



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale in

Marketing e
comunicazione

Ordinamento LM-77

Tesi di Laurea

**La sostenibilità nel mondo
del caffè: le aziende leader
nel settore italiano**

Relatore

Ch. Prof. Cinzia Colapinto

Laureando

Gabriele Morra
Matricola 887162

Anno Accademico

2021 / 2022

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INDICE DELLE FIGURE | 3 |
| INDICE DELLE TABELLE..... | 3 |
| INTRODUZIONE | 5 |
| CAPITOLO 1 IL MERCATO DEL CAFFÈ IN ITALIA..... | 6 |
| 1.1 <i>Le origini del caffè e i suoi processi produttivi</i> | 6 |
| 1.2 <i>La nascita delle torrefazioni italiane</i> | 9 |
| 1.3 <i>La distribuzione su territorio nazionale delle imprese di torrefazione</i> | 11 |
| 1.4 <i>Il quadro economico delle torrefazioni italiane</i> | 15 |
| 1.5 <i>I principali canali di vendita utilizzati</i> | 21 |
| 1.5.1 <i>La globalizzazione del caffè “espresso”</i> | 23 |
| 1.5.2 <i>Le torrefazioni italiane all’estero: punti di forza e punti di debolezza</i> | 28 |
| 1.6 <i>Caffè e sostenibilità</i> | 30 |
| 1.7 <i>Lo “specialty coffee”</i> | 32 |
| CAPITOLO 2 I GRANDI PLAYER DEL MERCATO CAFFEICOLO | 38 |
| 2.1 <i>Luigi Lavazza S.p.A.</i> | 38 |
| 2.2 <i>Segafredo Zanetti S.p.A.</i> | 43 |
| 2.3 <i>Illycaffè S.p.A.</i> | 47 |
| 2.4 <i>Nestlé Italiana S.p.A.</i> | 52 |
| 2.4.1. <i>Nespresso Italia S.p.A.</i> | 53 |
| 2.4.2. <i>Nescafé Dolce Gusto</i> | 57 |
| 2.5 <i>Kimbo Caffè S.p.A.</i> | 60 |
| CAPITOLO 3 IMPEGNO SOCIALE E COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ | 65 |
| 3.1 <i>Modalità e tipologia di comunicazione da parte delle aziende</i> | 65 |
| 3.2 <i>Progetti Lavazza: “¡Tierra!”, “Bio-Organic”, Calendario “2030: What Are You Doing?”</i> | 78 |
| 3.3 <i>Progetti Segafredo: Fondazione Zanetti Onlus</i> | 85 |
| 3.4 <i>Progetti Illy: “#Thanks4TheCoffee”, “Escuela y Café”, “Vivero de Atitude”</i> | 89 |
| 3.5 <i>Progetti Nespresso: “Da Chicco a Chicco”, “AAA Sustainable Quality”</i> | 90 |
| 3.6 <i>Progetti Nescafé Dolce Gusto: “Nescafé Plan”</i> | 93 |
| 3.7 <i>Progetti Kimbo: “Integrity”</i> | 95 |
| CAPITOLO 4 L’IMPEGNO SOCIALE COME MOTORE DEL SUCCESSO AZIENDALE | 97 |
| 4.1 <i>Ostacoli alla sostenibilità nella filiera del caffè</i> | 97 |

| | |
|---|------------|
| 4.2 Analisi delle iniziative: Green Marketing o Greenwashing? | 102 |
| 4.3 Potenziali vantaggi dall'implementazione di pratiche sostenibili nel mercato | 109 |
| CONCLUSIONI | 114 |
| BIBLIOGRAFIA | 115 |
| SITOGRAFIA | 116 |

INDICE DELLE FIGURE

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - LE PIÙ SIGNIFICATIVE CONCENTRAZIONI DI IMPRESE DEL CAFFÈ AL 2015 | 12 |
| FIGURA 2 - DISTRIBUZIONE DIMENSIONALE DELLE TORREFAZIONI | 15 |
| FIGURA 3 - INDICATORI DI REDDITIVITÀ PER L'ANNO 2020 | 19 |
| FIGURA 4 - CAFFÈ TORREFATTO PRODOTTO IN UE NEL 2020 | 20 |
| FIGURA 5 - CAFFÈ IMPORTATO NELL'UE DURANTE IL 2020 | 21 |
| FIGURA 6 - MODALITÀ DI PREPARAZIONE DEL CAFFÈ IN ITALIA NEL 2021 | 25 |
| FIGURA 7 - PREFERENZE DEGLI ITALIANI RIGUARDO ALLE TIPOLOGIE DI CAFFÈ NEL 2021 | 26 |
| FIGURA 8 - PREFERENZA DELLA MODALITÀ DI EROGAZIONE NEL SONDAGGIO CONDOTTO DA YOUGOV IN FRANCIA, GERMANIA, SPAGNA E ITALIA NEL 2021..... | 28 |
| FIGURA 9 - ANDAMENTO DEI FONDI A DISPOSIZIONE DELLA FONDAZIONE ZANETTI ONLUS NEL PERIODO 2007-2021 | 86 |
| FIGURA 10 - PERCENTUALE DI PROGETTI IN AMBITO NAZIONALE E INTERNAZIONALE NEL PERIODO 2007-2021..... | 86 |
| FIGURA 11 - GRAFICO SUL SOSTEGNO A PROGETTI DI NATURA INTERNAZIONALE..... | 87 |

INDICE DELLE TABELLE

| | |
|--|----|
| TABELLA 1 - CITTÀ PORTUALI CHE ACCOLGONO IMPORTAZIONI DI CAFFÈ | 13 |
| TABELLA 2 - ELENCO DELLE IMPRESE DI TORREFAZIONE ITALIANE ATTIVE ED ISCRITTE NEL REGISTRO DELLE IMPRESE NAZIONALE | 14 |
| TABELLA 3 - FATTURATO CUMULATO PER AREA GEOGRAFICA (MIGL. DI EURO) | 16 |
| TABELLA 4 - PANORAMICA MERCATO DEL CAFFÈ SUDDIVISO PER AREA GEOGRAFICA | 16 |
| TABELLA 5 - DATI RELATIVI A CIALDE E CAPSULE PER CAFFÈ PER IL BIENNIO 2019 - 2020 | 18 |
| TABELLA 6 - DATI RELATIVI AL CANALE HORECA PER IL BIENNIO 2019 - 2020..... | 18 |
| TABELLA 7 - VENDITA DI CAFFÈ TORREFATTO NEI VARI CANALI DI DISTRIBUZIONE NELL'INTERVALLO TEMPORALE 2016-2020..... | 23 |
| TABELLA 8 - CUPPING SCORE | 34 |
| TABELLA 9 - QUOTA PERCENTUALE DEL CAFFÈ CONSUMATO NEL MERCATO AMERICANO | 36 |
| TABELLA 10 - SCHEMA DEI DATI ECONOMICI E STRATEGICI DELLE AZIENDE PRESE IN ESAME | 64 |
| TABELLA 11 - SCHEMA RIASSUNTIVO DEI DATI SULLA COMUNICAZIONE ATTRAVERSO SOCIALE E SITO WEB DELLE AZIENDE PRESE IN ESAME | 75 |

Ringrazio la Prof.ssa Cinzia Colapinto per la sua gentilezza e disponibilità, per i suoi preziosi consigli durante la stesura dell'elaborato e per avermi permesso di trattare questo tema a me caro.

Un ringraziamento dal profondo del cuore va alla mia famiglia per aver creduto in me e per il sostegno fornitomi in questi lunghi anni di studio nonostante le difficoltà incontrate: senza di voi tutto ciò non si sarebbe realizzato.

Un grazie speciale anche ai miei nonni, da sempre i miei fan numero uno.

Infine, ringrazio Arianna, che con il suo amore, la sua pazienza e le sue parole ha saputo sempre incoraggiarmi ad andare avanti. Spero che il futuro abbia in serbo grandi cose per noi.

Torino, 27 settembre 2022

INTRODUZIONE

L'oggetto di studio della presente tesi è il caffè e il suo ruolo da protagonista nell'economia e nella cultura italiana, focalizzandosi principalmente su sei grandi *player* del settore: la Luigi Lavazza S.p.A., Segafredo Zanetti S.p.A., Illycaffè S.p.A., Nespresso Italiana S.p.A., Nescafé Dolce Gusto e Kimbo Caffè S.p.A.

Il primo capitolo, dopo una parentesi sulle caratteristiche del prodotto che noi tutti conosciamo, vede un'analisi del mercato italiano del caffè, tracciandone un quadro economico e uno geografico, con un focus finale sul binomio che rappresenta l'oggetto di studio della tesi: caffè e sostenibilità. Il secondo capitolo procede con un approfondimento sulla storia, sulle strategie e sui dati economici finanziari delle sei aziende prese in esame. Nel terzo capitolo, dopo un'analisi della comunicazione delle imprese effettuata attraverso le loro campagne pubblicitarie, i loro siti web e i loro profili sui social network, vengono trattati nel dettaglio alcuni progetti di responsabilità sociale e ambientale messi in essere dalle aziende cafeicole. Nel quarto, e ultimo, capitolo dell'elaborato si procede ad un'analisi critica dei progetti precedentemente citati con lo scopo di evidenziare fattori che rendono questi programmi di sostenibilità delle iniziative di *green marketing* o di *greenwashing*. L'obiettivo della tesi, pertanto, è paragonare i diversi stili di comunicazione della sostenibilità delle imprese evidenziando le diverse strategie, punti di forza e punti di debolezza. A conclusione del quarto capitolo vengono trattati anche temi riguardanti gli ostacoli che le aziende possono riscontrare nel processo di cambiamento verso una filiera del caffè più sostenibile e i vantaggi che l'implementazione di pratiche sostenibili comporterebbe.

L'argomento "caffè", seconda bevanda più diffusa al mondo dopo il tè e seconda merce più scambiata al mondo a livello di valore economico dietro ai prodotti petroliferi, nasce da una passione personale e da un interesse verso le caratteristiche del suo mercato; passione e interesse fortemente veicolati dal vivere a Torino, città nella quale Lavazza ha il proprio *headquarter* e divenuta famosa per una sentita cultura del caffè espresso. Nutro anche un forte interesse nelle tematiche di sostenibilità e, soprattutto, le modalità della loro comunicazione da parte delle aziende nei confronti degli *stakeholder*.

Il caffè, il cui mercato a livello globale raggiunge i 35 miliardi di euro, anche se le analisi indicano che entro il 2025 potrebbe raggiungere addirittura i 45 miliardi, rappresenta nella cultura di massa un prodotto di eccellenza Made in Italy affermandosi a gran voce come uno dei simboli del Bel Paese.

CAPITOLO 1 IL MERCATO DEL CAFFÈ IN ITALIA

L'elaborato prende il via con una presentazione del prodotto per conoscerne meglio le caratteristiche, seguita da un'analisi della distribuzione geografica delle aziende produttrici italiane e degli aspetti economici del mercato. Si conclude il capitolo con l'introduzione della tematica della sostenibilità legata al mondocaffecolo e al segmento dello specialty coffee.

1.1 Le origini del caffè e i suoi processi produttivi

Qualsiasi sia la miscela, la polvere profumata che dà origine al caffè è riconducibile a una pianta tropicale appartenente alla famiglia delle Rubiacee. La pianta di caffè è un arbusto che cresce nei Paesi della fascia intertropicale ad un'altezza variabile tra i 200 e i 2.000 metri sul livello del mare. L'alternanza di stagioni piovose e secche, caratteristica di questa particolare zona del mondo, garantisce alla pianta le condizioni ideali per la crescita e la fruttificazione. Si stima, infatti, che possa raggiungere l'altezza di 12 metri, ma, nonostante ciò, allo scopo di facilitarne la coltivazione e la raccolta, la si pota mantenendola costantemente tra i 2 e i 3 metri di altezza (Castellani, 2006. Pag: 210).

La pianta presenta una fioritura che avviene più volte all'anno dopo la caduta della pioggia, e questi piccoli fiori bianchi fruttificano in pochi giorni dando alla luce delle piccole bacche verdi, che, dopo una maturazione che dura circa nove mesi assumono il caratteristico colore rosso vivo (per alcune varietà giallo intenso). Il frutto, chiamato anche ciliegia, è formato da un esocarpo esterno (buccia) che contiene i due semi o chicchi, entrambi coperti e protetti a loro volta da ulteriori membrane che prendono il nome di "*pergamino*" e di "*pellicola argentea*" (Castellani, 2006. Pag: 210). Sono proprio questi due semi, di circa una decina di millimetri di lunghezza ciascuno, che daranno vita alla bevanda che noi tutti conosciamo. "La vita di una pianta di caffè dura in media 20 anni, e per tutto questo lasso di tempo produce mediamente 800 grammi di caffè verde all'anno" (Castellani, 2006. Pag: 210). Bisogna specificare, però, che la vita media delle piante può essere molto variabile: in Brasile, per esempio, a causa di metodi di coltivazione intensivi, la vita media si attesta attorno ai 15 anni; molto diversa, invece, è la situazione in India, dove si predilige un'agricoltura estensiva che permette sovente alle piante di raggiungere anche i 50 anni di vita (Giroto, 2013. Pag: 7).

Esistono numerose specie di piante di caffè ma la nostra analisi si soffermerà specialmente sulle due più diffuse ed economicamente più importanti: la "*Coffea arabica*" originaria dell'Etiopia e la "*Coffea robusta*" originaria del Congo.

La prima specie, in gergo chiamata semplicemente *arabica*, viene coltivata prevalentemente in Sud e Centro America (oltre a qualche paese africano e asiatico) e rappresenta, circa, i tre quarti dell'intera produzione mondiale di caffè. A livello botanico possiamo affermare che

questa specie preferisca i climi di alta quota, e per questo motivo la si trova a un'altitudine che varia dai 1.000 ad un massimo che può superare i 2.000 m di altitudine. I suoi chicchi, generalmente, hanno una forma piatta e allungata e sono caratterizzati da un colore verde-azzurro. Inoltre, è di fondamentale importanza citare la minore presenza di caffeina, rispetto ad altre specie, nei suoi chicchi (il loro contenuto medio di caffeina è di circa l'1,2%) e, di conseguenza, dopo la tostatura, i chicchi saranno dolci, ricchi di aroma e leggermente aciduli (Castellani, 2006. Pag: 210).

La seconda specie, più comunemente denominata *robusta*, presenta coltivazioni un po' in tutto il mondo, con un focus particolare in Africa, Asia, Indonesia e Brasile. A differenza dell'*arabica* in questo caso ci troviamo di fronte ad una specie che non ama l'altitudine, le sue piante, infatti, si spingono al massimo fino a circa 1000 m s.l.m. e forniscono una produzione annua per pianta di poco superiore a quella precedentemente citata. I chicchi della *robusta* sono sensibilmente diversi a quelli dell'altra specie, in quanto hanno una colorazione grigio-verde ed un contenuto medio di caffeina del 2,2%. Dopo la tostatura dei chicchi, il risultato finale sarà caratterizzato da un gusto cioccolatato e amaro con un retrogusto molto persistente (Castellani, 2006. Pag: 210).

La specie *robusta*, la cui nomenclatura scientifica è "*Coffea canephora*", viene così chiamata proprio per la sua capacità di adattamento e resistenza alle intemperie climatiche e alle malattie vegetali, a differenza dell'*arabica* che ha bisogno di molte più attenzioni in quanto poco tollerante ad elevati stress climatici e facilmente attaccabile da funghi e parassiti.

La semina della pianta del caffè presenta due diverse tecniche d'impianto. La prima prevede una selezione minuziosa del chicco tramite un procedimento di *immersione in acqua* attraverso il quale si riescono a scartare i frutti galleggianti e quelli difettosi, di modo da garantire una selezione "elitaria" dei semi che verranno successivamente piantati nel terreno (Giroto, 2013. Pag: 7). La seconda tecnica si tratta di un *innesto* di una parte aerea di una pianta (chiamata "*nesto*") sopra le radici di un'altra pianta (chiamata "*portainnesto*"), al fine di creare un nuovo arbusto che per il primo anno di vita dovrà essere tenuto in serre al riparo da luce, intemperie e malattie, prima di poter essere trasferito nelle grandi piantagioni (Giroto, 2013. Pag: 7).

Per quanto riguarda la raccolta dei frutti maturi troviamo il metodo manuale e quello meccanico. Il primo vede al suo interno un'ulteriore suddivisione di tecniche di raccolta: la prima denominata "*picking*" e l'alternativa chiamata "*stripping*".

Con il metodo *picking*, l'addetto alla raccolta seleziona una ad una solo le ciliegie mature, lasciando sul posto quelle ancora acerbe, e di conseguenza obbligando l'operaio a tornare sulla stessa pianta più volte nell'arco di qualche settimana. Questo metodo è ampiamente utilizzato nelle coltivazioni in zone montuose che sono difficilmente raggiungibili da macchinari, e, a causa dell'elevata manodopera, il caffè che ne deriva è più costoso. Per dare un'idea pratica del lavoro che svolgono queste persone durante la raccolta, basti pensare che per riempire un singolo sacco di juta (generalmente da 60 kg) vengono raccolte bacche da più

di cento piante di caffè (Espresso International). Il risultato finale che si ottiene è quello di un prodotto di elevata qualità grazie all'uniformità dei frutti che sono stati raccolti.

La seconda tipologia di raccolta, lo *stripping*, viene utilizzata prevalentemente nei Paesi che presentano piantagioni molto estese e consiste nella raccolta di tutti i frutti della pianta, indipendentemente dal livello di maturazione, in un unico momento. Questo metodo è decisamente più rapido rispetto al precedente e di conseguenza anche più economico, ma di contro obbliga i lavoratori a dover fare in un secondo momento una separazione tra le ciliegie mature e quelle ancora acerbe o marce (Castellani, 2006. Pag: 211).

L'alternativa a questi metodi manuali è una raccolta tramite macchine su ruote che smuovono i rami delle piante facendo cadere le ciliegie mature. Questa tecnica è in assoluto la più veloce e semplice ma presenta comunque delle criticità: la prima è una perdita delle foglie dai rami a causa dello stress provocato dai macchinari di raccolta, mentre la seconda è la necessità di dover comunque controllare il raccolto a posteriori per separare i corpi estranei e le impurità con setacci oltre ad un controllo qualitativo delle ciliegie che sono state raccolte dalle macchine (Giroto, 2013. Pag: 8). La raccolta meccanica è usata nelle grandi piantagioni dove il lavoro manuale sarebbe estremamente lungo e non riuscirebbe a reggere il ritmo del commercio attuale, la densità media infatti di una coltivazione è tremila piante per ettaro, ma nei paesi leader nella produzione mondiale si raggiungono anche le settemila piante per ettaro (Giroto, 2013. Pag: 7).

Dopo aver illustrato le metodologie di raccolta possiamo passare ad analizzare le diverse tipologie di lavorazione del caffè: le più utilizzate sono due, la *lavorazione a secco* o la *lavorazione in umido*, anche se negli ultimi anni ha preso piede una terza modalità che viene chiamata *lavorazione semi-umido*.

La *lavorazione a secco*, che dà origine al caffè *non lavato* o *natural*, viene utilizzata principalmente nei Paesi dove c'è un basso tasso di umidità e consiste nello stendere i frutti appena raccolti in strati sottili e lasciarli essiccare all'aria per 2-3 settimane. Lo scopo è quello di sfruttare l'esposizione al sole per far sì che il chicco si separi dalla polpa (ormai secca) e dalle membrane protettive, anche se spesso c'è bisogno di un'ulteriore asciugatura in essiccatoi meccanici per ultimare il processo (Castellani, 2006. Pag: 211). L'attenzione perenne degli operatori nei confronti delle ciliegie lasciate ad essiccare ed il fatto che queste ultime vengano girate più volte al giorno, permettono di evitare la fermentazione dei frutti e la formazione di muffe.

La *lavorazione in umido* parte dal presupposto che la partita di drupe presenti una maturazione ed una consistenza omogenea (caratteristica che solo il metodo *picking* può garantire). Si procede quindi ad inserire le ciliegie all'interno di un macchinario che, generalmente tramite pressione, riesce a spolparle, separando l'esocarpo dal chicco. Il processo è importante che inizi entro il giorno seguente alla raccolta, onde evitare l'inizio della fermentazione, e la fase successiva consiste nel porre i chicchi "spolpati" in apposite vasche piene di acqua per un periodo che varia dalle 6 ore ai 3 giorni, in modo che si separi definitivamente la mucillagine (Castellani, 2006. Pag: 211). Al termine di questa fase, il caffè,

che prende il nome di *lavato* o *washed*, viene disteso ed essiccato al sole. I chicchi che derivano da questo processo di lavorazione compongono un caffè considerato di elevata qualità a causa del suo aspetto estremamente uniforme e privo di difetti.

In ultima analisi, è presente una fase conclusiva comune ad entrambi i metodi di lavorazione, ovvero il passaggio dei chicchi attraverso un'ulteriore macchina in grado di spezzare il *pergamino* che li avvolge.

Negli ultimi anni si è fatta strada una terza modalità di lavorazione che permette un risparmio notevole nel consumo d'acqua rispetto alla *lavorazione in umido*, mantenendo però un elevato livello qualitativo. La *lavorazione semi-umido* è simile a quella precedente ma si differenzia per il fatto che i chicchi non vengono posizionati nelle vasche piene d'acqua dopo la spolpatura ma vengono direttamente distesi ad essiccare, eliminando così l'utilizzo di elevati quantitativi di acqua (Castellani, 2006. Pag: 211).

