

UNIVERSITA' DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITE' DE LA VALLEE D'AOSTE

Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche  
Corso di Laurea in Economia e Politiche del Territorio e dell'Impresa  
Percorso di studio in Mercato ed Impresa

Tesi di Laurea

**STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE E INNOVAZIONE.  
IL CASO DELLE BIÈRES DU GRAND SAINT BERNARD**

Relatore:  
**Katia Premazzi**

Laureanda:  
**Martina Barmasse**  
Matricola n. 18 G01 158

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	p.5
<b>CAPITOLO 1</b> Il Marketing e alcune sue declinazioni	p.7
1.1 Il marketing	p.8
1.1.1 Il marketing mix	p.8
1.1.2 Il <i>customer path/journey</i> nel marketing tradizionale	p.11
1.1.3 Le fasi del marketing aziendale	p.12
1.2 Il marketing digitale	p.13
1.2.1 Le sottoculture digitali	p.15
1.2.2 L'evoluzione del <i>customer journey</i>	p.16
1.2.3 Gli archetipi di settore	p.17
1.3 Il marketing territoriale	p.20
1.4 Il marketing esperienziale	p.23
<b>CAPITOLO 2</b> La natura strategica dell'innovazione e la formulazione delle strategie di marketing	p.28
2.1 Innovazione di prodotto e innovazione di processo	p.30
2.2 Innovazione per il raggiungimento di vantaggi competitivi. Innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale	p.33
2.2.1 Come creare innovazione?	p.35
2.3 Cooperazione con fornitori, clienti e concorrenti come fonte essenziale d'innovazione	p.38

2.4	<i>La Lean Production e l'innovation funnel</i>	p.39
2.5	Elaborazione della strategia d'innovazione	p.44
2.5.1	Lo studio di fattibilità	p.45
2.5.2	La <i>SWOT analysis</i>	p.46
2.5.3	Il <i>target</i> di riferimento	p.47
2.5.4	L'analisi di mercato	p.48
2.6	Il sistema di controllo e monitoraggio dei risultati ottenuti	p.50
2.6.1	Il <i>framework</i> innovativo	p.52
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>Il brand <i>Les Bières du Grand Saint Bernard</i></b>	<b>p.56</b>
3.1	Il mercato delle birre artigianali	p.58
3.1.1	Il mercato delle birre artigianali in Valle d'Aosta	p.59
3.2	<i>Les Bières du Grand Saint Bernard</i>	p.62
3.2.1	Il logo	p.64
3.2.2	Le Birre	p.65
3.3	L'analisi SWOT	p.68
3.4	Innovazione di prodotto e di processo nel tempo	p.72
3.5	Altre strategie di marketing	p.74
3.6	Analisi strategie di marketing e innovazione dell'azienda	p.78
3.7	La risposta dei consumatori	p.80
<b>CONCLUSIONE</b>		<b>p.83</b>

Bibliografia	p.86
Articoli	p.87
Sitografia	p.89
I ringraziamenti	p.91

## INTRODUZIONE

Parte centrale e originale di questo lavoro è l'analisi del brand *Les Bières du Grand Saint Bernard*, un'azienda valdostana produttrice di birre artigianali. In particolare, si porrà l'attenzione sullo sviluppo positivo che quest'azienda ha dimostrato nei suoi dieci anni di vita, approfondendo le strategie di marketing e di innovazione che ha seguito.

L'idea di approfondire questo tema è nata in seguito alla collaborazione lavorativa svolta durante l'estate 2019, occupandomi delle attività commerciali dell'azienda. In quel periodo ho compreso la passione e, allo stesso tempo, gli sforzi che i due giovani fondatori, Rémy Charbonnier e Stefano Collé, dedicano ogni giorno per garantire la buona riuscita della loro attività. Così, si è sviluppato anche un forte attaccamento emotivo, tale per cui ho sentito l'esigenza di approfondire i meccanismi di marketing interni all'azienda che hanno permesso di trasformare una passione nata come hobby in un'attività imprenditoriale di successo a livello locale e che ambisce ad un'espansione internazionale.

L'obiettivo principale della parte empirica della tesi è l'analisi del brand dal punto di vista delle strategie di marketing intraprese e dai vari processi di innovazione impiegati sin dall'inizio al fine di raggiungere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza presente in un mercato che, come si avrà la possibilità di descrivere più avanti, risulta ormai saturo.

Per analizzare il brand e l'esperienza imprenditoriale in tutte le sue sfaccettature, mi sono avvalsa, oltre al mio coinvolgimento diretto durante lo stage, anche di un'intervista personale alla risorsa responsabile delle comunicazioni, interna all'azienda. Il birrificio, nonostante il periodo di crisi legato alla pandemia, si è dimostrato sin da subito disponibile al confronto e alla condivisione e mi ha fornito informazioni non reperibili altrove. Tali informazioni, in effetti, sono risultate indispensabili per articolare le argomentazioni proposte all'interno della tesi.

Come premessa alla parte empirica, sono stati introdotti da un punto di vista teorico gli argomenti maggiormente rilevanti per comprendere i tratti distintivi del caso analizzato.

La tesi si articola in tre capitoli principali. Nel primo capitolo viene fornita

un'analisi del concetto di marketing, in particolare attraverso una panoramica quanto più completa possibile sulla sua evoluzione sostanziale nel tempo, dovuta alle trasformazioni dei contesti e dei paradigmi di riferimento. Il secondo capitolo si concentra principalmente sull'incidenza del fattore innovativo all'interno delle dinamiche aziendali. Tale passaggio risulta necessario in virtù della definizione e dello studio delle strategie utili all'azienda per creare un valore che il cliente possa percepire quale unico ed inimitabile. Infine, il terzo capitolo è dedicato nello specifico al brand *Les Bières du Grand Saint Bernard*. Dopo aver fornito una ricostruzione della storia aziendale del birrificio, in base alle informazioni raccolte e utilizzando gli strumenti di analisi evidenziati nei due capitoli precedenti, verrà posta l'attenzione alle innovazioni di processo e di prodotto intraprese e alle strategie di marketing, soprattutto di tipo territoriale, messe in atto. Si tenterà quindi anche di far trasparire alcune criticità evidenziate. Nelle conclusioni vengono esposte alcune riflessioni critiche riguardanti l'azienda analizzata e le prospettive future.

# CAPITOLO 1

## **IL MARKETING E ALCUNE SUE DECLINAZIONI**

In questo primo capitolo, l'analisi si concentrerà sulla definizione del marketing tradizionale e, nello specifico, tenterà di delineare le varie declinazioni in essere. A titolo esemplificativo, innanzitutto verrà preso in esame il marketing mix che sintetizza gli elementi utili alla definizione e implementazione della strategia aziendale; poi, il focus si sposterà sul percorso che può condurre il cliente potenziale verso l'approvazione del prodotto sul mercato; infine, verranno ripercorse le diverse fasi che il marketing aziendale deve seguire.

Nella seconda parte del capitolo, verrà evidenziata l'evoluzione continua tra il marketing cosiddetto "tradizionale" e il marketing digitale, definendo in particolar modo le figure determinanti all'interno di una strategia di marketing, nonché le sottoculture digitali (GDN).

In seguito, l'analisi verterà sull'evoluzione del percorso del cliente con conseguente spiegazione degli archetipi di settore, necessari per un piano strategico efficace.

Nel terzo paragrafo, si descriverà in modo specifico il marketing territoriale, con la relativa definizione dell'ambiente esterno e con la descrizione delle tecniche da utilizzare per una migliore valorizzazione del territorio.

Infine, nel quarto ed ultimo paragrafo, verrà descritto il Marketing Esperienziale, in particolare verranno definite le fasi del CEM (*Customer Experience Management*) e del SEM (*Strategic Experiential Module*), indispensabili per comprendere le varie esperienze soggettive e per creare, dall'esperienza stessa, un valore unico per il consumatore.

## 1.1 Il marketing

Il *marketing* è un processo che, a partire da una serie di obiettivi aziendali di medio-lungo periodo e attraverso una preliminare fase di analisi dell'ambiente e di diagnosi della domanda e della concorrenza, arriva ad individuare i bisogni e le esigenze degli attuali e dei potenziali clienti e a stabilire le azioni più opportune da attuare al fine di creare reciproco vantaggio per i clienti e per l'impresa, differenziandosi dai concorrenti.

Il termine *marketing*, che deriva dal verbo inglese "to market", ovvero immettere e rendere adatto per il mercato, è stato usato storicamente per indicare l'attività dell'impresa volta a gestire le relazioni con il mercato e facilitare la commercializzazione di beni e servizi.<sup>1</sup>

Il *marketing* sta attraversando, tuttora, un profondo cambiamento dovuto all'evoluzione del mondo, soprattutto da un punto di vista tecnologico; in particolare le forze commerciali orizzontali, inclusive e sociali stanno sorpassando quelle verticali, esclusive ed individuali.

Il mercato sta diventando sempre più inclusivo, poiché il suo potere si sta diffondendo in maniera equa tra la popolazione mondiale, grazie ai social media che abbattano le barriere geografiche e demografiche, e permettono così alle persone di connettersi e comunicare tra di loro, e alle aziende di innovarsi attraverso la collaborazione e i network.

Invece, i clienti stanno assumendo un orientamento più orizzontale, accogliendo sempre di più in maniera diffidente le comunicazioni di marketing dei *brand*, affidandosi al passaparola di amici e parenti.

Infine, il processo d'acquisto sta diventando più sociale perché i clienti si affidano maggiormente ai consigli del loro ambiente nel momento di prendere delle decisioni.<sup>2</sup>

### 1.1.1 Il marketing mix

Il marketing "tradizionale" ha subito una profonda evoluzione, a partire dall'introduzione del modello del *marketing mix*<sup>3</sup> che definisce le quattro P come le principali leve del marketing:

---

<sup>1</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>

<sup>2</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

Innanzitutto il **Prodotto** (*Product*) riguarda tutte le caratteristiche che definiscono il prodotto quanto tale, ossia il bene o il servizio finale che l'impresa offre sul mercato per soddisfare le esigenze del cliente target.

Il **Prezzo** (*Price*) concerne, invece, il corrispettivo in denaro che il cliente è disposto a pagare per l'acquisto di un determinato prodotto. Il prezzo viene identificato tenendo conto del potere d'acquisto dei clienti, della sensibilità al prezzo del target e del valore riconosciuto al prodotto dal cliente. Per determinare tale prezzo è anche opportuno considerare altresì, i costi aziendali, le politiche perseguite dai concorrenti e, più in generale, le dinamiche nell'ambiente di marketing.

Tale politica di prezzo dipende totalmente dall'azienda e dagli obiettivi prefissati, in particolare, in relazione al lancio di un nuovo prodotto esistono tre tipologie di *price policy*:

- *Skimming pricing* o prezzo di scrematura, vale a dire la fissazione di un prezzo elevato per raggiungere uno specifico target;
- *Penetration pricing* o prezzo di penetrazione, cioè la tenuta di un prezzo basso per conquistare rapidamente più quote di mercato possibile;
- *Segment pricing*, vale a dire il prezzo segmentato, per cui vengono definiti prezzi diversi per un prodotto simile in funzione della disponibilità a pagare dei clienti.

La **distribuzione** (*Place*) riguarda la catena di attività necessarie a distribuire attraverso i vari canali il prodotto al cliente finale.

I canali distributivi possono essere svariati, ma è possibile differenziare tali canali principalmente in due tipi: quello che prevede la vendita online, tramite i siti web, oppure quella offline utilizzando i negozi tradizionali.

**La comunicazione** (*Promotion*), invece, consiste nel complesso di tutte le attività finalizzate alla promozione e alla conoscenza del prodotto per massimizzarne la penetrazione e la permanenza sul mercato, nonché per raggiungere il target desiderato.

I canali di comunicazione, come quelli distributivi, possono essere molteplici, ma possono essere divisi tra i canali online, come i social network, o offline, come i cataloghi cartacei tradizionali o le pubblicità su riviste e quotidiani.

---

<sup>3</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

Il sistema del marketing mix è riconosciuto come un percorso importante durante tutto il ciclo di vita del prodotto, e nel prossimo capitolo verrà delineato il suo cambiamento nell'era digitale.

Nel corso del tempo, il marketing mix è stato revisionato ed ha subito ulteriori variazioni tra cui l'aggiunta di 3 variabili fondamentali,<sup>4</sup> particolarmente rilevanti nel caso in cui oggetto del marketing siano servizi.

Il primo passo è stato il definire il **personale** (*People*) come parte essenziale di un'azienda poiché è necessario disporre di individui competenti e formati e dotati di specifici ruoli di responsabilità, in modo da commercializzare nel migliore dei modi il prodotto o servizio offerto.

**L'aspetto fisico** (*Physical evidence*) – per esempio, dei punti vendita – diventa un focus essenziale per il Marketing, poiché definisce l'integrità e la precisione dell'azienda stessa.

Infine, il **Processo** (*Process*) che identifica l'importanza delle modalità in cui un servizio viene erogato al cliente finale.

Nel tempo la parola marketing si è caricata di diverse sfumature di significato, dovendosi adattare ai mutamenti dell'ambiente in cui le imprese si sono trovate ad operare.

Grazie allo sviluppo scientifico e tecnologico, che ha consentito tra l'altro nuove e più diversificate modalità di interazione tra le imprese ed i clienti, si è osservato un sempre maggiore orientamento al cliente che, a sua volta, ha generato un radicale cambio di prospettiva.

L'impresa, prima orientata sul processo produttivo e sul prodotto finale, quindi perseguendo esclusivamente obiettivi di fatturato, diventa un'impresa centrata sul cliente e che consegue il suo profitto solamente dai beni che soddisfano la domanda presente sul mercato.

Nel paragrafo successivo verrà delineato il percorso che ciascun cliente svolge per acquistare il prodotto finale. Ogni passo effettuato dal cliente sarà, quindi, un focus su cui l'azienda dovrà investire per rendere l'intero viaggio completo ed efficace.

---

<sup>4</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

### 1.1.2 Il *customer path/journey* nel marketing tradizionale<sup>5</sup>

Uno dei modelli più utilizzati nell'ambito del marketing tradizionale per descrivere il viaggio del cliente (*customer journey* o *path*) è noto con l'*acronimo AIDA* (*Attention-Interest-Desire-Action*). Questo modello rappresenta un percorso che il cliente segue per arrivare all'acquisto del prodotto. Inizialmente è necessario che il cliente presti attenzione a un determinato brand, che in effetti, è il primo legame che si crea tra il cliente e il brand. Successivamente si esprime l'interesse per il prodotto che suscita dei sentimenti per ciascun individuo. In seguito ai sentimenti positivi, si palesa il desiderio di acquistare il prodotto. Infine, se l'approccio positivo permane, vi sarà finalmente l'acquisto materiale del bene.<sup>6</sup>

Parallelamente all'evoluzione del marketing, il modello AIDA è stato modificato divenendo un modello denominato delle *quattro A*.<sup>7</sup> Il percorso avviene partendo dall'*awareness* (scoperta) in cui un cliente apprende l'esistenza di un *brand* e si sente attirato, successivamente si presenta l'*attitude* (opinione) ovvero il cliente decide se attribuire al prodotto un riscontro positivo o negativo. In seguito, se il riscontro precedente è stato positivo, si presume che ci sia l'*act* (azione), quindi il cliente effettua delle riflessioni in merito all'acquisto del prodotto. Infine, nella fase *dell'act again* (azione ripetuta), si può presumere che il prodotto possa meritare un riacquisto.

Questo ultimo modello descrive un viaggio intrapreso da una singola persona e rappresenta un percorso a scrematura continua poiché gli individui divengono sempre di numero inferiore con il passare attraverso le varie fasi, come effettivamente accade all'interno del percorso ad imbuto<sup>8</sup>.

Analogamente, nell'ottica dell'imbuto, il numero dei brand presi in considerazione diminuisce progressivamente, nonché il numero dei brand che ogni singolo individuo consiglia è inferiore al numero di brand acquistati e che risulta ancora inferiore al numero di brand conosciuti.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

<sup>6</sup> Brassini S., Freo M., Tassinari F., Tassinari G., *Marketing e pubblicità. Strumenti e modelli di analisi statistica*, Mulino, Roma, 2010

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Il percorso ad imbuto sarà approfondito nel capitolo seguente.

<sup>9</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

### 1.1.3 Le fasi del marketing aziendale

Per concludere questo paragrafo, è necessario approfondire un argomento che verrà trattato in maniera particolare nel prossimo capitolo e che riguarda le diverse fasi che delineano il percorso del Marketing Aziendale e quindi che sono indispensabili a tutti gli effetti per un'analisi completa.<sup>10</sup>

*“Il processo di marketing aziendale viene definito dalla direzione e si svolge attraverso l’attuazione nel tempo di una serie di azioni (operazioni) aziendali atte a conseguire un risultato positivo all’interno di un mercato.”<sup>11</sup>*

L'intero processo di Marketing aziendale inizia, principalmente, **dall'analisi dell'opportunità di mercato**, poiché, prima di procedere con la fase strategico-operativa, è determinante un'osservazione accurata dell'ambiente e, in particolare, definire i comportamenti d'acquisto dei potenziali clienti e analizzare il contesto competitivo.

Successivamente, dopo aver definito le opportunità di business, risulta essenziale approfondire le caratteristiche del **mercato obiettivo** raccogliendo tutti i dati idonei e stimare i potenziali profitti futuri.

In seguito, l'azienda dovrà sviluppare delle diverse **strategie** in caso si dovessero presentare dei cambiamenti importanti, riguardanti i potenziali competitor o clienti target.

Una volta delineate le strategie, declinando il Marketing mix illustrato nelle pagine precedenti, l'azienda dovrà definire in maniera ottimale **le tattiche** utili per implementare tutti gli elementi necessari per garantire un'attività efficiente ed efficace.

Infine, vi sarà l'attuazione e il **controllo dei risultati** ottenuti attraverso un continuo monitoraggio nel tempo.

Per concludere, come delineato fin qui, l'attività prioritaria dell'impresa, orientata al Marketing, è di individuare e di stimolare i bisogni dei clienti e quindi di promuovere tutti quei prodotti o servizi che sono idonei a soddisfarli.

Tutto questo è possibile adattando di volta in volta i vari processi produttivi e di vendita in base alla variazione dei bisogni e delle preferenze dei clienti.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Argomento che verrà ripreso nel capitolo successivo.

<sup>11</sup> Tonon R. *Marketing aziendale: le 5 fasi indispensabili, Risorse e mercato*, 2020

<sup>12</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>

## 1.2 Il marketing digitale

L'economia digitale rappresenta un periodo di adattamento e di transizione ad un nuovo concetto di marketing che aiuti ad anticipare le esigenze ed opportunità relative alle nuove tecnologie.

Il Marketing digitale è un approccio che combina l'interazione online ed offline tra le aziende ed i clienti e fa riferimento a tutte quelle attività di promozione di un brand e di commercializzazione di prodotti e servizi che vengono attuate attraverso uno o più canali digitali.<sup>13</sup>

In questo particolare periodo, la sola interazione digitale è insufficiente per l'attrazione dei clienti, e per questo motivo il contatto offline rappresenta un grande elemento di differenziazione, poiché è sempre necessario ricercare l'autenticità, che è la risorsa più preziosa in un mondo sempre più trasparente.

In seguito, verranno delineate le principali evoluzioni che sintetizzano le differenze tra il marketing tradizionale e il marketing digitale.<sup>14</sup>

### *Da segmentazione e targeting alle comunità*

Inizialmente il marketing fondava la sua autenticità a partire dalla **segmentazione e dal targeting** della clientela (cioè la selezione di uno o più segmenti ai quali un brand intendeva rivolgersi per permettere un'allocazione efficiente delle risorse e un posizionamento maggiormente efficace). Nel marketing digitale questo non è previsto poiché i clienti diventano socialmente connessi tra di loro nelle varie reti orizzontali delle **community** così che non è possibile raggrupparli in diversi segmenti.<sup>15</sup>

### *Da posizionamento e differenziazione alla precisazione dei caratteri e dei codici del brand*

Inoltre, nel marketing tradizionale un brand veniva rappresentato come una serie di immagini e di caratteri che lo distinguevano dalla concorrenza, così da posizionarsi in maniera efficace nella mente del cliente, pratica nota come **brand positioning**. Nell'economia digitale, invece, sono i clienti che valutano

---

<sup>13</sup> <https://www.digital-coach.it/digital-marketing/>

<sup>14</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

<sup>15</sup> Ibidem.

fino a che punto un brand tiene fede al suo impegno previsto, grazie alla trasparenza; questo metodo efficace permette di valutare e di controllare le probabili promesse false aziendali.<sup>16</sup>

### *L'evoluzione del marketing mix*

Il marketing mix, come descritto precedentemente, fonda le basi per una strategia aziendale lineare poiché presuppone le modalità di vendita del prodotto, ma in un mondo connesso le **4 P** subiscono delle variazioni diventando le **4 C**<sup>17</sup>.

Il prodotto diviene la **co-creation** perché indica la nuova strategia di sviluppo dei prodotti che, coinvolgendo i clienti sin dall'inizio, aumenta la probabilità di successo dei nuovi prodotti e introduce un nuovo concetto di personalizzazione creando una proposta di valore differente dal passato.

