da Lurisia e di essere "trasparente" come l'acqua per quanto riguarda le condizioni commerciali e "puntuale". Sempre nell'ambito di Enjoy Lurisia, sono attivate due promozioni, una basata su un meccanismo a punteggio che permette di richieder voucher sconto e prodotti in omaggio, e un'altra basata sugli sconti sulle quantità.

## 5.5 La Relazione con la Clientela

Nonostante Lurisia abbia attivato tre canali di comunicazione con la clientela (sito web, indirizzo di posta elettronica, numero verde), non ha un rapporto diretto con i consumatori finali, proprio perché i clienti sono gli intermediari della distribuzione. Tramite questi, e lo si è già visto con le due aziende precedentemente analizzate, non si riesce ad andare oltre il rapporto meramente commerciale ed economico (basato sui prezzi, la scontistica e le iniziative promozionali), perdendo dunque quella relazione con il consumatore finale con il quale si dovrebbe instaurare piuttosto una relazione basata sulla soddisfazione di un bisogno di bere un prodotto sano e di qualità.

Al momento Lurisia non è presente nelle piattaforme dei social network (esistono delle fan page sui vari prodotti ma non sono gestite dall'azienda), in attesa di definire un budget adeguato alla gestione di un profilo che sappia relazionarsi in modo professionale agli utenti, tuttavia non si trascurano i commenti (positivi e/o negativi) dei consumatori che pervengono al management, il quale, recependoli, corregge o implementa i processi interessati: non è una vera forma di co-creazione di valore, però costituisce un valido contributo all'expertise aziendale e quindi una base per le decisioni future.

Questo grazie anche alla leggerezza della struttura aziendale, che permette una circolazione immediata delle informazioni raccolte e pervenute.

Un paio di esempi può aiutare a comprendere la velocità di reazione dell'azienda a seguito della recente riprogettazione delle etichette: riguardo quelle delle bottiglie in PET delle acque leggermente frizzanti, i consumatori avevano fatto notare come fossero troppo simili a quelle delle acque frizzanti, rendendo difficoltoso il riconoscimento in ambienti con scarsa visibilità; riguardo, infine, la dimensione stessa delle etichette (ridotta per rendere più moderna la bottiglia e per lasciare più spazio alla trasparenza cristallina dell'acqua ivi contenuta), questa preclude la possibilità di indicare le analisi complete, pertanto è stato inserito solo l'indirizzo web ([www.lurisia.it/analisi](http://www.lurisia.it/analisi)) presso il quale si possono consultare.

Questi contatti con i consumatori finali hanno un basso impatto a livello di costi, in quanto sono gestiti in modo informale. Forse, non essendo strutturata, non

può garantire gli stessi risultati di un ufficio dedicato prevalentemente alla CRM, ma sicuramente fornisce un contatto più "vero" e concreto di tante risposte eccessivamente formalizzate e filtrate.

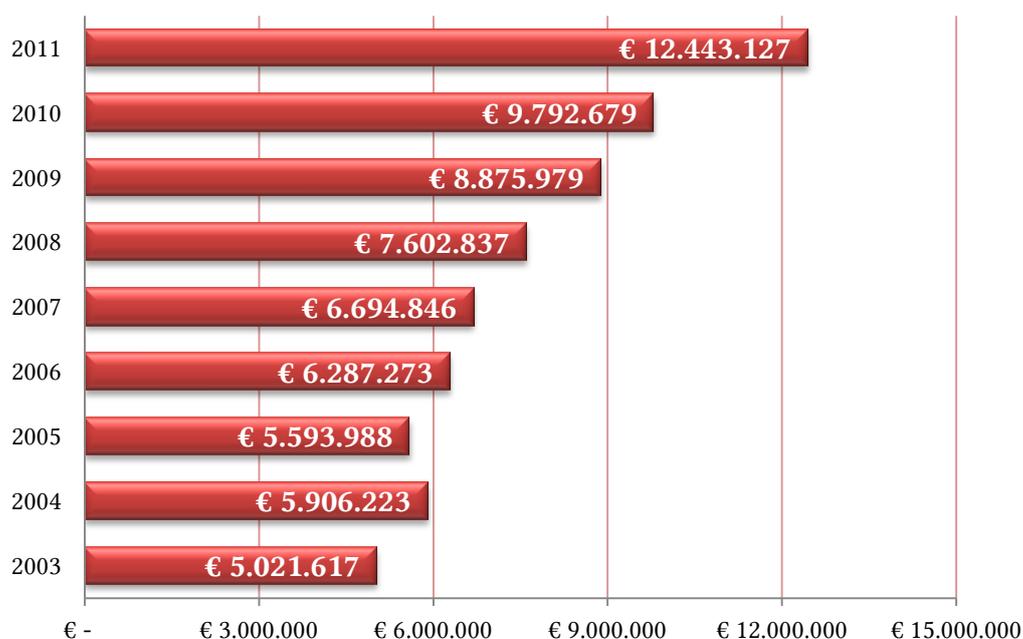
## 5.6 I Flussi di Ricavo

Negli ultimi nove anni, Lurisia ha incrementato il fatturato con un tasso di crescita medio pari al 12%, portandolo dai 5 milioni del 2003 agli oltre 12 milioni del 2011. L'aumento delle vendite, le quali costituiscono il maggior flusso di entrata per l'azienda, coincide sempre con il lancio di nuovi prodotti, i quali vengono più che apprezzati dai consumatori.

Come si è già anticipato, la parte maggiore dei flussi di ricavo è imputabile alla realizzazione e vendita delle acque minerali, le quali costituiscono nel 2012 il 60% del valore della produzione, con quasi 10 milioni di euro di fatturato.

Riguardo le tipologie di bottiglie, la più venduta è quella del Vetro a Perdere (categoria nella quale rientrano le bibite, che costituiscono il 40% del fatturato con 6 milioni e mezzo di euro), e dal 2011 il Vetro a Rendere che ha superato l'imballaggio in PET.

**Figura 31 - Fatturato di Lurisia nel periodo 2003-2011.**



Fonte: ns elaborazione da dati AIDA - Università Ca' Foscari, consultato nel mese di dicembre 2012.

## 5.7 Le Risorse Chiave

La risorsa principale per Lurisia è senza dubbi la natura, la quale offre all'azienda l'acqua che sgorga dalle Alpi e i migliori frutti a disposizione nel territorio italiano. Le 700 piante di chinotto sono coltivate nel Presidio Slow Food di Savona, che ne garantisce la qualità nella coltivazione e la crescita naturale, senza adiuvanti chimici e dannosi per il suolo e soprattutto per l'uomo. I limoni destinati alla produzione della Gazzosa provengono dai terrazzamenti della costiera amalfitana, dove da 300 anni si coltivano prestando attenzione e cura, preservandone la qualità e la freschezza, rendendoli praticamente una materia prima assai esclusiva. Le arance provengono da un altro Presidio Slow Food, situato nel Gargano, il cui clima favorisce la maturazione a fine inverno, garantendo così una buccia sottile, una polpa croccante e un succo molto dolce. Le altre risorse chiave sono sicuramente le risorse umane, tutte rappresentate e celebrate nel minatore del logo aziendale, il quale si fa interprete della passione e dell'amore verso la natura, comune agli addetti, al management e anche ai partner come i fornitori e i distributori, oltre ai clienti che apprezzano tanta qualità.

Ulteriore tesoro dell'azienda è lo stesso logo, il quale da più di 70 anni garantisce un certo livello di qualità al cliente, sia del prodotto in sé sia del processo produttivo che precede.

## 5.8 Le Attività Chiave

La principale attività di Lurisia è l'imbottigliamento di quell'acqua che proviene dalla fonte di Santa Barbara di Lurisia e di altre fonti ad essa vicine. La cura prestata in tutti i passaggi della produzione si conferma nella qualità del prodotto, che però è testimone di grandi processi di innovazione e sviluppo che hanno segnato la storia dell'azienda. Primo fra essi il rilevamento dell'azienda da parte del geometra Invernizzi nel 1996, il quale ha dato nuovo vigore all'azienda donandole nuove infrastrutture e impianti capaci di valorizzare al meglio le materie prime disponibili. A seguire la partnership con Oscar Farinetti e lo sbarco nei canali di distribuzione Eataly, che oltre a garantire un determinato quantitativo di vendite, ha permesso l'instaurarsi di relazioni con i presidi Slow

Food che oggi forniscono i limoni, le arance e i chinotti all'azienda, assicurando la naturalezza della coltivazione e la qualità superiore del prodotto.

Questa qualità nei processi di produzione, ha valso a Lurisia le certificazioni secondo gli standard internazionali ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 e ISO 22.000:2005, nell'ambito di quest'ultimo è stato implementato (nonostante la sua non obbligatorietà) un Sistema di Gestione basato sui principi dell'HACCP definiti dal Codex Alimentarius, in materia di igiene e sicurezza alimentare.

## 5.9 Le Partnership Chiave

Oltre ai mono-fornitori (i presidi Slow food) delle materie prime di prodotto, Lurisia si avvale dell'esperienza di altre aziende (che non considera fornitori, quanto partner di progetto) specializzate nel packaging. In quanto è un mondo nel quale è necessario essere pienamente competenti, Lurisia si affida a loro per quanto riguarda le bottiglie, etichette ecc., notando comunque fin d'ora una grande lealtà e una grande soddisfazione da parte dell'utente finale.

Oltre ai fornitori o partner di progetto, un posto rilevante è occupato da Eataly, il quale consente di sfruttare le sinergie e quindi di rendere più capillari e stabili le vendite, e Slow Food, con il quale si consulta per la ricerca delle migliori materie prime italiane e il loro utilizzo nel settore beverage.

Tra i clienti più prestigiosi di Lurisia si rammenta, oltre alla birreria Le Baladin già citata, anche Guido Martinetti e Federico Grom, titolari della gelateria artigianale più famosa d'Italia, ormai diffusa in tutto il mondo. Grom, da sempre attentissima alla rigida selezione di materie prime, ha scelto Acqua Lurisia per la realizzazione del sorbetto, riscontrando in essa un ottimo contributo per l'esaltazione del suo sapore delicato.

