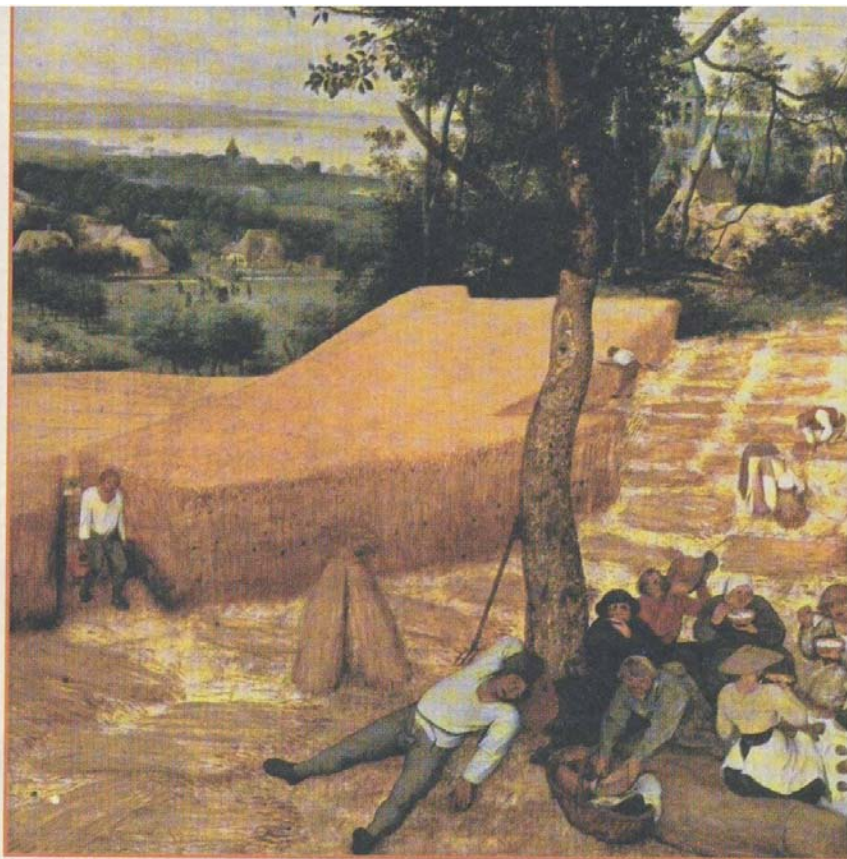


a cura di  
Gaetano Martino  
Cristiano Perugini  
Tommaso Sediari



## LA SICUREZZA DEGLI ALIMENTI

Contributi all'analisi economica

MERIDIANA LIBRI

SAGGI

DONZELLI EDITORE



La sicurezza degli alimenti nella strategia aziendale:  
riflessioni teoriche ed evidenze empiriche

di Salvatore Santucci

1.0 Premessa

In tutti i comparti dell'economia i fenomeni di creazione del Valore Economico (Airoldi e altri 1994) d'impresa sono al centro dell'attenzione del management e degli studiosi di strategia. Le analisi delle dinamiche del Valore hanno proposto importanti riflessioni sui criteri di misurazione pervenendo a conclusioni ormai condivise. Le indagini degli studiosi di scuola anglosassone (Rappaport 1989) hanno, infatti, posto al centro dell'analisi il Valore creato dall'impresa nell'ottica dell'azionista. Ciò ha spostato il campo della ricerca da misure delle performance aziendale tipicamente di natura interna all'impresa (il ROI, il ROS), a parametri di misurazione che pongono maggiore enfasi sui risultati per l'azionista (il ROE, il Free Cash-Flow).

Molto si è discusso sui vantaggi di sistemi di calcolo del Valore basati su metodi reddituali o, al contrario, su metodi finanziari.

Al di là del dibattito sui parametri di misurazione più adatti a coglierne le effettive dinamiche, la principale acquisizione dell'approccio del Valore nell'ottica dell'azionista è, tuttavia, senza dubbio stata un cambiamento di prospettiva per cui l'attenzione ai risultati si è indirizzata al futuro (ad esempio il reddito medio normale, l'attualizzazione dei cash-flow futuri), piuttosto che ad una valutazione di risultati storici conseguiti (ad esempio il reddito di periodo o la media dei redditi degli ultimi esercizi, o il moltiplicatore dei dividendi distribuiti).

La proiezione sul futuro delle dinamiche di performance aziendale ha suggerito agli operatori aziendali, come logica conseguenza, di focalizzare l'indagine sui fattori di natura settoriale, strategica e operativa che influenzano nel lungo termine la capacità dell'impresa di generare flussi finanziari positivi per l'azionista.

In tale contesto, si inserisce il contributo di M. Porter (1985) che analizza le dinamiche interne al comparto di appartenenza dell'impresa in un'ottica allargata. I profitti nel lungo termine sono influenzati dal livello di competizione tra le imprese operanti nel settore; ma non è tutto qui. Giocano, infatti, in maniera significativa altre componenti: la presenza di prodotti sostitutivi, la forza relativa dei fornitori e di clienti rispetto a quella delle imprese del comparto, la minaccia di nuovi entranti. Le strategie che le imprese mettono in campo – per Porter sono la leadership sui costi, la differenziazione e la segmentazione – non possono prescindere da un'analisi del contesto competitivo di riferimento nel quale giocano un ruolo chiave altri attori tradizionalmente non considerati nella definizione delle strategie aziendali, sovente concentrate a studiare i comportamenti dei competitors diretti non prendendo nella dovuta considerazione i comportamenti di altri protagonisti altrettanto importanti ai fini del successo aziendale. L'effetto più rilevante del cambiamento di prospettiva proposto da Porter è che il concorrente, oltre che essere visto come un avversario, può diventare un formidabile alleato per contrastare le forze esterne che influenzano i risultati del comparto. A ben vedere, forse, tale visione trova conferma nella diffusione di fenomeni di alleanze tra competitors del settore che, in forme diverse, si sono proposti la ricerca spasmodica di nuove combinazioni con soggetti tradizionalmente vissuti come i nemici da battere nell'agone competitivo quotidiano.

La prospettiva proposta da Porter ha, inoltre, enfatizzato la necessità dell'impresa leader di riuscire ad influenzare i comportamenti di soggetti quali fornitori e clienti che, lungi da essere soggetti passivi dello scenario di riferimento, ne costituiscono, al contrario, un elemento di mobilità e di variabilità da non subire ma, nei limiti del possibile da condizionare.

L'interpretazione dell'impresa inserita nel ciclo dinamico della competizione allargata, in continua relazione con i concorrenti, ma anche con altri protagonisti, pone interrogativi nuovi sul fronte dei meccanismi che governano la creazione di Valore economico. L'approccio della massimizzazione del Valore nell'ottica dell'azionista (share-holder) seppure teoricamente ineccepibile, non può essere letto che in ottica di latente e permanente contraddizione con le esigenze degli altri portatori d'interesse dell'impresa (stake-holder). Senza dubbio la proiezione di lungo termine dei risultati appare coerente con l'atteggiamento di un azionista razionale teso a massimizzare i risultati nel lungo termine in ottica di integrazione e combinazione con l'ambiente circostante.