Bisogna, però, sottolineare come il processo di selezione, lavorazione e classificazione dei chicchi sia estremamente meticoloso, e ne sono un esempio le macchine di ultima generazione che lavorano attraverso un sistema di riconoscimento cromatico, il quale permette di scegliere solo i migliori chicchi, scartando tutte le impurità che potrebbero alterare l'aroma finale della bevanda (Giroto, 2013. Pag: 9).

Inoltre, ogni partita di caffè viene minuziosamente descritta elencando tutte le caratteristiche dei chicchi nei siti di produzione, facendo riferimento a quelli che sono gli standard internazionali di classificazione del prodotto. Su questi documenti si trovano dati quali: la specie botanica, luogo di produzione, anno del raccolto, altitudine di coltivazione, metodo di raccolta e di lavorazione, dimensione media dei chicchi, colore ed infine le caratteristiche organolettiche del prodotto (in particolare gusto e odore) (Giroto, 2013. Pag: 9).

1.2 La nascita delle torrefazioni italiane

Purtroppo, non si è in grado di stabilire con esattezza quando il caffè sia stato scoperto e quando abbia iniziato ad essere utilizzato come bevanda, ma gli esperti stimano che nei Paesi arabi l'uso del caffè risalga al 900 d.C. Dall'Etiopia, comunemente riconosciuto come Paese di origine di questo prodotto, si è diffuso nelle zone limitrofe arrivando fino in Turchia e in Egitto dove, il caffè da bere denominato "*kahweh*", divenne velocemente un'abitudine quotidiana (Point Cafè).

Per trovarlo in Europa bisogna aspettare il XVI secolo, periodo in cui la sua diffusione colpì anche l'Italia, Francia, Gran Bretagna, Olanda e Germania, facendo sorgere le "*case del caffè*" o "*botteghe del caffè*" un po' dovunque (Point Cafè).

La storia del caffè in Italia, però, ha inizio in una data e in luogo preciso: il 1570 a Venezia, grazie al medico Prospero Alpini che ne importò alcuni sacchi dall'Oriente (Exclusive Brands Torino, 2022). All'inizio la bevanda ebbe una clientela esclusivamente altolocata, in quanto era venduta nelle farmacie, per via delle sue proprietà medicinali, a prezzi elevati. Ben presto il caffè si liberò dalla reputazione di "*bevanda aristocratica*" e si diffuse in tutte le classi sociali, e Venezia fu proprio la prima città italiana ad avere spazi pubblici in cui poterlo gustare (Exclusive Brands Torino, 2022).

In poco tempo la cultura del caffè si diffuse lungo tutta la penisola e passò da essere una bevanda *esclusiva* ad un simbolo quotidiano di *convivialità*, di *condivisione* e di *famiglia* che sono alla base dei "*valori fondanti dell'italianità*" (Exclusive Brands Torino, 2022).

Gli storici sostengono che dopo neanche due secoli dal primo contatto con il caffè in Italia, solo a Venezia, le *botteghe del caffè* si moltiplicarono fino ad essere circa 220, e, in giro per la penisola, iniziarono a nascere in tutte le maggiori città e divennero ben presto un luogo di ritrovo per personaggi famosi e uomini di lettere, che conferirono a questi luoghi ulteriore fama e fascino (Point Café).

A fine del XVII arriva l'invenzione della prima macchina per fare il caffè a casa, quella che successivamente impareremo a chiamare tutti *moka*, vanto partenopeo che ha dato il via al rito di terminare il pasto con una tazza della bevanda in questione.

La prima *torrefazione* in Italia è stata la Bontadi, nata nel 1790 a Rovereto e attiva tutt'ora con una conduzione familiare che è stata tramandata di generazione in generazione (Bontadi 1970, Antica Torrefazione d'Italia). Con il termine *torrefazione*, non solo viene indicata l'impresa che lavora il caffè e lo prepara per la vendita al cliente finale, ma, nello specifico, si indica anche un processo di *tostatura* e di *arrostimento* del chicco di caffè, passaggio fondamentale per poter ottenere la bevanda che noi tutti conosciamo. Dato questo approfondimento, bisogna fare quindi una differenziazione tra i locali che semplicemente rivendono il caffè (già tostato in precedenza da processi interamente industriali) e che quindi non possono vantare la nomina di *torrefazione* e quelle imprese che invece nel tempo hanno deciso di lavorare il caffè loro stesse, guadagnandosi il diritto di essere chiamate *torrefazioni*.

La storia di Bontadi inizia proprio così, con l'acquisto della materia prima in grani crudi e con il successivo processo di *tostatura* che veniva effettuato sul focolare domestico (Bontadi 1970, Antica Torrefazione d'Italia). Bisogna aspettare il 1850, con Oddone Bontadi, per vedere un ampliamento della rete commerciale creata dal padre Carlo, reso possibile dalla sottoscrizione dei primi contratti internazionali di importazione del caffè (Bontadi 1970, Antica Torrefazione d'Italia). Il tutto è stato reso possibile anche grazie all'importantissimo sviluppo e implemento della rete ferroviaria in Europa che ha caratterizzato quegli anni. A fine XIX, attorno al 1890, Iperide Bontadi è il primo nella famiglia a capire l'importanza di aumentare la capacità produttiva della *torrefazione* e per questo motivo inizia a *tostare* il caffè con i primi macchinari, movimentati manualmente, *ad hoc* con una capacità di 5kg per *tostata* (Bontadi 1970, Antica Torrefazione d'Italia). Questo cambio storico è l'inizio della storia delle *torrefazioni* italiane, molte altre seguiranno l'esempio e daranno il via alla cultura del caffè italiana.

All'inizio del XX secolo ci fu un altro cambiamento importante, con l'introduzione delle macchine con i primi motori elettrici si raggiunsero delle capacità di 30 kg a *tostata*, dando il via ad un'importante solidità produttiva. Con Remo Bontadi, ultimo rappresentante della famiglia, a partire dal 1954 si raggiungono nuove vette, il progresso tecnologico dei macchinari permette infatti di produrre più di 500 kg di caffè torrefatto per ora.

“La *torrefazione artigianale* prevede che ogni caffè venga tostato monorigine” (Bontadi 1970, Antica Torrefazione d'Italia), il che significa, come si può intuire dalla parola stessa, che ogni singolo chicco di caffè utilizzato nella *tostatura* proviene da un unico Paese e più nello specifico da una sola zona circoscritta del Paese.

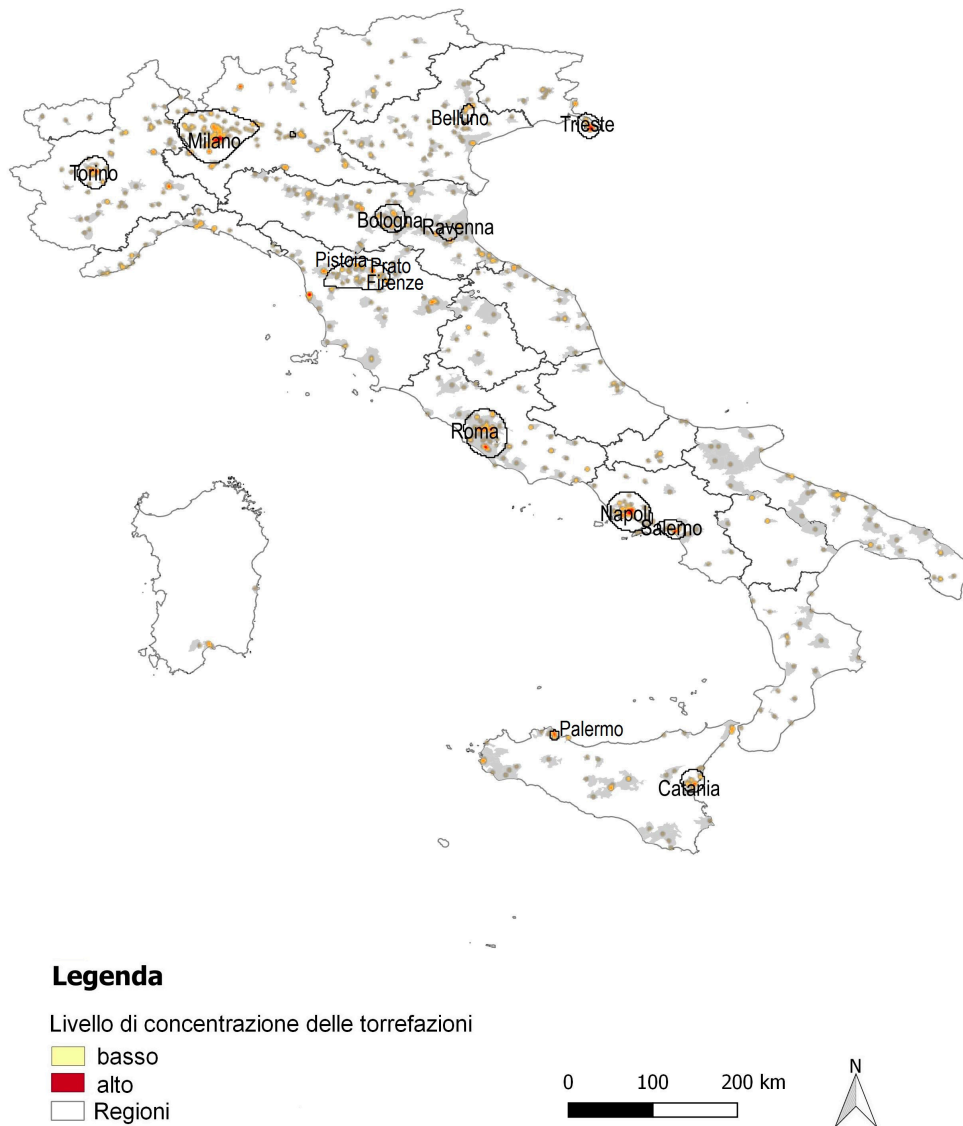
Nel nostro Paese, ad oggi, le *torrefazioni* sono più di 1.000, sparse su tutto il territorio e partecipano attivamente ad un mercato che nel 2019 registrava 5 mld di euro di fatturato tra Nord, Centro e Sud Italia (Monitoraitalia, 2021).

1.3 La distribuzione su territorio nazionale delle imprese di torrefazione

In Italia troviamo 556 comuni che ospitano almeno una torrefazione, inoltre tutte le regioni e quasi la totalità delle province sono interessate da questa attività produttiva (Battino, Donato, 2017. Pag: 41).

Per quanto riguarda la suddivisione sull'area geografica, i dati suggeriscono un'alta concentrazione di torrefazioni nell'Italia Settentrionale (49,82%) con l'Italia Centrale e l'Italia Meridionale che seguono rispettivamente con il 21,96% e il 28,22%.

Figura 1 - Le più significative concentrazioni di imprese del caffè al 2015



Fonte: elaborazione da Coffitalia, 2015

Osservando la Fig. 1, si può notare la presenza di *cluster* industriali e raggruppamenti imprenditoriali in tutto il Paese, e il motivo della loro esistenza risiede nell'alta densità di popolazione e nella presenza di importanti vie e nodi di comunicazione (Battino, Donato, 2017. Pag: 41).

Di fondamentale importanza, nella storia del caffè, sono state e sono tutt'ora le città portuali, chiamate anche "*porti del caffè*". Infatti, circa l'89% del caffè verde che viene importato arriva proprio in queste città, con un riferimento specialmente a Genova, Savona, Trieste e Napoli. I porti hanno quindi facilitato, nel tempo, la nascita di torrefazioni nelle zone limitrofe, data la facilità e la convenienza del trasporto (Battino, Donato, 2017. Pag: 45).

Tabella 1 - Città portuali che accolgono importazioni di caffè

| DOGANE (PORTI) | t | % |
|------------------|----------------|------------|
| GENOVA | 164.378 | 29 |
| SAVONA | 130.743 | 23 |
| TRIESTE | 108.422 | 19 |
| NAPOLI | 62.207 | 11 |
| GIOIA TAURO | 15.655 | 3 |
| POZZALLO | 7.842 | 1 |
| SIRACUSA* | 6.828 | 1 |
| LIVORNO | 3.367 | 1 |
| <i>Subtotale</i> | <i>499.441</i> | <i>89</i> |
| ALTRE (ALTRI) | 62.917 | 11 |
| Totale | 562.358 | 100 |
| *dato al 2015 | | |

Fonte: elaborazione da Comitato Italiano del Caffè, 2017

I due porti liguri, che complessivamente nel 2015 accoglievano circa il 52% delle importazioni di caffè (Tab. 1), servono essenzialmente le concentrazioni di Torino e Milano mentre il Porto di Trieste gestisce la distribuzione nella zona Est del Nord Italia e in alcune parti del Centro Italia. Le altre città portuali, con valori di importazione nettamente inferiori, gestiscono il mercato delle importazioni di caffè nella restante parte del Paese.

Come detto in precedenza, le industrie che lavorano il caffè sono maggiormente ubicate nell'Italia Settentrionale dove, inoltre, "si collocano le unità produttive di più ampia dimensione e con i maggiori fatturati" (Battino, Donato, 2017. Pag: 45).

In Tab. 2 si può vedere l'elenco, aggiornato al 2018, del numero di imprese di torrefazione attive in Italia suddivise nelle varie Regioni di appartenenza, e nella seconda colonna il numero di addetti che lavorano nel settore, sempre con una suddivisione per Regione (Taranto, 2018. Pag: 20).

Tabella 2 - Elenco delle imprese di torrefazione italiane attive ed iscritte nel Registro delle Imprese nazionale

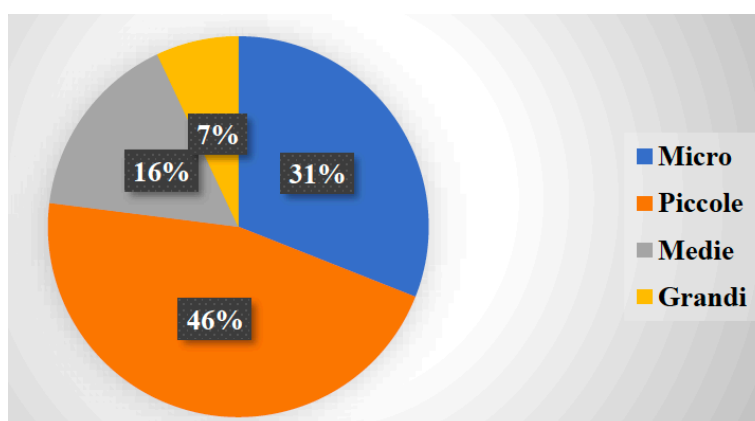
| | Unità locali imprese attive | Addetti unità locali imprese attive |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Valle d'Aosta | 2 | 7,57 |
| Lombardia | 161 | 1.023,99 |
| Trentino-Alto Adige | 11 | 90,11 |
| Friuli-Venezia Giulia | 32 | 799,75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

Fonte: elaborazione dati Istat, *Statistica Nazionale sulla Struttura delle Imprese e Conti Economici delle Imprese, 2018*

Come si evince dalla Tab. 2 la Regione con il più alto numero di imprese caffèicole in attività è la Lombardia con 161 torrefazioni, a seguire la Campania, la Sicilia, l'Emilia-Romagna e la Toscana. Curioso invece è il dato inerente agli addetti che lavorano nel mondo del caffè, con la classifica che è guidata dal Piemonte con circa 1.956 dipendenti, seguito dall'Emilia-Romagna, dalla Lombardia, dal Veneto e dalla Campania. Come si può intuire osservando la classifica del numero di addetti, salta all'occhio che, a differenza della classifica precedente, praticamente tutte le Regioni citate sono del Nord Italia. Questo si spiega dal fatto che nell'Italia Settentrionale sono ubicati tutti i più grandi player del mercato, fra questi la Lavazza, leader indiscusso del mercato domestico, che da sola nell'*headquarter* di Torino ospita più di 600 dipendenti.

A conclusione di questo capitolo sulla distribuzione geografica delle torrefazioni, si deve specificare che la maggior parte delle imprese presenti nel nostro Paese sono di micro o piccola dimensione mentre i grandi player rappresentano la minoranza, come dimostrato dalla Fig. 2.

Figura 2 - Distribuzione dimensionale delle torrefazioni



Fonte: Giuli, Pascucci, 2014

La Fig. 2 mostra come le grandi imprese caffeicole siano solo il 7% del totale, mentre le micro e piccole complessivamente rappresentino circa il 77% dell'intero mercato del caffè in Italia.

1.4 Il quadro economico delle torrefazioni italiane

Analizzando il quadro economico ci si trova di fronte ad uno scenario diametralmente opposto a quello precedente evidenziato, infatti, i primi quattro gruppi produttivi del settore assorbono il 50% del fatturato totale (Giroto, 2013. Pag: 34). Se si analizza il settore *retail* si nota che circa il 70% del totale è controllato dai grandi leader nazionali, quali Lavazza, Kimbo, Segafredo Zanetti, Illy e Nestlé, ma diverso è il caso del canale *horeca*, caratterizzato da una frammentazione molto più evidente, tanto che nessun produttore ha mai raggiunto una quota del 10% del totale (Giroto, 2013. Pag: 35).

Nonostante questo dato, bisogna dire che nel mercato *horeca*, Lavazza, Segafredo Zanetti e Illy coprono complessivamente più di un quinto del volume, e di conseguenza si confermano anche qui grandi player del settore. Nel mercato *porzionato*, invece, ci sono due leader che assorbono complessivamente circa il 66% del mercato per quantità e sono Lavazza e Nestlé con il marchio Nespresso (Giroto, 2013. Pag: 35).

In Tab. 3 si può osservare la suddivisione del fatturato nel 2020 per area geografica, e a farla da padrona c'è il Nord Ovest, fortemente aiutato dai numeri prodotti da Lavazza, che rappresentano quasi la totalità dei risultati di questa zona geografica.

Tabella 3 - Fatturato cumulato per area geografica (Migl. di euro)

| AREA GEOGRAFICA | FATTURATO 2020 |
|-----------------|--------------------|
| NORD OVEST | € 2.373.796 |
| NORD EST | € 1.197.366 |
| CENTRO | € 325.401 |
| SUD E ISOLE | € 784.334 |
| TOTALE | € 4.680.897 |

Fonte: Competitive Data, 2021

Si possono inoltre osservare in Tab. 4 i dati relativi alle vendite ed ai valori suddivisi per le aree geografiche citate precedentemente, e anche qui si può notare un dominio della zona Nord Ovest dell'Italia.

Tabella 4 - Panoramica mercato del caffè suddiviso per area geografica

| MERCATO CAFFÈ / Coffee Market | Vendite / Sales | Composition | Valori / Values | Composition |
|---------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| Italy Iper+Super+LSP | 2020 (Mio kg) | % | 2020 (Mio kg) | % |
| Nord Ovest / North West | 27,1 | 26,2 | 398 | 31,6 |
| Nord Est / North East | 20,9 | 20,6 | 278 | 22,0 |
| Centro + Sardegna / Center + Sardinia | 24,7 | 24,4 | 314 | 24,9 |
| Sud / South | 28,5 | 28,2 | 272 | 21,6 |
| TOT. CAFFÈ /Coffee | 101,2 | 100,0 | 1.261 | 100,0 |

Fonte: Elaborazioni Beverfood su dati IRI Italia, 2021

Tutti questi risultati appena esposti sono però fortemente influenzati dalle misure emergenziali per il contenimento della pandemia da Covid-19, che hanno avuto un impatto importante sui ricavi delle nostre torrefazioni che hanno registrato una flessione del -7,8%. Le regioni del Sud e delle Isole hanno limitato le perdite e hanno fatto segnare un -2,3%, seguite dalle regioni del Nord Ovest con una perdita del -4,4%; nettamente peggiori le situazioni per

il Nord Est e il Centro Italia che rispettivamente registrano una flessione del -14,6% e -16,7% (Monitoraitalia, 2022).

I cali durante il periodo pandemico hanno colpito maggiormente le torrefazioni con ricavi inferiori ai 10 Mln. di euro (-25,4%), seguite dalle torrefazioni con ricavi tra i 10 e i 30 Mln. di euro (-15,6%); le imprese con ricavi maggiori ai 30 Mln. di euro sono riuscite a limitare le perdite facendo segnare un -2,5% (Monitoraitalia, 2022).

Dai dati analizzati risulta che le torrefazioni principalmente attive sul canale horeca siano state quelle maggiormente danneggiate (la spiegazione risiede nel divieto per le persone di uscire di casa durante il lockdown e anche al lunghissimo periodo durante il quale gli esercizi, come bar e ristoranti, sono rimasti chiusi). Questa situazione ha svantaggiato le torrefazioni che hanno fatto del canale horeca il loro core business, ma situazione diversa invece è stata per tutte le imprese caffeicole con una presenza consolidata sul canale retail, in particolar modo con l'offerta merceologica di cialde e capsule per il caffè (Monitoraitalia, 2022).

Si evidenzia, infatti, che nel 2020, rispetto al 2019, le vendite di caffè in supermercati, ipermercati, discount e negozi del settore sono aumentate del 10,3% (per un totale di 1,526 Mld di euro, contro l'1,384 Mld di euro dell'anno precedente) (Universofood, 2021).

L'area d'affari *Famiglie* nel 2020 è cresciuta del +22,3% rispetto al 2019, favorita proprio dalle misure emergenziali adottate che hanno costretto gran parte della popolazione a rimanere nelle proprie case per lunghi periodi di tempo, mentre l'area d'affari *Business* ha registrato una perdita del -13,8% e il canale horeca del -37,0%. Il trend positivo da sottolineare, però, è quello relativo alle vendite online che contro tendenza hanno avuto una crescita del +23,4% (Monitoraitalia, 2021).