Altre collaborazioni da menzionare sono quella con Manera Dolciaria, la quale ha voluto Acqua Lurisia per produrre i suoi pregiati panettoni, con Pastiglie Leone per la creazione delle rinomate caramelle al gusto di chinotto e con Laboratorio Origine per la realizzazione della prima vodka biologica ed italiana al 100%, la Vodka 0.1, costituita per il 40% dalla fermentazione del grano di frumento tenero italiano e dal 60% di acqua Lurisia.

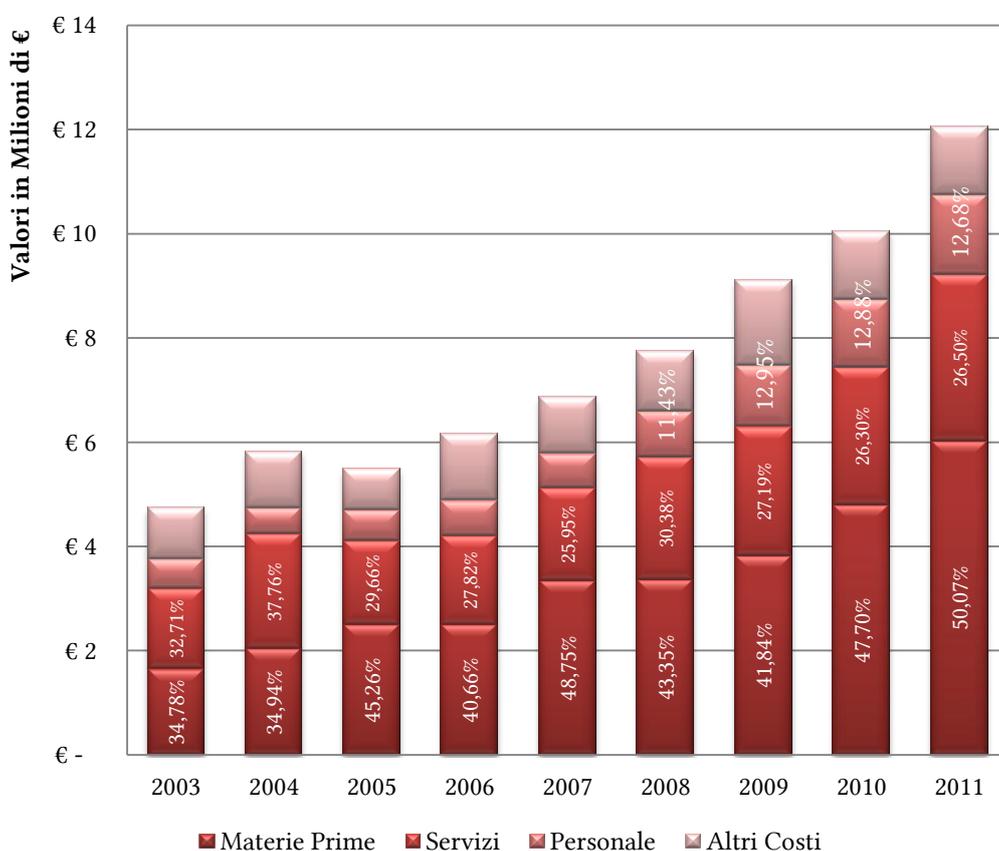
Dai partner, Lurisia si attende e ha sempre ricevuto una considerevole fiducia, ormai reciproca, visto che tutte le aziende sopracitate sono accomunate dal forte spirito di difesa della qualità e dell'artigianalità. Nella sua catena del valore, ogni attore è consapevole che deve dare piena concretezza alle sue competenze al fine di garantire la qualità eccellente del prodotto: prevale dunque la logica del "poco ma buono", e "buono" non solo per il gusto ma anche perché costituisce una fonte di benessere e di sensazioni di piacere derivanti dal consumo del prodotto. Questa attenzione e fiducia nei rapporti di partnership consente anche una maggiore concentrazione nel proprio core business, evitando duplicazioni di competenze e mansioni e quindi dispersioni di energia.

## 5.10 La Struttura dei Costi

I costi principali sostenuti da Lurisia riguardano la fornitura di energia in azienda, il personale e l'imballaggio. Al 2011, i costi si possono stimare in 55% fissi e 45% variabili, determinando così un onere non indifferente per l'azienda. L'obiettivo primario resta la massimizzazione del valore, tuttavia, in un settore dove è complicato trasmetterlo ai consumatori, è viva la necessità di perseguire un percorso di ottimizzazione dei costi.

### Figura 32 - Principali Costi dell'azienda.

Le principali uscite dell'azienda riguardano le materie prime (in media incidono per il 43%) e i servizi (in media per il 30%), a seguire il personale (in media per il 12%).



Fonte: ns elaborazione da dati AIDA - Università Ca' Foscari, consultato nel mese di dicembre 2012.

# CAPITOLO 6

## INTERDIPENDENZE, COMPLEMENTARITÀ ED INTELLIGENZE NELLA GESTIONE AZIENDALE

### 6.1 Alcune premesse teoriche

È sempre più interessante notare come esistano diverse modalità di analisi di un'azienda: un'entità decisamente poliedrica, complessa, legata in modo imprescindibile al contesto, alle risorse umane e alle opportunità del territorio. All'inizio del lavoro ci si è soffermati sul contesto delle medie imprese italiane: da un modello precedentemente elaborato, si è visto come le aziende considerate si possano inserire in questo quadro così importante per l'economia italiana. In seguito, alla stregua di diversi studi presi in considerazione, si è cercato di analizzare l'azienda con la lente di ingrandimento del business model canvas. E la nozione di modello di business è proprio ciò che, dell'elaborato, costituisce il perno: attorno a questo concetto, infatti, si sono analizzate le imprese e le si sono inserite nel contesto delle medie imprese italiane, e inoltre, come si vedrà in seguito, è possibile ricavare quelle informazioni utili a ricostruire una cosiddetta **architettura delle interdipendenze e delle complementarità**<sup>54</sup>. Queste si possono realizzare andando a guardare gli elementi interni all'azienda e quelli esterni, e questi sono riconoscibili grazie all'analisi incentrata sul modello di business precedentemente vista.

L'architettura delle complementarità e delle interdipendenze è ciò che in effetti concretizza quelle scelte strategiche effettuate dal management aziendale, e spesso è ciò che permette un confronto di performance tra diverse aziende, in

---

<sup>54</sup> Bonel E., Rocco E. (2008), *L'architettura delle complementarità*, Carocci;

quanto si vanno ad esplorare le relazioni tra le diverse risorse aziendali, oltre alle cause delle relazioni stesse.

Il legame, tra la coerenza interna degli elementi di un'azienda e la performance dell'azienda stessa, è oggetto di dimostrazione fin dagli studi di strategia degli anni '60<sup>55</sup>. Successivamente si sono sviluppati tre filoni di ricerca sui legami di interdipendenza: uno più inerente alla strategia<sup>56</sup>, un altro alla questione organizzativa<sup>57</sup> e un altro, infine, più legato all'aspetto economico<sup>58</sup>.

Incrociando questi studi con quelli condotti per il modello di business, si può dunque percepire l'importanza del modello di business come sistema di scelte interdipendenti, volte a creare e catturare valore al fine di ottenere risultati economici soddisfacenti.

Se dunque l'azienda è vista come un sistema di elementi interdipendenti, è necessario capire se questi elementi siano consistenti tra loro. A ciò rispondono, anche se inizialmente in maniera sommaria, i vari studi sulla coerenza, o fit, condotti fin dagli anni '60 da Chandler<sup>59</sup> (il quale si concentrò sullo studio della coerenza interna, per esempio tra struttura dell'impresa e strategia adottata) e da Lawrence e Lorsch<sup>60</sup> (i quali invece incentrarono lo studio sulla coerenza esterna, ad esempio tra la struttura dell'impresa e l'ambiente nella quale essa è inserita). Porter<sup>61</sup> richiama nel 1996 il concetto di coerenza, affermando che il fit interno tra gli elementi dell'impresa è una caratteristica che la strategia deve

---

<sup>55</sup> Simon H. A. (1962), *The Architecture of Complexity*, Proceedings of the American Philosophical Society, vol. 106, pp 467-482;

Drazin R., Van de Ven A. H. (1985), *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*, Administrative Science Quarterly, vol. 30, pp. 514-539;

<sup>56</sup> Porter M. E. (1996), *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, vol. 74, n° 6, pp. 61-79;

<sup>57</sup> Miller D. (1981), *Configurations Revisited*, Strategic Mgt. Journal, vol. 17, n° 7, pp. 159-178;

Hannan M. T., Freeman J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, vol. 49, pp. 149-164;

Siggelkow N. (2002), *Misperceiving Interactions among Complements and Substitutes: Organizational Consequences*, Management Science, vol. 48, pp 900-916;

<sup>58</sup> Milgrom P., Roberts J. (1990), *Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games with Strategic Complementaries*, Econometrica, vol. 58, pp. 1255-1277;

Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementaries and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing*, Journal of Accounting and Economics, vol. 19, pp. 179-208;

<sup>59</sup> Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA);

<sup>60</sup> Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Managing Differentiation and Integration*, Richard Irwin, Homewood (IL);

<sup>61</sup> Porter M. E. (1996), *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, vol. 74, n° 6, pp. 61-79;

necessariamente possedere se si vuole ottenere un vantaggio competitivo: l'eccellenza operativa, infatti, da sola non è sufficiente, come, del resto, lo stesso fit interno.

Si possono identificare tre livelli di coerenza, in base alle tipologie di fit tra le varie attività. Queste, definite come il tipico processo economico discreto interno all'impresa e che può essere configurato in diversi modi, danno luogo a:

1. Fit di primo livello, o **compatibilità**: presente quando c'è semplice coerenza tra le attività, ossia quando due elementi non costituiscono un vincolo immediato l'uno all'altro, o, analogamente in termini strategici, quando l'esistenza di una non comporta riduzione di valore dell'altra;
2. Fit di secondo livello, o **mutuo rinforzo**: rilevabile quando due attività sono, oltre che compatibili, in stretta interazione tra loro, tanto che un aumento della prima comporta un aumento della seconda. In questa situazione i vantaggi competitivi si generano in modo più che cumulativo e figura anche una certa complementarità all'interno del sistema, in quanto le singole attività, da sole, non riescono a generare il valore che risulta invece dalla loro combinazione;
3. Fit di terzo livello, o **ottimizzazione degli sforzi**: oltre a darsi mutuo rinforzo, le attività sono capaci di rendere più efficienti le interdipendenze, generano cluster più collegati, riducono al minimo le ridondanze e quindi la necessità di ulteriori processi per il raggiungimento dell'obiettivo.