Il prezzo si trasforma in **currency** ovvero da prezzo fisso si passa a un prezzo dinamico che varia in base alla domanda proveniente dal mercato.

La distribuzione si trasforma in **community**, quindi anche in questo passaggio si tratta di una condivisione dei prodotti e dei valori e significati di un brand.

Infine la promozione, prima unilaterale tra l'azienda ed il cliente, diventa una **conversation**, attraverso le piattaforme online, tra i vari clienti che possono commentare e conferire riguardo ad un prodotto o a un'azienda.

### *Dai processi di customer service al customer care collaborativo*

Nel marketing tradizionale i clienti sono considerati come un target prima dell'acquisto e come sovrani dopo l'acquisto, come sostiene la *customer service*; invece, nell'era digitale le aziende vedono i clienti come individui ai loro pari e quindi si pongono al loro servizio, ascoltandoli e supportandoli come dettato dal *customer care collaborativo*.

E' da sottolineare, tuttavia, che il marketing digitale non va a sostituire completamente il marketing tradizionale: le due modalità si trovano costantemente a coesistere, svolgendo i ruoli anche complementari.

---

<sup>16</sup>Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

<sup>17</sup> Ibidem.

Il marketing tradizionale è necessario e fondamentale perché suscita l'interesse del cliente, mentre il marketing digitale deve sussistere per offrire un rapporto unico al cliente.

Il marketing digitale permette quindi, di raggiungere un target mirato e con esso di interagire nel momento di sua massima ricezione, indipendentemente dall'area geografica.

In seguito verranno trattati diversi argomenti per cui è necessario investire sui bisogni dei clienti per indurli all'acquisto del prodotto finale di un determinato brand.

### 1.2.1 Le sottoculture digitali

Per aumentare la probabilità di stimolare il passaparola<sup>18</sup>, il marketing, in completa evoluzione, ha compreso la necessità di investire su tre categorie di clientela fondamentali: i giovani, le donne ed i *netizen* (GDN).<sup>19</sup>

I *giovani* sono sicuramente la fascia d'età più innovativa in tutto il mondo.

Essi non hanno paura di testare un nuovo prodotto, di dettare nuove tendenze che verranno seguite da altri individui, e sono clienti molto esigenti perché un prodotto lo desiderano in maniera estremamente rapida, e così facendo dimostrano di seguire le tendenze così velocemente che il Marketing non riesce ad evolversi con la stessa frequenza.

Le *donne*, invece, rappresentano un segmento molto popoloso della comunità poiché sicuramente è il più diffuso essendo loro spesso le responsabili della gestione finanziaria e patrimoniale dell'intera famiglia. La loro caratteristica è di impiegare molto tempo per l'acquisto di un prodotto, raccogliendo ininterrottamente informazioni da ciascun canale sul mercato.

Infine, i *netizen* rappresentano la categoria nata negli ultimi anni con l'avvento di Internet. Sono coloro che si espandono, anche solo con la mente, al di là dei confini geografici. Per questo si ritengono dei connettori sociali perché si impegnano, in qualsiasi momento, a comunicare, a collegarsi e a conversare con altri utenti in tutto il mondo. Per il Marketing questa categoria è da

---

<sup>18</sup> Il Passaparola, detto anche Word of Mouth o WOM, rappresenta la trasmissione di informazioni, considerazioni, oppure opinioni su un prodotto o su un brand, che avviene fra delle persone che godono di una certa fiducia reciproca.  
<https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>

<sup>19</sup> Farabegoli A. Marchetto E. *Marketing in un mondo digitale*, Apogeo, Milano, 2018

considerarsi fondamentale perché sono altresì creatori di contenuti, cioè creano appunto dei contenuti su internet che circolano in tutti i paesi ed invogliano tutti gli utenti a collegarsi in rete per visualizzarli.

In sintesi, i giovani, le donne ed i *netizen*, rappresentano la chiave necessaria per il Marketing aziendale grazie alle loro differenti caratteristiche, che permettono al brand stesso di individuare la clientela più adatta al prodotto venduto.<sup>20</sup>

### 1.2.2 L'evoluzione del *customer journey*<sup>21</sup>

Il *customer journey* nell'era digitale presenta un'evoluzione, trasformandosi da un percorso basato su quattro A, riportato nel paragrafo precedente, ad un percorso composto da cinque A (Figura 1).

La prima fase è denominata *Awareness*, dove i clienti sono passivamente esposti a un'ampia gamma di brand attraverso le esperienze passate, le comunicazioni di marketing o il passaparola di altri individui. Una volta che il cliente diventa consapevole dei vari brand, recepisce tutti i messaggi a cui è esposto e si sente attratto da un numero limitato di brand. In questo momento si presenta la fase *Appeal* durante la quale i brand, che sono riusciti ad attirare l'attenzione del cliente, verranno in lui ricordati e guadagneranno diverse posizioni in classifica. Spinti dalla curiosità, i clienti si attivano in ricerche per raccogliere maggiori informazioni, dando vita alla terza fase denominata *Ask*. Successivamente, se le informazioni risultano esaustive, il cliente continua il suo viaggio trovandosi nella fase *Act*, cioè decide di acquistare il prodotto in quanto soddisfatto dal percorso effettuato. Infine, si palesa l'ultima fase di *Advocate* che presuppone che il cliente soddisfatto consigli il prodotto ad altri simili senza che il brand glielo abbia chiesto, ma in maniera volontaria. Di tutto il percorso questa fase è la più significativa perché determina la soddisfazione e la fiducia della propria clientela e la messa in opera di quel "passaparola" che risulta sempre essenziale alla diffusione di un brand.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Farabegoli A., Marchetto E., *Marketing in un mondo digitale*, Apogeo, Milano, 2018

Figura 1

Le fasi del *customer journey* nel marketing digitale

Fonte: <https://www.oto.agency/customer-journey-viaggio-cliente-era-digitale-aida-5-a/>



### 1.2.3 Gli archetipi di settore<sup>23</sup>

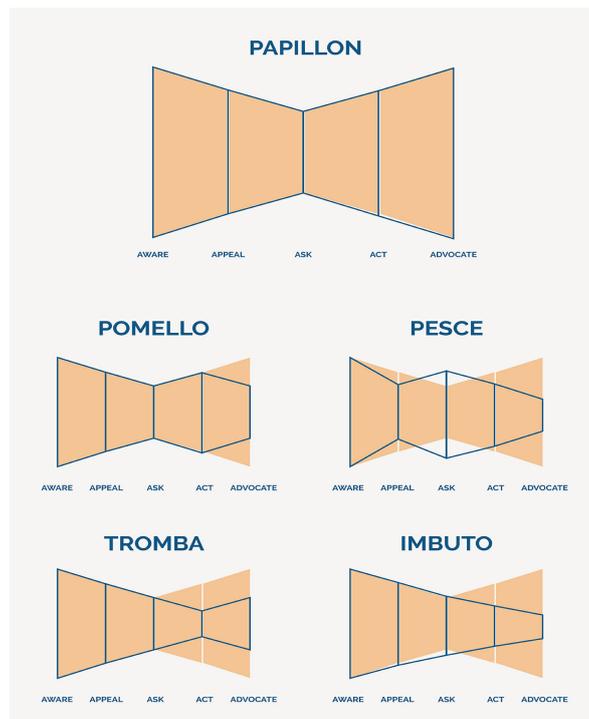
Per comprendere i dati che provengono dal mercato, è necessario applicare il modello del *customer journey* che accompagna il cliente dalla scoperta del prodotto all'interesse mostrato nei suoi confronti e poi all'acquisto, al riacquisto e, infine, al passaparola.

I percorsi seguiti dai clienti sono complessi ed eterogenei e si avvalgono di media tradizionali e digitali, ecco perché è stato creato il viaggio delle cinque A che è applicabile a tutti i settori. Da questo percorso è possibile definire i vari archetipi di settore (Figura 2) che aiuteranno ad evidenziare le caratteristiche principali in cui un'azienda deve investire per avere successo in un mercato competitivo.

Figura 2

Gli archetipi di settore

Fonte: <https://www.fabiopellencin.it/il-viaggio-del-cliente-nel-marketing-digitale/>



<sup>23</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

Il primo modello è denominato *a pomello*<sup>24</sup> ed è il più diffuso perché è riferito ai beni di largo consumo: come si può osservare anche dall'immagine proposta in Figura 2, i clienti non ricercano un'alternativa al bene o servizio proposto, dato che i prezzi risultano relativamente bassi, e quindi procedono con l'acquisto.

Il secondo modello è denominato *a pesce*: la forma particolare si caratterizza per un elevato livello di curiosità nella fase *ask*, quindi i clienti, prima di effettuare l'acquisto, impiegano molto tempo nella ricerca di diverse informazioni.

Il modello seguente è denominato *a tromba* perché i clienti sono molto coinvolti nelle decisioni d'acquisto, essendo tutti i brand percepiti come di alta qualità, e vengono consigliati anche se non sono acquistati direttamente, perché la reputazione del brand risulta elevata.

Il modello ad *imbuto*, invece, è il modello più tradizionale perché è caratterizzato dalla costanza nel passaggio tra le diverse fasi; i clienti attraversano tutte le fasi eliminando i brand meno attraenti fino ad arrivare all'ultima fase dell'*advocacy*.

Ai quattro modelli si è aggiunto un quinto modello, denominato *papillon*. Come si può evincere dalla sua forma simmetrica e bilanciata, è ritenuto il modello ideale e identifica i punti di forza e di debolezza presenti nei modelli precedenti. Il *papillon* rappresenta un ipotetico brand perfetto, dove chiunque conosce il brand, è disposto a consigliarlo, dove chiunque è attratto dal brand è disposto ad acquistarlo, ed infine non tutti coloro che sono attratti dal brand sentono l'esigenza di informarsi meglio.

In sintesi, le varie tipologie di settore possono rientrare in ciascuno di questi modelli, di volta in volta accompagnate da specifici comportamenti del cliente e da un diverso insieme di difficoltà da affrontare per l'impresa.

Per concludere, una buona strategia di Marketing Digitale è composta da diverse fasi che riprendono qualche caratteristica del marketing tradizionale, tra cui evidenziare le reali necessità del pubblico, definire la *value proposition* nonché i benefici che l'azienda fornisce ai clienti e da cui questi ultimi ricavano

---

<sup>24</sup> Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

una soddisfazione, stabilire gli obiettivi da raggiungere e le priorità aziendali, tracciare i dati degli utenti per generare dei contatti qualificati e profilati per poter rispondere al meglio alle esigenze dei clienti ed infine è necessario effettuare una ricerca appropriata sugli strumenti più adatti da utilizzare.

Risulta importante delineare il Marketing digitale come un approccio che unisce sia l'interazione offline che l'interazione online tra le aziende e i clienti, coniuga uno stile e una sostanza unica nella costruzione dei brand ed infine integra la connettività mediata dalle macchine con l'interazione tra gli esseri umani per rafforzare il coinvolgimento dei clienti.

### 1.3 Il marketing territoriale

L'impresa è un'attività organizzata da un imprenditore al fine di produrre dei beni e dei servizi da rivolgere ad un mercato per trarne profitto. L'impresa è considerata come un sistema che sviluppa costantemente dei rapporti con l'ambiente esterno che la circonda creando così un'influenza reciproca.<sup>25</sup>

Il momento che dimostra che si verificano degli scambi con l'ambiente esterno, presuppone che l'impresa sia un sistema aperto, quindi capace di intraprendere degli scambi di competenze e *knowhow*. Una volta che questi *input* vengono appresi, vengono rielaborati e successivamente ricollocati sul mercato sotto forma differente.

Questa nuova concezione d'impresa, come rete territoriale, permette la nascita di un marketing innovativo definito territoriale poiché, sfruttando tutte le azioni interne all'impresa ed esterne derivanti dall'ambiente, determina l'attrazione di nuovi investitori e di nuove attività per favorire lo sviluppo delle imprese locali e per promuovere un'immagine favorevole della località.<sup>26</sup>

In particolare, il marketing territoriale rappresenta tutte le strategie volte a valorizzare un territorio, evidenziandone i punti di forza, e sottolineandone gli aspetti più importanti ai fini dello sviluppo turistico. In tale prospettiva risulta, quindi, necessario avere una conoscenza approfondita del luogo che si desidera promuovere, al fine di delineare un piano d'azione valido e veritiero.

Per sviluppare un'azione di marketing territoriale efficace occorre tenere conto di diversi elementi tangibili e intangibili nonché gli abitanti, la cultura, il patrimonio urbanistico e artistico e le infrastrutture.

L'obiettivo centrale del marketing territoriale risulta quello di implementare la competitività di una data destinazione turistica, rafforzando al contempo il posizionamento e l'unicità del territorio nell'ambito di una concorrenza ormai globale. Questo non può prescindere dall'elaborazione di una programmazione turistica consapevole in grado di farsi promotrice di uno sviluppo equilibrato e sostenibile del territorio che coinvolga positivamente la collettività e preservi le risorse, in primis quelle ambientali e culturali, del luogo.

Approfondiamo ora la concezione del territorio definendo i motivi per cui esso

---

<sup>25</sup> Monge F. *Strategie e Marketing del territorio*, Giappichelli Editore, Torino, 2000

<sup>26</sup> <https://www.italiaonline.it/risorse/cos-e-e-a-cosa-serve-il-marketing-territoriale-1411>

debba essere valorizzato e considerato un elemento fondamentale per il marketing in generale.

Il territorio è considerato un elemento fisico che, grazie alle sue caratteristiche visibili, è capace di attirare i clienti. In particolar modo, il territorio è composto da due principali fattori:<sup>27</sup> un ambiente naturale che definisce tutti gli elementi creati naturalmente senza l'intervento dell'uomo, come mari e montagne, con tempi di modifica molto estesi; un ambiente antropico costituito, invece, dagli elementi creati dall'uomo come la cultura o l'arte, e il cui tempo di mutazione in questo momento è rapido grazie all'ingegno dell'uomo ed alla tecnologia.

La valorizzazione del territorio, conseguita attraverso delle strategie di marketing mirate, è il modo in cui gli abitanti e le imprese locali possono rendere attraenti le proprie attività suscitando entusiasmo e interesse tra gli investitori, nonché trasformare un semplice ambiente esterno in una risorsa preziosa per chi ci vive e ci lavora.

Il ciclo del marketing territoriale, in particolare, è rappresentato da cinque fasi principali<sup>28</sup> che costituiscono il percorso da intraprendere per la valorizzazione del territorio.

Innanzitutto, come in ogni piano strategico, è necessario individuare gli obiettivi principali da raggiungere, definendo una *vision* e una *mission*, che nel marketing tradizionale, definiscono l'unicità dell'impresa rispetto ai competitor.

Successivamente, è importante comprendere come l'area si trasforma nel tempo, effettuando uno studio approfondito della dinamica dell'ambiente, attraverso la raccolta di informazioni dagli individui maggiormente coinvolti nella brandizzazione del territorio, le ricerche sulle fonti storiche territoriali ed infine le interviste dei cittadini.

In seguito, risulta conveniente effettuare delle indagini per quanto riguarda le motivazioni dei turisti e dei potenziali investitori e, sulla base di queste informazioni, creare una *brand identity* del territorio, descrivendo i principali valori del brand, lo *storytelling* del brand determinato dall'ambito territoriale ed, infine, definire un'immagine attraente che garantirà un posizionamento nella mente dei clienti.

---

<sup>27</sup> Redazione di Intraprendere, *Quando il Luogo si fa Prodotto: Guida Fondamentale al Marketing Territoriale*, Intraprendere, 6 Aprile 2018

<sup>28</sup> Ibidem

Dopo aver raccolto ed elaborato le varie informazioni, è utile definire un piano operativo comprendente una strategia di comunicazione attraverso i canali online, come il web, che rendono tutto il mondo connesso, oppure tramite dei professionisti del marketing che, in base alle proposte ed iniziative dei cittadini, pubblicizzano il territorio in maniera ottimale.

Infine, per concludere, dopo aver attuato la parte operativa, sarà necessario monitorare periodicamente tutti i processi e verificare che i risultati ottenuti siano coerenti come gli obiettivi prefissati, così da intervenire in anticipo, in caso di errore.

Per incentivare l'attrattività di un luogo è necessario attuare delle tecniche<sup>29</sup> che consentano di realizzare gli obiettivi; in particolare, si fa riferimento al marketing interno, ovvero la promozione di tutte le attività presenti all'interno del luogo (come, per esempio, la ricchezza museale) e al marketing esterno che mira a creare nuove fonti di attrattività. Quest'ultimo risulta un'operazione più complessa e lunga perché deve tenere conto degli elementi naturali dell'ambiente e delle modifiche necessarie da apportare senza causare stravolgimenti e destabilizzazioni territoriali.

Per concludere, quindi, lo scopo ultimo del marketing territoriale è quello di rendere un luogo un vero e proprio brand riconoscibile e memorabile come una firma che racchiuda in sé tutte le caratteristiche costitutive

E' molto importante sottolineare a tal proposito, che la definizione di linee d'azione di marketing territoriale efficienti parte dall'ascolto e dall'incontro sia dalle esigenze dei clienti che le esigenze degli abitanti.<sup>30</sup>

Solo così, infatti, è possibile promuovere in maniera efficace, tramite una comunicazione diretta, la destinazione turistica e progettare un territorio di qualità.

Il marketing territoriale risulta una strategia determinante per il brand di cui mi occuperò nella parte empirica di questo lavoro.

---

<sup>29</sup> Redazione di Intraprendere, *Quando il Luogo si fa Prodotto: Guida Fondamentale al Marketing Territoriale*, Intraprendere, 6 Aprile 2018

<sup>30</sup> Monge F. *Strategie e Marketing del territorio*, Giappichelli Editore, Torino, 2000

## 1.4 Il marketing esperienziale

*“Le esperienze sono la condizione di esercizio della nostra cultura, delle nostre convinzioni e del nostro sé e sono individuali e collettive a un tempo. Le esperienze sono il farsi corpo della cultura. Incorporare la cultura da parte delle esperienze e far sì che queste ultime diano spessore alla cultura...”<sup>31</sup>*

Il **marketing esperienziale** è un nuovo modo di rapportarsi con il mercato perché pone al livello centrale non il prodotto ma il cliente, focalizzandosi sulle sue esperienze.

L'obiettivo principale delle strategie del marketing esperienziale è di identificare quale tipo di esperienza, che verrà destinata ai clienti, valorizzerà al meglio i prodotti e i servizi dell'impresa.

Secondo B. Schmitt, professore della Columbia University e teorico del marketing esperienziale, denominato anche CEM (*Customer Experience Management*): *“le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre- e post- acquisto. Le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali”*.<sup>32</sup>

Quindi, in generale, le esperienze non sono auto generate ma possono essere indotte dall'esterno con stimoli di varia natura.

Il *Customer Experience Management (CEM)* è un metodo con il quale è possibile comprendere le esperienze già in essere del consumatore, quali vorrebbe intraprendere e, di conseguenza, determinare delle strategie che gli offrano delle esperienze di valore. Per raggiungere il risultato atteso è necessario effettuare un percorso comprendente quattro principali fasi.

La prima fase si riferisce al mondo del cliente poiché è necessario analizzare il contesto socioculturale nel quale i consumatori agiscono, considerando i loro bisogni e desideri esperienziali all'interno del loro stile di vita.

Successivamente, risulta essenziale costruire una piattaforma esperienziale che rappresenti il punto chiave tra la strategia e la sua attuazione e definisca il posizionamento esperienziale a cui si intende mirare.

---

<sup>31</sup> Ferraresi M., Schmitt B., *Marketing esperienziale*, Francoangeli, Milano, 2006, p.40

<sup>32</sup> Ibidem, p 47

In seguito, l'azienda deve definire quale tipo di esperienza del brand essa vuole assumere come maggiormente rappresentativa. Un esempio a tal proposito potrebbe essere costituito dall'estetica del prodotto.

Infine, è importante una fase di fidelizzazione del cliente. Nonostante la fluidità dei rapporti commerciali e la continua evoluzione del mercato, infatti, l'azienda deve essere in grado di investire nella creazione di una relazione stabile e continuativa con il cliente.

Per impiegare le esperienze, come parte di una strategia di marketing, è necessario comprendere, innanzitutto, i caratteri psicologici che ne derivano, ed è proprio da questo momento che è stata definita la concezione modulare della mente, che descrive appunto come avviene la divisione di quest'ultima, in base a ciò che percepisce.<sup>33</sup>

La modularità della mente rappresenta le esperienze come una classificazione di diversi elementi, ed è così che il manager di un'azienda può considerare questi diversi tipi di esperienza, come dei Moduli Strategici Esperienziali denominati SEM (*Strategic Experiential Module*), i quali costituiscono gli obiettivi e le strategie delle iniziative di marketing.

Il modello SEM definisce i cinque tipi di esperienza del cliente che formano la base del marketing esperienziale.<sup>34</sup>

Il primo è il *sense* che si riferisce propriamente ai sensi, e ha l'obiettivo di creare delle esperienze sensoriali attraverso la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto; sicuramente, è necessario per aggiungere il valore ai prodotti e per garantire una differenziazione rispetto alla concorrenza.

