



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale in

Sviluppo economico e  
dell'impresa  
(Curriculum in Impresa  
e mercati globali)

ordinamento ex D. M.  
270/2004

Tesi di Laurea

**Il mercato  
caffecolo in Italia:  
strategie di  
globalizzazione e  
prospettive  
innovative del  
prodotto**

**Relatore**

Ch. Prof. Antonio De Pin

**Laureando**

Alessia Taranto

Matricola 865773

**Anno Accademico**

2017 / 2018



*Ringrazio il Prof. Antonio De Pin per la sua disponibilità e per i suoi preziosi consigli nello svolgimento di questo lavoro.*

*Un grazie anche alla città di Trieste, dove ho vissuto per tutto il corso della laurea triennale e da dove ha origine l'idea che rappresenta il fulcro della tesi, per la sua importanza nell'ambito del commercio mondiale del caffè.*

*Il ringraziamento più grande, dal profondo del mio cuore, va alla mia meravigliosa famiglia per aver creduto sempre in me e per il sostegno, sia morale che economico, fornitomi in questi lunghi anni di dedizione allo studio: senza di voi tutto ciò non si sarebbe realizzato.*

*Ringrazio poi in modo particolare Luca, che con il suo amore, la sua pazienza e le sue parole, ha saputo sempre incoraggiarmi ad andare avanti e a trovare la mia strada, manifestando costantemente il suo orgoglio e la sua soddisfazione per i miei traguardi personali. Spero che il futuro abbia in serbo per noi grandi cose.*

*Infine, rivolgo un ultimo grazie a me stessa, per la mia perseveranza, facendomi un grosso augurio per tutto quello che verrà.*

*Castelfranco Veneto, 13 febbraio 2019*



<b>Indice.....</b>	<b>5</b>
--------------------	----------

<b>Introduzione.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## **Capitolo I - Le caratteristiche del mercato del caffè in Italia.....10**

1.1 Come misurare la competitività internazionale delle torrefazioni italiane.....	10
1.1.1 Le possibili cause della perdita di competitività italiana.....	12
1.1.2 I nodi critici della presenza internazionale delle imprese.....	12
1.1.3 Il ruolo delle <i>dynamic capabilities</i> .....	13
1.2 Le torrefazioni italiane all'estero: punti di forza e punti di debolezza.....	14
1.3 La distribuzione nazionale delle imprese di torrefazione.....	17
1.4 I principali canali di vendita delle imprese di torrefazione.....	21
1.5 Un metodo di esportazione alternativo: il <i>franchising</i> .....	24
1.6 L'efficienza anticipatoria e la saturazione del mercato interno.....	26
1.7 Come si è evoluto il quadro economico delle torrefazioni italiane.....	28
1.8 La globalizzazione dell'espresso italiano.....	33
1.9 Caffè equo e solidale: caratteristiche, valore e benefici.....	35
1.9.1 Il sistema di certificazione e le sue fasi.....	39

## **Capitolo II - Analisi qualitativa e quantitativa del mercato caffeicolo italiano....40**

2.1 Andamento nazionale delle importazioni, delle esportazioni e dei consumi (2014-2017).....	40
2.2 Andamento nazionale delle vendite (2014-2017).....	44
2.3 Fattori di successo del mercato caffeicolo italiano.....	48
2.4 L'effetto <i>Country of Origin</i> : dove nasce la reputazione del <i>brand</i> italiano.....	49
2.5 Confronto tra le " <i>Big Four</i> " italiane del settore caffeicolo nel 2018.....	53
2.5.1 Il caso Lavazza S.p.A.....	53
2.5.2 Il caso Segafredo Zanetti S.p.A.....	60
2.5.3 Il caso Nespresso Italiana S.p.A.....	67
2.5.4 Il caso Illycaffè S.p.A.....	72
2.6 Le piccole-medie torrefazioni verso l'estero: il caso Caffè Vergnano S.p.A.....	80

<b>Capitolo III - L'innovazione come motore della sostenibilità: la “<i>Fourth Wave</i>” del caffè italiano.....</b>	<b>85</b>
3.1 Il mercato delle macchine da caffè e dei distributori industriali.....	85
3.2 Un nuovo stile di consumo: il sistema monoporzionato.....	89
3.3 Come ampliare il processo d'internazionalizzazione del mercato caffèicolo italiano.....	95
3.4 Prospettive future del mercato <i>Made in Italy</i> : verso un nuovo sistema di <i>business</i> .....	99
<b>Conclusioni.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografia e Sitografia – <i>References</i>.....</b>	<b>105</b>

# Introduzione

*“La vita è un bellissimo e interminabile viaggio alla ricerca della perfetta tazza di caffè.”*

*(Barbara A. Daniels)*

L'oggetto di studio della presente tesi è il caffè e il suo essere protagonista dell'economia italiana, partendo da un'analisi del mercato italiano e concentrandosi principalmente sulla strategia delle principali aziende del settore, sui relativi dati economico-finanziari e sulle potenziali dinamiche innovative del caffè stesso, sviluppando un nuovo prodotto che sia competitivo, innovativo e profittevole.

L'argomento “caffè” nasce da una passione personale, coltivata grazie ai 3 anni di studi universitari trascorsi nella città di Trieste - famosa per la sua storica cultura del caffè e per essere il luogo natale dell'azienda Illycaffè -, ma suscita grande interesse anche a livello nazionale; l'espresso italiano, per il suo gusto più intenso e aromatico, è infatti considerato il caffè migliore al mondo.

Si tratta di un prodotto di eccellenza *Made in Italy* e della materia prima più esportata sul totale del valore mondiale delle esportazioni, nonché dell'unica fonte di reddito per oltre 25 milioni di coltivatori - divisi tra America centrale e meridionale, Africa, Asia e Oceania - e delle terza bevanda più consumata a livello globale con 171 miliardi di litri consumati, dopo l'acqua e il tè.

Inoltre, grazie alle diverse sfaccettature del prodotto stesso, nel corso del tempo si è generata una vera e propria “cultura del caffè”, elemento integrante e fondamentale della tradizione italiana che unisce il Nord e il Sud della penisola e che si sta affermando sempre maggiormente come simbolo del Bel Paese.

Questa tesi vuole dunque porsi principalmente come un'analisi del mercato caffeeicolo nazionale, per valutare il processo di cambiamento dettato dalle nuove tendenze di consumo e le relative conseguenze, nonché come tesi di ricerca, dando delle risposte sulla necessità d'internazionalizzazione del mercato italiano - ormai saturo - e sulle varie potenzialità innovative del prodotto.

Il primo capitolo illustra i connotati principali del mercato del caffè italiano, inserendo inoltre il tema del caffè equo e solidale e l'approfondimento delle possibili cause della perdita di competitività italiana, andando ad osservare il nuovo metodo di esportazione del *franchising* ed il quadro evolutivo delle torrefazioni nazionali nel loro atteggiamento rispetto ai mercati esteri; il secondo capitolo, invece, si basa sulla strategia utilizzata dalle principali aziende del settore e sull'analisi qualitativa e quantitativa del mercato italiano - attuata tramite l'osservazione di tabelle e grafici di varia tipologia - per valutare i più recenti dati economico-finanziari relativi alle importazioni, alle esportazioni, alle vendite e ai consumi del caffè aventi a disposizione; il terzo capitolo, infine, espone l'attuale tema dell'innovazione - motore portante di ormai molti campi commerciali -, addentrandosi nel mondo dei nuovi stili di consumo e discutendo riguardo le prospettive innovative del caffè *Made in Italy*, destinato ormai ad affrontare un processo d'internazionalizzazione costante.





# Capitolo I - Le caratteristiche del mercato del caffè in Italia

## 1.1 Come misurare la competitività internazionale delle torrefazioni italiane

Il caffè torrefatto è attualmente uno dei principali prodotti targati *Made in Italy*, diventando ormai un prodotto globale “di moda”, con connotazioni fortemente esperienziali (Giuli, 2014).

Si è aperta dunque una fase significativa importante della domanda internazionale, di cui sembra che i torrefattori colgano faticosamente le opportunità presenti. Ciò rappresenta un manifesto “paradosso”: le torrefazioni italiane, che vengono considerate come le maggiori conoscitrici dell’argomento caffè a livello mondiale, non sono quelle che stanno maggiormente approfittando dell’allargamento della domanda di caffè verso i mercati esteri; al contrario, stanno addirittura perdendo quote di mercato e l’effetto *Country of Origin*<sup>1</sup> del prodotto, che precedentemente costituiva un elemento favorevole per le torrefazioni italiane, si è recentemente ristretto.

L’indagine empirica fondata sulla misurazione della competitività internazionale delle torrefazioni si suddivide in 2 fasi:

1. raccolta ed analisi di dati di secondaria importanza, utili nel creare le misure *trade-based* della prestazione competitiva internazionale delle imprese e per conoscere l’andamento evolutivo del mercato caffeicolo globale;
2. osservazione di alcuni casi aziendali particolarmente rilevanti, con l’obiettivo di individuare i fattori *firm-specific* su cui si basa la loro *performance*, analizzando in modo più approfondito i procedimenti tramite i quali le imprese producono e usufruiscono delle risorse e delle competenze per prevalere sui *competitors*. Si parla in special modo dello *Strategic Management*<sup>2</sup>, principalmente la *Resource-based view* (Dhanaraj e Beamish, 2003; Fahy, 2002) e le più recenti *Dynamic Capabilities*<sup>3</sup> (Teece, 2007; 2014).

---

<sup>1</sup> L’effetto *COO* esprime l’immagine percepita dei prodotti italiani agli occhi degli acquirenti esteri. [https://www.researchgate.net/publication/270820140\\_Effetto\\_Country\\_of\\_Origin\\_Un'analisi\\_comparata\\_a\\_livello\\_internazionale\\_sul\\_comportamento\\_d'acquisto\\_della\\_clientela](https://www.researchgate.net/publication/270820140_Effetto_Country_of_Origin_Un'analisi_comparata_a_livello_internazionale_sul_comportamento_d'acquisto_della_clientela) : 24.7.2018.

<sup>2</sup> Gli studi di *Strategic Management* individuano quali fonti della competitività le risorse e competenze aziendali e la capacità di rinnovare tali risorse e tali competenze in un’ottica dinamica. <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>: 24.7.2018.

<sup>3</sup> Secondo la teoria organizzativa, le *Dynamic Capabilities* consistono in processi mediante i quali le imprese riconfigurano “intenzionalmente” la propria base di risorse, al fine di rispondere in maniera più efficace all’evoluzione ambientale. <https://www.managementstudyguide.com/dynamic-capabilities.htm>: 24.7.2018.

Le domande fondamentali a cui l'analisi deve fornire delle risposte sono le seguenti:

- Quali sono stati i fattori determinanti questa perdita di competitività?
- Quali strategie devono realizzare le imprese in futuro per poter recuperare il grado di competitività nel panorama internazionale?

Per portare a termine tali obiettivi, sembra necessario adottare un approccio *firm-oriented*, che pone come punto focale l'analisi delle strategie aziendali. Adottando soprattutto la prospettiva della *Resource-based view* e della *Dynamic Capability view*, si possono osservare i più importanti fattori *firm-specific*, che spiegano la *performance* internazionale delle torrefazioni.

Nell'ipotesi che il sistema delle capacità dinamiche possa contribuire alla spiegazione delle imprese di torrefazione sui mercati esteri, esso è costituito dalla combinazione dei seguenti fattori:

- fattori antecedenti, sia interni (limitata dotazione di risorse finanziarie, umane ed organizzative; lunga esperienza e *know-how*<sup>4</sup> tecnico; stretta propensione alla collaborazione; prevalenza di un "orientamento al prodotto") che esterni (limitato accesso a risorse e competenze esterne; caratteristiche del mercato domestico);
- capacità dinamiche/processi (identificazione dei nuovi *trends* della domanda internazionale; valutazione del potenziale dei nuovi mercati; sviluppo di nuovi prodotti ed ampliamento della gamma produttiva; valorizzazione del *brand*);
- *value proposition*<sup>5</sup>;
- risultati/*performance* competitiva internazionale.

---

<sup>4</sup> Il *know-how* indica un insieme di saperi e abilità, competenze ed esperienze necessari per svolgere bene determinate attività all'interno di settori industriali e commerciali. [http://www.treccani.it/enciclopedia/know-how\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/know-how_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/): 24.7.2018.

<sup>5</sup> La *value proposition* può essere definita come l'insieme dei benefici che l'impresa promette di fornire ai clienti e da cui questi ultimi possano ricavare una soddisfazione (*customer satisfaction*) tale da giustificare il pagamento del relativo costo. Consiste in una breve descrizione delle caratteristiche e degli attributi di un prodotto (rispetto ai bisogni e alle attese del potenziale acquirente) che tende a focalizzare l'attenzione sugli elementi di unicità del prodotto rispetto alla concorrenza, per renderlo attraente agli occhi del consumatore. <https://www.glossariomarketing.it/significato/value-proposition/>: 24.7.2018.

### 1.1.1 Le possibili cause della perdita di competitività italiana

Dal momento che il fine dell'indagine empirica è spiegare i fattori che si trovano al centro della competitività internazionale delle imprese italiane, cercando di fornire delle risposte alle domande poste precedentemente, si è deciso di utilizzare la metodologia del *multiple cases study*<sup>6</sup>: si va quindi ad esplorare nel profondo i fattori *firm-specific* - tra i quali ci sono le risorse e le competenze dell'azienda (dimensione aziendale, struttura produttiva ed economico-finanziaria, esperienza in campo internazionale, assetto proprietario, ma anche cultura organizzativa, propensione all'internazionalizzazione imprenditoriale e manageriale, aspettative manageriali legate ai costi, ai profitti e ai rischi e aspirazioni dirigenziali in maggiore o minor sintonia con gli obiettivi aziendali) ed i fattori ambientali, ovvero le caratteristiche del sistema-paese di origine dell'impresa: le caratteristiche della domanda di caffè, il *know-how* sviluppato dalle imprese ed il tipo di concorrenza sviluppatasi in Italia hanno influenzato insieme l'atteggiamento di apertura verso i mercati esteri, condizionandone quindi l'attività.

### 1.1.2 I nodi critici della presenza internazionale delle imprese

Dall'analisi delle varie torrefazioni emergono i seguenti punti cruciali, relativi alla presenza all'estero delle imprese:

- la predilezione dell'esportazione indiretta<sup>7</sup>, tramite importatori/distributori, come strategia di ingresso nei mercati esteri: è chiaro infatti che la strategia di ingresso influenza il "grado di controllo" che il *management* può adoperare sulle leve di *marketing* nel mercato estero;
- la limitata gestione delle informazioni riguardanti i mercati esteri, sia nella scelta dei mercati in cui essere attivi, sia nella spiegazione delle politiche di *marketing* per il mercato estero: la fonte informativa più importante è rappresentata dalla rete di conoscenze imprenditoriali o degli *export managers* e la fiera costituisce tuttora la principale occasione di *marketing intelligence*<sup>8</sup> aziendale, durante la quale vengono instaurati i primi contatti con i clienti esteri.

---

<sup>6</sup> Tramite la *multiple cases study*, si analizza ogni caso aziendale separatamente, per poi unire insieme tutti i punti in comune e tutte le differenze. <https://pdfs.semanticscholar.org/a465/f7986f029ab0f38851873e33b01bd42b5cde.pdf>: 24.7.2018.

<sup>7</sup> Con l'esportazione indiretta l'azienda esporta tramite intermediari, attraverso reti di distribuzione di altre imprese oppure lasciando al compratore l'iniziativa di acquistare ed esportare verso un altro mercato, utile per testare e conoscere meglio il mercato. <https://www.morettabusinesconsulting.com/internazionalizzazione-esportazioni-indirette-vs-dirette/>: 24.7.2018.

<sup>8</sup> La *marketing intelligence* è la capacità di comprendere, analizzare e valutare pienamente l'ambiente interno ed esterno relativo a clienti, concorrenti, mercato e industria in cui si muove un'azienda, per migliorarne i processi di *decision-making*. [https://www.intelligrate.it/rassegna/marketing\\_intelligence.pdf](https://www.intelligrate.it/rassegna/marketing_intelligence.pdf): 24.7.2018.

Nella realtà la selezione dei mercati era l'esito di un approccio "reattivo-opportunistic", anche per la penuria di risorse umane adeguatamente preparate per quell'attività: ciò manifesta un atteggiamento passivo dell'azienda nei confronti dell'esportazione, poiché può comportare una scelta sbagliata dei mercati operativi verso i quali investire; lo scarso interesse incarnato dalle torrefazioni verso i mercati in auge (come l'Asia e l'America Latina) potrebbe essere l'esito di questa fragilità;

- la struttura organizzativa sottodimensionata - che possiede delle risorse ancora apparentemente ristrette -, oltre alle difficoltà incontrate nelle operazioni di vendita con soggetti economici internazionali più strutturati e più grandi dal punto di vista dimensionale, che necessitano di un sistema di abilità più scorrevole e diversificato, non solo dal punto di vista produttivo, ma anche dal punto di vista giuridico e finanziario;
- lo scarso o nullo adattamento dei prodotti all'estero: infatti, le torrefazioni italiane portano all'interno dei mercati esteri gli stessi prodotti proposti nel mercato domestico, adattandoli per poco o per nulla, continuando in un approccio fortemente "etnocentrico";
- l'insufficiente comunicazione di *marketing* sui mercati esteri: infatti, le imprese investono poco o per nulla in questa tipologia di comunicazione, in modo tale da incrementare la notorietà e la visibilità del *brand*. Ciò costituisce un elemento di particolare svantaggio, visto che la domanda internazionale si sta evolvendo velocemente, con la distribuzione delle catene dell'*Ho.Re.Ca.*<sup>9</sup>.

### 1.1.3 Il ruolo delle *dynamic capabilities*

Tra le capacità dinamiche - o *dynamic capabilities* - occupa un ruolo fondamentale l'assenza di "capacità dinamiche di *marketing*" (Barrales-Molina et al., 2014; Bruni e Verona, 2009), che è stata messa in atto tramite la limitata capacità di comprendere i nuovi *trends* della domanda globale, di stimare gli eventuali mercati, di dar nuova vita e di allargare la molteplicità della produzione e di valorizzare efficacemente il *brand*.

In primo luogo, ciò dipende dalla penuria di risorse finanziarie, umane ed organizzative, che contraddistingue soprattutto le piccole e medie imprese, fattore determinante per la quantità e la qualità di investimenti che potrebbero essere messi in pratica.

In secondo luogo, la lunga tradizione dell'espresso e l'ampia competenza tecnica sul prodotto da parte delle torrefazioni italiane sono un elemento distintivo rispetto ai *competitors* esteri, ma hanno anche scoraggiato il rinnovamento ed il lato innovativo.

---

<sup>9</sup> Acronimo di *Hotellerie-Restaurant-Café/Catering*; è un termine commerciale che si riferisce al settore dell'industria alberghiera e alle imprese. <http://www.horeca.it/VetrinaNews/TabId/1072/ArtMID/3710/ArticleID/444/Mondo-Horeca.aspx>: 24.7.2018.

Dunque, il ricco bagaglio culturale accatastato negli anni dalle imprese, che era tradizionalmente un loro punto di forza, si è trasformato piano piano in una *core rigidity*<sup>10</sup>, impedendone così il cambiamento.

## **1.2 Le torrefazioni italiane all'estero: punti di forza e punti di debolezza**

Per rendere efficaci le proprie strategie d'internazionalizzazione, le imprese di torrefazione si affidano ai seguenti fattori competitivi:

- effetto *Country of Origin* del prodotto;
- *focus* sulla qualità del prodotto e dei servizi offerti;
- elasticità dell'organizzazione, proveniente anche dalla limitata dimensione aziendale;
- attenzione rivolta allo sviluppo della relazione instaurata con gli importatori/distributori esteri;
- una tradizione di lunga durata per quanto riguarda il caffè espresso, dunque un'alta competenza tecnica sul prodotto, che ha concesso agli operatori italiani di diventare i precursori delle innovazioni avvenute durante il XX secolo;
- l'esistenza di una vasta domanda domestica, che conduce alla nascita di una vivace competizione interna;
- un discreto numero di turisti nel Paese, che avvantaggia la distribuzione delle attitudini nazionali del caffè tra i cittadini dei mercati esteri;
- in un mercato internazionale costantemente in espansione, la saturazione della domanda interna rappresenta un grande incentivo per le imprese nazionali ad intraprendere un processo d'internazionalizzazione, per poter cogliere ogni opportunità fornita dal mercato;
- l'esigenza da parte di alcuni consumatori interni nel dirigersi all'esterno del proprio mercato di riferimento di ricercatezza e sofisticatezza in ambito di caffè;
- la presenza in Italia di settori industriali legati al tema particolarmente forti a livello internazionale - ad esempio, il settore delle macchine per caffè espresso -, che può servire come canale di trasmissione di informazioni e per dare origine a nuove idee;

---

<sup>10</sup> Leonard-Barton (1995) definisce 4 definizioni di *core rigidities*: 1. la limitata risoluzione dei problemi a causa della *path dependency*; 2. l'incapacità di rinnovamento a causa di una trappola competitiva; 3. l'incapacità di sperimentare generando nuova conoscenza; 4. l'incapacità nell'importare la conoscenza dall'esterno.  
[http://amsdottorato.unibo.it/4661/1/Carli\\_Giacomo\\_tesi.pdf](http://amsdottorato.unibo.it/4661/1/Carli_Giacomo_tesi.pdf): 24.7.2018.

- tutti i fattori favorevoli nel creare una vivida competizione interna nata tra torrefattori, quindi utile ad incoraggiare le imprese ad acquisire un continuo miglioramento e ad individuare nuove modalità di vantaggio competitivo, tra cui: l'elevata densità caratterizzante il settore (circa 800 imprese); il basso grado di concentrazione, in cui i primi 3 *competitors* non giungono a quota di mercato pari al 15% nel canale *Ho.Re.Ca.*; la presenza di un elevato livello di omogeneità degli operatori dove, ad eccezione di una decina di *players* internazionali, i rimanenti si assomigliano relativamente dal lato dimensionale, di approccio al mercato ed organizzativo; un livello eccessivo di produzione domestica, che funge da stimolo per i torrefattori nell'aspirazione verso nuove opportunità di mercato, in modo tale da riempire le diverse strutture e diventare più competitivi.

Tale condizione, fornita da quest'ultimo sottoinsieme di fattori, può rivelarsi particolarmente insidiosa per gli operatori del settore, poiché, oltre a renderli più fragili dal punto di vista della competitività, può essere un punto iniziale dell'ingresso nel mercato di nuovi attori esterni; ciò andrà a stravolgere l'attuale apparato competitivo, esponendo gli attuali protagonisti a confronti molto più rischiosi.

Di fatto, è necessario rendersi pienamente conto dell'inevitabilità dello scavalco del modello di *business* in vigore, facendo ripartire tutte quelle energie propulsive che hanno condotto precedentemente alla nascita e all'evoluzione del sistema caffè espresso.

Sono presenti comunque determinati indicatori del fatto che esistano i presupposti favorevoli per trasformare il suddetto paradigma. Tra questi si segnalano:

- il contesto vantaggioso che sta delineando il prodotto "caffè espresso", che stabilisce un'apertura più profonda da parte delle imprese italiane;
- la consapevolezza sempre più diramata da parte dei torrefattori dell'esigenza del cambio di attitudine, anche in base agli esiti minori apportati e alla sua difficoltosa resistenza secondo una prospettiva di medio-lungo termine;
- il particolare punto di collegamento economico, che sta sfidando duramente le imprese e che eliminerà verosimilmente i fardelli di inefficienza, causando inoltre una selezione più approfondita degli operatori, cancellando gli elementi più fragili e mantenendo solamente i soggetti più abili e forti;
- i segni d'internazionalizzazione sempre più chiari forniti dalle imprese, obbligandole ad un confronto con realtà differenti rispetto ai *competitors* nazionali, in modo tale da concentrarsi sulla ricerca di nuove prassi competitive;

- il maggior apprendimento assimilato dal consumatore in tema di caffè, anche grazie alla maggiore distribuzione nazionale dei sistemi monoporzionati, che si basano sulla promozione di una ricca varietà di caffè diversificati.

Le aziende sono però contraddistinte anche da alcuni punti deboli, che sono i seguenti:

- difficoltà nella raccolta e nella gestione delle informazioni sui mercati esteri, ossia la mancanza di ricerche di *marketing* a sostegno della scelta dei mercati operativi;
- scarso riferimento a modalità di entrata più complicate, che dovrebbero assicurare un maggior presidio del mercato estero;
- poco o inesistente adeguamento dei prodotti venduti all'estero rispetto a quelli venduti nel mercato interno;
- scarsa comunicazione alla base del *marketing* sui mercati esteri; struttura organizzativa di ridotta dimensione.
- predilezione della modalità di esportazione indiretta, usufruendo di importatori/distributori, come strategia d'ingresso nei mercati esteri;
- scarso o nullo adeguamento dei prodotti venduti all'estero rispetto a quelli venduti nel mercato interno;
- struttura organizzativa sottodimensionata.

Tutte le aziende dedite ad intraprendere delle attività nei mercati esteri si concentrano sul concetto di "qualità", intesa come necessità di rispondere ad una serie di *standards* predefiniti dalla stessa impresa - spesso trasmessi lungo le generazioni o stabiliti da enti esterni - legati al prodotto e al relativo processo produttivo.

All'interno dell'ambiente internazionale, il concetto di qualità assume diverse sfumature di significato, trasformandosi in "capacità di soddisfare le aspettative del cliente" (Giuli M., Pascucci F., 277, 2014), le quali, specialmente nei mercati esteri, possono risultare differenti rispetto a quelle del cliente italiano.

Per riassumere, è presente il rischio che venga sottolineato un divario tra la "qualità attesa" dal cliente estero e la "qualità percepita" dallo stesso, dopo il consumo del prodotto.

Questo divario può essere influenzato da 2 fattori:

- un *gap* presente tra "qualità offerta" e "qualità attesa" dal cliente;
- un *gap* presente tra "qualità offerta" e "qualità percepita" dal cliente.

In entrambi i casi, il ruolo della comunicazione assume primaria importanza: infatti, carenze dello stato comunicativo possono infierire negativamente sulla soddisfazione dei consumatori esteri.



La qualità offerta dall'impresa è influenzata da una varietà di fattori, che riguardano le modalità con cui le torrefazioni guidano le attività della propria catena di valore e che includono, ad esempio, gli approvvigionamenti verso R&S, produzione e logistica e verso le vendite.

In conclusione, la centralità del concetto di qualità - pur rappresentando uno dei punti di forza caratterizzanti le imprese italiane - rischia di essere assimilata al contrario come punto debole, se i torrefattori non si mobilitano nel cambiare la propria attitudine e non si rivelano più aperti nei confronti degli incentivi esterni.

### 1.3 La distribuzione nazionale delle imprese di torrefazione

In luogo ai dati disponibili relativi alla natalità e alla mortalità delle imprese, derivanti dal Registro delle Imprese e resi noti da Unioncamere sulla base di Movimprese - la rilevazione statistica guidata da InfoCamere, la società delle imprese attive nella lavorazione del caffè e del tè in Italia, secondo l'ultimo dato disponibile nel 2012 - erano 1.209.

Le torrefazioni sono diffuse un po' su tutto il territorio, ma sono presenti concentrazioni rilevanti a livello nazionale in Lombardia, Lazio, Toscana, Campania e Sicilia: in queste 6 regioni, infatti, si concentra il 52% delle aziende italiane. Salvo il caso del Distretto Industriale del Caffè di Trieste (istituito nel 2006 dalla stessa regione friulana), è impossibile ricercare veri e propri distretti industriali del caffè.



Fonte: S. Battino e C. Donato, "I principali aspetti distributivi delle imprese di lavorazione del caffè in Italia", 2017

Per quanto riguarda le regioni settentrionali, si sottolinea sia l'alto numero di unità locali (49,82%), sia la presenza di alcune medie e grandi torrefazioni: infatti, di quest'area geografica viene evidenziato il fatturato elevato.

L'insieme delle imprese presenti nell'Italia centrale occupa una percentuale territoriale pari al 21,96%, mentre la zona meridionale ed insulare si posiziona al 28,22%.

Fra le micro e piccole imprese di lavorazione del caffè affiorano - per numerosità di abitanti - i *clusters*<sup>11</sup> di Roma (100 imprese), Milano (84 imprese) e Napoli (50 imprese), dove si rileva un elevato numero di torrefazioni nei rispettivi comuni, come si può rilevare dalla (Tab. 1), che evidenzia la distribuzione delle imprese di torrefazione su tutto il territorio e le aree geografiche dove il numero è maggiormente presente.

Alcune aggregazioni produttive sembrano derivare anche da importanti reti di comunicazione: è il caso dei *clusters* di Rimini (12 imprese), Ravenna (10 imprese), Bologna (25 imprese) e Reggio-Emilia (7 imprese), circondate dalla consolare Via Emilia, attualmente percorsa da assi stradali, autostradali (A1 e A14) e ferroviari di primaria importanza, che insieme contano 54 imprese e 1.100.000 abitanti. Lungo l'autostrada A11 Firenze-Pisa, invece, si trovano gli agglomerati ricercati dalla stessa Firenze (31 imprese) e dalle città di Prato (2 imprese), Pistoia (12 imprese) e Lucca (16 imprese), per un totale di 61 torrefazioni e più di 1.600.000 abitanti; inoltre, un'efficiente viabilità collega queste province al porto di Livorno, famoso per lo sbarco del caffè verde.

I cosiddetti "porti del caffè", infatti, hanno portato alla nascita di importanti e grandi torrefazioni interessando anche territori confinanti, come ad esempio nel caso di Napoli e Trieste: una buona quantità del caffè verde importato - pari all'89% - viene svincolato nei porti di destinazione, fra i quali si segnalano Genova, Savona e le già citate Trieste e Napoli. I 2 porti liguri forniscono principalmente le concentrazioni di Torino e Milano, mentre i 2 porti di Pozzallo e Siracusa, in Sicilia, forniscono interamente le torrefazioni regionali; Gioia Tauro e Napoli forniscono poi il prodotto alle regioni italiane più meridionali.

Analizzando le variabili "flusso" - cioè le iscrizioni e le cessazioni delle imprese -, viene riscontrata una dinamica piuttosto negativa: il tasso di crescita (ovvero la differenza tra il saldo di natalità e il saldo di mortalità<sup>12</sup>) risulta infatti costantemente negativo durante tutto il periodo temporale considerato, dunque anche precedentemente all'attuale crisi economica.

---

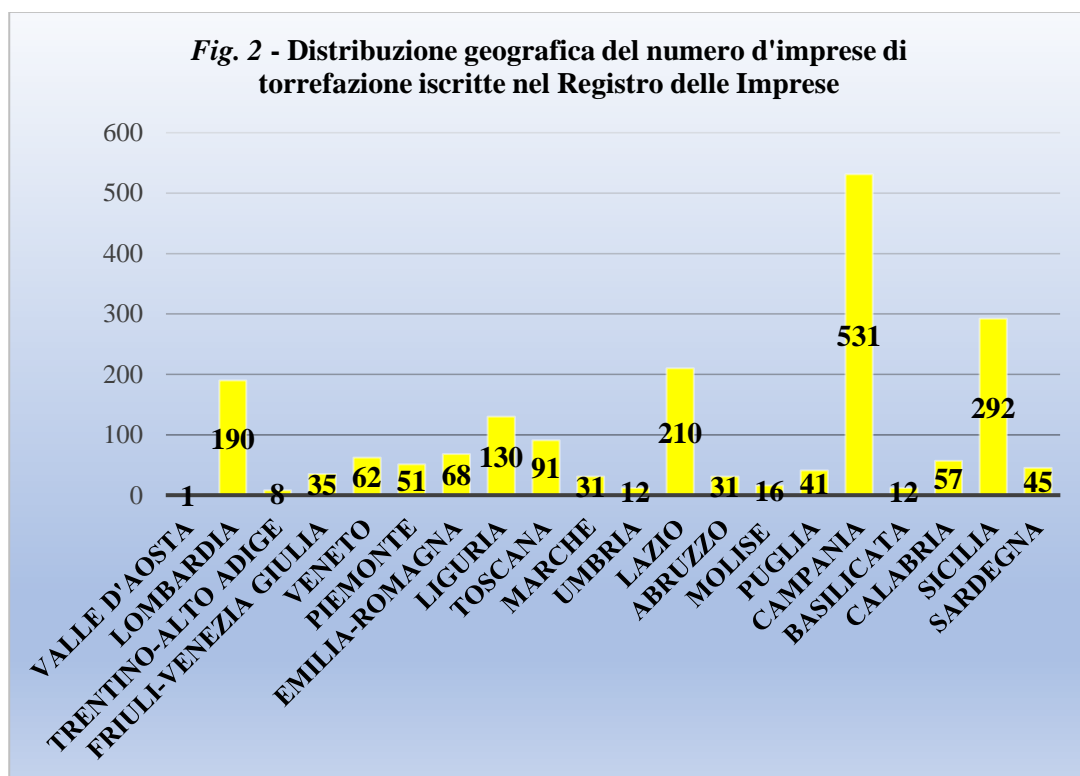
<sup>11</sup> Secondo la popolare definizione di *M. Porter* (1998), il *cluster* è "un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese." [http://www.treccani.it/enciclopedia/cluster\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/cluster_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/): 10.11.2018.

<sup>12</sup> Il saldo di natalità proviene dalla percentuale tra quantità di iscrizioni e quantità di imprese registrate, mentre il saldo di mortalità nasce dal rapporto percentuale tra numero di cessazione e numero di imprese registrate. <https://www.indexmundi.com/map/?v=25&l=it>: 10.11.2018.

Oltre alla dinamica demografica, è importante analizzare anche la dinamica economica settoriale, indagando l'evoluzione di alcuni indicatori fondamentali.

Va aggiunto che ci si riferisce a 2 tipologie di fonti informative, che sono le seguenti:

- la Statistica Nazionale sulla Struttura delle Imprese dell'Istat;
- i Conti Economici delle Imprese dell'Istat.



Fonte: Elaborazione dati Camera di Commercio Ancona

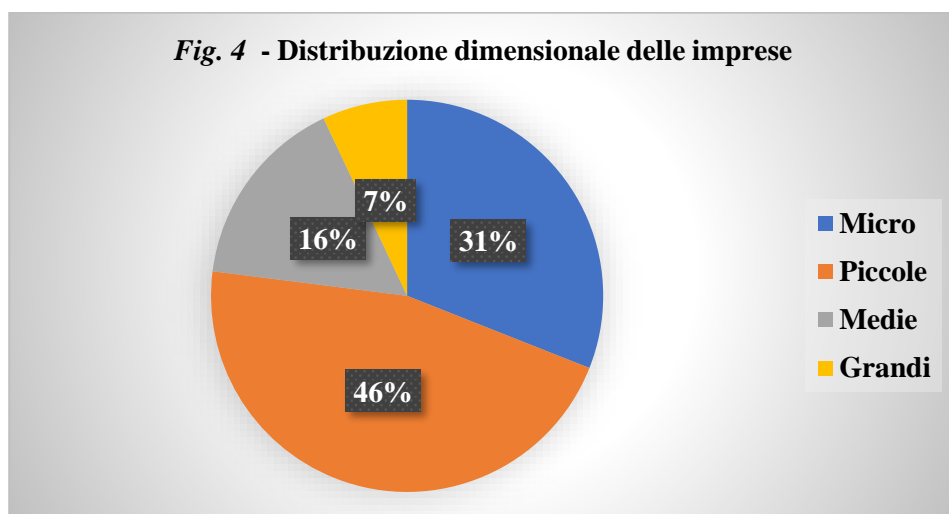
Come si evince dalla (Fig. 2), dal 2012 ad oggi il numero delle imprese di torrefazione iscritte nel Registro delle Imprese nazionale ha acquisito un notevole incremento, raggiungendo 1.913 entità (e spiccando soprattutto in Lombardia, Lazio, Sicilia e Campania).

<b>Tab. 3 - Regioni italiane</b>	<b>Unità locali imprese attive</b>	<b>Addetti unità locali imprese attive</b>
Valle d'Aosta	2	7,57
<b>Lombardia</b>	<b>161</b>	<b>1.023,99</b>
Trentino-Alto Adige	11	90,11
Friuli-Venezia Giulia	32	799,75
Veneto	97	971,98
Piemonte	95	1.956,18
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>106</b>	<b>1.325,25</b>
Liguria	43	289,65
<b>Toscana</b>	<b>101</b>	<b>570,87</b>
Marche	30	211,73
Umbria	13	40,79
Lazio	77	475,98
Abruzzo	17	120,43
Molise	13	74,67
Puglia	83	458,36
<b>Campania</b>	<b>115</b>	<b>868,21</b>
Basilicata	19	36,34
Calabria	35	201,37
<b>Sicilia</b>	<b>115</b>	<b>652,79</b>
Sardegna	23	57,35

Fonte: Elaborazione dati Istat, *Statistica Nazionale sulla Struttura delle Imprese e Conti Economici delle Imprese*

La (**Tab. 3**) mostra l'elenco - aggiornato al 2018 - delle imprese di torrefazione italiane attive su tutto il territorio ed iscritte nel Registro delle Imprese nazionale. Come si evince dalla suddetta tabella, le regioni italiane dotate del maggior numero di torrefazioni sono rispettivamente la **Toscana** (101), l'**Emilia-Romagna** (106), la **Campania** e la **Sicilia** a pari merito (115) e, infine, la **Lombardia**, che occupa la prima posizione con 161 imprese a disposizione.

Per quanto riguarda invece la distribuzione dimensionale delle imprese di torrefazione, si ha lo scenario seguente:



Fonte: M. Giuli e F. Pascucci, “Il ritorno alla competitività dell’espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè”, 2014

Dunque, analizzando i dati forniti dalla (**Fig. 4**), la maggior parte delle imprese si suddividono in imprese di piccole dimensioni (45,58%) ed in micro-imprese (31,29%), mentre le imprese grandi si presentano in piccole quantità, evidenziando in questo modo la struttura del mercato caffeicolo italiano.

Comunque, indipendentemente dalle proprie dimensioni, ciascuna impresa segue un *trend* di crescita differente, a seconda non solo dell’esistenza di altri *sunk costs*<sup>13</sup>, ma anche della presenza di economie di scala forti e stabili, attuate dalle imprese più grandi.

#### 1.4 I principali canali di vendita delle imprese di torrefazione

Dal punto di vista competitivo, non tutte le imprese di torrefazione sono in competizione tra di loro, essendo presenti spazi di mercato differenti nei quali ciascuna impresa può decidere di agire.

A questo proposito, è necessario fare una divisione dei 3 settori di mercato operativi, in base al segmento di consumatori ai quali l’azienda si rivolge: si tratta dei cosiddetti “canali di vendita o commercializzazione” del caffè, di cui fanno parte rispettivamente 3 canali.

<sup>13</sup> I *sunk costs* sono costi non recuperabili (letteralmente “affondati”) da parte di un’impresa, nel momento in cui questa decida di cessare la propria attività economica.[http://www.treccani.it/enciclopedia/sunk-cost\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/sunk-cost_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/): 10.11.2018.

