



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*GLI INTANGIBLE QUALI FATTORI COMPETITIVI  
NEL SETTORE AGRO-ALIMENTARE.  
DINAMICHE DI SVILUPPO NEL VITIVINICOLO E  
NEL SETTORE DELLA PASTA IN ABRUZZO*

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

---

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Barbara Iannone

Pavia, Gennaio 2017  
Vol. 8 - N. 4/2017

DOI: 10.13132/2038-5498/8.4.243-261

# Gli *intangibile* quali fattori competitivi nel settore agro-alimentare. Dinamiche di sviluppo nel vitivinicolo e nel settore della pasta in Abruzzo

Barbara Iannone

## Abstract

La letteratura aziendale, nel corso degli ultimi decenni, ha attribuito sempre più rilevanza al tema della gestione della conoscenza e del capitale intellettuale in generale. La causa di ciò è da imputare ai cambiamenti che soprattutto la globalizzazione e l'evoluzione della tecnologia hanno apportato negli ambienti competitivi delle imprese. Si verifica una maggiore complessità dovuta a consumatori sempre più informati ed esigenti. In questo scenario, anche le PMI (piccole e medie imprese) e soprattutto le aziende familiari hanno dovuto imparare a confrontarsi con un contesto sempre più dinamico e imprevedibile. I loro risultati non dipendono più solo da fattori tradizionali rappresentato da risorse fisiche, ma da *intangibile*, quali, ad esempio, la capacità di fare innovazione, la forza attrattiva del brand (e la annessa reputazione), il valore delle tradizioni e la salvaguardia del territorio e dell'ambiente circostante. In questo articolo, si focalizza l'attenzione su due settori che realizzano prodotti del *Made in Italy* che meglio rappresentano il patrimonio culturale del paese: il settore vitivinicolo e quello della pasta. Emerge un chiaro quadro teso sia alla creazione che al miglioramento degli *intangibile* secondo differenti modalità.

Over the past decades, the business literature has increasingly giving importance to the issues of knowledge management and intellectual capital. This is due to the changes that the globalization and the evolution of technology have caused in the companies' competitive environment. A higher complexity is taking places for consumers are more and more informed and demanding. In this context the SMEs and overall family businesses had to learn how to deal with factors increasingly dynamic and unpredictable. Their results don't depend anymore only on traditional assets represented by tangible resources, but also on intangibles ones, such as the ability to introduce innovation, the attractiveness of the brand (and its reputation), the tradition values and the territory preservation and the environment safeguard. This paper is focused on two different sectors representing the best of Made in Italy: wine and pasta. They symbolize the best of Italian Cultural Heritage, of agribusiness particularly. It emerges a framework focused to both creation and improvement of intangibles according different ways.

**Keywords:** *Intangible*, Innovazione, Corporate Reputation (Co.Re.), *Made in Italy*.

## 1 – Introduzione

Rispetto al passato, negli ultimi decenni, sono avvenute grandi trasformazioni tecnologiche, sociali e culturali, tali da aver spinto tutto il mondo aziendale verso la ricerca di nuovi approcci idonei al mantenimento e/o rinnovamento del proprio vantaggio competitivo (Barney, 2001a; Barney, 2001b; Barney et al., 2011). Si assiste, difatti, ad una crescente evoluzione della complessità che impone, a livello aziendale, il ripensamento delle strategie finora adottate poiché occorre ri-

cercare nuove soluzioni coerenti con i mutamenti esistenti ed emergenti (Comuzzi, 2015). Cresce il numero degli elementi da controllare e la loro maggiore variabilità spinge le aziende verso un maggiore potenziale creativo, al fine di individuare soluzioni concrete a problemi competitivi nuovi e volubili. Mentre in passato vi era un orientamento alla riduzione degli "ostacoli", è ormai da qualche decennio che si procede con impegno verso la metabolizzazione ed il governo della complessità. Le risorse *firm specific* (Barney, 1991) rivestono un ruolo di primaria importanza poiché consentono di interpretare ed agire adeguatamente a fronte degli improvvisi mutamenti ambientali.

All'inizio del XXI secolo, con il consolidamento dell'economia della conoscenza (Drucker, 1993), le risorse invisibili, successivamente meglio inquadrare come *intangibile* (Itami, 1988; Ferrando, 1999; Fontana, 2002) assumono un ruolo sempre più preponderante nel processo di creazione di valore delle imprese e rappresentano una delle fonti più significative di vantaggio competitivo delle imprese (Lev - Zambon, 2003). Dunque, il livello di profittabilità dipende non più soltanto dai fattori tradizionali riferiti alle risorse fisiche: il valore dei beni o dei servizi realizzati diventa il risultato di una serie di intangibili quali, ad esempio, la capacità di introdurre innovazioni, la forza attrattiva del brand, la fiducia, la credibilità, per citarne solo alcuni (Lev, 2003) ed assumono un'importanza cruciale per la competitività delle PMI (piccole medie imprese). Ciò richiede sviluppo del capitale umano, strutturale e relazionale (D'Egidio, 2001) tramite attività che incoraggino la cooperazione e l'interdipendenza fra investimenti in conoscenza, in processi innovativi, in miglioramento continuo delle condizioni aziendali alla luce delle modifiche che si registrano nell'ambiente sociale ed economico. La crisi finanziaria del 2008-2009 ha innescato nuove riflessioni sulla strategia e sugli obiettivi del business. Le disillusioni, gli eccessi e le ingiustizie del capitalismo hanno condotto verso un acceso e rinnovato interesse per la CSR (corporate social responsibility, o RSI: responsabilità sociale delle imprese), l'etica, la sostenibilità nonché la credibilità ed il successo aziendale conseguito e mantenuto nel lungo termine (Grant, 2016).

Con la presente ricerca, si vuole realizzare una prima indagine esplorativa che fornirà una mappatura concettuale preliminare sul ruolo in azienda degli intangibili alla luce dei mutamenti avvenuti a livello globale. Si adotta un approccio metodologico classico negli studi economico-aziendali deduttivo-induttivo (Ferraris-Franceschi, 1998), con la stessa valenza per quel che riguarda l'analisi teorica e l'analisi empirica di due casi aziendali: Torre dei Beati nel settore vitivinicolo e Verrigni in quello della pasta.

## 2 – Presupposti della ricerca

Occorre richiamare Schumpeter, che nel 1934 affermò: “non è imprenditore (...) chi compie operazioni economiche, intendendo lucrarne profitto, bensì colui che introduce atti innovativi”. Lo studioso austriaco si discosta dalla prospettiva economica tradizionale sostenuta dall'élite degli intellettuali neoclassici che adotta una visione statica dell'equilibrio economico: il pensiero tradizionale non coglie le rivoluzioni produttive ed è per questo che egli propone una nuova visione dell'arena economica come un qualcosa di dinamico ed evolutivo. Nel 1971, Schumpeter difatti, a seguito di anni di studio e ricerca, sperimentazioni ed evidenze empiriche, giunge alla definizione del concetto di sviluppo, come quel quid che genera cambiamento ed

evoluzione economica e sociale, è il risultato dell'azione degli imprenditori che individuano e realizzano nuove possibilità. L'innovazione, seguendo tali logiche, è il risultato di una serie di circostanze di seguito elencate (Trigilia, 2002; 2009):

- I. creazione e realizzazione di nuovi prodotti o di nuove qualità di prodotti;
- II. introduzione di nuovi metodi di produzione;
- III. creazione di nuove organizzazioni dell'industria (per esempio la creazione di un monopolio o la sua distruzione);
- IV. apertura di nuovi mercati di sbocco;
- V. apertura di nuove fonti di approvvigionamento.

Sono gli imprenditori quindi, che svolgono ed introducono con le loro azioni, tali forme di sviluppo.

Schumpeter inoltre, rafforza questo pensiero sostenendo che l'imprenditore non è, come era stato concepito nella passata teoria tradizionale, il dirigente di un'impresa (e può non essere il proprietario), ma occorre distinguere meglio nell'ambito dell'attività di direzione e gestione delle imprese (ossia di management) tra quelle che hanno carattere di routine e quelle che portano all'innovazione, a realizzare cose nuove, ossia ciò che fa l'imprenditore. Il contributo dello studioso con la sua teoria dello sviluppo economico (Schumpeter, 1912) pone le basi per affrontare temi, come quelli dello sviluppo economico appunto, attraverso l'innovazione che, a sua volta, comporta o meno un profitto per l'impresa quale conseguenza del successo o dell'insuccesso dell'innovazione e si crea un guadagno, un surplus delle entrate oltre le spese. Questa situazione di monopolio perdura finché non arrivano competitor che riescono a imitarli ed a limitare di colpo la situazione di profitto di cui si godeva, abbassando i prezzi. Pertanto, gli imprenditori-innovatori saranno chiamati ad introdurre altre innovazioni, per “rimpossessarsi” di nuove situazioni di competitività e di profitto (Schumpeter, 1984).

Ma ciò che rende ancora più interessante la teoria di Schumpeter, specie ai fini del presente lavoro, è come lo sviluppo economico abbia evidenti ed inscindibili collegamenti con il contesto sociale ed istituzionale. Il comportamento dell'imprenditore, pur essendo dotato da un sua forte personalità, segue il contesto che è influenzato dal tessuto sociale, nonché dallo stato delle istituzioni presenti e che mutano di continuo nel corso del tempo (Schumpeter, 1977). L'imprenditore "classico" schumpeteriano non esiste più, se non in alcuni casi eccezionali, ma prende vita una figura imprenditoriale dotata di maggiore razionalità. Egli è il Soggetto Economico dell'azienda chiamato soprattutto a gestire l'innovazione ed il cambiamento con i connessi benefici generati sia a livello interno, relativi all'organizzazione che a livello esterno, quindi sui mercati di riferimento (Bertini, 2013). La dimensione in-

terna comprende la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione aziendale, la gestione delle risorse naturali ed i connessi effetti sull'ambiente. La dimensione esterna riguarda le comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani in tutta la filiera produttiva e l'attenzione verso i problemi ambientali a livello planetario. Si genera così un nuovo approccio strategico alla gestione aziendale fondato su una visione relazionale della stessa (Perrini - Tencati, 2008). Si otterrà (o meno) il consenso nella società civile dimostrando di operare secondo le regole del buon cittadino, guadagnando fiducia presso le comunità locali e tutti gli stakeholder in genere.

Nell'ambito di queste dinamicità si sviluppano una serie di *intangibile* molto rilevanti nella vita dell'azienda e dell'imprenditore che è chiamato a gestirle. Tra gli altri, un ruolo di spicco lo ottiene la reputazione aziendale o Co.Re. (corporate reputation) più volte definita in letteratura come la più importante fonte del vantaggio competitivo per le imprese (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996a, 1996b; 1998; Fombrun - van Riel, 1997; Gardberg, 2006), in grado di raccontare le azioni passate, nonché di prevedere quelle future (Fombrun - Shanley, 1990). La reputazione di un'organizzazione è la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo da clienti, impiegati, fornitori, investitori e vasto pubblico sulla base delle qualità dell'organizzazione, delle caratteristiche e dei comportamenti, che derivano dalla personale esperienza, il sentito dire o l'osservazione delle passate azioni dell'organizzazione (Bennet - Kottasz, 2000).

