

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

Dipartimento di Scienze economiche e politiche

Corso di laurea in Scienze dell'economia e della gestione aziendale

TESI DI LAUREA

Competitività per le PMI valdostane:

tradizione innovazione sostenibilità

Docente relatore:

Prof. Anna Maria Alessandra Merlo

Studente : Yanick Zublena

N° matricola: 17 C05 546

Anno accademico 2019/2020

Indice

Introduzione

Capitolo 1: L'industria alimentare in Italia, il mercato dei distillati

- 1.1 L'industria alimentare, uno sguardo generale
- 1.2 Un focus al settore distillatorio
- 1.3 La crisi economica post Covid-19: tra problematiche ed opportunità

Capitolo 2: I modelli teorici

- 2.1 Il concetto di posizionamento strategico
- 2.2 L'analisi Swot
- 2.3 Il concetto di sostenibilità
- 2.4 Shared Value: la sostenibilità per M. Porter e M. Kramer

Capitolo 3: Un nuovo modello strategico per l'analisi del mercato alimentare in Valle d'Aosta

- 3.1 Le piccole medie imprese nel settore alimentare in Valle d'Aosta
- 3.2 Tra tradizione e innovazione
 - 3.2.1 La tradizione: produzione di qualità e il Made in Italy
- 3.3 La sostenibilità: un mezzo importante per essere competitivi
- 3.4 Il modello strategico della competitività

Capitolo 4: Il caso La Valdôtaine, una piccola distilleria di montagna

- 4.1 L'azienda dalle origini ad oggi
- 4.2 La sostenibilità per l'azienda, una promessa per il futuro
- 4.3 Il posizionamento strategico e la competitività attraverso i modelli
- 4.4 La ripartenza dopo la Pandemia Covid-19

Conclusione

Sitografia

Bibliografia

Ringraziamenti

Introduzione

Oggi, decidere di intraprendere la via dell'imprenditorialità risulta sempre più difficile. Sono molteplici le problematiche con cui scontrarsi sia per le aziende che devono innovarsi e stare al passo con i tempi, sia per i giovani imprenditori che devono ereditare un'attività o addirittura partire da zero. Per riuscire ad ottenere discreti risultati è opportuno saper gestire al meglio alcune variabili importanti. Nonostante le difficoltà, molte aziende legate alla tradizione non si sono scoraggiate e hanno deciso di evolversi, questo è possibile anche grazie all'aiuto e all'esempio di giovani imprenditori. La nostra nazione e in particolare la nostra regione presentano molteplici esempi positivi di piccole medie imprese che riescono a distinguersi.

Ogni volta che vedo nascere una nuova azienda, apportare grossi cambiamenti ad una vecchia o in generale prendere scelte coraggiose mi convinco che la figura dell'imprenditore abbia ancora un ruolo importantissimo e che sia alla base del motore della nostra economia. Il mio legame con la nostra piccola regione ma ricca di risorse e con tutte le piccole medie attività che ne fanno parte mi hanno convinto a volgere l'analisi sul ruolo dell'imprenditore negli ultimi anni attraverso lo studio di modelli già noti per capire poi come essere competitivi in Valle d'Aosta e soprattutto attraverso l'analisi di un nuovo modello strategico che racchiude 3 variabili da me selezionate. Il buon imprenditore deve assolutamente innovarsi, senza però perdere di vista la tradizione e la produzione di qualità che da anni, rendono la Valle d'Aosta e l'Italia un insieme di attività competitive sul mercato anche internazionale. Allo stesso tempo deve cambiare visione, inserendo la sostenibilità nel proprio core business e considerandola come vero e proprio mezzo per essere maggiormente competitivi. È importante valorizzare quello che la nostra regione ci offre e che non è ancora stato sfruttato, bisogna ripartire dalle tradizioni apportando chiaramente diverse idee innovative.

Nella mia tesi, mi focalizzerò su un mercato tradizionale ma allo stesso tempo in cerca di cambiamenti come quello alimentare e dei distillati. Dopo una breve

introduzione sulla situazione generale italiana anche legata all'emergenza Covid-19 sposterò l'attenzione sulla Valle d'Aosta, individuando i fattori critici e di successo di un imprenditore in questa regione montuosa. Sempre in riferimento al settore agroalimentare cercherò di capire come si riesce ad essere competitivi e a distinguersi dalle altre aziende e soprattutto a farsi conoscere al di fuori delle Alpi. Qua presenterò lo studio delle 3 determinanti del modello per cercare di essere competitivi sul mercato, ovvero **tradizione, innovazione e sostenibilità**. Prima di questo importante capitolo però, dedicherò alcuni paragrafi all'analisi teorica di alcuni modelli già esistenti che studiano la sostenibilità e che permettono di definire il posizionamento strategico della propria azienda. Infine, mi concentrerò su un caso concreto, analizzando l'azienda **La Valdôtaine**, una piccola distilleria di montagna che da anni continua ad evolversi senza perdere di vista la tradizione. Partendo dalla storia dell'azienda per capire com'è arrivata ad oggi sposterò l'attenzione sul posizionamento strategico, sulle scelte imprenditoriali e in generale sul riposizionamento dell'imprenditorialità per un futuro brillante. Questo grazie alle competenze acquisite nei tre anni di corso e allo stesso tempo nella stesura dell'elaborato. Si tratta quindi di un processo e di uno studio logico che parte da un situazione generale per poi addentrarsi in un mercato specifico e ancora più specificamente in un caso concreto attraverso sia modelli esistenti sia riflessioni personali.

Il fine di questo lavoro è quello di presentare le opportunità, idee, novità legate al mondo della nuova imprenditorialità a livello regionale. Esistono molti esempi validi di piccole medie imprese valdostane che riescono a distinguersi e che danno la speranza a molti giovani di rischiare e provare ad aprire un'attività sia nel mercato alimentare ma ovviamente anche in altri settori. È importante saper valorizzare e allo stesso tempo rispettare l'ambiente che ci circonda, il quale può limitarci se non siamo in grado di scorgere le opportunità ma in realtà può essere da trampolino in un periodo storico dove il rispetto per l'ambiente, i prodotti naturali, la montagna superano il caos delle grandi città e il grande inquinamento.

Capitolo 1: L'industria alimentare in Italia, il mercato dei distillati

1.1 L'industria alimentare, uno sguardo generale

In Europa, l'**alimentare** (cibo e bevande) è la prima industria manifatturiera in termini di fatturato (1.109 € miliardi nel 2016), valore aggiunto (230 € miliardi nel 2015, il 2.1 % del valore aggiunto lordo europeo) ed occupazione (4.57 € milioni, circa il 15 % degli occupati nel manifatturiero europeo), come evidenziato nel report 2018 dell'associazione *FoodDrinkEurope*. All'interno di questo contesto, l'Italia gioca un ruolo fondamentale e si presenta come uno degli attori principali. L'Italia è infatti al secondo posto, dopo la Francia, per numero di imprese, terzo (dopo Francia e Germania) per numero di occupati e quinto (dopo Francia, Germania, Regno Unito e Spagna) per valore aggiunto generato. A partire da questi dati è facilmente comprensibile che l'industria alimentare è una delle forze motrici dell'economia del nostro paese. Analizzando il codice ATECO¹, la divisione ATECO 10 (industria alimentare) costituisce il secondo comparto manifatturiero del Paese per fatturato, di poco inferiore a quello della fabbricazione di macchinari e apparecchiature (ATECO 28). Tuttavia, insieme alla divisione ATECO 11 (industria delle bevande), l'industria alimentare è il primo settore del manifatturiero, con un fatturato globale di oltre 140 € miliardi. Inoltre, l'industria alimentare italiana è la seconda per numero di imprese in Italia; sono 56.750 (secondo i dati Istat al 2016), di cui 53.360 nel cibo e 3.390 nelle bevande. Questi numeri forniscono un'idea di partenza chiara e precisa: l'alimentare italiano è senza dubbio un settore molto competitivo sia a livello nazionale che a livello internazionale.

Se si analizzano i singoli gruppi, i fatturati complessivi più elevati sono registrati tra le imprese di lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne, seguita dalla produzione di altri prodotti alimentari, dei prodotti da forno e farinacei e dell'industria lattiero-casearia. A seguire troviamo i comparti di frutta e

¹ Il codice Ateco è una combinazione alfanumerica che identifica una Attività Economica. Le lettere individuano il macro-settore economico mentre i numeri rappresentano le specifiche articolazioni e sottocategorie dei settori stessi.

ortaggi, lavorazione e conservazione del pesce, crostacei e molluschi, oli e grassi vegetali e animali. Per quanto riguarda le bevande, invece, i fatturati complessivi più elevati sono registrati tra le imprese della produzione di vini da uve e dall'industria delle bibite analcoliche, acque minerali ed altre acque in bottiglia. In particolare le bevande alcoliche, soprattutto la produzione di vini e uva sono in grande crescita ed espansione negli ultimi anni e si stanno ritagliando una fetta sempre più ampia all'interno dell'intero mercato.

Molto interessanti sono anche i dati import ed export, nel 2019 infatti l'Italia ha esportato prodotti agroalimentari per un valore totale di ben 44,6 miliardi, il che rappresenta un aumento del 7% rispetto al 2018. A fronte di un più contenuto incremento delle importazioni, il deficit della bilancia commerciale agroalimentare italiana è migliorato di quasi 1,6 miliardi di euro. Nel resto del mondo sono tutti amanti del cibo e in particolare del vino italiano. I mercati strategici sono in particolare quelli Europei come la Germania al quale si aggiungono gli Stati Uniti ed Emirati Arabi. Il paese tedesco però, rimane il miglior partner commerciale con la maggior richiesta di prodotti alimentari Made in Italy. Se spostiamo l'attenzione sui singoli comparti, ritroviamo le migliori performance nelle categorie cereali, riso e derivati, vino e mosti con quote sul totale del 15% ciascuno. A seguire ci sono buone performance anche per i comparti di frutta fresca, ortaggi freschi, latte e derivati e carni. Un'ulteriore analisi molto rilevante è quella legata ai casi di eccellenza delle singole città. Innanzitutto c'è Cuneo con riferimento alle vendite di cioccolato, dolci e vino, altre bevande. Verona rappresenta il traino delle vendite di formaggi sul mercato tedesco, Roma con la vendita di bevande, dolci e conserve. Molto importante anche l'esportazione di vino dalla provincia di Asti verso numerosi mercati europei. Anche la Valle d'Aosta gioca un ruolo importante con una rilevante esportazione di prodotti agricoli la quale punta alle produzioni ad origine controllate e al forte legame con il territorio.

Come sottolineato in precedenza, il settore alimentare offre lavoro a più di 1 milione di persone in Italia, di questi la parte più grande sono gli addetti all'agricoltura seguiti dall'industria. In ogni caso l'agroalimentare italiano si conferma come traino del paese, è un chiaramente un mercato che nonostante le difficoltà non muore mai e riesce sempre a trovare nuove vie di sviluppo. Questo anche grazie alla presenza di

tanti nuovi giovani imprenditori e agricoltori che hanno deciso di seguire l'attività familiare oppure di iniziare con un'attività in proprio. Negli ultimi 4 anni solo nel Sud Italia, le aziende agricole guidate da giovani con meno di 40 anni sono praticamente raddoppiate passando, secondo le ultime due indagini dell'Istat, da 26.330 a 52.610 (oltre la metà del totale nazionale). Trend che si è verificato in parte anche al Nord, in particolare nelle zone di montagna e pianura o comunque lontane dalle grandi città dove invece si concentrano le industrie. Sia aziende consolidate grazie alla ricerca e sviluppo, sia giovani che avviano start-up magari dopo aver studiato all'università tramite corsi specializzati, hanno l'obiettivo comune di innovarsi e dare nuova linfa a questo settore fondamentale.

1.2 Un focus al settore distillatorio

Un comparto particolare del settore alimentare è quello dei **distillati**. Un mercato che all'apparenza sembra anacronistico, in realtà è in continua evoluzione e presenta uno scenario assolutamente competitivo. L'AssoDistil² ha rilevato che nel 2018 il settore distillatorio italiano si attesta su una produzione di 1.001.100 ettanidri di alcol etilico di origine agricola e di acquaviti. Nel 2018 ma anche nell'ultimo anno, l'alcol da cereali si conferma la principale materia prima distillata in Italia, con un volume di ben 649.000 ettanidri. Nonostante i buoni risultati, la produzione nazionale di alcol etilico di origine agricola non è in grado di coprire la domanda interna, da qui la necessità di importare dall'estero. Nel 2018 le importazioni di alcol etilico sono state di circa 2.143.000 ettanidri, volume in aumento del 4% rispetto all'anno precedente. Dal lato dell'export, nel 2018, si registra una riduzione rispetto all'anno precedente, con un volume di 380.000 ettanidri di alcol etilico esportati. Il principale mercato delle esportazioni si conferma quello europeo in linea con il trend generale del mercato agroalimentare. Se in generale alcuni dati sembrano poco rassicuranti, in quanto le importazioni stanno aumentando, si riscontrano segnali più che positivi per quanto

² Associazione Nazionale Industriali Distillatori di Alcoli e Acquaviti.

riguarda alcuni tipi di alcolici di grande qualità e autenticità come la Grappa I.G. Nel 2018 infatti, le rilevazioni dei dati Istat relative alle esportazioni di Grappa mostrano in media, +4% rispetto all'anno precedente sia imbottigliata che sfusa.

Se in Italia c'è un po' di incertezza, secondo l'IWSR³, il mercato globale degli alcolici continuerà a crescere nei prossimi 5 anni. Si stima per la fine del 2022 un incremento dei consumi sia in termini di volumi sia di valore. Secondo questa ricerca, infatti, il mercato mondiale registrerà una crescita a volume di 147,1 milioni di casse da nove litri al 2022, raggiungendo i 28 miliardi di casse, con aumenti in valore per 78,7 miliardi di dollari, per un giro d'affari complessivo che si attesterà oltre i 1070 miliardi di dollari. È prevista una grande crescita per i prodotti di qualità definiti premium e super premium e una decrescita per i prodotti meno cari e di bassa qualità. Anche se lo stile di vita sempre più salutare delle persone ha portato complessivamente ad una riduzione delle vendite di distillati, questo non preoccupa più di tanto i venditori. Dai dati appena riportati si nota che, nonostante alcuni alti e bassi, il trend si prospetta comunque positivo. Questo non è assolutamente una casualità ma ci sono degli eventi ben definiti, la clientela sta cambiando. Innanzitutto, in seguito alla crescita della ristorazione stellata c'è un conseguente aumento della domanda di alcolici e distillati premium di alta qualità destinati ai vari ristoranti. A dare fiducia alle aziende inoltre, è senza dubbio la moda degli aperitivi, che negli ultimi anni, ha trascinato l'intero settore. I superalcolici a trarne più beneficio sono il gin e il whisky che hanno guadagnato rispettivamente l'8,7% e il 7% di consumo in più rispetto al 2017 a livello mondiale.

Anche l'Italia porta con sé una grande tradizione, tutto parte dalla scelta delle materie prime collegate ad un forte legame con il territorio per poi mettersi al lavoro con una grande competenza nella lavorazione e ovviamente una maniacale attenzione dei minimi dettagli per un prodotto finale di alto livello e di grande qualità. Le speranze sono assolutamente positive e la competizione mondiale per diventare i leader nella produzione e vendita di distillati è sempre più alta, il che rende il lavoro delle varie aziende molto stimolante e tendente al miglioramento continuo. Esistono

³ Il IWSR una delle maggiori società di analisi del mercato delle bevande alcoliche.

già alcune eccellenze nel nostro paese che possono servire da esempio da seguire dalle altre aziende. Chiaramente si parla di nomi importanti che hanno consolidato la propria clientela con anni e anni di lavoro e passione. In primo luogo i Fratelli Branca Distillerie che, al motto di, innovare conservando, oggi, a più di 170 anni dalla sua nascita, è presente in oltre 160 Paesi, con un fatturato annuo superiore ai 300 milioni di euro, in costante crescita. Attorno ai prodotti storici come il Fernet Branca, lo Stravecchio e il Brancamenta, le distillerie milanesi hanno creato un impero con acquisizioni, diversificazioni, extension line ad hoc. I costanti risultati positivi sono la conseguenza di accordi con l'estero per l'importazione e la distribuzione dei propri prodotti in giro per il mondo e la continua attenzione alle opportunità che possono emergere da riassetti innescati da grandi fusioni o a piccoli produttori di marchi premium. In secondo luogo troviamo la Grappa Nonino, impegnata a salvaguardare i vitigni autoctoni e diventata un modello culturale e di marketing. Tanto che, di recente, la rivista della *London School of Economics* ha citato questo gioiello friulano come vero e proprio case study, raccontandone la "rivoluzione" portata avanti da Giannola, moglie di Benito. Segnali positivi arrivano anche dall'azienda di Ronchi del Percoto, a pochi chilometri da Udine, con un fatturato 2016 di circa 14,4 milioni di euro, di cui il 50% nei 72 Paesi nei quali è presente ha scelto di non puntare su una pubblicità tradizionale, bensì su eventi, innovazione e sviluppo, sperimentando nuove materie prime per la produzione e packaging attraenti tra cui le bottiglie realizzate a mano in vetro di Murano e allargando a nuovi segmenti di clientela, continuando sempre a produrre la grappa con una distillazione 100%, con metodo rigorosamente artigianale. Al top del turismo industriale e culturale su scala europea però oggi ci sono le Distillerie Poli di Bassano del Grappa (Vicenza), con un giro d'affari da oltre 9 milioni di euro, entrate un paio d'anni fa, nel prestigioso circuito *European Route of Industrial Heritage*, che valorizza il patrimonio archeologico industriale del Vecchio continente: più di mille siti in 44 Paesi, suddivisi in 13 itinerari tematici e 17 percorsi regionali, con 80 selezionati anchor points, punti di ancoraggio.