Il primo è il *Retail*, ossia la distribuzione al dettaglio (GDO<sup>14</sup> e piccolo dettaglio), che nutre il consumo di caffè domestico; qui si presenta un divario tra spazio e tempo tra l'attività di acquisto e di consumo, poiché la prima ha luogo nei negozi al dettaglio, mentre la seconda avviene all'interno dell'ambiente domestico, in un momento successivo. Per questo motivo, l'esperienza dell'acquisto è indipendente rispetto all'esperienza consumistica. Il caffè *Retail* è poi caratterizzato da un'alta concentrazione sia dell'offerta che della domanda. Per quanto riguarda l'offerta, i primi 6 gruppi contano circa il 70% del mercato (rispettivamente, Lavazza, Nestlé Italia, Illycaffè, Kimbo, Segafredo Zanetti e Moneddelz Italia). Relativamente alla domanda, invece, il mercato è prevalentemente formato dalla distribuzione moderna (super ed ipermercati), che misura il 67,2% delle vendite in quantità, mentre la Piccola Distribuzione tradizionale ricopre il 6,6% (*Markup*<sup>15</sup>, 2010).

Il secondo è l'*Ho.Re.Ca.*, che rappresenta il canale dei negozi pubblici dediti alla somministrazione di cibo, bevande e simili e che alimenta il consumo di caffè extra-domestico; in aggiunta alla ristorazione commerciale, il canale *Ho.Re.Ca.* include inoltre la ristorazione sociale o popolare. In entrambi i casi, l'acquisto ed il consumo risultano contestuali: in altre parole, l'esperienza dell'acquisto si combina con l'esperienza del consumo.

Nell'*Ho.Re.Ca.* l'offerta è molto fragmentata, con i primi 3 torrefattori (Illycaffè, Segafredo e Lavazza), contando solo il 15% delle vendite in quantità, lasciando ampio spazio del mercato alle piccole imprese (Coffitalia, Annuario Settoriale 2012-2013) e comprendendo anche i piccoli esercizi (caffetterie, ristoranti, ecc.), diffusi su tutto il territorio nazionale. Queste strutture differenti che contraddistinguono tra il canale *Ho.Re.Ca.* ed il *Retail* si possono spiegare tenendo conto delle barriere imposte per l'ingresso, costituite da notevoli investimenti di *marketing* (relativi in particolar modo alla pubblicità e all'attività promozionale).

Il terzo canale, infine, è il *Vending & Serving*, il quale è costituito dalle aziende che gestiscono le macchine e i sistemi di vendita destinati alle cialde e alle capsule. Non ci sono ancora definizioni chiare e senza ambiguità di ciò che viene considerato *Vending* e di ciò che viene considerato *Serving*. Nel lavoro attuale, *Vending* significa distribuzione automatica, come ad esempio la somministrazione di cibo e bevande (compreso il caffè) trasportati direttamente dal consumatore, senza il supporto di alcun intermediario ed in modalità automatica<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Acronimo di Grande Distribuzione Organizzata. Il termine GDO viene comunemente utilizzato per indicare un insieme di punti vendita gestiti a libero servizio e organizzati su grandi superfici che aderiscono ad un'organizzazione o a un gruppo che gestisce una serie di punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni (la c.d. catena distributiva). <https://www.glossariomarketing.it/significato/gdo/>: 10.11.2018.

<sup>15</sup> *Markup* dà risposte concrete a imprese e professionisti e voce ai rappresentanti del "canale *Retail*" e della sua economia. <https://www.mark-up.it/>: 10.11.2018.

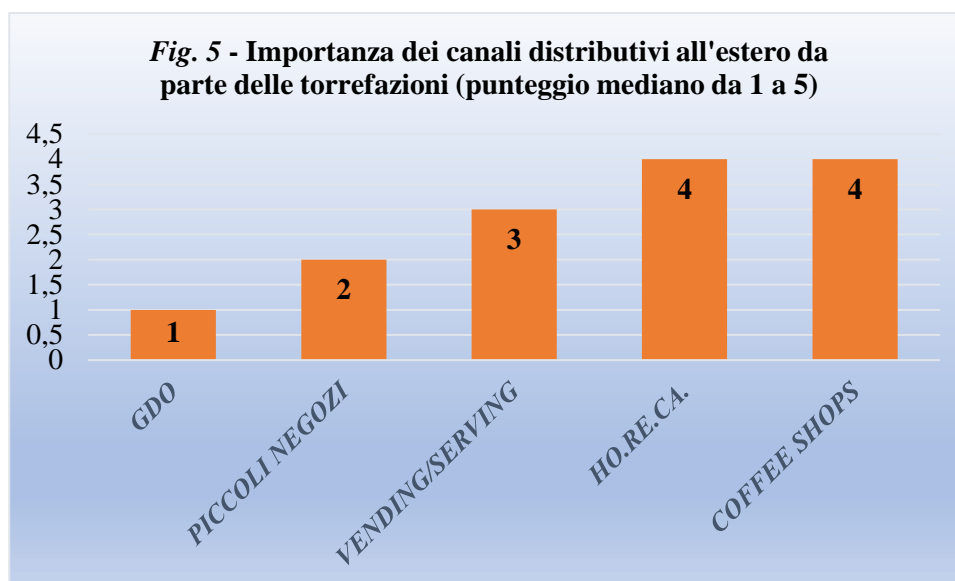
<sup>16</sup> Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 278-279.

Diverse tipologie di distributori precipitano nell'ampia definizione di *Vending*: le macchine *free-standing* e autoportanti di grande dimensione (i cosiddetti "armadi") e le macchine *table-top*, di minor dimensione, collocabili su qualsiasi superficie portante e che alimentano il canale *Office Coffee Service*, ovvero il caffè monoporzionato destinato soprattutto al consumo extra-domestico.

Per *Serving* si intende invece il sistema monoporzionato generale, che nutre trasversalmente tutti i mercati (*Ho.Re.Ca.*, *OCS*, consumi familiari). In generale, si occupa del consumo di caffè nei luoghi non destinati alla ristorazione ("segmento *no-food*"), ma che hanno disposto un "*coffee corner*" all'interno per andare oltre i soliti servizi messi a disposizione dei clienti (ospedali, università, negozi al dettaglio, ecc.).

Ciascuna torrefazione può scegliere di agire in un mercato o, usufruendo delle politiche distributive multicanali, può optare per l'essere presente all'interno di svariati mercati. Nel mercato italiano, in tutti i canali analizzati, il grado d'intensità della competizione è comunque molto elevato, non solo a causa del numero di aziende che operano nel settore della torrefazione, ma anche per l'esistenza di fattori legati alla domanda di consumo, attualmente satura: il livello della domanda ha raggiunto il potenziale di mercato, e non si presentano opportunità rilevanti per la crescita consumistica. La quota di penetrazione del caffè è giunta al 90%, così come la frequenza dei consumi non può essere incrementata a causa degli elementi organolettici del prodotto (presenza di caffeina).

Si aggiunge infine il canale *e-commerce*, che permette alle aziende di vendere direttamente al consumatore tramite la rete *Internet*, evitando quindi l'intermediazione del distributore. Si tratta di un canale dotato di basso peso specifico, essendo attualmente utilizzato da poche imprese per una gamma di prodotti limitata, ma evidenzia una futura possibilità di crescita.



Fonte: M. Giuli e F. Pascucci, “Il ritorno alla competitività dell’espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè”, 2014

La (Fig. 5) riassume l’importanza attribuita ai diversi canali di distribuzione da parte delle imprese di torrefazione italiane, stabilendo per ciascun canale un punteggio compreso tra 1 e 5. Come si può notare, i canali ritenuti più importanti sul territorio nazionale sono il canale *Ho.Re.Ca.* ed il canale relativo ai *coffee shops*, entrambi dotati di un punteggio pari a 4 punti.

### 1.5 Un metodo di esportazione alternativo: il *franchising*

Un ulteriore metodo di esportazione utilizzato soprattutto nei giorni nostri è il “*franchising*”, ovvero un contratto per mezzo del quale un imprenditore - detto “*franchisor*” - permette ad un altro imprenditore - definito “*franchisee*” - il diritto di adoperare un’attività di prestazione di servizi, produzione o rivendita di beni, usufruendo del marchio o dell’insegna dello stesso *franchisor*.

Secondo il regolamento CE n. 4087/88 – sostituito in seguito dal regolamento n. 2790/99 -, un accordo di *franchising* è un accordo tramite il quale un’impresa (il *franchisor*) concede ad un’altra (il *franchisee*), grazie alla trasmissione di un corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di approfittare di un *franchising* per commercializzare date tipologie di beni e/o servizi; esso include almeno gli obblighi relativi:

- all’utilizzo di una denominazione o di un’insegna commerciale comune e di una presentazione omogenea della sede e/o dei mezzi di trasporto oggetto del contratto;
- alla comunicazione da parte del *franchisor* al *franchisee* di un *know-how*;
- alla *performance* costante, da parte del *franchisor* al *franchisee*, di un’assistenza in campo commerciale o tecnico, per tutta la durata del contratto.



Per quanto riguarda il mercato caffè, il *franchising* costituisce una modalità d'ingresso su nuovi mercati a basso costo, che nel tempo produce un continuo flusso di entrate economiche per il promotore dell'insegna: anche per questo motivo, torrefazioni *leaders* del settore come Segafredo Zanetti, Lavazza ed Illy hanno investito nello sviluppo di una catena di caffetterie con il loro marchio. Ora il fenomeno del *franchising* si è imposto sempre maggiormente su tutto il territorio.

La prima azienda ad aver intrapreso questo percorso è stata Segafredo Zanetti, che ha aperto la sua prima caffetteria a Parigi nel 1988, per poi dar seguito a questa nascita con l'apertura di 400 locali con l'insegna Segafredo Zanetti Espresso in tutta Europa, nelle Americhe, in Oceania e in Asia. Anche Lavazza ha avviato accordi fondamentali per dar vita ad una rete di caffetterie in Estremo Oriente e nella Penisola Arabica. Illy, infine, ha prediletto il contratto di distribuzione selettiva<sup>17</sup> per una durata di 6 anni, senza pretendere commissioni d'ingresso né *royalties*<sup>18</sup>. In generale, Illy stipula un contratto di licenza con il gestore per poter utilizzare il modello architettonico più idoneo, depositato a livello internazionale e protetto dal diritto d'autore. Le prime caffetterie marchiate Illy sono state inaugurate a *Tokyo, Shanghai, Hong Kong, Città del Messico e Budapest*.

Grazie all'instaurazione della rete di caffetterie in *franchising*, le torrefazioni italiane sono capaci a far pervenire uno *standard* qualitativo permanente nel tempo e ovunque: una costanza che è chiaramente aggiornata attraverso un continuo addestramento del personale.

Esistono varie tipologie di *franchising*:

- *franchising* diretto, in cui il *franchisor* gestisce direttamente la rete nel Paese estero di riferimento tramite, ad esempio, la stipula di un contratto o l'apertura di una propria unità operativa estera (come nel caso di Segafredo Zanetti);

---

<sup>17</sup> La distribuzione selettiva comporta un sistema di distribuzione in cui i prodotti vengono commercializzati esclusivamente attraverso rivenditori che rispondano a determinati *standards* di competenza professionale, di qualità del servizio e/o di prestigio del punto di vendita fissati dal produttore. La caratteristica principale della distribuzione selettiva è quella di disporre di una rete di distributori selezionati. <https://www.avvocatoferrante.it/it/contratti-di-distribuzione/103-i-contratti-di-distribuzione-esclusiva-e-selettiva.html>: 10.11.2018.

<sup>18</sup> Nel linguaggio internazionale, l'aliquota di prodotto lordo che le società concessionarie di giacimenti minerari o petroliferi si impegnano a corrispondere allo stato concedente in sostituzione o a fianco degli utili netti. [http://www.treccani.it/enciclopedia/royalty\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/royalty_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/): 10.11.2018.

- *franchising* indiretto, in cui il *franchisor* attribuisce ad un operatore locale il compito di realizzare e gestire la rete di *franchising*, tramite diverse modalità, come il *joint venture franchising*<sup>19</sup>, l'*area development agreement*<sup>20</sup>, il *master franchising*<sup>21</sup>, l'*area representation*<sup>22</sup> ed il *franchising brokerage*<sup>23</sup>.

Per concludere, tra le imprese di torrefazione e i loro punti vendita in *franchising* si stringe una relazione di tipo verticale, ovvero vi è un monopolio a monte e a valle in cui si verificano 2 situazioni di monopolio, nella fase iniziale (impresa a monte) e nella fase finale (impresa a valle) del processo. Questa separazione aziendale produce una distorsione dovuta alla doppia marginalizzazione, che porta il prezzo finale ad aumentare e, di conseguenza, ad una restrizione del consumo del bene, conducendo anche alla somma dei profitti per le imprese.

## 1.6 L'efficienza anticipatoria e la saturazione del mercato interno

Tra gli aspetti dimensionali che connotano il mercato italiano sono compresi fattori che possono influenzare positivamente le imprese di torrefazione nazionali, e sono i seguenti:

- la consistenza del mercato;
- il ritmo di crescita;
- il quantitativo degli acquirenti indipendenti;
- la precocità della domanda interna;
- la saturazione anticipatoria.

Per quanto riguarda la precocità della domanda domestica, le imprese hanno un grande vantaggio quando la domanda interna è in anticipo rispetto ai fabbisogni internazionali.

---

<sup>19</sup> Con il *joint venture franchising*, il *franchisor* costituisce insieme ad un *partner* una società nel mercato estero, dedita allo sviluppo della rete di coffee shops in quel mercato. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 432.

<sup>20</sup> Con l'*area development agreement*, il *franchisor* concede ad un soggetto il diritto di individuare e di gestire una o più unità di vendita diretta, all'interno del territorio di cui diventa proprietario. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 432-433.

<sup>21</sup> Con il *master franchising*, il *franchisor* attribuisce esclusivamente al *master franchisee* il diritto di stipulare contratti di *franchising* con i *sub-franchisees* in una data zona geografica. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 432-433.

<sup>22</sup> L'*area representation* rappresenta una variazione del *master franchising* avente l'obiettivo di limitare il potere del *master franchisee*. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 432-433.

<sup>23</sup> Tramite il *franchising brokerage* il *franchisor* delega ad un *franchise broker* la ricerca dei possibili affiliati. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 432-433.

Purtroppo, dagli studi emersi fino ad ora, è chiaro che il modello del *bar* italiano non sia nella situazione di poter rivestire questo ruolo: contrariamente, il *bar* ha sviluppato una domanda alternativa a quella in vigore negli altri Paesi, e questo ha disorientato i torrefattori italiani, portando alla perdita della loro capacità competitiva. Il modello del *bar* ha dato talmente poca attenzione alle politiche di supporto finanziario dei torrefattori piuttosto che ai lati qualitativi del prodotto da riuscire ad indebolire la competitività ed il processo internazionale instaurato dai torrefattori.

Per quanto riguarda invece la saturazione anticipatoria, si tratta dell'effetto per mezzo del quale un mercato interno dotato di massima concentrazione dà origine a forti pressioni competitive, conducendo quindi ad un miglioramento dell'efficienza, delle prestazioni e ad un incremento del valore offerto. Dunque, la saturazione della domanda domestica fa crescere il tasso di rivalità locale e cancella le imprese più fragili, permettendo alle realtà più forti e dinamiche di cogliere maggiori opportunità di crescita. In più, quando la domanda interna si rivela satura, le imprese sono anche maggiormente incoraggiate a svilupparsi internazionalmente, specialmente quando la massima concentrazione della domanda si aggiunge ad una simultanea fase di crescita della domanda estera.

Tuttavia, nonostante lo scenario recente che caratterizza le torrefazioni italiane nel mercato del caffè espresso, esse non sono state abili nel cogliere pienamente le opportunità offerte presentate a loro, seppur abbiano registrato una crescita importante dell'*export*.

Ci sono diverse motivazioni a base di questa definizione: in primo luogo, la piccola dimensione che connota la maggior parte delle torrefazioni italiane ha rappresentato un limite per le risorse e le competenze tali da iniziare con buon esito un processo di internazionalizzazione strutturato. Molte imprese hanno intrapreso la strada dell'esportazione, ma si è trattato molto spesso di occasioni rare, avvenute in seguito di contatti stretti con operatori esteri per fiere internazionali e senza aver creato una struttura organizzativa dedita all'internazionalizzazione.

Le vendite si sono dimostrate dunque solo passive, centrate principalmente sugli ordini ricevuti dai *partners* stranieri, e generalmente, anche dal punto di vista del prodotto, il limite è stato riproporre l'identica gamma creata per il mercato domestico (magari variando il *packaging* della produzione, per adattarlo alle necessità linguistiche e alle norme vigenti nel mercato estero di destinazione). Raramente è stata stabilita una politica di *brand* - per cui il legame con il consumatore estero è rimasto molto instabile -, e talvolta non è stato nemmeno depositato il marchio da parte della torrefazione italiana, lasciando libertà all'importatore nell'agire nel proprio mercato grazie all'uso del *brand* dell'operatore italiano, senza detenere inoltre il vincolo di acquisto del caffè italiano.

Nel corso degli anni i torrefattori italiani si sono comportati anche in modo opportunistico, approfittando dei mercati esteri nell'intenzione di smaltire le tipologie meno pregiate di caffè, essendo convinti che i consumatori esteri fossero degli incompetenti in materia; i torrefattori locali, invece, sono stati capaci di creare la propria gamma di caffè espresso.

Chiaramente, ci sono state anche imprese italiane che si sono avvicinate ai mercati esteri in maniera più strutturata, ma ciò riguardava prettamente le imprese più grandi, stabili ed organizzate nel tempo, abili nell'affrontare in modo più profittevole le sfide dell'internazionalizzazione.

Un'ulteriore ragione del debole approccio verso l'estero da parte dei torrefattori italiani è costituita dal modello di *business* attuato, seguendo il modello utilizzato nel mercato interno, rivelatosi però inadatto considerate le diverse evoluzioni avviate all'interno di questi mercati.

Spiccano però delle imprese di torrefazione capaci di comprendere gli andamenti ed i fattori competitivi che si stavano diffondendo nei vari mercati, portando in questo modo all'avviamento di una politica d'internazionalizzazione più efficiente: fra queste sono comprese, oltre alle *big* del mercato come Lavazza, Segafredo Zanetti e Illy (difficilmente paragonabili al resto dei torrefattori), aziende di minor dimensione come Caffè Vergnano, Zicaffè, Caffè Carraro, Caffè Pascucci, Caffè Moak, ecc.

Per concludere brevemente, è possibile sostenere che la precocità della saturazione rappresenta un beneficio per le imprese nazionali solamente nell'eventualità in cui i bisogni della domanda domestica manifestino le necessità della domanda internazionale. Per i motivi sopra sottolineati, questo non è accaduto nel mercato italiano, e ciò, in aggiunta ai limiti strutturali forniti dalla piccola dimensione, ha determinato il divieto per le torrefazioni italiane dello sfruttamento di tutte le opportunità offerte dal mercato internazionale al mercato nazionale.

## **1.7 Come si è evoluto il quadro economico delle torrefazioni italiane**

Il caffè viene spesso utilizzato anche come indicatore del costo della vita: si indaga dunque su come il prodotto si sia evoluto nel corso del tempo e si confronta la situazione attuale nelle varie regioni italiane.

Basandosi sui dati forniti dal campione “*Amadeus*<sup>24</sup>”, si contrassegna l’esistenza di un fatturato medio-alto soprattutto all’interno dei *NUTS3*<sup>25</sup> dell’Italia del Nord, oltre alle concentrazioni che contraddistinguono Roma e Napoli, città dotate di parecchie imprese.

Gli indicatori *EBITDA*/fatturato (MOL%) ed il *ROE*% non sembrano essere connessi con le aree con il maggior fatturato e con i luoghi di maggior concentrazione produttiva, quindi non sono strettamente collegati con lo stato di salute economica: questi 2 indicatori, infatti, rispecchiano le *performances* aziendali a carattere economico-finanziario.

A conferma di questa definizione si aggiunge l’analisi spaziale del *ROE*%, che sembra essere sfavorevole nei confronti di 2 importanti micro-regioni del settore caffècolico, ovvero Trieste e Milano. Ciò è successo però solo nel 2015, quando la redditività di una o più torrefazioni può essere stata influenzata negativamente da alcune calamità straordinarie: da qui sorge l’esigenza di calcolare un indicatore medio per una durata più lunga.

Sempre secondo quanto riporta l’analisi fornita da *Amadeus*, si deduce come negli anni compresi tra il 2010 ed il 2015, il fatturato delle imprese della lavorazione del caffè sia cresciuto quasi del 28%; ciò è avvenuto in circa tutti i *NUTS3* attivi nell’attività di torrefazione.

Nell’Italia settentrionale i maggiori incrementi di fatturato - più del 75% - sono notificati dalle micro-regioni che fanno capo a Brescia, Ravenna e Rimini; nell’area centrale si sottolinea l’importanza di Prato e Siena, mentre nell’Italia meridionale e nell’Italia insulare primeggiano Chieti, Napoli, Enna e Ragusa.

L’aumento del Margine Operativo Lordo considerato tra gli anni 2010-2015 risulta positivo per tutto il Paese, registrandosi intorno al 29%. Ciò evidenzia un valore particolarmente alto - che supera addirittura il 60% - nei *NUTS3* rilevati dai capoluoghi provinciali come Terni, Palermo, Pisa, Como, Foggia e Ferrara; i valori del fatturato compresi tra il 40% ed il 60% investono invece le province di Firenze, Prato, Genova e Udine.

Le province che segnalano una crescita di *ROE* particolarmente elevata - cioè maggiore del 60% - sono quelle di Pisa e Terni, mentre le province italiane restanti possiedono valor medio-alti (inclusi tra il 10% ed il 30%) e alti (inclusi tra il 30% ed il 60%).

---

<sup>24</sup> *Amadeus* contiene i bilanci riclassificati e standardizzati (e relativi indici) delle aziende europee, informazioni anagrafiche complete, dati sui membri del consiglio di amministrazione, descrizione dell’attività, azionariato e partecipazioni. <https://www.bvdinfo.com/it-it/our-products/company-information/international-products/amadeus>: 10.11.2018.

<sup>25</sup> La nomenclatura delle unità territoriali statistiche, in acronimo *NUTS* (dal francese: *Nomenclature des unités territoriales statistiques*) identifica la ripartizione del territorio dell’Unione europea a fini statistici. La classe *NUTS3* è compresa tra una soglia di massima popolazione di 800.000 abitanti ed una soglia di minima popolazione di 150.000 abitanti. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>: 10.11.2018.

La crescita più alta (dal 4 all'8%) è rappresentata per lo più dalle micro-regioni settentrionali, cioè Torino, Trieste, Verona, Vicenza, Treviso e Piacenza, oltre alla città di Pesaro-Urbino nel Centro, Napoli nel Sud e Ragusa nella parte insulare. I 16 *NUTS3* che manifestano un *CAGR*<sup>26</sup> negativo sono diffusi fra l'Italia Settentrionale (8%, 4 *NUTS3* nel Nord-Ovest e 2 nel Nord-Est), il Centro (4%, 3 *NUTS3*), il Sud (7%; 5 *NUTS3*) e nelle Isole (3%; 2 *NUTS3*).

Quando si passa ad indagare il *CAGR* del *MOL%* e del *ROE%*, la situazione cambia: infatti, il tasso di crescita annuale composto si illustra per il suo essere negativo rispettivamente per il 69% ed il 63% delle micro-regioni analizzate. Si conferma così la definizione precedente secondo la quale non sempre l'alto valore relativo alle vendite o gli aumenti di fatturato sono riferibili a gestioni e casi economici particolarmente positivi o almeno concentrati.

Il *MOL* mostra la sua evoluzione negativa in 26 *NUTS3* dell'Italia settentrionale, per il 36% dei casi presi in considerazione: di questi 16 si trovano nella macro-regione del Nord-Ovest e 10 in quella del Nord-Est. Questo valore negativo include micro-regioni caratterizzate da fatturati elevati, anche nei loro aumenti, *clusters* produttivi fondamentali ed ingenti concentrazioni a livello imprenditoriale, dove si trovano grandi imprese come, ad esempio, Lavazza ed Illy, famose per l'alto livello di vendite registrato e per la loro ambizione a livello internazionale. La macro-regione centrale manifesta un *MOL* negativo in 8 *NUTS3* (11% dei casi esaminati); questa negatività riveste micro-regioni rilevando alti valori significativi, ripetitivi anche nel tempo, nelle vendite e di forte presenza di imprese: un esempio fondamentale è la città di Roma.

Dunque, sono 16 le micro-regioni che riscontrano dati negativi del *CAGR* relativo al Margine Operativo Lordo, rispettivamente nei *NUTS1*<sup>27</sup> nella parte meridionale ed insulare. Anche in questa situazione sembra chiara la contrapposizione tra i valori positivi del fatturato e quelli negativi dati dall'indicatore di alcuni *NUTS3*, come in quello individuato da Napoli, dove tra l'altro risulta attiva l'impresa di torrefazione della Kimbo.

I valori negativi di *ROE* si trovano in 9 micro-regioni (13% dei casi analizzati) della macro-regione Nord-Ovest, in 14 (19%) del Nord-Est, in 7 (10%) dell'area centrale, in 10 (14%) dell'area meridionale e in 5 (7%) della zona insulare. Anche in questo caso vengono danneggiati parecchi *NUTS3* con fatturati elevati, e sono coinvolti da vari *clusters* e da un alto livello di concentrazione di imprese: ad esempio, vengono evidenziate le città di Torino, Milano, Trieste e Roma.

---

<sup>26</sup> Il *CAGR* (*Compound Annual Growth Rate*), o tasso annuo di crescita composto, è un indice che rappresenta il tasso di crescita di un certo valore in un dato arco di tempo (per esempio, un investimento, ricavi...). Si tratta di un numero immaginario che descrive la velocità con cui un investimento sarebbe cresciuto se fosse cresciuto ad un tasso costante. <http://strategieaziendaliealtro.blogspot.com/2012/01/cagr-compound-annual-growth-rate.html>: 10.11.2018.

<sup>27</sup> La classe *NUTS1* è compresa tra una soglia massima di popolazione di 7.000.000 abitanti ed una soglia minima di popolazione di 3.000.000 abitanti. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>: 10.11.2018.

<b>Tab. 6 - Confronto tra i Fatturati, i MOL% ed il ROE% per NUTS3 (2010-2015)</b>		
<b>MOL&lt;0 ROE&lt;0 (Fatt. &gt;0)</b>	<b>MOL&lt;0 ROE&lt;0 (Fatt. &lt;0)</b>	<b>MOL&gt;0 ROE&gt;0 (Fatt. &gt;0)</b>
Torino	Novara	Pescara
Alessandria	La Spezia	Chieti
Savona	Pavia	Udine
Varese	Taranto	Prato
Como	Bari	Siena
Bergamo	Cosenza	Terni
Brescia	Bolzano	Pesaro-Urbino
Milano	Ancona	
Monza-Brianza	Macerata	
Caserta	Frosinone	
Benevento		
Salerno		
Lecce		
Catanzaro		
Trapani		
Palermo		
Messina		
Catania		
Trento		
Trieste		
Piacenza		
Ravenna		
Rimini		
Pistoia		
Firenze		
Livorno		
Ancona		
Roma		

Fonte: S. Battino e C. Donato, “I principali aspetti distributivi delle imprese di lavorazione del caffè in Italia”, 2017

La (**Tab. 6**) dimostra il confronto tra i vari indicatori di *performance* economica relativi al Fatturato, al MOL% e al ROE% (2010-2015).

Da questo confronto degli insiemi aziendali del settore - facenti capo ai NUTS3 indagati -, è evidente come valori negativi della gestione e della redditività a livello imprenditoriale guidino 28 micro-regioni che dichiarano, all’opposto, fatturati in aumento. Le province del settore che registrano solo dati negativi sono in totale 10, mentre quelle più “positive” sono 7.

<i>Tab. 7 - IMPRESE PER DIMENSIONE (2010- 2015)</i>	<i>CAGR%</i>		
	<i>FATT.</i>	<i>MOL</i>	<i>ROE</i>
<b>GRANDE</b>	2,48	4,28	9,21
<b>MEDIA</b>	6,19	-1,96	-1,17
<b>PICCOLA</b>	2,73	-2,58	24,12
<b>MICRO</b>	1,63	-3,53	-14,3
<b>IMPRESE PER NUTSI</b>			
<b>ITC - Nord-Ovest</b>	7,98	-2,31	-2,95
<b>ITH - Nord-Est</b>	7,36	-1,97	0,12
<b>ITI - Centro</b>	5,27	-2,08	-0,22
<b>ITF - Sud</b>	6,88	-0,09	-3,61
<b>ITG - Isole</b>	5,78	-2,16	-0,42
<b>IMPRESE ITALIA</b>	<b>3,82</b>	<b>-2,13</b>	<b>-2,35</b>

<i>Tab. 8 - IMPRESE PER DIMENSIONE</i>	<i>DEVIAZIONE STANDARD</i>	
	<i>MOL</i>	<i>ROE</i>
<b>GRANDE</b>	1,99	4,24
<b>MEDIA</b>	0,88	3,91
<b>PICCOLA</b>	1,04	5,23
<b>MICRO</b>	1,01	3,53
<b>IMPRESE PER NUTSI</b>		
<b>ITC - Nord-Ovest</b>	1,3	11,09
<b>ITH - Nord-Est</b>	1,22	5,11
<b>ITI - Centro</b>	1,84	4,44
<b>ITF - Sud</b>	1,23	55,92
<b>ITG - Isole</b>	1,58	2,43
<b>IMPRESE ITALIA</b>	<b>0,96</b>	<b>3,26</b>

Fonte: S. Battino e C. Donato, "I principali aspetti distributivi delle imprese di lavorazione del caffè in Italia", 2017



La (**Tab. 7**) mostra i confronti dell'evoluzione di Fatturato, MOL% e ROE% medi per dimensione delle torrefazioni e per *NUTSI* (2010-2015), mentre la (**Tab. 8**) indica la “volatilità<sup>28</sup>” di redditività di tali torrefazioni sempre sulla base di questi indicatori di *performance*, divise per fatturato e per aree geografiche.

Concentrandosi sui valori degli indicatori, come il MOL ed il ROE, viene sottolineata la buona prestazione economica dell'impresa di grande dimensione, mentre le classi dimensionali restanti manifestano alcune complessità relative alla redditività, specialmente quelle connesse con le società medie e micro. A questo proposito, si nota come la maggior aleatorietà di redditività sia dichiarata dalla grande impresa, seguita poi da quella piccola; per quanto riguarda invece le macro-regioni italiane, la maggior “volatilità” della redditività dell'impresa sembra includere sia il Nord-Ovest che il Sud dell'Italia.

Per concludere, dunque, anche se l'impresa di grandi dimensioni può essere avvantaggiata da valori positivi degli indicatori citati in precedenza, appare, in contrapposizione, accusare una forte volatilità della redditività: ciò investe sia la concentrazione produttiva presente nel Nord-Ovest che quella presente nel Sud.

## 1.8 La globalizzazione dell'espresso italiano

L'espresso rappresenta il simbolo dello *status* di consumatore moderno, cosmopolita ed evoluto: questo spiega perché il numero delle esportazioni sia raddoppiato nell'ultimo decennio e si presenti in crescita costante (anche se l'Europa rimane il primo continente di riferimento).

Nel corso degli anni il modo di consumare il caffè è stato sottoposto ad un'evoluzione in quasi tutti i Paesi del mondo. Il cambiamento è dovuto prettamente all'effetto derivato dall'evoluzione della tecnologia, che ha determinato l'eliminazione di alcune barriere (come quelle logistiche), e della globalizzazione, che ha portato ad una sorta di contaminazione culturale su vasta gamma fra popolazioni caratterizzate da abitudini e tradizioni diverse.

A partire dal nuovo millennio è sopraggiunta una carica di sperimentazione e di ricerca sul prodotto in ogni suo lato caratteristico: il caffè espresso stava infatti diventando sofisticato e raffinato ed i caffè *Specialty*<sup>29</sup> si stavano trasformando da segmento di minima importanza a bene primario quotidiano.

---

<sup>28</sup> La volatilità misura l'intensità delle variazioni subite da un titolo in un determinato periodo di tempo. In altre parole la volatilità indica la variazione percentuale del valore di un titolo o un portafoglio: è una misura dell'intensità dell'oscillazione del suo valore. Da un punto di vista matematico la volatilità si misura in percentuale ed indica la distanza usuale del prezzo di un titolo dal suo valore medio. <https://blog.moneyfarm.com/it/investire/che-cose-la-volatilita-perche-e-importante/>: 10.11.2018.

<sup>29</sup> Il termine “*Specialty Coffee*” si riferisce a dei chicchi di caffè verde di altissima qualità, tostati in modo da sviluppare nel miglior modo possibile tutto il loro potenziale aromatico da parte di tostatori professionisti, e adeguatamente estratti rispettando determinati *standards*. <https://www.ilcaffeespressoitaliano.com/2015/cosa-ha-di-speciale-uno-specialty-coffee/>: 6.12.2018.

Le bevande a base di caffè espresso sono riuscite a conquistare non solo il mercato nordeuropeo, americano ed australiano, ma si stanno diffondendo rapidamente anche nelle economie asiatiche emergenti - prevalentemente in India ed in Cina -, tanto da perdere ogni concetto di nazionalità.

L'espresso è uno degli elementi più sorprendenti dello stile di vita italiano ad essere esploso in tutto il globo, evolvendosi all'interno del bel Paese durante la prima metà degli anni del ventesimo secolo e formando attualmente la base per la maggioranza delle bevande di caffè globalmente diffuse. Ciò che ha caratterizzato la diffusione del caffè attraverso i mercati mondiali è stato lo sviluppo di un'ampia gamma di modalità di preparazione e di attitudini socio-culturali, che hanno dato luogo alla nascita di modi abbastanza distintivi di consumo.

Per comprendere pienamente il passaggio del caffè italiano da un gruppo di consumatori ad un altro, quindi, è necessario prendere in considerazione la natura e l'adattabilità delle bevande in sé, la creazione di nuovi formati di vendita al dettaglio in cui possono essere servite ed il motivo per cui queste hanno incontrato i bisogni dei consumatori che non venivano invece soddisfatti dalle culture di consumo già esistenti. Determinate scelte dipendono spesso da classificazioni sociali come quelle relative all'età, alla classe, all'etnia e al genere, tanto quanto da strutture regolatorie - come quelle relative alle licenze e ai prezzi -, le quali possono definire il carattere dei consumi di bevande entro un determinato mercato, riflettendo costumi sociali e politici. Dunque, una semplice investigazione di una variazione nella preferenza dello stile del caffè può diventare una finestra per poter comprendere in maniera molto più ampia i complessi cambiamenti che caratterizzano ciascuna società.

All'interno del contesto di ciò che potrebbe essere definito "le conquiste del cappuccino" del mercato caffeicolo globale, bisogna considerare nello specifico come l'"italianità" delle bevande abbia influenzato il valore socio-culturale ed i modi in cui i consumatori ne abbiano usufruito: tanto quanto bisogna considerare che cosa un'apparente convergenza degli stili del consumo di caffè trasmetta per quanto riguarda la natura di un'economia consumatrice in via di globalizzazione all'inizio del secondo millennio. Il successo di Illy, ad esempio, è stato indice delle nuove opportunità di esportazione rivolte ai torrefattori tramite la riproduzione dei negozi di caffè americani diffusi in molte zone del mondo sviluppato ed in via di sviluppo.

La globalizzazione ha dato origine a nuove opportunità per l'industria caffeicola italiana - che ne è stata molto influenzata - in un periodo in cui il mercato interno si è rivelato saturo: lo stile del caffè italiano, comunque, ha rappresentato un grande successo mondiale negli anni '70, grazie alla quantità di flussi migratori e alla crescita di comunità italiane che, dall'America fino all'Australia, hanno introdotto le macchine espresso e l'espresso in sé.

Tra i torrefattori ed i produttori delle macchine, le vendite estere sono diventate la chiave motrice della crescita: nel 2005, ad esempio, le esportazioni della quantità di caffè crebbero dell'11,4%, mentre i consumi domestici diminuirono del 2,3%; nel 2006 le esportazioni aumentarono del 20%, registrando un ulteriore margine di crescita pari al 12% nel 2007. Nel 2015, inoltre, la *BBC*<sup>30</sup> nominò il caffè italiano "il più buono al mondo": d'altronde, dal 2000 ad oggi, secondo l'*International Coffee Organization*<sup>31</sup>, il consumo dell'espresso è aumentato del 43%.

Oggi il 30% del caffè torrefatto in Italia viene esportato, mentre si è evinto che delle 120.000 macchine prodotte annualmente, almeno il 70% viene prodotto da imprese italiane. In totale, l'industria dell'espresso italiano genera probabilmente circa 1 bilione di euro di guadagni esteri per il Paese: 700 milioni provenienti dal caffè torrefatto, 200 milioni dalle macchine e 100 milioni dalla vendita di altre apparecchiature inerenti il caffè.

La strada da percorrere però si manifesta chiaramente: il principale mercato di destinazione è costituito dai Paesi asiatici e mediorientali, dove i consumi sono ormai entrati a pieno nel processo dell'occidentalizzazione e dove i produttori italiani di caffè possono riappropriarsi dei propri margini, rimpiccioliti anche dallo slancio del prezzo dell'Arabica.

## 1.9 Caffè equo e solidale: caratteristiche, valore e benefici

Il caffè è stato il primo prodotto ad essere certificato come equo e solidale - quindi nel rispetto delle persone - più precisamente nel 1988, quando in Olanda fu apposto il marchio *Max Havelaar*<sup>32</sup> su del caffè proveniente dal Messico. Si tratta del pagamento di un prezzo a proprietari di piccole piantagioni - quando sono riuniti in cooperative - che non va al di sotto di una certa soglia, assicurando dunque loro una ragionevole certezza di reddito. In più, i contratti hanno una durata di vari anni, fungendo da incentivo per progetti socialmente utili nella comunità.

Data la sua origine coloniale ed in seguito agli sviluppi che hanno condotto all'attuale situazione di difficoltà che caratterizza i produttori, risulta chiaro come il caffè si possa considerare uno dei prodotti di punta del commercio *Fairtrade*<sup>33</sup>, ricoprendo un ruolo fondamentale all'interno del mercato.

---

<sup>30</sup> La *BBC*, fondata nel 1922, è la società concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo nel Regno Unito ed è il più grande ed autorevole editore radiotelevisivo del Regno Unito con sede a Londra. <https://www.bbc.com/> 6.12.2018.

<sup>31</sup> L'*International Coffee Organization (ICO)* fu istituita nel 1963 a Londra e fu avviata in collaborazione con l'ONU per migliorare la cooperazione tra i Paesi consumatori, distributori e produttori di caffè. <https://www.ico.org/> 6.12.2018.

<sup>32</sup> *Max Havelaar*, coraggioso e idealista funzionario a Giava, che si illude di riuscire a combattere i soprusi dei potenti locali e la connivenza dell'amministrazione coloniale e di rendere giustizia ai contadini vessati da entrambi. <https://iperborea.com/titolo/155/>: 6.12.2018.