Secondo una valutazione di IRI, le vendite di caffè sul canale online nel 2018 erano pari a circa 19,5 Mln di euro, nel 2019 hanno subito un incremento del 50% portandosi a 29,3 Mln di euro e nei primi mesi del 2020 sono cresciute ancora dell'84% (Beverfood, 2021. Pag: 10).

In Tab. 5 troviamo i dati inerenti al mercato delle cialde e delle capsule, che per mezzo della situazione pandemica ha sicuramente avuto una forte crescita e si appresta ad essere una soluzione irrinunciabile per le torrefazioni italiane.

La produzione di cialde e capsule per caffè, considerando anche l'importazione di capsule speciali delle multinazionali estere, è cresciuta del +7,4% attestandosi a 1,430 Mld di euro; la crescita del mercato interno, come detto precedentemente, è stata molto positiva e ha fatto registrare un +9,5%, per un controvalore di 1,092 Mld di euro (Monitoraitalia, 2021).

Tabella 5 - Dati relativi a cialde e capsule per caffè per il biennio 2019 - 2020

| | 2019 (mn euro) | 2020 (mn euro) | 2020/19 (%) | 2020/18 (%) |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| PRODUZIONE+IMPORT | 1.331,0 | 1.430,0 | 7,4 | 5,5 |
| EXPORT | 334,0 | 338,0 | 1,2 | 2,8 |
| MERCATO INTERNO | 997,0 | 1092,0 | 9,5 | 6,3 |

Fonte: Competitive Data, 2021

Il caffè macinato in sacchetti resta ancora la tipologia prevalente nel mercato GDO assorbendo il 76% del totale quantità ed un 52% del totale valore, mentre il caffè in grani assorbe solo il 7% a quantità e un 4,4% a valore (Beverfood, 2021. Pag: 10).

In Tab. 6 si possono vedere i dati relativi al biennio 2019 - 2020, con la forte flessione citata precedentemente. Il canale *horeca* adesso è lentamente in ripresa, ma la situazione pandemica ha obbligato le imprese ad adattarsi e/o a cercare nuove soluzioni redditizie.

Tabella 6 - Dati relativi al canale horeca per il biennio 2019 - 2020

| CAFFÈ NEL CANALE HO.RE.CA. | 2019 (mn euro) | 2020 (mn euro) | 2020/19 (%) | 2020/18 (%) |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| NON DECAFFEINATO | 837,0 | 468,0 | -44,1 | -43,8 |
| DECAFFEINATO | 29,0 | 15,0 | -48,3 | -48,3 |
| TOTALE MERCATO INTERNO | 866,0 | 483,0 | -44,2 | -43,9 |

Fonte: Competitive Data, 2021

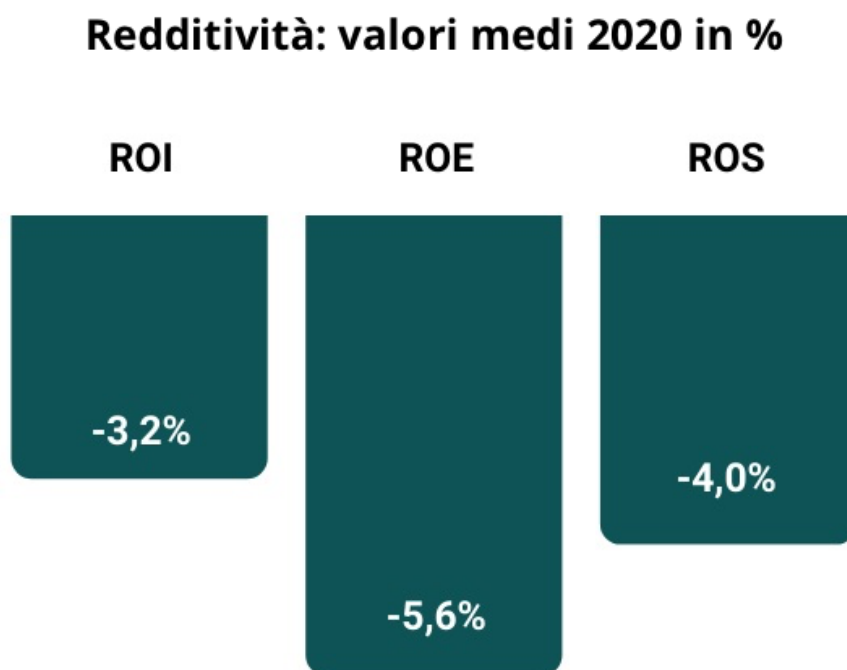
“Se il contenimento dei costi e la messa in sicurezza dei vari attori della filiera sono stati il *leitmotiv* del 2020, per alcune (poche) torrefazioni si è assistito ad un vero e proprio riposizionamento” (Monitoraitalia, 2021). Le aziende, infatti, oltre a dover fronteggiare l'emergenza sanitaria, da anni hanno iniziato a mettere in essere delle strategie chiare e di lungo periodo in materia di *sostenibilità* e *trasformazione digitale*, ma di questo argomento approfondiremo più avanti nell'elaborato.

La pandemia ha spinto numerose impresecaffecole ad accettare “a cuor più leggero” la cessione di capitale sociale in favore di grandi investitori o di concorrenti, andando ad aumentare un divario, già imponente, tra le torrefazioni leader e la concorrenza.

Gli utili delle impresecaffecole, nel 2020, hanno subito quasi un dimezzamento, con una flessione che si attesta al -42,0% ed è interessante notare che le torrefazioni che hanno chiuso l’esercizio con degli utili passano da essere 207 nel 2019 a 122 nel 2020 (Monitoraitalia, 2022).

Il 2020 è stato un anno difficile per tutto il mercato del caffè, ed è testimoniato dagli indicatori di redditività che per la prima volta sono quasi tutti in negativo facilitando, come spiegato in precedenza, i processi di fusione e di acquisizione (Monitoraitalia, 2022).

Figura 3 - Indicatori di redditività per l'anno 2020



Fonte: Competitive Data, 2022

In Fig. 3 si può osservare uno schema degli indicatori di redditività, calcolati aggregando i bilanci delle società che realizzano nel settore una quota superiore al 50%, da questa aggregazione vengono calcolati i valori medi di riferimento con cui confrontare le performance aziendali (Monitoraitalia, 2022).

Il ROI, *Return on Investment*, che ricordiamo essere il Risultato Operativo (ottenuto sottraendo dai ricavi i costi operativi) sul Capitale Investito Netto (cioè l’attivo di Stato Patrimoniale al netto dei Fondi di Rettifica). Il ROI medio, che rappresenta la redditività della

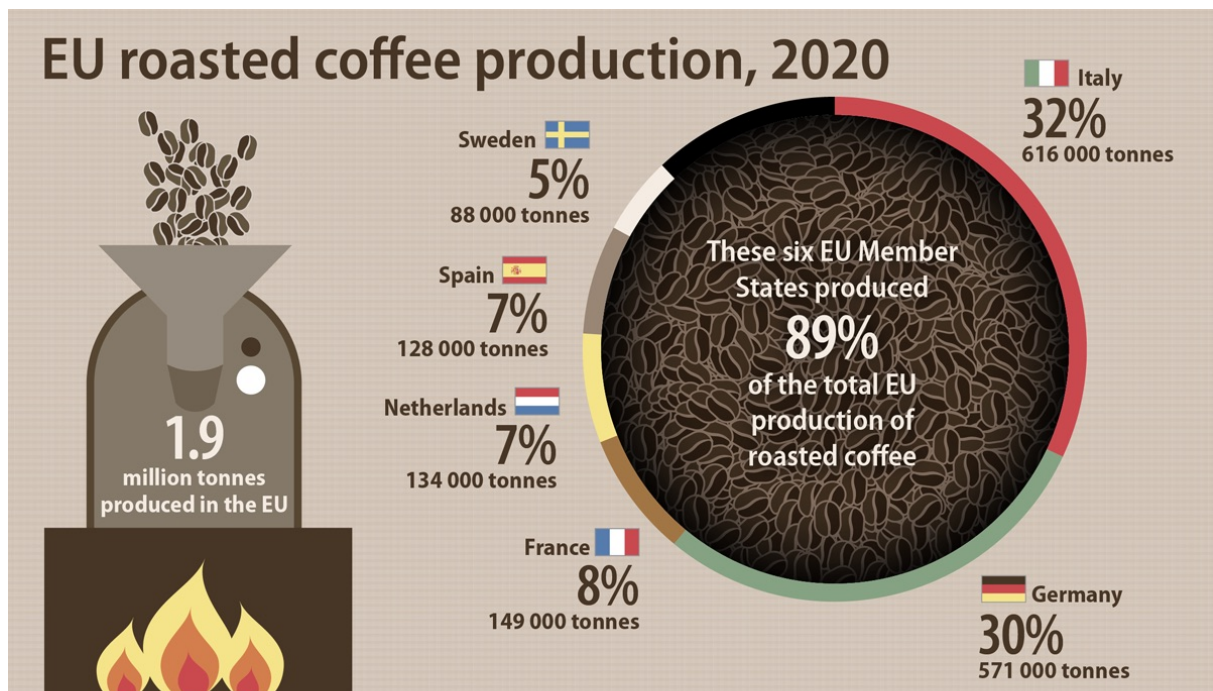
gestione caratteristica, è stato pari al -3,2% nel 2020, contro il 7,2% del 2019 (Monitoraitalia, 2022).

Il ROE, *Return on Equity*, dato dal rapporto tra Utile e Patrimonio Netto, rappresenta la redditività per i soci e nel 2020 è stato del -5,6%, mentre nel 2019 era pari al 6,5% (Monitoraitalia, 2022).

Il ROS, *Return on Sales*, è il rapporto tra il Risultato Operativo e i Ricavi e rappresenta il margine operativo sulle vendite. Nel 2020 questo indicatore è stato pari al -4,0% (Monitoraitalia, 2022).

In un mercato così vasto e complesso come quello del caffè, non bisogna solo soffermarsi su questi dati negativi fortemente influenzati dalla situazione pandemica che non era in alcun modo preventivabile, ma bisogna anche sottolineare i successi. Nel 2020, infatti, il caffè “made in Italy” ha superato quello della Germania, da tempo leader in Europa. Il nostro Paese ha torrefatto 616.000 tonnellate di chicchi, equivalenti al 32% della produzione totale dell’UE, e a seguire troviamo proprio la Germania con 571.000 tonnellate (30%) e la Francia con 149.000 tonnellate (8%) (Eurostat, 2021). In Fig. 4 si può osservare uno schema grafico che rappresenta, oltre ai Paesi precedentemente citati, le tonnellate di caffè tostato e il loro peso nel computo totale di Olanda, Spagna e Svezia. Questi 6 Paesi pesano per l’89% della produzione totale di caffè tostato in UE, produzione totale che nel 2020 si attesta su circa 1,9 Mln di tonnellate, in crescita del 10% rispetto al 2010 (Eurostat, 2021).

Figura 4 - Caffè torrefatto prodotto in UE nel 2020



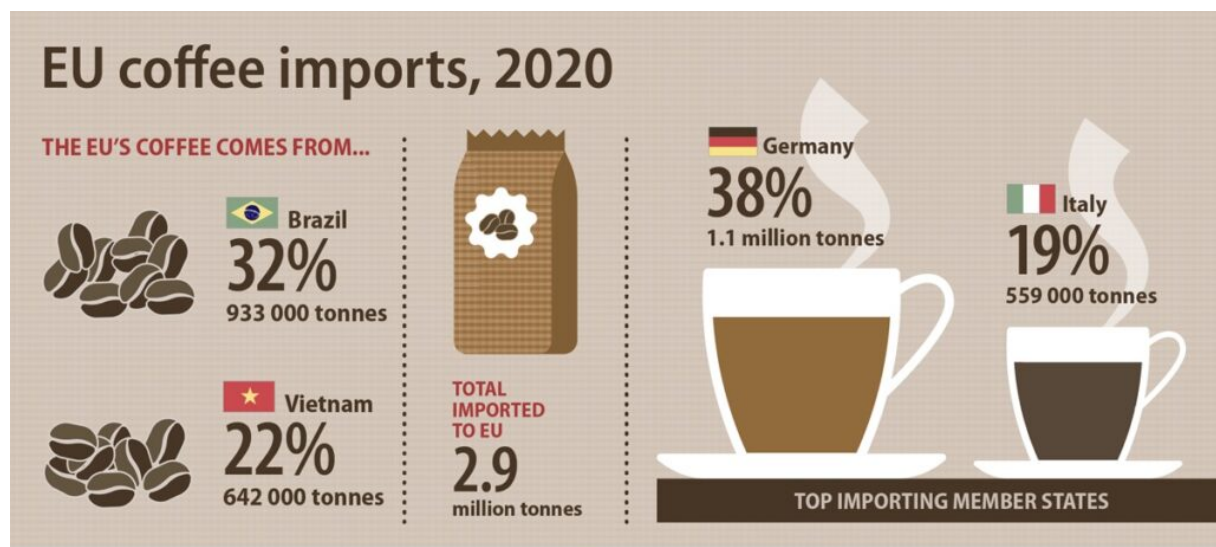
Fonte: Eurostat 2021

Durante il 2020 l'Unione Europea ha importato 2,9 Mln di tonnellate di caffè dall'estero, per un valore complessivo di circa 7,5 Mld di euro, in aumento del 7% in volume rispetto al 2010 (Eurostat, 2021).

Come si può notare in Fig. 5, la maggior parte del caffè importato proviene dal Brasile (933.000 tonnellate per circa il 32% del totale dell'import) e dal Vietnam (642.000 tonnellate che rappresentano circa il 22% del totale), ma sono molti i Paesi che esportano in modo importante il caffè in Europa, tra i quali: Honduras (216.000 tonnellate – 7%), Uganda (166.000 tonnellate – 6%), Colombia, India, Perù, Etiopia e Indonesia (Eurostat, 2021).

Stilando una classifica dei Paesi che hanno importato il maggior quantitativo di caffè la Germania sarebbe in prima posizione con 1,1 Mln di tonnellate di caffè importate, equivalenti al 38% delle importazioni totali dell'Unione Europea, seguita a ruota dall'Italia con 559.000 tonnellate rappresentanti il 19% del totale; il podio sarebbe completato dal Belgio (309.000 tonnellate – 11%), seguito da Spagna (274.000 tonnellate – 9%) e Francia (205.000 tonnellate – 7%) (Eurostat, 2021).

Figura 5 - Caffè importato nell'UE durante il 2020



Fonte: Eurostat 2021

1.5 I principali canali di vendita utilizzati

L'Unione Italiana Food-Caffè ha rilasciato i dati relativi al 2019 e questi ci dicono che l'export italiano di caffè è stato complessivamente di circa 5,48 Mln di sacchi, equivalenti a 329 Mln di kg, segnando un aumento rispetto al 2018 del 17% (Beverfood, 2021. Pag: 8). Si precisa che i

“*sacchi di caffè*” vengono utilizzati spesso come unità di misura in questo mercato, e universalmente vengono considerati sacchi di juta da 60 kg ciascuno.

Nel 2020, a causa della situazione pandemica, anche il volume delle esportazioni è diminuito (circa del 7%), arrivando a segnare 5,11 Mln di sacchi, ovvero 306 Mln di kg (Beverfood, 2021. Pag: 8). Questo, però, è un dato anomalo, dovuto, per l'appunto, alla grave crisi derivante dalla pandemia; infatti, analizzando i dati storici degli ultimi dieci anni, si può notare che le esportazioni di caffè torrefatto sono più che raddoppiate e da tempo l'export rappresenta il vero volano di crescita dell'industria italiana di caffè, dal momento che i consumi interni appaiono stagnanti (Beverfood, 2021. Pag: 8).

Sotto il profilo delle esportazioni gli sbocchi più importanti per l'Italia sono i Paesi comunitari che assorbono oltre il 60% del nostro export, seguono con quote significative alcuni Paesi extra UE come Regno Unito, Svizzera, Usa, Australia e Canada; infine si registrano negli ultimi anni aumenti delle esportazioni verso l'Europa Orientale, l'Arabia Saudita, la Cina e la Corea del Sud (Beverfood, 2021. Pag: 8).

Il totale delle vendite di caffè torrefatto sul mercato italiano nel 2019 si aggirava sui 245 Mln di kg, e nonostante la stagnazione citata precedentemente riguardo i volumi bisogna sottolineare invece la tendenza al miglioramento continuo dei ricavi, grazie al forte sviluppo del *caffè porzionato* in grado di esprimere un rapporto euro/kilogrammo molto più elevato rispetto alle confezioni tradizionali (Beverfood, 2021. Pag: 9).

Come già detto all'interno del capitolo, il mercato del caffè nel 2020 è stato stravolto dalla crisi dovuta alla pandemia di Covid-19 che ha comportato per lunghi periodi l'inagibilità dei locali di vendita nell'*horeca*, un minore utilizzo dei distributori di *vending* negli edifici pubblici e nelle stazioni di trasporto ed infine la diminuzione di erogazione di caffè nei luoghi di lavoro (canale *OCS*, acronimo di *Office Coffee Service*) a causa dell'esplosione dello *smart working* (Beverfood, 2001. Pag: 9).

L'andamento delle vendite sui canali della moderna distribuzione e dell'online, invece, è stato positivo, ma non per tutte le imprese è bastato per compensare il calo dei consumi nei canali *out of home*.

In Tab. 7 si può notare la suddivisione delle vendite di caffè torrefatto sul mercato italiano per ogni canale di distribuzione, con i dati dal 2016 al 2020. I dati mostrano la forte flessione nei canali *horeca*, *vending* e *OCS*, mentre si assiste ad un miglioramento per il *retail* e l'*e-commerce*.

Tabella 7 - Vendita di caffè torrefatto nei vari canali di distribuzione nell'intervallo temporale 2016-2020

| VENDITE CAFFÈ TORREFATTO IN ITALIA / Roasted Coffee Sales in Italy | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| CANALI / Sales Channels | 2016 million kg | 2017 million kg | 2018 million kg | 2019 million kg | 2020 million kg |
| Retail GDO (Large-Scale Retail Trade) | 105,0 | 100,4 | 98,8 | 98,2 | 101,4 |
| Retail Discount | 18,3 | 19,9 | 20,1 | 21,4 | 22,2 |
| Total Modern Retail | 123,3 | 120,3 | 118,9 | 119,6 | 123,6 |
| Traditional retail + coffee store + sales online | 46,9 | 45,5 | 45,8 | 46,0 | 47,5 |
| Traditional retail + E-commerce | 170,2 | 165,8 | 164,7 | 165,6 | 171,1 |
| Ho.Re.Ca. + Catering | 47,6 | 47,7 | 48,6 | 48,6 | 29,2 |
| Vending + OCS | 31,4 | 31,5 | 31,6 | 30,1 | 18,1 |
| TOTAL ITALY | 249,2 | 245,0 | 244,9 | 244,3 | 218,4 |

Fonte: Elaborazioni Beverfood su fonti multiple, 2021

Nel 2020 l'insieme dei canali di distribuzione destinati al consumo casalingo ha espresso un totale di vendite intorno ai 170 Mln di kg, di cui circa 123 Mln in quella che viene chiamata la *moderna distribuzione*, ovvero, *ipermercati*, *supermercati* e *discount* (Beverfood, 2021. Pag: 10). In particolare, si evidenzia una crescita negli ultimi anni del canale *discount* a scapito degli altri canali, soprattutto gli *ipermercati* che stanno mostrando segni di "stanchezza" (Beverfood, 2021. Pag: 10).

Analizzando a livello territoriale le vendite di caffè nella *GDO* si può notare che sono equamente distribuite tra le varie aree; si specifica che il Sud ha la maggior quota a quantità (circa il 28,1%), ma a valore prevale in Nord Ovest con una quota che si aggira sul 32%, anche perché in quest'area, da tempo, è più diffuso il consumo di caffè porzionato, che, come detto precedentemente, ha un valore maggiore nel rapporto euro/kilogrammo (Beverfood, 2021. Pag: 13).

1.5.1 La globalizzazione del caffè "espresso"

Prima di parlare dell'espresso italiano nel mondo bisogna specificare con esattezza cosa si intende con questo termine, per poter capire meglio la differenza con le altre tipologie di caffè che si possono trovare fuori dal nostro Paese.

Il caffè *espresso* si ottiene tramite *percolazione*, ovvero un sistema utilizzato da macchine apposite che esercitano alta pressione sull'acqua e le fanno attraversare il caffè macinato, restituendo la bevanda che tutti conosciamo (Caffè Vergnano, 2020).

Di conseguenza maggiore è la pressione esercitata sull'acqua e minore sarà il tempo di estrazione; per questo motivo si chiama *espresso* ed è nato proprio per assecondare l'esigenza

dei bar italiani di far coincidere il momento della preparazione con quello del consumo (Caffè Vergnano, 2020).

La differenza principale tra l'*espresso* e gli altri tipi di caffè, consumati nel resto del mondo, risiede proprio nel metodo di preparazione, perché questi ultimi la maggior parte delle volte sono preparati tramite una semplice infusione in acqua bollente, che di conseguenza produce una bevanda meno concentrata e più lunga (Caffè Vergnano, 2020).

Le prime invenzioni e i primi brevetti riguardanti le macchine professionali per la preparazione dell'*espresso* in Italia risalgono alla fine del XIX secolo, e sono oggetto di una continua evoluzione a livello tecnologico per ottenere il migliore risultato possibile nel minor tempo possibile (Laureano, 2016).