Aldilà delle grandi aziende, soprattutto in Italia è notevole la crescita delle piccole distillerie che cercano di operare seguendo parametri di qualità e sostenibilità. Seguendo le orme dei grandi marchi, anche le piccole distillerie cercano

di attrezzarsi per essere competitivi, per ritagliarsi una buona fetta di clienti anche al di fuori del proprio territorio, senza però perdere di vista la tradizione e la produzione artigianale e di grande qualità. Non è facile sapersi distinguere in un mercato molto competitivo e per certi versi anche saturo, lo sanno bene i vari imprenditori impegnati in questo settore che cercano di intravedere le opportunità e di evolversi per stare al passo con i tempi. Anche la ricercatrice Nielsen Tiziana Fumagalli, ha posto l'accento sul fatto che per riconquistare il mercato interno, i produttori di vino e alcolici nazionali dovrebbero porre maggiore attenzione al web. Internet per il comparto è ancora uno spazio da guadagnare, nonostante sia importante nella fase di pre-acquisto quando il 60% degli enonauti vi raccoglie informazioni. Negli ultimi anni e in particolare nell'ultimo anno molte abitudini stanno cambiando e a guadagnarci sono senza dubbio tutte le aziende che lavorano anche tramite E-Commerce. Le possibilità per espandersi e per guadagnare non sono quindi un miraggio, è fondamentale però non rimanere fermi ma ingegnarsi, puntare su un lavoro innovativo legato ad Internet, rispettare parametri di sostenibilità e qualità e dare sempre una grande importanza alla tradizione. Anche qua, come in generale nel mercato agroalimentare, bisogna gestire al meglio il binomio tra innovazione e tradizione, sono esempi lampanti quelli presentati nei paragrafi precedenti.

In generale, sia per grandi aziende che per le PMI, il mercato distillatorio deve essere considerato innovativo e assolutamente sostenibile. Vista la natura delle materie prime utilizzate e una produzione praticamente nulla di residui, il settore distillatorio è probabilmente uno degli esempi più virtuosi di bioeconomia e di economia circolare. Le distillerie nazionali, hanno un forte legame con l'agricoltura. Possono essere distillate, infatti, tutte le materie prime agricole fermentescibili, e per questo, il settore dei distillati assume un ruolo fondamentale soprattutto come ultimo anello della filiera vitivinicola. Questo settore e in particolare il sistema dei conferimenti in distilleria dei sottoprodotti della vinificazione sono fondamentali per il ritiro tempestivo di migliaia di tonnellate di sottoprodotti che altrimenti potrebbero fermentare durante lo stoccaggio in cantina. È un meccanismo consolidato, collaudato e soprattutto di garanzia per il rispetto dell'ambiente. Per capire meglio il significato di questa frase, AssoDistil ha rilevato che, senza le distillerie, lo

smaltimento dei sottoprodotti, senza un adeguato trattamento, produrrebbe un inquinamento di circa 250.000 tonnellate di domanda chimica di ossigeno (COD), vale a dire l'equivalente degli effetti delle emissioni di CO₂ di una città di 10 milioni di abitanti. L'intervento del settore distillatorio permette quindi una riduzione delle emissioni di CO₂ di circa 500.000 tonnellate e tutti i residui della distillazione si prestano ad essere riutilizzati in qualità di combustibile a biomasse. Inoltre, con la combustione dei propri sottoprodotti, le distillerie producono grandi quantità di energia elettrica, destinate all'autoconsumo. Nel suo insieme il settore distillatorio fornisce un contributo concreto e significativo al miglioramento della qualità dell'ambiente. Il settore è di grande esempio e sostiene da anni la creazione di una filiera virtuosa di gestione e valorizzazione dei sottoprodotti destinati alla distillazione prima ed alla produzione di energia poi. Si tratta di una filiera in grado di portare il mercato a livelli di efficienza, equilibrio e remunerazione adeguata per tutti i soggetti coinvolti.

1.3 La crisi economica post Covid-19: tra problematiche ed opportunità

I dati riportati fino ad ora si sono sempre riferiti agli anni 2019, 2018 o indietro. Come ben sappiamo però, in questo 2020, stiamo attraversando un profondo periodo di crisi a livello nazionale e globale che, per forza di cosa, ha toccato e toccherà qualsiasi settore. I danni sono stati assolutamente evidenti e per certi versi irreversibili, c'è ancora molta incertezza su quello che succederà in futuro. Molti obiettivi e molte idee che erano pianificate sono state rimpiazzate e ribaltate in pochissimo tempo, tutte le aziende hanno dovuto affrontare una crisi senza precedenti, con il forte rischio di dover gettare la spugna e nella peggiore delle ipotesi di chiudere per sempre. L'economia è in crisi, il Pil precipita, ma nonostante tutto c'è un settore che ne ha guadagnato, è proprio quello alimentare.

Questo effetto positivo è stato consequenziale, innanzitutto all'obbligo di quarantena imposto a tutta la popolazione. In questi mesi di lockdown infatti, ognuno di noi ha dedicato più tempo alla cucina e in ogni caso nessuno poteva chiaramente rinunciare a mangiare. In controtendenza rispetto all'andamento generale infatti, cresce del 3,1% il fatturato dell'industria alimentare che insieme all'agricoltura ha continuato a lavorare durante l'emergenza per garantire le forniture di cibi e bevande alla popolazione. Nel periodo clou, ovvero, nelle settimane della quarantena imposta dalla pandemia, il settore alimentare si è quindi confermato immune allo shock economico che ha colpito il Paese e l'Europa. Nonostante la chiusura totale di ristoranti, bar, alberghi, le vendite di cibo hanno continuato a segnare dati in crescita. Addirittura nella settimana dal 9 al 14 marzo, la prima passata dagli italiani in quarantena, la spesa per prodotti confezionati nella distribuzione organizzata ha toccato il nuovo picco massimo di 1,3 miliardi di euro con una vera e propria corsa ai supermercati (evento che si è poi verificato anche nel resto del mondo). In seguito, tra il 17 febbraio e il 15 marzo le vendite sono cresciute del 17% rispetto alle 4 settimane precedenti e del 19% rispetto allo stesso periodo nel 2019. Come sottolineato in precedenza, se quasi tutti i settori si sono dovuti fermare improvvisamente, quello agroalimentare ha continuato a funzionare e ha garantito l'approvvigionamento continuo degli italiani. Si parla di 3 milioni di lavoratori che, nonostante i rischi per la salute, hanno continuato a lavorare in piena pandemia in 740mila aziende agricole, 70mila industrie alimentari e 230mila punti vendita in Italia, tra ipermercati, supermercati, discount alimentari, minimercati e altri negozi. È quanto emerge da una analisi della Coldiretti⁴ in riferimento ai dati Istat sul commercio al dettaglio nel mese di marzo. La filiera agroalimentare "Made in Italy" dai campi agli scaffali è riuscita a resistere ad un vertiginoso accaparramento e al verificarsi di pericolose file, che hanno provocato una impennata degli acquisti al dettaglio, definita da Coldiretti una vera e propria spesa di guerra. Si sono registrati aumenti del 145% negli acquisti di farina, +78% arance, +60% mele, +57% mozzarella, +57% uova, +32% formaggi, +31% salumi, +25% riso, latte +22% e +14% pasta. A spingere il fatturato alimentare, sempre secondo la Coldiretti, è il commercio estero

⁴ La Coldiretti (Confederazione Nazionale Coltivatori Diretti) è la maggiore associazione di rappresentanza e assistenza dell'agricoltura italiana.

con le esportazioni che a marzo sono aumentate ben del 13,5% anche se, a pesare negativamente a livello nazionale è stata la chiusura di bar, ristoranti pizzerie, gelaterie e agriturismi con una perdita mensile di oltre 1,5 miliardi, i quali con grande difficoltà stanno cercando di riprendersi. Il motore del settore alimentare durante il confinamento è stato quindi alimentato dal lavoro dei supermercati ma anche dai piccoli alimentari di paese. Un forte aumento domanda ha però portato alcune conseguenze ovvie, in primis l'aumento dei prezzi. In aprile, con l'emergenza sanitaria in pieno corso, abbiamo assistito a forti spinte inflazionistiche per i prodotti alimentari. Nello specifico gli aumenti sono stati rilevati sui prezzi di frutta (+8,4%), verdura (+5%), latte (+4,1%) e salumi (+3,4%). E sono aumentati in generale i prezzi dei prodotti a lunga conservazione, come pasta (+3,7%), uova (+3,2%), piatti pronti (+2,5%), burro (+2,5%), carni (+2,5%), formaggi (+2,4%), zucchero (+2,4%), pesce surgelato (+4,2%) e acqua (+2,6%). Al pari degli altri prodotti, anche i distillati hanno subito un aumento dei prezzi pari al +2,1%.

Nonostante i buoni risultati, il lungo periodo di quarantena ha comunque generato alcuni problemi anche a questo grande settore. Molte imprese dell'agroalimentare Made in Italy di alta qualità che trovano nel consumo fuori casa un importante mercato di sbocco hanno fatto molta fatica, con un trend negativo parallelo a quello di ristoranti e bar. La spesa degli italiani per pranzi, cene, aperitivi e colazioni fuori casa prima dell'emergenza coronavirus era pari al 35% del totale dei consumi alimentari nazionali.

Tra aspetti positivi e negativi, quello che emerge a seguito della crisi da Covid-19 è la nascita di nuove opportunità e in particolare di forme di distribuzione alternative a seguito di nuove esigenze e un cambio di mentalità e di stile di vita dei cittadini. La spesa alimentare online che era arrivata solo fino all'1,1% a fine 2019, ha registrato una crescita esponenziale con incrementi settimanali tra il 57% e il 95%. Questi sono numeri che fanno sicuramente riflettere tutti gli imprenditori che dovranno cambiare alcune strategie di vendita per essere competitivi sul mercato. È provato che una buona parte della popolazione preferisce muoversi il meno possibile o per mancanza di tempo o per mancanza di voglia, affidandosi spesso ad acquisti online comodamente seduti sul divano di casa o al lavoro. Questo andamento

particolare si può notare anche in conseguenza ad un altro comportamento interessante. Durante il periodo di quarantena, la maggior parte degli italiani ha deciso di fare la spesa in prossimità dell'abitazione, inizialmente per obbligo ma per molti è diventata ormai una nuova abitudine. In generale, il ragionamento che si sta fondando nella testa di molte persone è quello di risparmiare più tempo possibile anche a costo di dover spendere un po' di più per fare la spesa. Se con l'avvento dei vari siti di E-Commerce quali Ebay, Amazon, Wish abbiamo riscontrato un aumento esponenziale di acquisti online per determinati prodotti, in seguito al confinamento si sta rilevando lo stesso cambiamento anche per il settore alimentare. Molte imprese si stanno infatti attivando per vendere i propri prodotti tramite un proprio servizio E-Commerce sul web. Anche un mercato tradizionale come quello alimentare si sta muovendo verso nuove forme di lavoro legate alle nuove tecnologie e alla sostenibilità.

Se in questo primo capitolo è stata presentata una panoramica generale del settore agroalimentare, nei capitoli seguenti verrà analizzato lo stesso mercato, attraverso modelli di analisi e decisione strategica, con l'obiettivo di capire come essere competitivi in un settore così tradizionale. Il lavoro volgerà particolare attenzione alla situazione nella regione **Valle d'Aosta**.

Capitolo 2: I modelli teorici

2.1 Il concetto di posizionamento strategico

Per capire meglio tutti i concetti che verranno esposti e per anticipare quello che sarà il vero e proprio caso analizzato è importante soffermarsi su alcune nozioni teoriche molto importanti e che devono essere fonte acquisita da ciascun imprenditore. Innanzitutto è fondamentale che, un'azienda, abbia e aggiorni con costanza il proprio **posizionamento strategico**. Il posizionamento strategico si basa su due domande principali: quali sono, nel mio mercato, i fattori principali che differenziano i prodotti/servizi? (prezzo, materiali, certificazioni, personalizzazione, brand, ecc.); dove sono posizionato rispetto agli altri competitor? Può quindi essere definito semplicemente come il modo in cui si vuole stare sul mercato e come si vuole essere percepiti. La scelta del posizionamento strategico deve essere fatta già al momento della nascita dell'impresa, in maniera da decidere come presentarsi sul mercato e allo stesso tempo definendo un'immagine precisa e unica che i clienti impareranno a riconoscere. Per fare un buon posizionamento è fondamentale porre attenzione alle caratteristiche del mercato e su quelle della propria produzione. Bisogna quindi chiarire quali sono le caratteristiche dell'offerta aziendale e come è strutturato il mercato, tanto dal lato della domanda quanto dal lato dell'offerta. Se sul mercato, molto probabilmente, ci sono già altri concorrenti che offrono un prodotto simile a quello dell'azienda. In questo caso si può lavorare per far sì che la qualità percepita dell'offerta sia diversa dagli altri. È chiaro però che con il passare degli anni, il mercato circostante cambia e nascono nuove esigenze da parte del mercato stesso e dai clienti. È doveroso quindi rivedere il proprio posizionamento e ridefinire alcuni confini, soprattutto se si vuole intraprendere alcune strategie legate alla sostenibilità o ancora se si decide di puntare sulle nuove tecnologie con l'obiettivo finale di rimanere competitivi sul mercato e di avere continuità,

assicurandosi un futuro. In ogni caso sia per le grandi aziende, sia per le PMI, è fondamentale definire il proprio posizionamento aziendale e anche quello dei prodotti o servizi offerti. Questo perché bisogna fin da subito prendere decisioni coerenti. La coerenza del comportamento aziendale con il posizionamento strategico che si è scelto è essenziale per non correre il rischio di disorientare il target. La politica di prezzo, le strategie di comunicazione e le altre scelte di marketing sono tutte conseguenze del proprio posizionamento e quindi dovrebbero derivare dal modo in cui si è scelto di stare sul mercato. Bisogna stare attenti ad apportare grandi cambiamenti, prima di alzare i prezzi/abbassarli o introdurre una nuova linea di prodotti può risultare pericoloso. Bisogna partire dall'idea che non si può vendere a tutti ma è meglio cercare un target più ristretto ma affidabile. Per ottenere questa clientela bisogna portare avanti nel tempo le idee iniziali cambiando ovviamente alcune metodologie di lavoro dettate dai cambiamenti del mercato. Anche se posizionarsi solo in un settore del mercato potrebbe sembrare un'idea limitante, la realtà è ben diversa. L'azienda deve ritagliarsi una propria nicchia di mercato, potenzialmente inattaccabile, conquistandosi nel tempo la fiducia dei clienti e costruendosi un'immagine distintiva che la differenzia da qualsiasi altro attore del mercato.

2.2 L'analisi SWOT

Uno degli strumenti di pianificazione strategica più utilizzati è senza dubbio **l'analisi SWOT**. Grazie allo studio di questa particolare matrice è possibile preventivamente tener conto dei punti di forza (strengths), delle debolezze (weaknesses), delle opportunità (opportunities) e delle minacce (threats) riferenti all'intera azienda oppure ad un particolare progetto. SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) ha l'obiettivo di identificare le variabili intrinseche ed estrinseche di cui un'impresa tiene conto prima di avviare un progetto. Grazie allo studio di queste variabile è possibile capire cosa può essere vantaggioso o cosa può

essere invece dannoso per l'azienda. L'inventore di questa metodologia di analisi è l'economista Albert Humphrey. La SWOT analysis risulta molto importante e diversa dalle altre metodologie perché è in grado di fornire dei dati che mostrino le reali condizioni di un'azienda all'interno del contesto territoriale in cui opera. L'analisi SWOT si suddivide in 5 fasi principali, ovvero:

- 1) definizione dell'obiettivo da raggiungere;
- 2) definizione di abilità, risorse e vantaggi dei fattori interni;
- 3) definizioni di opportunità e minacce esterne;
- 4) inserimento dei dati all'interno delle matrici SWOT;
- 5) selezione delle possibili azioni da intraprendere.