<sup>33</sup> *Fairtrade* è un'organizzazione internazionale che lavora ogni giorno per migliorare le condizioni dei produttori agricoli dei Paesi in via di sviluppo. Lo fa attraverso precisi *standards* che permettono agli agricoltori e ai lavoratori di poter contare su un reddito più stabile e di guardare con fiducia al loro futuro. <https://www.fairtrade.it/cose-fairtrade/>: 6.12.2018.

Oggi giorno la maggior parte dei caffè certificati *Fairtrade* - in genere di varietà Arabica a seconda dalla preferenza stabilita dai consumatori - deriva dall'America Centrale (soprattutto da Messico e Nicaragua), mentre in quantità minore proviene dal continente africano. Ancora oggi il discorso relativo alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale della produzione del caffè è difficilmente risolvibile, sebbene l'impegno fornito da *Fairtrade* e dalle altre organizzazioni del settore sia stato rilevante. La questione in sé dipende certamente dai notevoli cambiamenti climatici in corso in tutto il mondo, nonché dal rinnovamento generazionale e dalla mancata acquisizione di un degno guadagno da parte dei produttori.

Negli ultimi 50 anni, la quantità di caffè verde importato in Italia grazie al sistema *Fairtrade* è incrementata da circa 270 tonnellate, registrate nel 2003, a circa 812 tonnellate nel 2017, la maggior parte delle quali vengono torrefatte e macinate, per essere poi vendute nel canale *Retail*: il consumo nazionale cresce infatti costantemente di quasi il 10% annuo. Inoltre, il caffè *Fairtrade* venduto in Italia è attualmente anche certificato bio, per il 60%.

Il prodotto caffèicolo si può definire equo se rispetta alcuni *standards*, ovvero:

- il caffè deve avere la sua origine a partire da cooperative di contadini di piccola dimensione, certificata dal commercio equo;
- le relazioni commerciali instaurate tra produttori ed acquirenti devono essere di lunga durata;
- coltivazione e lavorazione del caffè devono avvenire nel rispetto dell'ambiente;
- il prezzo pagato ai produttori deve coprire non solo i costi di produzione, ma deve anche garantire i margini per compiere un adeguato investimento sociale ed ambientale.

Il prezzo "equo" rappresenta un prezzo minimo assicurato ai produttori; quando il prezzo di mercato supera il prezzo "equo" ai produttori, viene pagato il prezzo di mercato. Il *Fairtrade Minimum Price*, che dipende dalla qualità (Arabica o Robusta) e dal processo di lavorazione utilizzato (naturale o lavato), viene applicato nel caso in cui esso superi il prezzo indicativo delle borse di Londra e di *New York*.

Tab. 9 - Varietà di caffè	Fairtrade Minimum Price <sup>34</sup> (USD/lb)	Premio per il caffè biologico (USD/lb)	Fairtrade Premium <sup>35</sup> (USD/lb)
<b>Robusta (naturale)</b>	1,01	+0,30	+0,20
<b>Robusta (lavato)</b>	1,05	+0,30	+0,20
<b>Arabica (naturale)</b>	1,35	+0,30	+0,20
<b>Arabica (lavato)</b>	1,4	+0,30	+0,20

Fonte: <https://www.fairtrade.net/standards/price-and-premium-info.html>

Come mostra la (Tab. 9), a seconda della varietà di caffè distribuita varia il prezzo minimo garantito ai produttori per la loro merce, previsto in forma minore per la qualità Robusta (compreso tra 1,01 e 1,05) ed in forma maggiore per la qualità Arabica (compreso tra 1,35 e 1,4). A tali tipologie di caffè vengono attribuiti anche un consistente premio per il caffè biologico (+0,30) ed un buon *Fairtrade Premium* (+0,20).

Fino al 2011, il prezzo per il caffè Arabica praticato con il metodo a secco era equivalente a 1,20 USD/lb, mentre quello dell'Arabica praticato con il metodo in umido era pari a 1,25 USD/lb. Anche il *Fairtrade Premium* ed il premio inerente al caffè biologico hanno subito un incremento: precedentemente erano pari rispettivamente a 0,10 USD/lb ed a 0,20 USD/lb: almeno il 25% degli attuali 20 centesimi per libbra del *Premium* deve essere sfruttato a favore dell'aumento della produttività.

Per quanto riguarda invece il caffè equo e solidale che non possiede il marchio *Fairtrade*, il prezzo pagato al produttore non viene stabilito precisamente: solitamente si tratta dell'esito del dialogo instaurato tra lo stesso produttore e l'acquirente, ma non deve mai risultare più basso del prezzo definito dal mercato. Per quanto concerne Altromercato - la più importante organizzazione italiana di *Fairtrade* -, il prezzo equo si suddivide in un prezzo minimo assicurato a seconda della varietà di caffè, un "*social premium*"<sup>36</sup> equivalente a 0,20 USD/lb fondato su progetti a vantaggio delle comunità di coltivatori, e in un premio "bio" di 0,30 USD/lb, destinato ai fornitori di produzioni derivanti da agricoltura biologica.

<sup>34</sup> Il *Fairtrade Minimum Price* è il prezzo minimo garantito e stabile, indipendente dalle fluttuazioni di mercato che viene corrisposto ai produttori per la loro merce. Tale prezzo concede ai produttori di ricevere un guadagno che possa ricoprire i costi di produzione, ma che permetta anche investimenti per lo sviluppo dell'impresa. <https://www.fairtrade.net/standards/price-and-premium-info.html>: 6.12.2018.

<sup>35</sup> Il *Fairtrade Premium* è sinonimo del "*social premium*". <https://www.fairtrade.it/faq/prezzo-equo-produttori/>: 6.12.2018.

<sup>36</sup> Il "*social premium*", di 5 centesimi per libbra e pagato dal COMES, è stato impiegato in vari modi, riconducibili insieme ad un miglioramento della comunità (come ad esempio la costruzione di fognie, di centri educativi, di farmacie, ecc.). <https://centridiricerca.unicatt.it/crc-WP2.pdf>: 6.12.2018.

Il contratto COMES rivolto al mercato del caffè prevede una serie di obblighi per il produttore e per l'importatore, che sono i seguenti (rispettivamente per i produttori e per gli importatori):

- le organizzazioni costituite dai produttori devono seguire norme amministrative trasparenti e garantire il controllo dell'attività degli amministratori;
- le organizzazioni devono basarsi sul principio della solidarietà come forza ispirativa;
- non deve esserci alcuna discriminazione di nessun tipo (politico, religioso, sessuale o razziale);
- non deve essere riscontrata alcuna forma di lavoro minorile (inferiore a 15 anni);
- le organizzazioni devono cercare di raggiungere i seguenti obiettivi: perseguire lo sviluppo economico e organizzativo con la cooperazione effettiva di tutti i membri; perseguire lo sviluppo sociale tramite, ad esempio, programmi di sviluppo sanitario ed educativo, il miglioramento delle condizioni abitative, ecc.; perseguire lo sviluppo ambientale attraverso la diffusione di culture biologiche, di tecniche produttive eco-compatibili e, più generalmente, di una cultura indirizzata allo sviluppo sostenibile; incentivare la partecipazione attiva femminile nell'attività di produzione/organizzazione;
- per l'importatore, acquistare il caffè direttamente ed esclusivamente presso le organizzazioni registrate;
- pagare il prezzo "equo" minimo stabilito e pagare il "*social premium*" per il caffè biologico certificato;
- su richiesta del produttore, fornire fino al 60% del valore del contratto prestando credito al produttore da rendere disponibile al momento del raccolto;
- instaurare una relazione di lunga durata con il produttore.

Il caffè equo e solidale arreca benefici sia ai produttori locali che alle famiglie e alle comunità locali. Per i produttori i benefici esistenti sono rispettivamente: un prezzo maggiore pagato dalle organizzazioni del commercio equo solidale; un maggiore e miglior accesso al credito; una maggiore stabilità economica; il miglioramento qualitativo del prodotto; esternalità positive dirette, estremamente significative per lo sviluppo delle comunità locali.

Per le famiglie e le comunità, invece, i vantaggi presenti sono: l'accesso ad una maggior varietà di produzioni; il miglioramento del livello d'istruzione, soprattutto quello minorile; gli effetti benefici del "*social premium*"; il miglioramento dell'ambiente.

Dal punto di vista della coltivazione, gli *standards Fairtrade* incoraggiano la sostenibilità ambientale delle produzioni, vietando l'utilizzo di OGM. Tracciabilità della filiera, garanzie per il consumatore e maggior considerazione rivolta al coltivatore sono considerate connotati principali del caffè *Fairtrade*.

### **1.9.1 Il sistema di certificazione e le sue fasi**

*Fairtrade* rappresenta il marchio di garanzia del Commercio Equo e Solidale più conosciuto al mondo, sotto il controllo di *Fairtrade* Italia sul territorio nazionale. Quest'ultima organizzazione è membro di *FLO* (*Fair Trade Labelling Organizations*), ovvero l'ente che coordina a livello internazionale i marchi di garanzia, insieme ad altri 20 marchi attivi in Europa, Stati Uniti, Canada e Giappone.

Attribuire ad un determinato prodotto la certificazione etica *Fairtrade* significa decidere di avere un prodotto che è stato lavorato senza provocare sfruttamento e povertà nel Sud del mondo, come in questo caso il caffè certificato *Fairtrade*, che sarà un prodotto migliore dal punto di vista qualitativo sia per i consumatori che per i produttori.

I consumatori attuali, infatti, pretendono una maggior chiarezza ed equità nelle filiere che danno origine alle varie produzioni: per dare loro credibilità è necessario un sistema di certificazione indipendente.

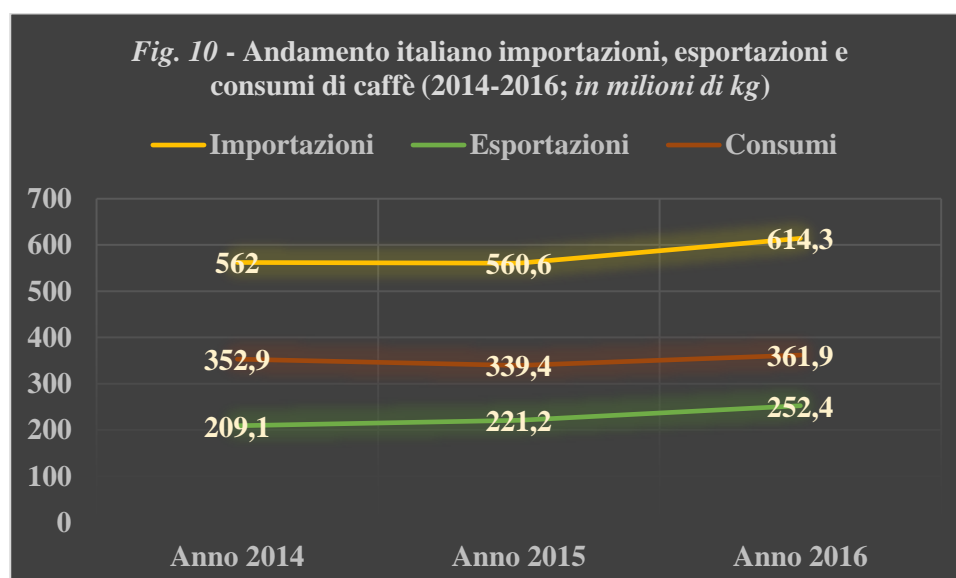
Per acquisire la certificazione il prodotto in questione deve essere revisionato dalla *FLO CERT* - promossa dall'associazione *FLO International* -, il cui ruolo principale è quello di accogliere le domande di certificazione, ispezionarle e, successivamente, valutare gli operatori controllati.

# Capitolo II - Analisi quantitativa e qualitativa del mercato italiano

## 2.1 Andamento nazionale delle importazioni, delle esportazioni e dei consumi (2014-2017)

Il mercato del caffè italiano rappresenta un mercato in continua espansione. Si tratta di un mercato particolare - maturo e allo stesso tempo stabile -, dove il consumo di caffè riguarda 97 italiani su 100, contando 6 miliardi di vendite di tazzine di espresso in un anno.

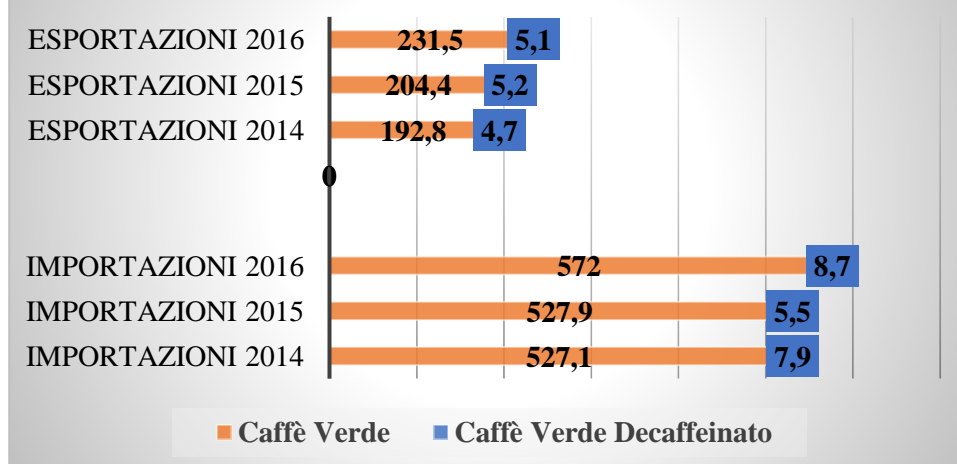
Annoverando circa 800 aziende coinvolte nella produzione e circa 3,9 miliardi di euro come valore totale della stessa (ricavi netti derivati dai produttori) - dei quali 1,3 miliardi di euro vengono generati dall'esportazione - il settore italiano del caffè è una delle più soddisfacenti industrie del *Food & Beverage* nazionale. L'Italia, infatti, è il secondo Paese europeo più grande (dopo la Germania) in termini di quantità di produzione totale e di volumi di esportazione di caffè torrefatto.



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

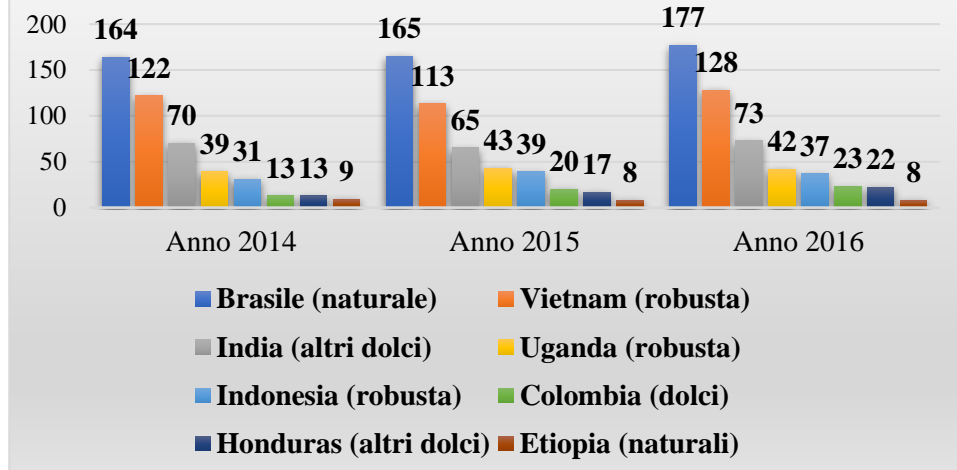


**Fig. 11 - Prodotti totale importazioni ed esportazioni di caffè in Italia (2014-2016; in milioni di kg)**



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

**Fig. 12 - Importazioni Paesi importatori in Italia (2014-2016; in milioni di kg)**



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (Fig. 10) dimostra l'andamento nazionale dei dati relativi alle importazioni, alle esportazioni e ai consumi negli anni compresi tra il 2014 e il 2016. Com'è dimostrato da tale grafico, ci si trova di fronte ad un costante incremento positivo sia delle importazioni - salvo un calo eccezionale del 10% durante l'anno 2015 - che delle esportazioni.

Il caffè che viene torrefatto in Italia viene importato come caffè verde da diversi Paesi produttori.

Per quanto riguarda i dati rilevati dal Comitato Italiano del Caffè, le **importazioni** di caffè verde registrate nel 2016 hanno raggiunto i 581 milioni di kg - come si può carpire dalla (**Fig. 11**), che riporta i dati relativi ai vari prodotti sul totale delle importazioni italiane di caffè - in forte aumento rispetto alla quantità registrata nel 2015 (+10%).

Se consideriamo inoltre le importazioni (in quantità minore) di caffè tostato, caffè solubile e preparazioni a base di caffè, le importazioni totali superano di gran lunga i 615 milioni di kg, per un valore totale di circa 1400 milioni di euro, in ribasso rispetto ai valori del 2015. Questo significa che i prezzi medi sono fortemente diminuiti nel 2016 (2,3 euro al kg). Più di metà delle importazioni del caffè italiano provengono solamente da 2 Paesi produttori, come si evince dalla (**Fig. 12**): il **Brasile** (con 177 milioni nel 2016) ed il **Vietnam** (con 128 milioni nel 2016), seguiti a loro volta dall'India, dall'Uganda, dall'Indonesia e dalla Colombia. Guardando la prima metà del 2017, l'AIIPA<sup>37</sup> rivela un'inversione di tendenza per le importazioni di caffè, con una decrescita del 5% dei volumi in contrapposizione con il 2016 ed una ripresa dei prezzi (2,5 euro al kg).

Nel 2016 le **esportazioni** di caffè torrefatto hanno raggiunto i 237 milioni di kg di caffè verde equivalente, con un incremento del 14% rispetto al 2015 - com'è sottolineato dalla (**Fig. 11**) - di fronte alle stime rilevate dal Comitato Italiano del Caffè.

Analizzando i dati storici dello stesso Comitato, è possibile notare che negli ultimi 10 anni le esportazioni di caffè torrefatto si sono più che raddoppiate; infatti, l'*export* rappresenta la vera forza trainante dell'industria italiana del caffè. In termini di valore, le esportazioni di caffè torrefatto hanno oltrepassato i 1.300 milioni di euro nel 2016, con un prezzo medio di 5,4 euro al kg. L'*export* italiano di caffè torrefatto consiste principalmente di caffè macinato, in modo tale da ricoprire interamente la crescente domanda internazionale del caffè espresso italiano.

I mercati più importanti destinati alle esportazioni del caffè torrefatto italiano sono i Paesi europei, che assorbono più del 60% delle esportazioni nazionali (*in primis* Germania, Francia, Austria, Grecia ed il Regno Unito), allo stesso livello degli Stati Uniti, dell'Australia e della Russia.

Considerando la prima metà del 2017, il Comitato Italiano del Caffè sottolinea il fatto che le esportazioni di caffè torrefatto stanno crollando gravemente rispetto allo stesso semestre del 2016 (-7%). Inoltre, tenendo conto sia delle quantità sia dei valori, il saldo commerciale è fortemente influenzato dal livello di esportazioni, seguendone abbastanza fedelmente l'andamento. Ciò rappresenta un'ulteriore conferma del fatto che l'Italia sia un Paese decisamente esportatore.

---

<sup>37</sup> L'AIIPA (Associazione Italiana Industrie Prodotti Alimentari) è articolata in 6 Associazioni di settore e 24 Gruppi merceologici nei quali organizza le 300 aziende associate comprendenti piccole e medie realtà produttive, così come include allo stesso modo grandi industrie nazionali e multinazionali. A livello nazionale fa parte del sistema Confindustria e Federalimentare. <https://www.aiipa.it/chi-siamo>: 26.12.2018.

Risulta comunque che le imprese italiane non abbiano approfittato completamente dello sviluppo della domanda di caffè in Paesi tradizionalmente non consumatori, nei Paesi in via di sviluppo e nei Paesi tradizionalmente produttori di caffè, ovvero quelli dove la domanda ha recentemente dimostrato una crescita più elevata (Brasile, Vietnam, Cina, India, ecc.).

Le esportazioni italiane verso questi Paesi sono aumentate, ma non incidono in modo così rilevante sul totale delle esportazioni italiane, con valori assoluti molto bassi.

Un mercato emergente in cui l'Italia si dimostra più forte è la Russia, sia come valore assoluto delle esportazioni, sia come quantità di importazioni di caffè, in confronto con i relativi *competitors* esteri. Le torrefazioni italiane occupano quindi il primo posto come esportatori di caffè nel mercato russo. Il loro ruolo diventa invece più marginale per quanto riguarda i Paesi dell'Estremo Oriente e dell'America Latina.

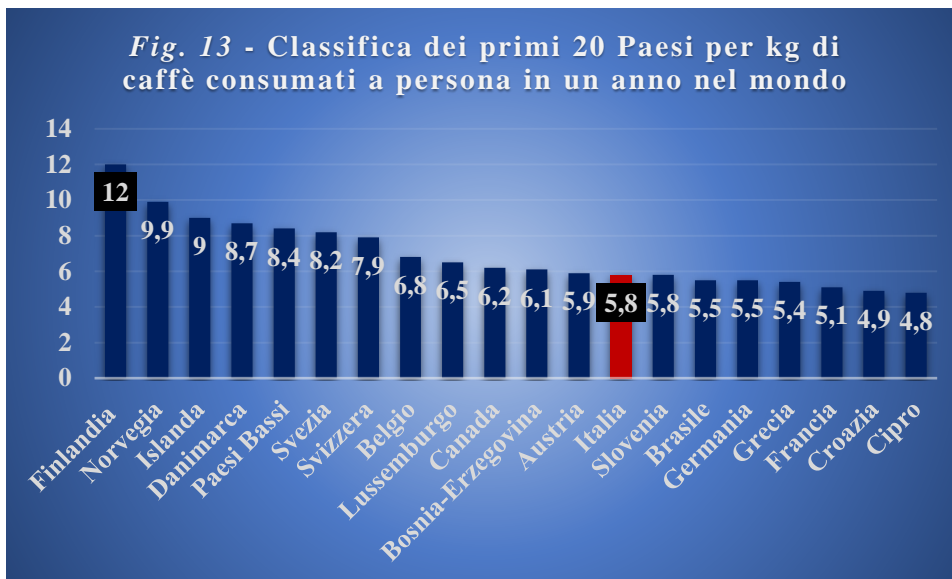
Infine, nel mercato italiano il caffè torrefatto spicca come prodotto contribuente per 1,1 miliardi di euro al saldo dei prodotti al secondo posto.

In luogo alle valutazioni del Comitato, i “**consumi** apparenti” di caffè (ossia la differenza tra esportazioni ed importazioni al netto del movimento scorte) possono essere stimati per il 2016 attorno ai 362 milioni di kg di caffè verde equivalente - come dimostra la (**Fig. 10**) - in comparazione ai 339 milioni dell'anno precedente ed aumentando quindi del 7%. Questo dato sembra essere abbastanza in aumento rispetto ai consumi reali; in realtà, i dati delle vendite derivanti dai vari canali dimostrano una caduta dei consumi nella distribuzione moderna ed un fragile miglioramento negli altri canali.

Questo strano aumento è dovuto presumibilmente alla crescita delle scorte di caffè nei magazzini: infatti, nella prima metà del 2017, il Comitato Italiano del Caffè ha registrato un grave calo dei consumi apparenti rispetto alla prima metà del 2016, a causa del conseguente riequilibrio delle scorte di magazzino.

Fino ad oggi i volumi sono sempre stati descritti in termini di “caffè verde equivalente”. Se si parla però di consumi, ci si deve rivolgere comunque ai volumi in termini di caffè torrefatto. La trasformazione dal “caffè verde” al “caffè torrefatto” è caratterizzata da una pesante diminuzione del 20% circa. In questo modo, i consumi apparenti di caffè torrefatto alla fine del 2016 possono essere quantificati intorno ai 290 milioni di kg, con un consumo *pro-capite* di 4,8 kg annui.

Infine, si dovrebbe specificare che i consumi interni di caffè sono formati in piccola parte dall'utilizzo nella preparazione di altri prodotti a base di caffè (prodotti di pasticceria e gelati, creme, yogurt e diversi dolci, bibite al caffè, estratti, essenze e concentrati, ecc.), mentre sono costituiti per la maggior parte dalla vendita di caffè torrefatto, destinato a preparare la stessa bevanda.

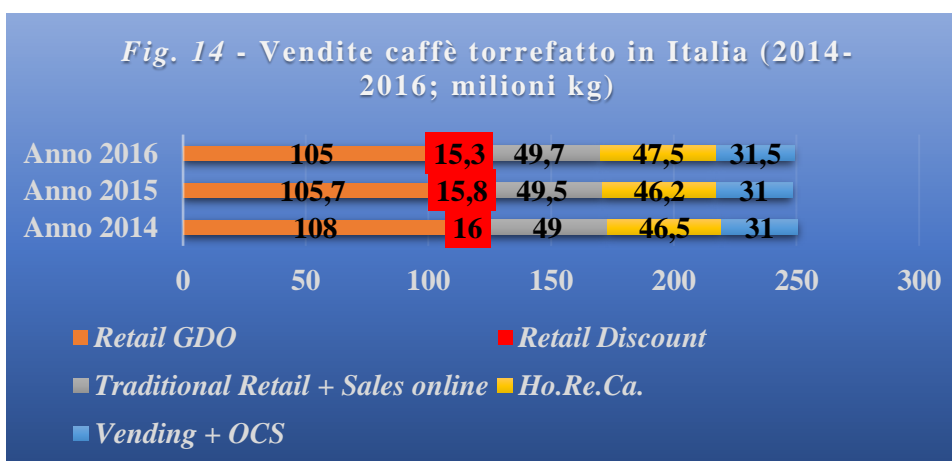


Fonte: <https://www.tpi.it/2017/04/16/mappa-consumo-caffe-mondo/>

La (Fig. 13) mostra quali sono i principali Paesi con i maggiori consumi di caffè per persona a livello mondiale: a questo proposito, primeggiano i Paesi scandinavi, primo tra tutti la Finlandia, con 12 kg consumati a persona in un anno, mentre l'Italia occupa il tredicesimo posto per quanto riguarda i primi 20 Paesi nel mondo per consumo *pro-capite* di caffè, registrando 5,8 kg.

## 2.2 Andamento nazionale delle vendite (2014-2017)

All'interno del mercato italiano il livello di vendite totali per il 2016 conta circa 249 Mio Kg. Nonostante il forte aumento riscontrato per quanto concerne il numero d'importazioni e di esportazioni, le vendite a quantità nella moderna distribuzione hanno subito un calo pari all'1% rispetto al 2015, acquisendo un lieve recupero negli altri canali di vendita.



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (**Fig. 14**) riporta i dati relativi alle vendite di caffè torrefatto in Italia nel periodo compreso tra il 2014 e il 2016, in milioni di kg. Secondo lo studio effettuato da *Competitive Data*<sup>38</sup>, il 2016 è stato un anno caratterizzato da un lieve aumento - pari all'1% - dei consumi di caffè nel canale *Ho.Re.Ca.*: ciò si deve ad una piccola ripresa avvenuta nei consumi extra-domestici e, in particolar modo, ad una maggior richiesta di fare colazione fuori dal proprio ambiente domestico, avvantaggiata dal moltiplicarsi delle opportunità di consumo (panetterie, pasticcerie, gelaterie, ecc.), che iniziano ad essere molto influenti sull'andamento evolutivo del mercato.

La quota produttiva relativa al canale dei consumi extra-domestici è equivalente a 848 milioni di euro. La quantità venduta di caffè torrefatto relativa al canale *Ho.Re.Ca.* e *Catering* è pari a 47,5 milioni di kg, di cui 42 sono stati venduti negli esercizi pubblici. Inoltre, all'interno di questo canale di vendita sono state appena introdotte miscele indirizzate al consumo tipiche dei Paesi del Nord Europa e statunitensi, ma relativamente a ciò non si dispongono ancora dati statistici rilevanti in Italia.

I consumi extra-domestici riguardano anche i consumi inclusi nei canali del *Vending* e dell'*OCS*, che contano ogni anno quasi 4,5 miliardi di consumazioni del prodotto, con una quota di 2,7 miliardi nel *Vending* e di 1,8 miliardi nell'*OCS*, attraverso il sistema monoporzionato, per un volume pari a 31,5 milioni di kg di caffè tostato. Durante gli anni 2014-2016, le quantità si sono sempre mantenute costanti, oscillando tra i 31 e i 31,5 milioni di kg di caffè venduti, come visibile nella (**Fig. 14**).

<b>Tab. 15 - Vendite caffè a volume e valore Italia Iper + Super + LSP (2014-2017; in milioni di kg/euro)</b>								
	Vol. '14	Val. '14	Vol. '15	Val. '15	Vol. '16	Val. '16	Vol. '17	Val. '17
<b>Moka</b>	73,7	568,4	71,8	568,4	71,1	546	67,2	519
<b>Moka 100% Arab.</b>	7,2	105,5	6,9	105	6,6	100,1	6,1	93
<b>Espresso</b>	11,2	104,8	10,8	102,1	10	94,1	9,5	89
<b>Espresso 100% Arab.</b>	988	21,6	851,4	18,3	0,8	16,9	0,8	16
<b>Confezioni regalo</b>	284,4	6,3	347,7	7,6	0,3	6,2	0,3	6
<b>Capsule</b>	3,5	157,2	4,2	199,7	4,8	231,2	5,9	274
<b>Cialde</b>	2,1	51,7	2	48,9	2	46	2,1	45
<b>Caffè Grani</b>	5,9	54,1	5,8	53,4	5,7	53	5,6	52
<b>Caffè Solubile</b>	2,9	73,6	2,9	71,1	2,9	69,7	2,9	69

Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (**Tab. 15**) rappresenta le vendite di caffè a volume e valore della GDO in Italia, durante gli anni 2014-2017 e calcolate in milioni di kg.

<sup>38</sup> *Competitive Data* è una società specializzata nella realizzazione di ricerche di mercato e nella consulenza strategica di *marketing*, nativamente orientata a integrare metodologie di ricerca diverse per una lettura intelligente dei dati. <https://www.compedata.com/chi-siamo.html>: 26.12.2018.

Come si può notare dalla suddetta tabella, tutte le vendite relative alla GDO hanno subito, dal 2014 ad oggi, una lieve e costante discesa in termini di volumi. Nel 2017, secondo IRI<sup>39</sup>, è avvenuta una diminuzione a quantità ancora più evidente: più del 4% nei canali super e iper e più del 3% nei *discounts*. Rispetto al 2015 si sottolinea attualmente una diminuzione dei consumi a volume pari all'1% nel *Retail* moderno, recuperando lievemente negli altri canali di vendita.

Rivolgendo particolare attenzione ai canali Iper + Super, IRI ha manifestato un rilevante calo dei volumi anche per l'anno 2017, equivalente al 4,3% (che superano ora i 100 mio kg), mentre a valore la decrescita si restringe al di sotto dell'1% (valori uguali a 1.116 mio euro). Va indicato che il calo dei volumi di vendita all'interno della GDO è presente da vari anni: ciò è dovuto probabilmente al fatto che i punti di vendita del moderno dettaglio stanno risentendo della competizione proveniente dalle vendite *online* e dai negozi specializzati - come le *boutiques* e i *coffee stores* -, che si stanno diffondendo sempre maggiormente lungo tutta la penisola, prendendo specialmente come riferimento il segmento del caffè in cialde e capsule.

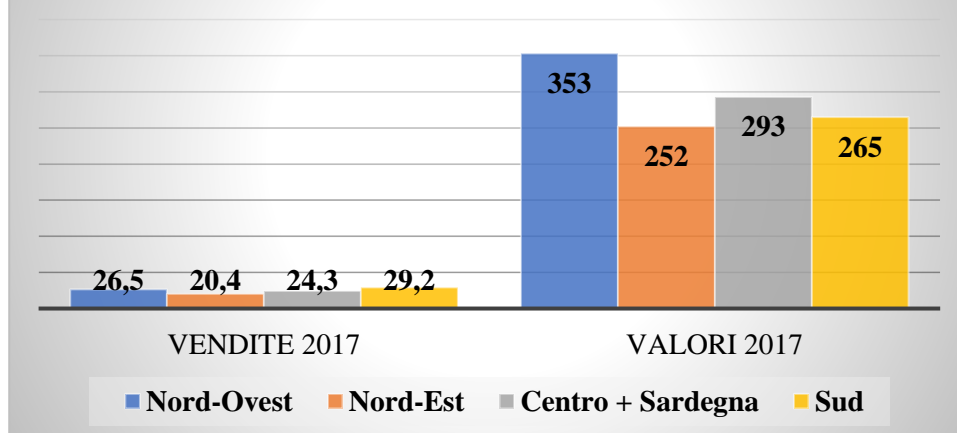
All'interno della GDO il caffè macinato ricopre una quantità pari al 91,9% ed un 89,6% a valore, mentre il caffè in grani detiene il 5,6% a quantità ed il 4,5% a valore; il caffè solubile, infine, registra il 2,9% a quantità e per il 6% a valore. Tutti e 3 i segmenti subiscono un calo.

All'interno del segmento rivestito dal macinato, continua il trasferimento di volumi e valori dal macinato distribuito in sacchetti al macinato porzionato in cialde e capsule. Quest'ultimo segmento occupa adesso poco più dell'8% del totale dei volumi di caffè macinato nella GDO, ma superando il 27% del valore totale. Nel macinato porzionato primeggia il segmento delle capsule, che possiede un valore pari a 274 milioni di euro e segnala un continuo sviluppo. Chiaramente, il trasferimento delle vendite dal caffè distribuito in busta al caffè porzionato permette la conservazione dei valori del mercato, sebbene la perdita dei volumi - grazie ai prezzi considerevolmente maggiori rispetto al porzionato che guadagna più di 39 milioni di euro al kg - si presenti in contrapposizione agli 8,6 euro al kg del normale macinato.

---

<sup>39</sup> Sigla per indicare l'Istituto per la Ricostruzione Industriale, che fu creato nel quadro del risanamento e della riorganizzazione del sistema finanziario e bancario italiano, duramente provato dalla crisi mondiale del 1929. <http://www.treccani.it/enciclopedia/iri/>: 26.12.2018.

**Fig. 16 - Vendite caffè a volume e valore GDO Iper + Super + LSP per area geografica nazionale (2017; in milioni di kg/euro)**



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (Fig. 16) mostra invece l'andamento delle vendite del caffè a volume e valore della GDO distribuite nelle varie aree geografiche. In base a questi dati recenti, la distribuzione dei dati delle vendite a quantità si trova abbastanza in equilibrio tra le varie zone geografiche italiane; ciò costituisce un indicatore del fatto che il consumo di caffè sia esteso in modo alquanto omogeneo tra le varie regioni.

Comunque, nel Centro-Nord si possono guadagnare prezzi medi maggiori rispetto al Meridione. Questa forte distribuzione dei prezzi medi è probabilmente connessa ad un grado diverso di consumo del caffè porzionato tra le varie aree geografiche.

**Tab. 17 -  
MERCATO  
CAFFÈ - Coffee  
Market**

(fonte IRI)	Vendite '17 (Mn/kg)	Vendite '16 (Mn/kg)	Valori '17 (Mn/€)	Valori '16 (Mn/€)
<b>Italia Discounts</b>				
<b>TOT. MACINATO</b>	11,4	12,2	71,2	75,4
<b>TOT. MACINATO porzionato</b>	0,8	0,6	20,1	16,6
<b>CAFFÈ GRANI</b>	2	2,2	9,1	9,8
<b>CAFFÈ SOLUBILE</b>	0,9	0,9	11,2	14,5
<b>TOT. CAFFÈ</b>	<b>15</b>	<b>15,9</b>	<b>111,5</b>	<b>116,3</b>

Fonte: Elaborazione dati *Beverfood 2018* su IRI DATA

Secondo la (Tab. 17) - che riporta i dati relativi alle vendite nel canale *Discount* durante il biennio 2016-2017 -, anche per il canale *Discount* il trend delle vendite 2017 sottolinea un evidente abbassamento dei volumi ed il concreto mantenimento dei valori.

È necessario tenere in considerazione per questo canale una maggiore influenza del caffè in grani equivalente ad oltre il 13% a volume, riscontrando dei prezzi euro/kg particolarmente deboli (solamente pari a 4,6 euro/kg).

<b>Tab. 18 - MERCATO CAFFÈ - Coffee Market (fonte IRI)</b>				
	Vendite '17 (Mn/kg)	Composizione %	Valori '17 (Mn/€)	Composizione %
<b>iper + super + discounts</b>				
supermercati	66,2	57%	778,7	61%
ipermercati	18,9	16%	212,7	17%
discounts	15	13%	111,5	9%
<b>GRANTOTALE CAFFÈ (incluso LSP)</b>	<b>115,4</b>	<b>100%</b>	<b>1.274,30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborazione dati Beverfood 2018 su IRI DATA

Sommando i volumi ed i valori distribuiti tra i vari canali, si giunge ad una stima totale del dettaglio moderno (iper + super + discounts) equivalente a 115,4 mio/kg, dimostrando la distribuzione riportata dalla (Tab. 18).

### 2.3 Fattori di successo del mercato caffeicolo italiano

Tra i grandi e medio-piccoli torrefattori esistono grandi differenze nel *modus operandi* all'interno del mercato. Tali differenze sorgono soprattutto a causa della diversa disponibilità economica di ciascuna azienda e, quindi, dei canali distributivi in cui timbrano la loro presenza.

Tuttavia, si possono comunque riscontrare i fattori-chiave per il successo del mercato nazionale:

- una forte pressione promozionale (che include sconti e offerte fatti sui prodotti) attiva nel canale *Retail* e la costruzione di un rapporto di fidelizzazione con il cliente nel canale *Ho.Re.Ca.*;
- gli investimenti nel *brand management*<sup>40</sup> e nel campo della comunicazione (riservati al canale *Retail*);

<sup>40</sup> Per *brand management* s'intende quell'attività di *branding* centrata sullo sviluppo degli *assets* immateriali di un prodotto o servizio, oppure di un'azienda. Il *brand* oggi è fondamentale per il raggiungimento del successo commerciale, perché veicola i valori e l'immagine di una persona o di una corporazione, creando un avviamento nel pubblico di riferimento. <http://www.marketingeditoriale.com/glossario-di-marketing-culturale/721-definizione-di-brand-management.html>: 26.12.2018.



- l'instaurazione di politiche di approvvigionamento del caffè verde ed un perfezionamento della rete logistica, stabilizzate da un'approfondita conoscenza del mercato;
- una grande attenzione rivolta al *trend* del mercato mondiale e dei prezzi del caffè verde stabiliti dalle borse, così da poter decidere il momento opportuno per compiere l'approvvigionamento;
- una segmentazione del mercato, in modo tale da coinvolgere più fasce di prezzo e quantità di consumatori possibili.

Con l'evoluzione del mercato del caffè in Italia, le torrefazioni storiche (Lavazza, Segafredo Zanetti, Nespresso, Illy) hanno potuto posticipare la loro entrata nei mercati esteri, grazie alle condizioni vantaggiose del mercato italiano prima del 1990; le torrefazioni di caratura più recente, invece, hanno cominciato ad essere operative in un contesto interno già maturo e fortemente competitivo, che le ha portate a propendere verso i mercati esterni nel tempo più breve possibile. La maggior parte delle imprese hanno inaugurato infatti le proprie vendite all'estero a partire dagli anni '80.