Sempre secondo Porter, il livello di fit tra attività che l'impresa riesce ad impostare è ciò che determina la sostenibilità del vantaggio competitivo, che dunque non deriva dalle singole componenti dell'impresa ma proprio dall'essere un sistema di attività interdipendenti tra loro. Se, infatti, l'azienda corre il rischio che ciascuna sua attività possa essere replicata dalla concorrenza con una probabilità dell'80%, qualora abbia un sistema con cinque attività connesse tra loro, si può calcolare come la probabilità di essere complessivamente replicabili diminuisca al 33% circa (risultato di  $0,80 \times 0,80 \times 0,80 \times 0,80 \times 0,80$ ).

Le attività dunque sono l'elemento base del vantaggio competitivo (senza di esse, infatti, non si potrebbe operare con risorse e competenze) ma solamente una sapiente combinazione di esse può dar luogo ad una situazione favorevole per l'impresa.

Si viene dunque a creare un vero e proprio sistema complesso, e gli studi di Axelrod e Cohen<sup>62</sup> sui sistemi complessi vogliono che, per essere definiti tali, debbano avere questi tre connotati:

1. Essere sistemi dinamici aperti;
2. Essere composti da elementi interdipendenti;
3. Essere caratterizzati da processi di feedback negativo e positivo.

I sistemi complessi di questo tipo possono essere **sistemi dinamici**, se si adattano al cambiamento dell'ambiente, o **sistemi evolutivi**, specie in ambito sociale, dove un sistema è a sua volta legato a tutti gli altri sistemi presenti nell'ecosistema. Stacey<sup>63</sup> rileva che il cambiamento è generato da quei sistemi che seguono una co-evoluzione, mutuandosi l'un l'altro: non è solo adattamento all'ambiente.

Pertanto le reti sono dinamiche, e al loro interno figurano elementi interdipendenti che agiscono e reagiscono continuamente agli stimoli provenienti da altre parti del sistema, perseguendo l'obiettivo di ottimizzare il risultato finale.

Alla luce di queste teorie, e richiamando successivamente l'attenzione sul business model canvas delle imprese considerate, sono facilmente distinguibili delle complementarità comuni alle tre aziende che si analizzeranno qui di seguito (sistema produttivo, marketing e gestione della clientela), teoricamente ed empiricamente; ciò che le differenzia, invece, è la propensione di un'intelligenza di prevalere sulle altre, ma di questo se ne discuterà in seguito.

## 6.2 Il Sistema Produttivo

Un primo gruppo di complementarità riguarda il sistema produttivo dell'azienda: partnership, attività chiave, risorse chiave e costi sono elementi indissolubilmente legati tra loro quando si tratta di prendere in analisi l'aspetto operativo dell'azienda.

Le **partnership**, concretizzabili in fornitori (di materie prime o di altri prodotti utilizzabili per altri scopi, come gli imballaggi), partner di progetto (collaboratori

---

<sup>62</sup> Axelrod R., Cohen M. D. (2000), *Harnessing Complexity*, The Free Press, New York;

<sup>63</sup> Stacey R. D. (1995), *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*, Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 477-495;

esterni che possono fornire risorse tangibili ed intangibili all'azienda), distributori (vero intermediario tra l'impresa e il consumatore finale, allo stesso tempo vantaggio e svantaggio per l'azienda) e consulenti (figure utili a consigliare l'azienda in un particolare contesto), sono quell'elemento fondamentale all'azienda per poter operare al meglio nella rete, in un sistema non solo dinamico ma anche evolutivo, dove un cambiamento di una variabile causa cambiamenti in altri sistemi. Si pensi, ad esempio, alla relazione intercorrente tra un'azienda A e il suo fornitore B: di fatto sono due aziende con il proprio e unico modello di business, caratterizzate da partnership e da altre risorse chiave, legate tra loro da un rapporto di clientela/fornitura (anche se spesso si spinge più in là, diventando quasi dei partner di progetto): è poco probabile che un cambiamento di qualunque verso nell'azienda A non provochi almeno una ripercussione nel modello di business dell'azienda B, la quale a sua volta causerà altre ripercussioni nelle aziende C, D, ecc. a cui è legata da altri rapporti.

Circa le **attività chiave**, identificabili nella gestione e manutenzione della piattaforma operativa, la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi e tutte le attività volte al presidio del mercato, sono in pratica tutte le attività che l'azienda opera perché il modello di business funzioni. Tra tutte le attività, oltre a quella produttiva che di fatto costituisce il motore dell'impresa, rilevano quelle volte a tutelare la posizione di mercato, essenziale perché i prodotti e/o servizi che si propongono siano accolti (ma di questo se ne parlerà nel "marketing") e mantengano quella vivacità per un tempo prolungato. Le attività in tal senso si declinano sotto diversi aspetti: possono essere particolarmente connesse alle attività di ricerca e sviluppo di nuovi processi e prodotti, ma anche alle attività mirate a curare il design e l'appeal del prodotto, oltre a quelle dedite alla distribuzione e logistica (solitamente tramite dei distributori o altre forme di intermediari) e quelle dedicate all'esplorazione e insediamento in nuovi mercati, come quelli internazionali.

Analogamente per le **risorse chiave**: che siano tangibili (materie prime, impianti, macchinari, stabilimenti) o intangibili (marchi, brevetti, know-how) o che siano di natura umana (management familiare o esterno, competente in uno o più ambiti d'azione dell'azienda) o di natura finanziaria (finanziamenti,

liquidità, patrimonio che garantisce sopravvivenza e solvibilità dell'azienda), le risorse sono ciò che l'azienda adopera per concretizzare il modello di business. Nelle aziende spesso le risorse (specie quelle che riguardano i costi più visibili "a bilancio" come le materie prime e il personale) sono proporzionate alla mole produttiva dell'azienda, anche se si dovrebbero considerare le risorse tecnologiche che richiedono o meno la presenza umana nel processo produttivo. I **costi**, infine, per quanto riguarda il sistema produttivo hanno un impatto decisivo nel bilancio aziendale: si sono appena evidenziati quelli più visibili come quelli legati al reperimento delle materie prime e quelli legati al personale, ma non si dovrebbero trascurare quelli legati ai servizi, tra cui rientrano tutte quelle attività sopracitate volte al mantenimento della piattaforma produttiva e soprattutto a tutelare e presidiare il mercato cui si afferisce. Il primo gruppo di complementarità è raffigurabile come da figura 33:

**Figura 33 - Il primo gruppo di complementarità: Il Sistema Produttivo**

<b>Partnership Chiave</b>	<b>Attività Chiave</b>
Fornitori di Materie Prime	Ricerca e Sviluppo
Partner di Progetto	Metodo Produttivo e Gestione Aziendale
Distributori	Presidio del Mercato
Consulenti	<b>Risorse Chiave</b>
	Materie Prime Selezionate
	Risorse Umane
	Risorse Finanziarie
<b>Struttura dei Costi</b>	
Materie Prime e Servizi	
Personale	

Fonte: ns elaborazione.

Quindi, senza le adeguate partnership, un'azienda non può vedere complete tutte le varie fasi che formano il suo sistema complesso; per reperire le risorse necessarie alla produzione, è necessario sostenere dei costi, allo stesso modo, si sostengono dei costi quando si fa funzionare tutto l'apparato produttivo dell'azienda (nel quale rientrano le risorse umane, sia quelle operative sia quelle manageriali), la quale non può funzionare senza le risorse necessarie, alcune (se non la maggior parte) delle quali non possono che essere reperite se non tramite delle partnership chiave.

Di fatto, queste complementarità sono casi di fit di terzo livello: sono compatibili tra loro, sono di mutuo rinforzo e contribuiscono ad un'efficienza trasversale nell'azienda, e non possono essere altrimenti, a rischio di compromettere il funzionamento del modello di business.

In merito alla complementarità del sistema produttivo, in Latteria Montello, si conferma nella grande relazione tra la piattaforma produttiva e i fornitori, considerati i più importanti partner dell'azienda. Essi sono responsabili dell'approvvigionamento della materia prima principale: il latte. Questo e gli altri ingredienti necessari hanno un impatto rilevante nei costi dell'azienda (circa il 43% del totale dei costi di produzione). Sono fondamentali all'impianto produttivo anche tutte le risorse umane, a tutti i livelli: quelli manageriali che seguono rigorosamente la filosofia del Nonno Nanni e quelli operativi che la concretizzano ogni giorno nella cura della produzione, riponendo sempre la massima attenzione, consapevoli di far parte di una grande famiglia che riconosce gli sforzi e il lavoro dei suoi membri.

In Da Re non è meno forte questa complementarità: le materie prime occupano anch'esse una porzione rilevante dei costi di produzione (in media per il 33%), anche per la loro natura: come più volte esplicitato, Da Re cerca sempre i fornitori che offrano materie prime di elevata qualità, oltre che ad una resa maggiore nel processo produttivo, nonostante questo significhi spendere in media qualcosa in più rispetto alle materie prime più tradizionali e meno ricercate. Le risorse chiave (materie prime e risorse umane addette alla stiratura) sono in stretto legame con le attività chiave, ossia quella stiratura a mano che distingue l'azienda da circa 40 anni, prima nella panificazione tradizionale, ora in quella innovativa che permette di gustare quei panetti chiamati "Bibanesi". Se, infatti, le

materie prime non fossero di quella qualità e di quella resa, la lavorazione non garantirebbe gli stessi risultati. Si è spiegato, inoltre, come non sia concepibile sostituire il lavoro manuale con quello automatizzato, anche se questa scelta (a volte di parvenza anacronistica) incide nel bilancio per il 30% dei costi.