È certo, tuttavia, che quote di maggiore valore per un soggetto economico portano ad un minore valore per altri protagonisti, a meno di non avere una capacità di lettura dei fenomeni e degli interessi anche questa in ottica allargata. Da qui i tentativi di elaborare sistemi di controllo finalizzati a calcolare la soddisfazione economica di tutti gli attori aziendali attraverso i modelli noti come *balanced scorecard*<sup>1</sup> e dello stesso contesto ambientale nel quale l'impresa è inserita, con lo strumento del bilancio sociale<sup>2</sup>. Certo i modelli appaiono più orientati a verificare il limite di convenienza di alcune scelte nell'ottica dell'azionista, più che essere in grado di interpretare una capacità di creazione di Valore per tutti i soggetti coinvolti. Anzi, sembra ormai chiaro che il principio di massimizzazione del valore per gli azionisti non sia di per sé in grado di tenere sotto controllo i costi esterni indotti da scelte motivate dalla ottimizzazione dei risultati per gli azionisti. "Quando un'impresa colpita da un crollo temporaneo della domanda effettua un energico taglio degli organici per preservare il valore degli azionisti, e quindi le sue capacità di attrarre finanziamenti, è difficile affermare che vada anche nell'interesse dei lavoratori colpiti dal provvedimento o dalla comunità che li ospita" (De Mattè 2002). E ancora "C'è chi ritiene che l'obiettivo da assumere come guida nella gestione dell'impresa debba, quindi, essere più articolato, meno monodirezionale. In altri termini il tema è quello dell'ottimizzazione dei risultati dell'azionista all'interno di un sistema di

---

<sup>1</sup> E' un nuovo approccio alla gestione strategica d'impresa sviluppato all'inizio degli anni '90 da Robert Kaplan e David Norton. L'approccio *balanced scorecard*, partendo dai punti di debolezza degli approcci manageriali preesistenti, fornisce un chiaro riferimento degli aspetti che ogni impresa dovrebbe valutare per ponderare le proprie prospettive finanziarie. Esso, quindi, è uno strumento di gestione manageriale che consente alle imprese di chiarire la propria visione e strategia e trasformarle in azioni concrete. Gli stessi Kaplan e Norton hanno così sinteticamente definito la loro innovazione: "...il *balanced scorecard* mantiene le tradizionali misure di performance aziendale. Ma le misure finanziarie raccontano la storia degli eventi passati, un metodo di misura adatto a valutare i risultati delle imprese dell'era industriale per le quali gli investimenti di lungo termine sulle competenze e sulle relazioni con i clienti non erano essenziali per il successo. Le misure di performance finanziaria sono, tuttavia, inadeguate per valutare gli sforzi che le imprese dell'era dell'informazione debbono compiere per creare Valore nel futuro attraverso investimenti sui clienti, fornitori, dipendenti, processi, tecnologie ed innovazione".

<sup>2</sup> E' inteso come "un modello di rendicontazione sulle quantità e qualità di relazione tra impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte". Vedi [www.BilancioSociale.it](http://www.BilancioSociale.it)

vincoli di equilibrio economico e di soddisfazione per gli altri soggetti. Sulla base di questo approccio, momentanei scostamenti rispetto alla linea guida della massimizzazione del valore per gli azionisti, sono giustificati considerato che essi sono funzionali alla creazione di un tessuto di relazioni positive che alimentano un circolo virtuoso” (*ibid.*). Le imprese in tal caso “sostituiscono la logica della cittadinanza alla logica della redditività”.

Ritornando all'approccio proposto da Porter, esso ha indubbiamente allargato l'orizzonte aziendale. Le dinamiche del settore, seppure importanti, non mettono in secondo piano la dimensione competitiva, il ruolo, cioè, che la strategia e l'efficienza gestionale giocano nel determinare i risultati dell'azienda. Del resto lo stesso Porter enfatizza il ruolo giocato dalle strategie aziendali e dall'efficienza interna nella creazione di valore.

L'esperienza ci insegna che, anche in contesti competitivi caratterizzati da buoni risultati medi assistiamo ad imprese che non sono in grado di generare valore per gli azionisti; al contrario, in contesti competitivi ritenuti difficili, alcune imprese riescono ad affermarsi sulle altre creando consistenti quote di valore per gli azionisti.

All'indagine del contributo della strategia ai risultati aziendali è da tempo dedicato l'attività della banca dati P.I.M.S.<sup>3</sup> che ha approfondito le relazioni empiriche tra opzioni strategiche e risultati aziendali. La conclusione più forte alla quale si è giunti con la ricerca sul campo è che tradizionali capisaldi del management quali la dimensione assoluta o quella relativa rispetto ai concorrenti, che pur hanno una evidenza empirica<sup>4</sup>, non risolvono il tema di fondo di come l'impresa riesca a conquistare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. È a questo che occorre risalire per comprendere come l'impresa di successo divenga tale, per poi porsi l'interrogativo immediatamente successivo di come il successo possa nel tempo essere difeso e mantenuto. Anche su questo punto l'evidenza empirica pone l'enfasi su un concetto di Valore seppure non nell'ottica dell'azionista, ma nell'ottica del consumatore cliente per il quale l'opzione d'acquisto si pone su un terreno di convenienza con riferimento a due variabili: il prezzo e la qualità percepita.

È, quindi, nella capacità dell'impresa di offrire un valore percepito superiore (qualità/prezzo) che è possibile ritrovare quel vantaggio in grado di attrarre o a parità di prezzo maggiori clienti e quindi maggiori volumi o, alternativamente, di mantenere un vantaggio in termini di maggiore prezzo che si traduce in maggiori margini e nella capacità dell'impresa di investire sulla qualità e sulla comunicazione della stessa alzandone il grado di percezione. Un efficace schema interpretativo è proposto in fig. 1.0 nel quale viene rappresentato il circolo virtuoso che si innesca a partire da livelli di valore relativo per il cliente superiori a quello dei concorrenti. L'evidenza empirica è forte. Il grafico riportato in fig. 2 descrive la significativa correlazione tra qualità percepita e livello di redditività del business misurato con indicatori contabili (ROS e ROI).

---

<sup>3</sup> Dal 1972 il programma PIMS (Profit Impact of Market Strategy) coordinato da Robert Buzzel e Bradley Gale si propone di raccogliere dati ed informazioni sulle dinamiche reddituali e finanziarie di medio termine di imprese al fine di cogliere correlazioni statisticamente significative tra le scelte strategiche del management e risultati effettivamente conseguiti.

<sup>4</sup> La correlazione tra ROI e posizione relativa nella graduatoria dimensionale delle imprese del comparto è stata ampiamente dimostrata dalla banca dati che si basa su un campione di oltre 450 imprese e SBU (Strategic Business Unit) di conglomerate.