Grazie a questi passaggi chiave è possibile inizialmente definire un obiettivo strategico che si intende raggiungere. In seguito si passa all'analisi delle variabili che possono essere utili o dannose per il suo raggiungimento per poi aggiungerle all'interno della matrice. Infine si interviene valutando le possibili azioni da intraprendere.



Grafico 1: Matrice SWOT

La matrice si divide nell'ordine in punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce. Come si vede dalla figura, nella prima riga sono elencati i fattori interni, ovvero gli aspetti del business che dipendono dall'organizzazione stessa e su cui questa ha controllo. La seconda riga, invece, contiene i fattori esterni, su cui l'organizzazione non ha controllo e che pertanto devono essere trattati come elementi di contesto, di cui tenere conto, ma su cui non si può senz'altro incidere in maniera diretta. La prima colonna rappresenta 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 business i fattori sono diversi, avvolte sono anche gli opposti tra le diverse aziende.

In primo luogo, nei fattori interni troviamo la variabile **punti di forza**, che è riferita all'organizzazione nel suo complesso e alle persone che ne fanno parte. I punti di forza possono essere ad esempio brevetti in possesso dell'azienda, prodotti e servizi di qualità, abilità e conoscenze dello staff, buona reputazione, riconoscibilità del brand e customer care che genera alto tasso di soddisfazione nei consumatori. In generale, per individuare i punti di forza si cerca di capire che cosa fa l'azienda così bene da permettere di distinguersi, quali vantaggi ha rispetto ai concorrenti, quali sono le persone e le risorse chiave all'interno dell'azienda e cosa apprezzano di più i clienti. I **punti di debolezza** sono sempre riferiti all'organizzazione nel suo complesso e alle persone che ne fanno parte, con particolare attenzione alle qualità dannose per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato. I punti di debolezza possono ad esempio essere la scarsa competitività, i prezzi alti, la leadership non adeguata, l'assenteismo dello staff e la mancanza di motivazione. Per individuare i punti di debolezza si cerca di intravedere quali processi, prodotti e servizi potrebbero essere migliorati, oppure, quali sono le principali cause che portano a una mancata vendita, quali risorse mancano all'azienda per migliorare o ancora come si comportano i concorrenti di fronte alla stessa situazione.

Per quanto riguarda i fattori esterni di cui tener conto per una valutazione completa dei vantaggi che un'azienda può trarre nell'intraprendere alcune azioni ci sono le opportunità di finanziamento, l'eliminazione delle barriere commerciali, la

disponibilità di nuove tecnologie ma anche tutti i bisogni del mercato ancora insoddisfatti. Per individuare le possibili **opportunità** bisogna captare le occasioni di miglioramento e sviluppo che offre il contesto in cui l'azienda opera e capire come sfruttare a proprio vantaggio opportunità di finanziamento, innovazione tecnologica e fattori economici. L'ultimo aspetto esterno di cui tener conto sono le possibili **minacce**, ovvero dei fattori socio-economici, politici, ambientali e demografici che si possono configurare come potenziali pericoli. Fra questi il livello di disoccupazione, l'incertezza politica, l'instabilità dei mercati e forme di protezionismo economico. La principale minaccia per le aziende rimane comunque la concorrenza. Per individuare le possibili minacce è opportuno capire quali sono gli ostacoli provenienti dal mercato e dai competitor che l'azienda deve affrontare, capire se le tendenze del mercato potrebbero influenzare negativamente l'interesse della clientela nei confronti dell'azienda e studiare a fondo i vari competitor. Individuare opportunità e minacce non è così immediato, si tratta infatti, di un'attività di valutazione del rischio. Un modello in 3 fasi permette di considerare e valutare tutti gli elementi potenzialmente impattanti sul business.



Grafico 2: le 3 fasi per l'analisi dei fattori esterni, fonte: Digital 4

Nella prima fase, sono individuati i fattori esterni potenzialmente significativi, impattanti, in positivo o in negativo. Inizialmente si considerano i macro-trend, ovvero quei fattori che provengono dalla società, dall'economia, dalla tecnologia, dal mondo in generale, al di fuori e al di sopra del mercato di riferimento dove la singola azienda non può intervenire. Un framework molto noto e diffuso per l'individuazione di questi macro trend prende il nome di **Analisi PEST**, dove l'acronimo sta per Politici, Economici, Sociali e Tecnologici. Tra i fattori che l'Analisi PEST individua possiamo trovare quindi i fattori politici (leggi su importazioni, esportazioni, regolamenti, norme, eventuali embarghi, tariffe, tassazione, ecc), fattori economici (PIL, tasso di occupazione, PIL pro capite, sviluppo di alcune aree e stagnazione di altre, ecc) fattori sociali (variazioni nell'informazione, negli acquisti, nei comportamenti, nelle mode, nelle sensibilità, nelle abitudini) e i fattori tecnologici (IoT, IA, Big Data Analytics, Cloud Computing, Robotic Process Automation, 5G, ecc). In seguito bisogna selezionare solo i fattori più rilevanti grazie ad un modello largamente in uso per la valutazione dei rischi. Il modello consente di valutare per ciascun fattore la probabilità di occorrenza e/o la frequenza e la magnitudo in caso di occorrenza. Finalmente si passa alla definizione della struttura di mercato, ovvero l'identificazione del grado di competizione nel mercato. Tra i principali fattori si possono trovare: la dimensione del mercato, il tasso di crescita, il livello di concentrazione, il potere negoziale verso clienti e fornitori, la presenza di prodotti sostenuti e potenziali entranti, la presenza di barriere all'ingresso, la dimensione media degli incumbent, dei fornitori e dei clienti, la presenza di brevetti, di competenze distintive, di tecnologie esclusive, di brevetti. Per far questo è opportuno utilizzare il modello delle 5 Forze di Porter, ovvero un framework adatto a evidenziare il livello di competizione interna e le relazioni di forza lungo la filiera e con potenziali entranti, sostituti, complementi. Infine, le opportunità e le minacce per l'impresa sono identificate considerando le caratteristiche del mercato e in particolare i Key Success Factor, ovvero i fattori chiave di successo. Le imprese in possesso di caratteristiche in grado di rispondere in maniera positiva alle esigenze dei clienti e del mercato possono considerare queste caratteristiche del mercato delle opportunità. In caso contrario, saranno delle minacce.

Come esplicitato in precedenza, l'analisi SWOT non si deve limitare ad elencare i fattori che possono incidere o meno sul business dell'azienda. In tal caso è importante trovare delle azioni correttive per poi implementarle. Bisogna innanzitutto sfruttare i propri punti di forza per cogliere le varie opportunità che si presentano sul mercato. È fondamentale poi trasformare i nostri punti di debolezza in punti di forza, non bisogna nascondere le proprie lacune o i problemi presenti in aziende ma al contrario si deve cercare di lavorare sulle proprie debolezze, aggiornarsi, acquisire risorse e migliorare le competenze che inizialmente sono carenti. Bisogna poi chiaramente assicurarsi e ripararsi dai rischi esterni, questo per proteggersi da rischi non controllabili che potrebbe portare danni irreversibili all'azienda.

Il modello di SWOT è quindi un'analisi all'apparenza semplice ma che in realtà presenta diverse sotto-analisi di grande importanza. Se viene fatta con attenzione, questa analisi è un ottimo metodo per la pianificazione strategica dell'azienda, per capire come modificare alcune strategie, se attivare nuovi progetti, idee, servizi, prodotti e senza dubbio per trovare la migliore strada per soddisfare tutti gli stakeholders aziendali. È un ottimo strumento per prendere delle decisioni importanti e avvolte con grandi conseguenze.

2.3 Il concetto di sostenibilità

Oggi ci sono concetti più moderni che definiscono e influenzano il posizionamento strategico e di conseguenza la ricerca della competitività: sostenibilità e shared value. Il primo principio è quello della **sostenibilità**. Secondo la definizione proposta nel rapporto "Our Common Future", pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, per sviluppo sostenibile si intende "uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza

compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri". Una definizione che fa capire fin dalla prima lettura, che la sostenibilità indica una particolare metodologia di lavoro e di pensiero delle aziende, che devono per forza guardare anche al futuro. Questa definizione però va alimentata ulteriormente, il concetto di sostenibilità infatti, è inteso come la realizzazione di 3 pilastri fondamentali.

Il primo pilastro è quello della **sostenibilità ambientale**, ovvero garantire la disponibilità e la qualità delle risorse naturali. Con sostenibilità ambientale infatti si fa riferimento all'uso che viene fatto delle risorse presenti sul nostro pianeta. Molto semplicemente, queste risorse non possono essere utilizzate, sfruttate e danneggiate infinitamente, questo è un concetto scientifico e concreto, provato dalle prime 2 leggi della termodinamica. A differenza di quello che potrebbe sembrare, la sostenibilità non è un modello anti-crescita, ma piuttosto un modello che persegue lo sviluppo in modo tale che le risorse vengano rispettate e utilizzate in maniera lungimirante. Le condizioni biofisiche della Terra e delle sue risorse rappresentano fattori di crescita economica fondamentali e insostituibili. Il secondo pilastro è quello della **sostenibilità economica**, ovvero garantire efficienza economica e reddito per le imprese. In generale, il concetto di sostenibilità economica è legato alla verifica degli impatti economici verso i cittadini e le imprese. La sostenibilità economica ha quindi l'obiettivo di offrire prodotti e servizi vicini a famiglie ed aziende, al fine di non gravare sui bilanci finanziari. Il risultato deve essere un aiuto al risparmio per le prime, ed una possibilità di investimento di maggior risorse nella crescita per le seconde. La sostenibilità economica può quindi essere definita come la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici, attraverso la creazione di reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni e attraverso un'efficace combinazione delle risorse. La sostenibilità economica si persegue attraverso il controllo del capitale con l'obiettivo di non farlo decrescere così da non danneggiare la possibilità di generare ricchezza da parte delle generazioni future. Il terzo e ultimo pilastro è quello della **sostenibilità sociale**, vale a dire garantire qualità della vita, sicurezza e servizi per i cittadini. La sostenibilità sociale è quindi la capacità di garantire condizioni di benessere umano inteso come sicurezza, salute e istruzione,

equamente distribuite per classi e per genere. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità sociale si intende la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa visione del progetto, incoraggiata da una predisposizione fra i diversi livelli istituzionali. L'obiettivo dello sviluppo sostenibile è mantenere in equilibrio costante il rapporto tra ambiente, economia e società, per soddisfare i bisogni di tutti e garantire migliori condizioni di vita alle persone, nessuno dei tre pilastri deve prevalere sugli altri, è importante avere un giusto equilibrio tra i tre, spesso però la sostenibilità economica viene subordinata alle altre due.

Esistono diversi modelli di sviluppo sostenibile. La **Green Economy** è uno di questi, le Nazioni Unite hanno dato questa definizione: «La Green Economy è un'economia che produce benessere umano ed equità sociale, riducendo al tempo stesso i rischi ambientali e le scarsità ecologiche. Nella sua espressione più semplice, un'economia verde può essere pensata come un'economia a basse emissioni di anidride carbonica, efficiente nell'utilizzo delle risorse e socialmente inclusiva.» Non è un'idea astratta ma si tratta di un vero e proprio modello di sviluppo, al quale tutti possono contribuire a partire dalla presa di coscienza che ogni nostra azione ha un impatto sull'ambiente. Tutti noi possiamo ridurre il nostro impatto sull'ambiente migliorando la qualità delle nostre azioni. Possiamo fare la raccolta differenziata, ridurre l'uso della plastica, evitare gli sprechi di cibo ed energia, limitare l'emissione di anidride carbonica nell'atmosfera comprando oggetti di seconda mano. Allo stesso tempo anche le aziende devono operare con una visione più "green", preservando quello che offre la natura.

La responsabilità aziendale è ormai fondamentale perché oltre a generare risultati positivi per l'intero ecosistema, produce risultati positivi anche per le aziende interessate. In generale, l'equilibrio tra sostenibilità ambientale, economica e sociale crea vantaggiose opportunità per l'azienda. La sostenibilità è l'elemento chiave per: creare un'immagine solida e credibile, costruire un business sano nel lungo periodo, accedere a nuovi capitali, ridurre i costi, accedere a nuovi mercati, gestire al meglio i rischi e non per ultimo avere dipendenti efficienti e soddisfatti e lavorare in un ambiente di lavoro sano e produttivo. Alla domanda: «perché diventare un'azienda sostenibile?» si trova una risposta e una conferma di quanto appena detto piuttosto

completa in un documento del 2011 della Commissione Europea. In questo documento si evince che: «un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione.» Un approccio sostenibile e responsabile nella gestione aziendale garantisce vantaggi alle imprese sotto diversi punti di vista. Innanzitutto la sostenibilità sociale, ovvero la garanzia e rispetto degli stakeholder interni ed esterni ha impatti positivi sulla fiducia che questi nutrono verso l'azienda. Ad esempio i dipendenti, avranno un maggiore attaccamento all'organizzazione aziendale per la quale lavorano riducendo così il turn-over, migliorando l'ambiente di lavoro e facendo risparmiare risorse che servirebbero per la formazione di nuove figure. Analogo discorso può riguardare clienti e investitori che si legheranno all'azienda in maniera permanente. In secondo luogo, la sostenibilità ambientale, come scelta per pratiche a basso impatto sull'ambiente, ha ricadute positive sui costi. L'efficientamento dei processi, così come l'adozione di misure di efficienza energetica, sono in grado di portare a importanti risparmi monetari. Come si vedrà meglio nel seguente capitolo, per il caso del settore agroalimentare, in particolare in Valle d'Aosta, il numero di aziende che decide di modificare il proprio "core", intraprendendo strade sempre più sostenibili, è in grande aumento. Ci sono aziende definite pioniere, ovvero quelle aziende che, nel piano d'impresa, presentano reali obiettivi di sostenibilità e esse integrano la sostenibilità nel piano industriale, facendola coincidere con la gestione stessa dell'azienda. Le aziende pioniere che hanno intravisto il futuro anni fa, oggi stanno sicuramente godendo dei primi frutti di un lavoro mirato. A seguito di queste, stanno nascendo tante altre imprese, con azioni meno immediate e più limitate ma che in ogni caso stanno decidendo di cambiare la propria strategia. Per dimostrare ai propri stakeholder che si sta operando in questa direzione è fondamentale ottenere una garanzia sulla validità e sostenibilità dei propri prodotti e servizi, questo solamente attraverso le certificazioni. Per ottenerle bisogna confrontarsi con delle parti terze, le quali operano per certificare i soggetti interessati utilizzando standard nazionali e internazionali, come UNI o ISO.

In sintesi è di dovere fare una piccola riflessione personale riguardo questo primo tema teorico. La sostenibilità senza dubbio, deve diventare consapevolezza di ogni persona e ancora meglio di ogni imprenditore, la cosa più importante però è che la sostenibilità diventi strategia per ogni azienda e quindi un buon mezzo per migliorare i risultati interni senza danneggiare niente e nessuno.