Inoltre, bisogna sottolineare che solo negli ultimi 30 anni il consumo di caffè si è diffuso significativamente a livello internazionale, per creare opportunità di vendita per i torrefattori italiani.

## **2.4 L'effetto “*Country of Origin*”: dove nasce la reputazione del *brand* italiano**

In Italia si è recentemente diffuso il concetto del “*Country of Origin*”, che costituisce un fattore di primaria importanza per quanto riguarda la commercializzazione di beni e servizi sui mercati esteri e che attualmente rappresenta una chiave strategica per le imprese, che ambiscono ad usufruire, nel miglior modo possibile, il vantaggio competitivo che lo stesso effetto può offrire.

L'aumento della diffusione di tale concetto si deve principalmente alla forte concorrenza da parte dei Paesi del Sud-Est asiatico: la Cina infatti, grazie, alla manodopera dotata di costi molto bassi, all'ottima abilità di emulazione, alla veloce dinamicità manageriale e all'organizzazione aziendale, è migliorata notevolmente nella qualità delle proprie produzioni e dei relativi macchinari, minacciando pesantemente la capacità produttiva e di affermazione nei mercati italiani.

Dunque, tenendo conto dei cosiddetti “settori tradizionali” (Pavitt, 1984), si può sottolineare il fatto che l'aggressiva concorrenza dei Paesi in via di sviluppo stia danneggiando profondamente il sistema economico-produttivo nazionale, rimpicciolendo il valore del *Made in Italy*, simbolo della qualità a livello mondiale.

Attualmente è diventata fondamentale l'importanza della salvaguardia del “Marchio Italia”, per questo motivo la specifica struttura territoriale e organizzativa dell'industria nazionale dovrebbe avere come conseguenza un'ottimizzazione dell'origine riconducibile solamente ed unicamente al Paese e alla determinata zona geografica di produzione del bene.

Inoltre, la promozione del bene o del servizio in questione non deve diventare un dovere o una costrizione, ma bisogna comprendere che la comunicazione attraverso il *Country of Origin* aumenta il grado di reputazione e comanda l'opinione pubblica indirizzandola verso una maggior penetrazione territoriale, dei valori e delle eventuali abilità, dando origine ad una visione unica del Paese; senza un *brand* allettante, infatti, sarà difficoltoso incontrare pienamente le necessità dei consumatori e far crescere il livello degli investimenti esteri. Inoltre, tramite il riconoscimento del marchio o tramite le indicazioni riportate in un'etichetta nasce la fiducia verso l'impresa produttrice: qui si crea il concetto di reputazione.

Per quanto riguarda il *Made in Italy*, si vanno anche ad osservare i vari punti di forza e di debolezza, analizzando la realtà italiana, che, come tutti i Paesi del mondo, possiede sia i suoi aspetti positivi che i suoi aspetti negativi.

Basandosi su uno studio effettuato per mano della *GfK-Eurisko*<sup>41</sup> nel Nord America, all'Italia vengono attribuiti 6 connotati distintivi:

1. valore estetico: la qualità italiana si dimostra eccellente per quanto riguarda la bellezza esteriore, dunque *design*, stile, eleganza e buon gusto;
2. abilità artigianale: i prodotti italiani sono unici e raffinati, dotati di una precisione manuale attraente per tutti;
3. cultura: intesa come connessione storica e con le radici nazionali e, in special modo, come senso di appartenenza a una data regione o a un dato territorio;
4. qualità sociale e relazionale: ritenuta una componente di spicco da un punto di vista economico-produttivo, descrive l'italiano medio a livello globale come una persona fortemente legata ai valori familiari e comunitari;
5. varietà e molteplicità: è collegata alla prosperità naturale-paesaggistica e a quella culturale-produttiva che fa brillare l'Italia nel mondo;
6. qualità generale della vita: riassume tutti gli elementi elencati in precedenza e viene colta dai clienti esteri come l'abilità nel saper godere delle piccole cose e nel vivere più lentamente.

Questi valori rappresentano l'esito dei successi ed il valore aggiunto per le imprese italiane attive all'estero.

Relativamente ai punti di debolezza di quest'effetto, invece, si sottolineano le difficoltà riscontrate dalla scarsa capacità d'innovazione tecnologica, oltre ai problemi legati all'organizzazione del lavoro e delle imprese, alle mancanze infrastrutturali nei sistemi di mobilità per le persone e per gli oggetti e alla carenza di capacità nel saper attirare a sé eventi di caratura internazionale.

---

<sup>41</sup> *GfK* è una fonte affidabile di informazioni su consumatori e mercati che supporta i propri clienti nelle decisioni strategiche. <https://www.gfk.com/it/chi-siamo/chi-siamo/>: 26.12.2018.

Tutti questi problemi sono tuttora irrisolti e sono connessi con una *governance* territoriale limitata e con una *leadership* politica, che portano solamente alla presenza di carenze burocratiche.

L'Italia soffre anche per colpa del problema della contraffazione, che genera il cosiddetto falso *Made in Italy*, costituito dalle imitazioni illegali di marchi, modelli e brevetti registrati regolarmente da un'impresa. Spesso, la contraffazione viene confusa col fenomeno dell'*Italian sounding*<sup>42</sup>, che, a differenza della contraffazione, non può essere contrastato giuridicamente. Per questa ragione, l'Italia ha deciso di stringere degli accordi di reciproco riconoscimento dei prodotti con la Svizzera e la Cina, anche se non si è ancora trovato un punto d'accordo con gli Stati Uniti e il Canada, 2 fondamentali mercati di destinazione delle produzioni italiane. Questo accordo si può cercare infatti solo tramite la mediazione della *WTO*<sup>43</sup>, evitando quindi la formazione di danni sia ai produttori europei (soprattutto italiani) che ai consumatori dei Paesi di destinazione di tali prodotti. Oltre all'*Italian sounding*, già citato in precedenza, vanno segnalate le barriere tariffarie "fittizie", che restringono l'esportazione delle produzioni nazionali.

Tali problemi provocano danni per il Paese equivalenti a circa 60 miliardi di euro - ovvero sostanzialmente quasi il doppio rispetto ai 32,1 miliardi di euro di *export* registrati nel 2017 -, oltre a causare seri ostacoli ad *Made in Italy*, dal momento che riducono gli investimenti e provocano un malcontento sociale.

Per concludere, per poter fronteggiare a questi punti deboli che contraddistinguono il *Made in Italy*, il Paese si sta rifornendo delle risorse indispensabili per risolvere le difficoltà presenti.

Innanzitutto, bisogna edificare le proprie fondamenta sui punti di forza che hanno condotto l'Italia ad essere un Paese *leader* a livello mondiale; uno dei settori da cui sarebbe necessario iniziare è proprio il settore alimentare. Da una parte, sarebbe dunque opportuno preservare e valorizzare le eccellenze nazionali enogastronomiche, dall'altra bisognerebbe ottimizzare la direzione e l'organizzazione delle infrastrutture e dei servizi: a ciò potrebbe servire l'indicazione di provenienza del prodotto, come accade ad esempio nell'Unione Europea. In questo modo, si eviterebbero, oltre a forti danni economici, anche danni legati alla salute.

---

<sup>42</sup> Per *Italian sounding* s'intende l'utilizzo di denominazioni geografiche, immagini e marchi che rievocano l'Italia per promuovere e commercializzare prodotti che non sono riconducibili per nulla al Paese in questione. <http://www.uibm.gov.it/index.php/la-proprietà-industriale/utilità-pi/servizi-prop-ind/contrasto-all-italian-sounding>: 26.12.2018.

<sup>43</sup> L'Organizzazione Mondiale del Commercio (*World Trade Organization* in inglese) rappresenta attualmente il più importante foro negoziale per le relazioni commerciali multilaterali a livello internazionale, in ambiti che si estendono non solo al commercio di beni ma anche ai servizi e agli aspetti commerciali della proprietà intellettuale. L'OMC è oggi composta da 157 membri che contano per più del 97% del commercio mondiale. [http://www.treccani.it/enciclopedia/world-trade-organization-organizzazione-mondiale-del-commercio\\_%28Atlante-Geopolitico%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/world-trade-organization-organizzazione-mondiale-del-commercio_%28Atlante-Geopolitico%29/): 26.12.2018.

Riassumendo il tutto, è necessario ambire ad un sistema di controlli sempre più efficace, efficiente e coordinato, in modo tale da scongiurare delle sovrapposizioni di competenze e da rafforzare e tutelare l'immagine nazionale all'estero.

Come tutela dei marchi e delle denominazioni di origine, le istituzioni e gli imprenditori devono registrare i nomi e i marchi nei Paesi stranieri di riferimento, in modo tale da evitare un possesso illegittimo da parte degli operatori esteri.

Infine, sarebbe conveniente mirare alle 3 qualità che rinvigoriscono l'identità competitiva italiana, che sono rispettivamente:

- Produzione;
- Accoglienza;
- Comunicazione.

L'arte e il piacere del caffè (soprattutto dell'espresso) coinvolgono sempre più un maggior numero di consumatori in tutto il mondo. Nonostante questo accrescimento di apprezzamento e di consumo del prodotto a livello internazionale, ci sono varie sfide che devono essere affrontate dalle torrefazioni italiane che vogliono rafforzare la loro presenza all'estero, in mercati maturi ma fortemente evolutivi come quello americano. In questo caso, una diversa cultura del caffè e la dinamicità e diversificazione delle modalità di consumo forniscono apparentemente notevoli opportunità di sviluppo. Ciò richiede comunque una perservante osservazione della domanda, per poter scoprire ed evidenziare anche l'attitudine nei confronti di singoli prodotti e marchi.

Il *Made in Italy* dovrebbe generalmente acquisire lo status di "*lovemark*<sup>44</sup>", attorno al quale formare una *community* internazionale che porterebbe all'incremento del valore aggiunto a livello Paese, mettendo inoltre a disposizione un potenziale di crescita molto interessante per l'economia italiana. Tutto ciò può succedere solo grazie ad un utilizzo coerente e completo del *Made in Italy* nelle strategie della comunicazione di *marketing*, attraverso la valorizzazione dei punti di forza e la restizione delle difficoltà legislative e burocratiche che caratterizzano il sistema nazionale.

---

<sup>44</sup> Il termine "*lovemark*" è un concetto di *marketing* che si basa su un nuovo modo di interpretare l'idea di *brand*, un'attività sostanzialmente finalizzata a generare "*loyalty*" e capace di instaurare un rapporto con il consumatore quasi amoroso. <http://www.programmatic-rtb.com/cose-definizione-di-lovemark/>: 26.12.2018.

## 2.5 Confronto tra le “Big Four” italiane del settore caffeicolo nel 2018

### 2.5.1 Il caso Lavazza S.p.A.

Lavazza, storica azienda torinese nata nel 1895, è il *leader* indiscusso del mercato italiano, registrando un fatturato 2016 di 1,9 miliardi di euro (di cui oltre il 60% proviene dall'estero, specialmente da Francia, Germania e Stati Uniti), ed è fra i principali torrefattori mondiali, avente una quota di mercato che supera il 40% nel *Retail*. Il marchio è presente in più di 90 Paesi tramite consociate e distributori, conta 3.000 dipendenti e ha alle sue spalle più di 25 anni di tradizione nel settore della produzione e della commercializzazione di sistemi e prodotti per il caffè porzionato, essendo stata la prima impresa italiana a lavorare sui sistemi a capsula espresso. Insieme ad Illy, inoltre, è stata la prima impresa di torrefazione italiana ad intraprendere l'attività di esportazione nei mercati esteri.

Con l'acquisizione nel 2016 del *brand* francese *Carte Noire*<sup>45</sup> e nel 2018 del *business* caffè di *Mars*<sup>46</sup> (che include i sistemi *Flavia* e *Klix*, *leading brand* nel settore dell'*Office Coffee Service* e del *Vending*), in Nord America, Germania, Gran Bretagna, Francia, Canada e Giappone, il Gruppo Lavazza segue una **strategia** di espansione e rafforzamento a livello internazionale, intensificando inoltre il proprio rapporto diretto con tutti i segmenti del caffè nei mercati di destinazione, i quali esprimono ancora rilevanti margini di crescita e sviluppo.

Il processo di acquisizioni prosegue in India, con l'acquisizione di *Fresh & Honest*<sup>47</sup>, e in Danimarca, dove è stata acquistata *Merrild*<sup>48</sup>. Oltre oceano, l'impresa ha indirizzato la distribuzione del proprio prodotto verso l'Australia, precisamente a *Melbourne*; è giunta inoltre in Canada, che ha portato, con l'acquisto dell'80% di *Kicking Horse*<sup>49</sup>, all'apertura verso il mercato nordamericano del caffè biologico, avvenuta soprattutto grazie alla *partnership* stretta con la *Green Mountain Coffee Roaster*, azienda *leader* nel settore del caffè monoporzionato e delle macchine di caffè di cui Lavazza ha acquisito l'8% del capitale.

---

<sup>45</sup> *Carte Noire* è un'azienda di lavorazione e torrefazione del caffè francese fondata nel 1978 da René Monnier come filiale della società *Café Grand'Mère*. <https://www.cartenoire.fr/>: 26.12.2018.

<sup>46</sup> La *Mars Incorporated*, o *Mars Inc.* è una multinazionale statunitense del settore agroalimentare, specializzata in dolciumi. <https://www.mars.com/italy/it>: 26.12.2018.

<sup>47</sup> *Fresh & Honest* si impegna a produrre, arrostitire, miscelare, confezionare e vendere caffè in India. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=24180086>: 26.12.2018.

<sup>48</sup> *Merrild* manifattura e distribuisce caffè in Danimarca. L'impresa possiede vari marchi di caffè. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=5774224>: 26.12.2018.

<sup>49</sup> *Kicking Horse* occupa la prima posizione nella vendita di caffè in grani in Canada. <https://www.kickinghorsecoffee.com/en/company>: 26.12.2018.

Lavazza, inserita tra i top 100 *brands* della *Global RepTrak*<sup>50</sup> 2018, si è affermata grazie a strategie creative e all'avanguardia, con l'obiettivo non solo di perfezionare il prodotto, ma anche di estendersi alla pubblicità, alla distribuzione e al *branding*.

Il disegno strategico di Lavazza è infatti ben definito: i primi contatti esteri iniziarono verso la fine degli anni '60, successivi alla domanda proveniente da emigranti italiani che vendevano caffè nel loro Paese d'origine: al tempo si trattava di esportazioni rare, quindi si parlava d'internazionalizzazione casuale e non strutturata.

Anche se all'inizio non si seguì una strategia definita, nei primi anni l'azienda studiò a fondo le caratteristiche dei mercati esteri, e ciò fu molto utile per gli anni a venire. Verso la metà degli anni '70, non appena si raggiunse una quota pari al 30-35% interna al mercato domestico, Lavazza intraprese una strategia di penetrazione all'estero, con mercati di sbocco differenziati, e mise in pratica un processo d'internazionalizzazione graduale verso i mercati più vicini al proprio Paese d'origine da un lato culturale, economico e per tipologia di caffè consumato: l'azienda investì dunque a partire dalla Francia - il primo Paese dove Lavazza decise di entrare pianificando una strategia iniziale di esportazione indiretta e dove il Gruppo risulta essere tuttora il secondo gruppo del caffè (con l'intenzione di occupare la prima posizione nel mercato, sostanzialmente grazie alla crescita organica) -, per giungere anche alla Germania e all'Austria, dove furono affidati ruoli fondamentali a importatori locali attivi nel canale dei pubblici esercizi.

Nel corso degli anni '90 e 2000 sono susseguiti gli investimenti diretti esteri con l'obiettivo di inaugurare altre unità operative nei Paesi aventi un ruolo "chiave" all'interno della strategia di sviluppo internazionale aziendale. Attualmente, le consociate dell'azienda sono presenti in 11 Paesi: Austria, Danimarca, Francia, Germania, Regno Unito, Svezia, Stati Uniti, Brasile, Argentina, India e Australia.

---

<sup>50</sup> Si tratta della classifica annuale delle aziende con la miglior reputazione a livello mondiale. [https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/sostenibilita/bilancio/BS17bilancio\\_StampaSostenibile\\_IT.pdf](https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/sostenibilita/bilancio/BS17bilancio_StampaSostenibile_IT.pdf): 26.12.2018.

Durante l'ultimo anno l'impresa è stata caratterizzata da cambiamenti strategici (con l'utilizzo della strategia *digital* di analisi dei *Big Data*<sup>51</sup> e di micro-segmentazione<sup>52</sup>), portandola ad ottenere ottimi esiti in termini di *engagement*<sup>53</sup>: si punta dunque sulla pubblicità del marchio e sull'abile promozione e condivisione delle proprie campagne promozionali tramite la nascita di una nuova piattaforma digitale - avente come caratteristiche principali un menù semplificato e arricchito da consigli personalizzati, che seguono l'utente nella navigazione ed aiutano ad instaurare una relazione personale e diretta con lui, e da contenuti di *brand* e *storytelling*<sup>54</sup> dei vari prodotti -, ma anche attraverso i *social media*, superando così le altre multinazionali concorrenti del settore. In seguito, oltre alla tradizionale modalità di esportazione indiretta, viene utilizzata anche la modalità di esportazione diretta<sup>55</sup> - coadiuvata da una propria rete di vendita ed unità operative estere - e la modalità in *partnership* con operatori esteri.

Inoltre, attualmente Lavazza sta puntando molto sul tema della **sostenibilità** ambientale, in special modo su *Tierra*, un progetto nato nel 2002 e sviluppato in collaborazione con la ONG *Rainforest Alliance*<sup>56</sup>, che dà origine ad un caffè speciale 100% Arabica che sorge nell'altopiano del Cerrado in Brasile e che ha lo scopo di migliorare le condizioni sociali e ambientali e le tecniche produttive di alcune comunità di produttori di caffè. Oltre a ciò, nel 2017 Lavazza ha scelto di partecipare al *Global Compact*<sup>57</sup> delle Nazioni Unite, integrando quindi ai valori aziendali gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile promossi dall'ONU nell'ambito dell'Agenda 2030.

---

<sup>51</sup> Il termine *Big Data* ("grandi masse di dati" in inglese) descrive l'insieme delle tecnologie e delle metodologie di analisi di dati massivi, ovvero la capacità di estrapolare, analizzare e mettere in relazione un'enorme mole di dati eterogenei, strutturati e non strutturati, per scoprire i legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri. Rientra all'interno della cosiddetta scienza dei dati. <https://www.zerounoweb.it/analytics/big-data/come-fare-big-data-analysis-e-ottenere-valore-per-le-aziende/>: 26.12.2018.

<sup>52</sup> La micro-segmentazione è l'analisi che si occupa della segmentazione dei bisogni dei diversi gruppi di clienti all'interno dei prodotti-mercati individuati e definiti precedentemente attraverso la macro-segmentazione. [http://www.italiadonna.it/marketing/analisi\\_mercato.htm](http://www.italiadonna.it/marketing/analisi_mercato.htm): 26.12.2018.

<sup>53</sup> Il termine *engagement*, nell'ambito specifico dei *social media*, viene molto spesso riferito al grado di coinvolgimento che un determinato contenuto suscita negli utenti. <https://www.glossariomarketing.it/significato/engagement/>: 26.12.2018.

<sup>54</sup> Lo *storytelling* è una tecnica di comunicazione che consiste nel raccontare una storia per attirare l'attenzione di uno specifico pubblico, veicolare verso quel pubblico il messaggio che la storia vuole trasferire e stimolare un determinato desiderio nei lettori o spettatori, persuadendoli a compiere una precisa azione. <http://comunicaresulweb.com/web-writing/storytelling-storyteller/>: 26.12.2018.

<sup>55</sup> Si ha esportazione diretta quando un operatore soggetto passivo d'imposta identificato in Italia, provvede a trasportare o spedire fuori dal territorio dell'Unione Europea i beni ceduti al proprio cliente extra-Ue, utilizzando mezzi propri o incaricando un terzo del trasporto: in tal caso, l'esportazione verrà dichiarata in dogana a nome del soggetto passivo italiano. [http://guide.directio.it/guide-interattive/guida-adempimenti-pmi/indice/adempimenti-periodici/09-operazioni-con-estero/09\\_05-esportazioni.aspx](http://guide.directio.it/guide-interattive/guida-adempimenti-pmi/indice/adempimenti-periodici/09-operazioni-con-estero/09_05-esportazioni.aspx): 26.12.2018.

<sup>56</sup> La *Rainforest Alliance* è un'organizzazione non governativa che ha lo scopo di lavorare per conservare la biodiversità e le condizioni di vita sostenibili, trasformando le pratiche di uso del suolo, quelle commerciali e i comportamenti dei consumatori. <http://www.piuturismo.it/magazine/2016/novembre/22/sostenibilita-nella-filiera-certificato-rfa-per-dole-italia>: 26.12.2018.

<sup>57</sup> Il Patto mondiale delle Nazioni Unite (*United Nations Global Compact* in inglese) è un'iniziativa delle Nazioni Unite nata per incoraggiare le aziende di tutto il mondo ad adottare politiche sostenibili e nel rispetto della responsabilità sociale d'impresa e per rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese. <https://www.globalcompactnetwork.org/it/>: 26.12.2018.

Lo sviluppo dei mercati esteri ha dunque portato nel tempo ad un accrescimento della strategia aziendale, caratterizzata da un incremento graduale del livello di occupazioni in termini di risorse finanziarie investite e di risorse organizzative dedicate.

<i>Tab. 19 - Dati consolidati di sintesi</i>	2017 (MI/€)	Incidenze %	2016 (MI/€)	Incidenze %	2015 (MI/€)	Incidenze %
<b>Ricavi di vendita</b>	2.014,80	100,00%	1.895,70	100,00%	1.471,40	100,00%
<b>EBITDA<sup>58</sup></b>	200,8	10,00%	178,5	9,40%	128,9	8,80%
<b>EBIT- Risultato operativo</b>	67	3,30%	61,7	3,30%	46	3,20%
<b>Posizione finanziaria netta</b>	-457,7		-687,5		-1.351,10	
<b>Utile d'esercizio</b>	44,7	2,20%	82,2	4,30%	802,1	54,60%
<b>ROS<sup>59</sup></b>	3,40%		3,40%		3,30%	
<b>ROI<sup>60</sup></b>	4,00%		4,40%		6,80%	
<b>ROE<sup>61</sup></b>	2,10%		3,80%		38,40%	

Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2015-2017 Lavazza S.p.A.*

La (**Tab. 19**) elenca e mostra i dati consolidati di sintesi emessi dal Bilancio della Lavazza S.p.A. durante il periodo compreso dal 2015 al 2017.

Dal punto di vista dell'**andamento economico-finanziario** aziendale, il bilancio 2017 si è chiuso registrando un fatturato di oltre 2 miliardi di euro in crescita consolidata, con un incremento dei ricavi 3 volte superiore alla media del mercato equivalente al 2%. Ciò ha confermato l'adozione di una politica annuale di crescita organica del gruppo, basata su alcuni punti strategici primari: focalizzazione; internazionalizzazione; rafforzamento del *brand*; acquisizioni di nuovi clienti e attivazioni di eccellenza; costante miglioramento del *mix* prodotto; continua ottimizzazione dei processi interni; un ulteriore allargamento della marginalità operativa. L'obiettivo è quindi coinvolgere - anche sotto l'aspetto comunicativo - più clienti possibili, sia sul mercato interno sia sul mercato estero.

Per quanto riguarda i **ricavi per vendite e prestazioni** - ovvero il primo dato della lista -, essi ammontano a 2.014,8 milioni di euro, registrando una crescita pari al 6,3% ed una variazione di 119 milioni rispetto al 2016.

<sup>58</sup> L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) risulta indicato per comparare i risultati di diverse aziende che operano in uno stesso settore attraverso i multipli comparati (utili in fase di decisione del prezzo in un'offerta pubblica iniziale). <https://www.money.it/Cos-e-EBITDA-significato-calcolo>: 26.12.2018.

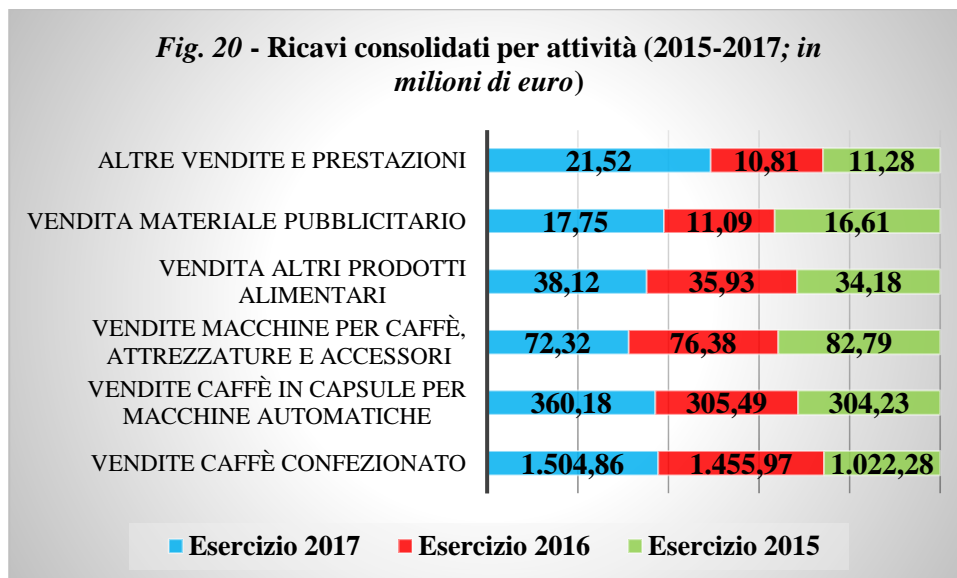
<sup>59</sup> Il ROS è calcolato come rapporto tra il risultato della gestione caratteristica ed i ricavi delle vendite. <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/277980/indice-ros-calcolo-significato-utilizzo.html>: 26.12.2018.

<sup>60</sup> Il ROI viene determinato attraverso il rapporto tra il risultato della gestione caratteristica ed il capitale investito nella gestione caratteristica. <https://www.money.it/ROI-significato-cos-e-il-ritorno>: 26.12.2018.

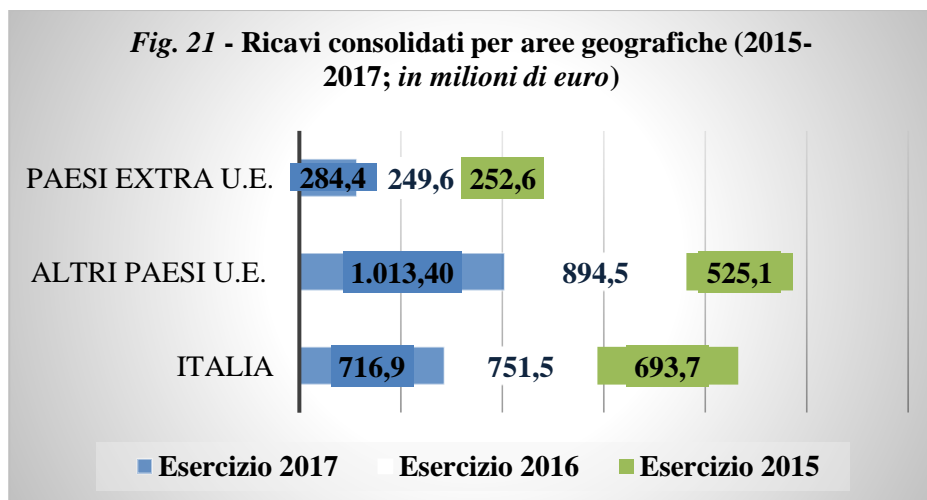
<sup>61</sup> Il ROE è calcolato come rapporto tra il risultato d'esercizio ed il patrimonio netto. <https://www.money.it/Cos-e-il-ROE-e-come-si-usa-per>: 26.12.2018.



Ciò si può ricondurre all'ampliamento dei Paesi fondamentali per il Gruppo, riguardante la Francia (il secondo mercato di riferimento), la Germania, il Regno Unito e gli Stati Uniti (protagonisti di una crescita stabile sia in termini di valore che in termini di volumi). Quest'aumento si deve soprattutto alla crescita delle vendite da parte della consociata *Carte Noire* e al cambiamento del perimetro di consolidamento per effetto delle nuove acquisizioni.



Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2015-2017 Lavazza S.p.A.*



Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2015-2017 Lavazza S.p.A.*

La (Fig. 20) mostra la ripartizione, a seconda delle categorie di attività, dei ricavi delle vendite e delle prestazioni dal 2015 al 2017.

Il costante aumento rispetto all'esercizio precedente, evidente in particolar modo nelle vendite del caffè confezionato e nelle vendite delle capsule destinate alla distribuzione automatica, si deve principalmente alla crescita in termini di volumi della società *Carte Noire* e alla trasformazione del perimetro di consolidamento per effetto delle nuove acquisizioni da parte del Gruppo.

Come si evince invece dalla (**Fig. 21**) - che manifesta la ripartizione dei vari ricavi consolidati per aree geografiche tra il 2015 e il 2017 -, l'Italia rappresenta circa il 36% dei ricavi totali dell'impresa, mentre i ricavi rimanenti provengono rispettivamente per il 50% dagli altri Paesi dell'Unione Europea e per il 14% dai Paesi Extra U.E, contando una variazione rispettivamente di 34,7 milioni per l'Italia, di 118,9 per gli altri Paesi e di 34,8 milioni per i Paesi Extra.

Il portafoglio dei prodotti e la strategia di segmentazione dell'offerta per i vari tipi di consumatori hanno condotto alla presentazione sul mercato rilevanti novità in tutti i canali distributivi, concordemente ai *trends* consumistici.

Dal punto di vista dell'**andamento economico-finanziario**, il valore totale della produzione è pari a 2.081,6 miliardi di euro, in aumento di 149,7 milioni rispetto all'anno precedente, dove equivaleva a 1.931,9 milioni di euro.

Il risultato operativo (**EBIT**), cresciuto molto soprattutto tra il 2015 e il 2016, è uguale a 67 milioni di euro, registrando un incremento dell'8,6% rispetto ai 61,7 milioni del 2016, con un'incidenza percentuale sulle vendite che proseguono con la linea del precedente esercizio.

L'**EBITDA** ammonta a 200,8 milioni di euro, in crescita del 12,5% rispetto ai 178,5 milioni dell'anno precedente, con un'**EBITDA margin** equivalente al 10% (rispetto al 9,4% calcolato nel 2016).

La **posizione finanziaria netta**, in seguito, è uguale a 457,7 milioni di euro rispetto alla chiusura del 2016 - quando ammontava a 687,5 milioni -, tenendo conto delle acquisizioni avvenute durante l'esercizio 2017.

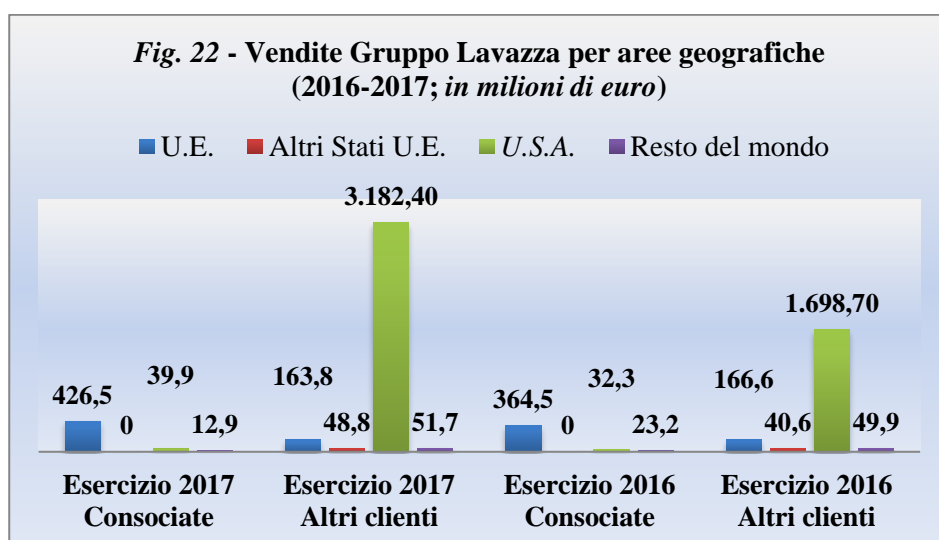
L'**utile positivo d'esercizio** è pari a 44,7 milioni ed è essenzialmente in linea con il risultato precedente, al netto per quest'ultimo di effetti positivi non ricorrenti di circa 35 milioni. Nel 2016, inoltre, il risultato dell'esercizio è positivo per Euro 82,2 milioni, in diminuzione di 719,9 milioni rispetto agli 802,1 milioni dell'esercizio precedente, principalmente per effetto del venir meno del provento finanziario da cessione partecipazioni nella società *Keurig Green Mountain Inc.*

Relativamente ai più importanti indicatori economico-finanziari, si prendono in considerazione rispettivamente:

- il **ROS**, che nel 2017 equivale al 3,4% (identico rispetto all'esercizio precedente). Il *trend* è in linea con quello riferito all'**EBIT Margin**;

- il **ROI**, che cala al 4% (rispetto al 4,4% dell'esercizio precedente); la causa principale è l'aumento del valore delle immobilizzazioni immateriali per acquisire le 3 società *Kicking Horse*, *Nims* e *Espresso Service Proximité*;
- il **ROE** del 2017, come il **ROI**, risulta contratto al 2,1% rispetto al 3,8% del 2016; ciò è dovuto principalmente al risultato netto causato dalla presenza della sopravvivenza attiva legata alle imposte 2016.

Per quanto riguarda i prezzi di vendita, 250 g di prodotto macinato per moka costano tra i 2,19 e i 5 euro, le capsule A Modo Mio hanno un prezzo compreso tra i 2,49 e i 6 euro a confezione mentre le capsule compatibili Nespresso costano mediamente 3-3,30 euro per confezione.



Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2016-2017 Lavazza S.p.A.*

La (Fig. 22) mostra la ripartizione delle vendite per aree geografiche a livello mondiale ad opera del Gruppo Lavazza durante il biennio 2016-2017. Da qui si può notare come le vendite siano incrementate di gran lunga in quantità maggiore nel mercato statunitense (l'azienda sta infatti puntando molto attualmente negli Stati Uniti), in particolar modo per quanto riguarda i clienti diversi dalle consociate.

Per quanto riguarda infine i vari canali di vendita, nel 2017 il Gruppo Lavazza ha registrato sul territorio una crescita sia in termini di ricavi netti che di volume (come accaduto nel 2016), rafforzando la propria presenza in un settore commerciale in leggero rialzo, oltre ad aver registrato un incremento relativo al *Business Food Service*<sup>62</sup> estero pari al 10%, specialmente all'interno del mercato nordamericano; si sottolinea inoltre un aumento rilevante concernente i mercati in Russia e in Polonia, quindi verso l'Est Europa, in aggiunta a conferme positive in Germania e nel Regno Unito, per quanto riguarda il settore *Home*, ed una crescita pari all'11% del fatturato per quanto riguarda il settore *Away From Home*, specialmente negli Stati Uniti e sempre nel Regno Unito.

Dal punto di vista della **Ricerca e Sviluppo**, sono in programma continue innovazioni legate al *packaging*, oltre alla progettazione di vari imballaggi sostenibili, tra cui i primari privi di alluminio e convertitori per prodotti *soft pack* e sottovuoto. Inoltre, sono state introdotte nuove miscele 100% Arabica, una miscela Robusta per espresso "*Alteco*<sup>63</sup>" ed è stata estesa la gamma *Tierra!* grazie alla nascita del nuovo prodotto *Tierra!* Colombia in versione filtro ed espresso.

Per concludere, continua anche il *trend* di crescita relativo alle quantità vendute del caffè tradizionale - acquisendo una quota di mercato a volume dell'8% -, mentre il fatturato relativo all'*OCS Vending* ha registrato un aumento positivo del 10% rispetto all'esercizio precedente, grazie soprattutto all'acquisizione della consociata *Nims S.p.A.*

### 2.5.2 Il caso Segafredo Zanetti S.p.A.

Segafredo Zanetti, fondata a Bologna nel 1973, è la colonna portante del gruppo *Massimo Zanetti Beverage Group (MZBG)*, nonché tra i *leaders* a livello mondiale nella produzione, lavorazione e distribuzione di caffè tostato, dotata di 18 stabilimenti attivi in Europa, Asia e America. Il Gruppo è anche produttore e venditore di macchine da caffè destinate agli ambienti sia domestici che extra-domestici, oltre a vendere attrezzature da *bar*, usufruendo di una catena internazionale di caffetterie (gestite soprattutto tramite il metodo del *franchising*).

Dal 2015 la società è quotata sulla borsa di Milano ed è attualmente attiva nel territorio su tutti i canali di vendita, con un orientamento particolare verso il settore *Ho.Re.Ca.*.

---

<sup>62</sup> Il *Food Service* è un settore commerciale che comprende tutte le attività, incluse quelle su scala industriale, di *banqueting* e *catering* legate rispettivamente a produzione e distribuzione di pasti pronti per la clientela, nonché infine alla distribuzione automatica (*Vending*). <https://www.glutenfreetravelandliving.it/limportanza-del-food-service/>: 28.12.2018.

<sup>63</sup> *Alteco* significa "altura" in esperanto, la lingua creata per unire i popoli. Anche il caffè *Alteco* unisce, mettendo tutti d'accordo sul piano del gusto, dell'etica e del rispetto dell'ambiente, grazie alla sua produzione al 100% biologica. Ne nasce un espresso dolce ed elegante, dalla crema vellutata e dagli aromi persistenti da consumarsi negli accessori firmati Lavazza, disegnati per valorizzare il suo perfetto amalgama tra aroma, gusto e corpo. <https://www.lavazza.it/it/business/visibilita/alteco.html>: 28.12.2018.

Segafredo, seconda impresa nel settore per fatturato, è inoltre uno dei più grandi produttori di caffè al mondo (con oltre 2,4 milioni di sacchi di caffè messi annualmente sul mercato) e rappresenta il *leader* dell'espresso in Italia e nel mondo, contando più di 3.200 dipendenti ed avendo una distribuzione attiva in più di 110 Paesi diversi.

Dal punto di vista dell'apertura verso i mercati esteri, il Gruppo è attivo principalmente in: Italia, Stati Uniti, Francia, Finlandia, Portogallo, Germania e Austria, mentre riveste un ruolo di secondaria importanza in Paesi come Olanda, Polonia, Svizzera, Belgio, Repubblica Ceca, Danimarca, Grecia, Ungheria, Slovacchia, Slovenia, Regno Unito, Estonia, Croazia, Brasile, Argentina, Cile, Costa Rica, Messico, Giappone, Australia, Nuova Zelanda, Thailandia, Malesia, Emirati Arabi e Singapore.