È, quindi, a questo primo mobile originario che occorre guardare per ritrovare le fonti del successo dell'impresa in termini di capacità di crescita e di generazione di valore per gli azionisti.

L'esplorazione in questa direzione è andata in profondità. Dai contributi di J.A.Schumpeter (1985), in cui viene messa al centro dell'analisi la capacità dell'imprenditore di innovare quale elemento alla base dello stesso sviluppo economico. Ai contributi più approfonditi di tipo microeconomico nei quali, ancora una volta, Porter fornisce un apporto essenziale, con lo strumento interpretativo della Catena del valore (si veda fig. 3), nella quale l'azienda viene graficamente rappresentata articolandola nelle sue attività principali.

Per ciascuna attività aziendale viene riportato il livello di costo assorbito dal quale conseguono vantaggi o svantaggi di costo rispetto ai concorrenti.

D'altro canto le modalità con le quali le singole attività vengono svolte determina il suo contributo alle necessità del compratore determinando la qualità percepita. La Catena del valore "di un'azienda e il modo in cui essa svolge le sue singole attività sono un riflesso della sua storia, della sua strategia, e del modo in cui la mette in pratica" (Porter 1985).

Figura 1. Come la qualità guida il reddito e la crescita

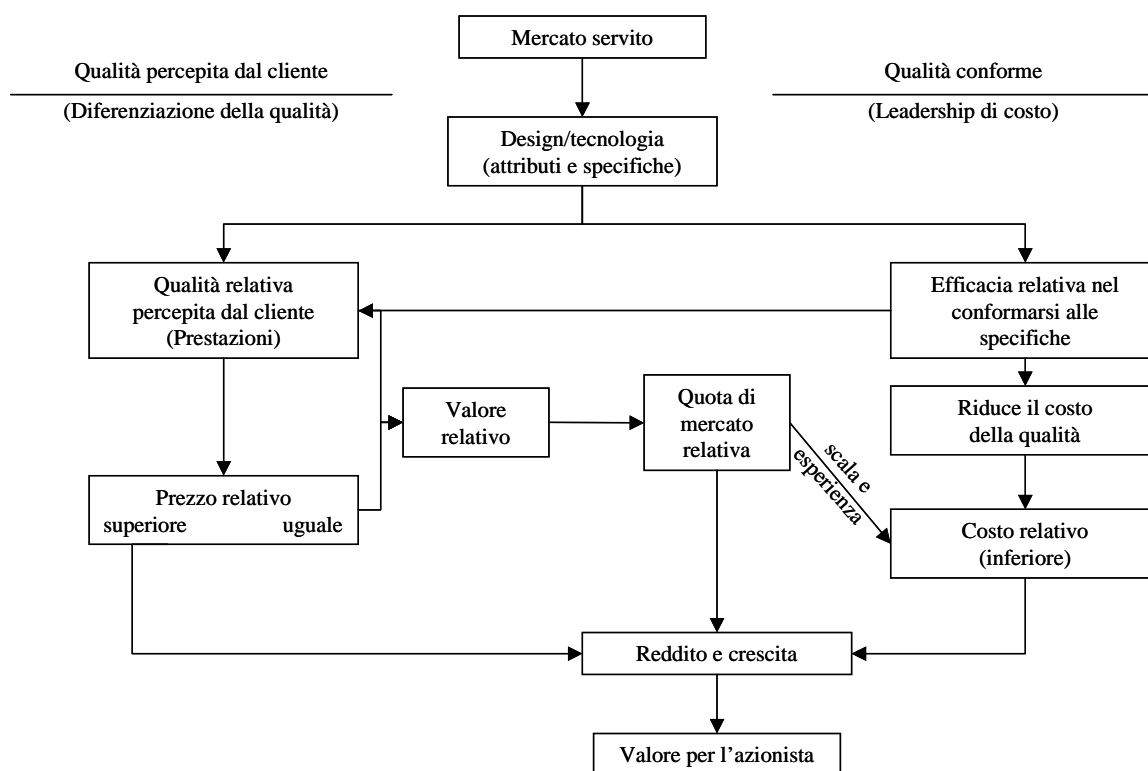


Figura 2. Qualità e quota di mercato guidano entrambe il reddito

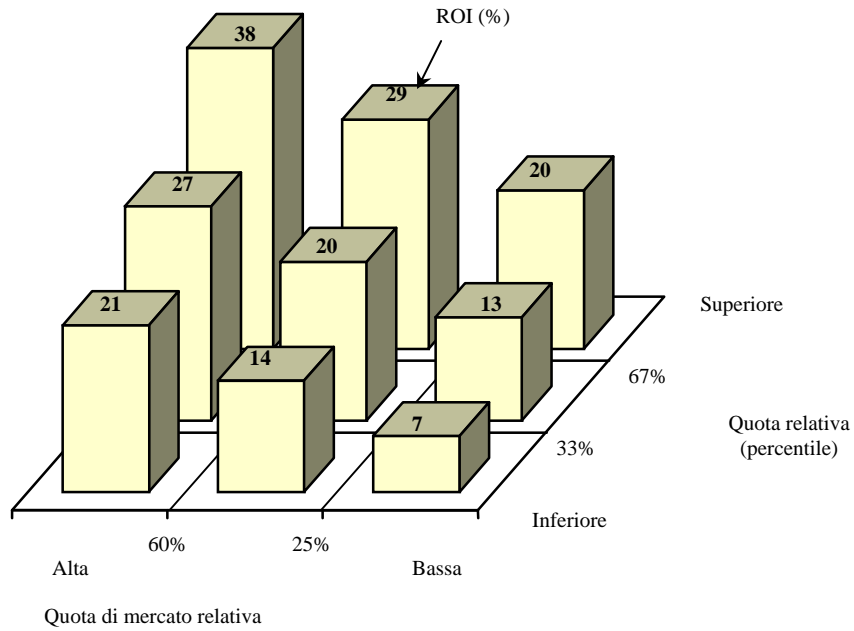
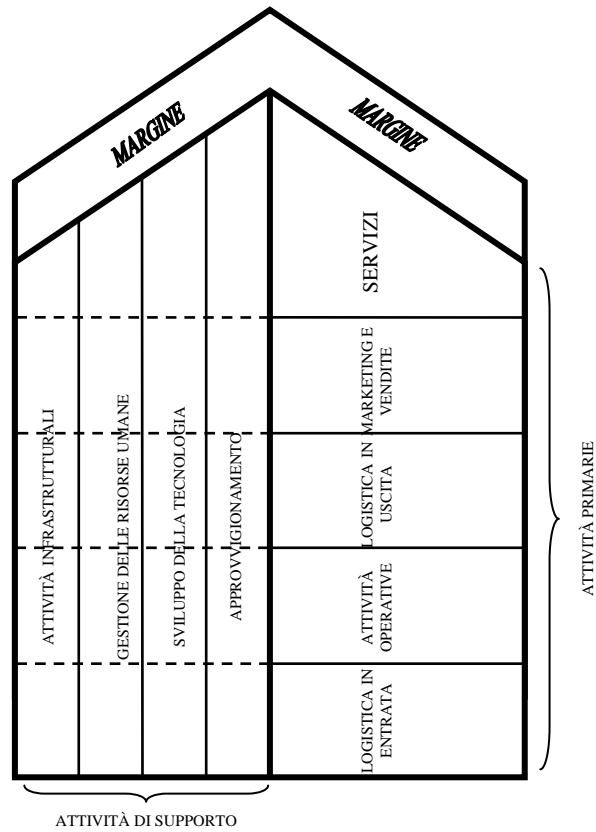