Anche in Lurisia il legame più forte è quello tra risorse e partnership chiave. Tra queste spicca senz'ombra di dubbio quella intrattenuta con Eataly, il format innovativo creato da Oscar Farinetti che ha rivoluzionato il retail dei prodotti italiani di alta gamma. Scoprendo le potenzialità di Lurisia, e i prodotti che si potevano trarre dalle fonti di sua proprietà, è nata la maggior parte dei prodotti che ora vengono distribuiti in tutto il mondo negli Eataly stores: oltre le acque minerali, le bevande analcoliche pure e ottenute con i migliori ingredienti disponibili sul suolo italiano, e, da ultimo, il succo di frutta "Unico", un vero e sapiente incrocio di frutta senza altri additivi. Ma non sono trascurabili nemmeno le relazioni con i Presidi Slow Food di Savona, del Gargano e della Costiera Amalfitana che forniscono le materie prime più pregiate, oltre a tutti gli altri collaboratori nelle diverse fasi produttive che Lurisia considera dei veri e propri "partner di progetto", tanto sono preziosi i consigli e le consulenze che offrono all'azienda.

### 6.3 Il Marketing

Intendendo con il termine marketing l'insieme di tutte le politiche e strategie volte al posizionamento del prodotto e/o servizio nel mercato, in questa complementarità si trovano: le value proposition, i canali, la segmentazione del mercato, i costi e i ricavi. Questi sono tutti elementi essenziali alle politiche di marketing di un'impresa, e tra di esse si può intuire come sussista un livello di fit di ottimizzazione degli sforzi (terzo livello).

La **Value Proposition** è, letteralmente, l'offerta di valore. Nelle aziende spesso si delineano due linee di prodotto, una più pensata ad un mercato di massa e una più ad una porzione di quel mercato di massa, chiamata anche "nicchia". Il valore sta nel prodotto e in tutto quello che significa, sia per l'azienda che lo vuole trasmettere che per il consumatore che ne trae soddisfazione dalla fruizione/consumo, ritornando all'azienda quel valore (prevalentemente "monetario") che ne garantisce la sopravvivenza.

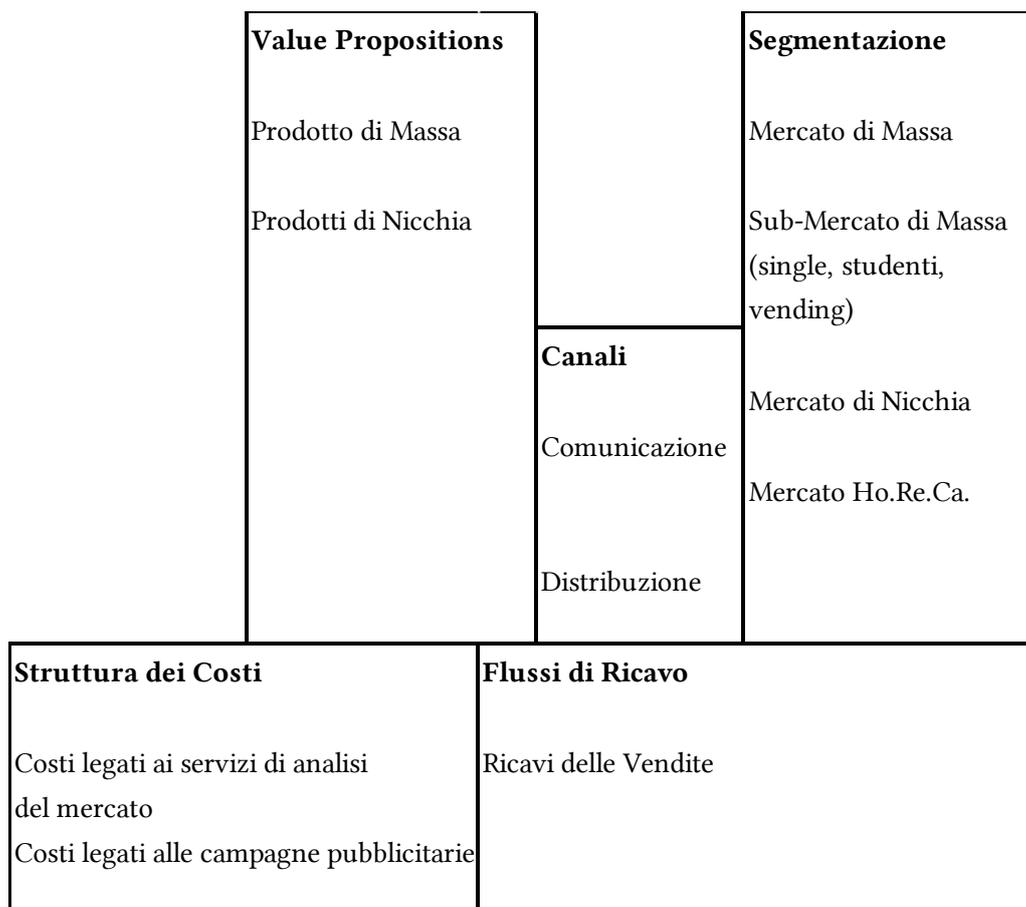
Questo circuito di valore però non può funzionare senza degli adeguati **canali**, sia a livello di comunicazione (più o meno tradizionale, tanto tramite mezzi pubblicitari sui mass media quanto tramite meccanismi di endorsement) sia a livello di distribuzione (gestita a diversi livelli dall'azienda o dai partner distributori).

I canali però si devono rivolgere a dei particolari **segmenti di consumatori**, ove identificabili. E proprio questi segmenti, dove si identifica un gruppo di consumatori più allargato, o di massa, e altri gruppi più ristretti e con esigenze diverse, o di nicchia, sono i destinatari delle value propositions.

I **costi**, in questo gruppo di complementarità, riguardano essenzialmente il supporto a queste politiche di comunicazione e distribuzione, ma anche quelli legati alle analisi di mercato, ove effettuate, per comprendere quale sia la segmentazione possibile dei consumatori e dunque quale sia la value proposition più adatta.

I **ricavi** derivano dal successo del marketing di far coincidere i bisogni dei vari segmenti con il valore offerto nelle varie linee di prodotto, reperibile e reso consapevole dalle adeguate politiche comunicative e distributive dell'azienda.

**Figura 34 - Il secondo gruppo di complementarità: il Marketing.**



Fonte: ns elaborazione.

Il punto d'inizio, se si può definire così, è la value proposition, il prodotto e/o servizio che l'azienda pone nel mercato (tramite dei canali distributivi e di comunicazione), destinandolo ad un particolare segmento del mercato di riferimento. Queste operazioni non sono prive di costi, ma di fatto sono ciò che assicurano i ricavi aziendali.

A dimostrazione, però, che non si tratta di un circuito a senso unico, si può interpretare la value proposition come punto di arrivo per un'azienda, e non come punto di partenza. In quest'ottica, l'azienda prima studia il mercato, ne individua i vari segmenti e decide a quale rivolgersi, poi tramite delle politiche di comunicazione efficaci riesce a farsi conoscere nel panorama competitivo, posiziona il proprio prodotto e riesce a conquistare quel segmento di mercato (uno o più) tramite il valore che essa ripone nella propria value proposition, del quale se ne riappropria (in forma monetaria) tramite la vendita del prodotto e/o

servizio stesso. In questo incrocio di complementarità si concretizzano di fatto tutte quelle scelte finalizzate alla vendita e alla creazione di ricavi, e quindi sono riflesso di un'indagine di quei metodi che garantiscano una financial viability al sistema aziendale.

In merito a questa seconda combinazione, Latteria Montello imposta come elemento di assoluta centralità il prodotto. Queste value propositions, alcune destinate al mercato di massa, altre ad un mercato di nicchia, sono il vero motore dell'azienda. Il prodotto finito è risultato di un sapiente studio delle materie prime, a cui si aggiunge un elaborato processo produttivo che consente di ottenere uno stracchino non come gli altri concorrenti, ma diverso per qualità, freschezza e genuinità. Sempre sul prodotto sono centrati anche i canali, sia di comunicazione (dove il brand Nonno Nanni prevale come importanza sulla ragione sociale, e sono state organizzate diverse campagne pubblicitarie su diversi mezzi di comunicazione con un messaggio riferito al prodotto più che all'azienda) sia di distribuzione (oltre alle grandi immagini dei mezzi di trasporto, la rete di distributori è ben informata e consapevole della rilevanza di Nonno Nanni nel panorama dei latticini). E come le vendite costituiscono la quasi totalità dei flussi di ricavo, questa cura che si pone nel prodotto (sia nella fornitura delle materie prime e analisi, sia della produzione che della comunicazione) ha un impatto notevole nei costi di produzione, tra cui quelli dei servizi occupano il 36% del totale.

In Da Re la combinazione legata al marketing è meno forte rispetto alle politiche di comunicazione tradizionalmente intese ma più organizzata e strutturata rispetto a quelle in-store promotion che assicurano una più efficace conoscenza del prodotto, una maggiore vicinanza al (potenziale) cliente e un'instaurazione di una relazione di clientela che per molti versi è difficilmente distruttibile. Il prodotto acquista molta importanza una volta che è conosciuto, in quanto è difficile dare termini di paragone visto che non esistono prodotti simili. Molti dei costi (circa il 30%) si rifanno proprio a quei servizi di cui l'azienda si avvale per farsi conoscere, nei quali confluiscono quelle spese sostenute per organizzare quelle 1500 giornate di tasting l'anno nei maggiori supermercati, oltre alla partecipazione alle più grandi fiere del settore e all'organizzazione di moltissime visite aziendali.

Lurisia è un'ulteriore testimonianza di come le aziende del food&beverage centrino le loro politiche di comunicazione essenzialmente sul prodotto. In questo caso non esistono campagne pubblicitarie, ma tutta la comunicazione avviene mediante il prodotto stesso, nelle sue etichette così esaustive, chiare e di comunicazione immediata. Certo è che non è un prodotto di massa, reperibile ovunque, ma proprio perché deriva da una lavorazione attenta delle migliori materie prime, di stagione e dunque non sempre disponibili. I canali di distribuzione e comunicazione sono legati non tanto al prodotto quanto a quella preziosa collaborazione con Eataly, che agevola la distribuzione del prodotto e ne favorisce la consapevolezza a livello internazionale. A fianco di questa relazione, si affiancano un metodo innovativo di distribuzione, tutto a livello telematico (Enjoy Lurisia) e una modesta presenza nelle catene della grande distribuzione, senza però la pretesa di soddisfare i grandi volumi connessi a politiche di prezzo al ribasso, come spesso è richiesto.