2.4 Shared Value: la sostenibilità per M. Porter e M. Kramer

Parlando di sostenibilità d'impresa bisogna fare un passo ulteriore, oggi giorno essere socialmente responsabili potrebbe non bastare, è necessario infatti rivoluzionare l'intero paradigma. Nel 2011 M. Porter⁵ e M. Kramer coniano il termine **valore condiviso** (Shared Value in inglese) ovvero, l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera. Tale approccio è un superamento del modello tradizionale di responsabilità d'impresa o **CSR** (Corporate Social Responsibility). Lo SV è basato su un rapporto di dipendenza reciproca tra la competitività delle aziende e il benessere delle comunità esterne a essa, attribuisce alle prime un ruolo nuovo e innovativo. Il tema della responsabilità aziendale esiste sin dagli anni 50', in particolare negli Stati Uniti dove nacquero le prime forme di sostenibilità sociale tramite maggiori attenzioni alla salute e alla previdenza dei lavoratori. È solo nel 1979 che, grazie all'economista A.B. Carroll, cominciò ad affermarsi una prima visione moderna di CSR che vedeva nel compimento simultaneo di una più ampia gamma di responsabilità da parte delle imprese, un miglioramento dello sviluppo economico e sociale delle società in cui quest'ultime erano inserite. In pratica, per la prima volta nella storia, le organizzazioni non avevano soltanto obblighi economici e legali, ma anche responsabilità etiche e discrezionali. Con il passare degli anni e con l'evoluzione del concetto si è assistito a

⁵ Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense.

un ampliamento di responsabilità anche nei confronti degli stakeholders o portatori di interesse interni ed esterni fino a coniugare la nozione stessa di sviluppo sostenibile che conosciamo oggi fondata sui tre famosi pilastri. Quello che presenta M. Porter assieme a M. Kramer però è un radicale cambio di prospettiva, una vera e propria rivoluzione del pensiero. Il valore condiviso rappresenta una nuova e innovativa strategia per il successo economico, generando nello stesso tempo progresso e valore sociale attraverso l'integrazione delle questioni ambientali e dei bisogni sociali nel core business e nelle strategie delle imprese. Le modalità funzionali che i due autori individuano per la creazione di valore condiviso sono essenzialmente tre, ovvero riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività lungo la catena del valore e facilitare lo sviluppo di cluster locali. La novità apportata da questa nuova concezione genera un'inversione di paradigma, capace di riorientare il capitalismo verso una nuova ondata di crescita globale che va oltre il mero concetto di CSR, essere sostenibili è un mezzo per migliorare i risultati dell'azienda. Lo Shared Value è quindi uno strumento capace di indirizzare le imprese verso una nuova forma di sostenibilità aziendale che genera nuove opportunità di innovazione e successo. Per le aziende intraprendere questa strada significa abbandonare quella visione di breve periodo orientata al solo profitto, bisogna guardare anche al futuro dell'azienda e dell'ambiente circostante. In poche parole, la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi. Così come l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di un personale competente, di un ambiente in grado di investire e di innovare e di una domanda effettiva per i suoi prodotti, allo stesso modo la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere. Entrambe necessitano invece di politiche pubbliche che incentivano il lavoro sostenibile e le interconnessioni globali nel mercato. Il valore condiviso nell'operatività aziendale presenta quattro processi principali. Tali processi sono, innanzitutto il processo di relazione con i fornitori, con l'obiettivo di garantire all'azienda maggiore affidabilità, adattabilità e competitività, generando al contempo uno sviluppo imprenditoriale sano per il Sistema Paese. In seguito c'è il processo di realizzazione di nuovi investimenti, questo avviene mediante la condivisione con il territorio, a costo marginale ridotto, degli output generati dal

percorso di implementazione delle infrastrutture, dalla fase di pianificazione al ripristino. Esiste poi il processo di gestione e valorizzazione dei siti e delle infrastrutture a beneficio di una legittimazione della cittadinanza delle reti. Infine c'è il processo di erogazione del servizio secondo criteri di affidabilità, continuità e qualità, ad un tempo a tutela e consolidamento del business e a vantaggio della creazione di valore. Dopo la presentazione di questi processi è ancora più facile capire che con la locuzione valore condiviso, Porter, voleva distaccarsi dal passato e dagli ideali che hanno forgiato il termine sostenibilità per anni. Essere sostenibili deve essere concepito come un vero e proprio business, invece che come un atto di beneficenza o donazione. Bisogna trovare il modo di affrontare questi aspetti in modo profittevole, il valore condiviso risiede infatti in tutta la catena del valore dal prodotto stesso fino ai fornitori.

Se molte aziende non stanno cambiando il proprio core business un motivo c'è, alcune imprese infatti confondono il valore condiviso con il CSR. Sostengono di star creando valore condiviso, ma ciò che realmente stanno facendo è togliere risorse dal proprio business per fare beneficenza. Non stanno incorporando l'aspetto sociale e ambientale nel core business. Bisogna agire come imprese e non come enti di beneficenza, non bisogna vedere la sostenibilità come aspetto marginale. Ci vuole un grande cambio di mentalità da parte di molti imprenditori, gli esempi da seguire esistono e i risultati si vedono.

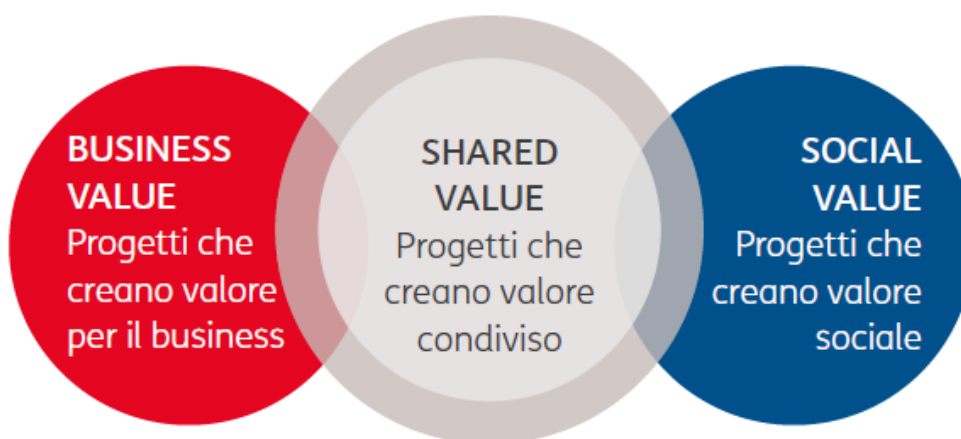


Immagine 1 : Progetti che creano Shared Value. Report sostenibilità Tim 2016

Tutti questi concetti teorici sono chiaramente applicabili alle grandi aziende e ancora meglio alle varie PMI. Allo stesso tempo funzionano per qualsiasi settore, senza dubbio per quello alimentare che ha bisogno di trovare nuove opportunità e di essere sempre più sostenibile. Nel caso concreto che verrà presentato successivamente ci sarà l'opportunità di addentrarsi all'interno del "core" di una PMI valdostana del settore alimentare, per capire come lavorano e quanta importanza danno a queste attività.

Capitolo 3: Un nuovo modello strategico per l'analisi del mercato alimentare in Valle d'Aosta

3.1 Le piccole medie imprese nel settore alimentare in Valle d'Aosta

Come visto in precedenza, l'Italia è un paese formato anche da grandi aziende ma la nostra storia e la nostra cultura sono state forgiate principalmente dal lavoro delle piccole e medie imprese. Questo lo si capisce ancor di più da un pensiero del sociologo Ilvo Diamanti⁶: «La piccola impresa non è un incidente di percorso: costituisce una costante di lungo periodo dell'economia italiana. Ha ottenuto e garantisce sviluppo, espansione, internazionalizzazione.» In Italia le PMI rappresentando infatti ancora oggi più del 95% delle aziende presenti nel nostro territorio. Con oltre 4 milioni di attività, costituiscono il vero tessuto imprenditoriale italiano. Inoltre, nonostante la crisi economica degli ultimi anni, continuano ad avere un interessante trend di crescita. Questo andamento lo ritroviamo senza dubbio nel mercato agroalimentare, il quale rappresenta uno dei settori più tradizionali del nostro paese. Così come in quasi tutte le regioni, anche in Valle d'Aosta è presente un grande numero di PMI o ancora meglio di Micro imprese del settore alimentare e sono in aumento i giovani che decidono di iniziare nuove attività legate all'agricoltura sfruttando le risorse che ci offre il nostro territorio. I produttori valdostani che operano nel settore agroalimentare si dividono in 3 categorie⁷.

Innanzitutto troviamo la categoria dei **formaggi e prodotti lattiero-caseari**, dove rientrano i vari caseifici, produttori di formaggio e latticini e ovviamente i produttori e venditori di fontina DOP, ovvero il prodotto valdostano per eccellenza, che ci fa riconoscere in tutta Italia e non solo. Molte di queste sono piccole aziende familiari che di generazione in generazione portano avanti la tradizione dell'allevamento in alta montagna dei bovini e in seguito della lavorazione del latte.

⁶Ilvo Diamanti. Prefazione - L'impresa forte, cultura d'impresa. Egea.

⁷ Per maggiori informazioni e per conoscere la maggior parte delle PMI valdostane consultare il portale "MADE IN VDA".

Esistono poi anche PMI nate da pochi anni, persone che hanno deciso di mettersi in gioco e vivere al 100% immersi nella natura. In quasi tutte le aziende troviamo anche giovani della nuova generazione che hanno deciso di intraprendere questa strada per certi versi molto dura ma ricca di soddisfazione e passione. Anche queste piccole aziende stanno cercando di evolversi aprendo il proprio punto vendita, sperimentando la produzione di nuove linee di prodotti come ad esempio lo yogurt o formaggi freschi e quelle più innovative stanno puntando molto sulle nuove strategie di marketing e su scelte ecosostenibili. Un esempio di queste è l'azienda **Chèvre Heureuse** di Saint Marcel, situata a 1.400 m d'altezza si occupa dell'allevamento di 35 capre, 15 pecore e 4 vacche sfruttando al meglio sia i pascoli erbosi principalmente per mucche e pecore, sia foglie e bacche per le capre, sia i foraggi più grossolani per cavalli e asini. Questo le permette di utilizzare in modo razionale tutti i terreni mantenendo in salute i suoi pascoli perenni. L'azienda alimenta in modo naturale i suoi animali e lavora il latte a crudo ovvero senza trattamenti termici. Tutti i prodotti sono realizzati in filiera completa, il tutto è alimentato da 10 KW di pannelli fotovoltaici e riscaldamento unicamente a legna. Ci sono poi aziende più grandi che sono riuscite ad espandersi, ad aprire più punti vendita riuscendo a portare i prodotti anche al di fuori della nostra regione. È il caso dell'azienda **F.Ili Panizzi**, produttrice di latte che lavora per realizzare artigianalmente yogurt e formaggi freschi e stagionati. Il prodotto certamente più noto della latteria Panizzi è lo yogurt, realizzato in dodici gusti è un prodotto artigianale molto apprezzato e presente anche nella colazione offerta alla propria clientela da alberghi di prestigio. L'azienda è presente infatti sul territorio con tre negozi: Courmayeur, Morgex, La Thuile. Una seconda azienda che sta cercando di espandere i propri confini è l'**Alpenzu** di Arnad, un vero e proprio laboratorio artigianale a conduzione familiare nato con lo scopo di promuovere e divulgare le eccellenze tipiche della cucina valdostana. I prodotti di Alpenzu non sono quindi solo latticini ma possiamo trovare anche ragù, antipasti, funghi secchi ed in olio d'oliva, salse per formaggi e carni, confetture extra, composte 100% frutta senza zuccheri aggiunti, castagne sciroppate al naturale e al miele, Martin sec sciroppati al vino Torrette, frutti di bosco sotto sciroppo; frutta secca in miele, mieli, liquore di génépy, grappe e liquori, aceti, succhi di frutta, tegole valdostane ed al cioccolato, oggetti regalo. Alpenzu si

distingue grazie ad un controllo accurato delle materie prime utilizzate nella produzione, un accurato sistema di autocontrollo puntualmente aggiornato e verificato e un sistema di tracciabilità del prodotto a partire dalla materia prima sino al prodotto commercializzato. I suoi prodotti infatti sono presenti anche in Germania, Francia e Belgio. Molte di queste imprese si distinguono grazie alle certificazioni come nel caso della **Fromagerie Haut Val d'Ayas** è un caseificio cooperativo che si occupa della raccolta del latte e di altri prodotti provenienti dalle aziende agricole presenti sul territorio di Brusson e Ayas, producendo e commercializzando l'intera produzione. Questo caseificio può vantare la Certificazione ISO 9001 - Certificazione Biologica. Questi sono alcuni esempi, chiaramente il numero di piccoli caseifici e piccole imprese familiari presenti sul nostro territorio è assolutamente molto più considerevole.

Una seconda categoria è quella dei **vini** che comprende tutte le aziende vitivinicole della regione Valle d'Aosta. Anche in questo caso abbiamo aziende che esistono da anni e che continuano a tramandare la passione di generazione in generazione e aziende nate da pochi anni grazie alla volontà di giovani imprenditori. Come anche nel resto d'Italia, il mercato dei vini è uno dei mercati agroalimentare più in espansione, sono infatti tante le imprese che in pochi anni hanno raggiunto discreti risultati. In questo settore, troviamo alcune aziende che stanno cercando di aprire gli occhi al futuro e di espandere i propri confini grazie al mondo dell'E-Commerce anche se in Valle d'Aosta è ancora poco utilizzato. Un'azienda che lavora molto su questo fronte è senza dubbio la **Società Agricola Maison Vigneronne Grosjean Frères**. Grazie al loro sito web molto elegante, intuitivo e soprattutto aggiornato tempestivamente è possibile conoscere la storia dell'azienda, alcune curiosità, i vini prodotti, i componenti dell'azienda, tutti i contatti utili e gli orari. A questo si aggiunge un proprio E-Commerce, ben sviluppato e facilmente utilizzabile da tutti per poter comprare i vini direttamente dal pc con pagamento sicuro e spedizione gratuita in tutta Italia. Oltre all'E-Commerce l'azienda porge molta attenzione anche sul fronte della sostenibilità ambientale infatti, le tecniche colturali attuate sono profondamente attente al rispetto dell'ambiente pertanto non vengono effettuati trattamenti insetticidi e acaricidi e le concimazioni vengono effettuate

rigorosamente con concimi di origine organica. I vigneti sono quindi coltivati secondo le prescrizioni della coltura biologica soprattutto con la valorizzazione di antiche varietà locali. In aggiunta, l'azienda può godere di due certificazioni importanti: Certificazione BIO - QCertificazioni⁸ e Certificazione ambientale pannelli fotovoltaici GSE. Grazie a questa imprenditorialità rivolta al futuro ma pur sempre legata alla tradizione di famiglia e alla valorizzazione del territorio valdostano i prodotti della Maison Vigneronne Frères Grosjean sono presenti nei migliori ristoranti valdostani e italiani e non solo, è possibile trovarli anche sui mercati esteri: USA, Canada, Danimarca, Belgio, Germania, Svizzera, Giappone. Negli ultimi anni si è aggiunta alla categoria dei vini che fa parte della tradizione valdostana da anni anche la categoria delle birre. Questa ascesa è avvenuta grazie ad all'idea di giovani imprenditori che nel 2010 danno vita alla **Bières du Grand St. Bernard**. Come si può leggere dalle prime righe del loro sito web di grande impatto visivo : "Tutto nasce da una grande passione per la birra, dalla voglia di sperimentare, dal desiderio di trasformare un semplice hobby in qualcosa di più concreto". Questa semplice frase fa capire che dove c'è la passione, la voglia di mettersi in gioco, il legame con il territorio possono nascere grandi cose. Chiaramente il tutto assieme ad anni di studio, impegno e tentativi. L'azienda ha spostato 3 volte la propria sede per esigenza di trovare uno spazio più grande dove poter aumentare la produzione, in linea con le richieste di mercato che aumentavano a loro volta. In poco tempo l'azienda ha avuto una crescita esponenziale diventando partner di eventi molto importanti come la Coppa del Mondo di sci a Cogne nel 2019 ed è riuscita ad espandere i propri prodotti in gran parte dell'Italia, Svizzera e persino in Australia. Queste appena presentate sono due esempi opposti ma entrambi vincenti di aziende agroalimentari valdostane. La prima legata ad un prodotto più tradizionale, con una storia che parte da lontano e una ricerca continua di innovazione legata pur sempre alle proprie radici, mentre la seconda molto più giovane, con un prodotto più inedito per un territorio come quello valdostano. Entrambe stanno gettando le basi per anticipare i cambiamenti, con idee innovative, preparandosi così ad un futuro smart sempre più prossimo.

⁸ QCertificazioni è uno degli enti più qualificati nel panorama nazionale della certificazione di prodotto, attento alle richieste e le novità dei mercati.