Figura 3. Catena del valore generica



Non basta scomporre l'azienda nelle singole attività generatrici di valore, ma occorre comprendere che essa è coinvolto in un flusso più ampio di attività, definito da Porter come sistema del valore (vedi figura 4). "I fornitori hanno la loro Catena del valore (valore a monte).....Inoltre, i prodotti passano attraverso la Catena del valore dei canali (valore del canale) mentre si dirigono verso il compratore. Acquistare e mantenere un vantaggio competitivo dipende non soltanto dalla capacità di capire la catena del valore di un'azienda, ma anche in modo come essa si inquadra nel sistema del valore nel suo complesso".

Ecco, quindi, in una visione più profonda che l'impresa non solo si muove in un contesto ambientale nel quale operano altri protagonisti in continua competizione, ma anche l'intuizione che l'impresa non può essere letta singolarmente, cioè disgiunta dalle interrelazioni e dai processi simbiotici costruiti con gli altri protagonisti del mercato.

I percorsi di creazione di Valore per gli azionisti sono, quindi, frutto di processi complessi, di spinte tra di loro contrastanti alla ricerca di una continua ottimizzazione.

Riepilogando, il Valore per il cliente, per l'azionista e per gli altri portatori d'interesse costituisce, pertanto, le variabili obiettivo da monitorare per valutare la convenienza ed il grado di soddisfazione degli interlocutori dell'impresa. Il compito del management, seppure non esplicito, è quello di ricercare l'ottimizzazione delle variabili obiettivo nella consapevolezza dell'interdipendenza delle stesse e che solo nel lungo termine è possibile realizzare una conciliazione altrimenti irrealizzabile tra interessi che nel breve appaiono addirittura contrastanti.

La conciliazione degli interessi, tuttavia, non è semplice, anzi per alcuni versi può apparire innaturale. La lotta per conquistarsi quote di valore seppure orientata in un orizzonte di lungo termine è latente e non bastano a regolarla la lungimiranza del management. Maggiore valore per un soggetto corrisponde a minore valore per gli altri e non sempre si può immaginare che la contesa possa essere risolta dall'ampliamento del valore assoluto espresso a livello di sistema.

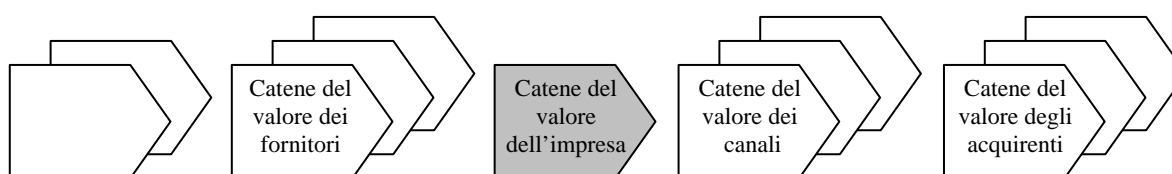
Il comparto dell'industria agroalimentare per le sue caratteristiche di forte competitività, dell'importanza centrale dei temi della qualità del prodotto e dell'integrazione di filiera produttiva commercializzazione e consumo, propone esperienze di impresa che ben si adattano a illustrare la complessità connessa nella ricerca dell'ottimizzazione delle Valore per tutti i protagonisti del business, sia interni all'impresa che ad essa esterni.

I casi aziendali che di seguito saranno illustrati, stanno a indicare la molteplicità delle alternative che sono di fronte al management alla luce delle quali contestualizzare i modelli interpretativi proposti negli altri capitoli del presente lavoro.

---

Figura 4. Il sistema del valore

---



## 2. La ricerca del Valore

### 2.1 Da monte a valle della filiera.

#### *L'esperienza della Molini Popolari Riuniti*

Vicenda peculiare del comparto agro industriale della regione Umbria è l'esperienza dei Molini Polari, società cooperative nate in alcuni ambiti territoriali della regione nell'immediato dopoguerra. Le Cooperative, in numero di 5, furono costituite tra coltivatori diretti e mezzadri con l'esplicita finalità di creare una alternativa di collocazione delle produzioni agricole, evitando che i produttori fossero alla mercé dei commercianti in grado di acquisire il prodotto nel corso della campagna agraria a prezzi bassi per ricollocarlo in periodi di prezzi crescenti.

Le imprese nascono, quindi, con la funzione di trasferire al produttore una quota di valore aggiunto fino ad allora di esclusiva competenza della fase di commercializzazione storicamente dissociata dall'attività primaria.

La forma giuridica di impresa cooperativa risultava coerente con la dimensione sociale dell'evento collegato a fenomeni più vasti di emancipazione sociale e di rivolta politica<sup>5</sup>. Del resto la proposta di costituire Molini Popolari interessò non solo il contesto umbro, ma fu allargato a tutti i territori del Paese caratterizzati da una storica presenza della mezzadria quali la Romagna e Toscana.

La "formula imprenditoriale" dei Molini Cooperativi era riconducibile ai seguenti elementi (vedi figura 5):

- *prodotto*: prime lavorazioni di prodotti agricoli per l'alimentazione umana (farine) ed animale (mangimi);
- *mercato*: locale ed limitato dalla presenza di strutture gemelle specializzate per territorio (Il Molino di Ellera: Circondario di Perugia; Il Molino di Amelia: la Conca Ternana; Il Molino di Marsciano: l'Alta Valle del Tevere; Il Molino del Trasimeno: il Circondario del Lago Trasimeno; Il Molino Altotiberino: l'Alta Valle del Tevere);
- *struttura*: unificazione delle fasi di produzione e raccolta e prima trasformazione del prodotto agricolo mediante fornitura dei sementi, dei concimi e stoccaggio del prodotto conferito a prezzo di mercato dal socio con successiva fase di lavorazione in impianti industriali di ridotta capacità produttiva, limitata alle potenzialità produttive del circondario geografico servito;
- *cultura*: fortemente legata alla fase primaria e poco propensa alle esigenze di allargamento del mercato e di ulteriore valorizzazione del prodotto;
- *immagine*: fortemente radicata nel territorio di riferimento soprattutto in termini di vicinanza con le esigenze di emancipazione del contadino mezzadro e piccolo proprietario.