Nonostante questo, negli anni la cultura del caffè è diventata mondiale e ciascuno ha le proprie tecniche di preparazione; tra le più note c'è il *caffè turco*, definizione sotto la quale ricadono diverse varianti diffuse in Africa e in Medio Oriente, dove i chicchi tostati e frantumati vengono fatti bollire in acqua e poi lasciati depositare sul fondo del bricco, motivo per cui lo si deve sorseggiare molto lentamente onde evitare di inghiottire il sedimento presente sul fondo delle tazzine (Caffè Vergnano, 2020).

Si annovera poi il conosciutissimo *caffè americano*, solitamente preparato con la *French Press*, una speciale caffettiera cilindrica di origine francese, che permette di separare la miscela dalla bevanda (Caffè Vergnano, 2020). Generalmente viene consumato in tazze di grandi dimensioni, chiamate *mug*, poiché il risultato è una bevanda molto lunga, leggermente acquosa e meno densa.

La terza tipologia che voglio citare è il cosiddetto *caffè filtro*, molto diffuso in Nord Europa e ottenuto anch'esso tramite un processo di percolazione, ma a differenza dell'*espresso* l'acqua bollente viene versata sul filtro di carta che contiene la miscela, aspettando che sia la sola forza di gravità a far passare l'acqua attraverso il caffè macinato (Caffè Vergnano, 2020). In questo caso il risultato finale, in termini gustativi, è grosso modo simile all'*espresso* italiano ma viene meno il discorso della velocità di preparazione fatto in precedenza.

Dopo questo breve excursus sulle specifiche del caffè *espresso* possiamo adesso analizzare la cultura del caffè in Italia e nel mondo.

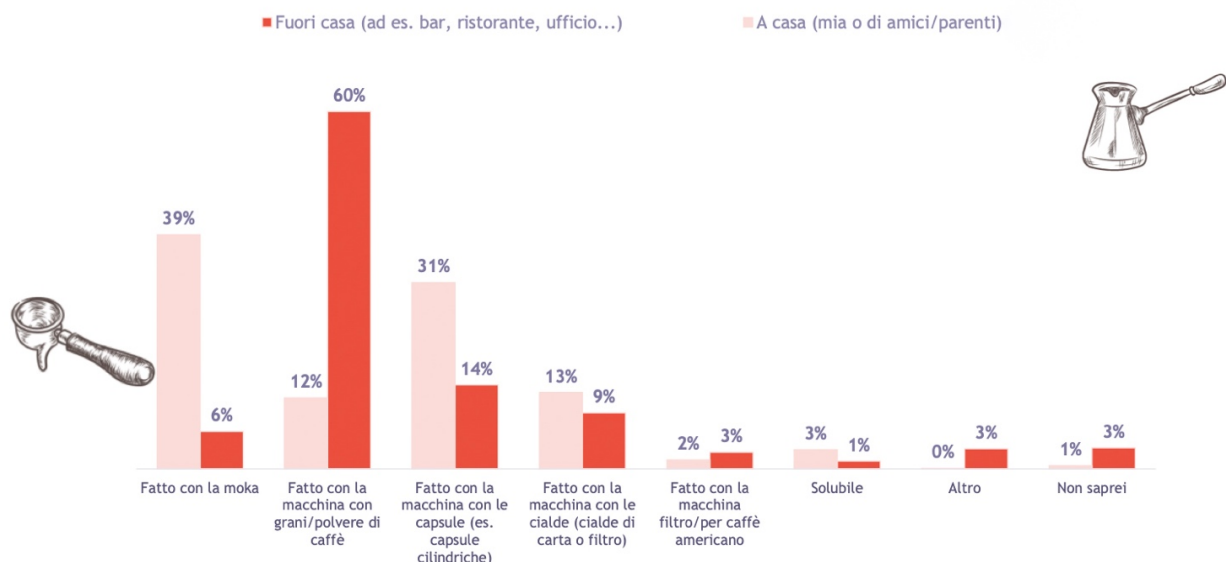
La maggior parte degli italiani inizia la propria giornata con un caffè espresso, consumato al bar o a casa propria, lo prende in ufficio durante la pausa, vi termina il pasto di metà giornata e a volte anche quello serale; in sostanza si può dire che il caffè scandisce il tempo giornaliero, sia per la sua ricorrenza nelle varie fasi della giornata sia perché è esso stesso una misura del tempo (Laureano, 2016). Non è strano infatti sentir dire da qualcuno "*giusto il tempo di un caffè*" oppure "*prendo un caffè e arrivo*" o ancora, "*prendiamo un caffè?*", questo perché il caffè scandisce il tempo nella cultura italiana ed è anche un mezzo di convivialità e incontro (Laureano, 2016).

Per un italiano è quasi impossibile rinunciare all'offerta di un caffè o terminare un pasto senza l'*espresso*, è considerato uno dei modi migliori per fare una pausa e rilassarsi qualche minuto,

inoltre, con il suo costo contenuto risolve ottimamente la consuetudine sociale italiana di offrire una consumazione al bar (Laureano, 2016). A Napoli l'aspetto dell'offrire il caffè è diventata una tradizione caratteristica che prende il nome di *caffè sospeso*, ordinandolo al bar ci si potrà gustare il proprio *espresso* al prezzo di due caffè, e questo perché il secondo caffè pagato alla cassa verrà offerto anonimamente dal bar ad un prossimo avventore che non possa permetterselo.

In Fig. 6 si può osservare il grafico che mostra le risposte di un campione di 1032 persone rappresentative della popolazione italiana adulta alla domanda su come preparassero o preferissero il caffè.

Figura 6 - Modalità di preparazione del caffè in Italia nel 2021



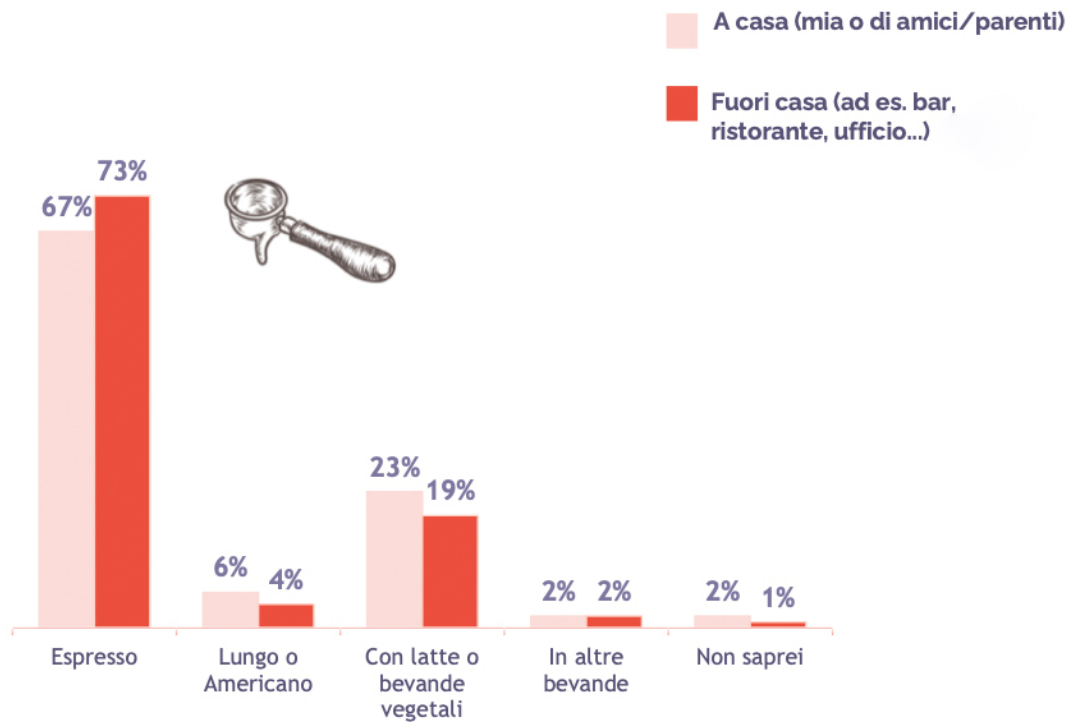
Fonte: elaborazione YouGov da fonti miste, 2022

Si nota facilmente che nel mercato *out of home* non c'è competizione e vince sicuramente l'*espresso* fatto con la macchina con grani o polvere di caffè (60%), ma diversa è la situazione invece nelle case degli italiani dove vince la tradizionale *moka* (39%) ma non bisogna sottovalutare la crescita importante e il grande utilizzo delle macchine con le *capsule* (il cosiddetto *mercato porzionato*) che viene preferito dal 31% della popolazione.

In Fig. 7 troviamo, invece, il grafico rappresentativo della preferenza degli italiani sulla tipologia di caffè e non ci stupisce affatto che la maggior parte degli italiani preferisca l'*espresso* sia a casa propria (67%) che ordinandolo fuori casa (73%) con una piccola percentuale di italiani che preferiscono il caffè con l'aggiunta di latte o altre bevande di origine

vegetale (23% nel caso di preparazione domestica, mentre 19% nel caso di ordinazioni fuori casa).

Figura 7 - Preferenze degli italiani riguardo alle tipologie di caffè nel 2021



Fonte: elaborazione YouGov da fonti miste, 2022

Nel corso degli anni le modalità di consumo del caffè sono cambiate in quasi tutti i Paesi del mondo a causa dell'effetto derivato dall'evoluzione della tecnologia e dal fenomeno della globalizzazione, che hanno portato ad una contaminazione culturale fra le popolazioni caratterizzate da abitudini e tradizioni diverse, ma, ovunque si vada, *caffè espresso* è sinonimo di *Italia*. (Taranto, 2018. Pag: 33).

La globalizzazione, intesa in senso lato, ha dato origine a nuove opportunità per l'industria del caffè italiana che ne è stata fortemente influenzata, a maggior ragione se consideriamo la saturazione del mercato interno come già citato in precedenza; lo stile del caffè espresso italiano ha rappresentato un grande successo mondiale a partire dagli anni '70 grazie alla quantità di flussi migratori ed alla crescita di comunità italiane dall'America fino all'Australia, dove nel tempo hanno introdotto le macchine per l'*espresso* e l'*espresso in sé* (Taranto, 2018. Pag: 34).

Il caffè *espresso* è riuscito non solo a conquistare il mercato americano ed australiano, ma si è diffuso molto rapidamente anche nel Nord Europa, e negli ultimi anni sta prendendo piede in modo importante nelle economie asiatiche, tanto da far affievolire ogni concetto di “nazionalità” (Taranto, 2018. Pag: 34).

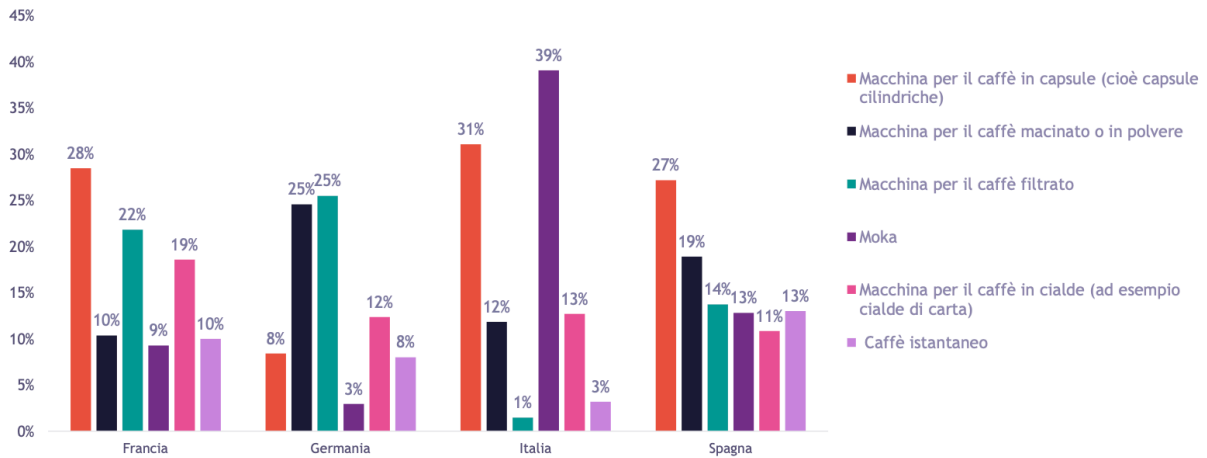
Per capire bene come abbia fatto il caffè italiano a passare da un gruppo di consumatori ad un altro dall'altra parte del mondo è necessario prendere in considerazione l'adattabilità della bevanda in sé, la creazione di nuovi formati di vendita al dettaglio e il motivo per cui ha incontrato i bisogni dei consumatori che invece non venivano soddisfatti dalle culture di consumo preesistenti (Taranto, 2018. Pag: 34). Il caffè *espresso*, infatti, è stato apprezzato in tutto il mondo ma con il passare del tempo ogni società e ogni cultura ha sviluppato delle varianti, creando delle bevande al caffè che meglio rispecchiavano i bisogni e cultura di quello specifico Paese. La sfida è quindi quella di continuare a insegnare nel mondo l'arte del caffè *espresso*, come sinonimo di semplicità e velocità, e ricordare che in questa vita frenetica che fa da padrona nel nuovo millennio, fermarsi qualche minuto al bar per gustare un *espresso* con un amico non è una perdita di tempo, ma un valore aggiunto.

La cultura delle popolazioni del mondo e le loro abitudini di consumo, infatti, non sono mai da sottovalutare in quanto rappresentano il discrimen del successo di un determinato business o meno, ed è per questo motivo che nella letteratura economica è stato coniato il termine *glocalizzazione*. Con questo termine si intende un'evoluzione del più conosciuto fenomeno della *globalizzazione*, ovvero il fenomeno per cui si uniscono i mercati a livello mondiale e si procede con la commercializzazione di prodotti uguali in tutto il mondo, supportata da strategie uniformi in tutti i mercati (Treccani). La *glocalizzazione*, invece, è proprio la commercializzazione di un prodotto (o servizio) che viene adattato in base alle specificità delle singole realtà territoriali, intese come caratteristiche culturali e abitudini di consumo, con lo scopo di offrire un prodotto su scala globale ma cercando di accontentare i bisogni di ogni singolo mercato (Treccani).

In Fig. 8 si possono vedere i risultati di un sondaggio condotto da YouGov, società britannica internazionale che esegue ricerche di mercato e analisi dei dati, all'interno dell'European coffee Report 2021. Il sondaggio è stato condotto tra più di 5.000 intervistati rappresentativi della popolazione nazionale maggiore di Francia, Germania, Spagna e Italia, con lo scopo di capire in questi Paesi quale sia la tipologia di erogazione di caffè preferita e in che misura.

I risultati dicono che in Italia la preferenza è senza dubbio la *moka* con il 39% seguita dal 31% che hanno espresso preferenza per la macchina con *capsule*. La Francia e la Spagna sembrano preferire la preparazione con le macchine con *capsule* seguita nel primo caso dalle macchine per il caffè *filtrato* mentre nel secondo caso le macchine per il caffè *macinato* o in *polvere*. In Germania, invece, assistiamo ad una situazione molto diversa con i consumatori che si suddividono egualmente tra le macchine per il caffè *macinato* e quelle per il caffè *filtrato*, mentre le altre tipologie, specialmente la *moka*, risultano essere di gran lunga meno preferite.

Figura 8 - Preferenza della modalità di erogazione nel sondaggio condotto da YouGov in Francia, Germania, Spagna e Italia nel 2021



Fonte: elaborazione YouGov da fonti miste, 2022

L'ICO (acronimo di *International Coffee Organization*) sostiene che dal 2000 ad oggi il consumo dell'*espresso* nel mondo è aumentato del 43%, e, analizzando i dati, l'industria dell'*espresso* italiano genera probabilmente 1 Mld di euro di guadagni esteri, suddivisi così: 700 Mln provenienti dal caffè torrefatto, 200 Mln dalla vendita delle macchine e 100 Mln dalla vendita di altre apparecchiature inerenti al caffè (Taranto, 2018. Pag: 35).

La maggior parte del caffè torrefatto in Italia è destinata al consumo interno, mentre la parte rimanente, identificabile in circa 112 Mln di kg, viene esportata e questo fa sì che il nostro Paese sia il secondo esportato in Europa dopo la Germania (Giroto, 2013. Pag: 28).

Di queste esportazioni si evidenzia che la maggior parte sono di caffè macinato "normale" (non decaffeinato) destinate a soddisfare proprio quella domanda crescente di *espresso* italiano citata precedentemente, e i principali acquirenti sono i Paesi comunitari che coprono circa il 70% del totale, con in testa la Francia e la Germania (Giroto, 2013. Pag: 29). Se si guarda fuori dall'Unione Europea tra i compratori più attivi troviamo gli Stati Uniti e l'Australia, senza però dimenticare l'importante crescita della domanda dei mercati dei Balcani, del Medio Oriente e dell'Asia (Giroto, 2013. Pag: 29).

1.5.2 Le torrefazioni italiane all'estero: punti di forza e punti di debolezza

Le imprese cafeeicole, per rendere efficaci le proprie strategie d'internazionalizzazione, si affidano ad alcuni fattori competitivi che sono propri del settore *Food & Beverage*, tra cui annoveriamo l'effetto *Country of Origin* del prodotto, ovvero quella capacità di dare valore

aggiunto al prodotto solo per il fatto di essere stato realizzato in un determinato Paese (Taranto, 2018. Pag: 14).

Inoltre, l'Italia è sempre stata riconosciuta sui mercati esteri per l'elevato focus che pone sulla *qualità della materia prima* e del *prodotto finale*, specialmente nel settore del *Food & Beverage* che rappresenta un vero e proprio punto fermo nella cultura italiana. Facilitata dalla cultura italiana conviviale, può essere un importante punto di forza anche l'*attenzione* rivolta allo sviluppo delle *relazioni* che si instaurano con gli intermediari esteri, come importatori e distributori.

Si potrebbe citare come punto di forza anche la *tradizione* di lunga durata, e di conseguenza l'elevata *competenza* acquisita dalle torrefazioni italiane, oltre al significativo numero di turisti che vengono nel nostro Paese e questo crea un importante punto di contatto tra la nostra cultura del caffè e i cittadini dei mercati esteri, che una volta tornati nelle proprie città desidereranno replicare l'esperienza vissuta (Taranto, 2018. Pag: 14).

Come già detto in precedenza, ci sono alcuni elementi caratterizzanti il mercato caffèicolo italiano che potrebbero essere considerati negativi per le torrefazioni, ma al tempo stesso offrono degli spunti per nuove modalità di vantaggio competitivo; tra le più importanti citiamo la saturazione del mercato domestico, l'elevata densità di imprese nel settore (più di 800 torrefazioni) e la presenza di un alto livello di omogeneità tra le imprese (escludendone una decina che rappresentano i grandi players del mercato). Questi fattori, che potrebbero essere degli ostacoli alla crescita delle torrefazioni italiane, rappresentano anche degli importanti stimoli verso nuove opportunità in mercati esteri, e trainano verso l'obiettivo di diventare più competitivi e mettersi in risalto nel calderone delle imprese di caffè italiane.

Le aziende, specialmente quelle di piccola o media dimensione, sono contraddistinte anche da alcuni punti deboli che minacciano il processo di crescita internazionale delle stesse.

La maggior parte di queste imprese prediligono l'*esportazione indiretta*, tramite importatori e distributori, come strategia d'ingresso in nuovi mercati, perché riducono di molto i costi e i rischi connessi ad un flop della strategia d'internazionalizzazione, ma, così facendo, non riescono a creare una presenza valida e duratura sui mercati esteri.

Le imprese di grande dimensione, invece, hanno generalmente strategie d'ingresso nei mercati esteri molto diverse essendo propense ad effettuare investimenti più consistenti: spesso infatti creano un vero e proprio centro produttivo nel Paese estero target per poter avere il pieno controllo su tutti i processi di marketing, di prodotto, di comunicazione e di vendita (Apuzza, 2015. Pag: 49).

Spesso le imprese stipulano accordi di tipo *equity* con imprese di distribuzione locali dando vita a *joint venture*, oppure decidono addirittura di acquisire delle quote di partecipazione di società di distribuzione estere, il tutto finalizzato per avere in parte il controllo dei processi di marketing, vendita e distribuzione nel paese estero e non lasciare decisioni critiche nelle mani altri.

Le piccole e medie imprese, nella maggior parte dei casi, non hanno una disponibilità economica sufficiente per poter adattare i prodotti ai mercati esteri e quindi presentano un'*offerta internazionale* che si presenta quasi *identica* alla proposta sul mercato casalingo, in alcuni casi questo atteggiamento può essere visto di buon grado perché rappresenta un senso di "fedeltà" ai propri valori ed alle proprie tradizioni ma nella maggior parte delle volte rappresenta una grave mancanza in quanto la domanda da parte del consumatore non è uguale in ogni Paese e bisogna sapere essere flessibili per adattare l'offerta in base alla domanda.

Di fondamentale importanza è anche il discorso inerente alla *qualità* che riferita alla materia prima ed al prodotto finito, come detto prima, rappresenta sicuramente un vantaggio competitivo importante, ma al tempo stesso affrontando il discorso da un punto di vista leggermente diverso assume sfumature che potrebbero essere considerati dei punti di debolezza da prendere in considerazione. Spesso, infatti, nella tradizione aziendale italiana la qualità viene considerata come uno standard, trasmesso da generazione in generazione all'interno del *board decisionale* o da enti esterni, legato al prodotto o al processo produttivo, ma all'interno del contesto internazionale il concetto di qualità assume significati molteplici di cui il più importante è la capacità di soddisfare le aspettative del cliente che, specialmente all'estero, possono essere molto diverse dal consumatore italiano (Pascucci, 2016). Il rischio, quindi, è che si crei un divario tra la qualità offerta dall'impresa italiana e la qualità percepita dal consumatore estero, oltre ovviamente alla qualità attesa, e per combattere questo rischio le torrefazioni italiane devono essere in grado di effettuare *ricerche di mercato* nel Paese estero per avere chiaro in mente cosa il consumatore vorrebbe e campagne di *comunicazione* integrate che accompagnino il consumatore durante l'esperienza di acquisto e di utilizzo del prodotto.