#### 6.4 La Gestione della Clientela

Le attività e le interdipendenze legate alla gestione della clientela (formate da: relazione con i consumatori, segmentazione del mercato, costi e ricavi) sono gli elementi necessari per intrattenere delle solide relazioni con la propria clientela. Queste relazioni, di cui ci sono ampie trattazioni in letteratura, fondamentalmente sono connesse tra loro (anche in questo caso, in un sistema di coerenza di terzo livello) in un modo quasi inseparabile.

Le **relazioni con la clientela** sono il cuore pulsante di questo gruppo: sono ciò che mirano all'acquisizione e al mantenimento di nuovi potenziali consumatori, ma anche al loro mantenimento come clienti in un'ottica di lungo periodo tramite dei servizi e degli strumenti che favoriscano la fidelizzazione all'azienda. Rientra in gioco la **segmentazione dei consumatori**, che è necessaria per capire come strutturare la relazione con la clientela: si deve mantenere un certo grado di coerenza tra la relazione progettata e l'effettivo panorama di consumatori al quale ci si rivolge.

Questa coerenza, oltre ad essere essenziale per allineare relazioni e segmentazioni, deve essere sostenibile in fatto di **costi**, nei quali rientrano tutti

quelli sostenuti per la gestione di queste attività (del personale dedicato al CRM, della piattaforma, delle analisi di mercato, ecc.), tuttavia, le relazioni che si vengono a creare consentono di generare quei rapporti di fedeltà che assicurano, o almeno ci provano, dei flussi di **ricavi** quasi continuativi negli esercizi aziendali, instaurando delle vere e proprie ripetizioni nell'acquisto.

**Figura 35 - Il terzo gruppo di complementarità: La Gestione della Clientela**

<table border="1"> <tr> <td><b>Relazione con la Clientela</b></td> <td><b>Segmentazione</b></td> </tr> <tr> <td>One-to-One</td> <td>Mercato di Massa</td> </tr> <tr> <td>Communities</td> <td>Sub-Mercato di Massa (single, studenti, vending)</td> </tr> <tr> <td>Servizio Automatizzato</td> <td>Mercato di Nicchia</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mercato Ho.Re.Ca.</td> </tr> </table>		<b>Relazione con la Clientela</b>	<b>Segmentazione</b>	One-to-One	Mercato di Massa	Communities	Sub-Mercato di Massa (single, studenti, vending)	Servizio Automatizzato	Mercato di Nicchia		Mercato Ho.Re.Ca.
<b>Relazione con la Clientela</b>	<b>Segmentazione</b>										
One-to-One	Mercato di Massa										
Communities	Sub-Mercato di Massa (single, studenti, vending)										
Servizio Automatizzato	Mercato di Nicchia										
	Mercato Ho.Re.Ca.										
<table border="1"> <tr> <td><b>Struttura dei Costi</b></td> <td><b>Flussi di Ricavo</b></td> </tr> <tr> <td>Costi legati al CRM</td> <td>Creazione Fidelizzazione della Clientela</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ripetizione dell'Acquisto</td> </tr> </table>	<b>Struttura dei Costi</b>	<b>Flussi di Ricavo</b>	Costi legati al CRM	Creazione Fidelizzazione della Clientela		Ripetizione dell'Acquisto					
<b>Struttura dei Costi</b>	<b>Flussi di Ricavo</b>										
Costi legati al CRM	Creazione Fidelizzazione della Clientela										
	Ripetizione dell'Acquisto										

Fonte: ns elaborazione.

In merito alla gestione della clientela, le aziende considerate differiscono, soprattutto a causa della diversa dimensione e mercato a cui fanno riferimento. Latteria Montello, con una produzione più ampia e una distribuzione più capillare, gestisce la relazione con la clientela soprattutto a livello telematico, attraverso form pre-impostati nel sito web aziendale. Non sarebbe possibile sicuramente assicurare un'assistenza one-to-one a tutti i numerosissimi consumatori, rientranti in quel segmento premium del mercato di massa. Questa

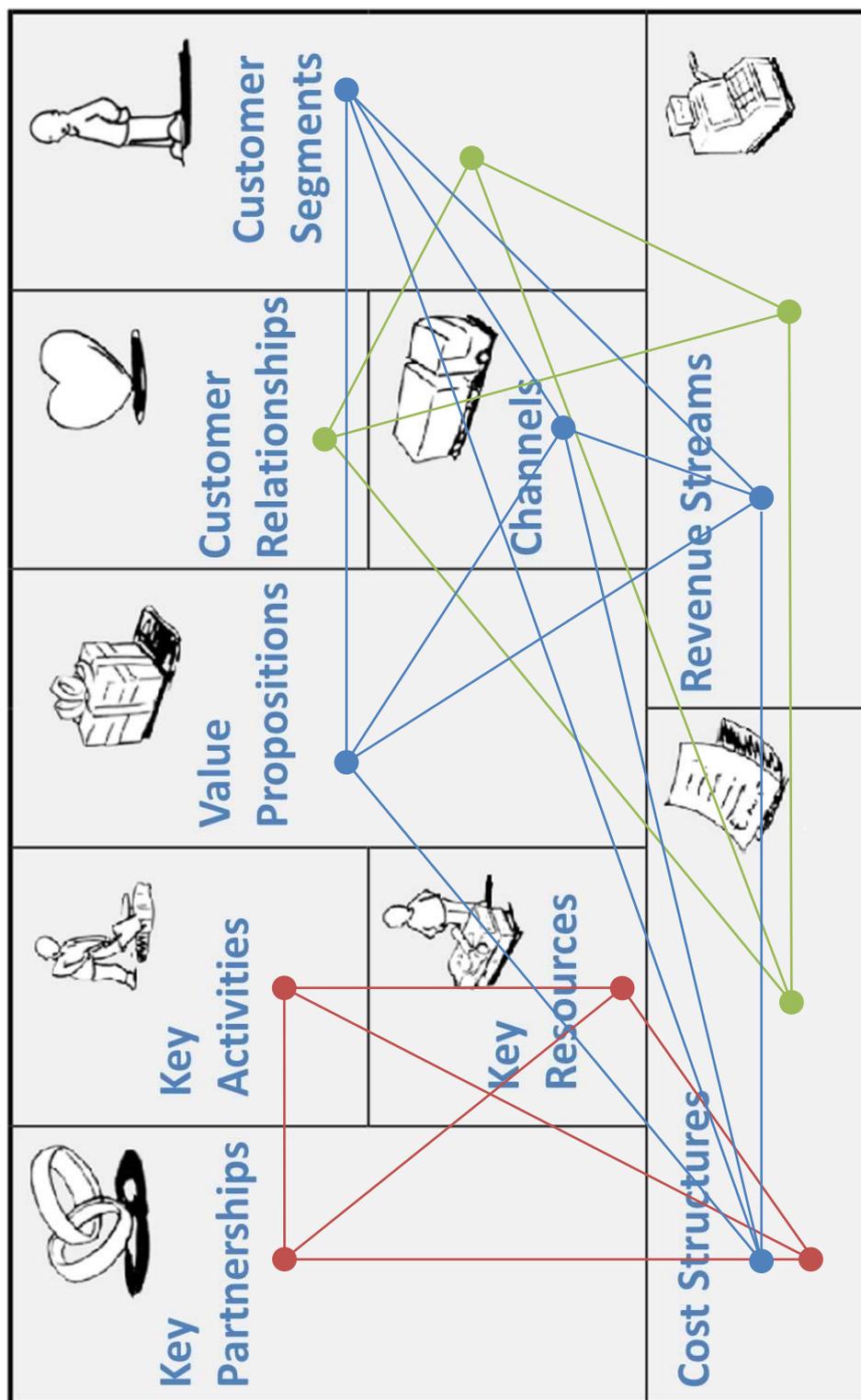
cura però non compromette i ricavi delle vendite e per di più è molto sostenibile a livello di costi per l'azienda, la quale comunica anche mediante due profili social nei più popolari network come facebook e twitter.

Da Re, contrariamente a Latteria Montello (ma soprattutto grazie alle ridotte dimensioni e un mercato leggermente più ristretto, sicuramente meno capillare di quello in cui è presente Nonno Nanni), preferisce un'assistenza alla clientela dedicata, favorendo il contatto telefonico a quello telematico, registrando il reclamo e intervenendo in modo diretto con il problema. Non destinando quasi nulla a campagne pubblicitarie o simili, è un modo per l'azienda di mantenere viva quella relazione con la clientela, sperando questa sia artefice di quel potente mezzo qual è il passaparola.

Riguardo Lurisia, la nota svilente riguardo la gestione delle relazioni con la clientela è che molto è in mano ai distributori, pertanto non si riesce ad instaurare un rapporto diretto con il consumatore se non è questi ad agire. L'assistenza avviene comunque in modo one-to-one, gestita in modo informale che garantisce un piccolo impatto a livello di costi ma un grande impatto a livello di fidelizzazione e quindi di ripetizione dell'acquisto. Inoltre, tutte le segnalazioni (positive o negative) raccolte dai consumatori vengono fatte circolare in modo quasi istantaneo nell'azienda (tanto la struttura è snella e capace di far fluire le informazioni in modo rapido), in modo che tutti siano consapevoli delle reazioni del mercato.

**Figura 36 - Le complementarità tra building blocks riunite nel Canvas.**

Rielaborando il Business Model Canvas, aggiungendo le tre reti (in rosso quella legata al sistema produttivo, in azzurro quella legata al marketing e in verde quella legata alla gestione della clientela), si possono identificare nella stessa immagine i tre gruppi di blocchi complementari tra loro precedentemente analizzati.



Fonte: ns elaborazione.

## 6.5 Un piccolo cenno al sistema delle intelligenze

Tali sistemi complessi, tuttavia, necessitano di essere governati in modo tale da permettere un corretto funzionamento dell'intera azienda. La capacità di governo di un'impresa sta diventando un ambito di ricerca interessante, e prendendo spunto dal saggio di Gardner<sup>64</sup>, si vanno ad analizzare le diverse forme di intelligenza che caratterizzano la gestione aziendale.