Una terza grande e ultima categoria e quella definita **altri prodotti alimentari** e comprende pasta, pani, salumi e carni, prodotti ortofrutticoli, miele e derivati, dolci e caffè, e ovviamente liquori dove rientra anche La Valdôtaine, azienda che sarà oggetto di studio nel quarto capitolo e che oltre alla produzione dei liquori si distingue per la produzione del prelibato prosciutto di Saint-Marcel. Aldilà del caso che verrà analizzato in seguito, in questa macro categoria formata da tantissime aziende di varie dimensioni ma pur sempre o micro o piccole medie imprese, non si può non citare una delle più grandi e storiche ovvero il salumificio **Maison Bertolin**. Il Salumificio Maison Bertolin raccoglie un'eredità vecchia di cinquant'anni, un'attività che da sempre si riconosce come sinonimo di qualità. Con gli anni la professione diventa patrimonio di famiglia e i segreti vengono tramandati alle nuove generazioni. Anche per questa azienda le tradizioni si traducono in una sfida, affrontata giorno per giorno per far fronte alle esigenze di un mercato in continua evoluzione ma con rispetto e attenzione sempre alle peculiarità che hanno forgiato l'azienda negli anni, ovvero la qualità, l'attenzione, il legame con il territorio. Oggi il Salumificio Maison Bertolin è una moderna azienda e un importante punto di riferimento per la gastronomia valdostana nonché una delle aziende più grandi della regione. Anche questa azienda punta tantissimo sull'E-Commerce che ormai viene considerato sinonimo di qualità e innovazione. Appena entrati nel sito infatti non si può non notare in grande il link che ti porta sul loro "negozio online" dove si possono trovare un'infinità di prodotti divisi per categorie. Oltre alla spedizione gratuita e il pagamento sicuro c'è la possibilità di iscriversi al sito con la possibilità di ricevere promozioni di vario tipo, un gran bel incentivo per invogliare la clientela a comprare online e per espandere i confini dell'azienda. Il Salumificio si impegna ad essere riconosciuto come azienda di grande qualità anche grazie all'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità documentato e la sua certificazione in conformità alla UNI CEN ISO 9001:2008 e alla certificazione della produzione con standard IFS. Un'altra azienda che riesce a distinguersi riuscendo a gestire innovazione, qualità e tradizione allo stesso tempo è il **gelato km0** che si descrive con la seguente filosofia : "Ottenere un prodotto finale di alta qualità significa non lasciare niente al caso e prendersi cura di ogni dettaglio, passaggio per passaggio: dall'individuazione delle materie prime migliori al modo in cui viene consegnato nelle mani del cliente, il

prodotto deve essere accudito e amato”. Chiaramente non potendo vendere i propri prodotti online, l’azienda ha scelto comunque un metodo molto efficace per farsi conoscere a clienti e turisti, infatti, a bordo di un furgone tatuato con una grande mucca e di un carrettino in legno come quelli dei gelatai di una volta, l’impresa partecipa a feste di paese, sagre e fiere, concerti ed eventi. Nonostante questo è comunque molto attiva sul mondo social con un sito moderno e ricco di informazioni e pagina Facebook sempre aggiornata. Anche in questa ultima categoria sono state citate solo alcune delle aziende presenti sul territorio valdostano, anche in questo caso la prima con una grande storia alle spalle ma in continua evoluzione per restare al passo con i tempi e un’altra nata negli ultimi anni ma capace di ritagliarsi fin da subito un grande numero di clienti. Esistono chiaramente molti altri esempi, in ogni caso è facile comprendere che sia se si è un’azienda che esiste da anni sia che si è nati da poco per essere competitivi sul mercato e per farsi conoscere al di fuori delle Alpi è fondamentale sfruttare tutto quello che la tecnologia ci riserva e offrire prodotti di alta qualità legati alla tradizione della nostra regione.

Le PMI e le aziende famigliari in Valle d’Aosta sono sinonimo di qualità e di vicinanza con il territorio, assolutamente non vecchie come si potrebbe pensare ma al contrario, dagli esempi visti si trae che molti imprenditori stanno cercando di evolversi diventando sempre più smart anche in una regione piccola, circondata da montagne e all’apparenza lontana dal mondo moderno. In questi primi paragrafi vengono più volte citate tre variabili principali, associate alle aziende migliori della regione. Queste variabili sono tradizione, innovazione e sostenibilità e nei prossimi paragrafi verranno analizzate nel dettaglio e saranno la base di un nuovo modello strategico.

3.2 Tra tradizione e innovazione

Come visto dagli esempi riportati nel paragrafo precedente, il ruolo dell’imprenditore sta cambiando o meglio, i mezzi e gli stimoli per essere competitivi

per un'impresa stanno cambiando. In Valle d'Aosta come in tutta Italia ci troviamo di fronte ad un momento storico di grandi cambiamenti e allo stesso tempo ad una situazione economica non confortante. È fondamentale quindi cercare di distinguersi intravedendo il futuro, superare la concorrenza è sempre più difficile. Il posizionamento strategico aziendale deve essere ridefinito in base a **tre macro variabili** molto importanti, che ogni imprenditore dovrebbe seguire e rispettare. Per ottenere buoni risultati, bisogna innanzitutto gestire al meglio un primo binomio tra **tradizione** e **innovazione**, soprattutto in un regione ricca di storia e per certi versi ancora un po' distaccata dalle nuove tecnologie come la Valle d'Aosta.

Perché **innovazione**? Se alla base dell'imprenditorialità c'è ovviamente sempre il profitto, un imprenditore deve cercare di essere anche "moderno" ovvero una persona che ha un'idea di business innovativa, che rischia investendo cercando di farla diventare realtà e per far questo deve arginare le barriere e distinguersi dagli altri cogliendo le opportunità che offrono le nuove tecnologie, Internet e operando secondo criteri di sostenibilità. Come sostenuto anche da P. Preti⁹ : «Non ci si può fermare, vince chi cambia: gli eccellenti risultati economici conseguiti non rappresentano da soli una certezza di un domani altrettanto effervescente e pertanto non devono costituire una barriera a nuovi investimenti, ma devono essere il trampolino per la ricerca di nuove opportunità.» È chiaro però che, in una nazione come l'Italia, un imprenditore non deve perdere di vista le peculiarità che esistono da anni e deve quindi impegnarsi al fine di raggiungere quel sottilissimo equilibrio che esiste tra innovazione e tradizione. Per diventare imprenditori non c'è assolutamente un manuale d'istruzioni, si impara sul campo e dai propri errori. Bisogna essere molti ottimisti, avere fiducia in se stessi e nel proprio team di lavoro, avere intuito, saper motivare ed avere tanta resilienza. Se si guarda un regione, chiusa tra le montagne come la Valle d'Aosta è facile pensare che gli imprenditori diano molta importanza alla tradizione, tralasciando un po' la parte di innovazione. Questo non è vero, molti imprenditori valdostani infatti stanno cercando di espandere i propri confini e di accrescere la propria clientela proprio grazie alle nuove tecnologie. Innanzitutto è molto importante vendere i propri prodotti online, tramite un proprio **E-Commerce**

⁹ Paolo Preti, Marina Puricelli. L'impresa forte, cultura d'impresa. Egea.

o tramite un **Marketplace**. Se questa tecnica era già presente per molti tipi di prodotti, dalle aziende analizzate in precedenza si evince che anche le migliori aziende agroalimentari del paese si stanno muovendo in questo senso, molte anche a seguito della crisi causata dal Coronavirus la quale ha ridotto gran parte degli spostamenti. Sono diversi i vantaggi che si possono trarre dal commercio elettronico. Il primo è senza dubbio la possibilità di avere più clienti, la possibilità di acquistare e vendere da qualsiasi parte del mondo amplia il target di riferimento e consente di ottenere più clienti. Il secondo è che il commercio elettronico non ha orari, il web è aperto al pubblico tutto il giorno e il cliente può comprare quello che vuole quando vuole. Il terzo è che si hanno più margini di beneficio, la riduzione dei costi e l'aumento del mercato dei clienti fanno sì che, anche abbassando i prezzi, sia possibile ottenere un margine maggiore rispetto ad uno stabilimento tradizionale. Infine è da considerare anche il vantaggio della scalabilità, ovvero che puoi vendere infinite persone allo stesso tempo. In un negozio fisico c'è sempre un limite al numero di clienti che puoi servire alla volta (ancora di più dopo la nuova normativa a causa del Covid-19), mentre nell'E-Commerce il limite è la tua capacità di attrarre visitatori. In secondo luogo, sempre legato al mondo di internet è molto importante per le aziende avere una propria identità sul lato web. Soprattutto in una regione piccola e isolata come la Valle d'Aosta è fondamentale farsi conoscere tramite un sito web ben sviluppato, facilmente navigabile e ovviamente sempre aggiornato, allo stesso tempo dei profili social Facebook e Instagram dove poter dare le informazioni in tempo rapido. Con queste due semplici cose e grazie ad un buon lavoro di social media marketing è possibile aumentare la propria clientela e soprattutto attirare giovani clienti. Questo per i giovani imprenditori è sicuramente più immediato, i quali sono nati nell'era dei social network. Per quanto riguarda il settore analizzato, ovvero quello agroalimentare si possono trovare già molte aziende valdostane che cercano a tutti i costi di coinvolgere i propri clienti con siti web di grande impatto e con foto suggestive dei propri prodotti e di attimi di lavoro sulle pagine social. Un terzo significato di innovazione è sicuramente l'introduzione di nuovi prodotti o i miglioramenti di quelli già esistenti. È importante rimanere al passo con i tempi e offrire al pubblico prodotti in linea con i vari trend. Non ultima per importanza, una tecnica innovativa che molti imprenditori valdostani stanno attuando è legata alla

sostenibilità ambientale, la quale verrà analizzata nel capitolo dedicato a questa determinante in generale. Brevemente, molte aziende stanno cercando di ridurre i consumi trovando vie alternative per la produzione di energia utilizzando ad esempio i pannelli fotovoltaici oppure ridurre l'inquinamento ottimizzando la gestione degli scarti e dei rifiuti. La sostenibilità ambientale dev'essere visto come un alleato valido delle aziende, se le varie misure vengono dimostrate e riportate a conoscenza delle persone senza dubbio porterà diversi benefici e un aumento di clienti i quali sono sempre più attenti a questo tipo di azioni. Questi sono alcuni esempi di nuovi metodi innovativi per aumentare la clientela e migliorare i risultati della propria azienda, ovviamente le idee, opportunità e possibilità di sviluppo innovativo sono molteplici, ci vuole il giusto intuito dell'imprenditore.

3.2.1 La tradizione: produzione di qualità e il Made in Italy

Se da una parte bisogna cercare di sfruttare al meglio le opportunità che ci offrono le nuove tecnologie, dall'altra non bisogna perdere di vista quello che distingue l'Italia intera, così come ogni regione, ovvero il **"Made in Italy"** e più in generale le tradizioni di ogni paese legate alla produzione di qualità e alle radici del proprio territorio. Per molti settori e in particolare per l'agroalimentare siamo riconosciuti in tutto il mondo per la qualità delle materie prime e delle eccellenze che vengono offerte sul mercato. Il Made in Italy è un prestigio antico, si basa sulla creatività che sposa qualità ed inventiva. Dal mondo della moda, dall'arredamento alle invenzioni e alle scoperte scientifiche, all'agroalimentare da sempre ci distingue nel mondo. E' una legittima aspettativa dei produttori Italiani veder valorizzata la propria creatività e capacità manifatturiera. Tuttavia solo un'adeguata promozione e valorizzazione del prodotto può migliorare la competitività delle piccole e medie imprese italiane. È quindi importante cercare di ottenere la certificazione. L'Italianità del marchio rilasciato contribuisce all'immediato riconoscimento del prodotto che se

ne fregia e lo eleva in termini di qualità oltre che di immagine generale (KPMG¹⁰, censiva il Made in Italy quale terzo marchio al mondo per notorietà dopo Coca Cola e Visa). Il marchio " 100% Made in Italy " può essere assegnato ad ogni prodotto realizzato interamente in Italia. Le numerose aziende certificate, che distribuiscono nel mondo i propri prodotti, hanno già sperimentato il valore della certificazione, ottenendo un'accresciuta visibilità e una maggiore diffusione di fama e distribuzione del prodotto. La naturale conseguenza è un aumento delle produzioni e la fidelizzazione del cliente sia italiano che straniero. Le PMI sono senza dubbio la forza motrice del nostro paese, è importante portare avanti questa tradizione di autenticità e di produzione locale.

Le PMI italiane però sono chiamate oggi a operare in un mercato sempre più globale e competitivo, condizione che impone loro un ripensamento generale, sia in termini di strategie che di organizzazione. L'internazionalizzazione rappresenta dunque una nuova sfida per le nostre imprese che può portare ad un miglioramento continuo. Anche se internalizzazione e PMI sembrano due realtà distinte, soprattutto in una regione piccola come la Valle d'Aosta, come analizzato nei casi precedenti questo non è vero. Molte aziende stanno cercando di ampliare la propria clientela anche al di fuori della propria regione e/o nazione sfruttando le potenzialità delle proprie tradizioni. Per conquistare nuovi mercati però è necessario promuovere un rafforzamento delle attività con l'obiettivo di generare un significativo vantaggio a livello internazionale, tale da compensare la riduzione della domanda interna che purtroppo è all'ordine del giorno. Le PMI possono vantare senza dubbio la qualità, da sempre sinonimo di Made in Italy, e l'alta specializzazione. Proprio perché la nazione stessa crede nel lavoro delle PMI è nato il Made in Italy Fund che investe nei settori del fashion, del design, del beauty e ovviamente nel food. Il Fondo ha un target di raccolta di 200 milioni e ha l'obiettivo di investire e valorizzare le PMI, simbolo di eccellenza italiana attraverso l'acquisto di partecipazioni in imprese leader. L'intento è quello di accelerare la crescita e valorizzarne expertise e creatività, grazie all'aiuto

¹⁰ KPMG è una rete di società indipendenti, presente in 147 paesi del mondo, con 219 mila professionisti, KPMG è leader a livello globale nei servizi professionali alle imprese.

di questo fondo le aziende riescono ad essere competitive a livello internazionale in poco tempo e con ottimo risultati.

È proprio grazie al marchio Made in Italy che i prodotti agroalimentari vengono esportati in quasi tutto il mondo, a favore della bilancia commerciale. L'export dei prodotti alimentari italiani nel mondo vale, nel suo complesso, 41 miliardi di euro all'anno e cresce del +1,4%. A rivelarlo è uno studio della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, in collaborazione con Coldiretti Lombardia e Promos Italia. Ad esportare sono sia le grandi aziende ma allo stesso tempo anche le piccole imprese, come alcuni esempi visti per la Valle d'Aosta, le quali hanno trovato dei mercati al di fuori dell'Italia, si parla ad esempio di ristoranti prestigiosi che ritrovano nei prodotti italiani la massima qualità e autenticità. Analizzando più nel dettaglio, tramite la seguente tabella, si riesce ancora meglio a comprendere l'apprezzamento dei vari prodotti italiani nel resto del mondo.

1. Cioccolato, tè, caffè, spezie e piatti pronti	Valore: 7 miliardi di euro (+3,6%)
2. Vini	Valore: 6,2 miliardi di euro (+3,3%)
3. Pane, pasta e farinacei	Valore: 3,9 miliardi di euro di euro (+2,5%)
4. Frutta e ortaggi lavorati	Valore: 3,5 miliardi di euro (+2,4%)
5. Prodotti lattiero-caseari	Valore: 3,4 miliardi di euro (+3,2%)
6. Carne e prodotti derivati	Valore: 3,25 miliardi di euro(-2,2%)
7. Uva e agrumi	Valore: 3,2 miliardi di euro (-9,3%)
8. Cereali, riso, ortaggi	Valore: 2,3 miliardi di euro (-2,9%)
9. Oli, grassi vegetali e animali	Valore: 2,1 miliardi di euro (-4,3%)
10. Granaglie, amidi e derivati	Valore: 1,3 miliardi di euro (-1,2%)

Tabella 1 : La classifica dei 10 prodotti alimentari italiani più esportati e il loro valore, dati 2019

Come visto già brevemente nel primo capitolo i comparti che sono maggiormente apprezzati all'estero sono quelli del cioccolato, vini e ovviamente della pasta, pizza e pane.

Anche a seguito del coronavirus sono nati dei piani per la difesa delle PMI e del Made in Italy, a conferma che l'Italia crede ancora nel lavoro delle imprese di qualità sparse per l'intera nazione. Il Piano straordinario per il Made in Italy 2020, presentato nei giorni scorsi dal ministro degli Esteri, Luigi Di Maio, contiene le prime misure di sostegno alle imprese, alcune delle quali espressamente dedicate alle piccole e medie, per fronteggiare l'emergenza coronavirus e ridare fiato all'export italiano. Si parla di un piano che mette a disposizione 316 milioni di euro per la promozione all'estero in capo ad ICE Agenzia. Il fondo potrà essere utilizzato sia sotto forma di credito per commesse alle imprese che per iniziative di promozione. Fino a marzo 2021 la partecipazione agli eventi internazionali, organizzati sempre da ICE, sarà gratuita: si tratta di 200 iniziative in 50 mercati, con uno stanziamento previsto di 15 milioni di euro. Più specificamente dedicata alle piccole e medie imprese c'è una nuova misura che sospende il contributo delle stesse all'ICE e rende gratuiti tutti i servizi fino al 2021. Sono infine previste azioni sulla tracciabilità dei prodotti italiani, per contrastare i fenomeni di contraffazione del Made in Italy e l'Italian sounding.