Al fine di migliorare la propria Co.Re. occorre la pianificazione di investimenti in tempo e denaro affinché si possano ottenere dei risultati. Chi mira a risultati di breve periodo, in qualche modo sottopone a seri rischi la propria Co.Re.: essa è un'aspettativa di qualità ed è il frutto di investimenti cumulativi di lungo periodo, ma può cambiare in seguito ad azioni accidentali o intenzionali di breve periodo (Fombrun - Shanley, 1990). Gli investimenti in Co.Re. sono finalizzati a sviluppare e sostenere la fiducia degli stakeholder verso l'azienda "raccontando" come essa abbia onorato i propri impegni e soddisfatto le aspettative di molteplici attori, fornendo in tal modo indicazioni sul suo comportamento futuro (Siltaoja, 2006). Gli imprenditori maggiormente "attenti" considerano la Co.Re. come una risorsa certamente critica e complessa, ma che conduce ad un vantaggio competitivo (Deephouse, 2000; Siltaoja, 2006). Infine, degni di nota sono le conseguenze generate sulle performance di un'azienda che gode di un buon livello di Co.Re. A tal proposito, si citano solo i seguenti: minori reazioni negative sul mercato a seguito di performance finanziarie deludenti (Pfaffer et al., 2010); maggiore attrattività di forza lavoro e maggiore soddisfazione dei lavoratori (Lange et al., 2011; Mella - Gazzola, 2016); imposizione stabile di un premium price sui propri prodotti (Landon - Smith, 1998,

Shapiro, 1983); maggiore fidelizzazione dei clienti rispetto ad aziende che, pur realizzando prodotti di qualità, non godono di buona Co.Re. (Dowling, 2001); godere di una più ampia e massiccia presenza sui mass-media, non solo, ma essa influisce sul livello di redditività. Si conseguono più alti livelli di utili, misurati in MOL (Margine Operativo Lordo), di ROA (Return on Asset), un inferiore *debt-to equity ratio*, un maggiore livello di crescita ed un maggior livello di *cash flow* (Fombrun - van Riel, 2004).

I cambiamenti avvenuti nel contesto economico e sociale inducono verso una maggiore attenzione alla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder che inciderà sul successo dell'azienda nell'affrontare le nuove sfide (Mella - Gazzola, 2006). Occorre però non trascurare il fatto che i processi di globalizzazione hanno attribuito nuove responsabilità in capo alle aziende nei riguardi dei paesi più poveri, favorendo la sensibilità sociale: comportamenti più attenti nei consumi e nel rispetto di valori etici. Ma anche maggiore trasparenza e correttezza nelle modalità operative aziendali: assumono un peso maggiore tematiche come il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori (dunque nuovi vincoli nella gestione delle risorse umane) e la Co.Re. diventa inestricabilmente legata alla sua politica ambientale (Molteni, 2004).

Nell'ambito del settore vitivinicolo, vari studi hanno dimostrato che la Co.Re. individuale (coincidente con il nome dell'azienda) e collettiva (riferita al vitigno, ad esempio Barolo, Bordeaux, Chianti ed altri ancora) possono diventare più importanti dell'effettiva qualità del prodotto venduto (Landon - Smith, 1998; Benfratello et al., 2009; Roberts - Downing, 2002). In altri termini, può stabilirsi un prezzo di vendita, sostenuto dalla buona Co.Re., quindi, non solo dalla qualità, ricompensando i produttori dei sostanziosi investimenti compiuti al fine di migliorare il livello qualitativo, quindi la buona Co.Re. (Barney, 1991, 2001).

### 3 – Metodologia della ricerca

È stata realizzata una ricerca di tipo qualitativo basata sull'analisi di casi studio (Welch et al. 2013). Il metodo basato sul case study (Yin, 2014) è riconosciuto come il miglior approccio laddove si desidera esplorare fenomeni complessi ed in evoluzione (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt-Graebner, 2007), in grado di sviluppare nuove intuizioni teoriche e pratiche con una valenza empirica (Dubois - Gadde, 2002; Eisenhardt, 1989; Miles - Huberman, 2002; Welch et al., 2011), comparandole e combinandole con i risultati di precedenti studi (Yin, 2014).

I settori indagati sono quello del vino e della pasta, ossia due tra i prodotti maggiormente rappresentativi del *Made in Italy*, con l'analisi di due casi di studio ed un confronto, seppur per sommi capi, con altre aziende che operano nei medesimi settori.

Il presente studio, seppur dal carattere eminentemente esplorativo, intende fornire risposte alle seguenti *research question*:

1. Che modelli comportamentali segue, nell'ambito della propria realtà organizzativa, l'imprenditore che opera in settori altamente rappresentativi del "Made in Italy", come quello del vino e della pasta?

2. Quali scelte strategiche si sono compiute tenendo conto del legame con il territorio?

3. Quali correlazioni tra tradizione e innovazione nell'agro-alimentare, specie nel corso degli ultimi decenni?

4. Quali sono stati i risultati in termini di redditività aziendale?

Si vuole fornire un contributo circa le diverse modalità di attuare innovazione secondo quanto previsto da Schumpeter e sull'ottenimento di un vantaggio competitivo, traducibile in una situazione di monopolio o, in ogni caso, di profittabilità. La fiducia, la fidelizzazione, la credibilità, l'affidabilità, la qualità, il senso di responsabilità e non solo, ma ciò che può essere sintetizzato in un solo termine: la Co.Re. diventa un intangibile di fondamentale importanza creato grazie a scelte gestionali che, nel tempo, produrranno risultati positivi o negativi, a seconda dell'impegno degli imprenditori nell'adottare le innovazioni.

Il lavoro si presenta così articolato: in prima analisi si fornisce un'analisi dei mutamenti registrati nel nuovo secolo per quel che riguarda i consumi alimentari. A seguire, grazie ai dati forniti da fonti ISTAT, INEA, ISMEA, SINAB, OIV, AIDEPI, Regione Abruzzo, una sintesi della situazione dei settori vitivinicolo e della pasta. La metodologia di indagine utilizzata per l'analisi dei casi aziendali si basa sull'utilizzo di interviste<sup>1</sup> semi-strutturate somministrate a testimoni privilegiati (Corbetta, 1999), ossia agli imprenditori principali, o ai responsabili amministrativi degli uffici, ossia a coloro reputati dotati di conoscenza utile all'indagine in corso (Bichi, 2007). Tale approccio gode del vantaggio di non limitare l'intervista ad un insieme di risposte predeterminate, ma allo stesso tempo un set di domande predeterminate fornisce uniformità ai risultati dell'indagine (Qu - Dumay, 2011).

#### **4 – I consumi alimentari nel XXI secolo: quali mutamenti?**

<sup>1</sup> In questo senso, Corbetta definiva "l'intervista come: un'interazione tra un intervistato ed un intervistatore, provocata dall'intervistatore, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema di interrogazione e rivolta ad un numero consistente di soggetti che sono stati scelti sulla base di un piano di rilevazione".

Nel corso dei decenni appena trascorsi, si assiste da un lato ad una profonda trasformazione del consumatore che diventa maggiormente attento e responsabile verso ciò che acquista, dall'altro, non si può non prendere atto delle difficoltà economiche causate da periodi di crisi ed alle inevitabili ripercussioni sulla composizione della spesa. I due fattori irrinunciabili nella scelta dei prodotti alimentari da parte degli acquirenti attuali diventano: la qualità ed i prezzi contenuti. Numerose ricerche e indagini<sup>2</sup> si sono succedute in questi ultimi anni nel tentativo di comprendere quali siano diventate le nuove priorità di consumo nelle famiglie italiane e, soprattutto, quali fattori hanno cambiato le abitudini alimentari. Essi possono essere sintetizzati in:

a. cambiamenti socio-demografici e negli stili di vita;

b. comparsa di alcune patologie alimentari più o meno gravi e quindi maggiore attenzione nel seguire una dieta alimentare (ad esempio alimenti per celiaci, per intolleranze al glutine, al lattosio ed altre similari);

c. mutamenti nei poteri d'acquisto delle famiglie, quindi disuguaglianze dei redditi.

I consumatori diventano anche più attenti alle condizioni socio-ambientali e culturali. Si alza il livello di sensibilità riposto nel rapporto cibo-territorio: il km zero, o a basso impatto ambientale e il cibo biologico, rappresentano una forma di consumo "rassicurante" per fronteggiare le paure globali degli effetti dell'industrializzazione spinta ed spesso incontrollata del mondo agro-alimentare. Cresce l'attenzione verso i temi dell'inquinamento e si apprezza sempre di più uno stile di vita propenso alla condanna degli sprechi, specie in ambito alimentare (Fabris, 2010), alla sostenibilità ambientale e alla dimensione etica. "A stili di vita tipici di una società opulenta si affiancano stili orientati sempre di più alla sobrietà e alla frugalità: una società ancora benestante e al contempo incerta e impaurita, in cerca di nuovi equilibri che però, stentano a essere raggiunti" (Romano, 2011). Si osserva una condotta molto diversa rispetto alle spinte dell'era capitalista: le aziende prestano maggiore attenzione verso il territorio, verso le ricadute sulla comunità locale e non, verso l'ambiente in generale e in tutte va ricercato il giusto equilibrio con la loro natura di "istituto economico destinato a perdurare, che per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione, la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza" (Zappa, 1957).

<sup>2</sup> Dalle indagini dell'ISTAT agli studi condotti da Ismea in collaborazione con Nielsen, ma anche dal Censis, dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, nonché contributi scientifici al tema di vari statisti e studiosi di cambiamenti sociali e demografici dell'Italia di aziendalisti ed economisti.

Durante la fine del secolo scorso, in Europa venivano evidenziati gli squilibri tra Nord e Sud del mondo: l'Olanda fu il primo paese che accolse la richiesta di aiuto delle popolazioni in difficoltà. Cessati i conflitti bellici le economie erano floride e dinamiche, le condizioni di vita dei lavoratori miglioravano e sul mercato comparivano nuovi beni di consumo che modificarono le abitudini e gli stili di vita. Nel 1967, l'Olanda accolse l'appello proveniente dal sud del mondo, da tutte le popolazioni emarginate, sfruttate e impoverite anche e soprattutto da politiche inique e sbagliate<sup>3</sup>: nacque il primo nucleo di Fair Trade (commercio equo e solidale), in cui ci si interrogava su come i consumatori potevano contribuire con il loro potere d'acquisto, a modificare le inique ragioni di scambio a livello internazionale. In altri termini, come si poteva dunque dare un senso etico alle proprie scelte (Perna, 1998). La globalizzazione economica, l'eliminazione delle barriere al libero commercio e la maggiore integrazione tra le economie nazionali, avevano creato effetti indesiderati in quanto le politiche economiche internazionali erano perlopiù allineate con gli interessi commerciali e finanziari dei paesi industrializzati: non si badava ai diritti umani, all'ambiente, alla sicurezza, alla democrazia. Si creò sempre di più una rete di relazioni tra i produttori del Sud e i consumatori del Nord. Il Fair Trade divenne una forma alternativa mondiale di scambi commerciali e nasceva dall'azione della società civile che rifiutava le inique pratiche commerciali che si diffondevano.