Gardner nel suo saggio identifica sei diverse intelligenze: Intelligenza Linguistica; Intelligenza Musicale; Intelligenza Logico-Matematica; Intelligenza Spaziale; Intelligenza Corporeo-Cinestetica; Intelligenza Personale.

Questa struttura proposta di Gardner può essere condivisibile o meno: il saggio, infatti, è stato rivisto perfino dallo stesso autore, il quale si interroga su potenziali criticità dell'opera. Tuttavia, il concetto di intelligenze multiple è un concetto che caratterizzava già gli studi dei filosofi greci dell'antichità, pertanto ne è riconosciuta l'importanza e una certa dose di veridicità.

Ciò che interessa ai fini di questo elaborato non sono tanto le sei categorie di intelligenze trovate da Gardner, quanto il concetto di pluralità di intelligenze da applicare (con i dovuti adattamenti) al management aziendale. Il lavoro di Gardner è una comunque premessa necessaria perché ci fornisce quella struttura mentale idonea ad una analisi aziendale in questo verso. Saper riconoscere le intelligenze, visive piuttosto che uditivo-vocali piuttosto che motorie, nell'essere umano è utile per riconoscere le diverse anime proprie delle varie attività imprenditoriali e la ragione d'essere delle stesse attività nel sistema aziendale.

A tal proposito, l'approfondimento di Buzzavo e Gatto<sup>65</sup>, i quali si sono ispirati al lavoro di Gardner, fornisce uno schema utile d'analisi in questa direzione. Nonostante il lavoro sia imperniato su una analisi di diverse aziende ultracentenarie al fine di distinguerne le strategie che permettono un'esistenza così longeva dell'azienda, alcuni concetti legati alla dimensione delle intelligenze possono essere richiamati in questo contesto.

---

<sup>64</sup> Gardner H. (1983), *Frames of Mind, The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, Inc, New York;

<sup>65</sup> Buzzavo L., Gatto G. (2012), *Strategie di Lunga Vita d'Impresa. Aziende Familiari e Centenarie tra Innovazione e Tradizione*, Franco Angeli.

Gli autori, interpretando la struttura proposta da Gardner e adattando lo studio alla sfera del management aziendale, identificano sei dimensioni di intelligenza:

1. **Intelligenza Organizzativa:** ossia la capacità di adattare la struttura dell'azienda e la sua governance, tenendo in considerazione le relazioni tra famiglia, proprietà e management.
2. **Intelligenza Strategica:** con intelligenza strategica si intende l'abilità di adottare le scelte operative più adeguate considerando il contesto ambientale e competitivo di riferimento.
3. **Intelligenza Artigiana:** intesa come la capacità di offrire qualità eccellente nei propri prodotti e servizi, tenendo conto delle esigenze dei consumatori.
4. **Intelligenza Narrativa:** ossia l'abilità di sfruttare le risorse immateriali della propria azienda (come il brand) per organizzare politiche di marketing e comunicazione efficaci e coerenti con l'azienda stessa.
5. **Intelligenza Relazionale:** da intendere come la capacità di gestire al meglio i rapporti interni ed esterni, al fine di ottenere e sfruttare delle risorse (anche esclusive) che consentano la generazione di solidi vantaggi competitivi.
6. **Intelligenza Creativa:** intesa come l'abilità dell'imprenditore di addentrarsi in nuove opportunità di business, oltre alla capacità di generare innovazione attraverso processi di continua ricombinazione di risorse interne ed esterne.

È interessante notare, alla luce di questo contributo, come ogni azienda differisca dall'altra per il carattere delle relazioni di complementarità, vera espressione del management aziendale, spesso impersonato dallo stesso imprenditore (o famiglia).

In Latteria Montello, sicuramente domina l'intelligenza artigianale (la cura nella selezione delle materie prime, l'analisi e l'adattamento della produzione al latte), anche se l'intelligenza organizzativa è ben strutturata visto come è formato il management (ogni membro della famiglia occupa un preciso ruolo all'interno dell'organizzazione, ma ciò non è pretesto per non accogliere personalità competenti estranee alla famiglia nel vertice aziendale), di minore peso ma non meno efficace è invece l'intelligenza narrativa, anche se molto si sta facendo per trasmettere il valore del brand "Nonno Nanni" come marchio di rispetto della tradizione, sinonimo di qualità e veicolo di emozioni.

In Da Re, sicuramente si distingue l'intelligenza creativa, in seno sia al management che al livello operativo (la formazione artistica di Giuseppe Da Re, trasmessa in ciascun piccolo Bibanese, ognuno diverso dall'altro grazie all'estro delle addette che effettuano ancora quella lavorazione manuale alla pasta, ispirate dalla passione per la creatività e l'arte del fondatore dell'azienda), ad essa è collegata inesorabilmente una certa intelligenza artigianale (la attenta cura e studio delle proprietà delle materie prime, tanto elementari quanto responsabili della ottima resa in fase di produzione, oltre alla stiratura manuale della pasta che spicca in un contesto tecnologico che può fornire dei macchinari equivalenti), giustificata con delle ottime strategie di comunicazione, riflesso di una consolidata intelligenza narrativa (che trova maggiore manifestazione soprattutto a livello di packaging, spesso arricchito da contributi di illustri disegnatori e famosi vignettisti).

Lurisia non sarebbe la stessa senza l'intelligenza relazionale che caratterizza l'ottima partnership con Eataly e i Presidi Slow Food (l'uno il maggiore responsabile della distribuzione, gli altri i fornitori unici di materie prime coltivate senza nessun additivo chimico artificiale, che ne garantiscono una inimitabile ed esclusiva qualità), coadiuvata da un'efficace intelligenza strategica, in quanto tutte le politiche di comunicazione e, in generale, di strategia di Lurisia si basano sul prodotto-centrismo: il prodotto, citando un antico detto latino, è *faber fortunae suae*: è il veicolo tramite il quale l'azienda trasmette il valore, nel logo del minatore (simbolo di tutti i collaboratori di Lurisia nel tempo) e nell'etichetta (così essenziale e trasparente per l'acqua, così colloquiale ed esaustiva per le bibite). Esiste inoltre una solida intelligenza artigianale che governa i processi produttivi, assicurando qualità in tutte le fasi della produzione, dalla raccolta e analisi delle acque al reperimento delle altre materie prime e gli imballaggi, i quali, non meno importanti, assicurano un certo mantenimento del prodotto anche oltreoceano.

## 6.6 Uno sguardo d'insieme

Analogamente allo sguardo che si è dedicato al contesto delle medie imprese italiane all'inizio del lavoro, è interessante, ora al suo termine, notare come i tre casi aziendali trattati si pongono nel contesto teorico che sta alla base di questa ricerca.

Per quanto riguarda il modello elaborato da Varaldo e gli altri autori, nell'ambito dell'imprenditorialità la stabilità del nucleo imprenditoriale (spesso di natura familiare) è la peculiarità di Latteria Montello, nel cui management trovano posto i 3 figli e gli 8 nipoti di Nonno Nanni. Ciò non esclude la presenza di persone esterne alla famiglia che partecipino in modo attivo alla gestione aziendale, un caso tra tutti è quello del direttore commerciale, ormai presente in azienda da più di vent'anni e che cura con successo tutte le strategie relative alle attività promozionali e di supporto alla vendita nella grande rete di distribuzione di Latteria Montello. Anche in Da Re sussiste un certo affiatamento a livello di management, il quale riesce a dialogare con gli addetti tramite rapporti formali ed informali, ma sempre pervasi da quella grande vena artistica del fondatore Giuseppe Da Re. In Lurisia, nonostante non sia un'impresa familiare, la vivacità dell'azienda sta tutta nella partecipazione attiva delle persone che vi lavorano, facilitando la creazione di energia e di continuità utili allo sviluppo dell'azienda: l'aria che si respira tra vertice e base operativa è così serena e di grande collaborazione che si può parlare di una grande "famiglia sociale". Lurisia, inoltre, essendo convenzionalmente intesa come una piccola-media impresa, non può non essere considerata media grazie sia alla sua tensione alla crescita, favorita da quell'accordo con Eataly che le garantisce dei livelli soddisfacenti di distribuzione e quindi di vendita, sia a quella dotazione delle chiavi del successo (prodotto, comunicazione e distribuzione) e di competitività (forte innovazione rispetto al settore e partnership a livello internazionale).

Circa la competitività, le tre aziende attuano costantemente delle focalizzazioni dinamiche (più precisamente delle plurifocalizzazioni), in quanto fanno molta leva sulle qualità specifiche del prodotto, i suoi significati estetici, qualitativi e prestazionali offrendo il prodotto in più mercati, anche molto diversi tra loro. Le tre aziende, inoltre, non dispongono di un vero Ufficio Ricerca&Sviluppo, in

quanto l'innovazione scaturisce a tutti i livelli dell'impresa, e la loro struttura così snella (seppur di tre dimensioni completamente diverse) permette di velocizzare questi processi di innovazione (sia di prodotto che di processo) e di dar loro piena esecuzione in modo efficace. Innovazione e focalizzazione dinamica sono ciò che permette a Latteria Montello, Da Re e Lurisia di attuare operazioni di presidio del mercato in modo più che soddisfacente, nonostante le ultime due operino in un mercato quasi monopolistico visto che non esistono aziende che offrano un prodotto così simile al loro. Il presidio del mercato avviene per Latteria Montello tramite il modello "marca-comunicazione-punto vendita", caratterizzato da una importante multicanalità, mentre per Da Re e Lurisia si può ipotizzare più un modello "prodotto-cliente", tanto i loro prodotti sono classificabili in un mercato di nicchia.

Nel contesto organizzativo, le tre aziende riconoscono l'importanza di operare in una rete ben funzionante, i cui nodi sono costituiti sia dai mercati di sbocco (clientela prevalentemente di intermediari e distributori) sia dai mercati di approvvigionamento (materie prime, packaging, consulenze di varia natura), capaci di assicurare quel flusso di know-how che può spingere l'azienda verso ulteriori processi di innovazione. Non meno importante è il legame col territorio: Latteria Montello lo ritiene essenziale soprattutto per la provenienze della materia prima fondamentale, il latte, Da Re lo giudica così importante tanto da aver denominato i suoi prodotti "I Bibanesi", considerandoli in tutto e per tutto veri cittadini del paese di Bibano in cui si erge la sede storica dell'azienda, Lurisia è dal territorio che preleva le risorse naturali indispensabili al suo modello di business e sul quale fa leva per aumentare i suoi attributi di reputazione e di immagine.