Il secondo è il *feel* che richiama i sentimenti interiori dei clienti e ha l'obiettivo di creare delle esperienze affettive, a partire da umori forti, legati ad un brand, ad emozioni forti di gioia.

La terza è *think* che si riferisce all'intelletto e ha l'obiettivo di creare delle esperienze cognitive e di *problem-solving*, che impegnino i clienti da un punto di vista creativo, attirandoli utilizzando la sorpresa e l'intrigo.

---

<sup>33</sup> Ferraresi M. Schmitt B. *Marketing esperienziale*, Francoangeli, Milano, 2006

<sup>34</sup> Nobili A. *Marketing esperienziale: dal prodotto all'esperienza di consumo*, Marketing Arena, Rovigo, 26 ottobre 2016

La quarta è l'*act* che mira ad influenzare le esperienze corporee, gli stili di vita e le interazioni interpersonali, arricchendo la vita dei clienti, potenziando le loro esperienze fisiche e mostrando loro altri potenziali stili di vita e nuove opportunità.

Infine, vi è il *relate* che contiene gli aspetti del marketing del *sense, del feel, del think e dell'act*. Esso risulta essere il filo conduttore che lega indissolubilmente tutte le tipologie precedenti creando un'esperienza a 360°, capace di arricchire le esperienze individuali ed interconnettere i soggetti tra loro.<sup>35</sup>

Infine, è utile delineare come, secondo una distinzione cronologica, si possano presentare diverse fasi dell'esperienza del consumo e come queste, in base alla partecipazione dell'individuo, possano suddividersi in più classi. Inizialmente si presenta l'anticipazione del consumo, questa fase è caratterizzata dalla ricerca e dalla definizione delle aspettative ovvero ciò un individuo si aspetta di ricevere dall'esperienza.

Successivamente, nella fase dell'esperienza di acquisto, che può essere definita anche come il risultato ponderato della prima fase, entra in campo l'aspetto valoriale del soggetto, che attribuisce diverse esperienze positive o negative all'acquisto.

La terza fase è costituita dal momento in cui si effettua il consumo del prodotto acquistato. Tale stadio è molto importante in quanto può avere ripercussioni sull'intero processo di consumo. Infatti, se in questo punto si dovesse presentare un'esperienza negativa, allora automaticamente l'approccio negativo andrebbe a ricadere e a condizionare anche le fasi precedenti.

Infine, l'ultima fase è quella dell'esperienza in essere, vista come ricordo in cui si rivive il proprio passato e si racconta la conoscenza acquisita e la sensazione, traendone un bilancio positivo o negativo.

L'esperienza è un processo molto complesso e sfaccettato; abbiamo in effetti osservato quante possono essere le variabili, principalmente soggettive ed individuali, che entrano in gioco in ogni atto di consumo e di cui, quindi, una buona strategia di marketing deve tenerne conto. Questa complessità parte anche dal fatto che un'esperienza è contemporaneamente sia vissuta attivamente che, in un certo senso, subita dall'individuo. Le esperienze, quindi,

---

<sup>35</sup> Nobili A. *Marketing esperienziale: dal prodotto all'esperienza di consumo*, Marketing Arena, Rovigo, 26 ottobre 2016

possono avere diverse caratteristiche in base alla partecipazione attiva o passiva dell'individuo.<sup>36</sup>

Innanzitutto, è possibile valutare le esperienze d'intrattenimento, in cui ogni singolo individuo assorbe passivamente tutto ciò che accade e percepisce attraverso i propri sensi; in seguito, vi è l'esperienza educativa, in cui gli individui assorbono l'evento partecipandovi attivamente con tutto il corpo e la mente; successivamente, l'esperienza estetica, in cui gli individui si immergono fisicamente in un evento restando però con la mente passivi; ed infine l'esperienza di evasione, in cui gli individui sono immersi nell'esperienza e partecipano in maniera attiva con tutto il corpo.

In conclusione, è utile comprendere il funzionamento del marketing esperienziale perché attraverso questo approccio un'azienda può riuscire a differenziarsi rispetto alla concorrenza e a rimanere unica ed inimitabile per i consumatori.

---

<sup>36</sup> Nobili A. *Marketing esperienziale: dal prodotto all'esperienza di consumo*, Marketing Arena, Rovigo, 26 ottobre 2016

In questo capitolo introduttivo si è tentato di fornire una panoramica sulle varie tipologie di marketing evidenziando l'evoluzione che parte da un marketing tradizionale fino ad arrivare ad un marketing digitale.

In particolare, è stata proposta una riflessione sul concetto di marketing in generale e su come quest'ultimo sia in grado di influenzare le decisioni del cliente, attraverso una gestione oculata di un brand durante tutte le fasi che caratterizzano il *customer journey*.

Successivamente, nell'ambito digitale, dopo aver delineato le differenze intercorse tra i vari tipi di marketing, sono stati descritti gli elementi fondamentali al raggiungimento della differenziazione concorrenziale, in primis le sottoculture digitali, utili all'espansione del brand, o gli archetipi di settore, per identificare i punti di debolezza in cui un'impresa deve investire maggiormente.

In seguito, si è spostata l'attenzione sul marketing territoriale, analizzando tutti i principali elementi che un'azienda dovrebbe tenere in considerazione col fine di garantire al cliente un ricordo unico non solo del prodotto in sé, ma di tutto ciò che vi è dietro al luogo ad esso legato. E' emerso quindi il concetto di uno sviluppo territoriale sostenibile che risponda alle esigenze sia dei consumatori che degli abitanti del luogo e, ovviamente, dell'azienda interessata. La sostenibilità sociale ed ambientale rappresenta, infatti, un veicolo importante di fidelizzazione dei consumatori, in un mercato sempre più fluido e globale. In tale prospettiva, quindi, l'esperienza individuale gioca un ruolo fondamentale ed è per tale ragione che la fase finale di questo primo capitolo è stata dedicata al concetto complesso di esperienza e della tipologia di marketing che su tale concetto fa leva.

Nel prossimo capitolo si cercherà invece di evidenziare come il processo innovativo risulti essere un punto cardine all'interno del piano strategico aziendale. Si osserverà, infatti, che l'innovazione, non solo tecnologica, rappresenta un punto cardine nel percorso volto al raggiungimento del vantaggio competitivo dell'impresa rispetto ai propri *competitor*.

## **CAPITOLO 2**

### **LA NATURA STRATEGICA DELL'INNOVAZIONE E LA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI MARKETING**

*“L’innovazione è diventata la religione industriale della fine del XX secolo. Le imprese la vedono come lo strumento chiave per aumentare profitti e quote di mercato. I governi si affidano ad essa quando cercano di migliorare l’economia. Nel mondo, la retorica dell’innovazione ha recentemente rimpiazzato quella dell’economia del benessere, presente dal secondo dopoguerra. [...]. Ma cosa precisamente è l’innovazione è difficile dirlo, ancora di più misurarlo”.*<sup>37</sup>

In questo capitolo saranno trattati alcuni dei concetti riguardanti il tema dell’innovazione, funzionali all’analisi del caso aziendale che verrà proposta in un capitolo successivo. L’innovazione, in tutte le sue sfaccettature, è una componente essenziale nello sviluppo di ogni efficace strategia di marketing aziendale e che si ponga come obiettivo non solo il mero profitto economico, ma anche la sostenibilità e l’adattamento ai sistemi fluidi del mercato globale. Un approfondimento, quantunque non esaustivo, a proposito del concetto di innovazione, risulta quindi necessario ai fini di una buona impostazione del lavoro analitico sull’azienda ivi esaminata.

Il presupposto iniziale, nonché focus di analisi, di questo capitolo è rappresentato da una traslazione del paradigma di un’innovazione intesa quale elemento singolo, verso un sistema complesso di processi innovativi, dominati da variabili e meccanismi compositi. Il capitolo inizia con il delineare la differenza tra le innovazioni di processo e le innovazioni di prodotto, concentrandosi in particolar modo sulla distinzione delle innovazioni incrementali e radicali, per poi proseguire con un approfondimento sul vantaggio competitivo e sul percorso utile al suo raggiungimento, sfruttando le varie forme di innovazione, tra cui quella tecnologica, organizzativa e gestionale.

Successivamente, l’attenzione si sposterà sul concetto di cooperazione tra i vari fornitori, clienti e concorrenti, anch’essa intesa come fonte essenziale di

---

<sup>37</sup> “Economist”, 20 febbraio 1999

innovazione.

Nel quarto paragrafo, verrà presentata la *Lean Production*, un percorso efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi innovativi di un'azienda che, utilizzando *l'Innovation Funnel*, come strumento necessario all'individuazione dei vari processi e delle varie tecnologie utili a fornire dati risultati, riduce gli sprechi, ottimizza il tempo e offre un servizio maggiore ai clienti finali.

In seguito, verrà definito il percorso effettivo che l'azienda dovrà intraprendere per applicare in maniera concreta ed efficace la propria strategia innovativa, partendo inizialmente da un'analisi del mercato e del contesto economico così da individuare i clienti target le cui esigenze e bisogni, attraverso il nuovo prodotto o servizio, l'azienda dovrà soddisfare, fino a poter delineare, mediante una *SWOT analysis* quanto più completa possibile, non solo i punti di forza e di debolezza attuali, ma anche le minacce e le opportunità che il futuro può presentare.

Infine, nell'ultimo paragrafo, si rifletterà sulla fase di verifica, momento di estrema importanza sia analitica che strategica, in quanto, mettendo a confronto i risultati ottenuti con quelli attesi, dà la possibilità all'azienda di prendere decisioni quanto più mirate ed efficaci. Tale fase di verifica verrà presentata dettagliatamente all'interno di un *framework* che contiene gli strumenti più utili e necessari a uno studio proficuo del progetto realizzato.

## 2.1 Innovazione di prodotto e innovazione di processo

La riflessione sull'andamento dell'economia, per quanto riguarda lo studio del fenomeno innovativo, come accennato in precedenza, ha spostato l'attenzione dell'analisi sul processo. E' interessante ed esemplificativo evidenziarne la definizione che il vocabolario Treccani propone: "*successione di fatti o fenomeni aventi tra loro un nesso più o meno profondo*". Va da sé che, con tali presupposti, l'approccio all'innovazione non può che essere di tipo sistemico e complesso. Per molto tempo la letteratura in tema di innovazione è stata dominata da una focalizzazione sui nuovi prodotti o processi. Schumpeter teorizzò, ad esempio, un ciclo invenzione-innovazione-diffusione, che poneva all'origine di tali processi innovativi nuove scoperte scientifiche o invenzioni: è stata questa prospettiva che ha dato il via ad una visione tecnologica e materiale, cioè tangibile, dell'innovazione. Da questa impostazione è derivato anche l'approccio *technology driven* in cui spicca, in particolare, la classica distinzione tra innovazioni radicali ed incrementali, imperniata sulle caratteristiche intrinseche e tecnologiche del nuovo prodotto/processo.<sup>38</sup>

**L'innovazione di prodotto** si riferisce all'aspetto più generale dell'innovazione di tipo tecnologico che, attraverso lo sviluppo e la messa in opera di conoscenze e *knowhow*, riguarda le azioni di miglioramento e implementazione dei processi produttivi. In particolare, essa si riferisce alla creazione di nuovi beni o servizi o all'introduzione di migliorie o modifiche ottimizzanti di prodotti già presenti sul mercato, mediante l'utilizzo di nuovi materiali e tecnologie o l'applicazione in maniera innovativa di materiali e prodotti già esistenti. La finalità principale risulta quella dell'introduzione creativa di nuove prestazioni o qualità, in modo da soddisfare specifiche esigenze, pregresse o indotte, dei clienti.

All'innovazione di prodotto è associata un'efficace diffusione di mercato, con l'obiettivo di indurre o mantenere un vantaggio competitivo rispetto ad altri prodotti concorrenti. Da questo punto di vista, l'innovazione di prodotto si

---

<sup>38</sup> Boccardelli P., Macioce A., Oriani R. *Innovazione, tecnologia e piccole e medie imprese*, Roma, Luiss Edizioni, 2000

distingue dalla prototipazione e dalla sperimentazione che, per loro stessa natura, non prevedono diretti sviluppi di mercato.

Sempre all'interno del quadro dell'innovazione di prodotto, lo sviluppo di nuovi prodotti o il miglioramento di beni o servizi esistenti, si fa riferimento a due principali tipologie di innovazione, che sono state impiegate con la finalità principale di dibattere la natura continua o discontinua del cambiamento tecnologico: le innovazioni radicali e le innovazioni incrementali.<sup>39</sup>

Le innovazioni radicali sono il risultato dell'introduzione di un alto livello di conoscenza e tecnologia. Esse rappresentano, infatti, un salto di qualità e una novità, come dice la parola stessa, radicale rispetto a prodotti già disponibili sul mercato, e forniscono nuovi principi di funzionamento e di configurazione. Questo tipo di beni o servizi si sviluppa seguendo le fasi di invenzione, sperimentazione e diffusione, e consentono di offrire prestazioni mai raggiunte fino a quel momento.<sup>40</sup>

Le innovazioni incrementali, invece, riguardano il miglioramento e l'evoluzione di prodotti già precedentemente esistenti sul mercato, e ciò si attua apportando delle progressive modifiche ai beni o servizi. Non richiedendo una trasformazione delle tecnologie di base, sono innovazioni a minor grado di conoscenza. L'innovazione incrementale riguarda i prodotti che evolvono gradualmente nel medio-lungo periodo, con continui miglioramenti o adattamenti indirizzati sia ai nuovi segmenti di utilizzatori che alle applicazioni di mercato.

L'introduzione di miglioramenti incrementali e radicali all'interno dell'innovazione originaria risulta determinante per raggiungere il successo commerciale dell'impresa, così da garantire la competizione. Tali elementi continui e discontinui garantiscono, infatti, all'impresa quel grado di resilienza alle fluttuazioni e imprevedibilità del mercato stesso, sia dal lato della domanda che dell'offerta.

---

<sup>39</sup> Circa gli elementi caratterizzanti le due tipologie di innovazione si vedano i lavori di Cooper e Schendel (1976), Ettlie, Bridges, O'Keefe (1984), Moore e Tushman (1982), Rothwell (1986) e Perry e Page (1986).

<sup>40</sup> Boccadelli P. Macioce A. Oriani R. *Innovazione, tecnologia e piccole e medie imprese*, Roma, Luiss Edizioni 2000

**L'innovazione di processo** s'inserisce nell'ambito dell'innovazione tecnologica, e si riferisce, come si è appena potuto descrivere, ai miglioramenti incrementali o alle innovazioni radicali inserite nei processi produttivi. L'obiettivo principale di un'innovazione di processo è sicuramente rappresentato dalla riduzione dei costi di produzione, in una prospettiva di costi marginali sempre decrescenti.

Si ha innovazione di processo quando si verifica l'inserimento di un nuovo processo o di un significativo incremento in termini di efficienza, di un processo già in essere precedentemente. Il significato dell'incremento risulta determinato dall'efficacia in termini di qualità, di costi e di tempi relativamente a un prodotto o a un servizio. Pur riconoscendo uno stretto legame tra i due tipi di innovazione, è necessario sottolineare come l'innovazione di processo venga distinta maggiormente dall'innovazione di prodotto in quanto riguardante oggetti immateriali, come le modalità di svolgimento di determinate operazioni oppure gli aspetti organizzativi e procedurali interni. Ci soffermeremo su questo punto nel prossimo paragrafo.

In sintesi, questa suddivisione nelle due categorie è utile per analizzare gli effetti derivanti dal cambiamento tecnologico a livello macroeconomico, quindi all'interno delle relazioni tra le diverse imprese per definire come queste ultime riescano ad utilizzare al meglio tutti gli strumenti messi a disposizione per raggiungere il loro vantaggio competitivo.

## 2.2 Innovazione per il raggiungimento di vantaggi competitivi. Innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale

Ogni impresa dovrebbe avere la capacità di trovare e raggiungere il proprio vantaggio competitivo, vale a dire quell'insieme di elementi dell'offerta, di prodotti e servizi che la rendono unica e, quindi, in posizione di leadership tra le scelte dei clienti.

Un vantaggio competitivo diventa sostenibile nel momento in cui il prodotto non può essere copiato, non può essere sostituito, non può essere intaccato dalle strategie dei concorrenti, oppure se la continua evoluzione del contesto economico non lo rende ormai superato.<sup>41</sup>

Se il vantaggio competitivo è davvero tale, ed è così innovativo rispetto alle altre offerte che si possono individuare all'interno del mercato, è anche in grado di creare delle nuove condizioni in cui produrre una forte creazione di valore, spingendo, quindi, chi è in grado di sfruttarlo, in una posizione di leadership.

L'innovazione è, infatti, oggi una delle parole chiave per garantire uno sviluppo alle aziende. Le ultime ricerche mostrano che oltre il 90% degli imprenditori ritiene l'innovazione la strategia prioritaria per la propria azienda.<sup>42</sup>

Come è stato descritto in precedenza, l'innovazione può avere diversi gradi di novità, a seconda che l'impresa introduca elementi di continuità (innovazioni incrementali) o di discontinuità (innovazione radicale).

*"...the competition from the new commodity, the new technology, the new source of supply, the new type of organization (the largest scale unit of control for instance) - competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of the profits and the outputs of the existing firms but at their foundations and their very lives."*<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> <https://www.m101.it/4521-vantaggio-competitivo/>

<sup>42</sup> Riva L. *Creare e realizzare innovazione come leva di vantaggio competitivo*, Il sole 24 Ore, Milano, 11 Dicembre 2019

<sup>43</sup> Schumpeter, *Technological Innovation*, 1952, pp.82-3

Questa citazione di Schumpeter descrive molto bene la natura della competizione tra imprese ed il significato dell'innovazione in questo contesto.

È interessante notare come per l'autore non era estranea una prospettiva "allargata" ed "intangibile" dell'attività innovativa.

Inoltre, due altre intuizioni sono di particolare interesse in questa sede: in primo luogo, una visione allargata di innovazione, che trascende i confini della tecnologia, nonché dei nuovi prodotti e processi produttivi, e in grado di comprendere nuove forme di organizzazione delle attività aziendali. In realtà, nonostante l'opera di Schumpeter risulti poi prettamente incentrata sul tema dell'innovazione di tipo tecnologico, non va trascurato tale accenno, vale a dire, appunto, che il concetto di innovazione si possa e si debba intendere in un'accezione ben più ampia e poliedrica. In particolare, occorre considerare l'innovazione in una prospettiva non solo tangibile e dunque incorporata in tecnologie, prodotti e processi nuovi, ma in una prospettiva intangibile, che si estende alla sfera delle modalità di organizzazione interna delle aziende stesse.

L'evoluzione degli studi in materia di innovazione sembra testimoniare un orientamento preciso verso la prospettiva intangibile dell'azione strategica. Abell (1980), ad esempio, parla di impresa "pioniera", definendola in termini di introduzione di innovazioni a livello di business, cioè di combinazione prodotto/mercato. Nello specifico egli chiarisce le quattro dimensioni possibili dell'innovazione: tecnologica, di funzioni d'uso per il cliente, di stadio del valore aggiunto e di entrata in nuovi segmenti di mercato.

Se Schumpeter sembra chiamare in causa l'impatto sulla performance e sull'organizzazione come elemento discriminante dell'azione innovativa, Christensen (1997) introduce l'elemento del valore per il cliente al centro del concetto di innovazione. Tale prospettiva consente di introdurre la distinzione tra innovazioni *sustaining* e *disruptive*, dove le prime introducono benefici incrementali per il cliente, mentre le seconde costituiscono *value propositions* del tutto nuove. Il concetto di innovazione intesa quale proposta di valore al mercato conferma la visione dell'innovazione di natura allargata, sia tangibile che intangibile, sia incorporata in nuovi prodotti/servizi che in nuove modalità di approccio al cliente, e, più in generale, di *business models* innovativi.

Il concetto di innovazione *sustaining* e *disruptive* risulta, così, trasversale alla distinzione classica tra innovazione incrementale e radicale: mentre infatti quest'ultima riflette una logica di "orientamento al prodotto" e dunque appare centrata sulle caratteristiche intrinseche di novità dei nuovi prodotti/processi, alla prima appartiene una logica di "orientamento al mercato", che valuta l'innovazione e la sua entità in relazione al valore per il cliente.

### **2.2.1 Come creare innovazione?**

Come abbiamo potuto notare e brevemente descrivere attraverso alcuni capisaldi della letteratura di settore, il concetto di innovazione si presta a numerose classificazioni e interpretazioni ed è estremamente complesso e variegato. Quindi, come si può creare innovazione? Per poter rispondere a questa domanda, cominciamo col fare un po' d'ordine, dividendo il concetto in tre tipologie sostanziali: innovazione tecnologica, organizzativa e gestionale.

**L'innovazione tecnologica**<sup>44</sup> si può definire come l'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni al fine di proporre prodotti e servizi nuovi e nuove metodologie per produrli, distribuirli e utilizzarli. Questo meccanismo è indispensabile per l'innovazione ed è importante che venga acquisito dai clienti utilizzatori del prodotto o del servizio finale.

L'innovazione tecnologica non è un elemento esclusivamente scientifico-tecnico, ma un processo sociale che varia nel corso del tempo. Essa si accompagna spesso ad altre forme di rinnovamento, che possono riguardare, a titolo esemplificativo, le tecniche di gestione aziendale, le strategie e gli strumenti di marketing, le caratteristiche estetiche dei prodotti, le modalità di finanziamento dei nuovi prodotti e le strategie d'impresa.