Il consumo alimentare rappresenta un'attività di importanza sociale tale da delineare, negli anni, differenti studi sul comportamento umano che si evolve, che modifica i propri stili di vita in base al contesto sociale in cui vive. In Italia, negli ultimi quarant'anni, si registrano numerosi mutamenti nelle abitudini alimentari (Boccaletti, 2010; Censis-Coldiretti, 2010). Il "nuovo consumatore" già dalla fine degli anni Novanta inizia gradualmente ad orientare le preferenze in ambito alimentare verso quei prodotti rispettosi dell'ambiente e della propria salute. Il prodotto biologico inizia la sua ascesa e conquista sempre di più spazi sul mercato. Quest'ultimo arriva da una produzione che ha come obiettivo il rispetto dell'ambiente, degli equilibri naturali e della biodiversità, e che cerca di offrire al consumatore prodotti genuini ottenuti nel rispetto del ciclo della natura. Questo cambiamento può altresì essere chiarito da uno stretto legame con l'investimento

sul capitale umano e sul livello di istruzione, nonché al verificarsi, negli ultimi decenni, di una serie di scandali alimentari<sup>4</sup>. Vicende che indubbiamente hanno spinto verso una maggiore attenzione sui possibili rischi alimentari inducendo il consumatore a porre maggiore attenzione sia sulla provenienza dei prodotti, che sull'etichettatura degli alimenti. Seguì un'intensa attività di regolamentazione che si affermò a livello europeo e nazionale, si inserirono nuovi standard sulla qualità e sulla rintracciabilità<sup>5</sup> degli alimenti. In letteratura aziendale, molti intangibili sono stati oggetto di studio, specie nella contabilità per poter essere quantificati ed inseriti nel bilancio di esercizio (ad esempio il valore del marchio, dell'avviamento, dei brevetti). Per molti altri, invece, si attende l'adozione di una metodologia scientifica, non ancora individuata, che determini il loro valore economico così da poterli inserire nel bilancio d'esercizio.

## 5 – Il settore vino

### 5.1. - Breve analisi del mercato mondiale del vino

Il vino può sicuramente considerarsi uno dei più rappresentativi prodotti del *Made in Italy*, quello che insieme a pochi altri rappresenta al meglio il patrimonio alimentare e culturale del paese.

Italia e Francia si confermano i maggiori produttori mondiali di vino: ogni anno si contendono il primato, seguite immediatamente dalla Spagna (grafico n. 1). Le più recenti stime, indicano una forte ascesa di altre nazioni (paesi emergenti nella produzione e consumo di vino) quali Cina, Cile, Sudafrica, Argentina, ma anche Australia, Nuova Zelanda, Federazione Russa e Stati Uniti che sempre di più, oltre ad avvicinarsi al consumo di vino, dapprima quasi sconosciuto, ne apprendono le tecniche sia di coltivazione in vigna, quanto di vinificazione e di conservazione in cantina.

Soffermandosi sui numeri dell'ultimo bilancio dell'OIV (Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino), la dimensione del vigneto mondiale nel 2016 si è calcolato sui circa 7,5 milioni di ettari (indipendentemente dalla destinazione d'uso finale delle uve e ivi incluse le vigne non ancora in produzione), cifra che rispetto al 2015 è cresciuta di mille ettari. Ma il paese

<sup>3</sup> La prima iniziativa della Fondazione sos Wereldhandel era la raccolta di latte per le popolazioni povere della Sicilia. Anche se, ben presto, si accorsero che anche questa forma di aiuto non risolveva le situazioni di iniquità, quindi, non incideva sulle cause di miseria.

<sup>4</sup> Metà degli anni '80 si verificò lo scandalo del "vino al metanolo", nel 2000-2001 la BSE meglio conosciuta

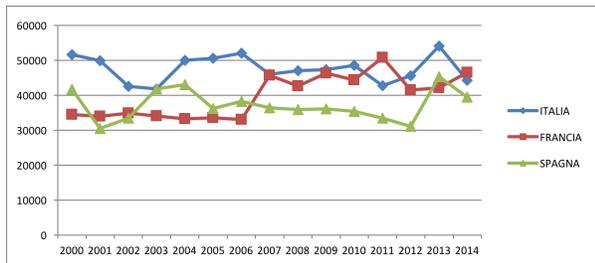
come "Mucca Pazza", nel 2003 l'"influenza aviaria", tra il 2008 ed il 2010 le "carni alla diossina", nel 2010 la "mozzarella blu", nel 2013 la "carne di cavallo non tracciata" e numerosi altri casi ben conosciuti.

<sup>5</sup> S'intende tutto il percorso che permette di ricostruire fin dall'origine dell'alimento e per tutto l'iter le principali tappe della filiera del prodotto.

che più di tutti registra una crescita molto elevata di superfici a vite è la Cina, con un + 17.000 ettari tra il 2015 ed il 2016.

Circa la produzione mondiale di uva, la Cina è diventata nel corso degli ultimi 16 anni, a livello mondiale, il primo produttore di uva con 14,6 milioni di tonnellate, l'Italia è seconda con 7,9 milioni, Usa con 7,1 milioni e Francia con 6,4 milioni.

**Grafico n. 1 - Produzione di vino in 1.000 hl. (Elaborazione propria su dati OIV)**

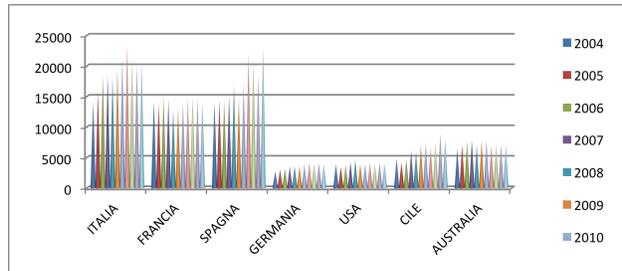


In merito al consumo di vino si registra un generale calo mondiale, anche se, negli ultimi anni, vi è una ripresa imputabile perlopiù allo "spostamento geografico": tra il 2000 ed il 2016, il consumo di vino avviene sempre più spesso fuori dal paese produttore.

I maggiori consumatori mondiali di vino sono gli statunitensi (con 31,8 milioni di ettolitri) seguiti dai francesi (27 milioni), italiani (22,5 milioni), tedeschi (19,5 milioni) e cinesi (17,3 milioni). Nel 2016 il consumo mondiale di vino è stato di 241 milioni di ettolitri. Tali risultati però vanno collegati con la differente densità della popolazione in ogni nazione<sup>6</sup>.

Infine, l'export di vino nel mondo (grafico n.2) riveste un'indiscussa importanza, non solo per i numeri, ma anche per gli effetti positivi e/o negativi che si generano in capo al paese produttore, quindi alla sua notorietà, miglioramento (o peggioramento) per la Co.Re. di un prodotto saldamente legato al suo territorio.

**Grafico n. 2 - Export di vino in 1.000 hl. (Elaborazione propria su dati OIV)**



## 5.2. - Il requisito qualitativo nel settore vitivinicolo

Negli ultimi decenni il settore enologico vive un "rinnovamento qualitativo", inteso quale processo volto al perseguimento del massimo livello qualitativo in luogo della quantità. Di conseguenza, si è rivoluzionato il modus operandi delle aziende vitivinicole che scelgono di produrre con maggiore attenzione verso la qualità, a partire dalla coltivazione: sono aumentate considerevolmente le aziende convertite al biologico e/o al biodinamico, secondo le nuove normative comunitarie<sup>7</sup>.

Per quel che riguarda il vino, la ricerca scientifica ha tentato di individuare le variabili in grado di eliminare le componenti soggettive in questa fase di ricerca della qualità, anche se, in una certa misura esse rimarranno sempre. Nell'ambito della presente ricerca, si focalizzano tre aspetti fondamentali per le aziende vitivinicole (Castrìota, 2015):

1. il *terroir*;
2. le tecniche agronomiche ed enologiche;
3. le caratteristiche dell'azienda vitivinicola.

Il *terroir* ha un ruolo preminente in quanto influisce direttamente sulle caratteristiche organolettiche del vino.

<sup>6</sup> Ad esempio, gli Stati Uniti, dunque il paese che detiene il primato mondiale in consumi, in realtà fa registrare un livello pro-capite molto basso. Francesi e italiani, invece, si confermano i "migliori" consumatori.

<sup>7</sup> Le superfici vitate registrano un calo a partire dagli anni 70, quando per la prima volta l'UE introduceva le direttive specifiche per estirpare i vigneti europei, contrastando l'eccesso di produzione di uva. Tale decremento continuava fino alla fine degli anni 90, per poi

momentaneamente stabilizzarsi e recuperare bruscamente dal 2004 fino al 2012: complice l'entrata in vigore del regolamento UE del 1/08/2008 (Reg. CE n. 479/2008 del Consiglio e n. 555/2008 della Commissione.) Il fine dell'UE era di ridurre gli ettari coltivati per aumentare la competitività dei produttori data la crescente ed agguerrita concorrenza dei paesi emergenti.

Difatti, uno stesso vitigno piantato in diverse zone geografiche del globo darà risultati molto diversi: il clima, le caratteristiche del terreno, le componenti e le reazioni chimiche con l'ambiente circostante: diversi agronomi ed enologi hanno rilevato differenze sostanziali anche se le zone interessate godono di uno stesso clima e di tecniche produttive analoghe. Le caratteristiche della struttura chimico-fisico-microbiologica del terreno incidono sul prodotto finale.

Riguardo alle tecniche agronomiche ed enologiche, se da un lato gli investimenti in tecnologie e innovazioni apportano un miglioramento nella qualità del vino, dall'altro bisogna considerare l'entità di tali investimenti: occorre dunque valutare scrupolosamente se il ritorno economico che ne seguirà riuscirà a coprire i costi sostenuti e soprattutto occorrerà conoscere le tempistiche.

Su questo punto alcuni studiosi in passato hanno indagato sulla forza del *terroir* ponendola a confronto con quella degli investimenti in tecnologia (Gergaud - Ginsburgh, 2008; Ginsburg, et al., 2013): pur considerando i limiti di tali analisi, anche perché condotte su territori ristretti, risultò l'indiscussa preminenza della tecnologia.

Dunque era come dichiarare: si può fare vino buono in qualsiasi posto del mondo, grazie ad una sapiente applicazione delle tecnologie. Se da un lato tale affermazione fa ben sperare quei paesi che per primi si orientano verso la produzione di vino, dall'altro trova estremamente contrari tutti i paesi "storicamente" noti per la maestria della produzione del vino, ivi compresa l'Italia.

Nel mondo vitivinicolo, il concetto di *terroir* definisce non soltanto il concetto di territorio, ma molto di più: "uno spazio geografico delimitato dove una comunità ha costruito, nel corso della storia, un sapere intellettuale collettivo di produzione, fondato su un sistema d'interazioni tra un ambiente fisico e biologico ed un insieme di fattori umani, dentro al quale gli itinerari socio-tecnici messi in gioco rilevano un'originalità, conferiscono una tipicità e generano una reputazione, per un prodotto originario di questo *terroir*" (INAO, 2014).

Quindi, non ci si limita alle sole proprietà organolettiche del vino, che certamente rappresentano un punto di partenza imprescindibile, ma c'è una storia, un'anima, valori e conoscenze tramandati, tradizioni ineliminabili e di inestimabile valore, tutti elementi che, uniti ad altri ancora creano la Co.Re. di ogni

azienda familiare: si tratta di asset intangibili che, specie in questo settore, negli anni hanno fatto registrare un più che evidente aumento di importanza.

L'Unione Europea, inoltre, ha riconosciuto che l'origine geografica condiziona la qualità e peculiarità di un prodotto alimentare o di un vino, insieme alle tecniche di produzione tradizionali.

Per tutelare queste caratteristiche ha creato alcune denominazioni legate all'origine territoriale, al luogo di lavorazione e alle tecniche di produzione: DOC, DOCG, DOP, IGT, IGP, STG<sup>8</sup>.

Le caratteristiche dell'azienda vitivinicola sono rinvenibili nell'età della sua esistenza (se da più generazioni); alla dimensione della stessa (numero di bottiglie prodotte, ampiezza del vigneto, numero dei dipendenti,...); al tipo di *governance* (se ditta individuale, se con pochi soci, se rete di piccole imprese, se grande società, se cooperative,...): tutti elementi legati indissolubilmente alla creazione della Co.Re. In Italia, il settore vitivinicolo è costituito prevalentemente da aziende che operano con strutture giuridiche poco complesse, con un livello di concentrazione proprietaria molto elevata e a prevalenza familiare per la maggior parte dei casi. Il vino è un prodotto fortemente legato al trascorrere del tempo e condivide con la famiglia la sua storia, i luoghi, le esperienze e le persone che si sono avvicinate sia nella famiglia che nel business. La letteratura aziendale ha individuato, a questo proposito, nella *familiness* dell'azienda un contenitore di risorse intangibili che, secondo l'approccio *resource-based view* è da considerare raro ed inimitabile (Habbershon-Williams, 1999). Il nome della famiglia diventa un marchio, un brand, che gode di una Co.Re. che ha costruito negli anni e che ha una forte influenza sulle scelte del consumatore.