Superata la fase pionieristica ed affrontati i primi aggiustamenti della originaria formula imprenditoriale, l'esperienza dei Molini Cooperativi umbri si è sviluppata lungo alcune direttrici peculiari che l'hanno differenziata rispetto ad altre esperienze analoghe localizzate fuori regione.

In primis la spasmodica ricerca di un maggiore valorizzazione del prodotto agricolo risalendo tutta la catena del processo di trasformazione industriale: dall'acquisto della

---

<sup>5</sup> In quegli anni si poterono registrare profondi cambiamenti nei rapporti giuridici e di forza tra i diversi protagonisti. Il cosiddetto "lodo De Gasperi" introdusse una prima revisione del contratto di mezzadria aumentando la quota a disposizione del mezzadro.



materia prima, alla trasformazione e commercializzazione fino al consumatore finale. Infatti, dopo la realizzazione dei primi molini del grano tenero fu immediatamente introdotta la fase di panificazione con forni industriali di medio grandi dimensioni. Inoltre, a valle dell'attività di produzione di mangimi fu incrementata l'attività zootecnica di allevamento del bovino da carne e da latte, oltre che, in alcuni casi, del suino.

In parallelo, al prolungamento dell'attività di trasformazione un altro indirizzo strategico fu quello di realizzare una effettiva integrazione di servizi all'agricoltore visto anche come consumatore di prodotti alimentari.

Nacquero così, da una parte, i Centri Servizi strutture decentrate sul territorio in grado di fornire, anche a credito, prodotti per la coltivazione quali mezzi agricoli, sementi, fitofarmaci. In contemporanea, spesso insediati in prossimità dei centri Servizio, furono costituiti alcuni spacci di prodotti alimentari che si proiettarono in direzione dell'offerta di prodotti di largo consumo entrando in modo significativo nel segmento della distribuzione, comparto caratterizzato da una diffusa frammentazione del dettaglio e dalla totale assenza della distribuzione organizzata. Le linee strategiche succintamente descritte, seppure interpretate con significative differenze dalle singole strutture, condussero senza eccezione alcuna ad una significativa crescita aziendale ed al consolidarsi di un fenomeno economico non marginale nel contesto di riferimento.

Il successo storicamente inoppugnabile della formula imprenditoriale dei Molini Cooperativi umbri sembra trarre origine da un equilibrato mix tra obiettivo di recupero di valori aggiunti per i soci conferenti e strategia di diversificazione finalizzata all'individuazione di nuove aree di business. Il Molino di Ellera, in particolare, assunse, fin dalle sue origini, la centralità del comparto agricolo al quale ricondurre tutte le attività di valorizzazione industriale e commerciale.

Nel caso di questa struttura il ricorso alla trasformazione industriale fu visto come una fase importante, ma non centrale della valorizzazione del prodotto, che trovava la sua principale enfasi nella qualità della materia prima e nella qualità dei processi di trasformazione percepiti dal consumatore come di tipo artigianale e, quindi, rispondenti a requisiti di tipo salutistico.

Al contrario, il Molino di Amelia e quello di Umbertine posero maggiore enfasi allo sviluppo di attività industriali che, seppure sviluppatesi sul sub-strato del comparto primario, acquisirono propria autonomia strategica. Il Molino del Trasimeno e quello di Marsciano perseguirono la ricerca della valore aggiunto nel comparto della produzione zootecnica sia per allevamenti di bovini e suini (Trasimeno) che avicoli (Marsciano).

Seppure nelle diversità locali e di impostazione strategica l'esperienza dei Molini Cooperativi fu caratterizzata da una consapevolezza della necessità di percorrere tutta la catena del valore della filiera agrozotecnica fino a quello che Porter ha definito il valore del canale per trasferire fette di valore al socio conferente produttore agricolo.

La consapevolezza strategica di costituire, in ottica porteriana, l'anello debole del contesto competitivo di riferimento è stato declinato con l'obiettivo strategico di presidiare tutte le fasi della filiera.

La *mission* aziendale nel tempo, come sopra esposto, ha subito diverse declinazioni, vedendo prevalere sotto il profilo delle scelte operative industriali ottiche che hanno conferito maggiore enfasi alle fasi di trasformazione e commercializzazione, realizzando una sorta di strabismo strategico e creando non pochi problemi di governance.

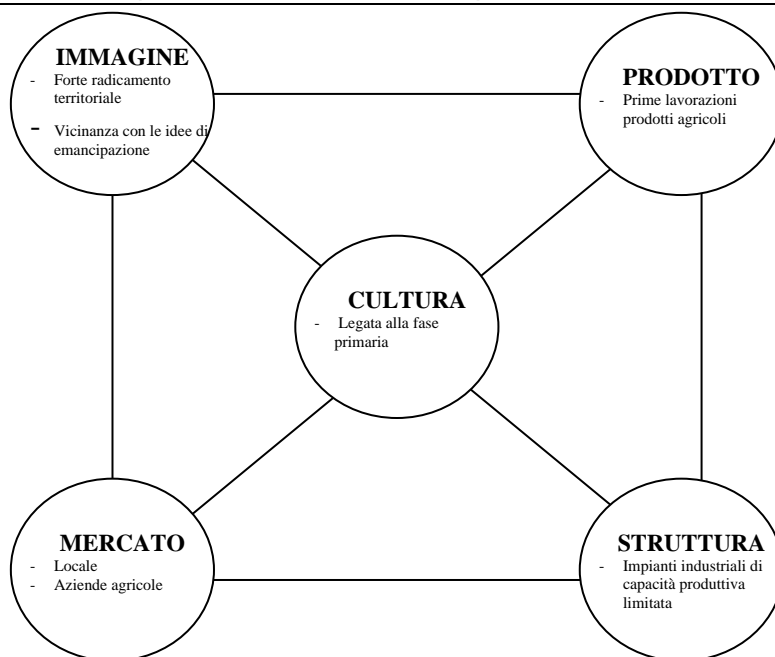
Le crisi di alcune strutture<sup>6</sup> è da imputare, più che alla crisi di un modello, alla perdita di identità con una rinuncia implicita alla propria missione. I forti investimenti del Molino di Amelia nella fase mangimistica e da parte del Trasimeno in quella zootecnica sembrano aver trovato motivazione più che nella ricerca di valorizzazione delle produzioni agricole dei soci conferenti, in quella di individuare nuove aree di business dotate di autonomia strategica e tali da compensare le inefficienze delle attività tradizionali.

Al contrario l'esperienza della Molino Cooperativo di Ellera<sup>7</sup> e quella del Molino Popolare Altotiberino appare caratterizzata da una capacità di mantenere chiara la mission aziendale agendo sulle leve della differenziazione del prodotto (Molino Popolare di Ellera) e dell'efficienza della struttura dei costi (Molino Popolare Altotiberino) entrambe in un'ottica di massima valorizzazione delle produzioni dei soci.