Riguardo, infine, l'internazionalizzazione, questa meriterebbe un altro lavoro di ricerca tutto suo. Ciò che si può constatare, in questa sede, è che il fenomeno di espansione internazionale per le tre aziende considerate riguarda soprattutto un aumento dei ricavi di vendita: è un'internazionalizzazione con orientamento ai volumi, in quanto all'estero non si cercano né le materie prime o altre risorse privilegiate (che devono essere esclusivamente italiane, e su questo fatto si basa la reputazione dell'azienda stessa oltre ad essere il perno di ciascuna delle politiche aziendali), né la manodopera (basti pensare a Da Re che ha sottoscritto

un patto con il Comune di Godega di Sant'Urbano con il quale si impegna a dar lavoro ai cittadini del luogo).

Per Latteria Montello il grado di internazionalizzazione è molto basso, ma la propensione si sta facendo sempre più crescente, per Da Re vale lo stesso ragionamento, aggravato dai problemi logistici e di distribuzione legati ad un alimento povero come il pane. Lurisia in questo la fa da padrona: grazie a Eataly ha potuto espandere il proprio raggio di vendite in molti stati esteri, non soffrendo molto dei problemi di elevata deperibilità del prodotto come i prodotti freschi Nonno Nanni o i problemi di imballaggio come per i Bibanesi. Nonostante il suo discreto grado di internazionalizzazione, Lurisia vuole ancora crescere nei mercati internazionali.

Ciò che si dimostra, in effetti, è che queste tre medie imprese del settore food&beverage italiano, nonostante siano caratterizzate da tre gradi di internazionalizzazione diversi, risultano comunque vincenti nel panorama competitivo odierno.

Spesso e volentieri si pronostica la fine di un'azienda se questa non opera con i mercati esteri. Certo, operare in un mercato esclusivamente domestico non è facile, ma la capacità sia di Latteria Montello sia di Da Re (le quali realizzano il 99% del fatturato in Italia) è dimostrata dalla loro abilità di offrire ogni giorno qualcosa di irripetibile, unico nel suo genere. Gli stracchini di Nonno Nanni sono ogni giorno diversi perché il latte è ogni giorno diverso. I Bibanesi pure sono tutti diversi proprio grazie alla stiratura manuale che caratterizza la produzione, oltre alla grande creatività che domina il packaging e che attrae un pubblico sempre più vasto verso un alimento decisamente povero quale il pane. E per Lurisia vale lo stesso, anche se ad essa bisogna riconoscere una certa abilità nei mercati internazionali, favorita sia dalla partecipazione di Eataly sia da un prodotto di natura più adatta ad essere commercializzato oltre confine. Qual è dunque la causa principale di questo successo nelle performance aziendali?

Se ne è parlato a lungo nel secondo capitolo: è il fatto di aver costruito e di dare concretezza ad un modello di business assai funzionante in ogni suo blocco, progettandolo con cura e tenendo in considerazione le proprie capacità produttive e le potenzialità di vendita, oltre ad una sostenibilità che queste possono offrire in termini di ricavi per coprire quei costi che inequivocabilmente

riguardano le partnership, le attività dell'azienda e la lavorazione delle sue risorse chiave. Ma non si possono trascurare anche i canali di distribuzione e comunicazione, coerenti con i segmenti di consumatori individuati e con i quali si intrattengono delle relazioni.

Molti autori, trattati nel secondo capitolo di questo lavoro, si interrogano se esista un business model di successo ed uno di insuccesso. Effettivamente non è la giusta domanda da porsi: il vero punto interrogativo che dovrebbe stuzzicare il management aziendale è se il modello di business sia equilibrato o meno.

L'equilibrio, ottenibile dalla combinazione sapiente delle tre complementarità viste precedentemente, è ciò che garantisce il funzionamento (e quindi, di conseguenza, una performance soddisfacente) della propria impresa.

In maniera equivocabile, è favorito dalle competenze e dall'esperienza di chi governa quel modello di business, oppure di chi ci è nato e cresciuto al suo interno (come i familiari di Nonno Nanni, i quali sono stati educati fin da bambini alla logica e alla filosofia aziendale ispirata dal padre fondatore). Ma oltre a questo, l'equilibrio nasce dalla grande consapevolezza di ciò che si ha a disposizione nell'azienda e nel territorio. Come Varaldo sottolineava, il legame con il territorio non è solo il legame con il suolo e la popolazione del contesto ambientale nel quale l'azienda è situata, ma anche e soprattutto la fonte di opportunità e debolezze che questo può offrire. Lurisia in questo senso ha un ottimo legame col territorio e sfrutta il fatto di essere l'unica azienda ad offrire una bevanda di ottima qualità per colmare quelle lacune provocate dalle grandi ditte industrializzate, che puntano non tanto alla cura degli ingredienti quanto ai volumi (basti pensare che Lurisia scrive, a pieno titolo, nelle etichette "Il Chinotto", mentre altre aziende sono tenute ad indicare "Bibita al Gusto di Chinotto"). Da Re, non di meno, è un'azienda che, favorita dalla formazione artistica del titolare, ha addirittura inventato un prodotto completamente nuovo (perché proprio quel territorio le stava chiedendo troppo, costringendola ad orari di lavoro disumani) e che non soffre di alcun sintomo di vecchiaia, nonostante i Bibanesi siano presenti nel mercato da 25 anni.

A sostegno della tesi, l'ottima performance dei modelli di business delle tre aziende (che, si è visto, si assomigliano per molti versi) può essere riconducibile anche all'operare in un mercato di nicchia, più che a operare in contesti

internazionali (utili il più delle volte per espandere la propria nicchia, visto che spesso e volentieri all'estero si ottengono anche dei margini più elevati). Non si tratta in questa sede la "tassonomia" delle nicchie, ma è curioso notare come i prodotti offerti dalle tre aziende (un po' più impropriamente per Latteria Montello, anche se di fatto si colloca nel segmento premium del mercato di massa) corrispondano a quegli aspetti salienti di un tipico di prodotto di nicchia: la specialità, l'originalità, l'enfasi del valore e la relatività<sup>66</sup>.

Riguardo la **specialità**, data dal prodotto e supportata dal brand, è l'elemento su cui le tre aziende prestano molta attenzione. Latteria Montello e Lurisia centrano il modello di business sul prodotto speciale, diverso dagli altri concorrenti, quasi irripetibile. Da Re punta più sul significato del prodotto e la sua lavorazione, consapevole che si tratta comunque di un ibrido tra pane e grissino.

Anche l'**originalità**, valorizzata dal brand e dal suo posizionamento, occupa un posto di rilievo nelle strategie, forse più in Latteria Montello e Da Re, in quanto in Lurisia il brand è sì significativo, ma è diretta conseguenza del prodotto, unico vero protagonista dell'azienda. Nonno Nanni e Bibanesi, invece, sono due brand ricchi di significato e valore, su cui le due aziende stanno puntando molto anche in termini di comunicazione e di immagine.

Riguardo l'**enfasi del valore**, espressa in modo sintetico dal posizionamento del prezzo, le tre aziende sono alquanto allineate, in quanto tutte e tre attuano delle politiche commerciali che vogliono i loro prodotti con un prezzo superiore alla media dei prodotti simili (ove identificabili senza ricorrere in eccessive generalizzazioni).

Circa la **relatività** (intesa come dimensione rispetto al mercato di massa), questa è causata soprattutto dalla limitatezza delle materie prime e dagli impianti produttivi a disposizione. Ma le tre aziende, visto il loro considerevole grado di performance, non sembra soffrano di queste limitazioni. Anzi, ne fanno un motivo di vanto (materie prime selezionate, ricercate nei migliori cultivar, provenienti da presidi slow food o dalle stalle in una zona molto circoscritta) e aumentano la percezione di offrire un prodotto di qualità quasi esclusiva.

---

<sup>66</sup> Mattiacci A. (2008), *Nicchia e Competitività, Strategie di Focalizzazione per la Competizione Globale*, Carocci.

# CONCLUSIONI

Come si è visto, il concetto di modello di business è più che mai attuale e gode di grandi proprietà applicative. Esso è servito nel lavoro per identificare il sistema di valore che tre aziende del settore food e del settore beverage offrono nel mercato italiano e in quello internazionale: Latteria Montello (azienda trevigiana produttrice di formaggi freschi "Nonno Nanni"), Da Re (anch'essa trevigiana, produttrice de "I Bibanesi") e Lurisia (azienda cuneese specializzata nell'imbottigliamento dell'acqua e della produzione di bibite).

Una prima introduzione teorica al mondo delle medie imprese italiane ha permesso la collocazione delle tre aziende sopracitate nel contesto competitivo italiano. Non tutti gli elementi proposti da Varaldo sono stati identificati nei tre casi aziendali, ma questo non deve essere sintomo di malessere quanto di peculiarità del modello di business di ciascuna azienda. Come si è notato, le performance di queste aziende (misurabili soprattutto in termini di crescita del fatturato, di continua innovazione di prodotto e processi), danno piena testimonianza di come si comportino nel panorama competitivo odierno in un modo decisamente proficuo. Il fatto di incentrare molto le politiche e le strategie dell'azienda sulla qualità del prodotto offerto (non dimentichiamo, tuttavia, che stiamo parlando di prodotti food, quindi direttamente responsabili della salute del nostro organismo) e l'operare in un contesto praticamente di nicchia, stanno favorendo la crescita sostenibile delle tre aziende, anche se operano a livello internazionale con gradi molto diversi (per due aziende, Latteria Montello e Da

Re, l'internazionalizzazione si può definire ancora agli albori). E questo a dimostrazione che l'internazionalizzazione è sì un ottimo "strumento" per superare le difficoltà domestiche, ma spesso non è l'unico modo per continuare a vincere nell'arena competitiva. Inoltre, si è visto come internazionalizzare non sia un passo immediato: spesso sono richieste delle competenze e delle personalità esterne all'azienda, e non è sempre facile identificare quelle che possano garantire la giusta fiducia al management aziendale. Lurisia in questo ha dato grande prova di gestione dell'accordo con Oscar Farinetti, affinché costui la acquistasse per il 50%, favorendone dunque l'ascesa nei mercati internazionali dove gli Eataly stores sono presenti.