In definitiva, il vantaggio competitivo si conquista non soltanto grazie al gusto, alla qualità, alla piacevolezza del prodotto, fattori imprescindibili, ma anche tramite la condivisione della vita e dell'esperienza imprenditoriale dei membri della famiglia. Tutti gli *intangibile* che la famiglia ha sapientemente creato nel corso della sua esistenza diventano fattori strategici del patrimonio di marca dell'azienda (Micelotta-Raynard, 2011).

### 5.3. - Il caso di studio: l'azienda Agricola Torre dei Beati

L'azienda Torre dei Beati (da ora TdB) nasce nel 1999 da una duplice passione che accomuna i due soci Adriana Galasso e Fausto Albanesi, coppia anche nella

<sup>8</sup> Denominazione di origine controllata, denominazione di origine controllata e garantita, denominazione di origine protetta, indicazione geografica territoriale, indicazione geografica protetta, specialità tradizionale garantita, D.Lgs. n.61/2010, che

ha raggruppato DOC e DOCG in DOP; le IGT sono diventate IGP, resta il riconoscimento DOCG riservato soltanto a vini prodotti in zone molto ristrette ritenute di particolare pregio ottenuti seguendo un disciplinare più restrittivo rispetto ai vini DOC.

vita: quella per la produzione di vino e per la tutela del territorio. Le difficoltà di inserirsi nel settore del vino, sono numerose e tutt'altro che semplici da gestire e oltretutto, trattandosi di una "nuova" azienda e mancando del tutto una storicità legata al nome della famiglia, la sfida si presentava ancora più ardua.

La filosofia gestionale intrapresa si è da subito basata sulla ricerca e sul miglioramento continuo e, nell'intento della valorizzazione del territorio: innovazione (dei processi produttivi nel rispetto delle antiche tradizioni vinicole), tradizione (cultura del vino e dei luoghi), conoscenza (affinché si assicuri continuità all'azienda, occorre decidere sulla base dell'efficienza e dell'efficacia) e salvaguardia del territorio (preservare le risorse naturali affinché le future generazioni possano beneficiarne e non alterare ciò che la natura è in grado di produrre).

La tabella n.1 propone uno schema riassuntivo dei principali dati riferiti all'azienda.

**Tabella 1 - Dati principali dell'azienda TdB**

Veste giuridica	Società Agricola in Accomandita Semplice
Soci	Due: Adriana Galasso e suo marito Fausto Albanesi
Classe di fatturato	Circa € 800.000
Capitale Sociale	€ 10.000
Numero dipendenti fissi	Sette: (di cui tre laureati)
Numero dipendenti stagionali	20-30 (dipende molto dalle stagioni)
Ettari di vigneto coltivati	Circa 21 ettari (di cui 12 a Montepulciano e 9 a Trebbiano e Pecorino)
Produzione	Circa n. 130.000 bottiglie annue (dipende molto dalle stagioni)
Etichette	Sette: n. 3 Rossi (Montepulciano D'Abruzzo DOC (Torre dei Beati, Cocciapazza, Mazzamurello); n. 3 Bianchi (Giocheremo con i fiori; Pecorino DOC, Bianchi Grilli: Trebbiano DOC e Bianchi Grilli: Pecorino DOC ) e n.1 Cerasuolo DOC (Rosa-ae)

La storia dell'azienda può essere sintetizzata nei seguenti punti:

1. *il subentro di Adriana e Fausto*: la prima innovazione attuata dalla gestione di Adriana e Fausto è stata quella relativa alla vinificazione e non alla sola produzione di uva (fino ad allora praticata dal papà di Adriana).

2. *La scelta del nome*: il nome Torre Dei Beati, nasce dalla storia del territorio e non dell'azienda. Un particolare catturato da una dipinto che risale al 1400

situato all'interno della chiesa di S. Maria in Piano a Loreto Aprutino, comune dove sono coltivati i vigneti.

3. *Conversione al biologico*: sin dal 1999 si opta per la conversione in viticoltura biologica, al fine di salvaguardare la terra ed i suoi equilibri.

4. *Innovazioni nel processo produttivo*: sono numerose le innovazioni introdotte nella produzione (la spremitura con tecniche "soft", la vendemmia a scalare, il tappeto di scelta, ed altre ancora) per migliorare il livello qualitativo dei prodotti finali.

5. *Introduzione di due nuovi vitigni nella loro vigna*: Adriana e Fausto decidono di inserire due nuovi vitigni abruzzesi nella loro vigna: il Pecorino ed il Trebbiano d'Abruzzo.

#### 5.4. - Quali risultati?

Il percorso di crescita e di miglioramento delle performance per una "giovane" azienda, come TdB, si rivela molto interessante specie relativamente alle strategie adottate ed ai risultati conseguiti. Quali risultati ha prodotto TdB nella sua "giovane" vita?

a. *livello qualitativo del prodotto*: premi e riconoscimenti mondiali, sia per l'elevata qualità dei prodotti, quanto per le innovazioni introdotte nei processi produttivi;

b. *vendite*: si sono registrati incrementi significativi nelle vendite (in media circa il 10% annuo in più dal 2010 al 2016), anche grazie alla conquista di nuovi mercati, oltre al maggior apprezzamento in Italia ed in Abruzzo in particolare;

c. *redditività*: specie in questo settore, i risultati positivi sono frutto di scelte strategiche che considerano anche gli eventi atmosferici<sup>9</sup>. Sono diverse le forme di investimento intraprese, tra le altre, nel 2007 l'acquisto di circa 9 ettari di nuove terre;

d. *intangibile*: tra gli altri, quello su cui si punta maggiore attenzione è la Co.Re., sia per la creazione che per la gestione ed il monitoraggio. TdB ha iniziato puntando sulla qualità dei prodotti e sulla salvaguardia del territorio, sull'etica nel proprio modo di fare business e sulla trasparenza nelle azioni e nelle attività di comunicazione.

e. *confronto obiettivi prefissati/risultati conseguiti*: i risultati inizialmente prefissati erano ben al di sotto di quelli realmente conseguiti. Inoltre, Fausto e Adriana continuano a reinvestire gli utili in nuovi progetti, perseguendo sempre la stessa mission;

f. *scenari futuri*: nell'ottica del miglioramento continuo, l'iniziativa maggiormente significativa riguarda l'ampliamento dell'offerta del vitigno Pecorino

<sup>9</sup> In questo senso, gli studi e le analisi condotte da esperti del settore, tra cui, un agronomo dell'Università

di Bologna, progettando una serie di interventi agendo direttamente in vigna.

in ottica temporale. Si vuole assicurare una produzione per tutto l'anno e non solo nel periodo da aprile ad agosto.

In estrema sintesi si può asserire che TdB adotta nel proprio modello comportamentale, un' *intelligenza emotiva* (Goleman, 1996) che collega la gestione dell'uomo imprenditore (conoscenza, consapevolezza, fiducia nelle potenzialità dell'organizzazione, gestione delle emozioni, trasparenza, adattabilità, orientamento ai risultati, capacità di *problem solving*, potere di iniziativa, ottimismo), con il suo essere sociale (empatia, consapevolezza dell'organizzazione e orientamento al cliente) e la gestione dei rapporti e delle relazioni interne-esterne (leadership ispiratrice, influenza, comunicazione, sviluppo delle potenzialità, flessibilità, gestione dei conflitti, collaboratività). In TdB si adotta innovazione nei metodi di produzione (rispetto ai metodi tradizionali applicati dalla gestione del padre di Adriana), non solo, ma si evince un'innovazione nella qualità dei prodotti (anzitutto nella scelta del biologico ed in tutte le numerose iniziative a tutela del territorio).

### 5.5. - Un confronto nel settore

L'azienda selezionata per il confronto produce vino sin dal 1650 ed è una delle più antiche in Italia: si tratta dell'azienda agricola Valentini. La comparazione, quindi, è tra un'azienda giovane, innovativa e senza valore storico (Torre Dei Beati) e un'azienda storica, una delle più antiche in Italia, fedele alle tradizioni (Valentini). Quali differenze e quali fattori comuni in aziende così diverse? In assoluto un fattore che lega le loro storie di successo è l'aver saputo creare *intangibile*, seppur in modi differenti. Va subito evidenziato, ai fini della significatività del presente studio, che la maggior parte delle aziende di questo settore (sia giovani che storiche), hanno veste giuridica di ditte individuali, di s.n.c. o di s.a.s. Per loro, non essendo previsto l'obbligo di pubblicazione dei bilanci, diventa assai arduo il lavoro di ricerca, di richieste dei dati, o di autorizzazione alla consultazione e diffusione degli stessi. Anche in questo elaborato, si rispettano le volontà delle parti coinvolte che non intendono divulgare numeri ed informazioni dettagliate sulla loro attività, pur avendo concesso piena disponibilità a studi e ricerche. Ci si limiterà, dunque, a interpretare i risultati tentando di fornire le risposte alle *research question* inizialmente formulate.

A fronte di queste necessarie precisazioni, si può procedere verso la descrizione sintetica dell'azienda Valentini che nasce per volontà di Edoardo, padre dell'attuale successore Francesco Paolo considerati i più famosi produttori di Montepulciano d'Abruzzo: a loro bisogna attribuire il merito di aver sapientemente diffuso la conoscenza di questo vitigno in tutto il mondo. Va precisato però, che la produzione di vino ha origini ben più lontane rispetto all'era di Edoardo: si

arriva appunto al secolo XVII°. Valentini opera non solo nella stessa Regione di TdB, ma persino nello stesso comune, Loreto Aprutino, tutelando e valorizzando, quindi, lo stesso territorio, preservando la biodiversità ed esaltando le ricchezze che offre: "Guardo e lascio che Madre Natura faccia il suo corso, esiste già tutto, bisogna solo farlo emergere", citando una frase dell'illustre Socrate, Francesco Paolo sintetizza così la filosofia gestionale della sua azienda.

Nella tabella n. 2 si riportano i principali dati riferiti all'azienda Valentini.