3.3 La sostenibilità: un mezzo importante per essere competitivi

La terza variabile molto importante che tocca ormai tutti gli imprenditori dalle grandi aziende alle PMI è quello della **sostenibilità**. Già citate in precedenza, ormai la sostenibilità e la responsabilità aziendale sono una chiave vincente per il successo e soprattutto per la buona immagine dell'azienda stessa. In Valle d'Aosta, molte aziende stanno prendendo a cuore questo tema e, proprio nel settore agroalimentare, si cerca di dare la massima importanza alle azioni ecosostenibili, alle certificazioni e ovviamente a tutto il territorio che ci circonda. Un territorio non di vaste dimensioni ma ricco di risorse e che devono essere preservate. Per un'azienda

che opera direttamente sul territorio è praticamente impossibile non generare impatti diretti sull'ambiente, è importante però limitarli, trovare delle soluzioni di compensazione per creare un futuro più vivibile. La sostenibilità delle filiere alimentari deve aumentare per soddisfare il fabbisogno alimentare della popolazione mondiale in aumento e più urbanizzata. È quindi fondamentale introdurre tecniche più efficienti di produzione e trasformazione dei prodotti alimentari come ad esempio l'essiccazione e di stoccaggio e trasporto a livello regionale o aziendale. È importante poi analizzare e valutare l'impatto ambientale dei vari prodotti e dei vari sistemi di produzione all'interno del ciclo di vita. Allo stesso tempo valutare gli impatti ambientale dei vari servizi offerti sempre nell'ottica del proprio ciclo di vita. Bisognerebbe promuovere l'eco-design ovvero la progettazione di prodotti più rispettosi dell'ambiente, sostenere il processo decisionale in complesse strategie aziendali o politiche governative e ovviamente fornire ai consumatori informazioni adeguate (attraverso l'etichettatura) sull'impatto ambientale di un prodotto o servizio o attraverso le certificazioni per l'intero operato dell'azienda. Un ulteriore problema legato al mercato alimentare è lo spreco del cibo, solo in Italia vengono sprecate 5,1 milioni di tonnellate di cibo l'anno o meglio è cibo che viene generato in eccedenza lungo tutta la filiera agroalimentare. Di fronte a questa sfida, il fermento innovativo di molte startup italiane agri-food orientate alla sostenibilità che, oltre a generare innovazione di prodotti e processi proponendo uso più efficiente delle risorse, introduzione della "filiera corta" o impiego di materiali naturali nella produzione, propongono anche modelli di business in grado di creare valore economico con impatti positivi su ambiente e società. Alla base, nuove tecnologie e forme di collaborazione in grado di trasformare lo spreco alimentare in un valore condiviso attraverso soluzioni circolari.

Non solo le PMI si stanno muovendo ma, se guardiamo il caso a livello nazionale, qualcosa sta cambiando anche per le grandi aziende, che devono evolversi. Un primo esempio è quello di Conad che ha annunciato che entro due anni eliminerà progressivamente la plastica dai suoi prodotti a marchio, partendo naturalmente dagli oggetti in plastica monouso come cannucce, bicchieri e posate. C'è poi l'esempio di Ferrarelle, la quale ha deciso di investire nel riciclo, donando alle sue

bottiglie una seconda vita. Nell'impianto di Presenzano, in provincia di Caserta, vengono infatti realizzate nuove bottiglie costituite dal materiale plastico Pet (polietilene tereftalato) riciclato per il 50%, la quota massima consentita dalla legge italiana. Da gennaio a luglio 2019 lo stabilimento ha riciclato più di 5 mila tonnellate di Pet. Ichnusa invece offre l'opzione del vuoto a rendere, tramite il lancio di una linea green caratterizzata dal tappo verde. Acquistando queste bottiglie "eco" è possibile destinare i vuoti a un circuito di riciclo e allungare la loro vita di almeno 20 anni, piuttosto che gettarle via e avviarle ai processi di smaltimento. Lavazza ha messo in vendita nel Regno Unito le sue nuove capsule compostabili al 100%. L'obiettivo è quello di sostituire l'intera gamma di capsule per uso domestico con le nuove alternative ecologiche, che manterranno lo stesso prezzo al dettaglio, anche in Francia e Germania e di sottrarre quindi alla discarica un'enorme quantità di cialde usate. Anche Levissima porta avanti iniziative a favore della difesa dell'ambiente. Infatti, oltre ad aver avviato diverse collaborazioni con l'Università di Milano per contribuire allo studio e alla protezione dei ghiacciai italiani, utilizza bottiglie realizzate per il 30% in bio-pet, un materiale nato dalla lavorazione della canna da zucchero 100% riciclabile, e per il trasporto della sua acqua per mezzo del treno ha scelto di optare per il combustibile fossile meno inquinante in assoluto, ovvero il gas naturale liquefatto. Melinda ha deciso di lanciare un packaging green e amico dell'ambiente, introducendo un vassoio porta-mele in pura cellulosa biodegradabile, compostabile e riciclabile che è possibile riutilizzare anche in microonde accompagnato da una pellicola in bioplastica realizzata dalla lavorazione del mais.

Questi sono alcuni esempi di grandi aziende che si stanno muovendo in questa direzione. Una direzione che in un modo o nell'altro deve essere univoca per grandi aziende e per PMI. Per le startup risulta più facile iniziare fin da subito a lavorare all'interno di un contesto responsabile e vicino al rispetto dell'ambiente e delle materie prime che ci circondano, l'obiettivo è sempre quello di costruire un futuro migliore per l'azienda ma ovviamente anche per tutti gli stakeholders che ve ne fanno parte. Ritornando al caso valdostano e quindi che ci riguarda più da vicino, proprio negli ultimi anni sono stati avviati diversi progetti a favore dei giovani imprenditori. Per ultimo, nell'annata 2019-2020 il progetto "Valle d'Aosta: Crea la tua startup". Il

premio è stato promosso dall'Assessorato finanze, attività produttive e artigianato, in collaborazione con Federmanager, il sindacato dei dirigenti e quadri apicali delle aziende industriali, con Fondazione Giacomo Brodolini e Lattanzio Advisory S.p.A., con gli incubatori di impresa e con Vallée d'Aoste Structure srl. Questa sorta di concorso, come anche altri fatti in precedenza, hanno l'obiettivo di promuovere lo spirito imprenditoriale, in particolare nei giovani talentuosi, e di sostenere la creazione di startup innovative ed ecosostenibili. Non per altro infatti i progetti ammissibili devono riguardare ambiti tecnologici legati a Montagna sostenibile, Energia, Integrazione, Agricoltura/Turismo, Edilizia sostenibile e bio edilizia, Produzioni "green", Ambiente e ecosistemi, Salute, Montagna di eccellenza, Produzioni specializzate per la montagna, Comprensori sciistici, Altre Vie/Sistema dei rifugi, Montagna intelligente, Sicurezza e Monitoraggio del Territorio, La montagna digitale, Networking/Smart Cities. Tutti ambiti legati fortemente all'innovazione, alla montagna e alla sostenibilità. I giovani imprenditori che portano le cinque migliori idee hanno la possibilità di metterle all'opera grazie ad un notevole contributo in denaro e anche grazie alla possibilità di partecipare gratuitamente ad un percorso formativo, e non per ultimo anche grazie al supporto gratuito, da parte di manager, oltre che nella fase di mentoring, fino ad un anno dall'avvio dell'attività di impresa. Questo a conferma di quanto detto prima, la Valle d'Aosta è una regione che crede fortemente nelle PMI innovative e nel legame che si deve creare tra esse e il territorio circostante per un duplice promozione tra aziende e regione.

Una delle migliori soluzioni per essere competitivi in questa regione e in questo periodo storico, è proprio la ricerca della sostenibilità e della salvaguardia dell'ambiente. Come detto anche in precedenza, essere sostenibili deve essere concepito come un vero e proprio business, invece che esclusivamente come un atto di beneficenza o donazione, è un bene per l'intera popolazione ma in primo luogo per l'azienda stessa.

3.4 Il modello strategico della competitività

A seguito della precedente analisi legata alle determinanti di competitività di una qualsiasi azienda, in particolare PMI, ho sviluppato il seguente modello strategico.

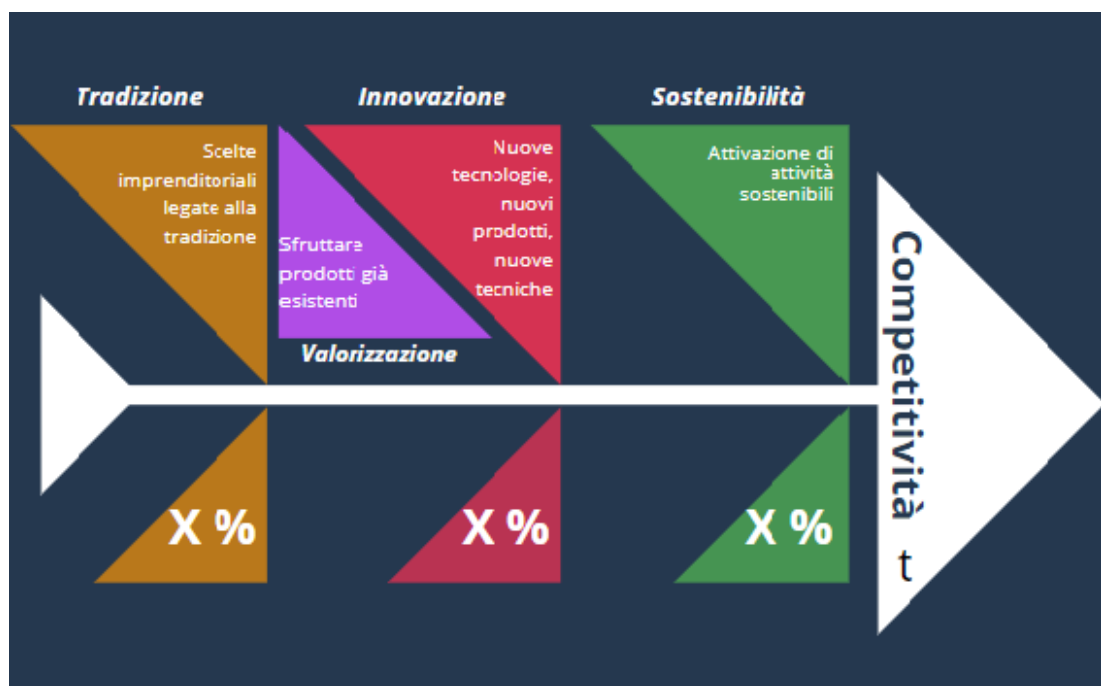


Grafico 3: modello strategico della Competitività, fonte: elaborazione propria

Il modello strategico racchiude le tre importanti macro variabili in riassunto del capitolo appena descritto. Ogni azienda dovrebbe quindi decidere e trovare il giusto equilibrio, allo stesso tempo valutare quanta importanza dare ad ognuna di esse e di conseguenza inserire o togliere delle attività per diventare sempre più competitivi. In mezzo ai tre capisaldi della competitività possono nascere altre variabili ad incastro, ad esempio tra tradizione e innovazione è molto importante la valorizzazione di quello che esiste già ma che non è ancora stato sfruttato. Così facendo si può, in un certo senso, utilizzare la tradizione per innovare. Tutto questo viene posizionato su una linea del tempo per due motivi principali. Il primo è

rappresentato chiaramente dalla competitività, la quale deve essere duratura nel tempo, e per questo motivo ogni azienda deve revisionare il proprio posizionamento strategico e il proprio core business. Il secondo motivo indica che, nel tempo, possono nascere nuove determinanti della competitività, ad esempio nel secolo scorso, la stessa sostenibilità non era considerata importante. Questo modello può funzionare per il settore agroalimentare in Valle d'Aosta ma allo stesso tempo anche per altri settori, chiaramente ogni mercato deve presentare una panorama diverso e soprattutto importanza differente tra le varie variabili. L'obiettivo finale è quello di capire, per ogni azienda, quanto possano incidere le varie determinanti sulla propria competitività e quanta importanza viene data da parte dei vari imprenditori, che, al di là del settore di appartenenza possono avere visioni differenti e quindi prediligere una variabile rispetto ad un'altra.

Capitolo 4: Il caso La Valdôtaine, una piccola distilleria di montagna

4.1 L'azienda dalle origini ad oggi

Alla fine seconda guerra mondiale, la società italiana ebbe una grande rottura con il passato, il periodo che intercorre dal 1958 al 1963 rappresenta gli anni del boom economico e della grande trasformazione. Anche la piccola Valle d'Aosta, in quegli anni, conobbe un grande sviluppo imprenditoriale ed economico. Franco Zublena¹¹ nasce nel 1938 a Nus, e cresce in Valle d'Aosta vivendo anche gli anni della guerra. Alla fine della guerra, c'era una grande volontà di fare, di inventare cose nuove per allontanarsi in qualche modo dal brutto periodo appena attraversato e per cercare di uscire dalla profonda crisi. In prima battuta, anche se con proporzioni decisamente diverse, questo periodo può coincidere con quello odierno, dove si sta lottando contro una forte crisi, causata dalla pandemia coronavirus, che porta diverse problematiche ma allo stesso tempo anche alcune opportunità per gli imprenditori. Tornando però negli anni post guerra, in Valle d'Aosta era tutto ancora da inventare, c'era solo la produzione della fontina che era uno dei prodotti più conosciuti della regione, la grappa classica e infine qualche agricoltore produceva del vino, senza però riscontrare grande successo. La storia della **Valdôtaine** iniziò quando Franco Zublena conobbe sua moglie, la quale aveva una piccola distilleria di famiglia a Verrès dove distillava grappa già nel 1947, l'azienda infatti venne fondata subito dopo la guerra. Perché La Valdôtaine che conosciamo oggi si trova a Saint - Marcel e non a Verrès?

Innanzitutto, questo trasferimento avvenne perché, l'imprenditore Franco Zublena abitava ad Aosta, e Saint - Marcel aveva a disposizione un posto dove

¹¹ Imprenditore e fondatore assieme alla moglie, dell'azienda la Valdôtaine. Per maggiori informazioni consultare l'intervista della Rai Valle d'Aosta Mon Pays – una storia valdostana a cura di Gianfranco Ialongo.

costruire l'azienda molto strategico. Si trattava di una zona vicino all'autostrada che era appena stata costruita e che rappresentava il più grande punto di riferimento e di passaggio della regione. Inizialmente l'attività si concentrava solo sulla distillazione, in seguito si decise di produrre e vendere tutti quei prodotti che in qualche modo erano legati al territorio e all'ambiente della Valle d'Aosta. Già in quegli anni infatti era importante far conoscere al cliente l'origine e la veridicità di quella che si vendeva e si produceva, e secondo l'imprenditore, questo era ed è tutt'oggi alla base della commercializzazione. Prima di tutto quindi si occuparono della produzione della grappa che aveva già in passato una grande tradizione ma solo nel privato, di essere aromatizzata con delle erbe. Fu così che, all'inizio si decise di fare una selezione di erbe di montagna aromatiche con grandissima attenzione e pazienza. Questo lavoro di enorme importanza venne fatto assieme a Poletti, un grande conoscitore di erbe e un grande personaggio del settore. Arrivarono a selezionare ben 60 qualità tra erbe e frutti per la produzione delle grappe e grazie a questa selezione, le grappe Valdôtaine divennero in pochissimo tempo uno dei prodotti più importanti dell'azienda e dell'intera Valle d'Aosta, questo perché la grappa aromatizzata era unica e autentica in tutta Italia. Fu infatti il primo prodotto distillatorio ad uscire dalla linea classica, tradizionale delle produzioni che c'erano ovvero génépy e grappa classica. Dopo le prime fortune, la volont  dell'imprenditore era quella di aumentare i prodotti sia alimentari che i liquori, chiaramente sempre legati al territorio e con un principio di sviluppo. Alla fine anni '70, i prodotti regionali avevano grande richiesta, era quindi il periodo perfetto per aumentare il settore. L'azienda decise quindi di focalizzarsi per un po' sui prodotti alimentari e iniziarono a produrre delle confetture assolutamente fatte con frutta naturale, il prezzo era tre volte superiore rispetto a quello di una confettura normale ma, questo era fin da subito l'obiettivo della Valdôtaine, ovvero, offrire ai clienti tutti prodotti di grande qualit , i risultati furono assolutamente positivi.