1.6 Caffè e sostenibilità

Il termine "*sostenibilità*" è molto diffuso e viene utilizzato in svariati ambiti, questo perché il significato della parola è vasto e nel corso del tempo ha subito delle leggere modifiche.

In definitiva si potrebbe dire che lo "*sviluppo sostenibile*" sia lo sviluppo che "soddisfa le esigenze di oggi senza compromettere le generazioni future" (Beverfood, 2020).

Nel settore del caffè, come in praticamente tutti gli altri mercati, parlando di sostenibilità bisogna analizzare in contemporanea tre tematiche: persone, pianeta e profitto.

Fino a qualche decennio fa i produttori di caffè, nella maggior parte dei casi, erano in grado di provvedere alle loro esigenze di base, sia in tema di salute che di istruzione, e si può sostenere che le comunità fossero in qualche modo in equilibrio anche dal punto di vista ambientale (Beverfood, 2020). Oggi purtroppo la situazione è molto diversa, a causa dell'incredibile

aumento della domanda globale, e di conseguenza della coltivazione e lavorazione, si è assistito ad un aumento dei sistemi di produzione aggressivi che comportano numerose criticità. Ad oggi, inoltre, a prezzi in dollari reali, gli agricoltori guadagnano meno di quando non facessero decenni fa, e questa situazione sta profondamente mutando quel clima di equilibrio citato precedentemente.

Molti Paesi produttori di caffè presentano, infatti, una povertà estrema e sono carenti di infrastrutture sociali efficienti, inoltre, il mercato del caffè è da sempre volatile e questo comporta una vulnerabilità importante per le comunità di produttori (Beverfood, 2020).

Questa vulnerabilità si traduce in un impatto fortemente negativo sull'accesso all'istruzione, alle abitazioni, al cibo, all'assistenza sanitaria e ad altre necessità di base che dovrebbero essere riconosciute a chiunque. Ricordiamo, inoltre, che la filiera del caffè è vastissima e conta oltre 120 Mln di persone che della coltivazione e della lavorazione del caffè fanno il proprio lavoro e la propria fonte di sostentamento in più di 70 Paesi in tutto il mondo (Troncone, 2020. Pag: 26).

Un altro grande problema sociale da non sottovalutare è il lavoro minorile: non è raro, infatti, che in molti Paesi produttori vengano utilizzati bambini come raccoglitori di ciliegie di caffè nelle piantagioni (Beverfood, 2020).

Dato l'elevato numero di agenti operanti in questo mercato è logico giungere alla conclusione che l'industria del caffè abbia molte responsabilità sia dal punto di vista ambientale che dal punto di vista sociale: iniziando a monte del processo, l'agricoltura è una delle maggiori fonti di inquinamento atmosferico, e durante la coltivazione del caffè l'utilizzo di fertilizzanti e concimi sintetici provoca delle grandi quantità di emissioni di CO₂, metano e ossidi di azoto (Troncone, 2020. Pag: 26). La Lavazza, per fare un esempio, è molto legata a questo tema e durante la presentazione del bilancio 2020 ha annunciato di aver intrapreso un percorso, chiamato "*Roadmap to Zero*", che ha l'obiettivo di portare a zero l'impatto carbonico di tutto il Gruppo entro il 2030, iniziando proprio nel biennio 2020 – 2021 con un investimento nell'ordine dei 50 Mln di euro (Adnkronos, 2021).

Un altro grande problema in tema sostenibilità nel mondo del caffè è la deforestazione tropicale che si aggiunge alle enormi quantità di risorse, specialmente idriche, che servono durante il processo di lavorazione. Gli effetti della lavorazione in umido, di cui abbiamo parlato nel primo paragrafo dell'elaborato, rappresentano un grave problema in quanto succede spesso che l'acqua di processo inquinata vada a finire nei corsi d'acqua locali rischiando di provocare malattie e morte di piante e di esseri umani (Beverfood, 2020).

Il Water Footprint Network sostiene, inoltre, che l'impronta idrica di una tazza di caffè da 125 ml e di circa 140 litri, un rapporto che non è sostenibile e deve assolutamente essere ridimensionato, soprattutto in riferimento all'elevatissimo numero di consumatori globali di questa bevanda.

Parlando di *sostenibilità* non si può non nominare il problema legato ai cambiamenti climatici, in quanto con precipitazioni sempre più irregolari e di contro periodi di siccità sempre più

frequenti e intensi, il lavoro dei coltivatori di caffè è reso più difficile e questo ricade poi sulla qualità delle colture e sui redditi dei coltivatori derivanti da esse (Beverfood, 2020).

Un'altra tematica molto attuale è quella inerente alle capsule ed alle cialde, sempre più in voga nei mercati mondiali, che però rappresentano un ostacolo importante dal punto di vista del riciclo e del volume dei rifiuti. Molte aziende da anni lavorano su questo punto per rendere le capsule riciclabili o addirittura biodegradabili, ma sono processi molto lunghi, costosi e per adesso non hanno ancora portato a risultati pienamente soddisfacenti. Altre, invece, si dedicano alla ricerca di soluzioni per imballaggi migliori e per aumentare l'efficienza energetica, e ci tengo a ribadire che sicuramente sono punti importanti da trattare, ma spesso si perde di vista il punto della sostenibilità a monte, in cima alla catena, dove tutto ha origine e dove si deve porre, nella maggior parte dei casi, un'attenzione maggiore (Beverfood, 2020).

Questo excursus sulla sostenibilità nel settore del caffè sembra far presagire che le imprese caffeicole siano un po' scadenti in quanto a pratiche di sostenibilità ma non è propriamente vero, bisogna comunque dire che negli anni l'attenzione per questa tematica è aumentata tantissimo ed esistono buoni esempi di agricoltori che attuano buone pratiche agricole, che curano l'ambiente e forniscono buone condizioni di lavoro ai propri dipendenti, ma entreremo nel dettaglio nel terzo capitolo dell'elaborato.

1.7 Lo "specialty coffee"

Il termine "*specialty coffee*" venne coniato negli anni 1970 da una torrefattrice americana di nome Erma Knutsen per indicare quei caffè "particolari" che provenivano da zone geografiche in cui il microclima aveva avuto un impatto significativo sulle proprietà sensoriali del chicco, ma la definizione, ad oggi, assume un significato più ampio e complesso (Pompele, 2020).

Nel 1982 venne fondata la SCAA, ovvero la *Specialty Coffee Association of America*, un'associazione non a scopo di lucro per il mercato dello *specialty coffee* che tramite un documento definì in maniera dettagliata i criteri per definire il caffè "*specialty*". In questo senso il caffè verde deve provenire da una singola piantagione, deve essere di altissima qualità e per questo viene raccolto solo a mano, deve venire tostato attentamente in modo da esprimere al meglio il potenziale aromatico ed infine deve essere estratto seguendo standard ben delineati (Caffè Diemme, 2022).

Il viaggio che porta il chicco di caffè dalla piantagione alla tazza è parecchio lungo e sono molti gli attori coinvolti nella catena: generalmente troviamo l'agricoltore, il selezionatore di caffè verde, l'importatore, il trader, il torrefattore, il barista ed infine il consumatore finale.

L'aspetto fondamentale di questo processo è che tutti gli attori devono "parlare la stessa lingua" per poter effettuare uno scambio corretto e preciso di tutte le informazioni necessarie

lungo la catena, ed è in questa situazione che si erge, dal '96, il CQI (*Coffee Quality Institute*) che fornisce supporto alla SCA (*Specialty Coffee Association*), nata dalla fusione della precedentemente citata SCAA e della SCAE (*Specialty Coffee Association of Europe*) (SCA Coffee, 2021). Lo scopo di entrambi gli enti è quello di promuovere una comunità globale ed elevare gli standard in tutto il mondo, inoltre mirano a rendere lo *specialty coffee* un'attività fiorente, equa e sostenibile per l'intera filiera (Pompele, 2020).

Dopo questa breve introduzione esplicativa possiamo immergerci nel mondo dello *specialty coffee* e scoprire tutte le caratteristiche che lo contraddistinguono.

La prima tappa di questo viaggio alla scoperta di questo particolare caffè è proprio la coltivazione e la lavorazione, processi fondamentali che devono essere guidati dalle mani esperte di un produttore attento al fine di garantire la qualità promessa. Esistono vari metodi di lavorazione del caffè, come spiegato nel primo paragrafo dell'elaborato, ma l'aspetto importante è che il processo non deve in nessun modo danneggiare le proprietà del caffè: l'essiccazione, per esempio, non deve essere troppo lenta o troppo veloce, ma soprattutto deve essere uniforme per ogni singolo chicco (Pizzinato, 2020).

Inoltre, il caffè ha bisogno di riposare prima di subire le ultime fasi di lavorazione e la preparazione per la spedizione, ed in questo momento l'umidità, la temperatura dei container e le condizioni di stoccaggio diventano variabili critiche perché sono fattori che possono facilmente intaccare il potenziale dello *specialty coffee* (Pizzinato, 2020).

Il caffè, una volta pronto, viene poi trasferito al compratore che ha il compito di analizzare nel dettaglio le proprietà del caffè, deve scegliere le modalità di distribuzione e infine deve passare le informazioni corrette ai soggetti che si occuperanno della tostatura e dell'estrazione (Pizzinato, 2020).

Nella fase di acquisto si palesa un altro soggetto di fondamentale importanza nella filiera del caffè, ovvero il *Q-Grader*, un professionista esperto nella selezione e valutazione sensoriale del caffè, che generalmente viene formato proprio dal *Coffee Quality Institute* (Pompele, 2020).

Il *Q-Grader* è la persona che si occupa del *cupping*, ovvero la tecnica utilizzata per valutare la qualità della partita di caffè per poter assegnare il titolo di *specialty* oppure no, ma andiamo per ordine.

Il caffè verde viene tostato nelle 8 – 24 ore precedenti l'assaggio, viene poi macinato sul momento e sul macinato fresco si effettuano le prime valutazioni riguardanti l'aroma, dopodiché si passa all'infusione e lo si lascia decantare per alcuni minuti (Pompele, 2020). *Cos'è lo Specialty Coffee*. Dissapore [online]). Successivamente si rompe con un apposito cucchiaino la "crosta" che si crea in superficie, mescolandola e poi spostandola su un lato per poter annusare l'aroma che la tazza di caffè sprigiona; rimossa la crosta si passa all'assaggio ed alla valutazione di caratteristiche di tipo gustativo e tattile come l'acidità, la dolcezza, la corposità e la persistenza (Pompele, 2020).

Il campione, che viene generalmente degustato da una squadra di almeno tre *Q-Grader*, è composto da 5 tazze, il che significa che ogni assaggiatore deve valutare il contenuto di ogni singola tazza a mente e poi riportare i valori in un'apposita scheda di valutazione; sommando i risultati parziali si otterrà il punteggio finale e, proprio in base a questo punteggio, sapremo se il caffè esaminato avrà diritto alla "nomina" di *specialty coffee* (Pompele, 2020).

Per poter essere considerato *specialty coffee* la valutazione deve essere di almeno 80 punti su 100 totali, con all'interno delle ulteriori suddivisioni che evidenziano l'eccezionalità della partita di caffè, di seguito in Tab. 8 possiamo vedere una tabella esplicativa con i vari livelli qualitativi in base ai punteggi ottenuti.

Il *Q-Grader* è equiparabile ad un *sommelier* per il vino, è un professionista che attraverso il *cupping* è in grado di identificare le caratteristiche e la qualità del caffè, ed inoltre svolge un ruolo fondamentale passando informazioni su come degustare al meglio quel determinato caffè e descrizioni da riportare sulla confezione destinata al barista o al consumatore finale (Pizzinato, 2020). Valutare e comprare il caffè verde nel modo giusto è importante perché permette ai soggetti che vengono dopo nella filiera, quindi chi tosta, estrae e consuma, di ottenere una materia prima di qualità e soprattutto di ottenere tutte le informazioni necessarie per sfruttarla al meglio (Pizzinato, 2020).

Tabella 8 - Cupping Score

| Final Score | Quality | Class |
|-------------|--------------------|-----------|
| 90 - 100 | Outstanding | Specialty |
| 85 - 89.99 | Excellent | Specialty |
| 80 - 84.99 | Very Good | Specialty |
| 75 - 79.99 | Usual Good Quality | |
| 70 - 74.99 | Average Quality | Commodity |
| 60 - 69.99 | Average | Commodity |
| 50 - 59.99 | Commercial | Commodity |
| <40 - 49.99 | Below Grade | Junk |

Fonte: Waveney Valley Coffee artisan roastery, 2021

Il processo di valutazione dello *specialty coffee* però non è ancora finito, perché il *cupping* è solo uno dei “test” che vengono effettuati. Viene, infatti, valutato anche l’aspetto dei chicchi, ed in particolare si prende un campione casuale di 350 gr. di caffè verde e si cercano eventuali *difetti primari*, ad esempio chicchi neri, acidi o marci, e *difetti secondari* come chicchi rotti o acerbi (Pizzinato, 2020).

In definitiva, secondo quanto stabilito dalla SCA, uno *specialty coffee* è un caffè che ha ottenuto un punteggio di *cupping* di almeno 80 su 100, presenta zero *difetti primari* e presenta al massimo 5 *difetti secondari* (Pizzinato, 2020).

Per quanto riguarda il processo di tostatura, anch’esso deve rispettare standard predefiniti molto elevati per cui i chicchi sono costantemente controllati durante il procedimento e bisogna assicurarsi di rispettare i principi scientifici di trasferimento del calore, termodinamica e chimica del caffè, per poter garantire un chicco tostato di qualità eccelsa (Pizzinato, 2020).

Può sembrare una piccolezza ma anche il barista occupa una posizione importante nella filiera dello *specialty coffee*, in quanto l’esperienza e la competenza di un professionista sono fondamentali per poter valutare, macinare ed estrarre nel miglior modo possibile; inoltre, il barista ha il compito di informare e guidare correttamente il consumatore durante l’esperienza di acquisto e assaggio (Pizzinato, 2020). Spesso, infatti, i baristi sono interessati a conoscere la prima parte della filiera e a visitarne addirittura i luoghi d’origine, per avere il quadro d’insieme più completo possibile e poter proporre al cliente finale, oltre ad un prodotto, anche una narrazione e un’esperienza unica (Caffè Diemme, 2022).

In molti sosterranno che con il barista si concluda il ciclo di vita dello *specialty coffee* ma non è propriamente così, l’ultimo anello della filiera siamo proprio noi, i consumatori finali, che senza rendercene conto, con le nostre scelte, siamo parte attiva del processo. Prendersi del tempo per cercare una caffetteria *specialty*, chiacchierare con il barista per farsi raccontare tutte le informazioni riguardo al caffè che si sta sorseggiando e fare scelte di acquisto più consapevoli e sostenibili sono atteggiamenti fondamentali per sostenere la community di professionisti che lavora quotidianamente dietro a questo incredibile prodotto (Pizzinato, 2020).

Tornando a un discorso più generico, se si guarda il fenomeno dello *specialty coffee* in Italia si può notare che ha avuto difficoltà a svilupparsi velocemente come invece è successo in altri Paesi, e probabilmente la spiegazione sta nel fatto che la grande cultura italiana del caffè e il forte attaccamento alle tradizioni ha rallentato questo processo (Pizzinato, 2020). Nonostante questo primo aspetto negativo il mercato italiano degli *specialty coffee* è in continua crescita, con numerose realtà che si stanno facendo strada e che propongono straordinari professionisti in tutta la penisola.

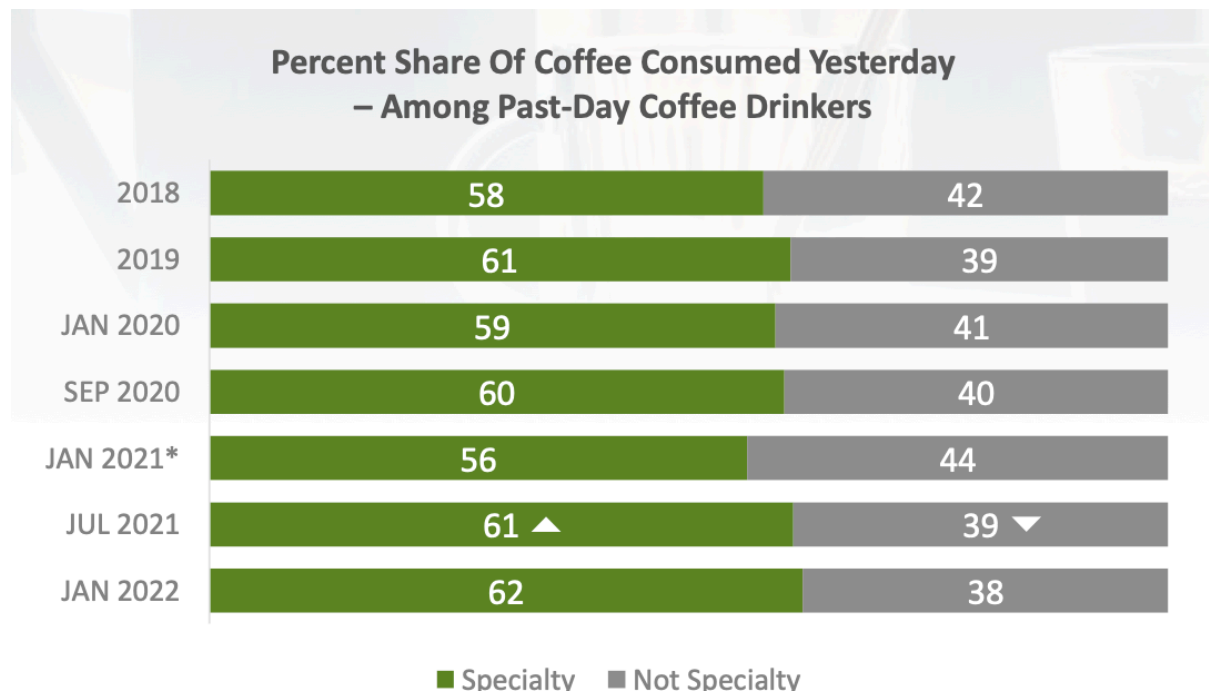
Nel 2015, secondo un’analisi di mercato effettuata dalla SCA (*Specialty Coffee Association*), il valore al dettaglio del mercato del caffè degli Stati Uniti d’America era stimato in 48 Mld di dollari, con il mercato dello *specialty coffee* che comprendeva quasi il 55% di quota, un risultato incredibile che in Italia ancora non abbiamo raggiunto (Specialty Coffee Association,

2015). Nello stesso report viene indicato che il 35% dei giovani americani tra i 18 e i 24 anni d'età ha dichiarato di bere *specialty coffee* quotidianamente, percentuale che è rimasta stabile rispetto al 2014 ma in aumento rispetto al 28% dell'anno precedente (Specialty Coffee Association, 2015).

Il mercato americano si dimostra uno dei più attivi e reattivi sul tema *specialty coffee* e, come dimostra la Tab. 9 tratta da uno studio del NCA (*National Coffee Association*), il consumo di questo particolare tipo di caffè è in continuo aumento, soprattutto dopo il periodo di stagnazione dovuto alla situazione pandemica, con un forte aumento di consumo nel gennaio 2022 che tocca quota 62% rispetto a gennaio 2021 bloccato a 56% (National Coffee Association, 2022).

Altri mercati si presentano molto propensi all'adozione del trend *specialty*, come per esempio il Sud Est Asiatico e gli stessi Paesi produttori, ma rimane, a livello globale, un settore ancora di nicchia, un'interessante prospettiva futura ma che, a mio parere, prima di poter definitivamente sbocciare in Europa, e più in particolare in Italia, deve farsi "accettare" e comprendere dalla nostra cultura, alle volte un po' troppo rigida e dettata dall'abitudine piuttosto che dalla curiosità.

Tabella 9 - Quota percentuale del caffè consumato nel mercato americano



Fonte: National Coffee Data Trends Specialty Coffee Report, 2022

In Italia, invece, nel 2021 sono appena 79 le caffetterie che vantano il titolo di *specialty coffee*, un numero ancora molto basso che rappresenta solo lo 0,8% sul totale delle caffetterie mondiali, nonostante l'Italia venga comunemente considerata la patria del caffè (Ferrando, 2021). La suddivisione mondiale tra consumatori di *specialty coffee* e caffè considerato commerciale è di 12% per la prima categoria contro l'88% per quanto riguarda la seconda, il che sottolinea che nonostante il trend in alcuni Paesi abbia preso piede in modo importante, superando anche il consumo di caffè "normale", nella maggior parte degli altri questa particolarità risulti ancora semi sconosciuta (Ferrando, 2021).

CAPITOLO 2 I GRANDI PLAYER DEL MERCATO CAFFEICOLO

In questo secondo capitolo dell'elaborato si procede a un'analisi della storia dei maggiori competitor presenti nel mercato italiano ed in ordine tratteremo: la Luigi Lavazza S.p.A., la Segafredo Zanetti S.p.A., la Illy Caffè S.p.A., la Nestlé Italiana S.p.A. con un focus particolare sulle due divisioni che trattano il caffè ovvero la Nespresso Italia S.p.A. e la Nescafé Dolce Gusto, per concludere poi con la Kimbo Caffè S.p.A.