**Tabella n. 2 - Dati principali dell'azienda Valentini**

Veste giuridica	Società Semplice
Soci	Due: Francesco Paolo Valentini e sua moglie Elena
Classe di fatturato	Al di sotto di 1 milione di Euro
Capitale Sociale	Oltre Euro 100.000
Numero dipendenti fissi	Venti
Numero dipendenti stagionali	(tutto dipende dalle stagioni)
Ettari di vigneto coltivati	65-70
Produzione	Circa 50.000 bottiglie annue (dipende dalle stagioni)
Etichette	3 etichette: Trebbiano d'Abruzzo, Montepulciano d'Abruzzo e Cerasuolo d'Abruzzo

Quali risultati conseguiti dall'azienda Valentini nel corso della sua vita?

a. *livello qualitativo del prodotto*: attenzione esclusiva verso l'eccellenza al punto da non produrre vino laddove si verifici un raccolto di uve non idoneo alla vinificazione;

b. *vendite*: si conferma ogni anno il "tutto venduto" dell'intera produzione realizzata. Si è scelto di non produrre vino oltre la capacità produttiva della vigna;

c. *redditività*: l'azienda di anno in anno consegue positivi livelli di profitto, oltre che per la produzione d'annata, anche per la preziosa cantina;

d. *intangibile*: la storia e le tradizioni della famiglia, le conoscenze tramandate ed i valori della famiglia: questi ed altri sono contenuti nell'*intangibile* Co.Re. dell'azienda Valentini. Come già evidenziato in letteratura, per Valentini, si può confermare che godere di una buona reputazione legata al brand offre benefici in termini di redditività continua nel tempo ed anche nell'attribuzione del prezzo per ogni singola bottiglia;

e. *confronto obiettivi prefissati/risultati conseguiti*: i risultati ottenuti in ogni annata sono frutto di una sinergia di tutta l'organizzazione, con la supervisione di Francesco Paolo, il quale, pur essendo un "artigiano" (non ama definirsi imprenditore) open mind nel gestire la sua azienda, controlla ogni singolo passaggio, affinché nulla avvenga per caso: è anche questo il segreto del successo di questa azienda;

f. *scenari futuri*: senza "intaccare" la produzione vitivinicola, negli anni, si sono intraprese temporanee e continuative iniziative, al fine di rafforzare il proprio brand, non solo, ma perseguendo l'idea e la volontà di realizzare prodotti buoni e sani, facendo rete con altre aziende del territorio. Tra le ultime novità in questo senso, la pasta a marchio Verrigni-Valentini o anche l'olio extra vergine di oliva Valentini.

Che tipo di innovazione vi è nell'azienda Valentini? La difesa delle tradizioni, il non perdere ciò che arriva dal passato (in termini di conoscenza e tradizioni familiari) e salvaguardare il futuro (non alterando le condizioni di equilibrio della natura ed i suoi tempi).

Una posizione decisa e molto ferma per un'azienda che gode di una storia, di una solida Co.Re., che sapientemente continua a gestirla e a migliorarla.

Le tabelle n. 3 e n. 4 propongono una sintesi di ciò che è emerso circa il *modus operandi* delle due aziende.

**Tabella n. 3 - Caratteristiche del management nell'azienda TdB**

<b>Scopo del management</b>	Gestire e ottenere un vino di qualità, diffondere consapevolezza sui consumi alimentari e valorizzazione del territorio e delle ricchezze naturalistiche e paesaggistiche. Sostenibilità: salvaguardare l'ambiente e la sua biodiversità affinché le future generazioni possano beneficiarne.
<b>Stile manageriale</b>	Circolare, disposto all'ascolto, una gestione "open mind" dei soci (Fausto e Adriana)
<b>Filosofia manageriale</b>	Le scelte strategiche si basano sull'innovazione sia nei metodi produttivi, che nelle denominazioni dei prodotti, nell'etichettatura degli impianti produttivi, nonché in vigna. La comunicazione è fondamentale in questo senso: a partire dal sito dell'azienda, eventi e fiere, associazioni, o diverse iniziative, tutte finalizzate a diffondere conoscenza.
<b>Intangibles</b>	Sentimenti di fiducia, affidabilità, coerenza, credibilità Co.Re. Capacità di introdurre innovazione.

**Tabella n. 4 - Caratteristiche del management nell'azienda Valentini**

<b>Scopo del management</b>	Continuità, tramite la conoscenza tramandata di generazione in generazione, produrre un vino di eccellenza. Creare consapevolezza verso un consumo responsabile. Sostenibilità: salvaguardare l'ambiente affinché le future generazioni possano beneficiare delle stesse ricchezze.
<b>Stile manageriale</b>	Liberale, circolare, ma caratterizzato dal controllo del responsabile (Francesco Paolo) il quale è il "garante" di una tradizione che dura da secoli e che va gestita e trasmessa di generazione in generazione
<b>Filosofia manageriale</b>	Le scelte strategiche si basano su una logica di continuità delle attività tradizionali. Proprio come una bottega di un artigiano (come ama definirsi Francesco Paolo) si rifiutano iniziative di stampo "moderno". La volontà è quella di restare una realtà "tradizionale".
<b>Intangibles</b>	Il nome Valentini, significa valori e tradizioni tramandate, eccellenza nel gusto, nell'assoluta qualità e nell'indiscussa autenticità del sapore di un territorio. La Co.Re. gode di un elevato valore, anche per i risultati che ogni anno riesce a realizzare.

Emergono alcuni elementi che accomunano la gestione delle due aziende. Tra gli altri, nell'impegno profuso verso:

- la *valorizzazione del territorio*: inteso responsabilità nell'individuare ed adottare quelle scelte aziendali finalizzate alla "conservazione" ed alla valorizzazione del territorio in senso ampio, comprendendo una serie di iniziative per le ricchezze artistiche e culturali;
- l'*apertura*: ossia il voler creare "rete" con diverse altre realtà del territorio.

Alla base vi è un nesso relazionale *tradizione-innovazione-sostenibilità-sviluppo*: un'azienda dal carattere "familiare", come nel caso delle due aziende analizzate, dovrebbe formulare le proprie strategie tenendo conto di questi legami imprescindibili per ottenere un'evoluzione positiva del proprio business ed agevolando, allo stesso tempo, la creazione degli intangibili. A questo punto si rivela estremamente interessante effettuare, seppur in maniera non del tutto esaustiva, una *Swot Analysis* (Learned et al, 1965; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991) per entrambe le aziende, alla luce di quanto è emerso con le indagini presso le stesse.

**Tabella n. 5 – Swot Analysis dell'azienda TdB**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzione BIO</li> <li>• Struttura "giovane", flessibile (attenta ai cambiamenti di mercato)</li> <li>• Riconoscimenti e premi</li> <li>• Vigneti geograficamente "sparsi" (terreni diversamente ubicati nella regione per far fronte ai rischi climatici)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramenti nella produttività (alcuni già realizzati, numerosi altri da realizzare)</li> <li>• Prodotti strettamente legati ad una produzione stagionale (ad esempio, il Pecorino, che viene realizzato solo in primavera)</li> <li>• Produzione BIO (molto più delicata e rischiosa rispetto alla vitivinicoltura tradizionale)</li> </ul>
<b>Minacce</b>	<b>Opportunità</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dipendenza dal clima</li> <li>• Mercato dei paesi emergenti in forte ascesa</li> <li>• Intangibile (ad esempio la Co.Re.) piuttosto "deboli" rispetto a quelli di altri competitor più longevi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento della capacità produttiva (acquisto di nuovi terreni)</li> <li>• Nuovi mercati emergenti (nazionali e internazionali)</li> <li>• Sviluppo turistico (attratto dalla biodiversità di cui gode la regione Abruzzo)</li> </ul>

**Tabella n. 6 – Swot Analysis dell'azienda Valentini**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza tramandata di generazione in generazione (vero know how)</li> <li>• Struttura longeva che gode di un'ottima qualità dei prodotti</li> <li>• Riconoscimenti e premi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il know-how legato alla famiglia e ai suoi valori secolari (che rischia di perdersi se non adeguatamente tramandato)</li> </ul>
<b>Minacce</b>	<b>Opportunità</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dipendenza dal clima (più volte annunciato e "denunciato", dallo stesso Francesco Paolo)</li> <li>• Pericolo legato alla falsificazione del proprio marchio (non adeguatamente tutelato come molti altri prodotti Made in Italy, nel resto del mondo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di altre produzioni con la stessa filosofia e gli stessi valori del vino (olio di oliva)</li> <li>• Nuovi mercati emergenti (nazionali e internazionali)</li> <li>• Sviluppo turistico (attratti in primis dal buon nome Valentini che "cattura" l'attenzione sulla biodiversità goduta dalla regione Abruzzo)</li> </ul>

Sono ancora numerosi i punti da focalizzare, ma certamente emergono spunti interessanti in comune nella diversità delle due aziende in questione: di sicuro il fattore climatico, mai da sottovalutare, quanto da “anticipare” con risoluzioni in vigna, per fronteggiare i fenomeni improvvisi (neve, alluvioni, gelo improvviso, sempre più frequenti).

A questo, si associa perfettamente il know-how, la conoscenza (sia nuova conoscenza, sia vecchia conoscenza tramandata), quale fattore strategico indiscusso in grado di garantire, laddove ben esercitata, la continuità aziendale, misurandosi con i repentini mutamenti interni ed esterni alla propria organizzazione.

Dall’analisi sin ora svolta, emerge un modello comportamentale che osserva valori imprenditoriali appartenenti ad entrambe le aziende.

A seguire, la tabella n.7 elenca i valori imprenditoriali dell’azienda TdB:

**Tabella n.7 - Valori imprenditoriali nell'azienda TdB**

Valorizzazione del territorio
Rispetto della natura
Equa remunerazione del lavoro
Sostenimento dell’economia locale
Innovazione e miglioramento continuo

TdB gestisce la propria azienda nell’ottica dell’innovazione ed il modus operandi è stata recepita e ben apprezzata sul mercato in quanto, non solo si è saputa inserire, ma è riuscita a farsi conoscere e stimare.

La Co.Re. va consolidandosi nel tempo, anche grazie alla trasparenza, coerenza, onestà: certamente il loro prodotto ha ricevuto soprattutto il consenso dal punto di vista della gradevolezza e piacevolezza.

"Si può essere rispettosi dell’ambiente, etici, trasparenti, coerenti, imprenditori onesti. Ma se il vino prodotto non piace, non si vende!": in questa frase, pronunciata e condivisa dagli imprenditori in questione, si ha la sintesi di un insieme di dinamiche che continuamente devono raggiungere un equilibrio per ottenere successo nel mercato.

D’altro canto, non si può soprassedere ad un’altra verità: “La mia attività non deve creare danni alla natura, anzi, bisogna avere un gran rispetto, perché ci fornisce la materia prima.

Dobbiamo essere noi ad adattarci alle sue leggi e non viceversa, adattare la natura alle leggi del mercato”, ecco perché Francesco Paolo Valentini ama definirsi un artigiano.

La tabella n. 8 mostra i principali valori imprenditoriali emersi nel modello comportamentale dell’azienda Valentini.

**Tabella n. 8 - Valori imprenditoriali nell'azienda Valentini**

Valorizzazione del territorio
Rispetto della natura e gestione degli eventi atmosferici estremi
Equa remunerazione del lavoro
Sostenimento dell’economia locale
Tramandare e difendere le tradizioni ed i valori

Un altro punto che merita un grande rilievo tra le scelte aziendali riguarda l’aspetto etico, non sempre presente, specie in aziende familiari, che si trovano spesso in difficoltà per la concorrenza delle grandi imprese e delle multinazionali. Queste piccole realtà non possono concorrere certamente sul prezzo: vanno ricercati dunque, fattori distintivi differenti e, tra questi, l’aspetto etico non è certamente trascurabile. In passato vi era la convinzione che eticità, aspetti morali e business erano lontani e contrapposti, tipici di un sistema chiuso e siccome l’azienda è un sistema aperto, in essa non potevano applicarsi.

Al contrario, è proprio nello scambio continuo azienda-ambiente che si può creare un “modello etico”. Proprio per la loro natura di istituto economico costituito da individui organizzati tra loro, le aziende introducono al loro interno culture, moralità e valori dei soggetti che ne fanno parte. Inoltre, così come gli analisti hanno l’esigenza di acquisire informazioni tecniche sempre più chiare al fine di valutare correttamente la situazione patrimoniale e finanziaria, allo stesso modo il mercato più ampio dei consumatori percepisce positivamente lo sforzo dell’azienda nell’essere chiara, leale, onesta, trasparente, equa: si avrà la sicurezza di rivolgersi ad un soggetto affidabile, proprio perché adotta un modello di business etico, formato anche da un’equa remunerazione del lavoro.