## 2.2 Da valle a monte della filiera: l'esperienza della Plasmon

Fin dal 1902, anno della fondazione, Plasmon ha operato nella produzione di alimenti per la prima infanzia, prima con la produzione di concentrati proteici e poi, a partire dal 1961, nella produzione di omogeneizzati. L'azienda costituisce un punto di eccellenza dell'industria alimentare italiana presidiando la fase finale della filiera di trasformazione. Fornitori della Società sono, infatti, trasformatori di prodotti zootecnici e produttori di farine e prodotti agricoli.

Figura 5. Formula imprenditoriale dei Molini Popolari Riuniti



<sup>6</sup> Alla fine degli anni '90 alcuni Molini Cooperativi Umbri sono entrati in una fase di declino della loro esperienza. Il Molino Cooperativo di Amelia e quello del Trasimeno sono stati interessati da processi di liquidazione che hanno portato allo smembramento delle attività

<sup>7</sup> Nel corso del 1999 il Molino Popolare di Ellera e quello dell'Alta Valle del Tevere hanno dato vita ad una importante aggregazione che ha portato alla nascita della Molini Popolari Riuniti

Dal 1963 la Plasmon Dietetici Alimentari s.r.l. fa parte di uno dei primi gruppi mondiali nel campo della industria alimentare, la H.J Heinz Company.

A partire dal 1981, la Società preoccupata dal diffondersi di episodi di ritrovamento di residui ormonali negli omogeneizzati di carne di altri produttori che mettevano a rischio l'immagine del prodotto visto insicuro dai clienti con forti danni d'immagine, anche per la stessa Plasmon, avvia una operazione di protezione, certificazione e valorizzazione dei propri prodotti in ottica di assoluta salubrità.

Parte il progetto meglio noto come "oasi ecologica" vede la riorganizzazione dei servizi interni di controllo della qualità dei processi industriali, ma soprattutto una verticalizzazione dei controlli in tutta la filiera produttiva a monte. Infatti, il risultato finale non poteva essere garantito se non con efficace controllo delle fasi intermedie di produzione ed allevamento. L' "oasi" ha la sua struttura portante in uno staff di circa 120 tecnici (agronomi, veterinari, microbiologi e chimici) che effettuano minuziosi controlli sulla sicurezza e genuinità dei prodotti.

Il processo di miglioramento dei sistemi di produzione e trasformazione è stato realizzato con un forte coinvolgimento dei fornitori impegnati nell'adozione di tecniche e procedure di controllo dei processi industriali e di allevamento e coltivazione di assoluto rigore.

Il prodotto finito è, quindi, il risultato di una catena che inizia dalla scelta del terreno per l'allevamento fino ad arrivare alla macellazione, al trasporto e alla lavorazione attraverso una serie di procedure rigidamente controllate.

È evidente che il ricorso a tali accorgimenti impone a tutta la filiera, al sistema di valore secondo Porter, di farsi carico di maggiori costi di produzione; la catena del valore di Plasmon evidenzia importanti costi di ricerca e sviluppo, di gestione del sistema di controllo e della certificazione. Allo stesso tempo, i soggetti a monte della filiera debbono attenersi a rigidi disciplinari che eliminano ogni flessibilità nella ottimizzazione delle metodologie di allevamento e trasformazione.

Ciò non poteva che comportare il superamento di prassi negoziali con i fornitori basate sulla definizione dei prezzi in ragione delle dinamiche di mercato delle produzioni agricole. Come noto, infatti, in molti comparti dell'industria agroalimentare i prezzi non fissati con premi – positivi o negativi – su listini fissati in alcune "piazze" italiane o internazionali e integrati con "premi" positivi o ridotti in rapporto a circostanze specifiche.

Tale metodologia di determinazione del prezzo non poteva giustificare i maggiori costi sostenuti dal produttore o trasformatore in ragione dei rigorosi controlli introdotti con l'adozione dell'oasi. Si è, quindi, in alcuni casi, pervenuti alla definizione del prezzo assumendo a riferimento distinte base aventi a base il calcolo di costi industriali e di margini del prodotto in grado di giustificare livelli qualitativi del prodotto superiori.

Ovviamente, il minuzioso e costoso lavoro a monte del processo di produzione dell'omogeneizzato, seppure meritevole, non avrebbe potuto trasformarsi in valore per gli azionisti di Plasmon e per gli altri protagonisti del sistema del valore se non adeguatamente percepito dal consumatore finale. Da qui la necessità di realizzare una adeguata informazione in grado di trasferire al consumatore finale la consapevolezza dei livelli assoluti di garanzia della salubrità del prodotto .

La consapevolezza degli *shareholder* delle concrete modalità con le quali creare valore nel business di riferimento è incorporata nella carta dei valori della Capogruppo Heinz (vedi la figura 6).

Negli stessi principi operativi globali della Società si afferma che “è impegnata a fornire prodotti alimentari superiori che migliorano la qualità della vita e la salute delle ovunque si trovano. La ditta si sforza di seguire il consiglio del fondatore: fare insolitamente bene le solite cose porta al successo”.

In ottica degli altri stakeholder, nei Principi Operativi Globali, si afferma:

- *Ambiente*. La Heinz riconosce che esiste un rapporto tra le operazioni di trattamento alimentare e l'ambiente che si forza di usare in modo efficiente;
- *Partner*. La Heinz insiste sull'onestà e l'integrità di tutti i suoi aspetti dei suoi affari. La Heinz proibisce qualsiasi pagamento illecito a persone, organizzazioni o governi;
- *Dipendenti*. Tutti i dipendenti della Heinz saranno trattati equamente e con rispetto (ad. es. non è possibile assumere dipendenti con meno di 16 anni anche se ciò è legale nel paese nel quale hanno sede le attività; è consentito il diritto di associarsi a qualsiasi organizzazione legalmente riconosciuta. I diritti dei sindacati debbono essere rispettati);
- *Comunità Locali*. La Heinz crede nella responsabilità civica aziendale nei confronti delle comunità in cui opera direttamente e in cui operano le sue affiliate ed è conscia del contributo che può offrire allo sviluppo di dette comunità.

I risultati aziendali conseguiti appaiono di tutto rilievo; la Heinz ha aumentato le vendite del 42% nell'ultimo quadriennio.

Nell'ultimo esercizio la redditività per gli azionisti a livello di capogruppo è stata pari al 29%, misurata in termini di ROE. Il modello di business adottato appare, perciò, in grado di soddisfare gli obiettivi degli azionisti in logica di lungo termine. La creazione di valore appare il frutto di una precisa scelta strategica degli stessi azionisti incorporata nel Dna aziendale e declinata da un *management* capace.

La capacità di creazione di valore di tale strategia è confermata da un'analisi finalizzata ad attribuire un valore al marchio Heinz nell'ottica di tutti i partecipanti al sistema del valore (consumatori, catena, azionisti, fornitori, dipendenti e comunità)<sup>8</sup>. Come è noto all'esperienza quotidiana del *management*, l'impresa è solo “custode” del proprio marchio; i veri titolari sono i consumatori e clienti e gli altri partecipanti al sistema del valore.