Il concetto d'innovazione tecnologica è, quindi, complesso, in quanto unisce le conoscenze tecniche, organizzative e gestionali<sup>45</sup> legate alle motivazioni per cui l'azienda ha deciso di effettuare quei cambiamenti, in un'ottica di convenienza economica e di competitività. Proprio in questa prospettiva di utilità, dal momento che ogni evoluzione tecnologica richiede un esborso finanziario per

---

<sup>44</sup> Treccani, *Enciclopedia italiana di scienze lettere ed arti*, Roma, 1929

<sup>45</sup> Corti E. *Gestione dell'innovazione, la piccola impresa innovativa*, Edizioni scientifiche Italiane, Napoli, 2002

coprire i costi, è utile fornire una seconda definizione di innovazione tecnologica, vale a dire quel cambiamento che consente il raggiungimento del massimo rapporto possibile tra benefici attesi e l'investimento delle risorse necessarie al raggiungimento di tali benefici.<sup>46</sup>

**L'innovazione organizzativa**<sup>47</sup>, invece, è il risultato di un cambio necessario richiesto all'interno delle imprese moderne: in effetti, risulta oggi impossibile assicurare all'impresa un alto livello di competitività continuando ad utilizzare le strategie organizzative tradizionali. Diversamente dal passato, i mercati odierni sfrecciano a velocità spesso incontrollabili e le imprese subiscono una continua pressione dal punto di vista organizzativo in quanto devono far fronte ai movimenti sul mercato, alle richieste sempre differenti dei clienti, alle nuove dinamiche della logistica produttiva e distributiva a livello planetario. I direttori di piccole o grandi imprese si trovano a dover continuamente analizzare e ottimizzare la loro organizzazione in base agli stimoli esterni ed interni.

Essenziale sarà anticipare tali sollecitazioni con l'introduzione di soluzioni preventive e azioni correttive precise e puntuali. L'innovazione organizzativa aziendale si fonda sul miglioramento continuo delle competenze del personale, infatti, essa dipende dai nuovi metodi e strumenti informativi che costituiscono un'accelerazione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'introduzione di tecnologie di ultima generazione, per gestire la comunicazione e l'innovazione, apporta, senz'altro, una serie di miglioramenti di prestazioni e motivazioni del personale coinvolto in nuovi cicli formativi ed evolutivi.<sup>48</sup>

**L'innovazione gestionale**<sup>49</sup> utilizza tre disposizioni principali in grado di diminuire la complessità all'interno delle aree commerciali aziendali e, quindi, di aumentarne l'efficienza. Nello specifico, questi tre incentivi sono: la diminuzione della *gamma di prodotti finiti*, attraverso una scrematura dei prodotti che incontrano meno i gusti dei clienti, *l'informatizzazione del ciclo attivo*, vale a dire l'automatizzazione del ciclo di gestione dell'ordine cliente,

---

<sup>46</sup> Corti E. *Gestione dell'innovazione, la piccola impresa innovativa*, Napoli, Edizioni scientifiche Italiane, 2002

<sup>47</sup> G. Brinetti, *L'innovazione nell'organizzazione aziendale*, Novasystem 2020

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Perona M. *Innovazione gestionale, 3 leve per ridurre la complessità (e i costi) nell'Area Vendite*, *Economy up*, 26 Luglio 2018

dalla ricezione al pagamento della fattura, infine, *l'integrazione informativa*, quindi l'utilizzo di strumenti avanzati per collegare il proprio sistema informativo con quello dei clienti.

In sintesi, le aziende, per proteggere i propri prodotti e così raggiungere il vantaggio competitivo rispetto ai competitor presenti sul mercato, devono far leva sul principio d'innovazione con le sue varie declinazioni che variano in base all'ambito aziendale, e che possono riferirsi al settore tecnologico, organizzativo o gestionale.

## **2.3 Cooperazione con fornitori, clienti e concorrenti come fonte essenziale d'innovazione**

Con il concetto di marketing non si intende solo la gestione degli aspetti definiti *hard*, quali la creazione di un prodotto, di una confezione, di una pubblicità, della ricerca di venditori o di canali, ma anche la capacità di gestire il lato *soft*, che si concretizza nella creazione di un valore per il cliente e per tutti gli attori interessati dall'attività aziendale, come i consumatori potenziali e reali, gli acquirenti, gli intermediari, i fornitori, i dipendenti e, infine, gli investitori.<sup>50</sup>

L'obiettivo dei processi del marketing innovativo è, quindi, la soddisfazione delle aspettative dei singoli partner aziendali, ognuno dei quali mette a confronto la percezione di quanto ottiene rispetto a quanto ha speso in termini monetari, di tempo e di sforzo fisico e psichico per ottenere quella prestazione output del processo aziendale in questione.

Il valore dell'azienda è il confronto fra i benefici ottenuti e tutti i sacrifici sopportati e rappresenta il vero fattore di scelta del cliente fra più soluzioni alternative di offerta e anche la più adeguata chiave di lettura per formulare la strategia orientata al cliente.

L'abilità aziendale è data quindi dalla capacità di conoscere e comprendere cosa risulta veramente importante per il cliente (e così per ogni altro partner) ascoltandone la voce, che comprende i desideri, le esigenze o i bisogni, e calcolando per ognuno di loro il rapporto fra la percezione dell'offerta e gli sforzi sostenuti per ottenerla.

Ogni azienda dovrà perciò operare con attenzione, innanzitutto, un'analisi ponderata delle proprie risorse, monetarie ed umane, per raggiungere elevati livelli di soddisfazione e instaurare collaborazioni positive con clienti, fornitori e partner, inoltre, dovrà conseguire una conoscenza approfondita e mirata dei competitor, col fine di saper reagire efficacemente alle richieste del mercato al momento della produzione e commercializzazione di nuovi prodotti.

---

<sup>50</sup> <http://facoltaeconomia.blogspot.com/2011/03/marketing.html>

## 2.4 La *Lean Production* e l'*Innovation Funnel*

La *Lean Production*, che può tradursi con produzione snella, costituisce un insieme di principi e di metodi che consentono di portare un'evoluzione significativa ai processi operativi dell'azienda.<sup>51</sup>

E' una filosofia e metodologia di lavoro che si propone di incorporare tutti gli strumenti e le tecniche da utilizzare all'interno dei processi aziendali con l'obiettivo di ottimizzare il tempo, le risorse umane, le attività, la produttività e di migliorare il livello qualitativo dei prodotti e dei servizi offerti.

L'ottimizzazione di una "produzione snella" parte dall'eliminazione di tutti quegli sprechi che inficiano il processo di miglioramento continuo aziendale; tuttavia, il cliente risulta un elemento centrale e imprescindibile nella definizione di ciò che è il valore, non solo monetario del bene o servizio proposto, da preservare a discapito degli innumerevoli sprechi, che è opportuno eliminare per rendere maggiormente efficiente tale processo di miglioramento continuo.<sup>52</sup>

La *Lean Production* è costituita da cinque principi di base, evidenziati molto chiaramente in grafica nella Figura 3 e da un insieme di tecniche che ne permettono l'applicazione. Innanzitutto, vi è il valore che il cliente percepisce, il quale determinerà il prezzo che sarà disposto a pagare per ottenere un determinato prodotto. Inoltre, troviamo la formulazione di un flusso del valore che sarà percepito dal cliente finale. Quindi, prima di produrre il bene, è necessario comprendere le esigenze del cliente e successivamente effettuare un'analisi delle procedure interne aziendali utili a raggiungere il risultato prefissato. In seguito, si evidenzia la necessità di garantire continuità nel ciclo produttivo, necessaria alla riduzione dei tempi di attesa. Poi, vi è la fase definita *pull*, che identifica l'attribuzione dell'importante ruolo all'azienda nel rimanere sempre collegata e coerente con la domanda del mercato. Infine, la fase detta *Kaizen*, che fa da contenitore per tutte le fasi precedenti e presume che ogni individuo in azienda abbia il compito di concentrare il proprio impegno verso un costante miglioramento, individuale, collettivo e produttivo, costituito da piccoli

---

<sup>51</sup> Di Medio P. *Lean Production (Lean Manufacturing)*, *Organizzazione aziendale.net*, 2020

<sup>52</sup> Paradiso R. *La Lean Production ci farà uscire dalla crisi? Quadrante futuro*, 30 Settembre 2009

e continui progressi che si accumulano nel corso del tempo.<sup>53</sup>

La *Lean Production* non va intesa come un approccio rigido ed univoco, ma come un insieme complesso di tecniche che vanno modulate ed adattate alla specifica realtà produttiva.<sup>54</sup> Vedremo nel prossimo capitolo come essa potrà essere applicata all'azienda delle Bières du Grand Saint Bernard, oggetto di questa tesi.

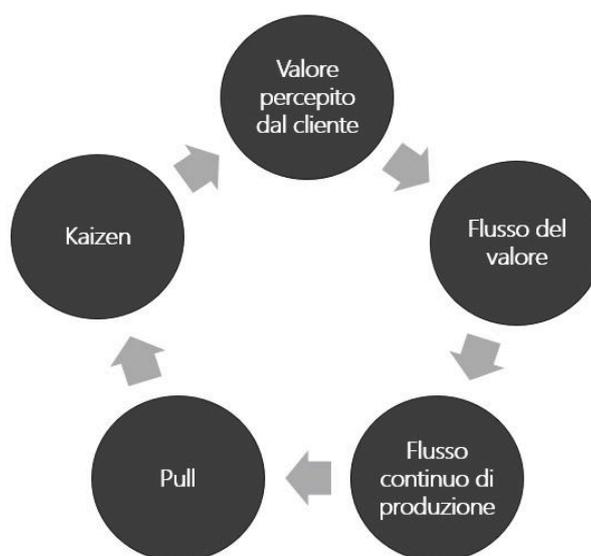


Figura 3

La Lean Production

(Fonte: Massacesi G. *I 5 Principi della Lean Production*, Opta, 28 Giugno 2019, p. 27)

Il cambiamento non è mai un processo semplice poiché richiede la messa in discussione e l'accettazione del rischio, più o meno alto, ma è anche l'unico modo per mantenersi competitivi all'interno di un mercato in continua evoluzione.

L'applicazione dell'approccio *Lean*, che nasce nell'ambito dei processi di produzione, risulta la più rischiosa messa in opera nel momento in cui ci si inserisce all'interno di sistemi innovativi, che sono, per loro natura, meno prevedibili delle semplici attività produttive. E' per tale motivo che, per correlare la *Lean Production* ai processi innovativi è necessaria l'introduzione di uno

<sup>53</sup> Massacesi G. *I 5 Principi della Lean Production*, Opta, 28 Giugno 2019

<sup>54</sup> Ponte A., Marchisio C. *Lead generation funnel. Come creare contatti e trasformarli in clienti*, Edizioni LSWR, 2018

specifico strumento, denominato *Innovation Funnel*, rappresentato graficamente in Figura 4.

**L'*Innovation Funnel***, dall'inglese "imbuto dell'innovazione", è un meccanismo che, in modo schematico, aiuta a determinare in maniera chiara i procedimenti e tutti i vari fattori "in gioco" per la produzione del prodotto innovativo.<sup>55</sup>

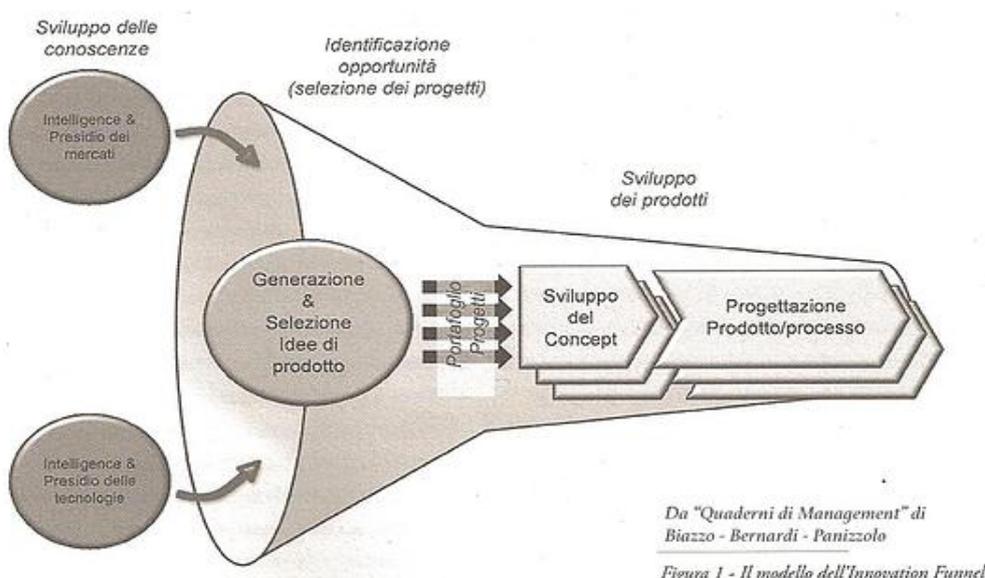


Figura 4

Innovation Funnel

(Fonte: *Innovation Funnel: quando il Lean Thinking viene applicato all'innovazione, Make it Lean*, 22 Luglio 2015 da "Quaderni di Management" di Biazzo, Bernardi, Panizzolo)

Innanzitutto, si può notare che all'interno della parte più ampia dell'imbuto si trovano tutti gli elementi necessari alla produzione del prodotto finale. In questa prima fase di analisi, in effetti, per poter apportare gli elementi di innovazione che saranno adatti per la produzione del bene, è necessario conoscere le esigenze dei clienti, l'andamento del mercato e la concorrenza.

Quindi, in questo primo *step* del percorso attraverso l'imbuto, risulta importante e fondamentale l'analisi del contesto economico, col fine di poter fissare gli obiettivi da raggiungere. Solo dopo aver individuato le richieste alle quali si vuole rispondere e le peculiarità del mercato, si potrà procedere con il definire la fase di analisi delle varie tecnologie presenti ed utilizzate, così da determinare le diverse capacità di evoluzione e i punti critici da correggere.

Durante la fase di analisi, la proposta delle varie idee può avvenire in modo

<sup>55</sup> Ponte A., Marchisio C. *Lead generation funnel. Come creare contatti e trasformarli in clienti*, Edizioni LSWR, 2018

maggiormente delineato oppure in totale creatività. In qualunque caso, si dovrà seguire un percorso di selezione con probabile eliminazione di tutte le soluzioni poco efficaci, poco coerenti o, per diversi motivi, di difficile applicazione. In questo momento ci si trova davanti ad un primo restringimento dell'imbuto, nel quale, scremando le differenti idee o intuizioni, inizia a prendere forma il portfolio dei futuri progetti di sviluppo.

Nell'ultima fase e nella parte più ristretta dell'imbuto, quella dello sviluppo del *Concept* finale, si presenta il momento in cui è necessario offrire una forma e una priorità ad ogni singolo progetto e a tutte le differenti innovazioni proposte, stabilendo, così, il budget da destinare alla ricerca e all'implementazione delle novità all'interno della produzione.

In seguito allo sviluppo del *concept*, con tutti gli elementi delineati dal percorso, si passa alla progettazione dei prodotti e dei processi.<sup>56</sup>

Perché utilizzare l'*Innovation Funnel*?

L'*Innovation Funnel* è un meccanismo fondamentale della *Lean Production*, poiché permette la gestione razionale di tutte le risorse indirizzate all'innovazione aziendale. Procedendo in un modo più sistematico risulterà, quindi, più facile la gestione delle innovazioni, che non rischieranno più di agire in modo slegato e irregolare dagli altri comparti e sconnesso dalle esigenze effettive di miglioramento del ciclo produttivo.

Risultano diminuite, dunque, le incognite legate alla ricerca di processi innovativi, anche dal punto di vista del budget stanziato e dei relativi risultati attesi, i quali saranno comunque puntualmente e continuamente monitorabili.

In più, l'*Innovation Funnel* è uno strumento utile per non tralasciare gli obiettivi e a fare in modo che tutte le risorse lavorino sempre in modo continuativo e coerente con il percorso stabilito a priori.

Il flusso organico, che si trova alla base della visione *Lean*, non si riferisce soltanto ai processi produttivi: esso è un percorso che dall'amministrazione passa alla ricerca, fino ad arrivare alla realizzazione dei prodotti finiti ed alla gestione dei rapporti con i fornitori. Ogni processo aziendale diventa, infatti, una parte del flusso. Proprio per questo motivo, l'*Innovation Funnel*, risulterà

---

<sup>56</sup> Ponte A. Marchisio C. *Lead generation funnel. Come creare contatti e trasformarli in clienti*, Edizioni LSWR, 2018

più semplice da utilizzare e più efficace se implementato con altri elementi *Lean* e, soprattutto, compenetrato continuamente da una visione di tipo globale.

In conclusione, *l'Innovation Funnel* è un imbuto che aiuta a mettere in pratica e a gestire proprio ciò che è posto al centro nella *Lean Production*, vale a dire l'eliminazione degli sprechi e lo sfruttamento efficiente delle risorse al fine di garantire un risultato coerente con il contesto economico in cui l'azienda opera. Attraverso un uso attento di questo strumento, che mantiene costantemente un focus chiaro sugli obiettivi iniziali prefissati, si risparmieranno risorse importanti, in primis tutto quel tempo e quel denaro "sprecati" nella progettazione dettagliata di idee che non rispondono davvero alle necessità dei clienti.

## 2.5 Elaborazione della strategia di innovazione

Dopo aver delineato le performance economiche, per ottenere dei vantaggi competitivi sostenibili ed elaborare una strategia vincente da tutti i punti di vista, è necessario partire dai rendimenti rappresentati dalle risorse detenute dall'impresa ed evidenziare la necessità di orientare la condotta strategica verso una maggiore efficienza rispetto ai concorrenti.<sup>57</sup>

Da qui è utile partire dai tre ambiti principali che identificano il posizionamento strategico di un'impresa: *Who*, ossia quali sono i clienti, nonché, il segmento di mercato a cui ci si vuole rivolgere; *What*, che fa riferimento a quale prodotto o servizio si vuole offrire; e *How*, vale a dire la modalità mediante la quale viene veicolata l'offerta.<sup>58</sup>

Riuscire a dare sempre nuove risposte a queste domande è un elemento determinante per l'evoluzione dell'impresa e per la sua sopravvivenza all'interno del mercato. La creatività, infatti, è uno degli elementi cardine dello sviluppo di ogni strategia indirizzata all'innovazione e al cambiamento, e può essere rappresentata come un comportamento in grado di trovare soluzioni nuove e utili ai vari problemi.

L'approccio creativo attraversa quattro fasi distinte: la preparazione, quindi la raccolta delle idee e la scoperta di nuovi pensieri; l'incubazione, in cui le idee vengono elaborate e viene attivata la fase di "intuizione creativa"; l'illuminazione, dove le idee diventano più chiare e le idee subconscie, e scollegate tra di loro, possono allinearsi; e, infine, la realizzazione o verifica, che permette alle idee creative di divenire realtà e concretezza.<sup>59</sup>

La sfida per le aziende che, per mantenere o migliorare la propria posizione all'interno del mercato, vogliono risultare sempre competitive, risiede nell'essere in grado di sviluppare delle strategie d'innovazione partendo, innanzitutto, dallo studio dei bisogni e del profilo della loro impresa nella sua interezza.

Tali analisi, sempre volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali, si

---

<sup>57</sup> Boccardelli P. Macioce A. Oriani R. *Innovazione, tecnologia e piccole e medie imprese*, Roma, Luiss Edizioni 2000, p. 223

<sup>58</sup> Lastoria M. L'innovazione strategica e la strategia dell'innovazione, *Techeconomy2030*, 05 Giugno 2019

<sup>59</sup> Cinotti N. *Scrivere la mente. Ovvero, come non lasciare che la mente scriva a caso la tua vita*, Morellini, Milano, 2019

costruiscono a partire da diversi strumenti estremamente utili, tra cui lo studio di fattibilità, la *SWOT analysis*, l'esame del mercato e dei target. Sarà attraverso questi stessi strumenti che, nel prossimo capitolo, si procederà all'indagine riguardante la strategia di marketing dell'azienda Bières du Grand Saint Bernard.

### **2.5.1 Lo studio di fattibilità**

Lo studio di fattibilità di una specifica strategia aziendale inizia dalla pianificazione dei passi utili da seguire col fine di garantire un'innovazione efficace e concreta.

Il primo passo si attua pianificando gli investimenti da destinare all'innovazione: risulta, infatti, necessario essere a conoscenza in modo estremamente preciso dei fondi disponibili all'impresa per l'investimento. Questo processo di pianificazione si compone di tre fasi principali: una prima fase, detta di *analisi*, in cui vi è la necessità di studiare l'impresa, la sua identità e le sue potenzialità, ed analizzare i clienti, i loro bisogni e gli scenari futuri del mercato; in seguito, una *fase di progettazione*, in cui è fondamentale generare e selezionare le idee che sembrano essere più coerenti ed allineate con i bisogni della clientela e così approfondire le idee più promettenti, attraverso uno studio di fattibilità tecnica ed economica; ed infine, la *valutazione*, in cui è opportuno stimare i costi e i ricavi del piano di innovazione e cercare le fonti di finanziamento per la nuova idea.