Segafredo detiene un'importante presenza in Australia, dove ha acquisito recentemente il marchio *Tru Blue*<sup>64</sup>. Grazie a quest'ultima acquisizione, la struttura distributiva del Gruppo ha raggiunto una dimensione tale da poter porsi l'obiettivo di crescere ulteriormente, significativamente e stabilmente, con una gamma completa che spazia dall'*Home*, all'*Ho.Re.Ca.* e all'*Office*. Inoltre, ha stretto un accordo che porterà prossimamente all'apertura di 80 *Segafredo Zanetti Cafès* in tutta l'Indonesia (orientando il proprio mercato anche verso la Thailandia), oltre ad aver firmato un accordo triennale per il servizio caffè a bordo della compagnia *Air France*, del valore di un milione e mezzo di euro l'anno.

In Francia, l'impresa torrefà annualmente più di 16.000 tonnellate di caffè presso la filiale di *Sotteville-les-Rouen*, che, avendo ottenuto 102 milioni di euro nel 2015 e contando circa 250 dipendenti, occupa il terzo posto sul mercato francese (dove Segafredo intende rafforzare la sua presenza), in particolare grazie al contratto triennale stipulato con la catena di hotel *Accor*<sup>65</sup>, del valore di 3 milioni l'anno.

Oltre a questo, va elencato il rinnovo degli accordi di fornitura con la *Disney* per le attività del gruppo americano in Francia - del valore di 1,4 milioni l'anno - e con *McDonald's* in Europa, che fornisce annualmente ben 11 milioni all'intero Gruppo.

Uno dei punti focali della **strategia** di Segafredo è sempre stato l'aspetto della comunicazione, oltre all'intenzione di diffondere in tutto il mondo il gusto, la cultura e la preparazione del vero espresso italiano.

I fattori-chiave del successo possono essere riconducibili a:

- l'integrazione e il controllo di tutte le fasi della catena del valore;
- l'ampiezza del portafoglio prodotti, focalizzandosi sulle attività d'innovazione;

---

<sup>64</sup> *Tru Blue* è la divisione caffè del gruppo australiano *Boutique Beverage Pty Ltd*, specializzata in distribuzione e commercializzazione e già cliente del Gruppo da alcuni anni. <https://www.comunicaffe.it/massimo-zanetti-beverage-comprato-distributore-australiano-tru-blue/>: 28.12.2018.

<sup>65</sup> Si tratta del più grande operatore alberghiero mondiale. <https://www.accorhotels.group/>: 28.12.2018.

- il *management* competente e coeso.

Segafredo si differenzia poi dai suoi *competitors* per 3 strategie competitive:

- vantaggio di costo;
- differenziazione (per tradizione, servizio, qualità e internazionalità);
- strategia del valore dell'offerta.

L'impresa fortifica dunque la strategia grazie all'utilizzo di una cultura aziendale incentrata sul miglioramento della struttura di costo, non andando mai a danneggiare la qualità del prodotto, ma puntando soprattutto a sviluppare il settore *Ho.Re.Ca.*, che prevede i più alti margini di crescita. Inoltre, l'attività di Ricerca e Sviluppo svolta dall'azienda è quasi completamente inclusa all'interno dell'attività di *marketing* e non rappresenta una fonte di costo indipendente.

Dal punto di vista della **sostenibilità**, il Gruppo è consapevole che la tutela di tutte le risorse ambientali del pianeta è un tema di primaria importanza. A tal fine, si impegna a valutare l'impatto ambientale di ogni attività presente o futura ed a rispettare la legge e la normativa in tema ambientale, con particolare riguardo alla gestione dei rifiuti.

Tab. 23 - Dati consolidati di sintesi (2015-2018; in milioni di euro)								
	30-set- 2018	Incidenza %	31-dic- 2017	Incidenza %	31-dic- 2016	Incidenza %	31-dic- 2015	Incidenza %
<b>Ricavi</b>	654.048	100,00%	956.065	100,00%	917.475	100,00%	941.680	100,00%
<b>Gross Profit</b>	285.802	43,70%	397.372	41,60%	385.510	42,00%	365.157	38,80%
<b>EBITDA Adjusted</b>	50.588	7,70%	74.966	7,80%	68.307	7,40%	65.020	6,90%
<b>EBIT-Risultato operativo</b>	23.676	3,60%	31.747	3,30%	34.770	3,80%	27.030	2,90%
<b>Utile d'esercizio</b>	12.385	1,90%	18.110	1,90%	16.764	1,80%	11.633	1,20%

Fonte: Elaborazione dati *Risultati Economici Bilancio 2015-2018 Massimo Zanetti Beverage Group S.p.A.*

Dal punto di vista dell'**andamento economico-finanziario** del Gruppo, durante il 2017 i volumi di vendita del caffè tostato si sono mantenuti sostanzialmente in linea con l'esercizio dell'anno precedente, contando 129,4 migliaia, ottenendo un decremento pari al -1,3% rispetto al 2016.

Quest'evoluzione deriva soprattutto dalla prestazione positiva del canale *Food Service*, pari al +10,1% rispetto all'esercizio precedente, grazie alla strategia messa in pratica dal Gruppo che ha l'obiettivo di migliorare il *mix* di prodotti e canali distributivi con una composizione a maggior profittabilità.

La (**Tab. 23**) riassume i dati consolidati del bilancio del Gruppo *MZBG* dal 2015 ai primi 9 mesi del 2018.

Nel 2017 i **ricavi** consolidati del Gruppo *MZBG* contano circa 956,1 milioni (rispetto ai 917 milioni e mezzo registrati nel 2016), in aumento del 4,2% a cambi correnti e del 5,3% a cambi costanti; fino a settembre 2018, invece, i ricavi sono in diminuzione rispetto ai primi 9 mesi dell'anno precedente (54.466 migliaia di euro) per i seguenti motivi: calo dei prezzi di vendita del caffè tostato ed altri (-1,7%); decrescita dei volumi di vendita del caffè tostato (-2,0%); influenza delle fluttuazioni dei tassi di cambio (-3,6%).

Questo incremento proviene specialmente da:

- il soddisfacente aumento dei prezzi di vendita del caffè tostato (+5,8%);
- la contribuzione della società *Nutricafés*<sup>66</sup> nei primi 8 mesi del 2017 (+2,7%);
- il calo, a pari perimetro, dei volumi di vendita del caffè tostato (-3,2%);
- l'impatto dei tassi di cambio, soprattutto connesso con le fluttuazioni del dollaro americano (-1,1%)

Il **Gross Profit** dei primi 9 mesi del 2018 registra una crescita pari ad Euro 285.802 migliaia, riscontrando una diminuzione di Euro 6.255 migliaia (-2,1%) rispetto allo stesso periodo del 2017. Ciò si deve ai seguenti fattori: impatto delle fluttuazioni del tasso di cambio (-3,0%); incremento del **Gross Profit** derivante dalla vendita di caffè tostato e altri prodotti (+1,7%). Nel 2017 registra invece 397,4 milioni, in crescita del 3,1% grazie alla contribuzione della società *Nutricafés* (+3,3%) e all'impatto svantaggioso dei tassi di cambio, legati specialmente alla fluttuazione del dollaro americano (-0,8%).

L'**EBITDA Adjusted** del 2018 è pari a Euro 50.588 migliaia e registra un incremento pari ad Euro 1.388 migliaia (+2,8%) rispetto al corrispondente periodo del 2017. Ciò è riconducibile al combinato effetto: dell'incremento del **Gross Profit**, in parte compensato dall'incremento dei costi operativi, principalmente riconducibile a maggiori spese del personale, parzialmente compensate dal calo negli altri costi operativi netti. Nel 2017, lo stesso dato è equivalente a 75 milioni (con un'incidenza del 7,8% sul fatturato), in confronto ai 68,3 milioni registrati nel 2016 (con un'incidenza, invece, del 7,4% sul fatturato).

Tale incremento proviene principalmente:

- dalla crescita degli oneri finanziari netti, pari a 0,4 milioni di euro;
- dalla diminuzione delle imposte sul reddito, relativa soprattutto alle modifiche fiscali richieste dal governo statunitense.

---

<sup>66</sup> *Nutricafés* è uno degli operatori principali nel mercato del caffè in Portogallo, con due *brands* storici e prestigiosi: "Nicola Cafés" e "Chave D'Ouro". <http://tuttosu.virgilio.it/tutto-su/Costo-medio.html>: 28.12.2018.

L'**EBIT** (risultato operativo) equivale a 31,7 milioni, registrando un decremento rispetto ai 34,8 milioni contati al 31 dicembre 2016. Ciò è principalmente riconducibile: agli oneri non ricorrenti; all'aumento dei cosiddetti "Ammortamenti", dovuto soprattutto alla partecipazione della società *Nutricafès* nei primi 8 mesi del 2017.

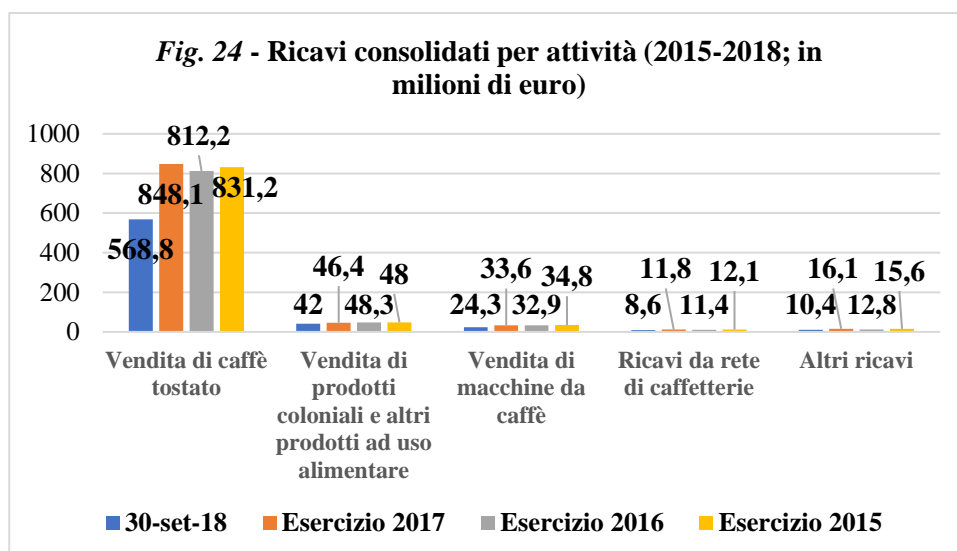
L'**utile d'esercizio** è pari ad Euro 12.385 migliaia nei primi 9 mesi del 2018, evidenzia un incremento di Euro 4.177 migliaia (+50,9%) rispetto al corrispondente periodo del 2017. Tale incremento, oltre a quanto precedentemente commentato con riferimento all'utile operativo, è prevalentemente riconducibile al combinato effetto di decremento degli oneri finanziari netti, sostanzialmente dovuto a minori interessi passivi, parzialmente compensato da un incremento della voce quota di perdite di società valutate con il metodo del patrimonio netto; incremento delle imposte sul reddito, principalmente connesso ai maggiori redditi imponibili generati dal Gruppo nei primi 9 mesi del 2018 rispetto allo stesso periodo del 2017. L'utile netto d'esercizio, inoltre, è pari a 18,1 milioni, evidenziando un aumento dell'8,0% rispetto all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

Per quanto riguarda i prezzi di vendita, il prezzo per 250 g di macinato per moka è compreso tra i 2,90 e i 3,30 euro, le capsule *MyEspresso* arrivano fino ai 3,70 euro per confezione mentre le capsule compatibili Nescafé Dolce Gusto hanno un costo medio uguale al caffè macinato.

Dunque, la struttura del Gruppo è ben organizzata per produzione, canale distributivo e area geografica di riferimento.

Il Nord Europa e il continente asiatico gestiscono la crescita del Gruppo con solide prestazioni ed è continuato, in generale, il *trend* di miglioramento del *mix* di prodotto con una costituzione a maggior profittabilità. L'esercizio del 2017 riporta ricavi e redditività in aumento: il fatturato conta 951,1 milioni di euro, registrando un incremento del 4,2%, e tenendo conto in particolare della crescita del canale *Food Service* (+8,1%); una buona percentuale deriva anche dal segmento delle capsule (+27,3%).





Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2015-2018 Massimo Zanetti Beverage Group S.p.A.*

La (Fig. 24) riporta i dati relativi ai ricavi consolidati distribuiti per attività durante il periodo 2015-2018 (con il termine a settembre dello stesso anno).

Secondo la figura sopra rappresentata, la vendita di caffè tostato è il settore che segnala il dato maggiore rispetto alle categorie, registrando negli anni sempre una crescita costante; per quanto riguarda le categorie restanti, invece, si è registrato sempre un calo nel corso del 2016 (tranne nella vendita di prodotti coloniali, per i quali è stato riscontrato il picco dei volumi venduti), ma i dati hanno evidenziato un leggero rialzo durante il 2017.

**Tab. 25 (in migliaia di euro)**

	30-set-2018	Incidenza %	31-dic-2017	Incidenza %	31-dic-2016	Incidenza %	31-dic-2015	Incidenza %
<b>Americhe</b>	<b>288.428</b>	44,10%	<b>447.407</b>	46,80%	450.920	49,10%	487.203	51,7%
<b>Europa del Nord</b>	133.053	20,30%	183.785	19,20%	171.724	18,7%	166.919	17,7%
<b>Europa del Sud</b>	<b>174.802</b>	26,70%	<b>247.163</b>	25,90%	224.668	24,5%	214.783	22,8%
<b>Asia-Pacifico e Cafés</b>	57.765	8,80%	77.710	8,10%	70.163	7,6%	72.774	7,7%
<b>Totale</b>	<b>654.046</b>	<b>100,00%</b>	<b>956.065</b>	<b>100,00%</b>	<b>917.475</b>	<b>100,0%</b>	<b>941.680</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborazione dati *Ricavi per Area Geografica Bilancio 2015-2018 Massimo Zanetti Beverage Group S.p.A.*

Per quanto riguarda i ricavi del Gruppo per area geografica a livello globale, elencati dalla (Tab. 25), i ricavi maggiori provengono dal continente americano e dall'Europa del Sud, incidendo per più del 70% sul totale; il Nord Europa e l'Asia rappresentano le colonne portanti di questa solida crescita, ed è proseguito, in generale, il *trend* di miglioramento del prodotto con una composizione a maggior profittabilità.

<b>Tab. 26</b>								
<b>(in migliaia di euro)</b>								
	<b>30-set-2018</b>	<b>Incidenza%</b>	<b>31-dic-2017</b>	<b>Incidenza%</b>	<b>31-dic-2016</b>	<b>Incidenza%</b>	<b>31-dic-2015</b>	<b>Incidenza%</b>
<b>Food Service</b>	154.851	23,60%	211.850	22,20%	196.023	21,40%	186.690	19,8%
<b>Mass Market<sup>67</sup></b>	240.406	36,80%	357.467	37,40%	343.857	37,50%	339.056	36,0%
<b>Private Label<sup>68</sup></b>	215.513	33,00%	325.197	34,00%	320.562	34,90%	353.450	37,5%
<b>Altro</b>	43.278	6,60%	61.551	6,40%	57.033	6,20%	62.484	6,7%
<b>Totale</b>	<b>654.048</b>	<b>100,00%</b>	<b>956.065</b>	<b>100,00%</b>	<b>917.475</b>	<b>100,00%</b>	<b>941.680</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborazione dati Ricavi per Canale Distributivo Bilancio 2015-2018 Massimo Zanetti Beverage Group S.p.A.

La (Tab. 26) segnala i dati relativi ai ricavi ripartiti per i vari canali di vendita dal 2015 ai primi 9 mesi del 2018, registrando sempre un costante aumento negli anni. Infatti, la vendita del caffè tostato e dei prodotti coloniali e derivati marchiati MZBG avviene con la distribuzione attraverso 3 diversi canali: *Food Service* (operatori acquirenti e rivenditori di prodotti per gli ambienti extra-domestici), *Mass Market* (operatori acquirenti e rivenditori di prodotti per gli ambienti domestici) e *Private Label* (operatori appartenenti sia al *Mass Market* che al *Food Service*, commercianti di prodotti dotati di marchi propri).

Dopo il primo periodo del 2018, conclusosi a settembre, i diversi canali distributivi rappresentano rispettivamente il 23,6% per il *Food Service*, il 36,8% per il *Mass Market*, il 33% per il *Private Label* ed il 6,6% per i canali rimanenti, per un totale che supera i 654 milioni di euro.

I ricavi del canale *Food Service*, che rappresentano nel 2017 il 22,2% dei ricavi del Gruppo, contano 211,8 milioni di euro, registrando una crescita omogenea dell'8,1% grazie all'aumento dei volumi in tutti i mercati.

<sup>67</sup> Il *Mass Market* viene utilizzato per indicare delle grandi quantità di persone che desiderano acquistare un particolare prodotto. <https://www.mark-up.it/prodotti-mercati-dal-mass-market-casi-di-successo/>: 28.12.2018.

<sup>68</sup> Le "*Private Labels*" o marche private, sono prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze (fornitore di marca industriale o terzista vero e proprio) e venduti con il marchio del distributore. Nella GDO, sono i prodotti con il marchio del grande magazzino. <https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/private-label.html>: 28.12.2018.

I ricavi del canale *Mass Market*, che rappresentano il 37,4% dei ricavi del Gruppo, ammontano invece a 357 milioni e mezzo di euro (in crescita del 4,0%), mentre i ricavi del canale *Private Label*, che rappresentano il 34,0% dei ricavi, si attestano a 325,2 milioni (in crescita, dunque, dell'1,4%).

Durante il quarto trimestre del 2017, il Gruppo *MZBG* ha dato inizio ad alcuni progetti di riorganizzazione, principalmente nel mercato portoghese ed italiano, in modo tale da portare a termine sinergie rilevanti nei prossimi esercizi. Tale attività avrà come esito una più efficace presenza del *brand* sul territorio portoghese e rafforzerà lo sviluppo del mercato spagnolo.

Dal punto di vista della **Ricerca e Sviluppo**, lo sviluppo del Gruppo si è articolato nel corso degli anni lungo un percorso di acquisizioni, in costante evoluzione, grazie alla recente uscita del sistema *ERP*<sup>69</sup> in *Cloud*, che porterà vari vantaggi nella semplificazione della gestione, nella riduzione dei costi e nel poter disporre di continui aggiornamenti tecnologici. In questo modo, si propone anche la dinamicità del Gruppo tramite la creazione di un linguaggio comune per sostenere la velocità delle decisioni.

Tenendo quindi in considerazione i risultati ottenuti alla chiusura dell'esercizio 2017, e sulla base degli andamenti attuali, le aspettative relative alle prestazioni fornite dal Gruppo *MZBG* per l'esercizio 2018 comprendono una crescita dei ricavi, un incremento dell'*EBITDA Adjusted* e, infine, una riduzione dell'indebitamento finanziario netto.

### 2.5.3 Il caso Nespresso Italiana S.p.A.

Nespresso, nata nel 1986, è *leader* nel mercato *premium* del caffè porzionato in Italia ed è una speciale componente appartenente al gruppo Nestlè, la multinazionale svizzera fondata nel 1866 che ha dato vita ed è *leader* mondiale nel moderno sistema di capsule e macchine del caffè.

Nestlè è proprietaria inoltre del marchio Nescafé, nata nel 1938 e *leader* nel segmento del caffè solubile, oltre a produrre diverse bevande di varia natura. Nestlè Italiana registra attualmente un fatturato che supera l'1,3 miliardo di euro annuo, di cui il segmento rappresentato dal marchio Nescafé ricopre più del 30% del totale. Nespresso Italiana conta invece, attualmente, 60 negozi distribuiti su tutto il territorio, fatturando oltre 270 milioni di euro.

L'Italia riveste un ruolo importante nella lista dei Paesi di interesse della Nespresso, rappresentando un mercato fondamentale su cui è necessario proseguire negli investimenti. L'obiettivo dell'impresa è amplificare la presenza del *brand* sul territorio.

---

<sup>69</sup> *ERP* significa *Enterprise Resource Planning* ("pianificazione delle risorse d'impresa").

Si tratta di un sistema di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.). <https://www.centrosoftware.com/cose-un-sistema-erp-di-ultima-generazione>: 28.12.2018.

L'investimento principale, invece, riguarda i canali distributivi e vari formati grazie alla vicinanza e all'accessibilità dei prodotti e dei servizi, per soddisfare ogni esigenza della clientela. Si continuano infatti ad estendere le forme *Retail*, per migliorare la distribuzione sui canali digitali che prevedono diverse opzioni d'acquisto, il *call center* e l'ingrandimento dei servizi di consegna e il ritiro.

Per quanto concerne la continua espansione internazionale del marchio, l'azienda punta soprattutto agli Stati Uniti, uno dei mercati più importanti; l'intenzione è acquisire una crescita pari al 5% entro il 2020, rispetto all'attuale 2,8%

Oltre ad aver concluso *partnerships* strategiche con strutture alberghiere e ristoranti rinomati, al raggiungimento dell'obiettivo può contribuire sicuramente una *partnership* stretta con *Starbucks* - gigante americano del settore - con cui è stato concordato il pagamento di 7,15 miliardi di dollari, in modo tale da ottenere i diritti di commercializzazione di una vasta gamma di prodotti dello stesso *brand*. Lo sviluppo di queste attività dovrebbe dunque incoraggiare Nespresso nelle vendite, sperimentando nuove produzioni.

Il *business model* di Nespresso ha come punto focale la distribuzione attraverso una propria rete di punti vendita, tramite l'utilizzo di *pick up* presso circa 10.000 uffici postali o *Tnt point*, oppure attraverso un corriere per gli ordini effettuati sulla piattaforma *online*.

La società possiede una quota di mercato pari al 57,4% per quanto riguarda il segmento delle macchine da caffè a porzionato chiuso, oltre al 26,7% sul totale delle macchine da caffè vendute nella Grande Distribuzione. Inoltre, secondo i dati rilevati nel 2017, il segmento del caffè porzionato continua ad aumentare in Italia, rispettivamente del 16,8% a valore e del 20% nei volumi di vendita, secondo IRI.

Il successo della **strategia** aziendale è collegata alle azioni di mercato che hanno l'obiettivo di migliorare le *performances* finanziarie, a rendere più forte la posizione competitiva nel lungo periodo e a guadagnare un vantaggio economico rispetto ai *competitors*, creando in special modo un valore per il cliente.

Si tratta sostanzialmente di una strategia intelligente, che si è dimostrata abile a superare la stagnazione di un mercato saturo come quello avente come protagonista il caffè, dando origine a nuove opportunità d'affari e donando nuova vita al prodotto, in modo tale da coinvolgere tutti i protagonisti del settore. In questo modo, si crea una *customer experience*<sup>70</sup> di prima qualità.

---

<sup>70</sup> La *Customer Experience (CX)* è indubbiamente oggi un elemento cardine del *business*, dal quale dipende il successo dell'azienda. <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/>: 28.12.2018.

Un altro punto-chiave che caratterizza il successo del *business model* di Nespresso è l'internazionalizzazione, grazie alla quale il gruppo si differenzia da mercato a mercato; ciò è merito della presenza e della diffusione del *brand* in tutto il mondo.

Nespresso continua poi a concentrare la propria forza operativa sull'innovazione tecnologica e sull'attività di **Ricerca e Sviluppo** sui prodotti commercializzati a livello internazionale, anticipando quindi talvolta i bisogni dei consumatori. Comunque, gli esiti più importanti del *business* di Nespresso provengono dalla vendita delle capsule, che rappresentano la vera fonte di guadagno aziendale.

Dal punto di vista ambientale, inoltre, l'impresa si è resa partecipe di varie iniziative aventi come punto focale l'attenzione per il tema della **sostenibilità**: nel 2009, infatti, è nato *Ecolaboration*, ovvero il programma mondiale di produzione sostenibile e di responsabilità sociale aziendale per assicurare la qualità del prodotto ed il miglioramento delle condizioni dei coltivatori, il riciclo delle capsule e la riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Tutto ciò ha portato nel 2011 alla creazione di un progetto di riciclo delle capsule di alluminio, tuttora vigente.

In poco più di 10 anni, il marchio Nestlè Nespresso è stato uno dei *brands* a riscuotere maggior successo a livello mondiale nel settore del *Food & Beverage*.

<i>Tab. 27 - Dati consolidati di sintesi (2015-2017; in milioni di euro)</i>	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2015
<b>Ricavi</b>	293.400.390	282.275.476	271.680.217
<b>EBIT - Risultato operativo</b>	7.007.173	6.350.144	9.500.344
<b>Utile dell'esercizio</b>	4.682.113	3.961.401	4.574.425
<b>ROE</b>	14,96%	14,78%	19,40%
<b>ROS</b>	2,39%	2,25%	3,50%

Fonte: Elaborazione dati *Informazioni Societarie Bilancio 2015-2017 Nespresso Italiana S.p.A.*

La (**Tab. 27**) dimostra i dati consolidati di sintesi del Bilancio della Nespresso Italiana, sottolineando come tutti gli indicatori principali siano stati sottoposti ad un lieve aumento durante il 2017, specialmente per quanto riguarda i **ricavi**, che sono sempre aumentati di anno in anno; fatta eccezione per i ricavi, gli altri indicatori hanno subito una forte diminuzione tra il 2015 e il 2016, per poi riprendere un graduale aumento tra il 2016 e il 2017. Sotto il profilo strettamente finanziario, sono stati presi in considerazione gli indicatori finanziari e di risultato, ovvero il **ROS** e il **ROE**, utili a sottolineare i risultati ottenuti durante l'anno trascorso.

La crescita di Nespresso attribuisce merito ai seguenti fattori:

- **nuovi prodotti**, grazie agli ottimi proventi derivanti dalle nuove tipologie di caffè come *Vintage*, *Iced* e le 3 forti *Limited Edition* denominate Barista;

- **nuove boutiques**, inaugurate nelle città di Milano e di Mestre, dove è possibile vivere un'esperienza di consumo sempre più coinvolgente per il cliente, concentrandosi ancora maggiormente sugli elementi sostenibili;
- **media e comunicazione**, per cui è stata avviata una nuova campagna di promozione incentrata sull'impegno aziendale in tema di qualità del prodotto e di sostenibilità;
- **loyalty**<sup>71</sup>, che ha portato alla nascita del programma "*Nespresso & More*", in modo tale da rendere più stretto il legame instaurato con i propri clienti e da premiare i consumatori più fidati.

<i>Tab. 28 (in migliaia di Euro)</i>	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2015
<b>Caffè in capsule</b>	270.853.047	260.988.031	253.088.254
<b>Macchine per caffè espresso</b>	12.937.274	12.920.289	10.678.699
<b>Accessori per il consumo di caffè</b>	9.609.869	8.367.156	7.913.264
<b>TOTALE</b>	<b>293.400.190</b>	<b>282.275.476</b>	<b>271.680.217</b>

Fonte: Elaborazione dati *Informazioni Societarie Bilancio Nespresso Italiana S.p.A. 2015-2017*

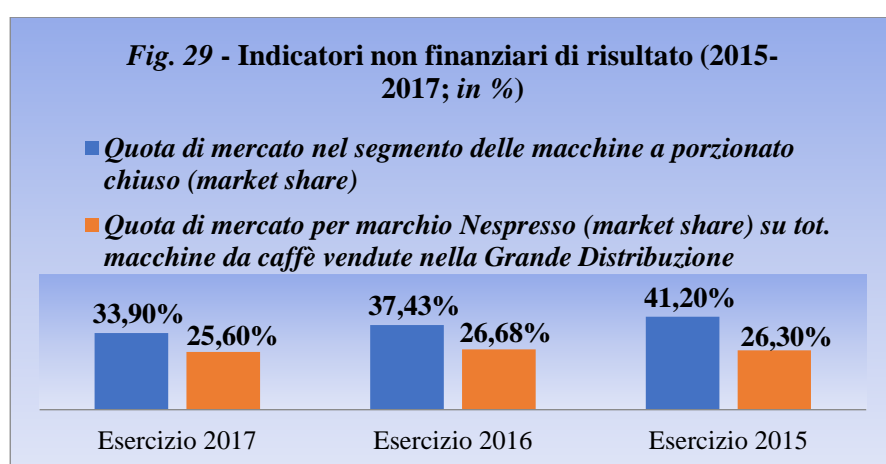
Come si evince dalla (**Tab. 28**), che riporta la distribuzione dei ricavi aziendali a seconda della categoria di produzione, i ricavi di vendita provengono rispettivamente dalle seguenti fonti di guadagno: caffè in capsule (92,3%), macchine per caffè espresso (4,4%) ed accessori per il consumo di caffè (3,3%), ammontando in totale a 293.400.190 milioni di euro, rispetto ai 282.275.476 milioni ottenuti alla chiusura dell'esercizio 2016 e ai 271.680.217 milioni contati alla fine del 2015. I ricavi totali vengono generati da vendite effettuate sul territorio nazionale.

Dal punto di vista dell'**andamento economico-finanziario**, inoltre, la **posizione finanziaria netta** equivale a 61.530.688 milioni (rispetto ai 60.277.926 milioni alla chiusura dell'esercizio 2016), mentre l'**utile d'esercizio** è pari a 4.682.113 milioni (rispetto ai 3.961.401 milioni alla chiusura dell'anno 2016).

Per quanto riguarda i prezzi di vendita, ogni capsula Nespresso ha un prezzo compreso tra i 40 e i 49 centesimi ciascuna.

<sup>71</sup> *Loyalty* è un termine generico solitamente riferito alla fedeltà dei clienti di un'impresa.  
<https://www.glossariomarketing.it/significato/loyalty/>: 28.12.2018.

Secondo la Relazione degli Amministratori sulla Gestione della Nespresso Italiana S.p.A. - resa nota il 26 marzo 2018 -, il 2017 ha rappresentato un anno di crescita e consolidamento per la suddetta azienda: di fatto, sia il *business* dedicato al consumo domestico (*B2C - Business to Consumer*) sia quello dedicato al consumo esterno (*B2B - Business to Business*) sono stati contraddistinti da un incremento organico complessivo del 4,0%, coinvolgendo soprattutto il canale *B2B*, che è aumentato superando ogni aspettativa, ottenendo esiti eccellenti sia per il settore Uffici che per quello *Ho.Re.Ca.*. Inoltre, sempre durante lo stesso anno, sono stati attuati vari investimenti commerciali in materia di dimostrazioni, eventi e campagne pubblicitarie intente a sviluppare e diffondere il prodotto marchiato Nespresso sul mercato nazionale.



Fonte: Elaborazione dati *Informazioni Societarie Bilancio 2015-2017 Nespresso Italiana S.p.A.*

La (**Fig. 29**), infine, manifesta i dati relativi alla segmentazione delle quote di mercato, calcolate in percentuale, occupate dalle macchine a marchio Nespresso nel periodo compreso tra il 2015 e il 2017. Come si può notare, la quota di mercato contraddistingue il segmento delle macchine a porzionato chiuso (per il 33,90%), ma tutte le quote di mercato sono state comunque protagoniste di un calo stabile negli anni.

In luogo dei dati ottenuti durante l'esercizio 2017, la crescita prevista per la Nespresso Italiana S.p.A. continuerà a dimostrarsi positiva: il 2018, infatti, si rivelerà un anno di grande ricerca, innovazione e sviluppo, incentivando e coinvolgendo tutti i canali di distribuzione.

#### 2.5.4 Il caso Illycaffè S.p.A.

Illy è il *brand* di caffè più diffuso globalmente, noto per produrre un unico *blend* 100% Arabica, ottenuto mescolando 9 ingredienti di *Coffea arabica* provenienti dai migliori raccolti di 3 continenti e acquistati direttamente dalle mani dei coltivatori (Illy, 44-46, 2015).

Storica azienda fondata a Trieste nel 1933 e di proprietà dell'omonima famiglia, Illy è marca *leader* nel segmento del caffè di alta qualità, contando oltre 1.200 dipendenti e venendo eletta quarta azienda del settore per fatturato in Italia nel 2018. Negli ultimi anni, l'impresa triestina è stata protagonista di livelli di crescita davvero considerevoli, che mostrano come il mercato abbia deciso di premiare il coraggio dell'azienda, acquistando una tipologia di prodotto che solitamente viene venduto a prezzi mediamente doppi rispetto a quelli stabiliti dai principali *competitors*.

Questo è anche l'esito degli ingenti investimenti (pari all'8% del fatturato) effettuati a livello internazionale, per diffondere la cosiddetta "cultura dell'espresso" in tutto il mondo, utilizzando un'immagine unica per tutti i mercati di destinazione ed allontanando il più possibile il concetto di caffè come "*commodity*".

Il Gruppo Illy risulta operativo in oltre 140 Paesi e anche in altri settori *food* di alta qualità attraverso il controllo di diverse imprese di produzione: Domori<sup>72</sup> (di cui ha acquisito l'80% delle quote), Mastrojanni<sup>73</sup>, *Dammann Frères*<sup>74</sup> e la partecipata Agrimontana<sup>75</sup>. Infatti, nel 2006 l'azienda scelse di combinare l'offerta caffeicola con altri 2 prodotti coloniali; entrò così nel *business* del tè e del cacao, acquisendo la percentuale maggiore del capitale di 2 imprese operanti in tali settori. In tutto il mondo, inoltre, si contano 244 negozi Illy distribuiti in 43 Paesi, inclusi *franchising* e proprietà. Inoltre, per migliorare continuamente la qualità del prodotto, Illy fondò nel 1999 l'Università del Caffè, con sede iniziale a Napoli poi trasferitasi a Trieste, che si occupa tuttora di sostenere la crescita e il miglioramento dell'intera filiera Illy attraverso la formazione e la divulgazione della cultura del caffè di qualità e dell'eccellenza (Illy, 48-49, 2015).

Recentemente, Illy ha stretto una *partnership* con la *Jacobs Douwe Egberts*, il secondo più importante gruppo caffeicolo al mondo controllato dalla *JB Holding*, per poter produrre capsule a marchio dell'azienda. In questo modo, si intensificherebbe la competizione con Nestlè e con *Starbucks*, per il dominio del mercato mondiale.

---

<sup>72</sup> Domori é un'azienda di cioccolato di alta qualità, parte del gruppo Illy, prima al mondo a produrre esclusivamente da cacao fine, come il Criollo. <https://it.domori.com/>: 30.12.2018.

<sup>73</sup> Mastrojanni è una storica azienda vitivinicola di Montalcino fondata nel 1975. <http://www.mastrojanni.com/it/489/tenuta>: 30.12.2018.

<sup>74</sup> Importatrice, miscelatrice e creatrice di tè da 3 generazioni, *Dammann Frères* è un'azienda francese *leader* nella fornitura di tè di alta gamma ai rivenditori e alle *boutique*. <https://www.dammann.fr/fr/>: 30.12.2018.

<sup>75</sup> Azienda Agrimontana è un'azienda agricola da generazioni, produttrice di confetture e marroni di alta qualità. <http://www.agrimontana.it/azienda/>: 30.12.2018.



Per quanto concerne i mercati di destinazione del prodotto, è importante evidenziare come già dalla fine degli anni '50 - grazie alla tecnica della pressurizzazione -, Illy fosse attiva in vari Paesi esteri europei.

Dagli anni '90 la rete di vendita aziendale iniziò a svilupparsi tramite l'istituzione di filiali nei Paesi principali, che comprendono Francia, Germania, Stati Uniti, Spagna, *Benelux*, Canada e Portogallo. L'orientamento di Illy verso i mercati esteri ha seguito lo stesso percorso intrapreso dal mercato italiano, suddiviso in affermazione del *brand* nel canale *Ho.Re.Ca.* e in ingresso nella GDO con un marchio già noto, puntando sul posizionamento nella fascia alta del mercato e basandosi su una rilevante differenziazione del prodotto e dei servizi offerti dal punto di vista qualitativo, sensoriale ed etico.

Nel 2017 le esportazioni hanno contato 119,63 milioni di sacchi, seguendo la linea dell'anno passato, registrando un incremento dei volumi della Colombia ed un leggero calo dei volumi in Brasile a causa di una minor produzione. Si può dunque sostenere che lo sviluppo ed il successo di Illy sono stati contrassegnati fin dalle origini dalla propria abilità di sfruttare nella miglior modalità possibile i cambiamenti in atto nel mercato, dettati dalla società e dalle percezioni dei consumatori.

Per queste ragioni, Illy viene considerata l'impresa di torrefazione italiana più internazionalizzata, oltre ad essere anche la torrefazione che vanta il maggior numero di anni di esperienza all'estero.

Il *business plan*<sup>76</sup> di Illy è costituito da vari punti:

- utilizzare determinate strategie di approvvigionamento e di comunicazione diretta con i produttori di caffè verde ed una politica concentrata sulla produzione di una sola miscela di caffè;
- usufruire di soluzioni tecniche dedite a migliorare la qualità nella tostatura del prodotto, continuando a puntare sul campo della ricerca e sviluppo e dell'innovazione;
- pensare "globalmente": per vendere prodotti all'estero riscuotendo successo, è importante adottare una strategia di *marketing* globale, in modo tale da valorizzare costantemente il *brand* e penetrare ciascun mercato locale, differenziandosi da Paese a Paese;
- stabilire un piano operativo utile a consegnare logistica pesante e con capacità di sostegno; mentre si sta preparando il lancio di un sito *e-commerce* e di operazioni di *e-marketing* nei mercati globali, è necessario costruire attentamente un canale per gestire la logistica e i servizi alla clientela a livello locale;

---

<sup>76</sup> Il *business plan*, o piano economico-finanziario, è il documento che permette di definire e riepilogare il progetto imprenditoriale, le linee strategiche, gli obiettivi e la pianificazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa. [https://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnline5/\\_Oggetti\\_Correlati/Documenti/Norme%20e%20Tributi/2011/06/guida-mettersi-in-proprio/domanda/business-plan.pdf](https://www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnline5/_Oggetti_Correlati/Documenti/Norme%20e%20Tributi/2011/06/guida-mettersi-in-proprio/domanda/business-plan.pdf): 30.12.2018.

- creare il piano ufficiale per ogni regione: i lanci regionali dovrebbero essere condotti tramite un approccio di adeguamento a ciascun mercato;
- prendere in considerazione i metodi di pagamento preferiti dagli acquirenti locali;
- sviluppare una strategia dei prezzi e degli adempimenti fiscali (seguendo dunque il regolamento fiscale locale);
- delineare un'infrastruttura di *e-commerce* scalabile, tramite la quale espandere la propria strategia globale.

Nelle nazioni dove Illy non è presente tramite delle filiali commerciali, si costituisce una rete di importatori/distributori, seguendo una politica distributiva esclusiva e selezionando gli operatori esteri in base alla dimensione aziendale, alla tipologia e al numero di prodotti che formano il portafoglio, alla reputazione nel mercato estero, alla conoscenza del mercato, alla capacità di credito e alla capacità strategica imprenditoriale.

Gli importatori/distributori si suddividono in 2 classi:

- importatori/distributori dove Illy possiede una quota minore del capitale totale e rispetto ai quali si ha un diritto di opzione ad acquistare il *business* nell'eventuale vendita da parte del distributore (per aumentarne il grado di controllo);
- importatori/distributori totalmente indipendenti, rispetto ai quali non esiste né diritto di opzione, né *steering committee*<sup>77</sup>, né partecipazione al capitale da parte di Illy.