## 6 – Il settore pasta

### 6.1. - Breve analisi del mercato mondiale della pasta

Unitamente al vino, la pasta può essere considerata come uno dei prodotti maggiormente rappresentativi del *Made in Italy*. In assoluto, l’Italia è il maggior produttore al mondo di pasta (grafico n. 3) e, allo stesso tempo, anche il maggior consumatore, seguito da Venezuela e Tunisia: si seguono le tradizioni culinarie. La dieta mediterranea (inserita nella lista rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale dell’Umanità, UNESCO, 2010), prevede il consumo di questo prelibato alimento.

L'Italia è anche il maggior esportatore di pasta nel mondo (si arriva a picchi di oltre 1.900.000 tonnellate). Nel corso degli ultimi decenni si è registrato, in media, un calo nella quantità esportata, rispetto ai trend storici che da sempre hanno caratterizzato i livelli di export nel mondo. In particolare, la distribuzione geografica dell'export di pasta tra i vari continenti, vede l'Europa al primo posto (grafico n. 4).

**Grafico n. 3 - Produzione di pasta in 000 t. (Elaborazione propria su dati AIDEPI)**



**Grafico n. 4 - Percentuale di export di pasta italiana nei vari continenti (Elaborazione propria su dati AIDEPI)**



In definitiva, i maggiori importatori di pasta europei sono Germania, Regno Unito e Francia per un 44,5% dei volumi. Estendendo l'analisi sui volumi di export tra 2014 e 2015, se da un lato i volumi di export si sono ridotti, dall'altro si registrano incrementi in valori monetari. A titolo di esempio, il quarto mercato di esportazione mondiale, gli Stati Uniti, subiscono una perdita pari all'1,3% in volumi, a fronte di un incremento del 17% in valore (pari a 232,1 milioni di euro). Il Giappone è in quinta posizione perdendo l'11,8%, ma registra un +0,4% in valore Euro. Emirati Arabi, l'Arabia Saudita e la Cina manifestano invece, un trend in ampia ascesa, segno evidente che aumenta il gradimento del prodotto italiano, specie in paesi così lontani da una cultura mediterranea.

## 6.2. - Il caso di studio: pasta Verrigni

L'azienda Agricola Antico Pastificio Rosetano Verrigni è un'azienda familiare che produce e commercializza pasta, opera in Abruzzo, precisamente in provincia di Teramo: Roseto degli Abruzzi. Anche quest'azienda (come TdB) registra una rapida ascesa sul mercato in termini di notorietà, durante degli ultimi dieci anni, da quando l'azienda è stata "ri-costituita" con una nuova veste giuridica. Si tratta di un'azienda giovane, ma in realtà la presenza di Gaetano Verrigni tra i soci, testimonia la longevità dell'attività familiare nel campo della produzione della pasta. La tabella n. 9 evidenzia i principali dati riferiti all'azienda Verrigni.

**Tabella n. 9 - Dati principali dell'azienda Verrigni**

<b>Anno di fondazione</b>	1898
<b>Fondatore</b>	Luigi Verrigni (poi Gaetano, Luigi e Gaetano Last)
<b>Classe di fatturato</b>	Circa € 2.000.000
<b>Dipendenti</b>	Sette: 3 al packaging; 1 addetto magazzini; 2 amministrativi; 1 quality manager
<b>Veste giuridica</b>	Società a responsabilità limitata
<b>Generazioni familiari</b>	Quarta generazione
<b>Valori aziendali</b>	Tradizione, innovazione, qualità
<b>Riconoscimenti, premi</b>	IFS (Higher grade), Demeter.
<b>Produzione</b>	Circa ottanta tipologie di pasta differenti nel design, nel formato e nell'aromatizzazione.

L'azienda nacque nel 1898, quando Luigi Verrigni diventò fornitore delle nobili famiglie di Rosburgo (l'attuale Roseto degli Abruzzi, provincia di Teramo) le quali apprezzavano la qualità superiore della Pasta Verrigni ottenuta dalla macinazione dei grani più fini con macine in pietra, mescolata con l'acqua del Gran Sasso ed essiccata in aria, sospesa su canne di bambù.

La buona reputazione della pasta Verrigni cominciò a diffondersi nelle altre Regioni italiane e motivò il figlio di Luigi (Gaetano) ad introdurre il metodo innovativo di essiccazione attraverso l'utilizzo di "camerini", ideali per la produzione di pasta. La passione per la produzione della pasta si è perpetrata fino all'attuale guida di Gaetano Verrigni, la quarta generazione, che ha creato nel 2007 insieme a Francesca Petrei Castelli, una nuova società, mantenendo nome e tradizioni dei suoi avi, ma con una rimarchevole apertura verso le innovazioni. È stata, ad esempio, una delle prime aziende italiane a produrre pasta da frumento biologico certificata da Icea (Ente Etico e Ambientale) ma l'innovazione più importante è la "trafilatura in oro" un metodo produttivo in grado di conferire alla pasta una consistenza molto diversa rispetto alla trafilatura in bronzo: al momento è l'unica azienda ad averla. La produzione

conta più di ottanta tipi di pasta, dal tradizionale al moderno<sup>10</sup>. La ricerca e l'innovazione costituiscono gli aspetti principali nella gestione di Verrigni: quotidianamente si cercano nuove idee, nuove collaborazioni, al fine di garantire qualità, salute e attenzione verso l'ambiente. In questo senso, vi è grande attenzione per il *Made in Italy*, dichiarato su ogni confezione al 100%: non si utilizzano grani e/o altri materiali provenienti dall'estero.

Oltre che un fattore etico, è un fattore che conferisce all'azienda un indiscusso vantaggio competitivo.

Quali sono, dunque, gli elementi più importanti che generano la creazione di valore in quest'azienda familiare e le consentono di essere competitivi sul mercato? Essi sono riportati nella tabella n.10.

**Tabella n. 10 - Requisiti manageriali dell'azienda Verrigni**

<b>REQUISITI FAMILIARI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome della Famiglia: brand Verrigni (quale contenitore di valori)</li> <li>• Governance: controllo manageriale</li> <li>• Impegno familiare: coinvolgimento di tutto lo staff familiare (e non) nella condivisione dei medesimi valori</li> <li>• Conoscenza, abilità, capacità</li> </ul>
<b>REQUISITI DI BUSINESS FAMILIARE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità del prodotto, <i>Made in Italy</i></li> <li>• Innovazione (organizzativa, di processo, di prodotto)</li> <li>• Business Etico</li> </ul>

Dunque, nella filosofia gestionale dei soci devono essere presenti le innovazioni ed il *Made in Italy*. Sono numerose difatti, le innovazioni introdotte: *di prodotto* (nelle forme, nel packaging, nei contenuti biologico e biodinamico); *di processo* (trafilatura in oro); *di organizzazione* (nuova società dal 2007). Gli effetti ed i risultati ottenuti sono certamente positivi come emergerà nel prosieguo. Inoltre, vi sono potenziali margini di miglioramento da realizzare negli anni a seguire, anche grazie all'introduzione di ulteriori innovazioni.

### 6.3. - Un confronto con altre aziende del settore

Il confronto nel settore della pasta è stato realizzato con altre aziende del territorio abruzzese aventi requisiti di confrontabilità a partire dalla veste giuridica: sono indagate tutte le S.r.l., operano sul territorio abruzzese. Esse sono:

1. Pastificio Artigiano Cav. Giuseppe Cocco Srl (Fara S. Martino, Ch);

2. Pastificio Fratelli De Luca Srl (Chieti);

3. Pastificio Maiella Srl (Pretoro, Ch);

4. Pastificio Mennilli Renato (Francavilla al Mare, Ch);

5. Pastificio Regal Srl (Scerne di Pineto, Te);

6. Antico Pastificio Rosetano Srl (Roseto degli Abruzzi, TE), ossia l'azienda Verrigni.

Una precisazione: il Pastificio Regal è da escludere in quanto produce solo pasta fresca e non pasta secca come le altre, quindi manca uno dei requisiti più importanti per la confrontabilità. Tutte le aziende elencate hanno storie ed esperienze profondamente diverse, ma si vuole indagare sull'innovazione introdotta (se vi è stata) e con quali risultati. Si è indagato direttamente sul fattore innovazione legato al prodotto, se vi è stato o se, mantenendo la produzione tradizionale, quali risultati si sono raggiunti. Anche in questo confronto si vuole fornire un primo contributo esplorativo da approfondire nel prosieguo delle ricerche future. Si sono comparati i seguenti numeri e indici:

- Fatturato;
- Utile operativo;
- ROI: è il risultato del rapporto tra utile operativo e capitale investito. La formula è: Utile Operativo/Capitale Investito;
- ROS: è il risultato del rapporto tra utile operativo e fatturato operativo (questo indice è particolarmente interessante, in quanto permette di analizzare i margini che provengono dal business caratteristico dell'azienda indipendente dal volume delle vendite effettuate). La formula è la seguente: Utile Operativo/Fatturato;
- ROE: è un quoziente di redditività globale (valuta la capacità di autofinanziamento mediante trattenimento degli utili in azienda). La formula è: Reddito Netto/Patrimonio Netto.

A seguire, brevi delucidazioni per ciascuna azienda, alla luce dei dati appena riportati.

#### *Antico Pastificio Rosetano (Verrigni)*

Fino al 2007 la principale attività era costituita da produzione *private label*: il cambio di gestione ha determinato una svolta in termini di risultati operativi ampiamente positivi. Nel corso di questi anni, a seguito di numerosi investimenti effettuati, prevalentemente nelle immobilizzazioni e nei servizi legati alle attività aziendali varie, è cresciuto il livello di indebitamento e, di

<sup>10</sup> Molti sono disponibili con marchi di grano duro kamut, grano Senatore Cappelli e farro. Vi sono anche linee di pasta speziate e molti altri prodotti nati da co-partnership con altre aziende produttrici di prodotti di alta qualità: ad esempio la pasta Verrigni-Valentini,

nata dall'utilizzo dei grani dell'Azienda Agricola Valentini, citata nella parte che precede. Oppure il Birrolo, una eccellente qualità di birra che porta il doppio nome Verrigni-Allmond, altra famosa azienda nel pescarese produttrice appunto di birra.

conseguenza, gli oneri finanziari. I risultati positivi conseguiti sono stati reinvestiti e le eccedenze sono state trasferite in appositi fondi, al fine di far fronte ad eventuali necessità future, senza dover procedere ad ulteriori indebitamenti.

**Tabella 11 - Confronto dati aziende analizzate**  
(Fonti: Camere di Commercio Pescara, Chieti e Teramo)

AZIENDA	FATTURATO (ultimo anno di rilevazione)	Trend evolutivo dei fatturati da circa il 2000 in poi)	Utile € (ultimo dato rilevato)	Trend evolutivo degli utili (da circa il 2000 in poi)	ROI	ROS	ROE
VERRIGNI	Circa € 1.890.000 (2015)	In forte ascesa (nel 2007 era di € 200.000)	Circa € 2.000 (2015)	Positivo	11,43	3,52	0,97
COCCO	Circa € 6.400.000 (2015)	In forte ascesa specie dal 2014	Circa € 590.000 (2015)	In forte ascesa	19,81	12,65	21,51
F.LLI DE LUCA	Circa € 3.500.000 (2016)	In discesa dal 2011	Circa € 13.000 (2016)	In ripresa a seguito di perdite in anni precedenti	3,58	1,63	1,48
MAIELLA	Circa € 700.000 (2015)	In ascesa-discesa	Circa € 10.000 (2015)	Andamento fortemente altalenante, seppur quasi sempre positivo	6,51	6,90	6,79
MENNILLI RENATO	Circa € 1.200.000 (2013)	In ascesa-discesa	Circa € 4.000 (2013)	Prima in perdita, poi, dal 2010 positivo.	8,31	2,47	2,17

Vi è inoltre, un potenziale inespresso di forza vendita: occorre creare al più presto un efficiente ed efficace canale distributivo, sia a livello nazionale che internazionale. Sono in programmazione nuovi investimenti, sia in personale che in strumentazione che consentano una più ampia penetrazione dei mercati, adottando scelte in linea con la filosofia aziendale. Contestualmente, vi saranno nuove iniziative ed attività miranti ad una maggiore conoscenza e sensibilizzazione sia per i prodotti biodinamici che per la tecnica della trafilatura in oro, in grado di conferire al marchio Verrigni un vantaggio competitivo unico.