Il piano d'innovazione è uno strumento che può supportare l'imprenditore nell'identificazione dei passi che l'azienda ha la necessità o la volontà di compiere, per concretizzare e quantificare, in termini di contenuto e di investimenti, la strategia di innovazione più efficace.<sup>60</sup>

Questo piano è altresì uno strumento che accompagna l'imprenditore durante tutto il percorso innovativo, in quanto è in grado di offrire più spunti di apprendimento. Individuando, infatti, le informazioni rilevanti, esso aiuta la valutazione del grado di rischio, facendo emergere le minacce connesse all'innovazione stessa. Inoltre, concede l'opportunità di comunicare e di valutare

---

<sup>60</sup> Pianificare l'innovazione, *Regione autonoma della Sardegna, Sardegna imprese*, Cagliari, 16 Giugno 2020

efficacemente e con chiarezza la qualità del piano di R&S aziendale. Infine, il piano di innovazione permette di controllare l'andamento delle attività dell'impresa, mediante l'analisi degli scostamenti tra quanto preventivato e quanto effettivamente è stato realizzato.

## 2.5.2 La SWOT Analysis

La *SWOT analysis* deriva dall'acronimo di *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ovvero *Forze*, *Debolezze*, *Opportunità* e *Minacce*.<sup>61</sup>

La SWOT (Figura 5) è una matrice 2x2 in cui i fattori interni ed esterni, che possono avere un impatto significativo, positivo o negativo sul business o sull'attività che si vuole realizzare, sono identificati e organizzati in maniera schematica.<sup>62</sup>



Figura 5

La SWOT Analysis

(Fonte: Della Bella F. *Analisi SWOT: cos'è, come farla, vantaggi ed esempi per aziende*, Digital4Marketing, 08 Luglio 2019)

Come si evince dalla figura 5, nella prima riga sono elencati i fattori interni, ovvero gli aspetti che dipendono dall'organizzazione stessa e su cui questa ha il totale controllo. In particolare, nel primo quadrante (riga 1, colonna 1) sono

<sup>61</sup> Della Bella F. *Analisi SWOT: cos'è, come farla, vantaggi ed esempi per aziende*, Digital4Marketing, 08 Luglio 2019

<sup>62</sup> Glauco G. *La swot analysis quale strumento di pianificazione strategica*, 2016

elencati i punti di forza dell'organizzazione, mentre nel secondo quadrante (riga 1, colonna2) i punti di debolezza. Sia i punti di forza che i punti di debolezza possono essere attivamente modificati dall'organizzazione.

La seconda riga, invece, contiene i fattori esterni e temporalmente proiettati nel futuro, su cui l'organizzazione non ha un controllo diretto. Pertanto, le opportunità e le minacce devono essere osservate e trattate come elementi da tenere in considerazione per la pianificazione di eventuali scenari di possibilità, ma su cui non si può senz'altro incidere in maniera diretta.

La prima colonna rappresenta quindi i fattori che hanno un impatto positivo sul business, mentre nella seconda colonna si trovano i fattori che hanno un impatto negativo. Ovviamente, per ciascun'attività i fattori sono diversi, anzi, i fattori che hanno un impatto positivo per alcuni, potrebbero avere un impatto negativo su altri.

In sintesi: una matrice SWOT è una matrice 2x2 in cui un'organizzazione, o un singolo individuo, elenca in maniera strutturata i fattori interni ed esterni, positivi o negativi rispetto a una scelta futura.

### **2.5.3 Il target di riferimento**

Individuare il **target di riferimento** dei potenziali clienti è il punto di partenza di ogni analisi di mercato che si rispetti.

Il famoso consulente Peter F. Drucker disse: *“L'obiettivo del marketing è conoscere e comprendere il cliente in modo così completo che il prodotto o servizio si adatta a questo e si vende da solo”*.<sup>63</sup>

Ogni idea di business dovrà, infatti, essere rivolta ad un gruppo specifico di potenziali clienti: il segmento di clienti individuato sarà considerato il più adatto a recepire ogni idea del progetto e soprattutto, successivamente, a desiderarlo. Questo modo di ragionare influenzerà tutte le decisioni aziendali e fornirà il punto di riferimento per l'intero progetto imprenditoriale. Per questo motivo risulta essenziale lo svolgimento preventivo di un'attenta e dettagliata ricerca atta alla definizione del o dei target di mercato a cui i beni o servizi offerti sono

---

<sup>63</sup> J. Law T. *Come individuare il tuo mercato di riferimento e la tua target audience*, Oberlo, 20 Agosto 2019

destinati. Tale ricerca di mercato aiuta sicuramente a definire al meglio il progetto ed eventualmente a modificare le caratteristiche del prodotto o della stessa strategia.

Effettuare delle correzioni, sia a livello di investimenti monetari che di strategie gestionali e produttive, durante la fase iniziale del percorso risulta evidentemente meno rischioso che in uno stadio più avanzato.<sup>64</sup>

Aver definito il target di mercato fornirà importanti informazioni riguardo a tre fondamentali questioni:

*Esiste un mercato?*

Perché il business possa essere sostenibile e portare un profitto significativo, è importante che all'interno del mercato si presenti la domanda sufficiente per la richiesta del nuovo prodotto.

*Da chi è costituito il mercato?*

E' necessario effettuare un'analisi demografica per comprendere ed identificare, in maniera esaustiva, la clientela target di riferimento.

*Come ragionano i clienti target?*

Una volta individuati i clienti target, è fondamentale capire quali sono le loro preferenze ed eventualmente quali potrebbero essere i loro comportamenti rispetto al nuovo prodotto in arrivo, per renderlo il più uniforme e coerente possibile.

#### **2.5.4 L'analisi di mercato**

L'analisi di mercato serve a comprendere quali possano essere le potenzialità in un determinato mercato e capire l'effettiva attrattività che esso può determinare, anche da un punto di vista economico.<sup>65</sup>

Si tratta, fondamentalmente, di una valutazione del mercato in termini di

---

<sup>64</sup> Marbach G. *Le migliori pratiche nelle ricerche di mercato*, Rogiosi, Napoli, 2016

<sup>65</sup> Bassi F. *Analisi di mercato, Strumenti statistici per le decisioni di marketing*, Carocci editore, Roma, 2008

quantità e qualità, definendone il volume e il valore ed individuando i segmenti di pubblico ed i relativi meccanismi di acquisto, la concorrenza nel settore, e l'ambiente economico, ovvero le possibili barriere all'entrata ed eventuali ostacoli in termini di regolamentazioni, di normative e di legislazione.<sup>66</sup>

In sintesi, l'obiettivo dell'analisi di mercato è di valutare il terreno sul quale l'impresa si troverà a muovere i propri passi ed effettuerà le proprie scelte strategiche efficaci e consapevoli. Inoltre, l'indagine in questione è fondamentale per convincere un qualsiasi potenziale investitore che il mercato di riferimento costituisce un'evidente opportunità di profitto.

In conclusione, il processo per realizzare una strategia d'innovazione efficace e sostenibile inizia dall'analisi generale del mercato da un punto di vista economico, così da poter, sin da subito, identificare la clientela target, delineandone i vari bisogni ed esigenze da soddisfare. In base agli elementi reperiti, poi, è possibile analizzare le caratteristiche del prodotto in arrivo attraverso l'analisi SWOT, che ne definisce i punti di forza ed i punti di debolezza.

---

<sup>66</sup> Alvise, *Come fare un'analisi di mercato: la guida per la tua impresa e il tuo business plan*, *Danea Blog*, 28 Marzo 2018

## 2.6 Il sistema di controllo e monitoraggio dei risultati ottenuti

Il controllo della qualità dei risultati ottenuti si effettua confrontando le specifiche del risultato realizzato con il risultato atteso descritto all'interno della pianificazione iniziale.<sup>67</sup>

La misurazione dei risultati delle attività di marketing in generale è sempre stata il tallone d'Achille di questa disciplina, poiché, se con la transizione al meccanismo online di molte attività tradizionalmente offline, lo scenario è decisamente migliorato, grazie alla ricchezza di strumenti di misurazione e analisi offerti dalle tecnologie informatiche, vi è ancora molta confusione riguardo alle metodologie da adottare. In particolare, al fine di monitorare l'andamento di un'attività di marketing e valutarne il successo alla sua conclusione risulta ancora complicata la modalità di definizione dei temuti KPI, vale a dire i *Key Performance Indicators*, gli indicatori chiave del successo di un'attività.<sup>68</sup>

Di seguito si delineano alcune linee guida<sup>69</sup> utili a facilitare la misurazione dei risultati delle attività di marketing all'interno di un'azienda:

### 1. *Delineare gli obiettivi, le strategie e le tattiche.*

La verifica dei risultati ottenuti, come detto inizialmente, parte dalla valutazione e dal confronto con gli obiettivi prefissatisi inizialmente.

Innanzitutto, la strategia definisce il piano d'azione diretto al raggiungimento di un particolare obiettivo ed è normalmente territorio d'azione della direzione aziendale, in quanto presenta un livello di complessità piuttosto elevato. Le tattiche, invece, sono le azioni specifiche intraprese per portare a compimento una determinata strategia e la loro esecuzione è spesso affidata al *Marketing Manager*, al *Social Media Manager* o all'agenzia di comunicazione esterna.

Questa distinzione è fondamentale soprattutto da un punto di vista operativo; infatti, data una determinata strategia, qualora una delle tattiche messe in

---

<sup>67</sup> Corti E. *Gestione dell'innovazione, la piccola impresa innovativa*, Napoli, Edizioni scientifiche Italiane, 2002

<sup>68</sup> Caglio A. Ditillo A. Morelli M. *Misurare e gestire le performance. Strumenti e modelli per monitorare i risultati*, Egea, Milano, 2020

<sup>69</sup> Cantavalle S. *La misurazione dei risultati del Marketing*, 26 Agosto 2016

campo non funzionasse, sarà sempre possibile sostituirla con un'altra tattica. Diversamente, le tattiche non possono mai sostituire le strategie, avendo queste ultime il compito di guidare l'azione in vista di un obiettivo finale più ampio. Il rischio è quello di abbandonare una strategia valida perché una o più delle tattiche adottate non funziona come invece dovrebbe.

Distinguere gli obiettivi, le strategie e le tattiche è fondamentale per il monitoraggio e la corretta misurazione dei risultati ottenuti delle attività di marketing.

### 2. Definire dei traguardi intermedi.

Un monitoraggio efficace durante l'esecuzione di una strategia aziendale è fondamentale per saper definire e distinguere l'obiettivo finale da un traguardo intermedio, che presuppone un raggiungimento entro un determinato lasso di tempo.

Questa distinzione potrebbe sembrare una banalità, ma la possibilità di fissare degli obiettivi concreti, anche nel breve-medio periodo, permette al *Marketing Manager* di avere costantemente il controllo della situazione e poter effettuare cambiamenti puntuali in corso d'opera. E' interessante a proposito la citazione di Robert Kaplan *“Non potete gestire quello che non potete misurare e questo non vi permette di migliorare il vostro successo aziendale”*.<sup>70</sup>

### 3. Differenziare gli indicatori di successo.

In un'epoca in cui la *lead generation*<sup>71</sup> è la regina degli indicatori di successo e in cui tutto il sistema si misura nel numero di nuovi *lead*<sup>72</sup>, attirati da una determinata tattica di marketing, è facile dimenticarsi di altri importanti KPI nel processo di misurazione dei risultati delle attività di marketing. Uno degli errori fondamentali risiede nell'utilizzo di uno stesso indicatore di performance, nonché il numero di conversioni raggiunto, per tattiche e canali completamente diversi.

---

<sup>70</sup> Redazione TechTarget, *Non si può gestire ciò che non si può misurare*, *Networkdigital360*, 23 Luglio 2009

<sup>71</sup> “La *Lead Generation* è quell'insieme di azioni di marketing che hanno come obiettivo l'acquisizione e la generazione di contatti interessati”

Varlese V. *Lead Generation: cos'è, come si fa e perché è così importante per le aziende*, *Ninja Academy*, 14 Dicembre 2017

<sup>72</sup> I contatti che vengono trasformati in potenziali clienti.

### 2.6.1 Il framework innovativo

Di seguito verrà delineato un *framework* che, in base agli obiettivi dell'azienda, identifica i diversi KPI e i KRI da analizzare (Figura 6).<sup>73</sup>

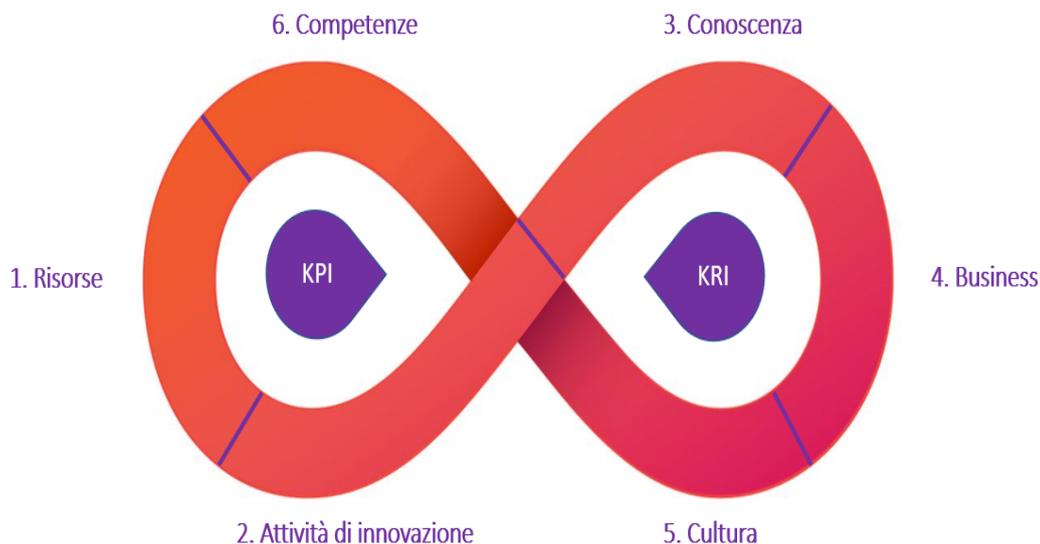


Figura 6

Il Framework Innovativo<sup>74</sup>

(Fonte: Gaschi A. Cavallaro A. Bellucci C. *Come misurare l'innovazione in azienda: un modello per valutare i risultati*, *Economy up*, 5 Dicembre 2018)

Per misurare l'innovazione in un'azienda è importante analizzare nel dettaglio le dimensioni che costituiscono tutto il processo aziendale rappresentato in figura 6:<sup>75</sup>

Risorse: Per avviare qualsiasi iniziativa di innovazione è essenziale utilizzare un insieme di risorse che non comprendono soltanto i vari capitali investiti e gli asset materiali, ma anche le risorse umane. I dipendenti, infatti, sono attori di importanza imprescindibile in ogni progetto e verranno coinvolti con le loro

<sup>73</sup> I **KPI** indicano la distanza dal raggiungimento di un predeterminato obiettivo mentre i **KRI** rappresentano l'evoluzione del rischio aziendale e, quindi, la probabilità di successo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Franchina L. Kidane Mariam M. Ruzzi F. *Key Impact Indicator e Key risk Indicator per la cyber risk evaluation*, *ICT Security magazine*, 12 Febbraio 2016

<sup>74</sup> Gaschi A. Cavallaro A. Bellucci C. *Come misurare l'innovazione in azienda: un modello per valutare i risultati*, *Economy up*, 5 Dicembre 2018

<sup>75</sup> Ibidem.

specifiche competenze e il tempo che essi dedicano.

Attività: Le risorse vengono, inoltre, impiegate in ogni attività situata all'interno del processo che si vuole analizzare e di cui si ha la volontà di far emergere i risultati prestabiliti. All'interno delle varie attività si misurano solitamente tutti gli output intermedi e i tempi di transito tra le singole fasi, partendo dall'identificazione di nuove opportunità fino alla creazione dei prototipi e alla sperimentazione in essere.

Conoscenza: Ogni attività innovativa costituisce un'importante fonte di acquisizione, dato che, a prescindere dal risultato finale, l'organizzazione raccoglie un insieme di dati e informazioni relativi, ad esempio, a nuovi mercati esplorati, a nuove tecnologie e ai loro ambiti applicativi, a nuovi partner con cui lavorare, alle principali caratteristiche dei competitor e ai potenziali entranti nel mercato di riferimento.

Business: Certamente ogni organizzazione spera che le iniziative avviate possano avere anche degli impatti positivi sui risultati di business, i quali possono essere quantificati attraverso gli indicatori più tradizionali come il ROI<sup>76</sup>, cioè il ritorno sugli investimenti, gli sviluppi in termini di aumento di efficienza e di riduzione dei costi, l'accesso in nuovi mercati oppure l'aumento del numero dei clienti.

Cultura: Le condizioni misurabili devono comprendere anche tutti gli elementi meno tangibili situati all'interno dell'azienda, e questi possono riguardare le caratteristiche delle singole persone che operano all'interno dell'organizzazione e che contribuiscono a definire la cultura aziendale nel suo complesso.

Competenze: E' indispensabile monitorare i cambiamenti che le attività innovative possono provocare sulle competenze delle singole persone, siano esse "hard" o "soft skill"<sup>77</sup> e che condizionano la valorizzazione delle iniziative successive.

Questo *framework* rappresenta una base da cui ogni organizzazione può partire

---

<sup>76</sup> Il ROI è un indice di redditività del capitale investito e calcola il rendimento del capitale in un'azienda.

<sup>77</sup> Le *hard skills* sono le competenze che possono essere valutate rapidamente poiché riguardano le competenze personali di un singolo individuo come il livello dello studio, mentre le *soft skills* aiutano a prevedere il comportamento che adotterà un individuo all'interno di un'organizzazione come la capacità di lavorare in team.

per costruire il proprio set di strumenti e metriche per misurare le iniziative e tenere traccia dei cambiamenti nel tempo. Ogni dimensione deve essere esplosa in una serie di indici scelti dall'azienda che andranno a costituire il pannello di controllo con cui valutare l'efficacia delle strategie adottate, gli impatti sul business e sull'organizzazione e l'allineamento agli obiettivi.

Durante la trattazione, in questo capitolo, sono emerse, senza alcuna pretesa di esaustività, le principali fasi che un'azienda dovrebbe seguire per lanciarsi in un nuovo mercato o per creare un prodotto innovativo. Innanzitutto, è essenziale partire da una distinzione tra l'innovazione di prodotto, con la produzione appunto di nuovi beni, e l'innovazione di processo, con dei nuovi sistemi produttivi per ridurre i costi o i tempi di produzione.

A seguire, è necessario per un'azienda l'attenta analisi dei *competitor* presenti sul mercato, e, a partire da questo, è utile capire dove e in quale momento preciso innovare maggiormente, se impiegare le risorse in un'innovazione tecnologica andando al passo con il tempo, organizzativa, per quanto riguarda la gestione interna del personale, o gestionale.

In questo capitolo, inoltre, è stato sottolineato come possa essere valorizzato il rapporto che l'azienda crea con i propri fornitori, concorrenti o clienti, poiché è proprio in questo momento che si possono trovare basi solide su cui fondare il vantaggio competitivo.

Come sostenuto dai proponenti della *Lean Production*, soprattutto il valore percepito dal cliente è il tema principale su cui bisogna investire, e l'*Innovation Funnel* mostra come le idee e le risorse possano essere utilizzate e trasformate per divenire il prodotto finale. Sempre in questa fase è utile analizzare in modo specifico i vari elementi recepiti, dal mercato e dalla clientela target, attraverso un sistema di *SWOT analysis* che ne determini i punti di forza, su cui investire, e i punti di debolezza su cui migliorare. Infine, come in ogni progetto vi è l'analisi di verifica dei risultati ottenuti, che si effettua utilizzando i diversi indicatori di successo come i KPI e KRI.

Nel prossimo capitolo si analizzerà il brand "Les Bières du Grand Saint Bernard", applicando i concetti, i modelli e gli strumenti descritti in precedenza. La riflessione volgerà su come un'idea innovativa avuta da due giovani ragazzi valdostani sia diventata realtà e come essi abbiano affrontato un mercato di birre artigianali ormai già avviato e molto competitivo. L'analisi si concentrerà sul piano marketing con cui l'azienda ha voluto inserirsi in tale mercato e, per fare ciò, si cercherà di verificare l'applicabilità e utilità pratica degli approcci e delle tecniche fin qui trattati.

## CAPITOLO 3

### **IL BRAND LES BIERES DU GRAND SAINT BERNARD**

In questo terzo capitolo, l'analisi si concentrerà sulla ricostruzione di un caso aziendale, *Les Bières du Grand Saint Bernard*, approfondendo soprattutto la strategia di marketing adottata per l'ingresso nel mercato e il lancio dei primi prodotti.

Inizialmente, verrà delineato il mercato delle birre artigianali a livello nazionale, per poi andare a definire il mercato artigianale birraio valdostano, contesto in cui nel 2010 è nato questo birrificio.<sup>78</sup>

Nel secondo paragrafo, verrà analizzato il *brand* in generale, a partire dalla sua storia, dalla nascita del logo, fino ad arrivare alla descrizione delle sue birre principali.