Gli obiettivi principali aziendali si riassumono dunque in 2 linee-guida fondamentali: stimolare l'espansione globale e sviluppare la vendita al dettaglio per omnicanalità<sup>78</sup>, concentrandosi sulla valorizzazione e lo sviluppo delle aziende il cui valore principale è la ricerca della perfezione.

Il cuore del *business* Illy è il caffè espresso. La **strategia** competitiva del gruppo è connotata dall'eccellenza qualitativa del prodotto e dalla costante inclinazione verso il mercato internazionale (in particolare, si punta attualmente al mercato asiatico e ad un'apertura verso il mercato inglese).

Dal punto di vista della **sostenibilità**, il Gruppo si contraddistingue per un'inclinazione verso lo sviluppo sostenibile per il lato economico, sociale ed ambientale. Nel corso del 2017, è stato approvato il Piano Strategico della Sostenibilità con durata triennale, con la definizione della politica di sostenibilità e la nascita di iniziative tendenti al miglioramento dell'efficienza energetica, alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica e alla conservazione dei controlli di sorveglianza in tema di certificazione energetica *ISO 50001*.

---

<sup>77</sup> *Steering committee* ("comitato guida") è un termine inglese utilizzato nelle organizzazioni per definire un comitato di persone dotato di compiti decisionali di tipo strategico. <https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/steering-committee>: 30.12.2018.

<sup>78</sup> Per omnicanalità si intende la capacità di seguire il comportamento dei clienti, di saper gestire in tempo reale la comunicazione su diversi punti di contatto. <https://www.e-businessconsulting.it/crm/omnicanalita/>: 30.12.2018.

Per queste ragioni, Illy è stata riconosciuta da *Ethisphere*<sup>79</sup> come l'azienda più etica d'Italia del 2017: la strategia del Gruppo si basa infatti anche sull'etica, intesa come costruzione di valore nel tempo attraverso la sostenibilità, la trasparenza e l'evoluzione personale.

Dal punto di vista dello sviluppo della produzione, poi, il Gruppo Illy ha cominciato a riorganizzare in modo approfondito l'area strutturale del settore, procedendo ad includere risorse umane e a rivisitare prodotti duraturi e consumabili, ridisegnanandone anche l'esteriorità.

In particolare, Illy ha cominciato a diffondere, a partire dal 2017, la nuova piattaforma *e-commerce Demandware*<sup>80</sup> sul territorio nazionale, indirizzata successivamente verso gli Stati Uniti e in Francia, oltre ad aver sviluppato la struttura di *CRM Analytics*<sup>81</sup> - come sostegno per analizzare i dati relativi ai clienti per poter creare *clusters* su cui basare la personalizzazione delle proprie attività di *marketing* - e a continuare con il progetto di digitalizzazione dei punti vendita utilizzando il sistema di controllo delle casse e delle attività esecutive legate alla vendita, in modo tale da poter osservare una miglior direzione delle varie operazioni.

Dal punto di vista della **Ricerca e Sviluppo**, tra i prodotti nati nel 2017 si segnala la macchina *Y5 Espresso & Coffee*, che riordina in automatico i consumabili attraverso l'uso dell'*App Amazon* destinati al mercato americano. Inoltre, sono continuate le attività di sperimentazione dedite all'ottimizzazione delle *performances* di caffettiere di tipo moka, dopo il successo riscontrato dal prodotto *Pulcina*<sup>82</sup>, creato nel 2015.

---

<sup>79</sup> L'*Ethisphere Institute* è leader mondiale nella definizione e nella progressione degli *standards* etici di pratica aziendale. <http://www.felicitapubblica.it/2016/03/08/illy-caffe-e-nella-lista-delle-worlds-most-ethical-company-2016/>: 30.12.2018.

<sup>80</sup> *Demandware* è fornitrice di una piattaforma digitale attenta ad accompagnare i *retailers* e i *brands* appartenenti ai settori moda, lusso e *lifestyle* a espandere i loro business a livello internazionale. <https://www.01net.it/sbarca-in-italia-il-cloud-commerce-di-demandware/>: 30.12.2018.

<sup>81</sup> Con il termine *CRM Analytics* si fa riferimento ai processi che analizzano i dati sui clienti di un'azienda e li trasformano in informazioni utili alla direzione aziendale per prendere decisioni efficaci velocemente. <https://www.opensymbol.it/crm-analytics-3-cose-sapere/>: 30.12.2018.

<sup>82</sup> *Pulcina* è una macchina creata con l'intento di aumentare la funzionalità della classica moka e sviluppare una forma in grado di esaltare le proprietà organolettiche del caffè. <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/alessi-illy-pulcina>: 30.12.2018.

<b>Tab. 30 - Dati consolidati di sintesi (2015-2017; in milioni di euro)</b>	<b>Esercizio 2017</b>	<b>Esercizio 2016</b>	<b>Esercizio 2015</b>
<b>Ricavi</b>	516.280.000	505.005.152	479.747.247
<b>EBITDA Adjusted</b>	64.135.000	63.704.000	66.400.000
<b>EBIT - Risultato operativo</b>	28.563	29.366	32.797
<b>Posizione finanziaria netta</b>	-223.893	-218.877	-220.723
<b>Utile d'esercizio</b>	9.177.800	10.561.311	10.396.000
<b>ROI</b>	9,29%	9,45%	11,25%
<b>ROE</b>	11,47%	13,67%	16,81%
<b>ROS</b>	5,53%	5,82%	6,84%

Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2015-2017 Gruppo Illy S.p.A.*

La (**Tab. 30**) riporta i dati consolidati di sintesi relativi al bilancio 2017 del Gruppo Illycaffè.

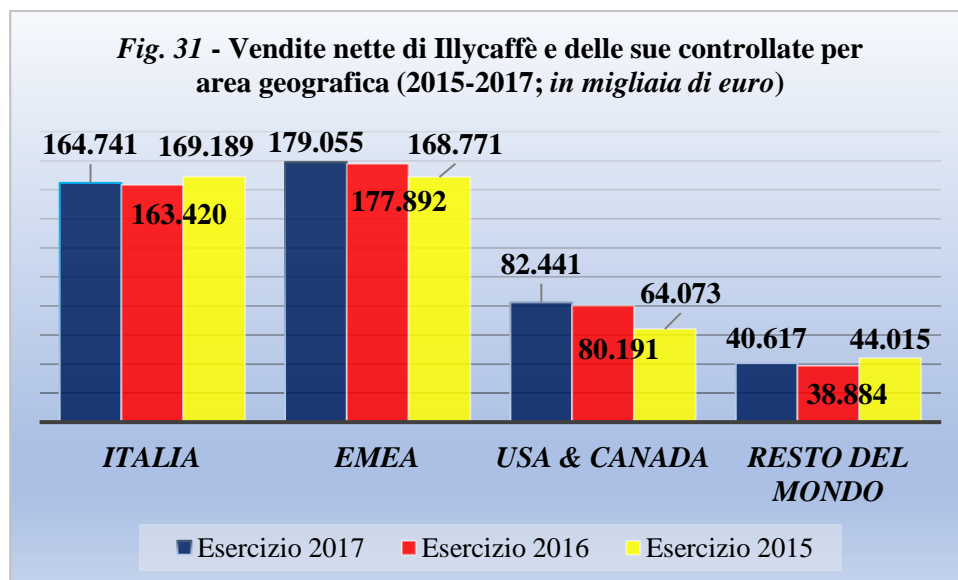
Dal punto di vista dell'**andamento economico-finanziario**, il bilancio 2017 si chiude con un fatturato aziendale che ha registrato alla fine dell'esercizio precedente 467 milioni di euro, in aumento del 4,2% rispetto al 2016; i **ricavi** delle vendite e delle prestazioni, come sottolineato dalla suddetta tabella, contano 516.280.000 milioni, con una variazione positiva di 11 milioni rispetto al 2016 e di 36 milioni rispetto al 2015.

L'**EBIT** ammonta a 28.563 milioni (in riduzione di 0,8 milioni rispetto al 2016), mentre il Gruppo Illy ha registrato nel 2017 un **utile d'esercizio** pari a 9.178 migliaia (rispetto alle 10.561 migliaia dell'esercizio 2016) e una **posizione finanziaria netta** totale di 223.893 milioni, che sottolinea un miglioramento rispetto all'esercizio precedente, chiudendo il bilancio dell'anno passato con Margine Operativo Lordo (**EBITDA Adjusted**) pari a 64.135.000 milioni, ritenuta una "quota *record*". Inoltre, come si evince sempre dalla (**Tab. 29**), tutti gli indicatori di redditività del Gruppo (**ROI**, **ROE** e **ROS**) hanno evidenziato una lieve evoluzione positiva.

In base alla Relazione degli Amministratori sulla Gestione del Gruppo Illycaffè S.p.A. - resa pubblica il 25 gennaio 2018 -, nel 2017 Illy ha ottenuto vendite a volume per un totale di 19.723 tonnellate, aumentando la quantità di circa l'1% rispetto al 2016. In Italia, nel canale moderno, il settore caffè ha venduto 104.240 tonnellate, evidenziando un calo a volume del 4,9% in confronto al 2016. Il *sell out*<sup>83</sup> a valore è stato di 1.161 milioni, registrando una decrescita dell'1,3% in comparazione al 2016. Il prezzo medio di riferimento del prodotto offerto è pari a 11,14 euro al kg, rilevando un aumento equivalente al 3,8% rispetto al 2016: questa crescita deriva dalla progressione del segmento costituito dalle capsule, che attualmente copre il 5,7% delle quantità totali appartenenti alla categoria.

<sup>83</sup> Il *sell out*, inteso come indicatore di *performance*, è una misura delle vendite in uscita dai punti vendita, ossia delle vendite che si realizzano con l'uscita della merce dai negozi; si tratta delle vendite fatte dai dettaglianti ai clienti finali. <https://www.glossariomarketing.it/significato/sell-out/>: 30.12.2018.

Nel commercio moderno, infine, Illy si posiziona come una torrefazione che offre un prodotto *premium* avente come prezzo medio 26 euro al kg ed è dotata di una quota a valore uguale al 3,9% a totale caffè (in negativo dello 0,1% rispetto al 2016) e all'11,1% nel macinato espresso.



Fonte: Elaborazione dati *Bilancio 2015-2017 Gruppo Illy S.p.A.*

Secondo la (**Fig. 31**), che mostra l'andamento delle vendite di Illy e delle sue consociate per area geografica, nel corso dell'anno il *trend* delle vendite del Gruppo Illycaffè non ha dimostrato un aumento significativo rispetto all'anno precedente, per quanto riguarda i volumi di caffè e fatturato. Il debole incremento è distribuito tra i Paesi in cui il suddetto Gruppo è attivo tramite distribuzione diretta e le nazioni servite attraverso distributori indipendenti. I Paesi in cui sono stati registrati i maggiori volumi di vendite da parte del Gruppo e delle sue consociate rimangono comunque l'**Italia**, contando circa 165 migliaia di euro, occupando il 34,34% delle vendite totali (in calo rispetto al 34,48% del 2016) e ponendo come canali degni di nota l'*Ho.Re.Ca.* (+0,8%) e *Retail* (+1,0%), ma soprattutto il gruppo **EMEA**<sup>84</sup>, contando 179 migliaia e ricoprendo per il 41,10% il totale delle vendite nette a livello mondiale (sempre in diminuzione rispetto al 41,48% del 2016). Aumentano invece le percentuali relative alle vendite effettuate negli Stati Uniti e in Canada (passando dal 15,97% del 2016 al 16,07% sul totale) e quelle relative alle nazioni restanti del mondo (passando dall'8,07% del 2016 all'8,49% sul totale).

<sup>84</sup> **EMEA** è l'acronimo dell'inglese *Europe, Middle East, and Africa* (Europa, Medio Oriente e Africa) ed è una designazione geografica usata soprattutto in campo economico-industriale. <https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/emea>: 30.12.2018.

Nel 2017 si è acquisito un ottimo risultato nelle Americhe e in Cina, dove l'*export* - che ricopre attualmente il 65% del fatturato - ha ottenuto un aumento pari al 16%; inoltre, si indica il forte avanzamento di alcuni Paesi dell'Est Europa e del Medio Oriente, come la Russia, l'Arabia Saudita, la Croazia, la Bulgaria, l'Israele e il *Kuwait*, mentre Paesi come l'Olanda e l'Austria stanno affrontando un periodo di crescita, grazie alle loro attività compiute sulla Grande Distribuzione che hanno bilanciato la decelerazione delle vendite nel canale *Ho.Re.Ca.*, a causa della pressione dei *competitors*. Nella consociata francese, invece, l'esito positivo è collegato alla buona prestazione economica sempre all'interno dell'*Ho.Re.Ca.*.

In seguito, la società controllata americana ha registrato un aumento in termini di volumi venduti di caffè del 6,6% rispetto al 2016, e ciò si deve ad un incremento su determinati *key accounts*<sup>85</sup> statunitensi e sul canale *Retail*, evidenziando un rallentamento delle vendite nel canale *Ho.Re.Ca.*; fondamentale risulta la crescita delle vendite della società commerciale brasiliana rispetto all'esercizio precedente. In aggiunta a ciò, è necessario sottolineare un miglioramento rilevante delle prestazioni finanziarie della consociata cinese, andando contro tendenza rispetto ai distributori indipendenti nel continente asiatico.

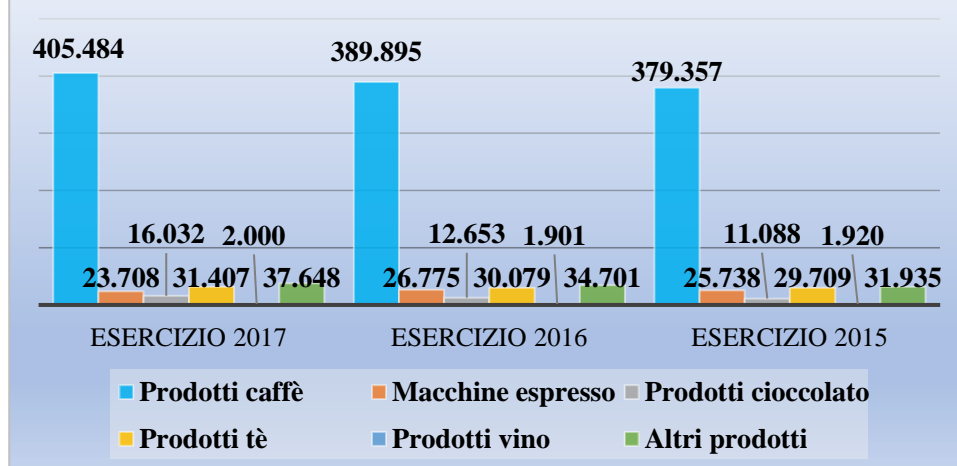
Illy (la cui economia si basa sull'autofinanziamento) monitora costantemente i rischi finanziari ai quali è esposta, in modo tale da poter minimizzare l'impatto delle variazioni negative sugli esiti economici aziendali. Tali rischi sono diretti centralmente dal relativo Ufficio di Amministrazione, Finanza e Controllo, rispettando le linee-guida stipulate insieme al vertice dell'azienda (Illy *Sustainable Value Report*, 2016).

Il Gruppo punta poi a sviluppare l'incidenza nei canali *Retail* (che si consolidano a livello internazionale) e digitali, registrando un aumento positivo delle vendite *online* pari al 14% ed offrendo negozi monomarca gestiti sia direttamente che tramite il *franchising*, spingendo anche sull'*e-commerce*. La visibilità internazionale, infine, viene attualmente incrementata dalla recente installazione di un'ulteriore sede dell'Università del Caffè a Tel Aviv, in Medio Oriente.

---

<sup>85</sup> Il *key account*, all'interno della struttura commerciale di un'azienda, è il responsabile dei grandi clienti: ha il compito di gestire le trattative di negoziazione tra questi e la propria impresa, elaborando strategie in grado di soddisfare entrambi. [http://www.impresalavoro.net/popups/professioni/KEY\\_ACCOUNT.htm](http://www.impresalavoro.net/popups/professioni/KEY_ACCOUNT.htm): 30.12.2018.

**Fig. 32 - Vendite nette del Gruppo per categoria di prodotti  
(2015-2017; in migliaia di euro)**



Fonte: Elaborazione dati Bilancio 2015-2017 Gruppo Illy S.p.A.

Com'è dimostrato dalla (Fig. 32), che riporta le vendite nette del Gruppo per categoria di prodotti, gli importi delle vendite totali sono maggioritari per quanto riguarda la categoria della produzione destinata al caffè, ammontando a 405.484 migliaia di euro (aumentando di 15 migliaia rispetto al 2016); nel 2017 le macchine per l'espresso sono invece calate lievemente (a differenza dei 2 esercizi passati), mentre sia i prodotti relativi al settore del tè, del vino e del cioccolato registrano un incremento costante negli anni.

In conclusione, per l'anno 2018 si prevede un processo di ottimizzazione dei risultati delle controllate e partecipate, oltre al fondamentale presidio di tutti i *touchpoints*, ovvero dei punti di contatto utilizzati quotidianamente dal consumatore - sui quali si concentra l'attuale strategia di *business* globale - per interagire e comunicare direttamente con l'azienda.

A gennaio di quest'anno è entrato poi in vigore il progetto di *Financial Discipline*<sup>86</sup>, che intende rendere omogenea l'informativa interna, migliorare le sinergie infragruppo e la marginalità di ciascuna società, con altri obiettivi minori a garanzia dello sviluppo armonico del Gruppo, conciliando l'interesse di tutti gli *stakeholders* e continuando a rivolgere particolare attenzione agli effetti sulle valute, sui tassi di interesse e su eventuali interruzioni del flusso di materia prima, riscontrando danni evidenti alle varie società appartenenti al Gruppo.

<sup>86</sup> La *Financial Discipline* si riferisce a quanto una persona sia abile a conformare le proprie spese e i propri risparmi ai piani che si è programmato per raggiungere i propri obiettivi monetari. <https://www.quicken.com/what-financial-discipline>: 30.12.2018.

## 2.6 Le piccole-medie torrefazioni verso l'estero: il caso Caffè Vergnano S.p.A.

Caffè Vergnano, fondata nel 1882 a Chieri ma con sede a Santena (in Piemonte) è considerata la più antica torrefazione a livello nazionale, diretta dalla stessa famiglia Vergnano, ed è sesta nella classifica italiana dei marchi di caffè più venduti nella distribuzione moderna - con una maggior predilezione verso il canale *Ho.Re.Ca.*, *Vending* (che conta attualmente un fatturato pari a 1,5 milioni di euro) e verso i mercati esteri. La produzione della stessa azienda è famosa per la sua perseverante ricerca di perfezione qualitativa, proveniente dalla precisa selezione dei migliori produttori di caffè a livello mondiale, con una lavorazione del prodotto focalizzata su un procedimento lento e tempi e temperature diverse a seconda delle origini.

Si tratta di una torrefazione solida, abile nel fronteggiare le nuove sfide poste dal mercato nel segno dell'evoluzione e della competenza professionale, che si è affermata sul mercato nazionale e ha preso velocemente piede nel contesto internazionale: Caffè Vergnano, infatti, conta circa 110 dipendenti ed esporta in più di 60 Paesi del mondo, ottenendo esiti molto positivi: dal 2004 ad oggi, infatti, il settore *export* aziendale è aumentato del circa 200% in termini di fatturato, ammontando nel 2017 a 85 milioni di euro (+7% rispetto al 2016): 28 milioni dalla Grande Distribuzione, 32 dal canale *Bar* e oltre 20 milioni dall'*export*.

Gli anni più recenti sottolineano l'ingresso del marchio in Paesi come Stati Uniti, Cile, Norvegia, Libano, Senegal, Tunisia, Svezia, Guyana, Guadalupe e Lussemburgo, oltre ad aver aperto nuovi punti vendita nel 2017 in Qatar e a Cipro e ad aver rafforzato i legami instaurati con i distributori di primaria importanza (Polonia, Germania, Francia, Grecia, Romania e Russia).

Comunque, in termini di volumi di vendita, i primi Paesi di destinazione del prodotto all'estero sono rispettivamente la Francia (prima in classifica), la Polonia (al secondo posto) e gli Stati Uniti (al terzo posto).

Come testimoniato da *Eataly Tokyo*, inoltre, il Giappone è il quarto Paese importatore e rappresenta il punto di partenza per i mercati del Sud-Est asiatico, in cui Caffè Vergnano spicca grazie alla diffusione della gamma chiamata "*Made in Eataly*" e dove l'assioma giapponese "*high price for high quality*" ("un alto prezzo per un'alta qualità") esprime il posizionamento del *brand* e della relativa produzione all'interno dei mercati asiatici.

La **strategia** estera di sviluppo coincidono con l'inaugurazione di caffetterie a proprio marchio, che rispecchiano completamente l'azienda a livello globale. L'impresa registra un totale di 152 *coffee shops* marchiati Caffè Vergnano 1882 diffusi in tutto il mondo - includendo soprattutto le principali città italiane, europee e mondiali, tra cui Milano, Londra, Parigi e Hong Kong -, dove si può godere del piacere dell'"espresso perfetto" ed acquistare prodotti di alta qualità, sempre *Made in Italy*.



L'export influenza per circa il 20% il *business* completo del Gruppo, con prospettive di crescita delle quote connesse con l'apertura di un canale distributivo in Thailandia, con l'accordo stretto con un partner di Teheran per entrare nel mercato iraniano e con lo sviluppo del prodotto in America Latina. Tali piani di potenziamento anticipano la principale sfida datata 2020: l'ingresso nel mercato cinese. Nel corso dell'ultimo anno Caffè Vergnano è diventato anche membro di "Gradita", ovvero una rete d'impresa costituita da marchi alimentari italiani di eccellenza, scelti in precedenza, avente lo scopo di far nascere delle collaborazioni - incentrate su esperienze ed abilità - costituite da aziende *partners* che ambiscono ad un incremento della capacità competitiva sui mercati, accomunate dalla stessa visione, ma mantenendo sempre i propri tratti distintivi. Grazie alla partecipazione a questo progetto, per la torrefazione si aprono scenari commerciali e ci si può confrontare con altre realtà imprenditoriali su questioni importanti. Ciò rappresenta un valore aggiunto per il potenziamento internazionale del *Made in Italy*.

Il 2011 ha rappresentato un anno di crescita fondamentale per l'impresa: dalla seconda metà dell'anno, infatti, Caffè Vergnano ha dato vita sul mercato a *Èspresso 1882*, ovvero una nuova linea di capsule destinate all'ambiente domestico, importanti per essere le prime capsule in Italia compatibili con il marchio Nespresso (che l'accusò di violazione del brevetto, vincendo la causa) - ma con un costo decisamente inferiore, pari al 10-30% in meno rispetto alla rivale svizzera -, rivolte alla Grande Distribuzione e rappresentanti dei principi-chiave dell'innovazione, della qualità e della sostenibilità.

Sebbene l'azienda sia caratterizzata da minori dimensioni rispetto alle principali torrefazioni italiane, nel 2005 diede vita all'Accademia Vergnano, punto di riferimento nel mercato sia italiano che estero, con l'obiettivo di formare i baristi nella preparazione dell'espresso perfetto.

Dal punto di vista della **sostenibilità**, l'azienda ha dato avvio ad una politica *green* che prevede la cancellazione graduale dell'alluminio e l'uso continuo di materiali riciclabili per costruire involucri e confezioni, in modo tale da poter conservare la qualità e gli aromi del prodotto. A questo proposito è stata creata la linea Cialde, la prima completamente a basso impatto ambientale. Infine, Caffè Vergnano ha anche acquisito la certificazione *ISO 14001*, oltre ad aver adottato i procedimenti per rispettare le direttive delle norme nazionali ed internazionali relative al tema in questione.

<i>Tab. 33 - Dati consolidati di sintesi (2015-2017; in milioni di euro)</i>	Esercizio 2017	Esercizio 2016	Esercizio 2015
<b>Ricavi</b>	81.814.952	79.073.562	74.391.057
<b>Valore aggiunto</b>	15.374.946	14.705.807	13.823.947
<b>EBITDA</b>	7.456.577	7.446.339	7.111.931
<b>EBIT - Risultato operativo</b>	1.584.911	1.818.169	1.488.907
<b>Utile d'esercizio</b>	1.122.096	856.886	500.919
<b>ROE</b>	6,78%	5,36%	3,16%
<b>ROI</b>	2,49%	3,03%	2,65%
<b>ROS</b>	1,98%	2,38%	2,07%

Fonte: Elaborazione dati Bilancio 2015-2017 Casa del Caffè Vergnano S.p.A.

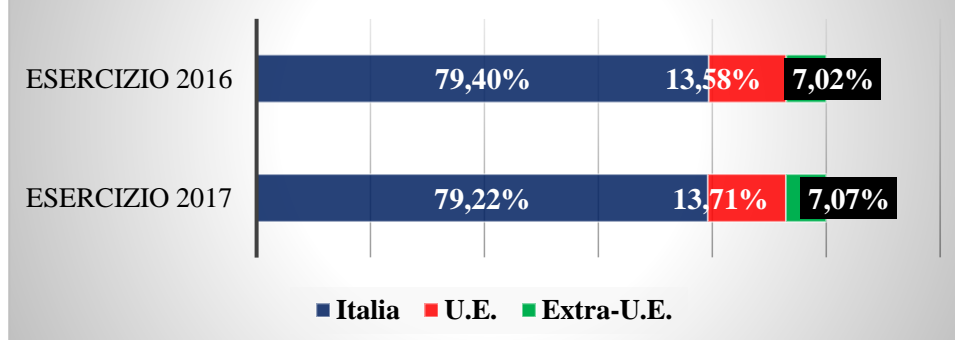
La (**Tab. 33**) riporta i dati consolidati di sintesi relativi al Bilancio 2017 di Caffè Vergnano.

Dal punto di vista dell'**andamento economico-finanziario**, il risultato dell'esercizio 2017 risulta in linea con quello del precedente esercizio, mentre il fatturato sviluppato con vendite effettuate presso i canali GDO, *Vending* e all'estero si trova generalmente allineato con l'esercizio del 2016; le vendite effettuate presso il canale *Ho.Re.Ca.*, invece, hanno riscontrato un aumento considerevole.

Per quanto riguarda i prezzi di vendita del prodotto aziendale, essi non hanno subito variazioni rispetto al 2016, quindi sono sempre compresi tra i 4 e i 6 euro ogni 250 g di prodotto macinato per moka, mentre il prezzo si aggira sui 3,50 euro per le capsule compatibili Nespresso, mentre si aggira sui 4 euro per le compatibili Lavazza.

Come si evince dalla suddetta tabella, i **ricavi delle vendite e prestazioni** hanno avuto sempre una crescita costante, passando a € 81.814.952 (+1,03%); il **valore aggiunto** è pari a € 15.374.946 (crescendo più dell'1% rispetto ai € 14.705.807 del 2016); il Margine Operativo Lordo (**EBITDA**) è equivalente a € 7.456.577, aumentando sempre dell'1%; il risultato operativo (**EBIT**) è uguale a € 1.584.911, dunque sottolinea una diminuzione del 13% rispetto all'esercizio precedente. Per quanto riguarda gli indicatori di redditività, invece, il **ROE** si è attestato al 6,78%, registrando un incremento di un punto percentuale rispetto al 2016; il **ROI** si è attestato al 2,49%, evidenziando un lieve calo rispetto all'esercizio passato, mentre il **ROS** si è attestato all'1,98%, sottolineando sempre una piccola decrescita rispetto allo scorso esercizio.

**Fig. 34 - Ripartizione dei ricavi secondo le aree geografiche (2015-2017; in %)**



Fonte: Elaborazione dati Bilancio 2015-2017 Casa del Caffè Vergnano S.p.A.

La (Tab. 34) manifesta invece i dati relativi alla ripartizione delle vendite, calcolate in percentuale, a seconda delle aree geografiche, dal 2015 al 2017. Le vendite maggioritarie rispecchiano il pieno allineamento delle tendenze nazionali, passando dal 79,22% al 79,40% in **Italia**, mentre in secondo luogo le vendite sono cresciute sia all'interno dei **mercati europei** (dal 13,58% al 13,71%) che all'interno dei mercati extra-europei (dal 7,02% al 7,07%).

Per quanto concerne poi l'attività di **Ricerca e Sviluppo**, si evidenzia anche la presenza di risorse destinate all'ottimizzazione del lato qualitativo relativo al prodotto, oltre alle risorse necessarie per introdurre nuove miscele sul mercato. Uno sguardo particolare è stato indirizzato alla personalizzazione del prodotto destinato alla vendita tramite il lancio a settembre 2017 del nuovo *Tin Configurator*, grazie a cui il consumatore avrà la possibilità di personalizzare a proprio piacimento il *design* della propria lattina, ma anche al miglioramento della resa in tazza del caffè in capsule, provando in modo specifico la granulometria, oltre ad aver effettuato anche varie verifiche di nuovi materiali compostabili da usare come involucro del caffè in capsula.

In conclusione, nei mesi iniziali del 2018 il livello del prezzo delle materie prime, rimasto uguale all'esercizio precedente, ha portato ad un modesto rialzo della marginalità<sup>87</sup>; si prevede dunque una chiusura dell'esercizio attuale caratterizzata da una marginalità maggiore.

La politica del Gruppo avrà sempre il costante obiettivo della ricerca di nuovi mercati, in termini geografici (soprattutto verso i Paesi esteri), in aggiunta ad un'inclusione sempre più approfondita del segmento delle capsule Èspresso, le quali rappresentano un segmento in costante evoluzione ed una buona produttività.

<sup>87</sup> La marginalità è la redditività in valore relativo dei singoli prodotti (o linee di prodotto) che costituiscono il margine, fondamentale perché consente al *management* delle valutazioni opportune nei piani triennali; specificatamente in termini di politica commerciale, ma anche di produzione e *marketing*. <http://www.enricoberardi.it/margine-e-marginalita/>: 30.12.2018.

Nel 2017, a questo proposito, è stata introdotta nel mercato una nuova miscela chiamata “Miscela Napoli”, che il Gruppo sta gradualmente espandendo sul mercato interno attraverso il canale GDO. È possibile quindi confermare anche per l’esercizio 2018 i piani aziendali aventi come *focus* lo sviluppo e l’innovazione della produzione e dei relativi processi, oltre ad una sempre più forte internazionalizzazione del marchio Vergnano, affinché l’impresa possa diffondere, all’interno dei vari mercati mondiali, ambasciatori del gusto e del caffè espresso, simbolo dello stile italiano. Inoltre, verrà certamente incrementato il numero dei *coffee ahops* appartenenti alla linea “Caffè Vergnano 1882” sia in Italia che nel resto del mondo, grazie anche alla fruttuosa collaborazione avviata con aziende rilevanti come *Eataly*<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> *Eataly* nasce dalla fusione di 2 parole: *eat* (mangiare) e *Italy* (Italia); il suo obiettivo è dimostrare che l’alta qualità dell’enogastronomia italiana è alla portata di tutti. [https://www.eataly.net/it\\_it/chi-siamo/eataly](https://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/eataly): 30.12.2018.

# Capitolo III - L'innovazione come motore della sostenibilità: la “*Fourth Wave*” del caffè italiano

## 3.1 Il mercato delle macchine da caffè e dei distributori industriali

Il mercato della distribuzione automatica - il cosiddetto *Vending* - è molto diffuso in tutto il territorio nazionale: in Italia sono presenti infatti più di 800.000 macchine nei vari ambienti lavorativi.

Il dato totale nazionale relativo al consumo del porzionato (capsule e cialde di caffè e altre bevande calde) ha manifestato un incremento delle consumazioni del 4,8%, considerando tutti i canali di distribuzione che includono l'attività delle imprese di gestione, che originariamente offrono la macchina in comodato d'uso gratuito ed il servizio di somministrazione del caffè in capsule o cialde monodose.

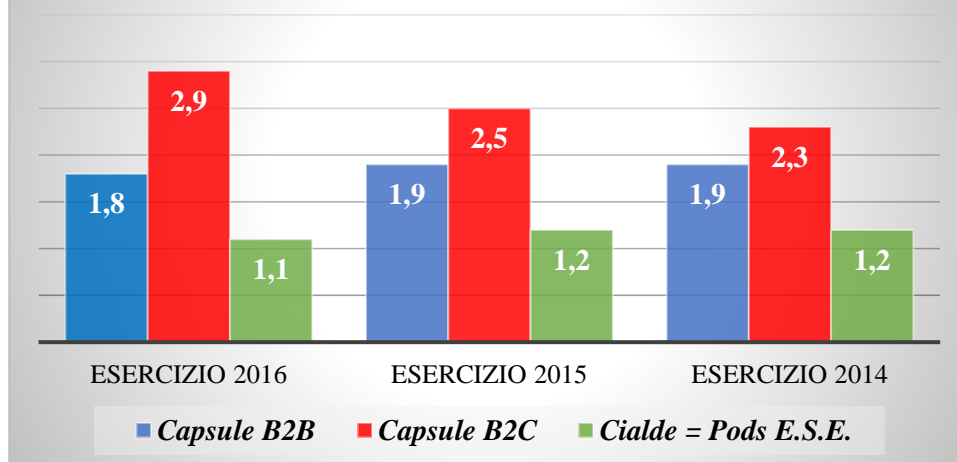
Quest'ultima attività però, essendo cambiate delle dinamiche del mercato che hanno provocato delle modifiche nelle caratteristiche e nell'evoluzione, ha evidenziato una decrescita. Già da alcuni anni, infatti, all'interno del mercato del porzionato sta aumentando specialmente la commistione tra *B2B* e *B2C*: infatti, operatori che appartengono tradizionalmente al *B2B* (le società di gestione) servono anche la clientela appartenente al *B2C*, mentre nuovi operatori (*Retail*, *e-commerce*, torrefazioni ed importatori) hanno cominciato a rifornire il canale *B2B* (uffici) tramite capsule *B2C*. Secondo quanto riportato dai dati dello studio CONFIDA<sup>89</sup>, nel 2017 sono stati registrati 6,1 miliardi di consumi, di cui 1,7 miliardi relativi alle capsule *B2B* (ossia offerte alle aziende), 3,2 miliardi di capsule *B2C* e 1,2 miliardi di Cialde *E.S.E.*<sup>90</sup>, per un totale di un valore di 1,7 miliardi di euro relativi al settore porzionato. Il caffè, inoltre, è il prodotto più venduto ai distributori automatici, registrando il 55,5% delle consumazioni totali: nel 2017 sono state quasi 3 miliardi (2 miliardi e 768) le erogazioni (cioè i caffè consumati al distributore automatico), con una crescita dello 0,59%. Attualmente in Italia l'84% del numero di caffè nel *Vending* vengono erogati trasformando il caffè in grani macinato al momento, e questo rappresenta un segnale inequivocabile della ricerca di una qualità sempre più significativa.

---

<sup>89</sup> Socio effettivo di Confcommercio - Imprese per l'Italia e partner di *EVA (European Vending Association)*, CONFIDA associa attualmente oltre 500 imprese, tutela gli interessi degli associati, fornendo consulenza, aggiornamenti, formazione e servizi alle aziende che operano nella filiera della distribuzione automatica. <https://www.confida.com/>: 9.1.2019.

<sup>90</sup> La parola *E.S.E.* sta per *Easy Serving Espresso*, ovvero il sistema aperto per eccellenza, che viene utilizzato per la preparazione del caffè espresso in cialde. Consiste in sostanza in dosi monoporzionate contenenti ciascuna 7 grammi di caffè macinato e pressato, contenuto tra due strati finissimi di carta filtro a chiusura ermetica. <https://www.cialdeweb.it/blog/cialde-carta-ese-quello-vuoi-sapere/>: 9.1.2019.

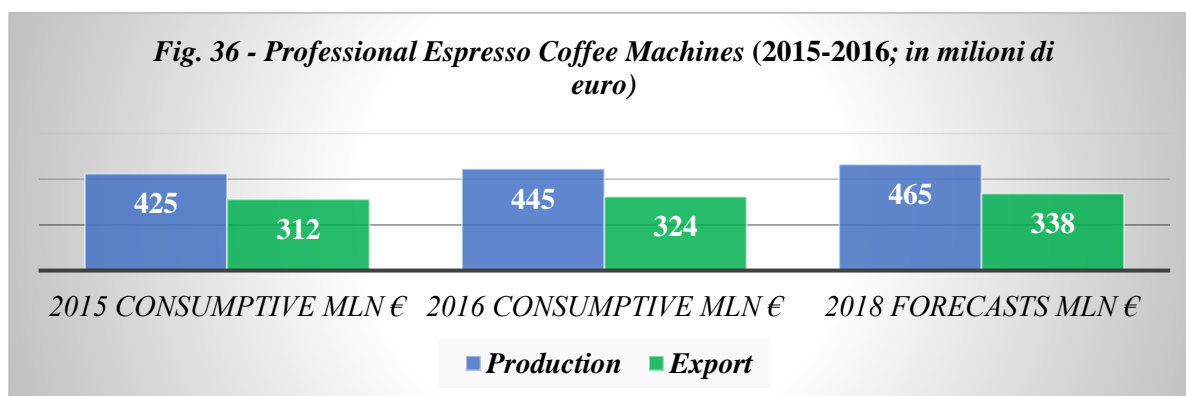
**Fig. 35 - MERCATO CAFFÈ PORZIONATO (VENDING  
segmenti di consumo; in miliardi di euro)**



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (Fig. 35) riporta i dati relativi ai segmenti di consumi, calcolati in miliardi di unità, all'interno del mercato del caffè porzionato. In questo periodo, le capsule *B2B* hanno riscontrato un lieve calo nel 2016, allo stesso modo delle cialde, mentre le capsule *B2C* sono state protagoniste di un piccolo aumento. Comunque, il valore complessivo di tali segmenti ammonta a più di 1,6 miliardi di euro.

**Fig. 36 - Professional Espresso Coffee Machines (2015-2016; in milioni di euro)**



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (Fig. 36) rappresenta invece il segmento delle macchine professionali per caffè espresso durante il periodo 2015-2016, manifestando i dati sia relativi al bilancio consuntivo, sia relativi alle previsioni nel 2018.

Tale settore - di cui è rappresentante l'associazione *Assofoodtec/Ucimac*<sup>91</sup> - è un settore all'avanguardia all'interno del sistema manifatturiero nazionale.

Usufruendo della propria capacità d'innovazione e della propria professionalità, le imprese del settore confermano la loro *leadership* nel mondo, utilizzando a proprio vantaggio la produzione italiana.

Tab. 37 - Variabili		Consuntivo	Consuntivo	Previsioni	16/15	17/16
		2015	2016	2017	%	%
<b>Produzione</b>	milione €	425,00	445,00	465,00	4,7	4,5
<b>Export</b>	milione €	312,00	324,00	338,00	3,8	4,3
<b>Export/Produzione</b>	%	73	73	73	-	-
<b>Occupazione</b>	unità	1.240	1.240	1.285	0	3,6
<b>Impieghi</b>	milione €	13,20	13,20	17,20	0	30,3
<b>Utilizzo impianti</b>	%	70	70	72	-	-
<b>Prezzi</b>	%	1,5	1,5	0	-	-

Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (Tab. 37) descrive le variabili che caratterizzano il settore delle macchine professionali per espresso nel periodo 2015-2016, calcolate in unità, milioni di euro e percentuali.