Secondo tale analisi il valore del marchio Heinz è stimabile in circa 20 Miliardi di dollari in considerazione del fatto che esso è associato a prodotti di qualità che resistono alla prova del tempo. A differenza di altri marchi esso è caratterizzato da una forte versatilità in quanto non è associato ad uno specifico prodotto (vedi al contrario il caso del marchio Coke<sup>9</sup>) oltre ad essere caratterizzato dalla diffusione globale. Oltre ad essere un marchio globale e versatile esso è diventato un marchio “icona” cioè in grado di sostenere non solo il prodotto tangibile, ma anche in grado di stimolare sentimenti ed emozioni nei clienti e consumatori.

Al valore complessivo del marchio si è pervenuti fissando un valore annuo di 3 Milioni di dollari scontato nell'orizzonte di 10 anni al tasso del 8%. La torta annuale di valore è stata attribuita per 1,5 Milioni di dollari ai clienti finali, 0,5 Milioni di dollari per il canale della distribuzione e per il canale della ristorazione, 0,5 Milioni di dollari è il valore del marchio per gli azionisti e prudenzialmente è stato attribuito un valore del marchio per i dipendenti, fornitori e comunità pari a 0,5 Milioni di dollari.

---

<sup>8</sup> Vedi stima condotta dalla New England Consulting Group (NECG) con l'applicazione della metodologia Six Sigma Branding Model

<sup>9</sup> È il marchio della Coca Cola Company

### 2.3. La dura esperienza dell'anello centrale della catena: il caso della Valigi S.p.A. e della Cic zoo Soc. Coop a. r.l.

Nei primi anni '60, in Umbria, sulla base dell'intuizione strategica del comm. Aldo Valigi nasce e si sviluppa la Valigi S.p.A. società industriale ed holding dell'omonimo gruppo articolato in numerose società operative. Il business aziendale partendo dall'originaria attività di commercializzazione e prima lavorazione dei cereali, si sviluppa coerentemente agli indirizzi strategici del fondatore con l'obiettivo dichiarato di valorizzazione delle filiere agricole zootecniche avicola e suinicola mediante il presidio diretto di tutte le fasi che le compongono: la selezione genetica, l'allevamento, la produzione di mangimi, la trasformazione e la commercializzazione. Nella visione del fondatore c'era, infatti, la consapevolezza che il ciclo della produzione e trasformazione agricola doveva essere letto in ottica di forte integrazione con la proiezione rivolta al consumatore finale che avrebbe sempre più richiesto prodotti di migliore qualità, caratterizzati da una più alta offerta di servizio e di un maggiore grado di standardizzazione.

Nasce, così, un'azienda moderna nella quale si combinano un forte Know How delle produzioni agricole e di allevamento con una proiezione di marketing tesa a cogliere le mutevoli esigenze dei consumatori e dei canali di vendita in forte evoluzione anche questi in direzione dell'affermazione della grande distribuzione organizzata. A solo titolo di esempio si possono ricordare le principali innovazioni introdotte nelle singole fasi della filiere agricole zootecniche presidiate:

- *suinicola*: introduzione della genetica Cotswold nei moderni impianti di riproduzione di Brolio;
- *avicola*: realizzazione degli impianti di incubazione e di macellazione di San Martino in Campo, presso Perugia. Sviluppo di prodotti avicoli innovativi (Galletto Ruspantino, Uovo Fresco, Uovo Pastorizzato per la produzione di prodotti alimentari);
- *mangimistica*: realizzazione di un moderno impianto mangimistico dedicato principalmente alla produzione per l'autoconsumo e per l'allevamento dei prodotti zootecnici trasformati direttamente dall'Impresa.

Il sintesi, l'Impresa si sviluppò con l'obiettivo strategico di legare indissolubilmente tutte le fasi della filiera all'interno di un unico soggetto economico in grado di trasferire il valore creato nelle varie fasi in modo di innalzare progressivamente la qualità dei prodotti e realizzando, per tale via, un progressivo innalzamento del valore percepito dal consumatore.

In tale visione strategica non esisteva alcuna fase marginale o "povera" per definizione, ma tale giudizio doveva essere dato in relazione alla capacità della stessa di aggiungere nuovo valore al prodotto. Corollario strategico di tale progetto era la ricerca di condizioni di convenienza di tutti i soggetti esterni chiamati a collaborare con l'impresa.

Figura 6: La carta dei valori del Gruppo Heinz



**CARTA DEI VALORI**

Heinz Europe è un gruppo multinazionale costituito da grandi aziende, che fanno leva sulla diversità dei marchi e delle persone. Heinz incoraggia un approccio positivo e sostiene coloro che si attivano per cercare nuove modalità di lavoro, condividendo valori che distinguono Heinz come

"La società alimentare **PREMIER** in Europa"

**Passion...**

Per i nostri prodotti, le persone, i clienti e i consumatori - per offrire una formula vincente in grado di assicurare risultati eccellenti ai nostri azionisti.

**Risk tolerant...**

Dobbiamo incoraggiare la libertà individuale di agire e accettare le sfide, proseguendo senza sosta un modo più efficiente di operare.

**Excellence...**

Distinguerci dai nostri concorrenti mediante il miglioramento continuo dei nostri collaboratori, dei nostri prodotti e delle performance della nostra azienda.

**Motivation...**

Incoraggiare le persone a fare la differenza. Celebrare al tempo stesso il successo individuale e di gruppo.

**Innovation...**

Sfruttare l'originalità e l'inventiva di tutti i nostri collaboratori, raccogliendo tutte le idee, indipendentemente dalla posizione all'interno dell'azienda.

**Empowerment...**

Aver fiducia nelle capacità dei nostri collaboratori di prendere l'iniziativa per utilizzare meglio le nostre competenze ed esperienze, per condividere Know-how ed Expertise, sentendoci in tal modo fieri di noi stessi.

**Respect...**

Comportarci in modo equo e giusto - agire con integrità, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, mantenendo il buon nome di Heinz e dei nostri marchi.

In tale contesto, si deve inserire l'ampia offerta di servizi all'allevatore al quale l'impresa forniva chiavi in mano l'assistenza veterinaria, la mangimistica, la genetica e la commercializzazione del prodotto con la garanzia del ritiro. Il prezzo era il più delle volte svincolato dal mercato e legato a parametri di costo industriale di produzione con meccanismi di incentivazione legate alle rese nella fase di macellazione.

Ovviamente, in questa visione integrata del business, l'impegno a riconoscere all'allevatore un prezzo fisso a kilo carne prodotto imponeva e trovava al tempo stesso alimento nello sviluppo di un offerta commerciale in grado di non dipendere dai tradizionali meccanismi di definizione del prezzo.

Da ciò l'esigenza di una forte innovazione di prodotto esso stesso studiato per svincolarsi dalle oscillazioni di prezzo tipiche del comparto della produzione zootecnica.