Un secondo importante motivo del trasferimento da Verrès a Saint - Marcel   legato alle origini di Franco Zublena, suo padre era appunto nativo di Saint - Marcel e quindi ci fu anche un fattore affettivo o meglio, l'imprenditore, da ragazzo, aveva passato molto tempo in questo piccolo paese e ne conosceva ogni peculiarit . Per

tradizione, assieme a suo nonno, si macellava un maiale alla fine di ogni anno, si facevano in seguito due prosciutti che venivano lavorati in maniera particolare e si tagliava proprio in occasione della festa del maiale dell'anno seguente. A partire da questi ricordi, iniziò a maturare la grande idea di produrre il famoso **Prosciutto di Saint – Marcel**, legato fortemente ad una tradizione presente da anni. Secondo la sua filosofia, era importante trovare un legame vero e proprio tra il prosciutto e la Valle d'Aosta, questo per distinguersi dagli altri prodotti simili. La regione aveva un'infinità di erbe aromatizzate, il prosciutto aromatizzato alle erbe era la combinazione perfetta per offrire un prodotto di grandissima qualità e di grande legame con il territorio e con le tradizioni. Decisero quindi di fare due anni di sperimentazione con grandi risultati, il prodotto finale doveva rimanere un buon prosciutto crudo, profumato e dolce, con la particolarità però di avere questa leggera aromatizzazione che lo distingueva da tutti gli altri. Dopo due anni finalmente il prodotto era in linea con le loro idee, all'inizio però, la sua commercializzazione non fu affatto facile, semplicemente perché la selezione di questo particolare prodotto era distante dalle grandi produzioni e il prosciutto di Saint – Marcel, aveva quindi un costo superiore ai vari prosciutti di Parma o di San Daniele. La prima importante svolta si concretizzò dopo il primo anno, quando la clientela già consolidata con gli altri prodotti e super fedele ad ogni cambiamento iniziò ad apprezzare il prodotto divulgandone il nome e la qualità, creando così una vera e propria rete di clienti. Il nome prosciutto di Saint - Marcel ovviamente è legato al paese di produzione perché anche da questo punto di vista doveva esserci un legame tra prodotto e territorio. L'obiettivo era di farsi conoscere in tutto il mondo e di diventare un marchio distinguibile dagli altri. È giusto porsi degli obiettivi importanti, secondo Franco Zublena infatti: "pensare alla grande anche in piccolo è una cosa molto positiva".

Consolidata la produzione del prosciutto, l'azienda ritorna a concentrarsi sulla grappa, non bisogna infatti dimenticare che La Valdôtaine nasce come distilleria. Con le proprie forze, un passo alla volta si decise di ristrutturare la distilleria. L'azienda aveva già 4 alambicchi tradizionali a vapore, i primi due 1947 e gli altri due persino degli anni '30. È a questo punto che, Franco Zublena decise di far costruire il primo alambicco in Italia a sottovuoto e a bagnomaria, costruito da un'azienda toscana ma

su idea e con la collaborazione dell'imprenditore e sua moglie. È da questo importante cambiamento che si può notare che, già all'epoca, era molto importante la tradizione ma allo stesso tempo era fondamentale cercare di innovarsi per distinguersi dagli altri. Con questo alambicco era infatti possibile salvare quasi tutti gli aromi della materia prima, realizzando così un liquore dal gusto prelibato. Nel 1988 quindi ci fu così, questa importantissima ristrutturazione con la costruzione di questo nuovo alambicco che rappresentò un grande trampolino di lancio per l'evoluzione dell'azienda. La Valdôtaine andava assolutamente nel verso opposto della maggior parte delle aziende. L'obiettivo non era la grande produzione ma al contrario, si ricercava la piccola produzione ma altamente qualificata. Un prodotto seguito in tutto e per tutto da offrire ad una clientela minore ma ad un prezzo elevato rispetto alla concorrenza. I prodotti valdostani sono sinonimo di qualità, e infatti, grazie alla distillazione della grappa Blanc di Morgex, La Valdôtaine riuscì a vincere medaglia d'oro in un concorso internazionale nel mondo di distillati a Bruxelles, si tratta della prima vittoria in assoluto per una distilleria italiana. In seguito, presentando altre grappe, vinsero anche una seconda medaglia d'oro e altri premi importanti che rappresentano un grande successo per l'azienda e per la distillazione italiana. Nei programmi di innovazione ed espansione attuati, l'azienda non si dimenticò mai di preservare la qualità assoluta e il legame con il territorio, l'obiettivo non era la quantità, la regione è piccola e non si può pensare alla grande produzione. In seguito si cercò di offrire anche il génépy della Valle d'Aosta, e in collaborazione con l'assessorato all'agricoltura si cercò di dare al liquore la riconoscenza di prodotto di origine.

Nei primi anni 2000 si assiste ad un cambiamento importante a livello gestionale, a partire dal 1 novembre del 2005 infatti l'azienda viene acquistata dal **Gruppo Francoli**¹² e da gennaio 2006, **Paolo Covi**¹³ diventa amministratore delegato. I primi anni di lavoro vengono svolti assieme a Franco Zublena per la gestione dei clienti con un passaggio graduale fino ai giorni d'oggi. La proprietà è quindi per un 90

¹² La famiglia Francoli ha iniziato a distillare nel 1875, negli anni, con la creazione di nuove aziende o l'acquisizione di realtà esistenti, ha dato vita al Gruppo Francoli.

¹³ Amministratore delegato dell'azienda La Valdôtaine. La maggior parte delle informazioni di questo capitolo sono state ricavate direttamente grazie ad un'intervista in azienda.

% di Francoli che ha deciso di spingere La Valdôtaine verso l'alto, rendendola una distilleria di altissima qualità, e di grande enfasi con la montagna.

Secondo Franco Zublena, ci sono ancora oggi prodotti che potrebbero essere coltivati e venduti da giovani imprenditori che decidono di legarsi all'agricoltura e al settore alimentare. Si tratta di piccole produzioni di qualità che potrebbero essere sviluppate e ingrandite, come ad esempio il fagiolo autoctono di Saint - Marcel o la patata rossa di montagna. Anche se, nel complesso, il mercato sta cambiando, e ci sono meno persone disposte a pagare un prezzo alto, secondo la visione dell'imprenditore, la Valle d'Aosta ha ancora oggi un turismo di qualità e che ricerca la qualità nei servizi e nei prodotti. Per questo motivo, le varie aziende valdostane devono continuare a ricercare e valorizzare questo forte legame con i prodotti del territorio. Le persone sono quindi molto attente alle produzioni di qualità, bisogna saper comunicare bene e fare conoscere la provenienza e la naturalezza dei prodotti offerti. Non bisogna inventare nulla, basterebbe tornare indietro e vedere cosa si produceva anni fa quando la vita era difficile e quando la regione era quasi autonoma nella produzione. La Valle d'Aosta e i suoi prodotti hanno senza dubbio un futuro, ci vogliono giovani volenterosi e consapevoli che anche nei periodi di crisi, i mercati come quello agroalimentare tornano a prendere importanza.

4.2 La sostenibilità per l'azienda, una promessa per il futuro

Partendo dal presupposto che, la filiera agroalimentare è già di per se molto virtuosa ed orientata alla sostenibilità, è fondamentale che ogni azienda faccia un passo ulteriore. La Valdôtaine, presta molta attenzione al **prodotto locale** per dare coerenza al concetto di territorio, allo stesso tempo cerca di minimizzare i consumi durante la fase di produzione, ad esempio i tappi sono fatti con una tecnica particolare per evitare di usare la colla. Il grande problema di questa piccola distilleria è che lo stabilimento non è di loro proprietà e che di conseguenza, alcune attività

sostenibili non sono ancora state attivate. Secondo l'amministratore delegato però le cose cambieranno in fretta, la volontà e le idee ci sono.

Se a livello di azienda ci sono ancora alcuni limiti, la politica del Gruppo Francoli porge grandissima attenzione alla sostenibilità, la speranza, anzi la certezza è che nel giro di pochi anni, anche l'azienda valdostana seguirà tutte le direttive del Gruppo. Entrando sul sito di Francoli infatti, fin dalla homepage, si può notare la rilevanza che viene data alla sostenibilità, la quale viene considerata mezzo di crescita e competitività, ovvero vista come valore condiviso, non per altro, Distillerie Francoli è la prima distilleria a **Impatto Zero**. Alla base di tutto c'è un utilizzo completo della vinaccia, ovvero, grazie alla sua essiccazione non vi sono sprechi nel processo di distillazione. La vinaccia essiccata viene utilizzata come combustibile sia per produrre il vapore acqueo necessario alla distillazione e sia per il riscaldamento nel periodo invernale di tutte le strutture dell'azienda. L'utilizzo della vinaccia come combustibile implica chiaramente l'emissione di fumi in atmosfera che però, oltre a essere poco inquinanti, perché di origine vegetale, sono state ancora di più minimizzate grazie all'utilizzo di un elettrofiltro, risultando così notevolmente al di sotto dei limiti imposti dalla legge. Molto importante è anche il riutilizzo dell'acqua. Per il raffreddamento e la condensazione dei vapori alcolici che originano la Grappa si adopera dell'acqua che, terminata la sua funzione di scambiatrice di calore, viene nuovamente raffreddata da un sistema a cascata che permette di reintrodurla nel circuito di raffreddamento (la quantità di acqua recuperata è del 95%). Importante aggiungere che l'azienda aderisce al progetto Impatto Zero, contribuendo ad una tutela media annuale di oltre 340 mila mq di foresta in Costa Rica.

Il Gruppo Francoli considera la sostenibilità una pedina fondamentale nel proprio core business. Cerca di ridurre al minimo l'emissione di anidride carbonica, ha un utilizzo completo della vinaccia, collabora per rendere l'aria più pulita, riutilizza l'acqua riducendo radicalmente gli sprechi, si impegna per compensare il minimo inquinamento con la riforestazione. Tutto questo viene fatto per il bene di tutti gli stakeholders, ma anche per il bene del Gruppo stesso che ha deciso di crescere e migliorarsi anche grazie alla sostenibilità. L'obiettivo ora è chiaramente quello di tramandare queste tecniche e queste scelte a tutte le aziende del Gruppo tra cui la

Valdôtaine. La promessa è quella di dare assolutamente maggiore rilevanza alla sostenibilità in futuro, le idee ci sono, bisogna superare alcuni ostacoli per metterle in campo. La visione dell'azienda è senza dubbio proiettata verso questo mondo.

4.3 Il posizionamento strategico e la competitività attraverso i modelli

Se La Valdôtaine trova ancora alcune impossibilità nel seguire il Gruppo, e mettere al centro del proprio core business la sostenibilità, al contrario, il binomio tra tradizione e innovazione rispecchia a 360 gradi la posizione strategica dell'azienda. Se questo legame si trovava già con il vecchio imprenditore, oggi è ancora più accentuato. In particolare dopo la rivisitazione del 2017 che comprendeva un'intera revisione del prosciutto e dei liquori, un taglio di molti prodotti e un taglio delle personalizzazioni del prodotto, l'introduzione di una sola forma di bottiglia per diverse capacità e la riduzione delle tipologie di tappi.

Su tutte queste novità, spicca l'introduzione di una nuova linea di distillati innovativi all'interno del contesto valdostano ma con un packaging, un'etichettatura e soprattutto una lavorazione attraverso le erbe di montagna, fortemente legati alla tradizione e al paese di Saint - Marcel. Questi nuovi prodotti rispecchiano perfettamente l'ideale di innovare senza distaccarsi dalla tradizione, e quindi cercando di **valorizzare** quello che si ha a disposizione ma che non è ancora stato sfruttato. La linea comprende un Gin, un Vermouth, una Vodka e in particolare la grande sorpresa, ovvero l'Amaro Dente di Leone. Ogni liquore nasconde una grande originalità sia nel nome che nella produzione attraverso erbe di montagna che rendono ogni distillato unico nel suo genere. Il Gin Acqueverdi prende il nome dalle famose Acqueverdi di Saint – Marcel, un luogo magico esaltato dal luminoso colore verdeazzurro, sulle rive crescono le essenze che rendono unico questo Gin Alpino. Eyva Vodka al farro di montagna è prodotta invece grazie ad un particolare farro rustico, adatto a terreni poveri e montagnosi, poco assetato e adatto a coltivazioni naturali, senza troppi aiuti da parte dell'uomo. Il Verney Vermouth delle Alpi, il quale

si ispira ad una scritta nel 1880 ed attribuita a l'Abbé Edouard Berard, botanico vissuto in Aosta nel 1800. Al palato è ricco e al naso porta spezie caratteristiche e note aromatiche di "sarieula" (Timo Comune), protagonista dei profumi alpini della Valle d'Aosta. Infine, il prodotto più venduto e più apprezzato di questa nuova linea ovvero L'Amaro Dente di Leone, prodotto grazie a questo fiore mitologico accompagnato da una serie di erbe alpine e all'amaricante muscovado che lo rendono ancor più intrigante al palato. Questi distillati rappresentano una grande innovazione per La Valdôtaine e per l'intero mercato distillatorio della regione, ogni liquore è caratterizzato da un nome, da un'etichettatura e da una produzione attraverso le erbe di montagna che rendono il prodotto unico e di grande vicinanza con la tradizione e con il territorio valdostano. Una particolarità di questa nuova linea è rappresentata anche dal **packaging**. Innanzitutto la bottiglia è da 1 l, a differenza dei liquori presenti sul territorio italiano che sono solitamente da 700 ml. Questa è una scelta presa per cercare di soddisfare anche il mercato estero, in particolare gli USA, anche qua in Italia ha riscosso un notevole successo nonché una grande rilevanza sugli scaffali dei negozi e nei duty free degli Aeroporti. Una seconda carta vincente è la forma della bottiglia che ricorda quelle delle farmacie del 900', un packaging che richiama la tradizione ma che in realtà rappresenta un'innovazione nel contesto distillatorio italiano. Questa particolarità ha attirato l'attenzione di diversi clienti che hanno deciso di provare i prodotti solamente guardando il prodotto, senza averlo assaggiato e che hanno poi ritrovato le sensazioni provate con la vista anche con il gusto. Allo stesso tempo ha attirato l'attenzione anche di altre distillerie che stanno cambiando a loro volta le forme di alcune bottiglie ispirandosi appunto a quelle della Valdôtaine.



Immagine 2: la nuova linea di prodotti, con una particolare etichettatura. Maggiori informazioni su www.lavaldotaine.it

Oltre a queste importanti novità l'azienda continua a proporre anche il génepy e le grappe che ricalcano le ricette iniziali e le scelte di Franco Zublena. Produrre e decidere cosa proporre è relativamente facile, il vero problema è rappresentato dalla distribuzione. Con la globalizzazione si ha un effetto disastroso per il mercato distillatorio di qualità, chi produce il bene al costo minore è quello più bravo e a rimetterci sono chiaramente le piccole aziende. Anche l'approdo di internet, risulta un'arma a doppio taglio. In generale infatti, grazie all'E-Commerce, vendere è diventato più facile anche se, come sostiene Paolo Covi, i prodotti della Valdôtaine e in generale i distillati dovrebbero essere assaggiati prima di essere acquistati. Molte persone se non conoscono il prodotto non lo comprano online. Un altro problema è che il mercato valdostano non consuma ed è praticamente inesistente, da qui ne deriva l'obbligo di uscire dalle Alpi. Per distribuire a carattere nazionale e internazionale però bisogna avere prodotti di livello e che richiamano la cultura del proprio paese. Come già sottolineato in precedenza questo è di grande importanza per la Valdôtaine che è riuscita a ritagliarsi un'importante fetta di clienti in giro per l'Italia ma anche in Germania, Giappone, Cina e con l'obiettivo di tornare negli USA e di arrivare anche in Australia. Si tratta di un progetto senza dubbio a carattere internazionale che guarda al futuro e che vuole far conoscere la Valle d'Aosta e la particolarità dei prodotti di questa regione in tutto il mondo. La distribuzione si presenta quindi come una sfida continua anche a seguito della continua evoluzione del mercato.

In ogni caso il posizionamento strategico dell'azienda rimane coerente con l'idea iniziale, produzione di grande qualità per una clientela disposta a pagare un certo prezzo. Chiaramente nel corso degli anni l'azienda ha subito diversi cambiamenti e ha dovuto adattarsi alle evoluzioni del mercato ma in generale molte idee sono rimaste le medesime. Il fil rouge che collega il prosciutto, i distillati e che distingue la Valdôtaine dalle altre aziende, sono senza dubbio le erbe di montagna. Anni fa, l'economia di montagna era molto povera, ma grazie ad anni di studio e analisi, hanno saputo far conoscere le erbe che hanno fatto fare il salto di qualità ai prodotti locali offerti. Le erbe sono diventate quindi una **caratteristica distintiva**. Il sistema qualità prevede che devi essere maniacale fin dai controlli iniziali e dalla scelta delle materie prime, questo permette però di arrivare ad un prodotto finale di prima scelta. Bisogna stare attenti a non esagerare con i cambiamenti, è giusto continuare con questa filosofia cercando di mantenere un giusto equilibrio tra tradizione e innovazione.