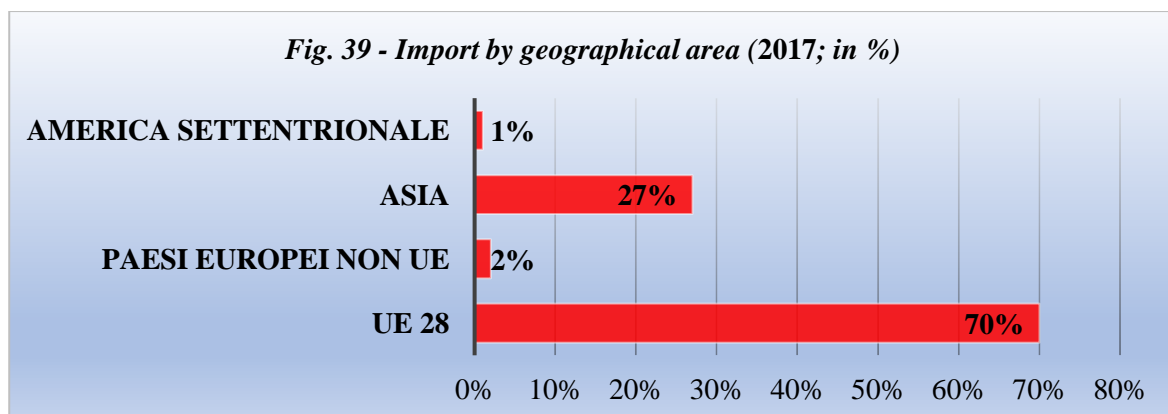
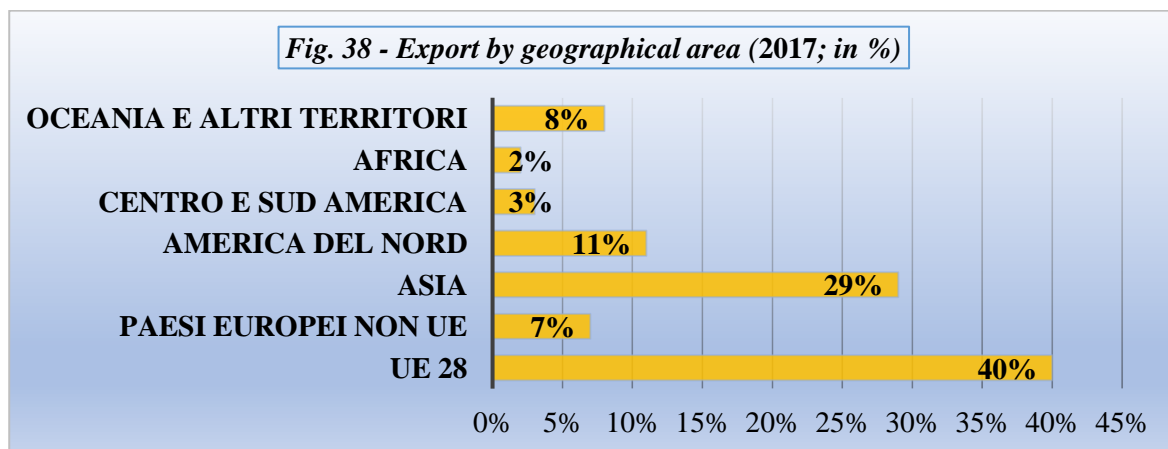
Le variabili che hanno avuto una crescita più rilevante sono la **produzione** e il segmento **export**, dei quali si prevede un rialzo nel 2017 pari rispettivamente a 20 milioni e a 26 milioni. Tutte le altre variabili sono rimaste invariate negli anni.

Le aziende del settore hanno registrato nel 2016 una produzione pari a 445 milioni di euro, evidenziando una quota di **export** del 73%. Il settore ha registrato nel 2016 un incremento della crescita della produzione (+4,7%) - proveniente in ampia parte dal mercato estero - e prevedeva per l'anno seguente un'ulteriore crescita del valore della produzione (+4,5%). Il numero di esportazioni, sottoposto ad un incremento negli anni più recenti, ha riscontrato un aumento anche nel 2016 (+3,8%), per le quali si prevedeva un ulteriore slancio verso la fine del 2017 (+4,3%). I più rilevanti mercati di destinazione rimangono quelli europei ed il mercato statunitense, mentre viene sottolineata una quota notevole verso i Paesi asiatici, soprattutto verso la Corea del Sud e la Cina, includendo anche l'Australia.

Il dato relativo all'occupazione non ha subito variazioni durante il 2016 (+3,6%), ma si prevede possa crescere verso la fine del 2017. Anche gli impieghi - cioè gli investimenti - sono rimasti invariati nel 2016, ma si prevede anche per loro un aumento considerevole - pari al 30,3% - nel corso del 2017.

<sup>91</sup> *Assofoodtec* è l'Associazione Italiana Macchine, Impianti, Attrezzature per la Produzione, la Lavorazione e la Conservazione Alimentare. <http://www.anima.it/ass/assofoodtec>: 10.1.2019.

Le imprese del settore perseverano nella loro attività nel processo d'innovazione, desiderando portare sul mercato nuovi modelli e conservare la *leadership* nel mercato.



Fonte: Elaborazione dati *Annuario Settoriale Coffitalia 2018*

La (Fig. 38) e la (Fig. 39) riportano le percentuali delle esportazioni e delle importazioni a seconda dell'area geografica, nel 2017. Le quote maggiori dell'attività di *export* si trovano in **Asia** (29%) e nell'**Unione Europea 28** (40%), allo stesso modo delle percentuali più grandi dell'attività d'*import*, rispettivamente con il 27 e al 70%.

Negli anni più recenti hanno riscontrato un forte successo le cialde (rivestite in carta) e le capsule (composte di alluminio o di plastica) di caffè porzionato, mutando profondamente il mercato del caffè domestico e da ufficio.

Il precursore del lancio delle cialde e delle capsule è stato la Nestlè, multinazionale *leader* nel settore, che ha puntato vari investimenti per pubblicizzare la sua linea Nespresso. Comunque, l'idea del caffè porzionato già esisteva, ma viene offerto un aspetto "ludico" al consumo di questa tipologia del prodotto.



Nel territorio nazionale, le aziende che hanno puntato maggiormente su questo sistema sono state Lavazza, Illy e Kimbo, grazie ad una collaborazione stretta con *Indesit*<sup>92</sup>: il segmento ha evidenziato una crescita notevole in valore del circa 20% nel 2013 ed oltre il 14% l'anno successivo, quando cialde e capsule hanno avuto il loro ingresso nel paniere Istat. Il successo del segmento dipende da vari fattori, soprattutto dalla velocità nella preparazione rispetto alla preparazione con la moka, ma è dovuto anche ad una pulizia più profonda e alla continuità nella qualità del prodotto, oltre che all'opportunità di preparare nell'ambiente domestico o in ufficio una tipologia di caffè molto simile all'espresso consumato in *bar*.

A riguardo si distinguono 2 diversi modelli, ovvero il porzionato chiuso ed il porzionato aperto: per quanto riguarda il primo sistema, possono essere consumate solo le capsule messe in vendita dal produttore della macchina, mentre nel secondo sistema possono essere usate le cialde privilegiate dal consumatore. Per porzionato chiuso s'intende, di fatto, la capsula, ed è tuttora il sistema che sta ottenendo maggior successo in Italia grazie agli investimenti pubblicitari sopracitati da parte delle principali imprese di torrefazione: il segmento nazionale delle capsule vale 200 milioni di euro, mentre il segmento relativo alle cialde registra solamente un valore pari a 50 milioni.

### **3.2 Un nuovo stile di consumo: il sistema monoporzionato**

In questi ultimi anni si è assistito alla diffusione di un nuovo stile di consumo all'interno del mercato caffè italiano: si parla infatti della nascita di una "*Fourth Wave*", ovvero la quarta ondata del caffè caratterizzata da una maggior scientificità delle abilità e delle conoscenze fra i vari attori della filiera, ma soprattutto dal consolidamento del legame relazionale e l'accrescimento degli scambi comunicativi instaurati fra produttore, torrefattore, barista e consumatore, in modo tale da alzare ancora maggiormente il grado qualitativo del prodotto e da rendere il settore più tollerabile per ciascun operatore della filiera. Si può parlare dunque dell'esistenza di un nuovo paradigma, essendo questo cambiamento un fenomeno che si sta diffondendo in quasi tutti i più importanti Paesi consumatori del prodotto del mondo: a ciò è riconducibile il fenomeno del "sistema monoporzionato", ovvero del caffè pre-macinato, dosato e pressato servito su capsule o su cialde.

Tale concetto nacque già a partire dagli anni '70 (il primo brevetto Nestlè risale infatti al 1976) - quando si desiderava preparare e gustare il miglior espresso italiano nel proprio ambiente domestico -, ma, a quel tempo, la domanda all'interno del mercato era ancora immatura ed erano presenti solo in piccola parte dei limiti tecnologici, quindi la fase di promozione della quarta ondata fu lunga.

---

<sup>92</sup> *Indesit* offre una vasta gamma di elettrodomestici per la casa e per la cucina, dotati di *design*, alte prestazioni ed efficienza per semplificare la vita domestica. <https://www.indesit.it/>: 11.1.2019.

È chiaro comunque che non si può trattare la questione dei sistemi monodose senza aver prima citato il caffè espresso all'italiana, che ha la sua massima diffusione nei Paesi esteri verso gli anni '90.

La sua propagazione verso vaste fasce di consumatori ha rappresentato infatti una pre-condizione per lo sviluppo del settore.

Inoltre, il prezzo di vendita stabilito per il caffè monoporzionato era notevolmente superiore rispetto a quello tipico della “*First Wave*”<sup>93</sup> (dalle 3 alle 8 volte più costoso), e ciò costituiva una restrizione, fino a quando il consumatore non ha acquisito un grado di raffinatezza tale da renderlo più incline verso l'accettazione di un prezzo maggiore pur di apprezzare un caffè dotato di qualità più elevata, oltre che più pratico per l'utilizzo.

L'affermazione del sistema monoporzionato avviene anche grazie alla diffusione dei *coffee shops*, che hanno promosso nuovi modi di preparazione del caffè e hanno divulgato specialmente il trend del caffè espresso e dei suoi derivati. Dunque, attualmente, il consumatore medio non si preoccupa di pagare un costo maggiore se può ottenere in cambio un caffè avente maggior qualità.

Ecco perché il sistema monodose ha iniziato a diffondersi soltanto dopo la “*Second Wave*”<sup>94</sup> e, in alcuni casi, dopo la “*Third Wave*”<sup>95</sup>, che, ha fatto nascere nell'animo del consumatore l'aspettativa della varietà del caffè e dei suoi diversi aromi.

La “*Fourth Wave*” è considerata così “nuovo paradigma” (Toffler, 2002) quando i cambiamenti giunti possono spostare gli equilibri pre-stabiliti, quindi la sua dimostrazione concreta porta a conseguenze sconvolgenti.

Tale ondata, a differenza delle 3 precedenti, non attira nuove masse di consumatori, non creando in tal modo nuova domanda, ma va a subentrare ad altre forme consumistiche.

Prendendo come riferimento il canale *Ho.Re.Ca.*, questo nuovo *business* dà origine a 2 diversi effetti:

1. effetti diretti, poiché i principali operatori del sistema monoporzionato, dopo essersi indirzzati verso il mercato interno e verso l'OCS, stanno puntando sempre maggiormente al mercato costituito dall'*Ho.Re.Ca.*, in particolar modo verso gli *Hotels* e l'ambito della ristorazione. Infatti, imprese come Nespresso e Lavazza hanno attuato strategie (come la diversificazione della produzione con la personalizzazione delle varie linee e la nascita di attrezzature *ad hoc*) per dominare ancora di più il mercato, mettendo così in difficoltà i torrefattori tradizionali;

---

<sup>93</sup> La “*First Wave*” (o prima ondata) è caratterizzata da un aumento esponenziale del consumo di caffè. <https://www.craftbeveragejobs.com/the-history-of-first-second-and-third-wave-coffee-22315/>: 31.1.2019.

<sup>94</sup> La “*Second Wave*” (o seconda ondata) è caratterizzata dalla definizione e dal godimento del caffè speciale. <https://www.craftbeveragejobs.com/the-history-of-first-second-and-third-wave-coffee-22315/>: 31.1.2019.

<sup>95</sup> La “*Third Wave*” (o terza ondata) è caratterizzata dall'acquisto di caffè basato sulla propria origine e su metodi artigianali di produzione. <https://www.craftbeveragejobs.com/the-history-of-first-second-and-third-wave-coffee-22315/>: 31.1.2019.

2. effetti indiretti, per cui attraverso la proposta sul mercato di un determinato prodotto simile a quello proposto nei *coffee shops*, il sistema monodose trasforma una quantità del consumo extra-domestico in consumo interno o in consumo nei luoghi di lavoro, limitando la domanda presente nell'*Ho.Re.Ca.* Ciò risulta chiaro soprattutto nei mercati più maturi, come quello italiano, in cui l'interruzione dei consumi al *bar* riscontrata negli ultimi 20 anni è in parte riconducibile alla più grande divulgazione di macchinette da caffè negli uffici e negli ambienti domestici.

Tutti questi fattori sottolineano l'importanza fornita dalla nuova ondata del monoporzionato, in confronto agli elementi caratterizzanti le 3 ondate precedenti: tale settore sta infatti crescendo ad un ritmo costante del 20-30%, valori che sono apprezzabilmente più alti rispetto a quelli registrati negli altri segmenti del mercato caffeicolo.

Quest'ondata ha molti elementi in comune con la "*First Wave*", tra cui:

- la nascita da alcune innovazioni tecniche collegate al *packaging*;
- la fornitura di vantaggi alle aziende grandi, soprattutto per motivi di economie di scala relative agli enormi investimenti fatti inizialmente;
- i principali operatori, che sono sempre le stesse multinazionali del caffè;
- l'ampio utilizzo del *mass marketing*, con un ruolo fondamentale della pubblicità e del marchio;
- la predilezione del mercato interno e all'*OCS* come canali di destinazione, mentre il canale *Ho.Re.Ca.* (che include anche caffetterie e *coffee shops*) occupa solo una posizione marginale.

Allo stesso tempo, la "*Fourth Wave*" si contraddistingue dalla prima ondata per alcune particolarità, come: la considerazione del prezzo come una variabile secondaria; l'offerta del prodotto in vari gusti e aromi; il dominio del caffè espresso, seppur non esclusivo; la distribuzione prioritaria attraverso i canali *Internet* e del *Vending*, oltre che nei classici canali della GDO; l'"educazione" del consumatore attraverso la varietà dei profili del caffè.

Grazie alla tecnologia e alla recente raffinatezza utilizzata nel *design*, le macchine per il caffè espresso hanno rivoluzionato lo stile di consumo domestico, adottando un particolare *focus* sul pratico sistema monoporzionato. Attualmente l'offerta di macchine per il caffè è molto ampia e diversificata, e tutte le proposte a riguardo hanno come obiettivi principali la semplicità dell'uso, la bontà di estrazione e l'eleganza dell'aspetto esteriore.

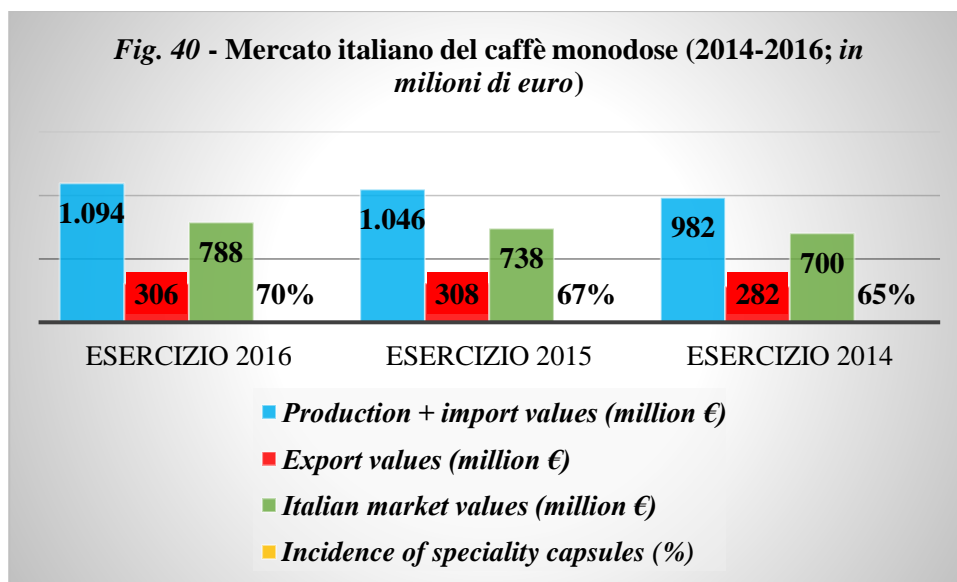
In luogo all'ultimo rapporto fornito da *Competitive Data*, il mercato italiano delle cialde e capsule di caffè nel 2016 ha manifestato una disponibilità produttiva (costituita da produzione interna + *import*) a valore di 1.094 Mio €. L'*export* a valore ha registrato 306 Mio € e, dunque, la domanda interna è stata equivalente a 788 Mio €.

Il mercato interno è stato protagonista di un aumento a valore pari al 5,8%, ma con un *trend* diversificato nei vari canali:

- +4,6% nel canale Famiglia;
- -4,5% nel canale *OCS*;
- +23,8% nel canale *Ho.Re.Ca.*;
- +53,4% nel canale *Internet*.

Le torrefazioni produttrici di caffè porzionato in cialde e capsule assumono una quota rilevante: circa 500 torrefazioni, dotate di circa 1.100 dipendenti.

Le capsule in alluminio occupano il segmento costantemente in aumento nel 2016 (+11,3%), a seguito di una curvatura delle capsule in plastica e delle cialde in carta. L'incremento esponenziale del numero di torrefazioni che hanno inserito nel portafoglio prodotti capsule compatibili, specialmente con il sistema Nespresso, ha influenzato molto positivamente le prestazioni di alcune imprese che focalizzano il loro modello di *business* proprio sulla produzione in conto terzi, e ciò sta stimolando vari *players* di medie dimensioni a portare a termine importanti impieghi, in modo tale da potersi proporre loro stessi controterzisti. Le imprese, aventi l'obiettivo originario di evolvere sistemi proprietari, stanno rivisitando la strategia totale per ottenere il massimo rendimento anche da quest'opportunità di business.



Fonte: Elaborazione dati *Beverfood 2018* su dati *Competitive Data*

La (Fig. 40) manifesta gli elementi, calcolati in milioni di euro, che vanno a formare il mercato italiano del caffè monodose tra il 2014 e il 2016. Come si nota dalla figura soprastante, tutti i valori hanno registrato un costante aumento, ad eccezione dei valori legati al settore *export*.

Nel 2015 il mercato interno ha registrato 788 milioni di euro, contando un aumento del 6,8%; il resto proviene dall'*export*, che cala di 2 milioni rispetto al 2015.

Innovative, pratiche e talvolta anche dotate di un *design* raffinato, le macchine professionali per il caffè espresso, grazie all'utilizzo di semplici sistemi monodose, hanno avviato una rivoluzione per nello stile di consumo del caffè. Oggigiorno è presente un'ampia gamma di macchine per il caffè, che ambiscono tutte alla praticità d'uso, alla bontà d'estrazione e ad un'esteriorità elegante.

Comunque, non esiste solamente il sistema monodose per espresso, ma i sistemi attuali più famosi sono le capsule e le cialde: infatti, nonostante la crisi economica e sebbene il prezzo al kg del caffè porzionato superi di quasi 50 euro rispetto al prezzo del caffè in grani e macinato, il caffè in capsule è ormai diventato il punto focale del mercato caffèicolo nazionale.

La **capsula** è un piccolo involucro formato da plastica o alluminio (o da ambo i materiali) dotata di una dose di polvere di caffè macinato - compresa tra i 5 e gli 8 grammi -, dalla quale si estrae una tazzina di caffè tramite l'utilizzo di una macchina apposita. La macchina ed il relativo prodotto costituiscono un'unica offerta commerciale appartenente allo stesso proprietario (da qui nasce la definizione di sistemi proprietari); dunque, il consumatore potrà adoperare la capsula solo internamente alla macchina proposta dal produttore.

La **cialda** è invece una determinata quantità di caffè macinato (circa 7 grammi) contenuta tra 2 fogli di carta filtro. Soddisfando lo *standard* previsto dal mercato, è possibile utilizzare la cialda in varie macchinette per caffè espresso; quindi, il consumatore non ne risentirà dal punto di vista qualitativo e in termini di gusto, poichè potrà sostituirla in ogni momento con quella di un'altra marca.

Verso gli anni '90, inoltre, si diffuse l'innovazione rappresentata dalle cialde **E. S. E.** (*Easy Serving Espresso*), ovvero l'unico sistema "aperto"<sup>96</sup> per il caffè espresso preparato con sistemi monodose: per poter funzionare, infatti, è necessario che il sistema di preparazione relativo alle cialde **E. S. E.** e quello della macchina siano coincidenti, per essere totalmente compatibili.

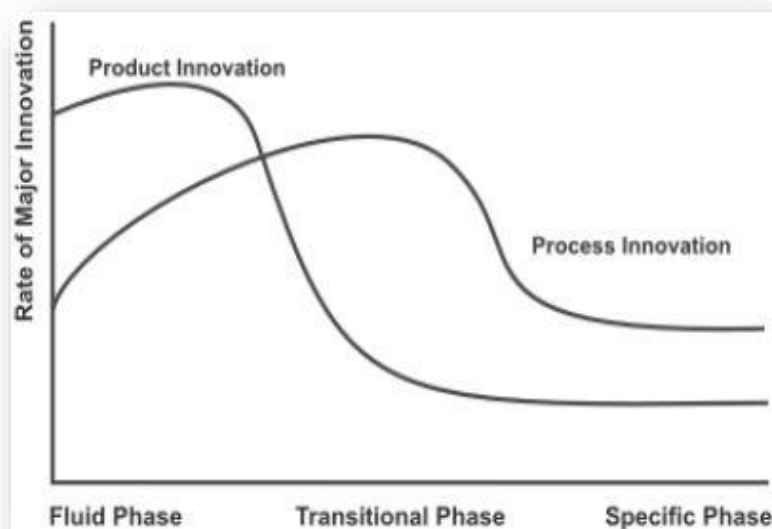
Le cialde **FAP** ("Filtro A Perdere"), invece, sono state protagoniste di un processo di personalizzazione - nella forma e nella misura - da parte di varie torrefazioni italiane. Ciò comporta la nascita di un sistema "chiuso"<sup>97</sup>, grazie al quale l'acquirente di una certa macchina deve per forza comprare la capsula corrispondente e nel quale il produttore prova ad istituire il proprio prezzo (per questa ragione, quasi la totalità delle cialde FAP costano di più rispetto alle cialde **E. S. E.**). Questo caso è rappresentato dai sistemi a capsule Nespresso, Illycaffè e Lavazza A Modo Mio.

---

<sup>96</sup> Il sistema aperto permette di utilizzare vari marchi di caffè e diverse tipologie di monodose o più marche di macchine con uno *standard* predefinito. <https://specialcoffee.it/caffe-cialde-vantaggi-rispetto-al-caffe-capsule/>: 31.1.2019.

<sup>97</sup> Il sistema chiuso è un sistema protetto da brevetti sia sulla macchina sia sulle capsule, che utilizza un unico tipo di monodose su di una specifica macchina. <https://specialcoffee.it/caffe-cialde-vantaggi-rispetto-al-caffe-capsule/>: 31.1.2019.

**Fig. 41 - Il modello di Abernathy & Utterback**



Fonte: <https://eintblog.wordpress.com/2013/10/16/ciclo-innovazione/>

La (**Fig. 41**) va ad analizzare il modello di *Abernathy & Utterback*, formato dalle seguenti fasi: d'innovazione, di prodotto e di processo. Tramite questo modello, è possibile confrontare il caffè porzionato con il caffè macinato.

Per quanto riguarda il caffè macinato, esso si trova nella fase specifica (il cosiddetto stadio sistemico), in cui il livello d'innovazione legato al prodotto non esiste in alcun modo; la fase di processo, invece, si trova in stato discendente poiché la produzione si è enormemente specializzata e i vantaggi incrementali si basano sul costo; in aggiunta a ciò, nessuna impresa sta concentrando i propri investimenti nel potenziamento dei processi produttivi di questa tipologia di prodotto, piuttosto omogenei a livello logistico-tecnologico.

Per quanto riguarda il caffè porzionato, invece, negli ultimi 10 anni si è registrato uno sviluppo della produzione di capsule e cialde che, sebbene siano nate più di 30 anni fa, si sono diffuse tra i consumatori di caffè solo in tempi recenti, trovando risposte positive da parte dei consumatori.

Nel canale del consumo domestico, la *brand image* rappresenta il più importante fattore critico di successo; la fidelizzazione della clientela si acquisisce tramite la divulgazione di nuove produzioni, che funzionano come incoraggiamento di fronte all'acquisto, sia dal punto di vista delle miscele, sia dal lato delle nuove macchine dotate di un aspetto esteriore innovativo e nuove praticità.

Comunque, le cialde stanno riscontrando sempre di più una maggior diminuzione della domanda, mentre le capsule si stanno sempre più confermando come il prodotto prescelto dal mercato, anche se la questione dell'ecosostenibilità sta dando origine ad una selezione di prodotti dotati di tecnologie diversificate. Dunque, non è stato ancora eletto il prodotto "vincente".

Per concludere, la velocità di crescita del *business* del monoporzionato potrebbe svilupparsi ancora maggiormente in futuro grazie a 2 aspetti:

1. il primo riguarda l'entrata nel mercato di nuovi *competitors*, grazie ai notevoli ritmi di sviluppo caratterizzanti il sistema;
2. il secondo elemento riguarda la scadenza dei brevetti.

I piccoli torrefattori riusciranno con difficoltà a occupare una posizione significativa in questa competizione, poiché la necessità di disporre di grandi risorse finanziarie per dar vita e lanciare un sistema chiuso è incompatibile con le risorse a loro disposizione. Il loro ruolo può essere vincolato allo sfruttamento dei sistemi aperti o dei sistemi scaduti<sup>98</sup>, in cui però, non avendo la possibilità di affrontare i grandi attori sul piano della distribuzione, della pubblicità e della fama del marchio, vengono spesso messi in disparte ed usano come unica leva di competizione il prezzo, dando vita ad una vera e propria "*price competition*" all'interno dell'industria del caffè.

### **3.3 Come ampliare il processo d'internazionalizzazione del mercato caffeicolo italiano**

Oggi giorno, il processo di pianificazione delle attività nei mercati esteri si suddivide nelle seguenti fasi:

- analisi delle opportunità di mercato;
- valutazione del potenziale del prodotto;
- scelta delle modalità d'ingresso nel mercato estero;
- spiegazione del livello di dedizione;
- sistemazione delle risorse necessarie;
- analisi dei temi tecnici;
- potenziamento della strategia di *marketing*;
- organizzazione degli operatori;
- messa in pratica della strategia di *marketing*;
- valutazione e controllo delle attività.

I primi approcci commerciali sono stati avviati solitamente grazie alla partecipazione a fiere internazionali del settore, che costituiscono tuttora una delle modalità più proficue per promulgare le esportazioni come leva fondamentale nel processo d'internazionalizzazione.

---

<sup>98</sup> I sistemi scaduti sono sistemi chiusi il cui brevetto è estinto, e sono quindi utilizzabili da qualsiasi operatore. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 179.

In questa realtà l'orientamento verso i mercati esteri non si basa tanto sul mercato in sé, quanto sul cliente: spesso infatti i clienti stranieri assumono l'iniziativa e prendono i primi contatti con il fornitore, mentre in altri casi è lo stesso fornitore che si mette a cercare il cliente estero, specialmente grazie alla partecipazione alle fiere; si parla dunque di "selezione dei clienti esteri", basata soprattutto su una "strategia in erba", anche a causa della penuria di risorse umane adeguatamente pronte per l'esercizio dell'attività.

A ciò fanno eccezione le grandi imprese di torrefazione come Lavazza, che costruisce la sua strategia d'esportazione su un incremento nei mercati considerati ad alto potenziale - come i Paesi emergenti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) e gli Stati Uniti -, e come Illy, che basa invece la propria strategia su fattori di primaria importanza per il mercato, includendo la situazione macro-economica, il settore del caffè, la competizione e l'organizzazione distributiva.

Dunque, i torrefattori italiani hanno individuato fin dal primo momento nell'essenza del prodotto il fattore-chiave del proprio successo, presentandosi sul panorama competitivo globale come gli unici detentori del "sapere" per quanto riguarda il caffè espresso, spesso convinti del fatto che il caffè sarebbe sempre stato un'esclusiva del mercato italiano. Attualmente lo scenario competitivo internazionale è sempre più complesso, essendo diventato un terreno di gioco calpestato da attori di diversa nazionalità e di diversa grandezza, i quali seguono piani strategici e si avvicinano al mercato in modi completamente differenti rispetto a quelli attuati dalle aziende italiane.

A questo proposito sarebbe necessaria una trasformazione della visione strategica, da incentrare non più su un "orientamento al prodotto", ma bensì su un "orientamento ai mercati esteri" più strutturato e dinamico, attuando investimenti per potenziare un proprio sistema distributivo. In questo modo, è possibile acquisire una padronanza sempre maggiore del *brand*, oltre ad un controllo più elevato sui processi di vendita e alla ripresa dei margini di profitto dell'importatore.

Un atteggiamento più evoluto comporta anche la presa in considerazione di una diversa politica di prodotto: le imprese di torrefazione italiane propongono infatti le stesse tipologie di prodotti offerti nel mercato domestico anche nei mercati stranieri, adattandoli poco o per nulla, pur sapendo che i gusti dei consumatori esteri nel mondo sono piuttosto differenziati.

È necessario dunque cercare di trovare il giusto compromesso per poter contraddistinguersi positivamente dalla concorrenza locale, soddisfacendo allo stesso tempo i requisiti della domanda originaria.



Gli investimenti messi in pratica dalle imprese nazionali devono quindi basarsi su 2 punti fondamentali:

1. la ricerca d'informazioni sulla domanda dei mercati esteri, per dare ascolto e capire efficacemente ciò che i nuovi potenziali consumatori richiedono;
2. l'attività di Ricerca e Sviluppo di nuove miscele e di nuovi prodotti, che riescano a completare l'assortimento della produzione. A ciò può rivelarsi utile la presentazione di un portafoglio prodotti molto vasto, che includa al suo interno varie tipologie di prodotti, oltre al classico caffè espresso italiano.

Inoltre, salvo le torrefazioni italiane, la maggior parte delle aziende estere decidono di non compiere molti investimenti al centro del *marketing* per comunicare con i propri consumatori o per dare più notorietà al *brand*; esse preferiscono infatti utilizzare altri strumenti innovativi per la promozione del prodotto, come ad esempio il *web* e il *mobile marketing*<sup>99</sup>, oppure strumenti più tradizionali come le fiere o gli eventi a base internazionale. Le imprese italiane partecipano alle fiere, ma non ne sfruttano tutto il loro potenziale, limitandosi solo ad attendere che qualche eventuale cliente possa interessarsi al loro *stand* senza nemmeno coinvolgerlo in precedenza.

La fiera, se ben sfruttata, potrebbe dunque rappresentare un'opportunità importante da cogliere, così che il cliente, tramite il cosiddetto *engagement*<sup>100</sup>, possa acquisire effetti positivi per quanto concerne la consapevolezza del marchio, dando origine ad una sorta di "piattaforma relazionale" in cui possa sorgere un interscambio conoscitivo tra l'impresa e il relativo cliente.

Anche i siti aziendali, come d'altronde i *social networks*, sono generalmente poco curati e raramente aggiornati, limitando molto in questo modo la comunicazione con gli utenti *online*, desiderosi di ottenere informazioni tramite la compilazione di un *form* o l'uso delle tradizionali leve di contatto, come ad esempio il numero di telefono e l'indirizzo *e-mail*.

Trattandosi di strumenti sostanzialmente più economici rispetto a quelli tradizionali - ma altrettanto utili -, le imprese potrebbero approfittarne più largamente ed efficientemente, soprattutto in una prospettiva internazionale: nella situazione attuale, infatti, l'utilizzo dei nuovi *media* comunicativi porta all'origine dell'"affinità" con il consumatore, in modo tale da conquistarne la fiducia e dare inizio così ad un processo di fidelizzazione<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> Il *mobile marketing* è un nuovo termine coniato per identificare il *marketing* diretto ai cellulari, agli *smartphones* e ai *tablets*. <https://www.programmatic-rtb.com/cose-definizione-di-mobile-marketing/>: 6.2.2019.

<sup>100</sup> L'*engagement* è un processo dinamico e interattivo all'interno di una relazione di co-creazione di valore. <https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/08/08/di-cosa-parliamo-quando-parliamo-di-engagement/>: 6.2.2019.

<sup>101</sup> La fidelizzazione è un programma intrapreso per far sì che una o più persone diventino acquirenti abituarini dei prodotti di un'azienda, o facciano abituale ricorso ai servizi offerti da tale impresa. [https://www.treccani.it/enciclopedia/fidelizzazione\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/fidelizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/): 6.2.2019.

Inoltre, il canale distributivo elettronico è per sua identità un canale di comunicazione (e di vendita) mondiale: “l’impresa, aprendo un sito *web*, entra quasi simultaneamente e virtualmente in diversi mercati esteri, può raggiungere i clienti potenziali in ogni parte del mondo e in qualsiasi momento, annullando la “distanza fisica” e la “distanza temporale” che la separa dai mercati esteri” (Pascucci, in Cerruti, 2012, 106).

Viene sottolineato poi un errore di visione sul quale i vari torrefattori nazionali focalizzano la propria attività per affrontare la concorrenza a livello internazionale: l’espresso italiano è un prodotto compreso, di fatto, nella fascia *premium* del mercato, in cui si prospetta che il grado di qualità sia molto alto. Il *benchmark*<sup>102</sup> del grado di competitività delle torrefazioni italiane non può quindi costituire la media del mercato, ma i *competitors* che vanno a ricoprire la fascia più elevata.

Non esportare le miscele migliori rappresenta perciò un vincolo d’importanza rilevante, tale da minacciare la credibilità del caffè italiano nei segmenti *premium* del mercato.

Un sistema alternativo vantaggioso potrebbe essere, ad esempio, il trasferimento della produzione in alcuni mercati distanti dal punto di vista geografico ed importanti dal punto di vista strategico, dove la domanda attribuisce maggior valore alla freschezza del prodotto. Tale spostamento, oltre all’ampliamento della gamma produttiva, non svaluterebbe il *Made in Italy*, anzi, lo rinnoverebbe notevolmente e gli fornirebbe una più alta intensità competitiva.

In aggiunta a ciò, per migliorare la propria prestazione economica e finanziaria internazionale, ciascuna torrefazione dovrebbe iniziare a fare *co-marketing*<sup>103</sup> insieme alla propria catena di vendita, incentrata su una gestione del cliente globale, con l’obiettivo di promuovere il proprio *brand* ed aumentare la sua visibilità presso la clientela estera, resitringendo in tal modo l’atteggiamento opportunistico che funge da tipico connotato della catena.

È chiaro pertanto che per instaurare una relazione stabile con questo soggetto economico, l’industria del caffè deve acquisire nuove competenze e modelli organizzativi dinamici, di cui varie aziende non sono ancora dotate.

La carenza di una struttura organizzativa e commerciale adeguata può dimostrarsi sempre di più come un ostacolo, tenendo conto della continua crescita della presenza delle catene in tutto il mondo.

---

<sup>102</sup> Il *benchmark*, nel linguaggio aziendale e finanziario, è un indice ottenuto tramite l’unione di vari indici di diversa natura, il quale viene adoperato dalle società d’investimento come termine di misurazione per valutare e manifestare al cliente il rendimento di un certo investimento. <https://www.treccani.it/vocabolario/benchmark>: 6.2.2019.

<sup>103</sup> Il *co-marketing* (o *cooperative marketing*) è un modo di unire risorse e clienti per far nascere delle campagne pubblicitarie dotate di efficacia potenziata, offrendo l’opportunità di: economizzare mettendo in comune risorse come *budget* e idee per il *marketing*; condividere un pubblico qualificato di potenziali clienti; promuovere un rapporto a lungo termine tra *brands* che si aiutano a vicenda; soddisfare i clienti offrendo prodotti gratuiti, omaggi e prodotti *co-branded*. <https://it.shopify.com/blog/co-marketing-partnership-strategiche>: 6.2.2019.

Per concludere, un'impresa dotata di una spiccata inclinazione ai mercati esteri è un'impresa che prende come riferimento principale il modello *MarkOr*<sup>104</sup> (Cadogan et al., 2001, 278-279); di conseguenza, essa possiede l'abilità di monitorare la situazione all'estero per acquisire le informazioni necessarie (*export market intelligence generation - EMG*), sa condividere le informazioni accumulate all'interno dell'azienda (*export market intelligence dissemination - EMID*) e, infine, è capace di modificare le proprie attività e le proprie mansioni a seconda della domanda proveniente dai consumatori esteri e delle variazioni dell'ambiente (*export market responsiveness - EMR*).

### **3.4 Prospettive future del mercato *Made in Italy*: verso un nuovo sistema di *business***

Negli anni recenti del mercato del caffè italiano ci si sta addentrando sempre di più in una cosiddetta “guerra di posizione”, dove le imprese, dopo aver rafforzato la propria presenza all'interno del mercato, mettono in atto strategie incentrate sul “*market sharing*” che, manovrando il prezzo o il valore della merce in vendita, perseverano nel difendere le proprie quote o nel crescere a svantaggio dei loro *competitors*.

Tale *status* competitivo ha come scopo sia la massimizzazione dell'utilità marginale e dei vantaggi acquisiti dai clienti, sia la limitazione (anche estrema) della redditività delle imprese attive, e perciò anche dell'attrazione dello stesso settore.

Secondo quanto afferma la teoria shumpeteriana della concorrenza (Valdani, 2003), questa situazione incoraggia le imprese a cercare nuove tecniche per poter far progredire le strategie di “*market creation*”, sfruttando innovazioni rilevanti nell'azione tecnologica e di *marketing* in modo tale da dare nuova vita allo schema del gioco, oppure cercando nuovi mercati di riferimento tramite la creazione di innovazioni progressiste, che costituiscono il risultato delle conoscenze aziendali accumulate e delle abilità che sono alla guida del mercato. Dunque, l'unica modalità di cercare il successo nel processo d'internazionalizzazione non deve essere la presa di posizione nei confronti della concorrenza, ma l'impresa deve saper eluderla.

---

<sup>104</sup> Il modello *MarkOr*, basato sull'Orientamento al Mercato, si riferisce alla capacità dell'impresa di gestire con efficacia le relazioni con i clienti tramite l'indagine del ruolo del coordinamento interfunzionale, la soddisfazione dei consumatori e l'analisi dei loro bisogni per formulare le strategie dell'impresa. Sciarelli M., Tani M. (2014), “*La social network analysis per lo studio dell'innovazione nelle reti di imprese*”. Università degli Studi di Napoli Federico II: 11.