L'intuizione strategica del fondatore e le favorevoli dinamiche della domanda degli anni 70-80 portarono ad una rapida crescita dell'impresa che nel 1984, con una produzione di oltre 120 Miliardi di lire, si collocava tra le prime 600 imprese industriali del nostro Paese<sup>10</sup>.

Come in un classico caso di incoerenza della formula imprenditoriale<sup>11</sup>, alla modernità strategica dell'Azienda non corrispose il progressivo adeguamento della struttura organizzativa e finanziaria. Infatti, alla fine del 1985 l'Azienda entrò in un profondo stato di crisi risolto solo con il trasferimento di gran parte delle attività alla CicZoo S.c.a.r.l., impresa cooperativa operante nella filiera della trasformazione e commercializzazione delle carni bovine e suine.

L'obiettivo dell'impresa acquirente, essa stessa composta da soci allevatori, era quello di perseguire e rafforzare gli indirizzi strategici del comm. Valigi in considerazione che i portatori di interessi ai quali la "vecchia Valigi" si rivolgeva (i consumatori, gli allevatori) rivestivano anche la veste di "azionisti" della Società acquirente.

In coerenza con tale approccio dall'acquisizione furono escluse quelle attività già presidiate dai soci della CicZoo ed in particolare la fase di produzione mangimistica per la quale vi era una forte capacità di produzione da parte di alcuni Molini Cooperativi, soci essi stessi dell'impresa acquirente.

Lungi da costituire un vantaggio, il cambiamento di ruolo dei vari attori (da stakeholder a shareholder) nel sistema del valore del business aziendale innescò tensioni laceranti.

Il presidio offerto precedentemente dal vecchio azionista il quale era chiamato a governare la filiera in ottica di creazione e distribuzione del valore tra i vari protagonisti con assoluto potere decisionale, era messo in crisi dalle stesse regole di governance del nuovo imprenditore che doveva assumere le decisioni sulla base di spinte portatrici di esigenze specifiche dei singoli protagonisti della filiera.

Da centro di governo della filiera, il nuovo imprenditore si trovò a svolgere un ruolo di mediazione di interessi oscillanti tra l'opzione di un comune indirizzo strategico e le individuali esigenze di breve. Pur riuscendo a realizzare significative innovazioni nel campo della trasformazione del prodotto, nella valorizzazione delle produzioni (certificazione di qualità e lancio del marchio Bontà Umbre), l'impresa non riuscì a superare le contraddizioni di governance divenute esplosive in ragione delle necessità finanziarie e di investimento connesse allo sviluppo del business.

---

<sup>10</sup> Vedi indagine Mediobanca.

<sup>11</sup> Per il concetto di formula imprenditoriale si veda Normann (1984).

### 3. Le esperienze in sintesi

Pur nella consapevolezza che ogni esperienza di business è difficilmente catalogabile ed ascrivibile a specifici fenotipi, in figura 7 si è ritenuto di proporre una lettura sistematica delle esperienze rappresentate.

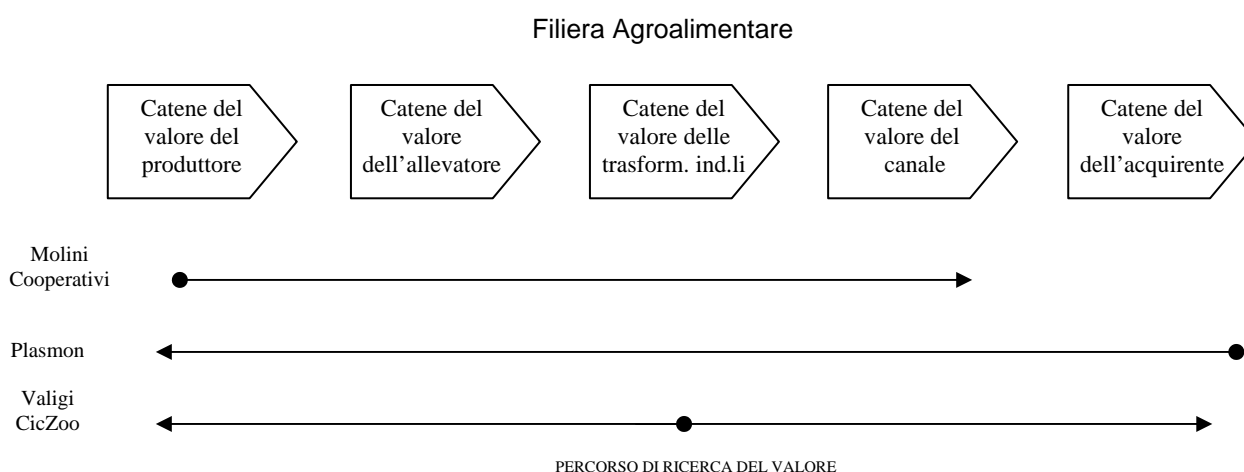
Diverse le direttrici intraprese nel tentativo di acquisire nuove fette di valore; comune è la consapevolezza della necessità di coordinare le fasi a monte e a valle in un unico disegno strategico teso a soddisfare le esigenze del consumatore finale e con ciò a trasferire quote sempre maggiori al sistema del valore del business.

La difficoltà di contemperare le esigenze di più soggetti che debbono contribuire tutti alla realizzazione di un comune disegno permea tutte le esperienze analizzate. Certo è che le esperienze di successo (alcuni Molini, la Plasmon, la Heinz) evidenziano alcuni tratti comuni. Un'idea strategica forte perseguita con coerenza, la capacità di trasferire valori aggiunti riconosciuti dal mercato anche agli altri *stakeholder*.

In questi casi il successo sembra legato alla capacità degli azionisti o soci di riferimento di leggere con chiara consapevolezza strategica le dinamiche del business "imponendo" nel tempo la loro visione e investendo quote di valore nella crescita di tutto il sistema.

L'integrazione tra gli *shareholder* di figure rappresentative di altri portatori d'interesse (l'esperienza C.I.C.ZOO) non appare di per sé in grado di garantire il successo delle strategie che, per essere perseguite, necessitano di una forte capacità di governo del sistema del valore.

Figura 7. Le esperienze in sintesi





## Bibliografia

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. 1994  
*Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Buzzell, R. D. – Gale B. T. 1987  
*I principi Pims*, Sperling&Kupfer Editori, Venezia.
- De Mattè C. 2002  
*Impresa schiacciata tra la pressione dei mercati e la responsabilità sociale*, in  
“Economia e management”, 4.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2006  
*Allineamento strategico. Come usare la Balanced Scorecard per aumentare la  
competitività*, Isedi, Milano.
- Normann, R. 1984  
*La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano.
- Porter, M. 1985  
*Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Rappaport A. 1989  
*La struttura del valore*, Franco Angeli, Milano.
- Schumpeter, J. A. 1982  
*The Theory of Economic Development*, Transaction Publisher, New Brunswick.