Il posizionamento strategico dell'azienda può essere anche analizzato in modo più schematico, attraverso la matrice Swot, presentata nel secondo capitolo, che riassume i principali punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

Punti di forza: Secondo P. Covi, i principali punti di forza oggi sono molteplici. Innanzitutto la nuova linea e l'amaro Dente di Leone che hanno permesso all'azienda di raddoppiare i risultati. Ovviamente il Prosciutto di Saint Marcel che ancora oggi e nonostante tutte le difficoltà incide con rilevanza sul fatturato dell'azienda. Più generalmente sono punti di forza anche il nome e l'immagine che l'azienda si è creata negli anni e il Made in Italy che contribuisce ad avere una buona vetrina a livello internazionale e quindi a vendere i propri prodotti in giro per il mondo.

Punti di debolezza: Il principale punto di debolezza è uno solo ma è molto limitante è senza dubbio lo stabilimento. Non essendo di proprietà dell'azienda, molte attività devono essere accantonate e sono limitate le azioni migliorative che possono essere fatte sul punto vendita, su tutti gli spazi aziendali e anche sulla sostenibilità.

Minacce: Il mercato del prosciutto sta pian piano morendo perché è ormai quasi completamente volto alla grande produzione, non esistono più i negozi di vicinato

che ti fanno la pubblicità. Per i liquori invece la globalizzazione ha causato grandi danni sempre legati al costo di distribuzione. In ogni caso l'azienda continua a combattere contro questa evoluzione del mercato cercando di puntare sempre sulla qualità.

Opportunità: Al pari delle minacce che possono impensierire il mercato distillatorio e l'azienda, esistono molteplici opportunità che potranno essere sfruttate. Innanzitutto quella di valorizzare ancora di più le erbe presenti sul territorio per la produzioni di nuovi distillati e con la possibilità di iniziare ad offrire anche un prosciutto cotto alle erbe. La possibilità concreta di migliorare l'E-Commerce appena attivato e di strutturare un vero e proprio piano di Social Media Marketing per aumentare la visibilità e le vendite online. Un'altra opportunità importante è la possibilità di evoluzione da distilleria di grappa a distilleria di aromi e la possibilità di fare convenzioni con altre realtà già presenti. Come visto in precedenza c'è anche la grande opportunità di entrare in mercati che hanno una grande richiesta di distillati quali Australia e USA.



Grafico 4: Analisi Swot, azienda La Valdôtaine. Fonte: elaborazione propria

In approfondimento al posizionamento strategico dell'azienda, tramite l'analisi del nuovo modello a tre variabili presentato nei capitoli precedenti, ho potuto analizzare l'importanza che l'azienda La Valdôtaine cerca di dare a tradizione, innovazione e sostenibilità per essere competitivi. L'analisi nel dettaglio di queste tre determinanti fatta all'interno di questo capitolo viene quindi riassunta nel seguente modello strategico.

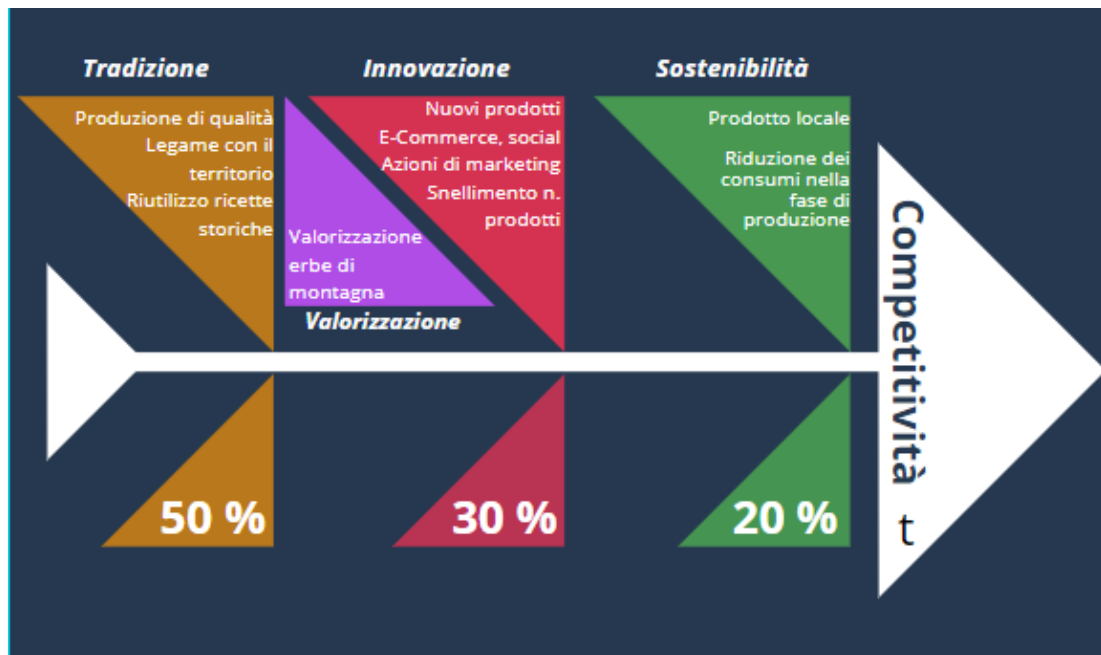


Grafico 5: modello a 3 variabili per La Valdôtaine, fonte: elaborazione propria

Come si evinceva già nell'analisi Swot, anche in questo modello possiamo notare che l'azienda pone grande importanza alla tradizione e al rapporto tra tradizione e innovazione. Questo grazie ad un notevole lavoro di selezione delle erbe di montagna che rappresentano l'elemento distintivo dei propri prodotti in grado di valorizzarne ed esaltarne le qualità. Una percentuale più bassa di investimento è invece dedicata alla sostenibilità, la quale come già visto in precedenza, sarà sempre più presente in futuro.

4.4 La ripartenza dopo la Pandemia Covid-19

Come per tutte le aziende, anche per La Valdôtaine, i mesi di confinamento hanno rappresentato un periodo di profonda **crisi**. Nei mesi di marzo, aprile e maggio infatti le vendite si sono ridotte profondamente, la richiesta di distillati era notevolmente bassa, non essendo un bene di prima necessità. Come ogni crisi anche quella di questo 2020 porta con sé aspetti negativi ma anche alcune idee, opportunità

di cambiamento. Come visto in precedenza, molte aziende hanno deciso di implementare l'utilizzo di social, E-Commerce e in generale di ampliare la propria presenza sul mondo del web. La Valdôtaine si è vista costretta ad attivare un proprio E-Commerce, o meglio, inizialmente a vendere i propri prodotti sull'E-Commerce del Gruppo Francoli. Era un'idea che da tempo veniva rimandata e che finalmente ha preso piede e potrà essere senza dubbio un asso nella manica importante per il futuro prossimo. Paolo Covi non nasconde ancora un po' di scetticismo, in quanto il mercato agroalimentare delle PMI, fa ancora fatica a ritagliarsi una buona fetta di clienti grazie alle vendite online. Il grande problema è che difficilmente una persona decide di acquistare un prodotto alimentare o ancora peggio un liquore di un certo valore commerciale, senza averlo prima assaggiato o per lo meno senza conoscerlo. Allo stesso tempo però c'è la fiducia di continuare ad utilizzare e migliorare il proprio E-Commerce in quanto i clienti già consolidati ma che non risiedono in Valle d'Aosta hanno accolto con grande piacere la possibilità di acquistare i prodotti Valdôtaine online, i quali hanno letteralmente riempito i propri carrelli online. L'obiettivo è quindi di rompere le barriere del primo assaggio e di sfruttare questa risorsa per aumentare la propria clientela, anche grazie ad un lavoro mirato sui social e sul sito web. Nonostante le difficoltà e il momento difficile per l'Italia e per il mercato distillatorio italiano, La Valdôtaine non si abbatte e cerca di trovare delle valide soluzioni. I primi mesi di lavoro post confinamento, per fortuna, sono stati la prova che la ripresa è possibile e che anche questo mercato particolare deve avere un futuro roseo. Nei mesi di luglio e agosto infatti, il fatturato ha superato quello del medesimo periodo nell'anno 2019. Questi risultati hanno permesso all'azienda di recuperare quasi interamente le perdite dei mesi precedenti, così da dare nuove motivazioni per continuare a lavorare con passione e determinazione.

Conclusione

Questo studio ha cercato di rispondere alla domanda: “Come deve comportarsi un imprenditore di un’azienda valdostana per essere competitivo?” A tal fine, è stata condotta un’analisi su alcune aziende valdostane nel settore agroalimentare con particolare riguardo all’azienda La Valdôtaine.

Dall’analisi effettuata risulta che le aziende che ottengono migliori risultati sono quelle che cercano di giostrarsi tra tre grandi macro variabili che ho personalmente selezionato e analizzato, ovvero: tradizione, innovazione e sostenibilità. Questo lavoro si concentra sul settore alimentare ma in realtà questo ragionamento può essere esteso ad altri mercati. In una regione come la Valle d’Aosta e in periodo così particolare, un buon modo per farsi conoscere al di fuori delle Alpi è sfruttare le risorse che Internet ci offre come sito web, social network e E-Commerce. Questa gestione però deve essere gestita con professionalità, altrimenti può risultare inutile o ancora peggio ripercuotersi sull’immagine dell’azienda. Gli imprenditori devono quindi guardare al futuro introducendo novità e migliorando la propria azienda e il proprio ambiente di lavoro, allo stesso tempo però non devono distaccarsi troppo dalle radici della regione di appartenenza. Bisogna trovare quindi il giusto equilibrio tra tradizione e innovazione, molte volte piuttosto che cercare di inventare qualcosa di nuovo, soprattutto nel settore alimentare, sarebbe più interessante valorizzare quello che non è ancora stato sfruttato. Il termine “valorizzare” è di grande importanza, e proprio La Valdôtaine sta facendo questo lavoro con le erbe di montagna. Una terza variabile molto importante è la sostenibilità. Se come termine può sembrare molto ampio e vago è importante soffermarsi sul significato che ogni azienda dovrebbe dare. Bisogna superare il concetto di responsabilità di impresa in senso lato e vedere la sostenibilità come parte attiva del proprio core business. Porter e da Kramer(2011) coniano il termine **valore condiviso** che fa riferimento “all’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera”. Questo termine rappresenta al meglio la mentalità che devono assumere le aziende.

COMPETITIVITÀ PER LE PMI VALDOSTANE



TRADIZIONE

Non bisogna perdere di vista le tradizioni che rispecchiano la regione Valle d'Aosta: produzione di qualità e legata al territorio.



INNOVAZIONE

Bisogna espandere i propri confini, accrescere la propria clientela, scoprire nuovi metodi di lavoro grazie alle nuove tecnologie.



SOSTENIBILITÀ

Bisogna concepirla come un business aziendale, non più come un atto di beneficenza, è un bene per l'intera popolazione ma in primo luogo per l'azienda stessa.

Il risultato ottenuto da tale lavoro di ricerca è approfondito da queste tre riflessioni personali, le quali vanno ad approfondire il titolo iniziale. È importante trovare il giusto equilibrio tra tradizione, innovazione e sostenibilità. Ogni azienda deve decidere quanto investire e quanta importanza dare a queste tre macro variabili. Allo stesso tempo le aziende devono anche decidere che significato dare a queste tre espressioni. Io personalmente, come ho anche descritto indirettamente durante tutto il lavoro, penso che la tradizione debba assumere un ruolo chiave all'interno di una PMI. Con tradizione mi riferisco a tutte le attività e usanze che vengono tramandate negli anni e che contraddistinguono ogni azienda per la qualità e per la particolarità come per esempio nel caso della Valdôtaine, la decisione di continuare a produrre il génépy con la ricetta iniziale. Queste tradizioni però devono convivere con l'evoluzione continua del mercato e il passare degli anni, per far questo è giusto adattare il proprio lavoro a nuovi metodi innovativi di produzione, vendita e marketing. Infine, una PMI deve assolutamente introdurre nel proprio core business la sostenibilità vista come valore condiviso. Questo mio ragionamento fondato su tre concetti dev'essere alla base di un posizionamento strategico aziendale di un'azienda che vuole essere competitiva.

Per quanto riguarda l'analisi dell'azienda La Valdôtaine, ho quindi inizialmente utilizzato alcuni modelli noti come l'analisi Swot. Questo mi ha aiutato a capire in generale il posizionamento strategico dell'azienda. In seguito, sempre grazie alle preziose riflessioni dell'amministratore delegato P. Covi, abbiamo decretato quanta importanza viene data alle tre variabili attraverso ad un nuovo modello da me elaborato. L'azienda è molto attenta a gestire l'equilibrio tra tradizione e innovazione e in particolare, l'A.D. ritiene importante la valorizzazione dei prodotti che offre la regione Valle d'Aosta. Se il Gruppo Francoli da grande attenzione alla sostenibilità, purtroppo, per problemi più volte esplicitati, l'azienda valdostana trova ancora alcuni limiti in questo senso. La promessa è che in futuro le cifre cambieranno e che anche la sostenibilità otterrà una rilevanza notevole. Per quanto riguarda l'innovazione non è facile in un settore come quello distillatorio trovare nuove motivazioni e nuove invenzioni, allo stesso tempo l'obiettivo è quello di migliorare il proprio utilizzo legato all'E-Commerce nato nel periodo di confinamento.

Una raccomandazione per ulteriori ricerche future potrebbe essere quella di realizzare uno studio simile per altri settori meno tradizionali di quello agroalimentare. Sarebbe interessante capire come cambiano gli equilibri nel modello tra le tre macro variabili in termini di investimento e importanza. Senza dubbio un'azienda informatica deve dare più rilevanza all'innovazione e alla sostenibilità rispetto alla tradizione che potrebbe anche essere priva di significato. Una cosa è sicura, al di là delle forze in gioco che possono cambiare, l'obiettivo finale di ogni PMI in qualsiasi settore è e sarà per sempre quello di essere competitivi.

Sitografia

Codici Ateco:

<https://codiceateco.it>

Rapporto alimentare 2019:

http://www.federalimentare.it/documenti/IndustriaAlimentare_CuoreDelMadeInItaly/Rapporto2019_Alimentare.pdf

Assodistil:

<https://assodistil.it/>

Gambero Rosso:

<https://www.gamberorosso.it/notizie/come-cambieranno-i-consumi-di-alcol-nei-prossimi-anni-vino-birra-e-distillati-al-vaglio/>

Made in Vda e Confindustria:

<http://www.madeinvda.it/>

<https://www.confindustria.aosta.it/>

Sostenibilità:

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

<https://www.homegreenhomeblog.com/>

Analisi Swot:

<https://www.mysocialweb.it/2017/12/22/analisi-swot/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-swot/>

<https://www.studiosamo.it/glossario/analisi-swot/>

Posizionamento strategico:

<http://www.eqmc.it/posizionamento-strategico-marketing/>

<https://farenumeri.it/posizionamento-strategico/>

Valore condiviso:

<http://www.business-plan.it/blog/creating-shared-value-csv-valore-condiviso-e-business-plan/>

https://www.snam.it/it/sostenibilita/strategie_e_impegni/valore_condiviso.html

www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/

Gruppo Francoli e Valdôtaine:

www.francoli.it

www.lavaldotaine.it

Bibliografia

A. Grandori : Organizzazione e comportamento economico, Il Mulino Strumenti

Camilleri M. A. 2017, “Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies”, Springer

G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda : Corso di economia aziendale, Il Mulino Strumenti

M. Caroli, F. Brunetta, A. Valentino: L’industria alimentare in Italia Sfide, traiettorie strategiche e politiche di sviluppo, Luiss Business School

Paolo Preti, Marina Puricelli : L’impresa forte, un manifesto per le piccole imprese , Cultura d’Impresa, Egea

Rapporto commissione Europea 2011 – responsabilità sociale delle imprese

Ringraziamenti

Desidero ricordare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura con suggerimenti, critiche ed osservazioni: a loro va la mia gratitudine.

Ringrazio anzitutto la professoressa e relatrice Anna Maria Alessandra Merlo per i preziosi consigli e per la guida sapiente durante tutta la stesura dell'elaborato.

Proseguo con un ringraziamento all'azienda La Valdôtaine, in particolare l'A.D. Paolo Covi che mi ha accolto di persona per rispondere in modo più che esaustivo a tutte le domande, facilitando le mie ricerche.

Vorrei infine ringraziare le persone che mi hanno supportato in questi primi tre anni di percorso universitario: la mia famiglia, i miei amici e i miei colleghi di corso.