Dopo un'analisi generale del brand, si passerà ad una trattazione maggiormente specifica di tutti i vari processi di marketing e di innovazione, nelle sue varie declinazioni, descritte nei capitoli precedenti.

Infatti, nel quarto paragrafo verranno descritte le principali strategie di marketing utilizzate dall'azienda con le relative innovazioni pensate con l'obiettivo primo di una differenziazione netta rispetto alla concorrenza.

In seguito, sarà presentato un approfondimento concernente i punti di forza e di debolezza, tramite il procedimento di studio di analisi SWOT, in grado di mettere in evidenza sia un'istantanea della situazione attuale dell'azienda, sia alcune minacce e/o opportunità che possono verificarsi nel futuro più o meno prossimo e di cui è necessario tenere conto per l'attuazione di strategie di medio lungo periodo.

Successivamente all'analisi SWOT, verranno illustrate le innovazioni di processo e di prodotto che l'azienda nel corso degli anni ha tentato di attuare per diventare leader nel suo settore.

A questo punto, si passerà alle tematiche centrali, analizzando come l'azienda

---

<sup>78</sup> Preme sottolineare che gli studi relativi al mercato non si prefiggono un obiettivo di esaustività e la prospettiva utilizzata sarà sempre quella dell'estrapolazione di tutte le caratteristiche funzionali a una riflessione relativa alla natura, agli scopi e alla strategia di marketing dell'azienda considerata come caso.

stia cercando di attuare le diverse tipologie di marketing tratteggiate nel primo capitolo: in primis, il marketing territoriale, attraverso cui traspare la volontà dell'azienda di mantenere e rafforzare un legame tra il territorio, il prodotto ed il consumatore finale; in seguito, il marketing digitale, attraverso cui il birrifico comunica sé stessa ai consumatori in ogni parte del mondo; infine, il marketing esperienziale, tramite il quale l'azienda intende garantire quel valore aggiunto in grado di trasformare un semplice utilizzo di un prodotto in una vera esperienza unica ed inimitabile.

Per terminare, nell'ultima sezione del capitolo vi sarà una riflessione riguardante la risposta dei consumatori in merito ai vari prodotti ed altresì come l'impresa e il brand de *Les Bières du Grand Saint Bernard* sono visti dai differenti *competitor* presenti sul mercato.

### 3.1 Il mercato delle birre artigianali

La birra artigianale a livello nazionale è nata a partire dagli anni '90, ed è un fenomeno che si è poi diffuso rapidamente in tutto il mondo. A livello italiano, ciò che più sta appassionando i consumatori sono le diverse e più disparate modalità di realizzazione delle differenti tipologie di birrificazione, ispirate anche a varie tradizioni e tecniche provenienti da ogni angolo del pianeta.

Tale fenomeno può essere rappresentato quale un vero boom, come dimostra l'incidenza significativa sui mercati economici nazionali: esso determina, infatti, una quota sempre più importante della produzione complessiva della birra italiana, raggiungendo quasi l'8%.<sup>79</sup>

Nello specifico, è stato rilevato che la produzione di birra artigianale, entro i confini italiani, sia cresciuta nell'ultimo biennio del 400% rispetto ai dati registrati in passato.<sup>80</sup>

In particolare, i dati più recenti indicano uno sviluppo continuo della produzione, del consumo e dell'esportazione di birra.

La produzione totale annua, compresi i birrifici industriali, supera i 16 milioni di ettolitri all'anno, posizionando l'Italia al decimo posto tra i produttori europei.<sup>81</sup>

Lo stato di benessere del settore è legato soprattutto a tre elementi: il continuo aumento della cultura birraia italiana, la destagionalizzazione del consumo, vale a dire l'eliminazione degli effetti prodotti dai fattori stagionali, ed infine la riduzione delle accise, caratterizzate dalle imposte sui beni di consumo.

Al giorno d'oggi, questo settore può contare prodotti di ogni tipo e in grado di soddisfare anche i clienti più esigenti; basti pensare alla varietà di birre proposta, anche coinvolgendo gli ingredienti più strani. E' così che si trovano in commercio birre all'aroma di carciofo, di radicchio o addirittura di zucca, come sarà nel caso successivamente presentato per quanto concerne le *Bières du Grand Saint Bernard*.

Le birre artigianali sono nate proprio per creare o rafforzare il legame tra il consumatore ed il territorio. Un esempio di ciò è la *liaison* perfetta che si origina tra i gusti delle diverse birre ed i piatti tipici locali e regionali.

---

<sup>79</sup>Redazione di Aostasera, *Il Boom delle birre artigianali*, Aostasera.it, Aosta, 25 Luglio 2020

<sup>80</sup>Ibidem.

<sup>81</sup>*Il mercato della birra cresce, soprattutto se artigianale*, Crowdfundme, 9 Luglio 2020

Tuttavia, a causa del Coronavirus, nell'ultimo anno la birra artigianale ha registrato una contrazione davvero incredibile: se si confronta, a titolo esemplificativo, il mese di marzo 2020 con il fatturato dell'anno precedente, il crollo è stato addirittura del 90%. Alcuni produttori si sono avvalsi di *e-commerce & delivery*; ciò nonostante, molti sono stati penalizzati soprattutto dalla posizione geografica, spesso di periferia o provinciale.<sup>82</sup>

In effetti, la filiera è estremamente stratificata ma, ovviamente, essendo la produzione intimamente collegata alla distribuzione, per quanto i birrifici possano continuare i loro processi produttivi, i locali e i distributori intermediari sono chiusi o in forte crisi. Spezzandosi, quindi, la catena distributiva, purtroppo tutto il settore rischia di sbilanciarsi.

Nel prossimo paragrafo si andrà a delineare quale incidenza ha avuto la produzione di birre artigianali nello specifico del mercato valdostano.

### **3.1.1 Il mercato delle birre artigianali in Valle d'Aosta**

In questo paragrafo verrà analizzata la Valle d'Aosta da un punto di vista enogastronomico, con particolar riferimento all'avvento delle birre artigianali, introdotte negli ultimi anni, in particolare nell'ultimo decennio.

Davvero appassionata ed esemplificativa la presentazione che Nesi fa del piccolo mondo delle birre artigianali valdostano: *“Il Cervino è un miracolo. Una piramide di roccia alta 4.478 metri che regala o vieta il sole alla gente delle sue valli, ne scandisce i ritmi e le stagioni e segna il confine tra l'Italia e la Svizzera..... La nostra storia inizia proprio qui. L'avrete capito, questa volta siamo in Valle D'Aosta. ....Si viene da queste parti per amore della montagna, per camminare, arrampicare o sciare, oppure per la sua storia, ma non solo. Io ci sono andato per conoscere i suoi birrifici artigianali e raccontarveli. In verità non sono molti, solo tre aperti negli ultimi anni, ma vale la pena sceglierli come bussola (o come scusa, fate voi) per il nostro viaggio.”*<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup>Cavalleris C. *Coronavirus, la birra italiana è in pericolo*, Dissapore, 13 Aprile 2020

<sup>83</sup>Nesi R. *In valle d'Aosta tra vallate e birrifici*, Fermento Birra, 26 Ottobre 2014

La Valle d'Aosta è la regione più piccola d'Italia e racchiude al suo interno le più alte montagne d'Europa: il massiccio del Monte Bianco, il gruppo del Monte Rosa e la catena del Gran Paradiso, che segnano i confini rispettivamente con Francia, Piemonte e Svizzera.

Nonostante sia una piccolissima regione, essa al suo interno contiene molte specificità ed influenze, sia culturali<sup>84</sup> che linguistiche<sup>85</sup>, ma, di conseguenza, anche enogastronomiche.

La birra in Valle d'Aosta è sempre esistita: si pensi che già nel 1837, a Gressoney St Jean, è stata fondata la birra Zimmermann da Anton Zimmermann, ceduta poi al nipote Antonio Thedy nel 1873. Nel 1925 la direzione dell'azienda è passata da Antonio Thedy al cognato Corrado Vincent e, nel 1973, è stata definitivamente assorbita dalla Henninger di Francoforte, che spostò l'attività a Pollein, vicino Aosta, dove ancora attualmente è presente lo stabilimento per la produzione della birra industriale Heineken.<sup>86</sup>

Tuttavia, si parlava esclusivamente di birre di tipo industriale. Dal 2008, invece, ha fatto il suo ingresso un nuovo fenomeno "valdostano" nel settore delle birre artigianali.

I birrifici artigianali più significativi a livello locale sono: il *Birrificio '63*, situato in piazza Severino Caveri ad Aosta.<sup>87</sup> Il nome racchiude in sé l'amore dei suoi tre fondatori per la tradizione di una delle bevande più antiche del mondo. L'anno successivo, sull'onda dei pionieri precedenti, viene fondato il *Birrificio Aosta*, situato a Saint-Christophe e nato dalla passione che lega due giovani pionieri amanti della birra artigianale ad alta fermentazione. Il birrificio *Les Bières du Grand Saint Bernard* è nato nel 2010 ad Etroubles, nella valle del Gran San Bernardo. I primi due birrifici hanno deciso di creare un *brew pub*, un locale in

---

<sup>84</sup>La Valle d'Aosta, essendo un luogo di passaggio nel cuore dell'Europa, da vari millenni è influenzata da diverse culture, e dal 25 a.c., anno di fondazione dell'attuale Aosta, è la testimonianza della dominazione romana.

<sup>85</sup>Il francoprovenzale, chiamato anche "patois", è il dialetto parlato comunemente all'interno della Valle d'Aosta, e la sua principale caratteristica è la variazione che intraprende tra le diverse zone.

<sup>86</sup>Bressi P. *Storie di birra: da Zimmermann a Menabrea*, *il Giornale delle birre*, 13 Novembre 2015

<sup>87</sup>La birra artigianale si differenzia dalla birra industriale per il fatto di non prevedere la pastorizzazione, procedimento in cui, tramite la cottura, si sterilizza la birra rimuovendo i lieviti e le proteine; in questo modo si garantisce una migliore conservazione del prodotto anche per diversi anni.

cui i consumatori possono assaggiare alcuni piatti tipici valdostani ed abbinare ad essi le diverse birre artigianali prodotte in loco; il terzo, invece, ha deciso di rimanere solo un luogo di produzione dedicato alla vendita e distribuzione all'ingrosso.

In sintesi, il mercato delle birre artigianali è un mercato innovativo che si è sviluppato soprattutto negli ultimi anni a livello nazionale e valdostano, per garantire una novità ai consumatori, sempre più attenti alla tradizione e alla qualità dei prodotti, nonché alla ricerca di nuovi sapori ed eccezionalità territoriali.

Nel prossimo paragrafo verrà illustrata in breve la storia de *Les Bières du Grand Saint Bernard*, oggetto di studio prescelto, per effettuare un'analisi dettagliata sulle motivazioni che hanno spinto due giovani imprenditori a lasciare il proprio lavoro per intraprendere una nuova avventura imprenditoriale, iniziata in precedenza come un hobby.

## 3.2 Les Bières du Grand Saint Bernard

*“Più ti prendi cura della birra e meglio viene. Questo fa la differenza”.*<sup>88</sup>

All'inizio del percorso evolutivo dell'azienda Les Bières du Grand Saint Bernard, i soci Rémy Charbonnier e Stefano Collé hanno sentito l'esigenza di creare un'attività imprenditoriale inerente alle birre e, in particolar modo, all'idea delle birre artigianali che, come accennato precedentemente, fuori dai confini valdostani, si era già sviluppata a partire dagli anni '90.

Il loro progetto inizia nel 2008, quando Rémy ha deciso di seguire un corso professionale in Germania, che gli ha permesso di diventare mastro birraio. In seguito, ha potuto acquisire le competenze tecniche necessarie alla produzione della birra attraverso lo svolgimento di uno stage in un antico birrificio artigianale. Il birrificio *Les Bières du Grand Saint Bernard* è un'idea che nasce nel 2010 da Remy e da Stefano, che decidono di abbandonare rispettivamente le loro professioni di ingegnere e maestro di sci.

E' così, infatti, che i due giovani imprenditori hanno deciso di sviluppare un brand di birre artigianali ad Etroubles, paese ubicato nella Valle del Gran San Bernardo.<sup>89</sup>

Rémy e Stefano sono stati legati, sin da subito, da una grande passione per la birra, dalla voglia di sperimentare e di far diventare concreto ciò che era prima un semplice hobby.

Il primo piccolo laboratorio di 300m<sup>2</sup> in cui è iniziata la produzione era ubicato ad Etroubles, un borgo alpino a 1270m s.l. che conta poco più di 500 abitanti. Il nome stesso del luogo sembra derivare dal patois valdostano “etrobla”, che significa “campi coperti di paglia”. Infatti, fino a non più di 50 anni fa, era possibile ammirare un panorama di distese immense di frumento e segale, punteggiate del rosso dei papaveri e dell'azzurro dei fiordalisi.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup>Parole di Rémy Charbonnier e Stefano Collé, i due soci di Les bières du Grand Saint Bernard <https://www.lesbieres.it/>

<sup>89</sup>La valle del Gran San Bernardo è situata in una valle laterale della Valle d'Aosta ed inserita, già storicamente, all'interno della Via Francigena, una via che da Canterbury si dirige a Roma passando per Aosta. Tale Valle ospita uno dei colli transitabili più alti delle alpi, 2469 mt, e conduce nel canton Vallese in Svizzera.

<sup>90</sup>Prandi M. *Les Bières du Grand St. Bernard: Artigianali made in Vallée*, *Giornale della birra*, 9 Luglio 2020

Il legame del territorio con la birra artigianale trova qui una ragione storica, una dimensione antropica tutta particolare: la bellezza dei luoghi, la magia della montagna, l'amenità della natura ancora incontaminata, la fusione di culture diverse, la ricerca di un equilibrio tra ambiente e uomo, la passione e l'amore per il lavoro si manifestano in una bevanda che riesce a comunicare molto di più di mere sensazioni organolettiche.<sup>91</sup>

La sfida dei due giovani imprenditori è stata proprio quella di racchiudere all'interno dei loro prodotti tutte queste suggestive dimensioni di cui il territorio è impregnato. Con tale prospettiva, a luglio 2010 è iniziata la vendita delle prime birre artigianali: Napea, Balance e Amy, che ancora oggi risultano essere le etichette di punta del birrificio.

Nel 2017, grazie anche agli ottimi risultati raggiunti, lo stabilimento di *Les Bières du Grand Saint Bernard* sito a Etroubles ha cominciato a non essere più grande a sufficienza per sopperire alle esigenze e alle quantità produttive richieste; così, nell'ottica innovativa della *Lean production* che li ha da subito contraddistinti, Rémy e Stefano hanno rilanciato il loro progetto iniziale, dando vita ad uno sviluppo e ad un ampliamento davvero importanti. Hanno deciso, infatti, di cambiare la sede per evidenti necessità logistiche, ma senza snaturare il loro indissolubile legame con il territorio: quindi, da Etroubles si sono spostati a Gignod, un paese qualche chilometro più in basso, e pur sempre rimanendo nella Valle del Gran San Bernardo.

La struttura scelta, che misura oltre 4.000m<sup>2</sup>, è costituita da un nuovissimo e tecnologico impianto produttivo, un'area vendita ed espositiva aperta al pubblico, un'area uffici e un'ampia zona parcheggio.

Oltre alla più ampia metratura, l'acquisto del nuovo stabile ha rappresentato anche un investimento estremamente funzionale, data la sua posizione davvero strategica lungo l'unica strada statale di accesso al Colle del Gran San Bernardo, che collega Italia e Svizzera.

L'azienda non si occupa direttamente della vendita all'utente finale; la distribuzione è, infatti, affidata ad un'impresa di distribuzione valdostana, La Clavalité, con cui *Les Bières du Grand St. Bernard* ha l'esclusiva. Essa si

---

<sup>91</sup>Prandi M. *Les Bières du Grand St. Bernard: Artigianali made in Vallée*, *Giornale della birra*, 9 Luglio 2020

avvale di cinque consulenti che sviluppano la rete commerciale e ogni mese l'azienda garantisce l'apertura di due o tre nuovi canali distributivi così da garantire una diffusione costante del prodotto.

Il birrificio, inoltre, spesso produce conto terzi: diversi birrifici contattano *les Bières* per chiedere di produrre le loro birre, o perché i macchinari a loro disposizione non riescono a soddisfare la produzione o perché si è presentato un guasto.

### 3.2.1 Il logo

Il logo creato dai soci stessi, è costituito da due infiniti che s'incrociano, rappresentando i due universi, quello della Natura e quello dell'Uomo, che unendosi danno luogo alla birra. Gli infiniti ruotano attorno ai quattro punti fissi che sono le materie prime impiegate nella produzione della birra: acqua, cereali, luppolo e lievito.



Figura 7  
Il logo

Fonte: <https://www.lesbieres.it/>

L'idea si è sviluppata, in primis, per soddisfare un mercato locale regionale, producendo inizialmente tipologie di birra semplici, per creare una solida base di mercato, e poi affiancare ad esse birre più particolari o stagionali, in modo da offrire diverse alternative e stuzzicare la curiosità della propria clientela. Durante i primi cinque anni di attività, infatti, Remy e Stefano si sono concentrati sullo sviluppo del mercato valdostano. Con il nuovo stabilimento, poi, la prospettiva ha cominciato ad ampliarsi alla vicina Svizzera e al mercato nazionale.

### 3.2.2 Le Birre

In figura 8 sono rappresentate le principali birre prodotte dal birrificio Les Bières du Gran Saint Bernard a partire dal 2010 fino ad oggi.



Figura 8

Le birre

Fonte: <https://www.lesbieres.it/>

Come si può notare, la gamma di prodotti è abbastanza ampia e, in particolare, da sinistra a destra troviamo:

- *Napea*, dal greco  $\nu\alpha\pi\eta$ , “valle boscosa”, una birra di colore chiaro a bassa fermentazione;
- *Balance*, una birra ambrata a bassa fermentazione, il cui nome riconduce all’equilibrio tra malto e luppolo;
- *Blou*, dal Patois “segale”, una birra di colore aranciato ad alta fermentazione;
- *Amy*, dedicata alla cantante Amy Winehouse, una birra scura ad alta fermentazione;
- *GNP*, una birra aromatica ad alta fermentazione, che rimanda al Génépy,

il tradizionale liquore prodotto a partire dalla pianta di Artemisia;

- *Via Francigena*, che rinvia direttamente allo storico itinerario di pellegrinaggio che passa dalla Valle del Gran San Bernardo, e si tratta di una birra chiara ad alta fermentazione;
- *Couche*, dal patois “zucca”, una birra scura ad alta fermentazione caratterizzata dalla presenza appunto della zucca e di spezie orientali;
- *Helles Gluten free*, una birra chiara a bassa fermentazione e senza glutine;
- *Rauch*, una birra a bassa fermentazione di colore ambrato, caratterizzata dal gusto specifico e distintivo del malto affumicato;
- le tre birre IPA, vale a dire la *Climber*, l'*Avalanche* e la *Trail*, a base di luppoli americani e caratterizzate da un gusto agrumato e fruttato;
- *Barley Wine*, di un colore ramato scuro e caratterizzata dai malti caramellati, frutta secca e vaniglia, oltre che dalle note tipiche del legno di quercia.

Già a un primo sguardo, è possibile notare come i riferimenti al milieu della Valle del Gran San Bernardo e della Valle d'Aosta più in generale emergano con evidenza. E' interessante anche la ricerca storica, nel cuore del linguaggio e delle tradizioni del luogo, che l'azienda fa al fine di immergere il consumatore nel contesto in questione. Vi sono, infatti, rimandi diretti alla natura e ai boschi (*Napea*), al dialetto valdostano - il *patois* - (*Blou*, *Couche*), alla storia della vallata (*Via Francigena*) o, ancora, alle tradizioni enogastronomiche regionali (GNP).

Per quanto concerne le materie prime, è necessario evidenziare innanzitutto l'ingrediente indispensabile e principe: l'acqua. L'azienda ne può disporre in quantità pressoché illimitata, dato che lo stabilimento di produzione si trova alla base di sorgenti naturali di alta qualità. Tale aspetto non è da sottovalutare; anzi, può rappresentare un vantaggio competitivo fondamentale, in grado di aumentare in modo decisivo la qualità dei prodotti.

A Dicembre 2020 uscirà una nuova birra con l'orzo valdostano al 100%; finora il cereale di alta qualità era acquistato completamente in Germania.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

Data l'impossibilità di approvvigionarsi con orzo valdostano, in quanto non vi erano in Valle d'Aosta produttori locali che avessero una produzione sufficiente alle loro esigenze, Rémy e Stefano hanno affittato un campo di 2 ettari in montagna per produrre loro stessi l'orzo. La produzione di orzo regionale era talmente limitata che, con i loro 2 ettari di terreno destinato al cereale, i due imprenditori risultano essere ora tra i maggiori coltivatori. Questo tipo di coltivar risulta essere assolutamente innovativa: coltivare l'orzo in montagna non è, infatti, un'impresa facile, poiché lo spazio è ridotto e spesso impervio e la quantità prodotta non è ancora in grado sostituire in toto l'orzo tedesco. Tuttavia, è da sottolineare la volontà dell'azienda di introdurre elementi territoriali molto forti e caratteristici.