Lo scopo è quello di introdurre questi grandi player per poter poi, nel capitolo successivo, andare ad analizzare nel dettaglio alcune attività in ambito sostenibilità messe in essere da esse.

2.1 Luigi Lavazza S.p.A.

La storia della Lavazza ha inizio nel 1895 quando Luigi Lavazza, storico fondatore e uomo pieno di inventiva e passione, decide di aprire la prima Drogheria Lavazza in Via San Tommaso a Torino (Lavazza, 2022). A quei tempi il gusto del caffè era instabile in quanto variava in base alle origini e soprattutto in base alla qualità del raccolto delle diverse annate, ma grazie alla sua incredibile dedizione Luigi Lavazza ebbe l'idea rivoluzionaria di mescolare i chicchi provenienti da diverse parti del mondo e dare vita a delle *miscela* caratterizzate da gusti più equilibrati, adatte per il consumo domestico (Lavazza Group, 2022).

Il risultato che ne deriva è una bevanda che riscuote fin da subito un successo notevole e nel 1922 Luigi decide di fare un investimento comprando l'*Eureka*, una macchina in grado di tostare 12 kg di caffè ad ogni ciclo, un valore impressionante per i tempi, che segna l'inizio della graduale trasformazione dalla piccola drogheria locale a vera e propria impresa a conduzione familiare (Lavazza Group, 2022). Nel 1927, grazie al fiorire dell'attività, fonda la Luigi Lavazza S.p.A., composta da Luigi, sua moglie Emilia e i figli Maria, Mario e Giuseppe, con un capitale sociale di 1,5 Mln di lire (Lavazza, 2022).

In questi anni la Lavazza, dopo la geniale intuizione della *miscela*, introduce l'uso del *pergamina*, una confezione composta da due strati di carta oleata in grado di conservare più a lungo tutti gli aromi dei chicchi di caffè su cui appone il nome Lavazza rendendo il packaging più identificato; è il primo passo verso il confezionamento Lavazza che tutt'ora vediamo nei negozi (Lavazza Group, 2022) (Lavazza, 2022).

Facendo un salto temporale in avanti giungiamo al 1947, data importante per la storia dell'azienda in quanto il Paese attraversava un periodo importante segnato dal passaggio dalla

Monarchia alla Repubblica (nel 1946) e soprattutto si stava rialzando dopo il secondo conflitto mondiale che aveva lasciato strascichi negativi sull'economia italiana ed europea.

Nonostante l'embargo sul caffè introdotto negli anni precedenti, la Lavazza sopravvisse a questo periodo tumultuoso e nel 1947 presentò il primo logo aziendale per dare identità, realizzato dall'Aerostudio Borghi di Milano, caratterizzato dalla lettera "A" centrale più grande rispetto alle altre lettere; una caratteristica iconica del design che tutt'ora rimane e che tutti conoscono (Lavazza, 2022).

Giuseppe e suo fratello Pericle negli anni 1950 spingono l'impresa familiare in una realtà industriale, sfruttando il boom economico post conflitto mondiale, e continuano con importanti investimenti per migliorare la qualità del prodotto, facendo diventare la Lavazza S.p.A. la più grande azienda italiana nel settore del caffè, posizione che detiene tutt'ora (Lavazza, 2022).

Emilio Lavazza, figlio di Giuseppe, entra in azienda nel 1955 con molte idee innovative e dal suo contributo nasce la miscela Lavazza e il primo storico slogan "*Lavazza paradiso in tazza*" che occupò giornali e radio e divenne un'icona pubblicitaria di quegli anni (Lavazza, 2022). Nel 1957 venne inaugurato lo stabilimento di Corso Novara a Torino, in grado di aumentare notevolmente la capacità produttiva con lo scopo di inseguire quella realtà industriale che da anni ambivano, ed è qui che nacque la Qualità Oro, un prodotto tutt'ora esistente e che dopo 60 anni di storia rappresenta un'icona del marchio Lavazza (Lavazza Group, 2022).

Pochi anni dopo, nel 1959, al Salone dell'Automobile di Torino viene presentato il primo "*autobar*", un progetto originale di Boneschi per diffondere il caffè e gustarlo nelle strade all'aperto (Lavazza, 2022). In sostanza si trattava di un mezzo mobile su quattro ruote adibito a bar, con tutto l'occorrente per la preparazione dei caffè e con la possibilità di spostarsi per la città durante la giornata, un'idea tanto semplice quanto complessa da realizzare ma che risultò essere un grande successo.

La definitiva consacrazione a livello industriale si ottiene nel 1965, quando viene aperta a Settimo Torinese la più grande torrefazione d'Europa dell'epoca, e in parallelo, grazie ad una flotta di furgoni aziendali e ad una rete capillare di depositi, Lavazza è in grado di raggiungere i centri urbani più remoti, iniziando così un'espansione commerciale che, insieme ad una fruttuosissima politica di marca, caratterizzerà gli anni a venire (Lavazza Group, 2022).

Gli anni '70 segnano un periodo difficile per l'economia italiana ma Lavazza trova nuove idee per superare la crisi e propone la miscela Qualità Rossa in nuovissime confezioni sottovuoto, assoluta novità sugli scaffali in Italia, che erano in grado di mantenere intatti il gusto e l'aroma del caffè (Lavazza, 2022). Ma gli anni '70 vengono ricordati soprattutto per l'arrivo della televisione a colori ed in questo contesto, a partire dal 1977, Nino Manfredi diventa il volto Lavazza, un binomio destinato a durare 16 anni e a diventare un'icona della pubblicità italiana (Lavazza, 2022).

L'avvento degli anni 1980 segna l'inizio di un processo di internazionalizzazione per l'azienda che nel 1982 apre la prima sede all'estero a Vincennes in Francia, seguita poi nell'87 da

Francoforte, nell'88 da Vienna, nell'89 da New York e nel '90 da Londra (Lavazza, 2022). La Lavazza inizia quindi a considerare l'intera Europa come un mercato nazionale e muove i suoi primi passi alla conquista di quest'ultimo, anche in relazione ai forti investimenti in comunicazione estera, sia sui canali tv esteri che sulle maggiori testate giornalistiche europee (Lavazza, 2022).

Per quanto riguarda gli anni '90, invece, segnano l'affermarsi di un binomio molto caro all'azienda e tutt'ora mandato avanti con grande passione: Lavazza e l'arte. Nel 1995, infatti, Emilio Lavazza collabora con Armando Testa e la sua agenzia per creare il quinto logo aziendale, ma la collaborazione con il pubblicitario non è cosa nuova; infatti, già negli anni '60 erano stati protagonisti della creazione di *Carmencita* e *Caballero*, due iconici personaggi inventati dal genio di Testa che avevano caratterizzato il *Carosello* per i successivi 20 anni. Nel 1992, invece, venne lanciata la miscela Gualtiero Marchesi creata in collaborazione con il grande chef e anche questo segnò l'inizio di continue partnership con grandi chef di tutto il mondo (Lavazza, 2022).

Per concludere, nel 1993 nasce il primo *Calendario Lavazza* ad opera di Helmut Newton sotto la direzione di Giuseppe Lavazza, figlio di Emilio; un calendario che attraverso gli scatti del famoso fotografo voleva raccontare il profondo legame tra l'azienda torinese ed il caffè (Lavazza, 2022). I calendari della Lavazza sono diventati un appuntamento fisso annuale che tutt'ora prosegue, sempre firmati dai maggiori fotografi mondiali che attraverso i loro occhi e la loro creatività raccontano la storia del caffè e della Lavazza attraverso i decenni, fino a far diventare i calendari veri e propri oggetti da collezione.

L'ingresso in azienda della quarta generazione rappresentata da Giuseppe e Francesca, figli di Emilio, e da Marco, Antonella e Manuela, figli di Alberto, rappresenta un nuovo cambio di passo e una ventata di freschezza che porta a nuove collaborazioni, tra cui, da citare, quella a partire dal 2000 con Ferran Adrià, filosofo del gusto e chef, che inaugura una nuova disciplina: il *coffee design* (Lavazza Group, 2022).

Il primo decennio del 2000 è caratterizzato da due grandi innovazioni nel mondo del caffè in capsule; nel 2003 viene lanciato *Blue*, un rivoluzionario sistema a capsule destinato al mondo degli uffici e ai grandi spazi pubblici con le macchine vending, seguito a ruota nel 2007 dal lancio di *A Modo Mio*, un sistema progettato per offrire nelle case l'autentico espresso italiano come quello del bar e che ha reso Lavazza uno dei principali attori del mercato in questo settore (Lavazza Group, 2022).

É in questi anni che si rafforza notevolmente il ruolo dei progetti di responsabilità sociale e ambientale che ben presto diventeranno veri e propri cardini delle strategie aziendali attuate dal gruppo, e a questo proposito non si può non citare la costituzione nel 2004 della Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus, che ad oggi ha realizzato più di 32 progetti in oltre 20 Paesi, coinvolgendo circa 136.000 lavoratori (Lavazza Group, 2022).

A partire dal 2012 il Bilancio di Sostenibilità inizia a offrire risultati concreti, con l'azienda torinese che, utilizzando la metodologia di analisi del ciclo di vita, ha intrapreso un percorso

di valutazione dell'impatto ambientale dei suoi prodotti e processi tra cui: le materie prime utilizzate, i processi di lavorazione nei Paesi di origine e negli stabilimenti in Italia, le pratiche di imballaggio, i macchinari necessari alla lavorazione del caffè, i metodi di trasporto e infine le modalità di smaltimento del prodotto usato (Lavazza, 2022). Tutto ciò finalizzato ad avere piena coscienza e conoscenza del proprio impatto sull'ambiente per poter comunicare nel modo più trasparente possibile agli *stakeholder*.

Il processo di innovazione e sviluppo dell'azienda torinese non si ferma mai e nel 2015 raggiunge un traguardo epocale; in collaborazione con Argotec e l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) crea ISSpresso, una macchina da caffè gioiello della moderna tecnologia che funziona nello spazio, destinata alla Stazione Spaziale Internazionale (Lavazza Group, 2022). Il 3 maggio 2015 l'astronauta italiana Samantha Cristoforetti beve per la prima volta nella storia dell'umanità un espresso nello spazio, un risultato incredibile nonché un sogno che si avvera per la Lavazza dopo il Calendario del 2004, creato da Thierry Le Gouès, che raffigurava proprio il caffè nello spazio (Lavazza, 2022).

A partire dal 2015, complice l'incredibile successo estero del marchio, la Lavazza avvia un percorso di acquisizioni mirato a trasformare il gruppo in una "*Pure Premium Coffee Company*" globale, ed inizia proprio con l'acquisizione del *Gruppo Merrild*, leader nel mercato del caffè in Danimarca e nei Paesi Baltici (Lavazza Group, 2022). Nel 2016 prosegue con l'acquisizione di *Carte Noire*, leader nel mercato francese della vendita al dettaglio di caffè, facendo così diventare la Francia il secondo mercato più importante per il Gruppo Lavazza, dopo l'Italia (Lavazza, 2022).

Il 2017 segna un anno importantissimo per il Gruppo di Torino che acquisisce la *Kicking Horse*, azienda canadese leader nel settore del caffè biologico in Nord America, poi la *Espresso Service Proximité*, azienda francese attiva nel settore OCS, ed infine l'italiana *Nims*, specializzata nella distribuzione di capsule per il caffè espresso (Lavazza, 2022).

Le acquisizioni, però, non finiscono qui perché il processo di globalizzazione dell'azienda torinese continua nel 2018 con l'acquisizione di *Blue Pod Coffee Co.*, azienda australiana specializzata nella distribuzione di sistemi di caffè espresso nel canale OCS e in seguito con la *Mars Drinks*, sezione nordamericana che tratta il beverage della più nota *Mars*, ora nota con il nome di *Lavazza Professional* (Lavazza, 2022). Quest'ultima acquisizione è stata particolarmente importante per entrare in modo deciso, grazie ai sistemi Lavazza Flavia e Klix, nei settori OCS e di distribuzione automatica negli Stati Uniti, in alcune zone dell'Europa e in Giappone (Lavazza, 2022).

Nel 2020 la Lavazza, in collaborazione con *Yum China*, società cinese di ristoranti fast-food, inaugura il primo flagship store in Cina, a Shanghai, a evidenziare l'importanza e l'interesse che nutre verso i mercati asiatici sempre più importanti nei processi di internazionalizzazione delle aziende europee.

Nel 2021 stringe, inoltre, un'importante partnership con *Amazon* e lancia sul mercato Lavazza A Modo Mio Voicy, la prima macchina da caffè per uso domestico intelligente che, integrando

l'assistente Alexa, è in grado di sfruttare le potenzialità dell'*Internet of Things* e offrire una coffee experience interattiva e coinvolgente (Lavazza Group, 2022).

È chiaro a tutti che ormai la Lavazza non è più quella piccola torrefazione piemontese di fine '800 ma un gruppo globale forte dei suoi oltre 4.000 collaboratori in tutto il mondo, 9 stabilimenti produttivi in 6 Paesi ed esportazioni in oltre 140 Paesi, per un totale di più di 30 Mld di tazzine di caffè prodotte all'anno; un'incredibile storia di successo (Lavazza Group, 2022). Nell'esercizio 2021, nonostante i due anni difficili dovuti alla situazione pandemica, il Gruppo Lavazza è riuscito a realizzare ricavi per oltre 2,3 Mld di euro ed un utile netto pari a 105 Mln di euro (+44% rispetto all'esercizio precedente), in linea con gli obiettivi e il tutto è stato possibile perché le perdite sui canali out of home sono state pareggiate dall'esplosione degli incassi sui canali retail destinati all'uso domestico (Lavazza Group, 2022) (Beverfood, 2022). Il fatturato ha registrato un importante aumento dell'11% rispetto al 2020, grazie ad un costante aumento nel canale *home* che ha fatto segnare un +6,3% rispetto al 2020 e soprattutto un +23,8% rispetto al 2019 (La Stampa, 2022)

A livello geografico, come già detto in precedenza, il Gruppo si appoggia ad una rete distributiva capillare, ottenendo così una presenza globale, coadiuvata dalle numerose acquisizioni in tutto il mondo per poter entrare con maggior facilità nei diversi mercati. Inoltre, analizzando i dati sul sito della Lavazza, si legge che il Gruppo ha registrato tassi di crescita del fatturato positivi in tutti i mercati, sia quelli maturi e "storici" come Italia e Francia, sia quelli in espansione e "recenti" come Nord America, Germania, Nord Europa e Asia (Lavazza Group, 2022). In Italia, infatti, ha registrato un +6% rispetto all'anno precedente, ma i risultati sorprendenti sono stati raggiunti in Francia segnando un +10%, in Nord America con +21% e in Germania con +14% (La Stampa, 2022).

A sottolineare l'importanza della presenza globale del Gruppo si legge, inoltre, che il 70% del fatturato, ad oggi, è realizzato fuori dall'Italia (Lavazza Group, 2022).

Sul sito ufficiale si legge che l'obiettivo ultimo della Lavazza è quello di creare valore sostenibile per gli azionisti, i collaboratori, i consumatori e le comunità in cui opera, unendo la competitività alla responsabilità sociale e ambientale (Lavazza Group, 2022). Un'attitudine, questa, che si riflette anche nell'attenzione rivolta al tema della sostenibilità, in tutte le sue forme, sia economica che sociale e infine ambientale, e, come già detto in precedenza viene considerata da sempre un punto di riferimento per le strategie aziendali (Lavazza Group, 2022). Un altro aspetto di fondamentale importanza per il Gruppo è l'innovazione: partendo dalla *miscela* di caffè, allo sviluppo di soluzioni innovative per il *packaging*, dal primo espresso bevuto nello *spazio* alle decine di brevetti industriali sviluppati, la Lavazza ha rivoluzionato la cultura del caffè attualizzando la tradizione per anticipare le esigenze del mercato e dei consumatori moderni (Lavazza Group, 2022).

A sottolineare l'importanza del ruolo che la sostenibilità ricopre all'interno dell'impresa torinese, nel 2018 viene inaugurata *Nuvola*, il nuovo *headquarter* aziendale progettato dall'architetto Cino Zucchi (Lavazza Group, 2022). *Nuvola* si estende su un'area di circa 30.000 metri quadri e rappresenta il fulcro, nonché la prima opera, della riqualificazione urbana

messa in essere nella zona in cui sorge, di cui la Lavazza si è fatta portavoce ma l'aspetto più incredibile è che l'intero progetto è stato creato in un'ottica sostenibile mettendo al centro il benessere delle persone, il risparmio energetico e la tutela dell'ambiente, ottenendo così il livello Platinum della Certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) (Lavazza Group, 2022).

Voglio concludere questo paragrafo sulla storia di questa azienda, che rappresenta un'eccellenza italiana in tutto il mondo, ponendo l'accento sui valori aziendali che si possono trovare sul sito ufficiale del Gruppo: il primo è l'*authenticity* inteso come un senso di fedeltà verso il passato dell'azienda e l'essere fieri delle radici da cui tutto è nato (Lavazza Group, 2022). Il secondo è la *passion for excellence* per cui si crede che tutto sia migliorabile anche se già eccellente, e questo spinge il Gruppo a cercare sempre la massima qualità e la massima soddisfazione delle persone, il che si lega inevitabilmente al terzo valore che è la *responsibility* ovvero un impegno costante per una crescita economia responsabile, facendo tutto il possibile per porre l'attenzione sulle persone e sul pianeta (Lavazza Group, 2022). Il quarto, ed ultimo, è l'*inventiveness*, ovvero quella spinta a cercare sempre qualcosa in più, un focus sul futuro, imparando dagli errori per creare un domani migliore (Lavazza Group, 2022).

2.2 Segafredo Zanetti S.p.A.

La Segafredo Zanetti, conosciuta anche con il solo nome "Segafredo", viene fondata nel 1973 da Massimo Zanetti, imprenditore veneto nato in una famiglia di mercanti di caffè, con una tradizione e una passione per il mondocaffè trasmessa prima dal nonno e poi dal padre (MZB-Group, 2012). La Segafredo Zanetti nasce in seguito all'acquisizione della, già nota, torrefazione bolognese Segafredo, di cui si decide di lasciare il nome, e diventa così la colonna portante del gruppo Massimo Zanetti Beverage Group (MZB-Group, 2012).

La Segafredo Zanetti si sviluppa inizialmente in Italia, dove in poco tempo diventa leader nel mercato del consumo *out of home* e della *grande distribuzione*, e solo successivamente inizia un processo di globalizzazione che la vede conquistare i mercati internazionali (Segafredo Zanetti). Il processo di internazionalizzazione è stato reso possibile dal MZB Group, una holding costituita da un network che conta più di 50 società sparse in tutti i continenti ed è proprio la capillare disposizione di queste ultime che ha facilitato l'ingresso nei vari mercati mondiali (Segafredo Zanetti).

Massimo Zanetti, infatti, negli anni '80 e '90, intraprese un percorso che ha visto l'espansione prima in Portogallo, Francia e Austria, e successivamente anche fuori dall'Europa in Sud America (MZB-Group, 2012). Negli anni duemila la crescita del Gruppo si estende, inoltre, in Nord Europa grazie all'acquisto della società finlandese *Meira* e successivamente nel mercato

statunitense attraverso l'acquisizione dell'attuale *MZB USA*, affermandosi come grande competitor mondiale (MZB-Group, 2012).

Il Gruppo, oggi, è attivo principalmente in Italia, Stati Uniti, Francia, Finlandia, Portogallo, Germania e Austria, dove ricopre un ruolo importante, mentre è presente, con quote inferiori, in tantissimi altri mercati come Olanda, Polonia, Regno Unito, tutti i Paesi del Sud America, Giappone, Australia, Thailandia, Emirati Arabi e Singapore (Taranto, 2018. Pag: 61). Rilevante è la presenza in Australia dove ha acquistato, attraverso la consociata Segafredo Zanetti Australia, il 100% di *Tru Blue*, divisione caffè di *Boutique Beverage Pty Ltd*, specializzata in distribuzione e commercializzazione e già cliente del Gruppo da alcuni anni (Comunicaffè, 2017). L'acquisizione di *Tru Blue* ha consentito alla Segafredo di diventare leader nell'industria del caffè del Queensland che vale circa il 20% dell'intero mercato nazionale, dove, peraltro, era già presente con filiali a Sidney, Newcastle, Melbourne, Perth e Adelaide (Comunicaffè, 2017).

Inoltre, il Gruppo, attraverso la consociata Segafredo Zanetti Espresso ha stretto un accordo in Indonesia con *PT Deli Boga Rasa*, un operatore locale con esperienza nel settore food & beverage, per l'apertura di oltre 80 Cafè in tutto il paese e orientando il proprio mercato anche verso la Thailandia (Distribuzione Moderna, 2018).

La Francia svolge un ruolo da protagonista per le strategie del Gruppo, infatti l'impresa tosta annualmente più di 700 tonnellate di caffè nello stabilimento di *Sotteville-les-Rouen*, grazie anche all'accordo con la catena di hotel Accor e con la stipula di un contratto di fornitura a bordo della compagnia Air France (Segafredo Zanetti). L'obiettivo, infatti, è quello di andare ad insidiare la posizione di leader della Lavazza oltralpe e rinforzare la propria posizione che, attualmente, la vede come terzo player per volumi in Francia (Comunicaffè, 2017)

Oltre a questo, bisogna sottolineare anche gli accordi di fornitura di Disneyland Paris, che comprendono più di 600 macchine, e la partnership con McDonald's in Europa, finalizzate alla continua conquista del mercato francese per dare il via ad una crescente espansione in tutto il Nord Europa. (Segafredo Zanetti).