La strategia fondamentale su cui ogni impresa dovrebbe focalizzarsi, ideata da *Kim e Mauborgne* nel 2005, viene definita “oceano blu”, basata su una logica di “*value innovation*”: l’obiettivo principale, quindi, non è sconfiggere i *competitors* del proprio settore, ma bensì quello di eliminarli fornendo ai consumatori un notevole incremento del valore, dando così spazio alla creazione di un mercato agevole e sconosciuto.

A questo proposito viene citato il caso *Starbucks*, catenacaffè di origine americana che ha saputo rinnovare il settore del caffè negli Stati Uniti (e anche nel resto del mondo) tramite il passaggio dalla vendita del prodotto per il semplice utilizzo quotidiano alla nascita di un clima pieno di emotività, in cui i clienti si godono il loro momento di pausa (la cosiddetta “*Third place*”<sup>105</sup>).

Prendendo in considerazione questi modelli, si può sostenere dunque che anche nel mercato nazionale del caffè ci sia grande necessità di un’innovazione radicale, capace di scaturire il settore attraverso l’abbattimento degli schemi regolari e lo stravolgimento delle regole competitive vigenti, seguendo come esempio il percorso avviato da *Starbucks* in America.

Al contrario, ignorare l’esigenza di cambiamento del piano di *business* attuale presente nel mercato italiano rappresenterebbe una seria minaccia per la sostenibilità futura delle torrefazioni nazionali.

Per poter definitivamente superare l’attuale modello di *business* del mercato caffè italiano, colmando così il ritardo strutturale<sup>106</sup> raccolto rispetto ai Paesi commercialmente più evoluti, possono essere attivate varie soluzioni:

- innanzitutto, per persistere nella modernizzazione (ormai prossima) del canale *Ho.Re.Ca.*, l’offerta del prodotto dovrebbe allargarsi ad una maggiore varietà, differenziata sia dal punto di vista dell’aromaticità che del costo. Tale offerta dovrebbe essere quindi più organizzata, in modo tale da poter assicurare ai propri clienti una proposta più pertinente alle loro preferenze e tale da legittimare una diversificazione dei prezzi. In questo modo, si potrebbero acquisire margini di manovra più elevati per definire la propria offerta e per garantire contemporaneamente sia la competitività che la marginalità;
- in secondo luogo, la composizione delle miscele dovrebbe essere più trasparente verso il consumatore, sia domestico che internazionale, fornendo informazioni maggiori e più dettagliate per quanto riguarda le origini utilizzate e gli ingredienti costituenti la miscela.

---

<sup>105</sup> La cosiddetta “*Third place*” nasce come area utile a separare gli ambienti sociali solitamente frequentati (“*First place*”) dal luogo di lavoro (“*Second place*”). <https://webthesis.biblio.polito.it/4814/>: 6.2.2019.

<sup>106</sup> Secondo quanto affermato da *Foodservice Intelligence*, l’Italia ha accumulato un divario temporale di almeno 20 anni rispetto agli Stati Uniti, Paese all’avanguardia sul settore del caffè. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell’espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore: 404-405.

Rinnovare il lato comunicativo relativo alla produzione rappresenta dunque una condizione indispensabile, soprattutto tramite la traduzione delle informazioni nelle varie lingue dei mercati esteri di destinazione del prodotto venduto, ma è necessario anche proporre alla clientela caffè provenienti da diversi Paesi o lavorati con l'impiego di vari procedimenti, in modo tale da far vivere al consumatore (appartenente a fasce sempre più giovani, da un punto di vista internazionale) una nuova dimensione esperienziale;

- successivamente, è sempre più richiesta dal mercato globale un'evoluzione qualitativa del prodotto: infatti, la mancanza d'innovazione tipica del mercato italiano è stata la causa principale della perdita del primato (riconosciuto a livello internazionale) del caffè espresso “*Made in Italy*” in termini di competenze e di *know-how* tecnico. Il torrefattore italiano ha dunque bisogno di allontanarsi dalla tradizione familiare che caratterizza l'impresa, principi ormai oltrepassati da una conoscenza scientifica sempre più divulgata del processo di tostatura e della seguente preparazione del caffè; sostanzialmente, il legame con le tradizioni da parte dei torrefattori rappresenta un limite, dal momento che l'esistenza di vari mediatori non concede quell'interazione diretta d'informazioni e di esperienza fra produttore e torrefattore, abile nel nutrire il processo innovativo della produzione.

Il prodotto in sé ritorna ad essere quindi il fulcro della strategia competitiva - nazionale e non - delle torrefazioni italiane

- naturalmente, non tutte le imprese di torrefazione (soprattutto quelle medio-piccole) riusciranno ad adattare la propria struttura interna alle nuove esigenze dettate dai consumatori, come allo stesso modo non potranno permettersi d'investire le risorse necessarie per alzare il grado di competenze interne ai nuovi *standards*; a tal riguardo nasceranno nuove figure professionali, altamente qualificate e capaci di suggerire ai torrefattori i prodotti migliori dal punto di vista qualitativo, sotto forma di *outsourcing*<sup>107</sup>. In questo modo si potrà velocizzare il processo d'innovazione e d'internazionalizzazione.

In quest'ottica potrebbe rivelarsi molto utile la figura del crudista, il quale potrebbe diventare consulente per gli approvvigionamenti grazie all'eccezionale conoscenza del caffè e alla stabile catena di contatti instaurati con gli operatori dei Paesi produttori, così che le varie imprese possono assicurarsi le migliori tipologie del prodotto in base al profilo ricercato, da trasformare poi in miscele pregiate da indirizzare verso i mercati esteri.

---

<sup>107</sup> L'*outsourcing* indica il processo con cui un'impresa (*outsourcee*) affida a un fornitore esterno (*outsourcer*) la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all'interno dell'organizzazione. Tale processo implica un coinvolgimento strategico del fornitore di servizi di *outsourcing* (detto anche *provider*) nei piani di sviluppo dell'impresa cliente. <https://www.glossariomarketing.it/significato/outsourcing/>: 6.2.2019.

Tutti questi fattori stimolano la moltiplicazione di nuove idee da proporre e nutrono il processo d'innovazione e d'internazionalizzazione del prodotto, portando più avanti il limite del vantaggio competitivo, che infonderà nuova motivazione ad un'industria in altro modo immobile.

In conclusione, si può affermare che per estendere il processo innovativo del mercato del caffè italiano c'è estremo bisogno di un cambiamento di prospettiva da parte di tutti gli attori del settore - dal momento che molti *players* sono imprese multinazionali - tramite una forte antitesi fra i canali tradizionali e moderni che comporta una progressiva, ma inevitabile predilezione di questi ultimi; ciò può essere incoraggiato dalle associazioni di categoria più importanti. Per questo motivo, le associazioni dovrebbero variare passando da organi di tutela delle antiche tradizioni nazionali a organi di diffusione dell'innovazione e dell'evoluzione.

Da questi pre-requisiti fondamentali dipende il futuro del sistema del caffè espresso italiano.

# Conclusioni

Oggi giorno, la filiera mondiale del caffè è molto ampia ed articolata e contiene al suo interno diverse variabili che influenzano il suo rendimento economico. Il settore della torrefazione è un settore ormai maturo e saturo in Italia; per tale motivo, è naturale che i margini di redditività tendano a restringersi, adattandosi a valori più bassi.

Questo studio, di natura sperimentale, ha cercato di rispondere alla domanda: “Come può l’Italia potenziare ed innovare la propria industria caffèicola, ampliando in questo modo il proprio processo d’internazionalizzazione verso i mercati esteri?” A tal fine è stata avviata un’analisi dei principali fattori costituenti il mercato del caffè nazionale, a partire dall’andamento delle importazioni, delle esportazioni - segmento in cui l’Italia registra un costante *trend* positivo -, dei consumi - caratterizzati a livello internazionale sempre più dalla fascia dei giovani, consumatori del domani per la loro richiesta di una qualità sempre più elevata (specialmente nel canale extra-domestico) - e delle vendite, nell’intervallo temporale compreso tra il 2014 e il 2017.

Per quanto riguarda il movimento del *Fair Trade* in Italia, invece, il caffè equo e solidale non ha riscontrato il successo ottenuto in altri Paesi (come negli Stati Uniti e nel Regno Unito), perché i consumatori non sarebbero ancora disposti a pagare un prezzo minimo comunque maggiore rispetto a quello medio diffuso nel mercato. Esso rappresenta dunque una realtà minoritaria nel Paese in termini di valore economico, ma significativa dal punto di vista socio-ambientale.

Tali variabili sono state rappresentate tramite l’elaborazione di tabelle e grafici riassuntivi, per poter evidenziare più chiaramente e dettagliatamente l’evoluzione dei vari dati economico-finanziari del mercato italiano.

Attualmente, l’Italia rappresenta uno dei Paesi più importanti per la lavorazione del caffè ed il secondo Paese per quantità d’importazioni a livello globale, con l’obiettivo di espandere il proprio commercio verso il mercato asiatico (la Cina vede il *Made in Italy* come una garanzia assoluta sul lato qualitativo e valoriale) e nel continente americano, dove, grazie alla notorietà e alla diffusione di *Starbucks*, l’espresso italiano ha potuto affermarsi definitivamente come moda di consumo internazionale per un pubblico di massa (restando comunque *in primis* un prodotto per intenditori).

Il fenomeno dell’internazionalizzazione ha ormai delineato le scelte di ogni settore economico in tutte le aree geografiche del globo, ma l’analisi di questa tesi è stata rivolta soprattutto alle strategie adottate dalle principali imprese di torrefazione italiane, trovando una componente essenziale per il loro vantaggio competitivo all’estero e basandosi in particolar modo sulla promulgazione della personalizzazione dei consumi da parte dei clienti.

Tali imprese, infatti, stanno orientando principalmente la propria presenza sui mercati esteri, addentrandosi specialmente nei Paesi emergenti e sviluppando la propria politica industriale e manifatturiera, in modo tale da riuscire a soddisfare le esigenze qualitative richieste dai consumatori attuali in tutto il mondo.

Per espandere poi il processo innovativo del caffè, il segmento del sistema monoporzionato - con la vendita di cialde e di capsule destinate alle macchine da caffè per uso domestico - rappresenta e continuerà a rappresentare una fetta sempre più consistente del mercato moderno, occupandone una quota rilevante; questo segmento è stato condizionato sostanzialmente dall'avvento dell'*e-commerce*, leva fondamentale della compravendita di cialde e capsule ed ormai punto di riferimento per il mercato caffèicolo.

Il cambiamento del modello di *business* messo in pratica dalle aziende protagoniste del settore del caffè italiano e la trasformazione delle necessità dei consumatori si sono dimostrati fattori di primaria importanza per la nascita della cosiddetta “quarta ondata” del caffè, in cui si attribuiscono maggiori quantità e qualità. Questa nuova ondata fornisce valore aggiunto al prodotto e viene identificata con lo slogan “*Better and more*” (“Di più e più buono”). Ecco perché intorno al caffè sta iniziando una profonda manovra di risistemazione di tutti gli operatori attivi sul mercato, procedendo dai produttori ai rivenditori e dai *coffee shops* ai torrefattori autonomi.

Il caffè è protagonista di uno scenario dorato, tale da non essere stato troppo danneggiato dalla crisi economica ormai diffusa e globalizzata. Esso prevede infatti, oltre ad un progressivo innalzamento della qualità e al consistente arrivo dei consumatori asiatici, una crescita delle vendite globali tra il 5 ed il 7% annuo - pari al 20% entro il 2020 -, rimanendo quindi un'eccellenza a livello mondiale del valore totale di 266 miliardi di dollari.

Da questa prospettiva, l'immagine offerta dell'Italia è piuttosto frastornante; il panorama attuale sembra di fatto condurre addirittura il Paese verso una resa generale, sottolineando una sorta di sudditanza culturale locale di fronte alle realtà straniere ed una perdita basilare della *leadership* sullo sfondo internazionale. Tuttavia, pur essendo stati messi in luce alcuni nodi critici, le torrefazioni italiane manifestano una considerevole inclinazione verso i mercati esteri.



Da tale studio emergono le seguenti considerazioni conclusive:

- innanzitutto, le imprese di torrefazione italiane dovrebbero intraprendere uno sforzo sempre maggiore in termini d'investimenti, non solo nel campo economico-finanziario, ma anche e specialmente nel settore del *marketing*, *in primis* nelle leve comunicative costituite dagli strumenti di *social media marketing*: oggi infatti le piccole-medie imprese, aventi a disposizione *budgets* molto bassi, hanno come unica opportunità quella di avvicinarsi al settore sfruttando la potenza dei *social media*, in modo tale da riuscire a creare e far crescere un legame intimo tra l'azienda ed il cliente, con lo scopo ultimo che l'utente possa estrapolarne valori positivi da poter trasmettere. Le torrefazioni devono poi attuare un piano d'accrescimento della propria grandezza dimensionale, dimostrando così una maggior forza contrattuale di fronte ai *competitors* internazionali;
- in secondo luogo, i *social networks* (in particolar modo *Facebook*) arrecano vari benefici, come ad esempio la possibilità di una rapida divulgazione delle informazioni, di un dialogo diretto con l'utente, d'instaurazione di un rapporto di fiducia, di accumulo dei dati tramite ricerche di mercato e di crescita della visibilità del *brand*, con l'obiettivo di fondare una vera e propria comunità di marca;
- in terzo luogo, un'alternativa d'importanza rilevante è rappresentata dalla tecnica del *franchising*, con l'intento d'inaugurare una varietà di *coffee shops* distribuiti in tutto il territorio nazionale; tramite il *franchising*, è possibile incrementare pertanto il valore dell'immagine del marchio ed il flusso di informazioni inclini a far percepire il prodotto come dotato di qualità superiore.

Si può dunque affermare che le imprese di torrefazione italiane hanno la necessità di rivedere in modo approfondito la propria strategia d'internazionalizzazione, attivando soprattutto un piano strategico mirato alla crescita nel territorio nazionale, data la peculiarità del caffè di essere un patrimonio culturale *Made in Italy*; i torrefattori devono perciò rendersi conto inizialmente dei propri limiti per poterli superare definitivamente e per affrontare la competitività delle imprese straniere.

# Bibliografia

1. Baldoli C. (2006). L'espresso. Modernità e tradizione nell'Italia del caffè. *Memoria e Ricerca*, n. 23/2006: 14-26.
2. Bartoli G., Resciniti R. (2013). Made in Italy e country of origin effect, *Mercati e Competitività*, n. 2/2013: 13-36. Milano: Franco Angeli Editore.
3. Battino S., Donato C. (2017). I principali aspetti distributivi e di performance economica delle imprese di lavorazione del caffè in Italia, *Bollettino della Associazione Italiana di Cartografia*, n. 161/2017: 38-58. Trieste: Edizioni Università di Trieste. DOI: 10.13137/2282-572X/21487.
4. Colombo E., Tirelli P. (2006). Il mercato del caffè e il commercio equo e solidale, *Working Paper Università Cattolica del Sacro Cuore Centro di Ricerche sulla Cooperazione*, n. 2/2006. Milano: Università degli Studi di Milano-Bicocca, Giu. 2006.
5. De Luca P., Pegan G. (2012). La percezione del Made in Italy sui mercati internazionali: primi risultati di una ricerca "netnografica" sulle comunità online di consumatori di caffè. *Marketing Internazionale ed Effetto Country of Origin*: 1-14. Trieste: Università degli Studi di Trieste.
6. De Luca P., Pegan G. (2015). Relazioni tra innovazione di business e internazionalizzazione: prime evidenze empiriche nel settore italiano del caffè, *Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali*: 33-53. Trieste: Edizioni Università di Trieste.
7. Fiorani G., Cavicchi A., Croci Angelini E. (2016). Prospettive strategiche per il *Made in Italy* agroalimentare: un'analisi esplorativa del mercato delle macchine professionali da caffè espresso secondo le 5 forze competitive di Porter. *Economia agro-alimentare*, n. 1/2016. Milano: Franco Angeli Editore.: 53-71. DOI: 10.3280/ECAG2016-001004.
8. Ghezzi D. M. (2009). Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè. *Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica*, n. 4/2009.
9. Giuli M., Pascucci F. (2014). *Il ritorno alla competitività dell'espresso italiano. Situazione attuale e prospettive future per le imprese della torrefazione di caffè*. Milano: Franco Angeli Editore
10. Gregogi G. L., Cardinali S., Pascucci F. (2016). *Internazionalizzazione digitale. Come vendere online nei mercati esteri*. Milano: Franco Angeli Editore.
11. Licciardo F. (2008). Dinamiche del mercato internazionale del caffè. *Agriregionieuropa*, anno 4, n° 15, Dic. 2008.

12. Marcucci E., Gatta V. (2006). Consumatore e prodotti equo-solidali. *Agriregionieuropa*, anno 2, n° 7, Dic. 2006.
13. Morris J. (2006). La globalizzazione dell'espresso italiano. *Memoria e Ricerca*, n. 23/2006: 27-46.
14. Pascucci F. (2013). La competitività delle imprese italiane della torrefazione nel mercato globale, *Arethuse: Scientific Journal of Economics and Business Management*, n. 2/2013: 107-124.
15. Pascucci F. (2016). Competitività internazionale e capacità dinamiche: il caso delle piccole e medie torrefazioni italiane. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 2/2016. DOI: 10.14596/pisb.222.
16. Rovati P. (2008). Cociancich M. (a cura di), 100% Espresso italiano. Futuro dell'impresa italiana nell'evoluzione del mercato globale, *Annali di Ricerche e Studi di Geografia*. Trieste: Antorami Edizioni.
17. Vianelli D., Marzano F. C. (2012). L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review, *Working paper series - Dipartimento di Scienze economiche, aziendali, matematiche e statistiche "Bruno de Finetti"*, n. 2/2012. Trieste: Edizioni Università di Trieste.

# Sitografia

1. Accordo tra Illy e Jacobs Douwe Egberts per la produzione di capsule a marchio Illy, 6.10.2018. [https://www.beverfood.com/possibile-accordo-illy-jacobs-douwe-egberts-produzione-capsule-marchio-illy\\_zwd\\_124704/](https://www.beverfood.com/possibile-accordo-illy-jacobs-douwe-egberts-produzione-capsule-marchio-illy_zwd_124704/): 28.12.2018.
2. Ancora in crescita il mercato del caffè porzionato in Italia, 19.12.2016. [https://www.beverfood.com/crescita-mercato-caffe-porzionato-italia\\_zwd\\_72567/](https://www.beverfood.com/crescita-mercato-caffe-porzionato-italia_zwd_72567/): 11.1.2019.
3. Aziende di successo - Lavazza, leader mondiale nell'arte del caffè. <https://www.opensourcemanagement.it/aziende-di-successo-lavazza-leader-mondiale-nellarte-del-caffe/>: 26.12.2018.
4. Bertoletti C. (2017). Lavazza rivoluziona il digital con una nuova strategia globale, 3.11.2017. <https://www.mark-up.it/lavazza-rivoluziona-il-digital-con-una-nuova-strategia-globale/>: 26.12.2018.
5. Bilancio Casa del Caffè Vergnano S.p.A., Giu. 2016. <http://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: 30.12.2018.
6. Bilancio Casa del Caffè Vergnano S.p.A., Giu. 2017. <http://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: 30.12.2018.
7. Bilancio consolidato 2015 di Illycaffè S.p.A. <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/bilancio-consolidato-2015-di-illycaffe-spa>: 28.12.2018.
8. Bilancio di Sostenibilità 2017 Lavazza, Giu. 2018. <https://www.lavazza.it/it/sostenibilita/il-bilancio.html>: 26.12.2018.
9. Bilancio Gruppo Illycaffè S.p.A. 2016, Giu. 2015. <http://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: 28.12.2018.
10. Bilancio Gruppo Illycaffè S.p.A. 2017, Giu. 2016. <http://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: 28.12.2018.
11. Bilancio Nespresso Italiana S.p.A., Giu. 2016. <http://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: 26.12.2018.
12. Bilancio Nespresso Italiana S.p.A., Giu. 2017. <http://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: 26.12.2018.
13. Boldrini N. (2018). Illycaffè, l'eCommerce come strategia di business globale, 18.5.2018. <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/illycaffe-lecommerce-come-strategia-di-business-globale-manu/>: 28.12.2018.

14. Caffè - I dati del mercato Italia: 3a in Europa e 4a al mondo come export di caffè torrefatto, 3.11.2014. <https://www.comunicaffe.it/caffe-i-dati-mercato-italia-3a-in-europa-4a-mondo-come-export-caffe-torrefatto/>: 10.11.2018.
15. Caffè alla macchinetta, Italia da record, 25.10.2017. [https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/10/25/caffe-alla-macchinetta-italia-record\\_hsYZQlziCBpkhvriYKLMQO.html](https://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/10/25/caffe-alla-macchinetta-italia-record_hsYZQlziCBpkhvriYKLMQO.html): 11.1.2019.
16. Caffè Vergnano: 130 anni di storia indissolubilmente legati al caffè, 8.8.2012. [https://www.beverfood.com/documenti/caffe-vergnano-130-anni-storia-indissolubilmente-legati-caffe\\_zwd\\_9512/](https://www.beverfood.com/documenti/caffe-vergnano-130-anni-storia-indissolubilmente-legati-caffe_zwd_9512/): 30.12.2018.
17. Caffè Vergnano: 85 milioni di euro di fatturato e 152 caffetterie a proprio marchio, 7.1.2019. [https://www.beverfood.com/caffe-vergnano-85-milioni-euro-fatturato-152-caffetterie-marchio\\_zwd\\_133514/](https://www.beverfood.com/caffe-vergnano-85-milioni-euro-fatturato-152-caffetterie-marchio_zwd_133514/): 30.12.2018.
18. Cappellini M. (2018). La sfida di Caffè Vergnano ai giganti Nestlé e Starbucks, 19.12.2018. <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-12-19/la-sfida-caffe-vergnano-giganti-nestle-e-starbucks-153605.shtml?uuid=AELFhu1G>: 30.12.2018.
19. Capsule e cialde: crescita a doppia cifra dal 2016. La moka cala del 6% a volume, 18.7.2018. <https://www.comunicaffe.it/monoporzionato-moka/>: 31.1.2019.
20. Coffitalia 2018 Annuario, 15.2.2018. <https://www.beverfood.com/downloads/annuario-coffitalia-caffe-italia18/>: 10.11.2018.
21. Come evolve il mercato. L'intervento di Maurizio Giuli al convegno Gran caffè Italia, 8.1.2018. <https://www.comunicaffe.it/maurizio-giuli-mercato-caffe/>: 24.7.2018.
22. Come si diventa leader dell'espresso in Italia e nel mondo? Il caso Segafredo, 23.2.2017. [https://www.professionaldatagest.it/news/lezione\\_caso\\_segafredo\\_zanetti/](https://www.professionaldatagest.it/news/lezione_caso_segafredo_zanetti/): 30.12.2018.
23. Competitive Data: il mercato delle cialde e capsule per caffè in Italia nel 2016, 19.9.2017. [https://www.beverfood.com/competitive-data-mercato-cialde-capsule-caffe-italia-2016\\_zwd\\_91723/](https://www.beverfood.com/competitive-data-mercato-cialde-capsule-caffe-italia-2016_zwd_91723/): 31.1.2019.
24. Cross-border boot camp: Illy Caffè business case, 25.10.2018. <https://www.consorzionetcomm.it/dati-e-ricerche/cross-border-bootcamp---illy-caffe.kl>: 28.12.2018.
25. De Franco G. (2016). Capsule e cialde, è cambiato il mercato: primi casi di flessione delle vendite, 21.9.2017. <https://www.comunicaffe.it/caffe-porzionato-vendite/>: 31.1.2019.
26. Devigili D. (2016). Lavazza: lo sviluppo sostenibile diventa espresso, 1.9.2016. <https://www.industriaitaliana.it/lavazza-sviluppo-sostenibile-espresso/>: 26.12.2018.

27. Differenze tra cialde e capsule. <http://www.macchinadacaffe.net/differenze-tra-cialde-e-capsule/#>: 31.1.2019.
28. Evolution of Italian Espresso, 17.4.2018. <https://www.jplinguistics.com/italian-language-and-culture/2018/3/11/evolution-of-italian-espresso>: 6.12.2018.
29. Fabbri G. M. (2015). Lavazza e il mercato del caffè italiano, 10.12.2015. <https://www.slideshare.net/GiulianoFabbri/lavazza-e-il-mercato-del-caff-italiano>: 26.12.2018.
30. Giordano A. (2018). Presentato il bilancio illy 2017: fatturato in crescita e nuovi progetti per il futuro, 4.5.2018. <https://www.vendingnews.it/presentato-il-bilancio-illy-2017-fatturato-in-crescita-e-nuovi-progetti-per-il-futuro/>: 28.12.2018.
31. Giuli M. (2018). Il mondo del caffè italiano non deve confondere innovazione con imitazione, 10.12.2018. [https://www.beverfood.com/mondo-caffe-italiano-non-deve-confondere-innovazione-imitazione\\_zwd\\_131777/](https://www.beverfood.com/mondo-caffe-italiano-non-deve-confondere-innovazione-imitazione_zwd_131777/): 6.2.2019.
32. [https://www.altromercato.it/it\\_it/filiera-caffe/?gclid=Cj0KCQiAtP\\_iBRDGARIsAEWJA8hkrOVa0oz76Idcxu2vVKhMHHNZe2KeThu ni1vhou1Hn8iKrxVMYUYaAoOyEALw\\_wcB](https://www.altromercato.it/it_it/filiera-caffe/?gclid=Cj0KCQiAtP_iBRDGARIsAEWJA8hkrOVa0oz76Idcxu2vVKhMHHNZe2KeThu ni1vhou1Hn8iKrxVMYUYaAoOyEALw_wcB): 10.11.2018.
33. [https://www.fairtrade.it/cambiailmondo/?gclid=Cj0KCQiAtP\\_iBRDGARIsAEWJA8hZiv687IV ibJiyAuTqVTMmOnzHv6nBpm2QYzh4pj20SoqCqprZy-saAhSkEALw\\_wcB](https://www.fairtrade.it/cambiailmondo/?gclid=Cj0KCQiAtP_iBRDGARIsAEWJA8hZiv687IV ibJiyAuTqVTMmOnzHv6nBpm2QYzh4pj20SoqCqprZy-saAhSkEALw_wcB): 10.11.2018.
34. Il Business del Caffè Porzionato. <https://www.franchisingecaffe.it/il-business-del-caffe-porzionato/>: 31.1.2019.
35. Il mercato della tazzina in Italia: in futuro meno sprechi e maggiore export, 17.7.2018. <https://www.comunicaffe.it/mercato-della-tazzina/>: 9.1.2019.
36. Il paradosso globale del caffè, con la domanda che supera l'offerta, 4.7.2017. <http://host.fieramilano.it/il-paradosso-globale-del-caff%C3%A8-con-la-domanda-che-supera-lofferta>: 24.7.2018.
37. Illy - Una strategia tutta nuova per aumentare i contatti web del marchio triestino, 16.7.2013. <https://www.comunicaffe.it/illy-artisti-del-gusto/>: 28.12.2018.
38. Illy entra nel mercato delle compatibili Nespresso e decreta grandi cambi: la categoria si chiude ed espelle molti torrefattori, 10.10.2018. <https://www.gdonews.it/2018/10/10/illy-entra-nel-mercato-delle-compatibili-nespresso-e-decreta-grandi-cambi-la-categoria-si-chiude-ed-espelle-molti-torrefattori/>: 28.12.2018.
39. Illycaffé, aumentano Ebitda e fatturato e migliora export, 23.4.2018. [http://www.ansa.it/canale\\_terraegusto/notizie/business/2018/04/23/illycaffe-aumentano-ebitda-e-fatturato-e-migliora-export\\_3bc621f4-cf8a-4510-bc7e-8a87622ceab3.html](http://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2018/04/23/illycaffe-aumentano-ebitda-e-fatturato-e-migliora-export_3bc621f4-cf8a-4510-bc7e-8a87622ceab3.html): 28.12.2018.

40. Invernizzi G.. Corporate Strategy di Illy Incident, *SDA Bocconi*, n. 10288.  
[http://www.fondazioneccariplo.it/static/upload/ill/illy\\_corporate-strategy.pdf](http://www.fondazioneccariplo.it/static/upload/ill/illy_corporate-strategy.pdf): 28.12.2018.
41. IRI: il boom del caffè in capsule nella moderna distribuzione, 12.3.2018.  
[https://www.beverfood.com/iri-boom-caffe-capsule-moderna-distribuzione\\_zwd\\_105298/](https://www.beverfood.com/iri-boom-caffe-capsule-moderna-distribuzione_zwd_105298/): 31.1.2019.
42. La certificazione etica Fairtrade per il tuo business. <https://www.fairtrade.it/per-le-aziende/>: 10.11.2018.
43. La certificazione FairTrade, 20.12.2008. <http://www.coopinformat.it/notizie/politica-e-societa%3A0/la-certificazione-fairtrade>: 10.11.2018.
44. Lavazza ha comprato per 650 milioni il caffè di Mars: fatturato di 300 milioni, 900 i dipendenti, 2.10.2018. <https://www.comunicaffe.it/lavazza-caffe-mars-business/>: 26.12.2018.
45. Lavazza per il futuro farà leva su obbligazioni e best practice nuove di corporate governance, 29.3.2018. <https://www.comunicaffe.it/lavazza-borsa-bond/>: 26.12.2018.
46. Le abitudini degli italiani: il caffè in capsule manderà in pensione i baristi?, 15.5.2018.  
<https://www.comunicaffe.it/le-abitudini-degli-italiani-capsule/>: 31.1.2019.
47. Marchio Fairtrade: cos'è e perché comprare il caffè equosolidale, 9.7.2018.  
<https://laboratorioespresso.it/caffe-equosolidale-fairtrade/>: 10.11.2018.
48. Massimo Zanetti Beverage Group: ricavi e redditività in aumento nel 2017, 12.3.2018.  
[https://www.beverfood.com/massimo-zanetti-beverage-group-ricavi-e-redditivita-in-aumento-nel-2017\\_zwd\\_105401/](https://www.beverfood.com/massimo-zanetti-beverage-group-ricavi-e-redditivita-in-aumento-nel-2017_zwd_105401/): 30.12.2018.
49. Mercato caffè Italia nella GDO: prosegue nel 2017 il calo dei volumi, 26.2.2018.  
[https://www.beverfood.com/mercato-caffe-italia-nella-gdo-prosegue-nel-2017-il-calo-dei-volumi\\_zwd\\_103829/](https://www.beverfood.com/mercato-caffe-italia-nella-gdo-prosegue-nel-2017-il-calo-dei-volumi_zwd_103829/): 10.11.2018.
50. Mercato del caffè: dati e numeri di un settore in salute, 11.5.2018.  
<https://www.casilinanews.it/69965/attualita/mercato-del-caffe-dati-e-numeri-di-un-settore-in-salute.html>: 10.11.2018.
51. Muraca P. (2018). Mercato caffè Italia: import, export e consumi apparenti 2016/17, 15.1.2018.  
[https://www.beverfood.com/mercato-caffe-italia-import-export-consumi-apparenti-2016-17\\_zwd\\_99030/](https://www.beverfood.com/mercato-caffe-italia-import-export-consumi-apparenti-2016-17_zwd_99030/): 10.11.2018.
52. Muraca P. (2018). Mercato italiano caffè: i principali gruppi competitori, 19.3.2018.  
[https://www.beverfood.com/mercato-italiano-caffe-i-principali-gruppi-competitori\\_zwd\\_105994/](https://www.beverfood.com/mercato-italiano-caffe-i-principali-gruppi-competitori_zwd_105994/): 26.12.2018.

53. Naso L. (2018). E i big italiani del caffè espresso, torrefattori e apparecchiature, puntano in alto e anche a Est, 25.5.2018. <https://www.comunicaffe.it/e-i-big-del-caffe-italiani-torrefatto-e-macchine-puntano-in-alto-e-anche-a-est/>: 10.11.2018.
54. Nespresso ha continuato a crescere con tassi a due cifre anche nel 2012, 28.2.2013. [https://www.beverfood.com/nespresso-continuato-crescere-tassi-due-cifre-2012\\_zwd\\_7430/](https://www.beverfood.com/nespresso-continuato-crescere-tassi-due-cifre-2012_zwd_7430/): 28.12.2018.
55. Per il caffè è tempo di customer experience, 24.6.2014. <https://www.mark-up.it/per-il-caffe-e-tempo-di-customer-experience/>: 24.7.2018.
56. Qualità, innovazione e design nell'offerta Lavazza a Venditalia 2018, 5.6.2018. <https://www.lavazza.it/it/chi-siamo/media-center/qualita-innovazione-e-design-nell-offerta-lavazza-a-venditalia-2018.html>: 26.12.2018.
57. Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2016 Massimo Zanetti Beverage Group, 20.3.2017. <http://investors.mzb-group.com/fase2/ita/bilanci-relazioni/2016/>: 26.12.2018.
58. Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2017 Massimo Zanetti Beverage Group, 19.3.2018. <http://investors.mzb-group.com/fase2/ita/bilanci-relazioni/2017/>: 26.12.2018.
59. Relazioni e Bilanci 2016 Lavazza, Giu. 2017. [https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/azienda/corporate/gruppo/BILANCIO\\_LAVAZZA\\_2016.pdf](https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/azienda/corporate/gruppo/BILANCIO_LAVAZZA_2016.pdf): 26.12.2018.
60. Relazioni e Bilanci 2017 Lavazza, Giu. 2018. <https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/azienda/corporate/gruppo/bilancio-2017/Relazioni-Bilanci-Lavazza-2017.pdf>: 26.12.2018.
61. Resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2018 Massimo Zanetti Beverage Group, 13.11.2018. <http://investors.mzb-group.com/fase2/ita/bilanci-relazioni/2018/>: 26.12.2018.
62. Retail e caffè. Cosa è cambiato negli ultimi anni, 10.5.2017. <https://www.vendingnews.it/retail-caffe-cosa-cambiato-negli-ultimi-anni/>: 24.7.2018.
63. Ricavi in crescita a 4.6 miliardi per il settore caffè secondo Competitive Data, 29.1.2018. <https://www.comunicaffe.it/competitive-data-bilanci/>: 10.11.2018.
64. Rossi N. (2015). Caffè Vergnano, orizzonti green e oltre un secolo di storia, 14.7.2015. <https://www.bargiornale.it/bar-trend/caffe-vergnano-orizzonti-green-e-oltre-un-secolo-di-storia/>: 30.12.2018.
65. Samà V. (2018). Business model: la strategia di Nespresso per diventare l'Apple del caffè, 22.5.2018. <https://www.comunicaffe.it/business-model-la-strategia-di-nespresso-per-diventare-lapple-del-caffe/>: 28.12.2018.



66. Scagliarini R. (2015). Caffè Vergnano lancia la sfida ai big sulla sostenibilità, *CorrierEconomia*, 23.3.2015. <https://www.caffevergnano.com/news/caffe-vergnano-lancia-la-sfida-ai-big-sulla-sostenibilita>: 30.12.2018.
67. Scagliarini R. (2015). I magnifici cinque dell'espresso, *Corriere della Sera*, 16.3.2015. [https://www.corriere.it/economia/16\\_marzo\\_15/i-magnifici-cinque-dell-espresso-6b54f052-ea76-11e5-bfc8-b05a661f1950.shtml?refresh\\_ce-cp](https://www.corriere.it/economia/16_marzo_15/i-magnifici-cinque-dell-espresso-6b54f052-ea76-11e5-bfc8-b05a661f1950.shtml?refresh_ce-cp): 10.11.2018.
68. Sciascia S.. Illycaffè. [http://www.farmwithscience.org/files/best\\_practice/caso\\_illy.pdf](http://www.farmwithscience.org/files/best_practice/caso_illy.pdf): 28.12.2018.
69. Sciullo M. (2017). Caffè Vergnano: vola il fatturato (+7%) grazie all'export e all'e-commerce, 7.8.2017. <https://www.comunicaffe.it/caffe-vergnano-vola-il-fatturato-7-grazie-allexport-e-alle-commerce/>: 30.12.2018.
70. Sustainable value report 2017 Illy. [http://valuereport.illy.com/pdf/BILANCIO\\_illy\\_ECONOMICO.pdf](http://valuereport.illy.com/pdf/BILANCIO_illy_ECONOMICO.pdf): 28.12.2018.
71. Tarana M. S. (2018). Il mercato della distribuzione automatica in Italia nel 2017: volumi, valore e composizione, 14.8.2018. [https://www.beverfood.com/mercato-distribuzione-automatica-italia-2017-volumi-valori-composizione\\_zwd\\_119523/](https://www.beverfood.com/mercato-distribuzione-automatica-italia-2017-volumi-valori-composizione_zwd_119523/): 11.1.2019.
72. Tardia T.. L'innovazione nel mercato del caffè: il caso Nespresso, *Pearson Education*. <https://it.pearson.com/content/dam/region-core/italy/pearson-italy/pdf/diritto-economia/area-economico-aziendale/esercitazioni/secondo-biennio-marketing-vendite/AREE%20DISCIPLINARI%20-%20PARAMOND%20-%20ECOAZ%20-%20Aprile%202018%20-%20PDF%20-%20Mercato%20caffè%20-%20Esercitazione%20Tardia%201.pdf>: 28.12.2018.
73. Tazzina consapevole e certificata. Nel 2017, 334 milioni per il caffè in Italia, 14.9.2018. <https://www.comunicaffe.it/tazzina-consapevole-consumi/>: 10.11.2018.
74. Trevisan A. (2018). La grande storia del caffè espresso: perché è così importante? <https://blog.eureka.co.it/la-grande-storia-del-caffè-espresso>: 6.12.2018.
75. Trigari B. (2018). Il retail secondo Nespresso, 5.10.2018. <https://www.mark-up.it/il-retail-secondo-nespresso/>: 28.12.2018.
76. Un mercato in evoluzione. Il Caffè tostato nella Grande Distribuzione in Italia, Lug. 2016. [https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/it/White-paper-\\_Caffe\\_2016-\(1\).pdf](https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/it/White-paper-_Caffe_2016-(1).pdf): 24.7.2018.
77. Vergnano, fatturato +7% semestre 2017, 2.8.2017. [http://www.ansa.it/piemonte/notizie/2017/08/02/vergnano-fatturato-7-semester-2017\\_5c48f2d3-76da-4ae9-9b28-3261c547644f.html](http://www.ansa.it/piemonte/notizie/2017/08/02/vergnano-fatturato-7-semester-2017_5c48f2d3-76da-4ae9-9b28-3261c547644f.html): 30.12.2018.

78. Vesentini I. (2016). La filiera italiana del caffè vale 5 miliardi, 21.11.2016.  
<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-11-21/la-filiera-dell-espresso-italiano-e-primato-mondiale-154930.shtml?uuid=ADsrF4yB>: 24.7.2018.
79. Vesentini I. (2017). Segafredo Zanetti acquista Tru Blue. Ora è leader dell'espresso in Australia, 6.7.2017. <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-07-05/segafredo-zanetti-acquista-tru-blue-ora-e-leader-dell-espresso-australia-171756.shtml?uuid=AEWZgCsB>: 30.12.2018.