Per quanto riguarda il luppolo, vi è qualche coltivatore che lo sta producendo, ma non è ancora dotato delle caratteristiche necessarie per creare un prodotto dagli standard di qualità richiesti dal birrificio e dai consumatori.

In questo paragrafo, è stata illustrata la storia, poco più che decennale, del piccolo birrificio de *Les Bières du Grand San Bernard*. In particolar modo, ne è stata descritta l'evoluzione dal punto di vista degli stabilimenti produttivi, che hanno portato il brand alla distribuzione di un buon numero di prodotti.

In seguito, verranno analizzate nel dettaglio le motivazioni che hanno portato i due giovani imprenditori ad investire all'interno del mercato delle birre artigianali e, in particolare, come questi hanno sviluppato i diversi rami ed ambiti, con l'obiettivo della creazione di un vantaggio competitivo che potesse consentire loro un buon grado di differenziazione all'interno di un mercato, quello delle birre artigianali, in forte ascesa su tutto il territorio regionale e nazionale.

### 3.3 L'analisi SWOT

In figura 9 vengono proposti a livello grafico e schematico i risultati derivanti dall'analisi SWOT del brand *Les Bières du Grand Saint Bernard*.

<b>Strenghts</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Territorio</li> <li>- Coerenza, costanza e innovazione</li> <li>- Marchio ben riconoscibile e originale</li> <li>- Prezzo competitivo</li> <li>- Concentrazione nella produzione e nella vendita</li> <li>- Mercati esteri</li> <li>- Sito web ben costruito</li> <li>- Posizione geografica strategica</li> <li>- Marketing esperienziale</li> <li>- Prodotti specifici per celiaci</li> <li>- Ecosostenibilità</li> <li>- Produzione orzo</li> <li>- Macchinari tecnologicamente avanzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza a livello nazionale ancora debole</li> <li>- Posizione periferica dello stabilimento rispetto all'area urbana</li> <li>- Assenza locale di consumo</li> <li>- Produzione orzo ancora non sufficiente</li> <li>- Comunicazione digitale ancora debole</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelizzazione della clientela locale</li> <li>- Mercato in crescita</li> <li>- Ampliamento della rete delle vendite e dei mercati (anche e-commerce)</li> <li>- Ampliamento produzione</li> <li>- Apertura locale di consumo</li> <li>- Meno dipendenza dalle fluttuazioni dei mercati per le materie prime</li> <li>- Investimenti sul digital marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte competizione</li> <li>- Mercato aleatorio</li> <li>- Coronavirus che ha annullato le fiere e le manifestazioni ed ha creato dei problemi di filiera</li> <li>- Rischio saturazione del mercato</li> <li>- Eventi che possano influire sulla produttività agricola e quindi il rischio di altalenanza nella quantità dei raccolti</li> <li>- Border-line tra birrifico artigianale e industriale</li> <li>- Opinioni dei consumatori</li> </ul>

Figura 9  
SWOT analisi aziendale

Nel primo quadrante in alto a sinistra (S-Strenghts) troviamo quei punti di forza del brand che gli permettono una differenziazione significativa rispetto alla concorrenza ed un impatto importante sul business.

Nel quadrante in alto a destra (W-Weaknesses) sono invece rappresentati i punti di debolezza, che rappresentano quegli elementi in cui l'azienda risulta più carente, ma sui quali vi è la possibilità di investire per migliorare il proprio trend.

Nel quadrante in basso a sinistra (O-Opportunities) sono poi riportate le opportunità che l'azienda potrà definire in futuro o quelle realtà esterne all'impresa che potranno influire positivamente sul management del birrificio.

Infine, nel quadrante in basso a destra (T-Threats) vi sono le minacce che l'azienda potrà incontrare lungo il suo cammino.

Innanzitutto, si è voluto mettere in evidenza che il Brand *Les Bières du Grand Saint Bernard* ha investito molto sul fattore territoriale poiché, sin dalla sua nascita, la *vision* dominante è stata quella di dare priorità al mercato locale, creando e, quindi, offrendo, prodotti che garantissero una forte impronta valdostana.

Analizzando le strategie di marketing, si è compreso come il mercato locale, in realtà, risulti alla fine essere una strada impervia, in quanto il contatto con i consumatori è molto più diretto, e, quindi, una cattiva risposta da parte dei clienti non darebbe alternative di diversificazione. Al contrario, tuttavia, in caso tale risposta risultasse positiva, come tra l'altro è stato per *Les Bières du Grand Saint Bernard*, il focus locale è in grado di creare una fidelizzazione molto più forte con i propri consumatori e, parallelamente, un'opportunità di sostenibilità nel medio lungo periodo.

Proseguendo con l'analisi dello schema SWOT, ho ritenuto importante evidenziare che la coerenza, la costanza e l'innovazione, in qualità di virtù che contraddistinguono questa impresa, risultano essere dei punti di forza: infatti, con il tempo, il birrificio ha raggiunto importanti risultati a livello locale, diventando il primo brand artigianale del settore e riuscendo a comunicare dei contenuti distintivi ai consumatori.

Il marchio del brand è un altro elemento che, anche per gli stessi proprietari, è considerato un punto di forza, sia per il suo significato, sia poiché, dal punto di

vista dei consumatori, è un simbolo ben riconoscibile ed evocativo che garantisce una massima visibilità, non più solo all'interno dei confini regionali.<sup>93</sup>

Anche il prezzo è considerato un punto di forza: in effetti, nonostante la qualità indiscussa del prodotto, grazie anche alle innovazioni tecnologiche introdotte, l'azienda riesce a mantenere un prezzo competitivo sul mercato e ad attrarre nuova clientela, si tratta all'incirca di euro 3.00 a bottiglia. Tale strategia, come si è accennato precedentemente, può risultare utile in caso di oscillazioni del mercato o di saturazione dello stesso. Ad oggi, infatti, soprattutto i brand di tipo locale e artigianale devono riuscire a minimizzare i costi per vendere i prodotti ad un prezzo inferiore, in quanto, essendosi uniformata la qualità a livelli molto alti nel settore, la concorrenza è sempre più basata sul prezzo, in un mercato in cui il consumatore, anche alla ricerca di originalità, non è più disposto a pagare prezzi maggiori.<sup>94</sup>

La birra, anche artigianale, non risulta più essere un bene di nicchia o un elemento innovativo, per cui è sempre necessario avere la capacità di lungimiranza nell'intuire ed individuare quei mercati differenti ed altamente specifici del settore in grado di creare nuove opportunità. Ne è un esempio, l'introduzione della birra senza glutine Helles.

Un'ulteriore scelta dell'azienda che si è valutata qui positivamente è la decisione di dedicarsi solo alla produzione ed alla vendita del prodotto, senza la creazione di un punto di ristoro e consumazione. Tale percorso ha infatti permesso al birrifico di concentrare i propri investimenti materiali e immateriali sulla creazione di un brand e un prodotto di alta qualità. Tuttavia, esiste il progetto di un locale adibito alla degustazione e al consumo, non solo delle birre stesse, ma anche di altri prodotti del territorio.

Così facendo, Les Bières sono riuscite ad espandersi anche a livello internazionale, sfruttando canali preferenziali nati alle fiere e ciò ha permesso una crescita significativa delle vendite. Rimane ancora da conquistare il mercato nazionale, che risulta però sotto molti aspetti proibitivo. Tra questi aspetti troviamo il rischio di perdere quella territorialità che lo contraddistingue, nonché la minaccia di dover ulteriormente aumentare la produzione introducendo tecniche sempre più industriali.

---

<sup>93</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

<sup>94</sup> Ibidem.

Per quanto riguarda il marketing digitale, si evidenziano alcuni punti di debolezza.<sup>95</sup> Al giorno d'oggi è indispensabile essere presenti sui canali social e su internet, tramite un sito web efficace, capace di garantire massima visibilità all'azienda e la diffusione dei propri contenuti e prodotti. E' da notare positivamente che l'azienda negli ultimi anni abbia voluto investire su un *social media manager*.

Come descritto in precedenza, Rémy e Stefano nel 2017 hanno deciso di spostare l'azienda da Etroubles a Gignod, sempre nella Valle del Gran San Bernardo. Questa decisione, da un lato, risulta estremamente positiva, sia per la logistica e le nuove metrature, sia per la posizione di forte passaggio turistico sulla statale che porta al Gran San Bernardo. D'altra parte, essendo una zona industriale, risulta ancora essere in posizione periferica, lontana dal centro urbano e al momento priva di insegna riconoscibile.

Certamente è possibile sostenere che l'azienda si stia impegnando per offrire un viaggio unico ed esperienziale ai consumatori, con l'introduzione di prodotti sempre più territoriali, grazie, per esempio, alla nuova produzione di orzo valdostano.<sup>96</sup> L'azienda ha peraltro in programma la creazione di un percorso interno in cui i clienti potranno visionare la produzione della birra e testarne, tramite assaggio, le qualità.<sup>97</sup>

Indispensabile comunicare inoltre l'impegno ambientale dell'azienda che, dal 2017, ha introdotto una lattina in alluminio serigrafata senza l'utilizzo di alcuna plastica, per una maggior ecosostenibilità.<sup>98</sup>

Per concludere, soprattutto per quanto concerne le minacce esterne, la situazione è alquanto "nebulosa" e di difficile previsione senza dati alla mano. Il settore è stato infatti brutalmente colpito dalla pandemia, che ha creato enormi problemi di filiera e ridotto totalmente gli introiti legati a tutte le fiere o manifestazioni, che sono state annullate.

---

<sup>95</sup> <https://www.lesbieres.it/>

<sup>96</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

<sup>97</sup> Ibidem

<sup>98</sup> <https://www.lesbieres.it/>

### 3.4 Innovazione di prodotto e di processo nel tempo

Il birrificio *Les bières du Grand Saint Bernard*, come abbiamo potuto constatare finora, è posizionato all'interno di una categoria di mercato mediamente innovativa. Con tali presupposti, quindi, le difficoltà principali nel raggiungimento di un vantaggio competitivo importante sono rappresentate proprio dal riuscire in una differenziazione netta del proprio brand rispetto alla concorrenza, non solo in termini di immagine, ma anche di prodotto ed efficienza.

Per questo motivo, l'azienda in questione ha voluto investire su tutto il processo produttivo e, in particolare, sui macchinari utilizzati all'interno della produzione. Pur garantendo un procedimento di tipo artigianale, hanno investito in macchinari tecnologicamente avanzati e digitalizzati, che permettono loro di aumentare fortemente i quantitativi prodotti e di mantenere le caratteristiche originarie del prodotto finale, diminuendo drasticamente al contempo la possibilità di errori. Va da sé che il rischio, evidenziato dallo stesso Stefano, di poter essere ormai considerati dagli stessi consumatori come al limite di una produzione di tipo industriale, esiste. Tuttavia, tale minaccia può essere affrontata e superata con una qualità del prodotto ineccepibile e con un marketing mirato in grado di far emergere la *vision* e la *mission* aziendale. Ad avvallare questa analisi vi è il fatto che il birrificio valdostano ha introdotto un tecnico di laboratorio, in particolare un biologo, che svolge periodicamente una serie di controlli, non obbligatori per legge, al fine di valutare e garantire gli standard prefissati.

Inoltre, è da notare che l'assunzione di una risorsa tecnica abbia conferito originalità e sicurezza al prodotto. Grazie a questa figura, infatti, è stato possibile, ad esempio, l'introduzione nella gamma dei prodotti di una birra senza glutine, tramite un processo chiamato di "deglutinazione". Tale lavorazione prevede l'inserimento all'interno di una normale birra chiara *Napea* di un enzima che elimina il glutine. Una volta concluso il procedimento, la birra viene nuovamente analizzata sulla base dei protocolli regolamentativi nazionali. A questo punto, la birra è regolarizzata quale *Gluten Free*, e può di diritto entrare nel mercato, attraverso un *QR code* particolare applicato sull'etichetta,

che concede la possibilità ai consumatori celiaci di visualizzare i dati delle analisi, come si evince dalla figura 10.<sup>99</sup>



Figura 10  
Qr Code Les bières du Grand Saint Bernard  
Fonte: <https://www.lesbieres.it/>

Alla luce di tutto, si può evidenziare che l'azienda non ha dimostrato di possedere delle grandi innovazioni di processo e di prodotto utili a sconvolgere il mercato, ma ha denotato, invece, di possedere una *vision* chiara, sostenuta da tecnologie molto efficaci, in grado di creare e ricreare prodotti equilibrati e dagli standard definiti, ma anche di proporre delle innovazioni interessanti, sia riguardanti il processo che il prodotto, pur sempre in un'ottica artigianale e territoriale, come dimostra, ad esempio, la nuova attività di produzione di orzo valdostano, seppur ancora limitata a pochi ettari sperimentali.

---

<sup>99</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

### 3.5 Altre strategie di marketing

Come si è visto nei paragrafi precedenti, *Les Bières du Grand Saint Bernard* è un brand che, sin dalla sua nascita ad Etroubles, continua ad essere legato ad un territorio, la fredda Valle del Gran San Bernardo, luogo di passaggio di cittadini e turisti.

In questi dieci anni di evoluzione continua, è utile considerare gli elementi, per così dire, “valdostani” percepiti dai consumatori.

Innanzitutto, come si è già accennato in precedenza, il nome che Rémy e Stefano hanno voluto conferire per rappresentare il loro brand è sicuramente un rimando diretto alla Valle d’Aosta: esso è, infatti, in francese, a rappresentanza del bilinguismo regionale, ed è caratterizzato dalla predominanza dell’indicazione della vallata in cui è nato.<sup>100</sup>

Per quanto riguarda gli altri elementi di tipo evocativo che sono emersi lungo la trattazione, una posizione di evidenza è da attribuire anche alle materie prime utilizzate e ai nomi che sono stati attribuiti alle birre.

La produzione diretta di orzo risulta essere poi un altro elemento di marketing territoriale in grado di attribuire un valore aggiunto determinante nella ricerca di distinzione competitiva: oltre alla qualità di materie prime coltivate in modo controllato e in un ambiente alpino pressoché incontaminato, questa produzione altamente innovativa, garantisce l’indissolubilità del legame materiale e immateriale con il territorio valdostano.

Il legame con il milieu è importante sia per il mercato regionale e nazionale che per quello internazionale. Dato per scontato che le birre devono essere eccellenti, gli ingredienti locali possono fare la differenza in un mercato attento alle particolarità.<sup>101</sup>

Il Made in Italy, nonostante i numerosi e ben noti problemi di contraffazione, risulta comunque essere sempre sinonimo di qualità. Potrebbe essere interessante da questo punto di vista analizzare la prossima “new entry” della

---

<sup>100</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

<sup>101</sup> Prandi M. *Les Bières du Grand St. Bernard: Artigianali made in Vallée*, *Giornale della birra*, 9 Luglio 2020

birra con orzo 100% valdostano e del suo futuro successo o meno nei vari mercati.

Uno strumento ormai fondamentale di diffusione sono ovviamente i canali digitali di comunicazione. L'azienda detiene dei profili social e un sito web. Nonostante sia un bel sito dal punto di vista grafico e dai contenuti ampi e chiari, soprattutto per quanto concerne la descrizione della *vision* aziendale, però traspare una certa qual insicurezza ed una limitazione nell'aggiornamento di tali contenuti. In effetti, fino ad un anno fa l'azienda non si avvaleva di una figura di *digital marketing specialist* che gestisse la comunicazione. Per far fronte a questa carenza, da un anno a questa parte è stata introdotta nell'organico una nuova figura che si occupa della grafica dei prodotti digitali, dei social media e del sito web.<sup>102</sup>

Un ulteriore punto verso cui l'azienda si è voluta giustamente indirizzare è stata la ricerca di *testimonial* di rilevanza regionale. Sono state avviate, quindi, alcune collaborazioni interessanti con alcuni testimonial sportivi valdostani famosi, tra cui Francois Cazzanelli, classe 1990, ritenuto la nuova promessa dell'alpinismo a livello nazionale, e Xavier Chevrier, anch'esso appena trentenne, famoso trailer, che, nel 2009, ha vinto i mondiali di under 20 di corsa in montagna.

Secondo una personale analisi in questo ambito, l'azienda dovrà investire più risorse, sia monetarie che tecniche, per garantire una migliore comunicazione e visibilità del brand ai consumatori. Tale meccanismo, infatti, risulta necessario nel momento in cui si vorranno attirare tutti quegli utenti digitali della nuova generazione di giovani *Millennial*, e non solo.

Tuttavia, il solo marketing di tipo digitale non può essere sufficiente per un'azienda così legata al territorio e a forte localizzazione come Les Bières du Grand St. Bernard. Il brand è nato già di per sé in una prospettiva esperienziale, con lo scopo di creare un prodotto unico per i consumatori e quindi di lasciare loro un ricordo indelebile, dato sia dal gusto che dall'estetica delle birre.

---

<sup>102</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

Il birrificio valdostano ha partecipato a molte fiere ed eventi, ma non l'hai mai ritenuto di primaria importanza, in quanto la partecipazione a tali eventi di settore, in cui sono presenti contemporaneamente una grande quantità di birre e produttori, risulta molto dispersiva e superficiale, sia a livello di energie spese che di fidelizzazione della clientela.<sup>103</sup>

Questa riflessione può essere condivisibile; tuttavia personalmente ritengo che la presenza a tali grandi eventi possa risultare importante soprattutto in una prospettiva di stimolo allo sviluppo di progetti alternativi e particolari, che permettano di creare dei prodotti nuovi e interessanti e, perché no, cominciare a instaurare dei network nazionali, che leghino tutte queste piccole realtà locali e propongano delle iniziative in grado di valorizzarle realmente.

È necessario sottolineare che l'azienda ha partecipato anche a due *contest*, durante i quali ha vinto alcuni premi di caratura internazionale: la birra *Rauch* ha vinto nel 2019 la medaglia d'oro e nel 2020 la medaglia di bronzo *all'European Beer Star* di Norimberga e la birra *Balance* ha vinto nel 2020 il premio di *Birra dell'anno 2020* a Rimini.

Un'altra iniziativa degna di nota riguarda un progetto che l'azienda sta considerando per il futuro prossimo, inerente la creazione di un percorso esperienziale all'interno dello stabilimento di Gignod, per permettere ai consumatori di osservare da vicino il processo produttivo della birra e di assaggiare le materie prime ed il prodotto finito. Alla fine del percorso, sempre all'interno della struttura, è stato pensato un piccolo punto vendita, in cui sarà possibile acquistare le varie tipologie di birra e diversi gadget. L'idea dell'azienda sarebbe di inserire all'interno del punto vendita anche altri prodotti locali della Vallata, in primis il nuovo prosciutto cotto alla brace DOP di Saint Oyen, o altri formaggi, vini e dolci, locali.

---

<sup>103</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

Per le realtà piccole non è abitudine mettere in atto un progetto del genere, ma sicuramente la prospettiva dell'azienda di volersi espandere esportando non solo i propri prodotti, ma l'offerta di un intero territorio è un elemento che potrà risultare un valore aggiunto determinante nel tentativo di differenziazione rispetto alla concorrenza presente sul mercato.<sup>104</sup>

Un fattore discriminante sarà l'andamento del mercato che si prospetterà a seguito della crisi sanitaria, sociale ed economica post-coronavirus. Fare delle previsioni in merito risulta davvero difficile, perciò ci limiteremo ad analizzare la situazione fino ad ora.

---

<sup>104</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

### 3.6 Analisi strategie di marketing e innovazione dell'azienda

Nel 2010 è iniziata, come riportato nella storia precedente, l'attività imprenditoriale ad Etroubles ma la strategia inizialmente utilizzata è stata quella di aprire un locale di ristorazione con l'idea di produrre le birre, di venderle ai clienti e il surplus prodotto di venderlo ai consumatori esterni.

Questo progetto, però, ha avuto durata breve perché non ha dato i risultati prefissati; quindi, i due giovani imprenditori hanno deciso di occuparsi totalmente alla produzione e alla vendita diretta delle birre.

Rispetto ai due birrifici presenti inizialmente in Valle d'Aosta, l'elemento di differenziazione su cui i due giovani imprenditori della Valle del Gran San Bernardo hanno puntato è stato sicuramente il fatto di occuparsi totalmente alla produzione e alla vendita, senza la presenza del locale di consumazione e ristoro. Questo ha permesso all'azienda di svilupparsi su una scala più globale e di allargare la rete di vendita anche al mercato svizzero che, da solo, conta più del 25% del fatturato aziendale, a quello francese e anche a quello australiano.<sup>105</sup> E' infatti interessante notare che le *Bières du grand Saint Bernard* sono ad oggi presenti in gran parte dei ristoranti australiani, e ciò è stato possibile grazie ad alcuni giovani ragazzi italiani che si occupano della distribuzione di prodotti Made in Italy sul mercato australiano e che, dopo un'attenta selezione, hanno deciso di esportare le birre artigianali valdostane.<sup>106</sup>

Il birrificio valdostano è presente sull'intero territorio regionale tramite le catene della grande distribuzione al dettaglio e ingrosso, in primis Gros Cidac, Carrefour, Conad e Dock's, ed, infine, in gran parte degli alimentari e dei punti vendita al dettaglio locali, importanti punti di passaggio anche turistico.