#### **Pastificio Cav. Cocco**

Purtroppo, nei riguardi di questa azienda non si è riusciti a stabilire alcun contatto. Le informazioni ottenute sono frutto di ricerche sui vari media, tra cui, il sito dell'azienda. Ciò che si evince dai bilanci (nonostante manchi l'ultimo anno 2016) è il salto esponenziale del fatturato, dovuta certamente ad una politica commerciale diversa rispetto al passato: nel 2014

erano di circa € 2.000.000 e diventano circa € 6.000.000 nell'anno successivo. Quali ipotesi alla base di una differenza così importante? Di certo vi è una capillarizzazione della distribuzione: il prodotto si è reso disponibile in un numero di punti vendita di gran lunga superiore rispetto al passato, specie fuori Regione. In termini di innovazione, anche Cocco ha introdotto una linea biologica ed una linea di farina kamut, ma non si possono riportare né i periodi, né i numeri di questo

comparto produttivo e nemmeno i rapporti della vendita Italia ed estero. Si rimanda, pertanto, a futuri approfondimenti. Il prodotto Cocco non è 100% *Made in Italy*: tranne che per due linee di prodotto, si utilizzano anche grani provenienti dall'estero, in particolare, dal Canada.

#### **Pastificio Fratelli De Luca**

Nel 2011 vi è un cambio della veste giuridica in Srl. Il numero attuale dei dipendenti è di 22 unità. Circa il 60% delle vendite è realizzato in Italia e per il 40% all'estero. Inoltre, da pochi anni producono biologico: in realtà è da più di dieci anni che si produce biologico come private label, ma è da pochi anni, che si utilizza il proprio marchio. Nel corso degli ultimi anni, vi è un calo nei volumi di fatturato. Anche in questa azienda, si utilizzano grani provenienti dall'estero, dunque, il loro prodotto non è 100% *Made in Italy*. In realtà, sembrerebbe essere proprio una loro una loro strategia quella di utilizzare quale materia prima il grano proveniente dal Canada, in quanto

possiede le migliori qualità delle proteine della pasta. Purtroppo, anche in questo caso, non si è riusciti a stabilire un contatto con la proprietà, al fine di riuscire ad approfondire talune tematiche di cui non si può riferire nell'ambito del presente lavoro.

#### **Pastificio Maiella**

Questo piccolo pastificio nato intorno al 1946 rappresenta una piccola realtà a produzione "artigianale", diventa Srl dopo circa un decennio. Nel 2008 viene venduta e si apre un nuovo capitolo nella storia di questa azienda: dunque una nuova gestione che però decide di conservare il nome storico, per non perdere il significato dei settant'anni di storia del brand Maiella. L'azienda produce per il 50% come private label, per l'altro 50% per il proprio marchio Maiella.

È un'azienda che, probabilmente per il suo senso di appartenenza in un territorio "ricco" di natura quale il Parco Nazionale della Maiella, seleziona solo materia prima italiana, a conferma dell'orgoglio *Made in Italy* e delle sue ricchezze. Inoltre, circa il 40% della

produzione è destinata alla linea biologica. Una percentuale importante di vendita è destinata al mercato estero: principalmente Europa, ma anche Cina, Canada, Stati Uniti e Giappone. In futuro, vi è l'intenzione di strutturare al meglio la propria organizzazione e soprattutto anche la catena distributiva che risente di molti ostacoli nella diffusione e nella conoscenza del prodotto. In generale però, i risultati possono essere valutati positivamente: i fatturati dal 2009 al 2015 sono più che raddoppiati. Il livello di utili, pur se estremamente contenuto si mantiene costante di anno in anno, probabilmente anche a motivo che l'azienda investe continuamente in risorse umane e attrezzature.

### **Pastificio Mennilli Renato**

Quest'ultima, come l'azienda Maiella, presenta una situazione in ascesa e non solo per i livelli di fatturato. Il livello di indebitamento è anch'esso cresciuto, a fronte di un più che ragguardevole aumento nelle dotazioni infrastrutturali. Si tratta di un pastificio molto antico (inizi del '900), ma la società subisce un drastico cambiamento dal 2005, quando diventava la Srl. Mennilli Mario è l'attuale socio di maggioranza e sta adottando modifiche nell'assetto interno e nell'offerta produttiva sia verso l'Italia, che per l'estero. Si produce quasi tutto biologico, all'incirca il 90%. ma in futuro si vuole realizzare solo 100% biologico. Al momento la vendita è per il 70% in Italia, per il restante 30% all'estero: la maggior parte della produzione è private label. Nel futuro s'intendono realizzare adeguamenti, soprattutto in termini di sbocco sul mercato (quindi di canali distributivi) tali da far aumentare il livello di notorietà del proprio marchio, Mennilli Renato.

In definitiva, ciò che emerge è che tutte le aziende poste a confronto hanno introdotto innovazioni: o nella produzione, o nell'organizzazione, o nella qualità, o nell'apertura di nuovi mercati di sbocco. Tutte le aziende hanno introdotto una linea biologica. Non tutte privilegiano il *Made in Italy* quale fattore di competitività, addirittura vi è chi ipotizza esattamente il contrario: questo denota la differente propensione verso la valorizzazione del territorio. Non è intenzione del presente studio entrare nell'ambito della delicata questione incentrata sul *Made in Italy* (che è sempre più attenzionata dai media negli ultimi mesi), ma solo porre in evidenza in quale modo le aziende pongono diversa enfasi al valore della territorialità.

Il valore della tradizione: si tratta di aziende che operano da più di 50 anni sul mercato, nonostante si siano rinnovate nella veste giuridica, conservano i segreti di un'arte che proviene da generazioni di maestri pastai. E questo, per molti aspetti è il loro punto di forza che, se sapientemente gestito può diventare il vero patrimonio culturale intangibile in grado di attribuire successo e competitività di lungo termine, dun-

que longevità alle aziende in questione. Occorrerà attuare certamente una serie di attività per realizzare un necessario cambiamento culturale, che coniughi il concetto di innovazione con quelli di sostenibilità, di valorizzazione del territorio (in questo caso italiano, non solo Abruzzese) e di tradizioni tramandate.

## **7 – Conclusioni**

Al mutamento degli scenari sociali corrisponde, quasi per la totalità delle aziende indagate, una reazione positiva all'introduzione di vari tipi di innovazione in chiave schumpeteriana, senza cancellare il passato, poiché specie i settori analizzati, del vino e della pasta, sono profondamente legati alla storia, alle tradizioni, alle conoscenze tramandate tra generazioni, dunque a tutto il cultural heritage appartenente all'Italia in particolare, nell'ambito dell'agro-alimentare.

È emerso, inoltre, un legame tra innovazione–tradizione–territorio che ben si lega con i presupposti dello sviluppo sostenibile, del rispetto e della salvaguardia della natura e della sua biodiversità. I cambiamenti culturali e gli impatti sugli stili di vita dei consumatori hanno spinto le aziende verso la ricerca di nuovi adattamenti, traducibili in ripensamento della modernità (Rullani, 2010), dando vita a nuovi/vecchi significati e legami, creando valore condiviso con gli stakeholder. Si è creata una connessione tra progresso economico e sociale, ossia quella che è stata definita come *Creating Shared Value* (Porter - Kramer, 2011), quale insieme di politiche e pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorandone allo stesso tempo condizioni economiche e sociali della comunità all'interno della quale opera. In letteratura, è ampiamente riconosciuto che l'adozione di attività di responsabilità sociale produca benefici associati a forme di vantaggio competitivo nuove, intangibili e difficili da imitare e questo incentiva le imprese ad attuare *corporate social initiatives*. Questo cambiamento di tendenza è stato giustificato in parte dal *moral marketplace factor* che consiste in un aumento dell'importanza della moralità percepita nel processo di scelta di consumatori, investitori e lavoratori (Hess et al., 2002). Il nuovo approccio gestionale strategico è il risultato della valorizzazione delle relazioni con lo stakeholder network e della realizzazione di uno sviluppo innovativo sociale, ambientale e sostenibile (Hall - Vredenburg, 2003) fondato dunque, su un genuine commitment (Perrini - Tencati, 2008). Si creano i presupposti manageriali per una maggiore attenzione alla creazione di *intangible*, sempre più riconosciuti quali fonti del reale vantaggio competitivo delle aziende. Ormai è in discussione in letteratura aziendale il loro protagonismo, sia che si tratti di un'organizzazione giovane, che di una più matura. Gli investimenti in intangibili hanno raggiunto, nel corso degli ultimi decenni, valori elevatissimi: il gap tra la spesa per investimenti in asset mate-

riali e quelli in asset immateriali che emergeva dal passato, non solo si è progressivamente ridotto, addirittura, nei paesi maggiormente industrializzati, si è modificato nella misura opposta, registrando un divario proprio in favore degli *intangibile* (Panno, 2011) riferiti al capitale intellettuale dell'azienda, ossia a ciò che in letteratura viene suddiviso in capitale umano<sup>11</sup>, capitale strutturale<sup>12</sup> e capitale relazionale<sup>13</sup>.

Nell'ambito del presente elaborato è emersa la capacità di introdurre innovazione (riferimento al capitale umano) nonché la valorizzazione di antiche tradizioni tramandate di generazione in generazione e la loro conservazione (riferimento al capitale strutturale) ed infine la creazione, la difesa, il miglioramento della propria Co.Re. (riferimento al capitale relazionale). Alla luce delle evidenze empiriche analizzate: "la sopravvivenza competitiva ed il successo di un'azienda dell'epoca attuale dipenderanno principalmente da una serie di investimenti in *intangibile*,..., sul ruolo che rivestono nel processo di creazione del valore da parte delle aziende e nel consolidamento del benessere sociale" (Lev, 2003).

Da questo primo step di ricerca affiora la consapevolezza dei manager-imprenditori di porre continua attenzione sugli *intangibile* creati e/o da creare, al fine di perseguire, mantenere e migliorare il proprio vantaggio competitivo. Occorre adottare un *modus operandi* che realizzi l'interazione tra azienda, clienti, partner ed il continuo adattamento interno/esterno, al fine di migliorarsi progressivamente e secondo le proprie inclinazioni, la propria identità e la mission stabilita, il rapporto con il territorio. Pertanto, diventa essenziale sia la creazione di *intangibile*, che le successive fasi di osservazione nonché di rendicontazione delle stesse: organismi di contabilità nazionali ed internazionali sviluppano periodicamente ipotesi in questo senso, proprio a testimonianza del loro crescente protagonismo in azienda. La loro valutazione è un percorso che va individuato scientificamente, in quanto anche (e soprattutto) gli *intangibile* creano valore aggiunto, ma non compaiono nel bilancio di esercizio, ad eccezione di alcuni già presenti nello Stato Patrimoniale, tra le voci immobilizzazioni immateriali.