Per quanto riguarda l'aspetto dei ricavi del Gruppo in relazione alle aree geografiche a livello globale, più del 70% del totale proviene dal continente americano e dall'Europa del Sud, ma negli ultimi anni segnano una crescente profittabilità anche il Nord Europa e l'Asia, che rappresentano, soprattutto quest'ultima, la direzione che l'azienda veneta vuole percorrere (Taranto, 2018. Pag: 66). Nonostante, infatti, le origini italiane ormai l'Italia rappresenta meno del 10% del fatturato totale del gruppo (MZB-Group, 2012).

In conclusione, si può sostenere che la Segafredo Zanetti sia a tutti gli effetti un'azienda internazionale, e a riprova di ciò si possono citare le oltre 400 caffetterie in franchising in tutto il mondo e i 18 stabilimenti attivi in Europa, Asia e America, che fanno sì che il marchio del Gruppo sia riconosciuto a livello globale (MZB-Group, 2012).

Il Gruppo propone un ricco assortimento di prodotti del settore Beverage, per cui il caffè è uno dei prodotti presenti in tutto il mondo con questo marchio oltre al tè, al cacao e a spezie

di diverso tipo. Bisogna sottolineare, però, che è proprio il caffè il core business della Zanetti, e le società facenti parti del Gruppo sono attrici protagoniste di ogni fase del ciclo di vita del chicco di caffè, così da avere il pieno controllo di tutta la filiera: partendo dall'approvvigionamento della materia prima, alla torrefazione, per proseguire poi con il confezionamento, la logistica e la commercializzazione in Italia e nel mondo (MZB-Group, 2012). Il MZB-Group fa un suo punto di forza proprio la cura, passo dopo passo, del ciclo produttivo del caffè, inoltre grazie ad un elevatissimo know-how tecnologico delle società che si occupano di progettazione e produzione di macchine professionali da bar e di macchine automatiche per il canale OCS, la Segafredo è diventata leader in Italia nel canale horeca, oltre a quote importanti nei consumi in casa (MZB-Group, 2012).

Il gruppo, negli anni precedenti alla pandemia di Covid-19 presentava ricavi crescenti di anno in anno e nel 2019 hanno toccato i 915 Mln di euro (con un utile di circa 15 Mln), ma il 2020, e la crisi derivata sui canali out of home, ha segnato una forte battuta d'arresto (MZB-Group, 2021). I primi 9 mesi del 2020, che rappresentano l'ultimo dato disponibile sul sito ufficiale del Gruppo, registrano infatti una perdita di *revenue*, rispetto ai primi 9 mesi del 2019, di circa l'8,4%, che si traduce in 50 Mln di euro di flessione (MZB-Group, 2021). L'azienda veneta, superata la forte crisi mondiale del settore out of home, che ricordiamo essere il punto forte delle strategie del Gruppo, adesso sta lentamente tornando ai livelli pre-pandemia e probabilmente deve questa rapida ripresa proprio alla sua forte presenza internazionale.

Analizzando questi elementi aziendali si può dedurre che i fattori determinanti per il successo della Segafredo siano riconducibili al pieno controllo di tutta la filiera, come detto precedentemente, che permette di offrire un'elevata assicurazione sulla qualità del proprio prodotto. Inoltre, una gestione integrata permette una totale tracciabilità dei prodotti e consente una velocità decisionale strategica maggiore. Un altro fattore di successo è l'ampiezza del portafoglio prodotti che permette di offrire il miglior prodotto studiato specificatamente per ogni singolo mercato. Come terzo fattore di vantaggio competitivo ho individuato il processo di internazionalizzazione, soprattutto legato all'acquisto di società all'interno del Gruppo ed alle tempistiche con cui è stato avviato. Il processo, infatti, ha preso il via già a fine degli anni '70 quando la maggior parte delle aziende di caffè in Italia erano di piccola o media dimensione e, soprattutto, consideravano solo il mercato nazionale (Russo, 2020). Massimo Zanetti, invece, ha avuto l'intuizione di puntare fin da subito sull'acquisizione di società estere per comporre un Gruppo solido che fosse in grado di sbarcare in tutto il mondo e che dal 2015 è quotato anche alla Borsa di Milano (Russo, 2020).

Dal punto di vista della sostenibilità, la Segafredo Zanetti è consapevole dell'importanza della tutela delle risorse ambientali, della gestione sostenibile della catena di approvvigionamento e della valorizzazione delle risorse umane, e a tal proposito ha proposto alcune interessanti soluzioni (MZB-Group, 2012).

Nel 2020 l'azienda veneta ha ideato una serie di prodotti targata "*Segafredo Storia*"; un caffè mono-origine 100% arabica, tracciabile grazie alla tecnologia blockchain (MZB-Group, 2021). I consumatori possono così inquadrare un qr code presente sulla confezione e conoscere

l'intera storia di quei chicchi di caffè, mappando l'intero percorso dalla piantagione fino alla tazza, anche grazie a una piattaforma progettata ad hoc che permette la tracciabilità di ogni singolo passaggio (MZB-Group, 2021). Il prodotto in questione, che è stato lanciato con lo stesso packaging sia per i bar che per i privati, ha riscontrato un ottimo livello di richieste, dovuto dal fatto che i consumatori moderni sono sempre più interessati e attenti alle origini dei prodotti (specialmente alimentari) che consumano (Salerno, 2021). Per il consumatore, acquistare un prodotto che è tracciabile al 100%, oltre ad essere considerato un passatempo divertente con cui intrattenersi, rappresenta un valore aggiunto sulla sicurezza dell'alimento e sull'impegno del brand che lo commercializza. Per questo motivo rappresenta un'ottima comunicazione di sostenibilità da parte di Segafredo, che così facendo riesce a fidelizzare parte della clientela con questa iniziativa e, soprattutto, ad attrarre nuovi consumatori attenti alle tematiche di responsabilità.

Inoltre, molte società facenti parti del Gruppo hanno formalizzato degli obiettivi da perseguire nell'ottica di continuo sviluppo responsabile e sostenibile, e riguardano specialmente la gestione efficiente dell'energia elettrica e delle risorse, la prevenzione dell'inquinamento, la minimizzazione dei rifiuti e l'ottimizzazione dei trasporti (MZB-Group, 2021). L'azienda ha reso noto che anche l'innovazione del packaging sarà di fondamentale importanza, perché si sono posti l'obiettivo, e hanno intrapreso un percorso per attuarlo, di rendere le loro confezioni al 100% riciclabile, un progetto ambizioso ma dai risvolti interessanti (MZB-Group, 2021).

Il Gruppo ha comunicato che la società controllata finlandese Meira si è impegnata a dimezzare le proprie emissioni di gas a effetto serra entro la fine del 2022, e di azzerarle entro il 2030, oltre ad aumentare il tasso di riciclo all'80% (MZB-Group, 2021). Caffè Montaña, la seconda torrefazione della Costa Rica e sotto il controllo del Gruppo, si è posta l'obiettivo di raggiungere la carbon neutrality entro il 2022, ma purtroppo i registri sul sito ufficiale non sono stati aggiornati dopo il 2020, quindi non si ha modo di controllare la riuscita o meno del processo (MZB-Group, 2021).

Un altro progetto veramente interessante da citare è la programmazione dell'uscita sul mercato di capsule totalmente compostabili, e si tratta di capsule di materiale biodegradabile così come la carta filtro che le ricopre per poter ridurre l'impatto ambientale (MZB-Group, 2021). Il problema legato alla produzione di queste capsule sta in parte nell'elevato costo di ricerca e di produzione delle stesse, che di conseguenza comporta un aumento del prezzo del prodotto finale al consumatore, e soprattutto nel garantire l'elevato standard qualitativo richiesto, in quanto il processo di creazione della bevanda con questi materiali non è ancora a livello delle normali capsule in plastica o alluminio.

Per il Gruppo un altro tema molto sentito è quello dell'innovazione, da sempre perseguita con tenacia e che si traduce in packaging speciali, processi produttivi più snelli ed efficienti che danno vita alla cosiddetta *lean production* e importanti investimenti in macchinari di ultima generazione (Russo, 2020). Legato a questo tema subentra il discorso della Ricerca e Sviluppo, che nel corso degli anni si è sviluppata anche grazie al sistema *Enterprise Resource Planning*

(ERP) adottato dal Gruppo. L'ERP è un sistema di gestione delle risorse che integra tutti i processi di business come la gestione del magazzino, le vendite, gli acquisti e tutta la contabilità con l'obiettivo di semplificare la comunicazione interna, ridurre i costi e disporre di continui aggiornamenti tecnologici (Oracle, 2022). Grazie a questo sistema il Gruppo gode di una dinamicità difficile da pareggiare, ed inoltre utilizza un linguaggio comune a tutti che aumenta la velocità comunicazionale e decisionale.

Ma l'innovazione non è solo tecnologica, è anche di prodotto, ed è per questo motivo che l'azienda veneta nel 2019 ha lanciato in Italia *Segafredo Cold Brew*, un drink di caffè filtro al naturale senza zuccheri aggiunti né calorie, da bere freddo con ghiaccio e che si allontana molto dal classico caffè della cultura italiana (Russo, 2020). Questo è un prodotto pensato e ideato per i mercati esteri, come ad esempio Stati Uniti e i Paesi del Nord Europa, dove era già presente da tempo, ma la scommessa è che possa raggiungere importanti traguardi anche nel nostro Paese, sfidando i canoni classici del caffè espresso caldo che tutti conosciamo e apprezziamo (Russo, 2020).

A conclusione di questo paragrafo sulla Segafredo Zanetti voglio citare anche l'*headquarter* aziendale situato a Villorba in Veneto: *Villa Zanetti*, dove vengono svolte tutte le attività di indirizzo strategico e di coordinamento dell'intero Gruppo. È qui che Massimo Zanetti nasce e trascorre la sua infanzia, ed è qui che decide, dopo anni, di fare la sede centrale del Massimo Zanetti Beverage Group, e di fronte alla facciata principale della villa è possibile ammirare un'opera del celebre scultore contemporaneo Arnaldo Pomodoro che è in continua rotazione su sé stessa, come a ricordare che è in quel luogo che la storia della famiglia Zanetti ebbe origine e dopo molti anni ritorna ad essere il centro degli interessi dell'azienda di famiglia (MZB-Group, 2012).

2.3 Illycaffè S.p.A.

La storia di questa azienda a conduzione familiare ha inizio nel 1933, quando Francesco Illy, ungherese di nascita trasferitosi a Trieste, decide di fondare l'industria "*Caffè e Cioccolato Illy & Hausbrandt*" e come si può immaginare inizialmente l'offerta verteva sul binomio caffè e cioccolato, anche se quest'ultimo venne successivamente abbandonato a favore del solo caffè (Gruppo Illy, 2021). Francesco arriva a Trieste dopo la Prima Guerra Mondiale, è un uomo colto, ha studiato economia a Timisoara, in Romania, e lavorato a Vienna, per cui riesce a intravedere subito la possibilità di un business in questo settore, possibilità offerta dal porto della città italiana dove arriva cacao e caffè proveniente da tutto il mondo (Illy, 2022).

Ad oggi, la Illy è guidata dalla terza generazione della famiglia ed è conosciuta ed apprezzata in tutti e cinque i continenti per l'elevata qualità e per la caratteristica principale del suo caffè, ovvero una miscela, *blend*, composta da nove tipi diversi di pura arabica (Illy, 2022). L'azienda

è attiva in tutti canali: serve il mercato familiare attraverso la *GDO*, è presente sul canale *OCS* e anche nell'*horeca*, per cui presenta introiti e di conseguenza investimenti molto diversificati (Illy, 2022).

Attorno al piacere di una tazzina di caffè l'azienda triestina è riuscita a costruire un mondo fatto di esperienze, gusto, scienza e arte, con un'offerta che comprende anche le macchine per la preparazione del caffè, delle tazzine d'autore (*Illy Art Collection* di cui parlerò più avanti) e numerosi accessori facenti parte del mondo caffeicolo (Illy, 2022). Oltre a questo, ha aperto in Italia e nel mondo gli *Illy Caffè*, autentici bar italiani che propongono il classico caffè espresso, e dal 1999 l'*Università del Caffè*, un progetto interessantissimo, che verrà approfondito a fine paragrafo, che promuove e diffonde la cultura del caffè di qualità (Illy, 2022).

La storia del successo aziendale di Illy inizia nel 1934, quando ottiene il brevetto per un rivoluzionario sistema di pressurizzazione che permette al caffè di viaggiare in sicurezza in tutto il mondo senza perdere l'aroma e preservando la freschezza (Illy, 2022). Questo sistema ha infatti permesso all'azienda triestina, già negli anni '40, di esportare il proprio caffè fino in Svezia e in Olanda, paesi all'epoca non facili da raggiungere, specialmente in breve tempo (Illy, 2022). Il fatto che questo sistema di pressurizzazione brevettato sia utilizzato ancora oggi dall'azienda, a distanza di quasi un secolo, è indicativo di quanto sia stato un fattore di successo per Illy.

Il 1935, invece, è il momento di *Illetta*, iconica macchina del caffè ad alta pressione di Illy che è stata la progenitrice delle moderne macchine espresso, grazie a un sistema di separazione tra riscaldamento e pressione dell'acqua, anch'esso brevettato e protetto (Illy, 2022). A fine degli anni '30 si assiste ai primi passi dell'azienda verso un processo di graduale internazionalizzazione, è in questi anni, infatti, che Illy diventa ambasciatrice della cultura dell'espresso italiano in Europa, iniziando a esportare attraverso la prima consociata estera con sede in Svizzera (Illy, 2022). La scelta della Svizzera non è casuale, ma è stata acutamente individuata come Paese in cui costruire la prima consociata e da cui iniziare il processo di internazionalizzazione grazie a numerosi vantaggi di tipo economico-finanziario e strategico. In primo luogo, la Confederazione Elvetica è geograficamente vicina all'Italia, specialmente alle regioni del Nord, motivo per cui si ha una maggior facilità di controllo e di comunicazione, ma soprattutto presenta un bassissimo livello di debito pubblico, che di conseguenza facilita l'agire sulla leva fiscale a sostegno delle aziende (Plastix, 2020). Questo si traduce in una bassa tassazione sui redditi di impresa, che viene richiesta a fine anno sull'utile reale e non supera mai il 30%, una burocrazia molto semplice, veloce ed efficace e una manodopera altamente specializzata e istruita, per un quadro complessivo altamente allettante (plastix, 2020) (Ltd24ore, 2021). A questa serie di vantaggi si aggiunge un IVA all'8%, mentre in Italia l'imposta sul valore aggiunto è del 22%, e una posizione geografica strategica per l'esportazione in tutta l'Europa, in quanto la Svizzera si posiziona al centro di quest'ultima con facili collegamenti in tutte le direzioni: ottima scelta per tutte quelle aziende che hanno nei propri progetti un'espansione internazionale o globale (Ltd24ore, 2021).

Da questo momento in avanti, infatti, l'azienda ha subito una crescita importantissima portando avanti un progetto di globalizzazione che quasi un secolo dopo vede il suo marchio conosciuto e riconosciuto in tutto il mondo.

Facendo un salto in avanti giungiamo a fine anni '50, precisamente nel 1957, quando Ernesto Illy, figlio del fondatore, entra in azienda dopo una laurea in chimica e crea il primo laboratorio di ricerca, stringendo importanti collaborazioni con prestigiose istituzioni scientifiche internazionali (Illy, 2022). Il caffè, infatti, può sembrare una semplice bevanda entrata nella nostra quotidianità, ma dietro si celano studi e analisi molto complesse che coinvolgono aree quali genetica, agronomia, botanica, fisica, chimica, biochimica, biologia e fisiologia, per cui bisogna avere una preparazione multidirezionale per poter essere considerato un esperto (Illy, 2022).

La Illy, grazie proprio alla figura di Ernesto, ha da sempre posto una particolare attenzione al lato dello studio e dei laboratori che ad oggi sono ben quattro: l'*AromaLab* dove si studiano e analizzano la chimica e il profilo aromatico del caffè, valutando la qualità del caffè sia verde che tostato (Illy, 2022). È presente, poi, il *SensoryLab*, dove chimica e fisica si incontrano con la psicologia per indagare il binomio stimolo sensoriale durante la degustazione del caffè e risposta emozionale e cognitiva, in sostanza come il nostro corpo e il nostro cervello risponde all'assunzione di caffè (Illy, 2022). Il terzo laboratorio, il *TechLab*, è di fondamentale importanza in quanto è quello in cui gli studi e i risultati derivanti dai primi due sopracitati trovano un'applicazione in tecnologie e soluzioni pratiche che migliorano continuamente la miscela per l'espresso e i processi di produzione della stessa (Illy, 2022). L'ultimo laboratorio è chiamato *BioLab* e si occupa di studiare diversi aspetti di natura biologica del caffè, intesi come caratteristiche della pianta e interazione di quest'ultima con il clima e l'ambiente circostante, con lo scopo ultimo di trovare sempre nuove soluzioni di coltivazione sostenibile e profittevole (Illy, 2022).

Con gli anni '60 si arriva alla vera e propria espansione globale, che inizia nel 1965 con il trasferimento della sede in quello che è tutto ora l'*headquarter* aziendale in Via Flavia a Trieste per opera di Ernesto Illy, grande promotore dello sviluppo internazionale, poi prosegue in Nord Europa con l'apertura di una nuova filiale in Olanda e un decennio più tardi negli Stati Uniti, per poter servire il mercato americano che da sempre rappresenta una grandissima opportunità per le strategie di internazionalizzazione delle aziende (Illy, 2022). Ad oggi l'azienda è presente in oltre 140 Paesi tra cui la Cina dove si stima che ci siano circa 200 milioni di consumatori di caffè e che rappresenta sicuramente un mercato importante dove entrare con efficacia (Savelli, 2021).

Illy vanta, inoltre, il primato per quanto riguarda la commercializzazione delle cialde, ovvero porzioni monodose di caffè macinato e pressato, che permettono di ottenere in qualsiasi luogo un caffè espresso perfetto in circa trenta secondi. Questo rappresenta un'innovazione nella storia del caffè che negli anni '70 si affidava ancora alle tecniche "classiche", sicuramente di qualità ma più lente (Illy, 2022).

Come detto precedentemente l'azienda triestina ha sempre posto particolare attenzione all'innovazione e allo studio, e se ne ritrova conferma nel 1982 quando brevetta un macchinario in grado di analizzare il colore e la forma dei chicchi di caffè per selezionare solo quelli che raggiungono determinati standard qualitativi (Illy, 2022).

Illy, grazie ai suoi costanti studi di innovazione e tecnologia ha sviluppato negli anni tre delle otto innovazioni radicali che hanno rivoluzionato il mondo del caffè nel XX secolo: la *pressurizzazione con gas inerte* nel 1934 che, come già detto, permette di "imprigionare" gli aromi all'interno della confezione proteggendoli nel tempo (Illy, 2022). La seconda è la macchina *Illetta* nel 1935 che propone la formula di preparazione dell'espresso utilizzata tutt'ora, ovvero: 9 atmosfere di pressione, 90 gradi di temperatura dell'acqua, 25 millimetri di bevanda estratti in un totale di 30 secondi (Illy, 2022). La terza è, invece, del 1974 ed è rappresentata proprio dalle *cialde e.s.e. (Easy Serving Espresso)*, ma nel 2006 ha proposto una nuova invenzione coperta da cinque brevetti internazionali: l'*Iperespresso*, una capsula che estrae il caffè in due fasi separate: l'iperinfusione e l'emulsione offrendo una cremosità che sarebbe difficile da trovare se non in un caffè preparato al bar (Illy, 2022).

Negli anni '80, invece, Ernesto Illy visitando le zone rurali del Brasile ha dimostrato ai produttori che esistevano mercati disposti a pagare molto di più per un prodotto di elevata qualità e ha dato così un nuovo impulso a tutta la filiera fornendo utensili e macchinari di ultima generazione ai coltivatori (Illy, 2022). Da questo impegno è nato, nel 1991, il *Premio Ernesto Illy per il caffè espresso di qualità*, un riconoscimento concreto a tutti quei produttori brasiliani che accettano di aderire ai principi di qualità e sostenibilità richiesti dall'azienda triestina, e che nel tempo è diventato una delle onorificenze più alte per quanto concerne la qualità del caffè (Illy, 2022). Successivamente il Premio subirà una modifica diventando globale: l'*Ernesto Illy International Coffee Award* rende così omaggio al talento e all'impegno di tutti i coltivatori nei confronti della qualità e della sostenibilità (Illy, 2022).

Come la *Lavazza* citata precedentemente, anche la Illy è molto legata al concetto di *arte* e per questo motivo nel 1992, grazie ad un'idea di Francesco Illy, nasce l'iconica tazzina disegnata da Matteo Thun, un'interpretazione contemporanea della millenaria arte decorativa della porcellana che ha fatto sì che le tazzine della *Illy Art Collection*, a partire dagli anni '90, diventassero una delle più grandi collezioni di oggetti d'arte d'uso comune al mondo (Illy, 2022).

Nel 1992, inoltre, Illy compie un passo importante in quanto fino a questo momento si era focalizzata molto sui canali *out of home* ma in questa data decide di fare una campagna pubblicitaria incentrata sull'unicità del proprio *blend* composto da 9 tipologie di arabica per affermarsi nel canale *bar*, ma soprattutto esordire nel canale *casa* (Illy, 2022).