L'azienda avrebbe l'obiettivo di raggiungere le grandi catene al di fuori dei confini valdostani; tuttavia tale risultato non è solo difficile da ottenere, ma va anche considerato il rischio di perdere la propria integrità, sia quale brand a sfondo fortemente territoriale, sia dal punto di vista della produzione. In questo senso, sussiste da parte dell'azienda il timore di essere considerata dagli stessi consumatori sempre di più un brand industriale.

---

<sup>105</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

<sup>106</sup> Ibidem.

Per quanto riguarda le risorse umane, ad oggi il birrificio conta, dai due degli albori, dodici dipendenti, tra cui il mastro birraio Rémy, un vice birraio ed un assistente birraio, un cantiniere (vale a dire colui che si occupa della gestione della cantina, nonché dalla maturazione della birra), due addetti al confezionamento, un magazziniere che si occupa anche delle spedizioni, un tecnico per le varie installazioni, un tecnico di laboratorio che si occupa dell'analisi del prodotto pre, durante e post produzione, una segretaria ed infine due coordinatori generali, tra cui uno è Stefano.

Per ciò che concerne la strategia di marketing in questione, è utile considerare che il piano di marketing inizialmente utilizzato si è dapprima concentrato sull'investimento, sia materiale che immateriale, in un'idea di brand legato alle birre artigianali locali che si distanziasse da quelle già diffuse: vale a dire un'attività fortemente radicata a livello territoriale e consacrata totalmente alla produzione ed alla vendita del prodotto, il quale non per forza deve essere consumato sul luogo, ma può essere "esportato" e fruito altrove, senza perderne le caratteristiche e le qualità originarie.

Questa "apertura" ha permesso al birrificio di avere una grande evoluzione in termini quantitativi: la produzione è infatti passata dai 150 mila litri prodotti nel 2010 ai 500 mila litri prodotti nel 2020, con un fatturato che può ormai superare il milione di euro.<sup>107</sup>

La strategia di marketing distintiva messa in atto dall'azienda può essere valutata, quindi, in modo sostanzialmente positivo. Data la forte evoluzione, come si è potuto analizzare, in tutti gli aspetti produttivi ed economici, il rischio di snaturalizzarsi è comunque da non sottovalutare.

Remy e Stefano, insieme ai loro collaboratori, pare non stiano incorrendo in tale errore: il legame intimo con il territorio, i suoi scenari, i costumi e le sue tradizioni spicca sempre in ogni attività di produzione e marketing dell'azienda, come si può notare, ad esempio, dall'impostazione della loro pagina web e dal loro marketing di tipo digitale, dalle attività di marketing esperienziale e, soprattutto, dalla risposta dei consumatori finali.

---

<sup>107</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

### 3.7 La risposta dei consumatori

Visto l'andamento positivo di *Les Bières du Grand St. Bernard*, i proprietari si ritengono più che soddisfatti, poiché la richiesta sul mercato è aumentata esponenzialmente negli ultimi anni.<sup>108</sup>

I consumatori contattano giornalmente l'azienda per condividere il grado di soddisfazione ed eventualmente richiedere un nuovo prodotto. Ne è un esempio l'introduzione delle birre senza glutine, riservate a tutta quella parte di consumatori con problemi di celiachia, in aumento ogni anno, che altrimenti non avrebbero potuto avere accesso ai prodotti.<sup>109</sup>

Grazie all'efficienza tecnologica degli impianti, che garantiscono una produzione importante, e della rete distributiva capillare a livello regionale, *Les Bières du Grand Saint Bernard* al momento detiene una gran fetta del mercato locale, dimostrata dalla domanda in continua crescita da parte dei consumatori<sup>110</sup>, infatti si può notare che nel 2010 l'azienda è riuscita a vendere 80 ettolitri di birra, mentre nel 2018, con la produzione effettuata all'interno del nuovo stabilimento a Gignod, ha venduto all'incirca 4000 ettolitri.

E' necessario prendere in considerazione, tuttavia, che non tutti i prodotti sono stati apprezzati dai consumatori: ne è l'esempio la birra *Couche*, la cui produzione è stata interrotta, poiché la risposta dei consumatori non è stata sufficientemente positiva.

---

<sup>108</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

<sup>109</sup> Dall'ultimo convegno annuale *'The Future of Celiac Disease'* promosso dall'Associazione Italiana Celiachia (AIC) "Gli esperti hanno sottolineato un dato in particolare: la stima secondo la quale l'1% della popolazione italiana (si tratta di circa 600mila persone) soffrirebbe di celiachia.

Skytg24 *"La celiachia in forte aumento in Italia, in 20 anni casi raddoppiati"* 28 Settembre 2019

<sup>110</sup> Intervista a Les Bières du Grand Saint Bernard, 13 Novembre 2020

In questo ultimo capitolo si è cercato di analizzare il brand *Les Bières du Grand Saint Bernard* quale caso di studio partendo con un'analisi generale del mercato delle birre artigianali a livello nazionale per poi approfondire il mercato locale.

Successivamente, analizzando la storia delle *Bières du Grand Saint Bernard*, è emersa la motivazione che ha spinto i due giovani imprenditori ad iniziare a lanciarsi nel mondo delle birre artigianali con un brand dalla forte vocazione territoriale.

In seguito, analizzando le varie strategie di marketing e gli aspetti innovativi introdotti durante tutta l'evoluzione del brand, è emerso che, essendo il mercato delle birre mediamente innovativo e piuttosto saturo, i soci dell'azienda, per differenziarsi dai vari competitor, hanno deciso di puntare su un'innovazione di processo. Hanno, infatti, scelto di puntare su macchinari tecnologicamente avanzati e sull'inserimento in organico di un biologo, che ha permesso loro di garantire per ogni bene prodotto il rispetto degli standard di qualità previsti, nonché importanti riconoscimenti internazionali, e la creazione di una birra senza glutine, che rappresenta una significativa innovazione di prodotto tesa a soddisfare un bisogno emergente nel mercato.

Durante tutta l'analisi del brand, si è valorizzata l'importanza del capitale territoriale, che detiene una posizione di rilievo sia all'interno dei prodotti, per quanto riguarda le materie prime, sia all'esterno, per quanto concerne l'immagine del brand.

L'aspetto più carente delle varie strategie di marketing utilizzate dall'azienda è risultato essere il settore digitale. E' emerso, infatti, che solo da un anno il birrifico ha introdotto in organico un professionista dell'area *digital*, in grado di gestire i canali social e il sito web, canali essenziali in un'era sempre più connessa digitale com'è quella attuale.

Dal punto di vista del marketing esperienziale, invece, è in corso di valutazione un progetto molto interessante che verrà realizzato nei prossimi anni: un vero e proprio viaggio che accompagna il cliente all'interno dell'azienda, attraverso i vari procedimenti di produzione delle birre, la loro degustazione e, infine, un punto vendita per i vari acquisti inerenti all'azienda e al territorio.

L'analisi si conclude analizzando la risposta dei consumatori che è stata molto

positiva: basti pensare che il brand detiene una posizione sicuramente dominante all'interno del mercato regionale e si è diffuso anche fuori dai confini italiani, in Svizzera, Francia, arrivando fino in Australia. A conferma del successo raggiunto, si può ricordare la produzione per conto terzi attraverso cui l'azienda mette a servizio i suoi macchinari per produrre le birre per altre aziende che risultano avere una tecnologia meno avanzata.

## CONCLUSIONE

Lo studio in questione è stato predisposto col fine di analizzare, da un punto di vista del marketing e dell'innovazione, il brand valdostano *Les Bières du Grand Saint Bernard*.

Nei primi due capitoli sono state delineati i modelli e gli strumenti teorici utili all'analisi, in particolar modo concentrando l'attenzione sul cliente e su come quest'ultimo sia influenzato dal marketing e dalle innovazioni durante le proprie scelte d'acquisto.

È stata, per questo, analizzata l'evoluzione che ha avuto il cosiddetto *customer journey* a partire dal marketing considerato di tipo "tradizionale" fino al marketing digitale. È stato dimostrato che nella prospettiva del marketing digitale, il viaggio del cliente viene rappresentato in base a degli archetipi di settore, vale a dire delle nuove figure utili ad esprimere il viaggio ideale che il consumatore deve percorrere per raggiungere il brand desiderato. Per proseguire lungo questo percorso è emersa, altresì, l'importanza di investire sulle nuove figure denominate le sottoculture digitali che, grazie alla loro partecipazione attiva nel mercato, rappresentano una classe di consumo indispensabile per il marketing.

In seguito, è stato approfondito il concetto di marketing territoriale con annesso il marketing esperienziale che, oltre a rappresentare il legame effettivo tra il brand ed il territorio che si vuole ad esso agganciare, sono necessari per garantire un'esperienza unica e memorabile al cliente.

Nel secondo capitolo, l'analisi si è concentrata sull'importanza del fattore innovazione, definendo così le varie differenze che ci possano essere tra i vari procedimenti innovativi, come l'innovazione di processo e di prodotto, radicale e incrementale. È stato anche evidenziato quanto lo studio dei competitor sia importante per captare il momento corretto in cui un'impresa deve innovare per raggiungere un vantaggio competitivo. Si è anche sottolineato come il rapporto che si crea tra il brand ed i vari fornitori, clienti e competitor possa rappresentare fonte stessa di innovazione. Gli altri modelli proposti nel capitolo sono l'*Innovation Funnel* e la *SWOT Analysis*. L'*Innovation Funnel* rappresenta il processo di trasformazione delle idee e delle risorse nel percorso di creazione

del prodotto finale, nonché all'interno della via di attribuzione del valore da parte del cliente. Il modello di analisi SWOT permette di individuare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un'azienda. A conclusione del secondo capitolo si è messa in evidenza la rilevanza del monitoraggio dei risultati, imprescindibile ad ogni livello, in quanto permette la comparazione degli obiettivi prefissati e dei risultati realmente ottenuti, confermando, quindi, le strategie intraprese o, al contrario, delineandone di nuove.

Il terzo capitolo è dedicato al caso di studio, il brand *Les Bières du Grand Saint Bernard*. È stato innanzitutto descritto il contesto storico e di mercato nazionale e locale in cui le birre industriali ed artigianali si sono sviluppate. Sono state poi ricostruite le origini e le attività di marketing e innovazione che hanno caratterizzato il brand nei dieci anni di presenza sul mercato.

Dall'analisi è emerso che i fondatori di Les Bières, per raggiungere il proprio vantaggio competitivo e differenziarsi così dalla concorrenza, in un mercato in continua crescita ma ormai saturo a livello di attori, hanno puntato sull'introduzione di macchinari tecnologicamente avanzati e sull'assunzione di un tecnico biologo, necessario a mantenere gli standard delle birre richiesti e a creare così delle birre innovative, come la birra senza glutine, in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori con problemi di celiachia.

Lo studio approfondito dei vari tipi di marketing ha permesso di concludere che il marketing territoriale risulta essere il punto focale su cui i soci dell'azienda hanno voluto investire maggiormente, a livello materiale e immateriale. Attraverso la creazione di prodotti dall'alto contenuto locale, non solo per quanto concerne le materie prime, ma anche ideologico, e una distribuzione capillare sul territorio, il birrifico è riuscito in un decennio a porsi quale principale brand del settore all'interno del contesto valdostano.

Durante il lavoro di ricerca, è risaltata sempre di più la preponderanza della scelta effettuata dall'azienda di puntare sul marketing territoriale, accantonando, almeno per un primo momento, altre strategie riguardanti il marketing digitale ed esperienziale. Tale carenza è stata messa in luce dalla stessa azienda, che negli ultimi anni ha voluto sopperire introducendo nel suo organico la figura del *social media manager* e prevedendo, per ora ancora in fase progettuale, un percorso interno all'azienda consistente nell'assaggio dei prodotti e l'osservazione diretta del processo di produzione, per la creazione di

esperienze uniche che coinvolgano il consumatore in prima persona.

Grazie alla analisi SWOT, inoltre, sono stati delineati i punti di forza su cui l'azienda può investire per crescere, i punti di debolezza da cui partire per tentare di migliorarsi, le opportunità che si potranno delineare in un futuro prossimo e le minacce che il birrificio potrà trovarsi a dover considerare.

Infine, è stata analizzata la risposta che i consumatori hanno dato fino a questo punto, alla luce dell'evoluzione del brand. Tale responso può essere considerato positivo, e lo dimostra la grande diffusione dei prodotti a marchio *Bières du Grand Saint Bernard*, che dal livello locale, al momento risulta internazionale, grazie ad alcuni contatti sviluppati durante le fiere di settore e alle capacità di tipo relazionale e di lungimiranza progettuale dei soci fondatori.

Grazie a questo lavoro – stimolato dalla curiosità indotta dall'esperienza lavorativa presso il birrificio - è stato possibile comprendere tutte le attività che i due giovani imprenditori hanno intrapreso per garantire alla loro azienda valdostana uno sviluppo che, anche alla luce della suddetta indagine empirica tramite *case study*, può essere considerato assolutamente positivo, non solo sul territorio locale ma anche livello globale. Tuttavia, la sfida del futuro che la crisi pandemica ci sta mettendo davanti è quantomai ardua e gli imprenditori più di tutti ne stanno subendo le conseguenze. A causa principalmente delle difficoltà a livello di vendita e distribuzione, dovute ai vari lockdown più o meno restrittivi, anche il mercato delle birre artigianali sta subendo una grave inflessione. Chissà se l'impronta territoriale adottata dal birrificio valdostano non possa essere la sua ancora di salvezza all'interno della crisi economica e sociale attuale. Solo il tempo ci darà le risposte.

## BIBLIOGRAFIA

### Libri

Bassi F. *Analisi di mercato, Strumenti statistici per le decisioni di marketing*, Carocci editore, Roma, 2008

Boccardelli P. Macioce A. Oriani R. *Innovazione, tecnologia e piccole e medie imprese*, Roma, Luiss Edizioni 2000

Brassini S. Freo M. Tassinari F. Tassinari G. *Marketing e pubblicità. Strumenti e modelli di analisi statistica*, Mulino, Roma, 2010

Caglio A. Ditillo A. Morelli M. *Misurare e gestire le performance. Strumenti e modelli per monitorare i risultati*, Egea, Milano, 2020

Cinotti N. *Scrivere la mente. Ovvero, come non lasciare che la mente scriva a caso la tua vita*, Morellini, Milano, 2019

Corti E. *Gestione dell'innovazione, la piccola impresa innovativa*, Napoli, Edizioni scientifiche Italiane, 2002

"Economist", 20 febbraio 1999

Farabegoli A. Marchetto E. *Marketing in un mondo digitale*, Apogeo, Milano, 2018

Ferraresi M. Schmitt B. *Marketing esperienziale*, Francoangeli, Milano, 2006

Glauco G. *La swot analysis quale strumento di pianificazione strategica*, 2016

Kotler P. *Dal tradizionale al digitale Marketing 4.0*, Hoepli, Milano, 2017

Marbach G. *Le migliori pratiche nelle ricerche di mercato*, Rogiosi, Napoli, 2016

Monge F. *Strategie e Marketing del territorio*, Giappichelli Editore, Torino, 2000

Ponte A. Marchisio C. *Lead generation funnel. Come creare contatti e trasformarli in clienti*, Edizioni LSWR, 2018

Riva L. *Creare e realizzare innovazione come leva di vantaggio competitivo*, Il sole 24 Ore, Milano, 11 Dicembre 2019

Schumpeter, *Technological Innovation*, 1952

Treccani, *Enciclopedia italiana di scienze lettere ed arti*, Roma, 1929

## **Articoli**

Alvise, *Come fare un'analisi di mercato: la guida per la tua impresa e il tuo business plan*, Danae Blog, 28 Marzo 2018

Bressi P. *Storie di birra: da Zimmermann a Menabrea*, il Giornale delle birre, Udine, 13 Novembre 2015

Brinetti G. *L'innovazione nell'organizzazione aziendale*, Novasystem, Roma, 2020

Cantavalle S. *La misurazione dei risultati del Marketing*, 26 Agosto 2016

Cavalleris C. *Coronavirus, la birra italiana è in pericolo*, Dissapore, 13 Aprile 2020

Della Bella F. *Analisi SWOT: cos'è, come farla, vantaggi ed esempi per aziende*, Digital4Marketing, 08 Luglio 2019

Di Medio P. *Lean Production (Lean Manufacturing)*, Organizzazione aziendale.net, 2020

Franchina L. Kidane Mariam M. Ruzzi F. *Key Impact Indicator e Key risk Indicator per la cyber risk evaluation, ICT Security magazine*, 12 Febbraio 2016

Gaschi A. Cavallaro A. Bellucci C. *Come misurare l'innovazione in azienda: un modello per valutare i risultati, Economy up*, 5 Dicembre 2018

*Il mercato della birra cresce, soprattutto se artigianale, Crowdfundme*, 9 Luglio 2020

*Innovation Funnel: quando il Lean Thinking viene applicato all'innovazione, Make it Lean*, Treviso, 22 Luglio 2015 da "Quaderni di Management" di Biazzo, Bernardi, Panizzolo

J. Law T. *Come individuare il tuo mercato di riferimento e la tua target audience, Oberlo*, 20 Agosto 2019

Lastoria M. *L'innovazione strategica e la strategia dell'innovazione, Techeconomy2030*, 05 Giugno 2019

Massacesi G. *I 5 Principi della Lean Production, Opta*, 28 Giugno 2019

Nesi R. *In valle d'Aosta tra vallate e birrifici, Fermento Birra*, 26 Ottobre 2014

Nobili A. *Marketing esperienziale: dal prodotto all'esperienza di consumo, Marketing Arena*, Rovigo, 26 ottobre 2016

Paradiso R. *La Lean Production ci farà uscire dalla crisi? Quadrante futuro*, 30 Settembre 2009

Perona M. *Innovazione gestionale, 3 leve per ridurre la complessità (e i costi) nell'Area Vendite, Economy up*, 26 Luglio 2018

*Pianificare l'innovazione, Regione autonoma della Sardegna, Sardegna imprese*, Cagliari, 16 Giugno 2020

Prandi M. *Les Bières du Grand St. Bernard: Artigianali made in Vallée*, *Giornale della birra*, Udine, 9 Luglio 2020

Redazione di Aostasera, *Il Boom delle birre artigianali*, *Aostasera.it*, Aosta, 25 Luglio 2020

Redazione di Intraprendere, *Quando il Luogo si fa Prodotto: Guida Fondamentale al Marketing Territoriale*, *Intraprendere*, 6 Aprile 2018

Redazione TechTarget, *Non si può gestire ciò che non si può misurare*, *Networkdigital360*, 23 Luglio 2009

Skytg24 *“La celiachia in forte aumento in Italia, in 20 anni casi raddoppiati”*  
Milano, 28 Settembre 2019

Tonon R. *Marketing aziendale: le 5 fasi indispensabili, Risorse e mercato*, Vittorio Veneto, 2020

Varlese V. *Lead Generation: cos'è, come si fa e perché è così importante per le aziende*, *Ninja Academy*, 14 Dicembre 2017

## SITOGRAFIA

<https://www.digital-coach.it/digital-marketing/>

<https://www.fabiopellencin.it/il-viaggio-del-cliente-nel-marketing-digitale/>

<http://facoltaeconomia.blogspot.com/2011/03/marketing.html>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>

<https://www.italiaonline.it/risorse/cos-e-e-a-cosa-serve-il-marketing-territoriale-1411>

<https://www.lesbieres.it/>

<https://www.m101.it/4521-vantaggio-competitivo/>

<https://www.oto.agency/customer-journey-viaggio-cliente-era-digitale-aida-5-a/>

## I Ringraziamenti

Un sentito ringraziamento alla prof.ssa Katia Premazzi, che mi ha supportato durante la redazione della mia tesi di laurea ed avendo molta fiducia in me.

Ringrazio l'azienda *Les Bières du Grand Saint Bernard*, oggetto della mia tesi di laurea, che si è resa disponibile ad essere intervistata e ad analizzata e ha voluto condividere con me dati e impressioni molto importanti, anche a livello emotivo.

Alla mia compagna di università Linda, con la quale ho passato i momenti più belli ma anche i più ansiosi dell'Università.

Alla mia amica Eleonora, una ragazza conosciuta sul posto di lavoro, che ha dimostrato di essere una persona davvero disponibile ed onesta, che ha voluto condividere con me il mio intero percorso universitario per festeggiare le mie vittorie e supportarmi nelle mie sconfitte.

Ad Alessandra, la mia futura testimone di nozze, amica da una vita, che mi è sempre stata accanto in tutte le mie decisioni prese.

Ringrazio tutti i miei amici e i miei cari che mi sono stati vicini nel mio percorso universitario e durante le mie scelte di vita.

Infine, vorrei spendere due parole per la parte più importante di me, la mia famiglia.

Un grazie speciale va a loro, che mi hanno sempre supportata nella vita, sia nel mio percorso universitario che lavorativo; in particolare parlo di mia mamma Pina, mio papà Roberto, mio fratello Giovanni, il mio futuro marito Stéphane e la mia fantastica nonna Lelia di 94 anni: a loro devo tutto il mio cuore.