Nonostante i limiti del presente studio attribuibile all'analisi esplorativa, l'intento perseguito era certamente quello di porre le premesse allo sviluppo di fu-

ture ricerche, come ad esempio, quello relativo alla valutazione e rendicontazione di questi *intangibile*. Essi potrebbero divenire i veri *intangibile* di aziende di questo settore, di inestimabile valore e sempre di più la comunità internazionale si sta dirigendo verso la ricerca di un metodo scientifico per la loro misurazione e valutazione (Chun, 2005; Baldarelli et al., 2017).

In definitiva, è emerso come tra le aziende indagate vi sia la consapevolezza che le conseguenze sociali delle proprie attività non sono estranee alle performance finanziarie. Occorre adottare strategie volte alla ricerca del profitto certamente, ma prestando attenzione alle esternalità positive, anche in termini di migliore Co.Re. goduta, o di innovazione "responsabile" (sostenibile), riuscendo in tal modo, a valutare il *trade-off* costi-benefici di tutti gli *intangibile* che creano valore in azienda.

## References

Aiello M., (2011), Functional Foods: between new consumption trends and renewed perceptions of health, *Italian Sociological Review*, Vol.1, No 3, [45-58].

Auger P., Burke P. Devinney T.M., Louviere J.J., (2003), What will consumer pay for social product features?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, No. 3 [281-304].

Baldarelli G, Del Baldo M., Nesheva-Kiosseva N., (2017), *Environmental Accounting and Reporting. Theory and Practice*, Springer, Cham.

Barney J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, [7-15].

Barney, J. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, [643-650].

Barney, J. (2001b), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?

<sup>11</sup> Quale insieme di conoscenze tacite o implicite, competenze professionali, attitudine mentale, vivacità intellettuale, abilità personali e professionali, esperienze esclusive e capacità di innovazione dinamismo e creatività, leadership, flessibilità, motivazione e capacità di apprendimento che caratterizza il personale di una organizzazione.

<sup>12</sup> Quale insieme di conoscenza trattenuta dall'azienda e codificata in sistemi di organizzazione, routines,

modelli organizzativi, procedure, protocolli esclusivi, database, flessibilità strutturale - organizzativa, innovazione, marchi e brevetti, information technology e cultura aziendale).

<sup>13</sup> Quale conoscenza accumulata dall'organizzazione per effetto delle relazioni con soggetti esterni. Esso comprende i rapporti con i clienti, anzitutto e con gli altri stakeholder, l'immagine, la reputazione ed i valori etici riconosciuti all'esterno).

- Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, [41-56].
- Barney, J., Ketchen, D., Jr., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, Vol., 37, No. 5, [1299-1315].
- Benfratello L. Piacenza M., Sacchetto S., (2009), Taste or reputation: what drivers market prices in the wine industry? Estimation of a Hedonic Model for Italian Premium Wines, *Applied Economics*, Vol. 41, [2197-2209].
- Bennet R., Kottasz R., (2000), Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation, *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 5., No.4, [224-234].
- Bertini U., (2013), *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Bichi R., (2007), *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Boccaletti S. (a cura di), (2010), *Cambiamenti nel sistema alimentare. Nuovi problemi, strategie, politiche*. Franco Angeli, Milano.
- Castriota S., (2015), *Economia del vino*, Egea, Milano.
- Castriota S., Delmastro M., Curzi D., (2013), Taster's bias in wine guide's quality evaluations, *Applied economics letters*, Vol. 20, No. 12, [1174-1177].
- Censis- Centro Studi Investimenti Sociali, 2010, *Le abitudini alimentari degli italiani. L'era del politeismo a tavola*. Note & Coomenti, n. 7/8.
- Chun, R. (2005), Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, [91-109].
- Comuzzi E., (2015), *Complessità, valore e imprese. Valutazioni d'azienda*, Giappichelli Editore, Torino.
- D. Romano, (2011), L'evoluzione strutturale dei consumi alimentari in Italia, in (a cura di D. Cersosimo), *I consumi alimentari. Evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, Gruppo 2013, quaderni, Edizioni Tellus, Roma.
- Deephouse D., (2002), The term "reputation management": users, uses and trademark tradeoff, *Corporate Reputation Review*, Vol.5, No.1, [9-18].
- D'Egidio F., (2001), *Il bilancio dell'intangibile*, Franco Angeli, Milano.
- Dowling G. R., (2001), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford.
- Doyon M., Labrecque J., (2008), Functional foods: a conceptual definition, in *British Food Journal*, Vol.110, No 11, [1133-1149].
- Drucker P.F., (1993), *Post-Capitalist society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dubois A., Gadde L. E., Systematic Combining: an Abductive Approach to Case Research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, [553 - 560].
- Eisenhard K. M., (1989), Building Theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, [532 - 550].
- Eisenhard K. M., Graebner M.E., (2007), Theory Building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Review*, Vol 50, No 1, [25 - 32].
- EUROPEAN UNION (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs*, final version 3 May 2005.
- Fabris G., (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.
- Federdistribuzione, (2017), *Mappa del sistema distributivo italiano*. Pubblicato il 14 settembre 2017.
- Ferrando P.M., (1999), *Risorse e risorse immateriali. Natura ed implicazioni*, Giappichelli, 1999.
- Ferraris Franceschi R., (1993), Linee metodologiche nella ricerca economico-aziendale applicata alla piccola e media dimensione, in Padroni G. (a cura di), *Lo sviluppo della piccola e media impresa: vincoli e opportunità*, Franco Angeli, Milano.
- Ferraris Franceschi R., (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- Fipe, (federazione italiana pubblici esercizi), (2013), *L'Italia da bere (e da mangiare). Fipe racconta i consumi fuori casa dello stivale*, Milano.
- Fombrun C. J. – Shanley M., (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, [233-258].
- Fombrun C. J. – van Riel C. B. M., (1997), *The reputational landscape*, *Corporate Reputation Review*, Vol. No.2, [5-13].
- Fombrun C. J., (1996a), *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Fombrun C. J., (1996b), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Fombrun C.J. and Van Riel C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper Saddle River, NJ.
- Fontana F., (2002), La rappresentazione delle risorse immateriali negli strumenti di comunicazione economico finanziaria, *Analisi Finanziaria* Vol. 46.

- Gardberg N. A., (2006), Reputation, reputazione, reputatie, ruf: a cross-cultural qualitative analysis of construct and scale equivalence, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No2, [1-23].
- Gergaud O., Ginsburg V. A., (2008), Natural Endowments, Production Technologies and the Quality of Wines in Bordeaux: Does Terroir Matter?, *The Economic Journal*, Vol. 118, No. 529, [142- 157].
- Ginsburg V.A., Monzak A., Monzak M., (2013), Red wine of Medoc: what is wine tasting worth?, *Journal of Wine Economics*, Vol. 8, [159-188].
- Goleman D., (1996), *Intelligenza emotiva*, RCS Libri, Milano.
- Grant R. m., (2016), *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley, Padstow.
- Grant, R.M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, [114– 135].
- Habbershon T. G., Williams M. L., (1999), A resourced-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, [1-25].
- Hall J., Vredenburg H., (2003), The Challenges of Innovating for Sustainable Development, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 1, 2003, [61-68].
- Hess D., Rogovsky N., Dunfee T.W. (2002), The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives, *California Management Review*, Vol. 44, No. 2 [110-125].
- Huberman A. M., Miles M. B., (2002), *The Qualitative Researcher's Companion*, Sage Publication Inc., California, U.S.
- Humphrey, A. (2005), SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International), 1.
- ISMEA, (2014), *BIO-Retail. Indagine ISMEA sul mercato al consumo dei prodotti biologici in Italia*.
- Istat, (27 Novembre 2013), *Natalità e fecondità della popolazione residente. Anno 2012*.
- Istat, *Indagine multiscopo sulle famiglie, Aspetti della vita quotidiana*, rapporto annuale, anno 2017.
- Itami H., (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino.
- Landon S, Smith CE., (1997), The use of quality and reputation indicators by consumers: the case of Bordeaux wine. *Journal of consumer Policy*, Vol. 20, [289–323].
- Landon S., Smith C.E., (1998), Quality Expectations, Reputation, and Price, *Southern Economic Journal*, Vol. 64, No. 3, [628-647].
- Lange D., Lee P.M., Dai Y. (2011), Organizational reputation: An overview, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1 [153-184].
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.E., Guth, W.D., 1965. *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL.
- Lev B., (2003), *Intangibles: gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, Etas, Milano.
- Lev B., Zambon S., (2003), Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue, *European Accounting Review*, Vol. 12, No. 4, [597-603].
- Mella P., Gazzola P., (2006), Corporate Performance and Corporate Social Responsibility (CSR). A necessary choice?, *Economia Aziendale 2000 web*, No. 3/2006, [online]: [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it), [1-22].
- Mella P., Gazzola P., (2016), Can csr influence employees satisfaction? *Economia Aziendale OnLine*, Vol. 7, No. 4, [331-337].
- Micelotta E. R., Raynard M., (2011), Concealing or revaluing the Family? Corporate brand identity strategies in family firms, *Family Business Review*, Vol. 24, No. 3, [197-216].
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Panno A., (2011), *Intangible Asset. Profili economici ed aspetti valutativi*, Giappichelli Editore, Torino.
- Perna T., (1998), *Fair Trade. Sfida etica al mercato*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Perrini F., Tencati A. (2008), La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità, *Sinergie*, Vol. 77, [23- 43].
- Peta E. A., (2007), *Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie*, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione Unità di valutazione degli investimenti pubblici (UVAL).
- Pfarrer, M.D., Pollock, T.G. and Rindova, V.P. (2010), A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprise's and investors' reactions, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, [1131-1152].
- Porter M.E. , Kramer R. M., (2011), The big idea. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No.1/2, [62-77].
- Qu S., Dumay J., (2011), The qualitative research interview, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 3, [238-264].
- Roberts P.W. – Dowling G.R., (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, [1077 - 1093].

- Romano D., (2011), L'evoluzione strutturale dei consumi alimentari in Italia, [41 - 93], in Cersosimo D., (a cura di), I consumi alimentari Evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi, I Quaderni, Gruppo 2013, Edizioni Tellus, Roma.
- Rullani E., (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Ed., Venezia.
- Rust R.T., Zahorik A.J., Keiningham T.L., (1995), Return on Quality (ROQ), Making service quality financially accountable, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No.2, [58-70].
- Schumpeter J., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper, trad. italiana (1977), *Capitalismo, socialismo e Democrazia*, Etas Kompass, Milano.
- Schumpeter J., 1912, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin, Duncker & Humblot, trad. italiana, (1971), *Teoria dello Sviluppo Economico*, Sansoni, Firenze.
- Schumpeter J., 1984, *La figura sociale dell'imprenditore*, in: *Antologia degli scritti*, a cura di Messori M., Il Mulino, Bologna, [123-135].
- Shapiro C., (1983), Premiums for high quality products as returns to reputations, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 4, [659-679].
- Siltaoja M.L. (2006), Value priorities as combining core factors between CSR and reputation - A qualitative study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, No. 1 [91- 111].
- Trigilia C., (2002), *Sociologia economica I. Profilo storico*, Il Mulino, Bologna.
- Trigilia C., (2009), *Sociologia economica II. Temi e percorsi contemporanei*, Il Mulino, Bologna.
- Welch C., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Paavillainen-Mäntimäki, (2011), Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business Research, *Journal of Internal Business Studies*, Vol. 42, No. 5, [740-762].
- Welch C., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Paavillainen-Mäntimäki, (2013), Legitimizing diverse use of qualitative research: a rethorical analysis of two management journals, *International Journal of Management Review*, Vol. 15, No. 2, [245 - 264].
- Wenerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, [171-180].
- Yin R. K., (2014), *Case Study Research, Design and Methods*, Fifth Edition, Sage Publication Inc., California, U.S.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol I, Giuffrè, Milano, 1957.