In merito alla seconda contestualizzazione teorica, si sono analizzate diversi contributi della letteratura accademica circa la definizione di "business model". Per molti versi questo concetto ha variato la sua valenza e importanza in linea con la crescente e sempre più importante presenza della rete internet nella quotidianità di ciascuno di noi. Se all'inizio si è visto come rilevasse a fini esclusivamente di "e-commerce", poi è stato definito come un vero e proprio sistema capace di generare valore ai consumatori e capace di riassorbirlo ai fini della sopravvivenza dell'azienda stessa. Molte analisi del primo decennio del XXI secolo sono degne di nota, ma tra tutte spicca quella di Osterwalder e Pigneur del 2010 che propongono una esauriente schematizzazione del concetto nel "Business Model Canvas", proponendo i nove building blocks (segmentazione dei consumatori, value proposition, canali, relazione con la clientela, partnership chiave, attività chiave, risorse chiave, costi e ricavi) come chiave di lettura per ogni azienda, di qualunque dimensione e di qualunque settore merceologico.

E con questo Canvas si sono analizzate proprio le tre aziende, identificando per ognuna i nove building blocks che le costituiscono, unitamente ad una premessa storica di inquadramento dell'azienda, che favorisce l'apprezzamento per il grande spirito di imprenditorialità che ha governato queste aziende, chi da 70 anni come Lurisia, chi da 65 come Latteria Montello e chi da 30 anni come Da Re. Grazie alla rappresentazione dei tre Canvas, si è potuto proseguire l'analisi nell'affascinante tema dell'architettura delle complementarità e delle interdipendenze, scovando come queste nozioni siano ben applicabili a delle analisi aventi come fulcro il concetto di modello di business.

Le analisi in questa direzione hanno portato, oltre ad una identificazione di tre gruppi di complementarità (una sul sistema produttivo, una sulle politiche di marketing e una sulla gestione della clientela), a confermare l'intuizione per cui tre aziende di uno dei settori trainanti dell'economia italiana, quale quello del food&beverage, siano connotate da una performance molto positiva nonostante operino con gradi diversi in un contesto internazionale.

Come si è visto, la quota di mercato estero per Latteria Montello e Da Re è poco superiore all'1%, decisamente irrilevante ai fini di profitto dell'azienda. È un sentiero intrapreso da poco, ancora in salita, che necessiterà delle giuste competenze o di partner di fiducia e autorevoli, come Eataly per Lurisia.

A seguire si è trattato, seppur velocemente, il sistema delle intelligenze, identificando quelle sei (nell'ambito del management) che governano le aziende e quei sistemi di complementarità, le quali però devono risultare in equilibrio affinché il modello di business funzioni. E proprio su questo concetto di equilibrio si è dato uno sguardo d'insieme alle tre aziende, avvalendosi delle nozioni del mercato di nicchia nel quale le tre imprese praticamente operano.

Come già anticipato, il fulcro del lavoro è proprio sul concetto di modello di business e sulle strategie ad esso connesse, e, analizzato sia teoricamente che empiricamente, ha dato prova di come ben congeniato ed equilibrato possa garantire un ottimo livello di performance a delle imprese che al momento operano con successo nel mercato italiano, nonostante in futuro l'esplorazione dei mercati internazionali e la loro penetrazione costituirà un passo ancora più obbligato.

Ci si augura, dunque, che questi casi riportati e gli insegnamenti che ne derivano, e distillati sotto più punti di vista, costituiscano un valido strumento per altre aziende italiane (del settore food e non solo) affinché riescano a resistere alle difficoltà odierne e che anzi, riescano un domani ad emergere ancora di più nella grande arena competitiva globale.

# RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-business*, Strategic Management Journal, vol. 22, pp 493-520;

Amit R., Zott C. (2012), *Creating Value Through Business Model Innovation*, MIT Sloan Management Review, vol. 53, n° 3;

Anand B. N., Khanna T. (2000), *Do Firms Learn To Create Value? The Case Of Alliances*, Strategic Management Journal, vol. 21, n° 3, pp 295-315;

Axelrod R., Cohen M. D. (2000), *Harnessing Complexity*, The Free Press, New York;

Barney J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, n° 17, March, pp. 99-120;

Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J. (1999), *Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, Strategic Management Journal, vol. 20, n° 5, pp 467-486;

Bonel E., Rocco E. (2008), *L'architettura delle complementarità*, Carocci;

Buzzavo L., Gatto G. (2012), *Strategie di Lunga Vita d'Impresa. Aziende Familiari e Centenarie tra Innovazione e Tradizione*, Franco Angeli.

Casadesus-Masanell, R., Ricart J. E. (2007), *Competing Through Business Models*, Working Paper n°713, IESE Business School, University of Navarra;

Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA);

Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n° 3, pp 529-555;

Clemons E. K., Row M. C. (1992), *Information Technology and Industrial Cooperation: the Changing Economics of Coordination and Ownership*, *Journal of Management Information System*, vol. 9, pp 9-28;

Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 4, pp 386-405;

Colli A. (2005), *Il Quarto Capitalismo*, *L'Industria*, n° 2, pp. 219-235;

Drazin R., Van de Ven A. H. (1985), *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 514-539;

Dyer J. H., Nobeoka K. (2000), *Creating And Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: the Toyota Case*, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, pp 345-367;

Dyer J. H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, pp 660-679;

- Freeman L.C. (1979), *Centrality In Social Networks: Conceptual Clarifications*, Social Networks, vol. 1, pp 215-239;
- Friedman J. P., Langlinais T. C. (1999), *Best Intentions: a Business Model for the eEconomy*, Outlook 1999, Accenture;
- Gallino L. (2003), *La Scomparsa dell'Italia Industriale*, Einaudi;
- Galper J. (2001), *Three Business Models for the Stock Exchange Industry*, Journal of Investing, vol. 10, n° 1, pp 70-78;
- Gardner H. (1983), *Frames of Mind, The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, Inc, New York;
- Gasco S. (2012), *La Gestione del Vantaggio Competitivo Territoriale. Il Caso di Lurisia Acque Minerali*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Torino;
- Gebauer J., Ginsburg M. (2003), *The US Wine Industry and the Internet: An Analysis of Success Factors for Online Business Models*, Electronic Markets, vol. 13, n° 1, pp 59-66;
- Gordijn J. (2002), *Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas*, Doctoral Dissertation, Amsterdam, NL, Vrije Universiteit;
- Granovetter M. S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, vol. 78, pp 1360-1380;
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, *Strategic Management Journal*, Special issue 21, vol. 3, pp. 203-215;
- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Plume, New York.

Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, New York;

Hannan M. T., Freeman J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, vol. 49, pp. 149-164;

Jutla D., Bodorik P., Hajnal C., Davis C. (1999), *Making Business Sense of Electronic Commerce*, Computer, vol. 32, n° 3, pp 67-75;

Katz M. L., Shapiro C. (1985), *Network Externalities, Competition and Compatibility*, American Economic Review, vol. 75, pp 424-440;

Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Managing Differentiation and Integration*, Richard Irwin, Homewood (IL);

Linder J., Cantrell S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, (a Working Paper from) the Accenture Institute for Strategic Change;

Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, pp 86-92;

Mattiacci A. (2008), *Nicchia e Competitività, Strategie di Focalizzazione per la Competizione Globale*, Carocci.

Milgrom P., Roberts J. (1990), *Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games with Strategic Complementaries*, Econometrica, vol. 58, pp. 1255-1277;

Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementaries and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing*, Journal of Accounting and Economics, vol. 19, pp. 179-208;

Miller D. (1981), *Configurations Rvisited*, Strategic Mgt. Journal, vol. 17, n° 7, pp. 159-178;

Osterwalder A. (2004), *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*, Dissertation, University of Lausanne, Switzerland;

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc.;

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communication of the Association for Information Systems, vol. 15;

Peppers D., Rogers M. (2000), *Enterprise One to One. Tools for Competiting in the Interactive Age*, Doubleday, New York;

Peters T. J., Waterman R. H. Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Company*, Warner Brooks, New York;

Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York;

Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York;

Porter M. E. (1996), *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, vol. 74, n° 6, pp. 61-79;

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston;

PricewaterhouseCoopers (2012), *Family Firm: a Resilient Model for the 21st century*, PWC;

Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press;

Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper, New York;

Seddon P. B., Lewis G. P. (2003), *Strategy and Business Models: What's the Difference?*, 7th Pacific and Asia Conference on Information Systems, 10-13 luglio 2003;

Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. (2005), *The Power of Business Model*, Business Horizon, Kelley School of Business, Indiana University, vol. 48, pp 199-207;

Siggelkow N. (2002), *Misperceiving Interactions among Complements and Substitutes: Organizational Consequences*, Management Science, vol. 48, pp 900-916;

Simon H. A. (1962), *The Architecture of Complexity*, Proceedings of the American Philosophical Society, vol. 106, pp 467-482;

Stacey R. D. (1995), *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*, Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 477-495;

Teece D. J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, Elsevier, n° 2-3, pp 172-194;

Timmers P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, Electronic Markets, vol. 8, pp 3-8;

Torazza V. (2011), *I formaggi freschi saltano la crisi e proseguono nella crescita*, Mark Up, n° 201, Il Sole 24 Ore;

Varaldo R. (2006), *Il Nuovo Modello Competitivo e Aziendale dei Distretti Industriali*, Economia e Politica Industriale, n° 1, pp. 25-42;

Varaldo R. (2009), *Un Tesoro Emergente. Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, FrancoAngeli;

Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, n° 5, April-June, pp. 171-180;

Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York;

Williamson O. E. (1979), *Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, Journal of Law Economics, vol. 22, n° 2, pp 233-261;

Williamson O. E. (1983), *Organizational Innovation: the Transaction Cost Approach*, Entrepreneurship, Ronen J (ed), Lexington Books, pp 101-133;

Zagnoli P. (2001), *La Media Impresa "Distrettuale" fra Tradizione e Innovazione*, in Beccatini G., Bellandi M. Dei Ottati G., Sforzi F. (a cura di), *Il Caleidoscopio dello Sviluppo Locale*, Rosenberg & Sellier, pp. 261-284;