Il 1999 è l'anno della fondazione dell'*Università del caffè* con lo scopo di divulgare la cultura del caffè nel mondo e trasferire conoscenze per migliorare la qualità (Illy, 2022). Vengono infatti organizzati corsi e degustazioni sia per chi il caffè lo beve, improntati quindi all'insegnamento di culture e particolarità inerenti al caffè, sia per chi il caffè lo prepara, come

baristi professionisti ed esperti del settore, e per chi lo produce, come coltivatori e produttori (Illy, 2022).

Gli anni 2000 sono pieni di iniziative e traguardi importanti per l'azienda con i più significativi che sono nel 2002 un viaggio in compagnia del fotografo di fama mondiale Sebastião Salgado per rendere omaggio alle donne e agli uomini che coltivano caffè in tutto il mondo, culminando con la mostra "*Profumo di sogno*" e nel 2011, seguendo l'idea di Andrea Illy di certificare la sostenibilità, ottiene la certificazione *RSCP* (Responsible Supply Chain Process) rilasciata da *DVN GL* (ente internazionale di certificazione) (Illy, 2022). Nel 2013, inoltre, entra per la prima volta nella lista delle *World's Most Ethical Companies*, redatta annualmente da *Ethisphere Institute*, e che segna un grande traguardo dal punto di vista della responsabilità (Illy, 2022).

Tutto ciò fa capire quanto l'etica, la responsabilità sociale e ambientale siano alla base della costruzione di valore nel lungo tempo per l'azienda, che si pone come obiettivo quello di migliorare la qualità della vita delle persone proprio attraverso la sostenibilità (Illy, 2022). Fin dalla sua fondazione Illy ha, infatti, orientato le proprie strategie verso un modello di business sostenibile che ha portato addirittura ad un cambio del proprio statuto in *società benefit* e che nel 2019 ha fatto ottenere all'azienda la *Certificazione B Corp*, prima azienda italiana di caffè a riuscirci (Illy, 2022). La *Certificazione B Corp* viene assegnata alle organizzazioni che si impegnano a rispettare i più alti standard di performance sociale e ambientale e che operano in modo tale da ottimizzare il loro impatto verso i dipendenti, le comunità di riferimento e l'ambiente, oltre a garantire adeguati standard di benessere per gli animali da allevamento ed elevati standard qualitativi degli ingredienti utilizzati nei prodotti (Illy, 2022).

Illy raggiunge la fama globale nel 2015 diventando partner ufficiale di *Expo 2015* e di *International Coffee Organization* (ICO), coordinando all'interno dell'esposizione globale avuta luogo a Milano il *Coffee Cluster*, padiglione visitato da oltre 13 milioni di persone (Illy, 2022).

Di fondamentale importanza è anche citare il fatto che nel 2004, con la costituzione della *Holding* familiare *Gruppo Illy*, l'azienda ha deciso di implementare il proprio portafoglio prodotti affiancando al caffè anche il tè, il cioccolato, il vino e la frutta conservata e per poterlo fare ha acquisito importanti partecipazioni in numerose società attive nei diversi settori quali la *Dammann Frères Sas* per il tè, la *Domori S.p.A.* per il cioccolato, la *Mastrojanni S.r.l.* per il vino e la *Agrimontana S.p.A.* per la frutta (Gruppo Illy, 2021).

Nel 2008 viene istituita la *Fondazione Ernesto Illy*, corporate foundation che svolge attività filantropiche seguendo il modello di business sostenibile mandato avanti da Illy e che fa dell'etica il valore fondante, intesa come rispetto per l'uomo e per l'ambiente (Fondazione Ernesto Illy, 2021). Uno dei progetti più significativi della Fondazione è il *Master internazionale in economia e scienza del caffè*, un master aperto a tutti i laureati del mondo e sviluppato in collaborazione con l'*Università di Trieste* e *Udine*, la *SISSA* (Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati) e il *Consorzio di Biomedicina Molecolare* (Illy, 2022).

Illy, con i suoi oltre 1.300 dipendenti, rappresenta la terza impresa di caffè in Italia per fatturato con i ricavi che nel 2021 sono aumentati del 17,4% rispetto all'anno precedente assestandosi sul valore di circa 500 Mln di euro, un risultato che evidenzia una redditività crescente ma ancora inferiore rispetto ai livelli pre-pandemia di Covid-19 (Beverfood, 2022). L'utile netto, invece, è stato di quasi 12 Mln di euro, in aumento del 104,7% rispetto al 2020 e coerente con l'evoluzione positiva della redditività operativa ma segnando una flessione rispetto al 2019 del -28,8% (Beverfood, 2022).

Questi dati confermano la tendenza delle due aziende precedentemente citate, Lavazza e Segafredo, di miglioramento della situazione finanziaria rispetto al 2020, che è stato un anno complicato per tutte le imprese a causa delle restrizioni dovute alla crisi pandemica, ma ancora faticano a tornare ai livelli di redditività degli anni pre-pandemia che erano caratterizzati da una crescita di redditività.

2.4 Nestlé Italiana S.p.A.

In questo paragrafo si vuole introdurre qualche nozione sul Gruppo Nestlé e poi nello specifico sul Gruppo Nestlé in Italia. Successivamente il focus verrà spostato esclusivamente su due divisioni che si occupano di caffè facenti parte del gruppo, ovvero la Nespresso Italia S.p.A. e la Nescafé Dolce Gusto.

La storia di Nestlé è fortemente legata all'invenzione di un prodotto e alla soddisfazione di un bisogno reale, un binomio economico che sta alla base della redditività, ed è così che nel 1866 un farmacista svizzero di nome Henri Nestlé inventa a Vevey un alimento specifico per i bambini che non potevano essere allattati al seno: la *farina lattea* (Nestlé, 2022). L'altissimo valore di questo prodotto viene da subito riconosciuto dal mercato e per tale ragione Henri, tra il 1870 e il 1880, costituisce una rete di agenti e importatori che rende disponibile la *farina lattea* in Europa, Australia, Sud America, Russia e Indonesia, rappresentando un successo mondiale (Nestlé, 2022). Contestualmente venne creata la società a responsabilità limitata e negli anni riuscì a svilupparsi globalmente sia con mezzi proprio che attraverso acquisizioni importanti, trasformando la piccola fabbrica iniziale nella più grande azienda al mondo di prodotti alimentari e bevande che è oggi (Nestlé, 2022).

Le acquisizioni e fusioni effettuate dall'azienda sono moltissime e per il primo secolo di vita furono tutte in ambito *food & beverage*, ma il punto di svolta si ebbe nel 1974 quando diversificò in modo consistente la sua attività diventando la principale azionista di *l'Oréal*, operante nel settore *beauty & cosmetici* (Nestlé, 2022). La sua strategia di acquisizioni è continuata negli anni '80 e '90 e tutt'ora non si ferma con stipule di accordi nel nuovo millennio, e questa strategia dimostra come l'azienda ha sempre saputo oltrepassare i confini

geografici non limitandosi ad esportare prodotti, ma sviluppando vere e proprie attività industriali sparse nel mondo (Nestlé, 2022).

Il Gruppo Nestlé, oggi, è presente in oltre 186 Paesi con 270.000 dipendenti, ma il dato veramente impressionante è la stima di circa 1 miliardo di prodotti facenti parte del Gruppo venduti quotidianamente per un fatturato che nel 2021 ha subito una crescita del +3,3% attestandosi sui 87 miliardi di franchi svizzeri (equivalenti a circa 83 miliardi di euro) (Nestlé, 2022) (Alimentando, 2022).

Nestlé, in Italia, è presente da più di 100 anni quando nel 1913 ha deciso di puntare con forza sul “*bel paese*” e attualmente conta quasi 5.000 collaboratori (Nestlé, 2022). Da sempre l’Italia e la sua cultura rappresentano un patrimonio riconosciuto in tutto il mondo e Nestlé, seguendo il purpose “*Good food, Good life*”, ha deciso di puntare su questo mercato per l’idea di buona alimentazione e di dieta equilibrata, la classica *dieta mediterranea* di cui l’Italia si fa portavoce (Nestlé, 2022).

Nel nostro Paese, Nestlé, grazie alle sue 9 fabbriche, genera un valore condiviso di circa 3,6 Mld di euro che rappresenta lo 0,2% del totale del Prodotto Interno Lordo (PIL) e il Gruppo specifica che con il termine “valore condiviso” intende “la capacità dell’impresa di creare e distribuire ricchezza, benessere e occupazione oltre i suoi confini” (Nestlé, 2022).

Dopo questa breve introduzione generale sul Gruppo vorrei passare ad analizzare nel dettaglio la storia di una divisione di fondamentale importanza per la Nestlé: la Nespresso Italia S.p.A.

2.4.1. Nespresso Italia S.p.A.

La storia di Nespresso ha inizio nel 1975, data in cui Eric Favre, giovane ingegnere impiegato nella Nestlé, visitando Roma scopre il caffè espresso italiano e nota le lunghe code che si formavano fuori dai bar della capitale (Comunicaffè, 2020).

In quel momento il settore del caffè subisce una svolta epocale in quanto i baristi erano abituati a preparare le tazzine di caffè attraverso delle macchine espresso a leva, poco veloci e che non rispettavano l’incredibile domanda dei consumatori, ma non era ancora stata proposta sul mercato un’alternativa che permettesse alle persone di preparare un espresso a casa con la stessa qualità del bar (Comunicaffè, 2020). L’anno dopo, nel 1976, Nestlé sviluppa il primo sistema di *single serve* (ovvero il *monoporzionato in capsule*) per la casa, aprendo la strada quindi al mercato del caffè monodose rapido da preparare e con la “cremina” come al bar, e si basava su un meccanismo più compatto rispetto alle macchine da bar e che non necessitava di particolari competenze per l’utilizzo (Comunicaffè, 2020).

Fino a quegli anni la Nestlé dominava il mercato del caffè solubile con il marchio *Nescafé* ma risultava ancora molto debole nei segmenti del caffè tostato e in polvere, difatti l’intuizione di Eric Favre fu visionaria per il Gruppo che nel 1986 decide di creare il marchio Nespresso con

cui avrebbe dovuto cominciare a promuovere il sistema brevettato, e citato precedentemente, presso gli uffici (Beople, 2022). Questa strategia, però, non risultò particolarmente vincente e redditizia ma la svolta giunge nel 1988 quando Nestlé nomina Jean Paul Gaillard come amministratore delegato di Nespresso e quest'ultimo decide di stravolgere completamente il modello di business aziendale (Beople, 2022).

Negli che seguirono la Nespresso diventa l'azienda che tutt'ora conosciamo, ovvero un'azienda che ha spostato il suo target sulle famiglie ad alto reddito e che comincia addirittura a vendere le capsule di caffè direttamente per posta, una strategia innovativa in quanto la Nestlé tradizionalmente si era sempre rivolta al mercato di massa attraverso i canali distributivi al dettaglio (Beople, 2022).

Successivamente la Nespresso comincia a vendere online e a creare dei negozi al dettaglio di alto livello, chiamati infatti *Boutique Nespresso*, in location di pregio, simulando un'esperienza di acquisto simile allo shopping di lusso (Beople, 2022). L'ecosistema Nescafé e quello Nespresso differiscono sotto diversi punti di vista: come la tipologia di prodotto in sé, i canali di vendita e il target a cui si rivolgono e questo richiede, ovviamente, sistemi logistici, strategie e risorse completamente diverse, evitando che la crescita di Nespresso negli anni cannibalizzasse la prima (Beople, 2022). Al contempo, l'essere così diversi ha fatto sì che non si potessero creare sinergie tra i due marchi che quindi hanno proseguito i loro cammini in modo indipendente, arrivando ad oggi in una situazione per cui nei mercati europei Nespresso è preferita alla sua "compagna" Nescafé, in quanto rispecchia meglio i gusti dei consumatori in Europa (Beople, 2022).

Inizialmente, nel 1986, la Nespresso contava cinque dipendenti, ma tutti condividevano la stessa visione di creare una macchina che potesse riprodurre a casa l'aroma e la freschezza di un espresso italiano che vide la luce nello stesso anno con il nome di *C100* (Nespresso, 2022). Questa macchina aveva un supporto per capsule manuale che riproduceva i movimenti del barista, offrendo un'esperienza di preparazione, seppur con nessuna competenza, simile a quella caratteristica di un bar (Nespresso, 2022). Ma i mercati, come anche i gusti e le necessità dei consumatori, cambiano nel tempo e si evolvono, e per questo motivo la Nespresso ha sempre mandato avanti un processo continuo di ricerca per reinventarsi e offrire ai propri clienti affidabilità, sostenibilità e qualità (Nespresso, 2022).

Fu poi il turno della macchina per uso domestico firmata *Turmix*, celebre marchio svizzero di elettrodomestici, che diede il via ad una serie di collaborazioni con altre importanti marche che hanno dato una forte spinta a Nespresso nei mercati locali, facendola entrare in negozi conosciuti e visitati da milioni di persone come *Harrods* (Comunicaffè, 2020).

A partire dagli anni 2000, complici alcuni eventi importanti, si vide l'esplosione nel mondo del marchio Nespresso. Nel 2004 uscì la prima macchina *Essenza* che segnò l'inizio di una fruttuosissima collaborazione con *De Longhi* e *Krups* che ottennero la possibilità di produrre a proprio marchio le macchine Nespresso (99Caffè, 2021). L'*Essenza* fu anche la prima macchina particolarmente compatta, oltre che economica, e questi due fattori combinati riuscirono a rendere la sua diffusione nelle case degli italiani un successo (99Caffè, 2021).

Nel 2006, invece, l'attore hollywoodiano *George Clooney* diventa testimonial Nespresso, offrendo il suo volto alle pubblicità del marchio per molti anni e andando a rafforzare il posizionamento del marchio come *premium*, inteso sia dal punto di vista della qualità ma anche, e soprattutto, dal punto di vista dell'esclusività (99Caffè, 2021).

Gaillard, infatti, tra i tanti cambiamenti che ha apportato all'azienda, è riuscito a creare una campagna marketing finalizzata a trasmettere il marchio Nespresso, e l'esperienza di consumo Nespresso, come uno stile di vita oltre che uno status symbol, per cui se compri e bevi Nespresso fai parte di un club esclusivo ed elitario (Comunicaffè, 2020).

Arriva, nel 2006, la *Lattissima*, altra macchina che ha fatto la storia della Nespresso in quanto aveva a fianco un contenitore per il latte in modo da poter replicare il cappuccino all'italiana in modo facile nelle proprie case (99Caffè, 2021). Fu la normale evoluzione del pensiero Nespresso, che, come detto prima, nasceva per rendere il caffè espresso italiano alla portata di tutti nella comodità della propria casa, mentre la *Lattissima* proponeva la stessa formula ma con il cappuccino (99Caffè, 2021).

Il 2012 è stato un altro anno di fondamentale importanza nella storia dell'azienda in quanto scade il brevetto Nespresso, per cui tutti i torrefattori, piccoli o medi che siano, hanno potuto produrre capsule a proprio marchio compatibili con le macchine Nespresso, ormai diffusissime nelle case (99Caffè, 2021).

Il 2013, invece, è stato il momento di *Inissa*, la macchina Nespresso più venduta, che ebbe un'incredibile successo grazie alla sua economicità, l'affidabilità e la sua piccola dimensione, a cui nel 2018 sono stati affiancati i nuovi modelli di *Essenza Mini*, altro successo commerciale importante (99Caffè, 2021).

Nel 2014, Nespresso entra nel mercato americano e canadese, ma avendo oltreoceano una cultura del caffè molto diversa, soprattutto in base alla lunghezza del caffè e alla sua intensità, non poteva farlo con il classico caffè espresso italiano caratterizzato dall'essere corto e molto intenso, motivo per cui inventa il sistema *Vertuo*, che successivamente nel 2020 arriva anche in Italia (99Caffè, 2021). *Vertuo* è una macchina con un funzionamento semplicissimo dato dalla presenza di un unico tasto, ma permette di creare diversi stili di caffè, dal classico espresso italiano al caffè lungo con filtro, per poter meglio rispondere alle esigenze dei consumatori americani e canadesi (Nespresso, 2022). Grazie, infatti, alla tecnologia *Centrifusion* il sistema *Vertuo* è in grado di riconoscere la tipologia di capsula che viene inserita all'interno leggendo il codice a barra presente su quest'ultima e di conseguenza si autoregola sui parametri di erogazione di ogni caffè quali: temperatura, quantità d'acqua e rotazioni della capsula per estrarre il miglio caffè di ogni tipologia (Nespresso, 2022).

Le macchine Nespresso, nel tempo, sono diventate sempre più intelligenti ed ecologiche, tanto che gli ultimi modelli sono più efficienti sotto il profilo energetico rispetto al passato grazie ad una modalità di *stand-by* automatica dopo un certo periodo di inattività, e soprattutto circa il 40% della plastica utilizzata per la creazione di una nuova macchina proviene da parti riciclate, un ottimo risultato raggiunto dal brand (Nespresso, 2022).

“*Doing is everything*” è il principio cardine su cui si basa l’impegno di Nespresso per creare un impatto positivo per il mercato, per la società e per l’ambiente, è una promessa di un caffè eccezionale che, di conseguenza, fornisce garanzie sulle origini, assicura il benessere sociale per chiunque sia coinvolto lungo tutta la filiera e promuove una gestione ambientale responsabile, il tutto attraverso iniziative concrete come “*Da Chicco a Chicco*” (Nestlé, 2022). Il programma, attivo in Italia dal 2011, consiste nella raccolta, finalizzata al riciclo, dell’enorme numero di capsule usate, un esempio di economia circolare che tratterò meglio nel prossimo capitolo dell’elaborato dove analizzerò nel dettaglio le attività in ambito sostenibilità da parte delle imprese caffeicole (Nestlé, 2022).

Nespresso, negli anni, è riuscita a ritagliarsi una fetta importante di mercato è questo è dovuto a tre fattori di vantaggio competitivo secondo me: il primo è stato sicuramente l’introduzione del *caffè porzionato*, si è fatta pioniera di questo mercato nel quale ha sempre creduto raggiungendo poi ottimi traguardi, mentre il secondo è stato l’utilizzo di *canali distributivi diversi* da quelli classici; infatti fin dal principio la Nespresso è stata in grado di bypassare il canale del supermercato e gestire tutto attraverso i propri canali privati, una mossa azzardata ma che ha dato i suoi frutti soprattutto dal punto di vista dell’immagine del brand, ponendolo sopra agli altri marchi di caffè presenti sugli scaffali di qualsiasi supermercato (Beople, 2022). Il terzo, e ultimo fattore di vantaggio competitivo, è proprio legato all’*immagine* e alla *customer relationship*. Nespresso, infatti, conosce tutto dei propri clienti e li connette attraverso il *Club Nespresso* che rende i consumatori come una grande famiglia che condivide la stessa passione per il caffè di alta qualità, un messaggio veicolato nel tempo che ha fatto diventare il consumo di Nespresso uno *status symbol* di cui andare fieri e farsene un vanto (Beople, 2022). Da sempre, infatti, ha fatto passare l’idea che il proprio caffè offerto sia un bene di lusso e non una commodity, ponendosi in un’ottica completamente diversa da tutti gli altri grandi marchi di caffè e venendo apprezzato proprio per questa esclusività.

Nespresso oggi è presente praticamente in ogni città con le proprie *boutique* che sono arrivate ad essere circa 810 in più di 84 Paesi in tutto il mondo, un risultato incredibile che si somma ai circa 14 miliardi di capsule che sono vendute annualmente dall’azienda tramite gli e-commerce e i propri negozi monomarca (Comunicaffè, 2020).

Inoltre, dopo più di 30 anni di attività, vanta la produzione di più di 38 macchine che si sono susseguite nel passare del tempo per rispondere al meglio al modificarsi delle esigenze dei consumatori, rimanendo sempre un punto di riferimento per il mercato del caffè italiano e mondiale (Nespresso, 2022).

Nel primo trimestre del 2021 la Nespresso, grazie al successo ed alla continua espansione del sistema *Vertuo* protetto da brevetto, è cresciuta del 17,1%, risultato che ha portato il fatturato trimestrale ad essere di circa 1,4 Mld di euro, rispetto ai 1,2 Mld di euro del trimestre dell’anno precedente (Comunicaffè, 2021). Quest’ottimo risultato fa presagire che a fine 2021 il fatturato totale della Nespresso possa aggirarsi sui 5,8 Mld di euro, in linea con le aspettative aziendali e con gli obiettivi prestabili post pandemia ed inoltre vorrei porre l’attenzione su uno dei motivi per cui i risultati aziendali sono così elevati: ovvero il fatto che le capsule Nespresso

sono famose per essere composte da soli 5 grammi di caffè, a differenza delle tradizionali capsule di tutti gli altri *brand* che sono da 7 grammi, e questo “piccolo grande trucco” non viene ovviamente notato dai consumatori, ma su miliardi di capsule vendute ogni anno dall’azienda fa sicuramente la differenza in termini di redditività (99Caffè, 2021).

2.4.2. Nescafé Dolce Gusto

Nescafé Dolce Gusto nasce come divisione della storica Nescafé, specializzata sia nella produzione di caffè in capsule sia per accontentare la crescente domanda di prodotti complementari del caffè, come il cappuccino per esempio. Prima di analizzare la Nescafé Dolce Gusto occorre, quindi, approfondire la storia di Nescafé per capire quali siano state le motivazioni che hanno portato alla creazione della sottodivisione.

Nel 1929 venne chiesto a Nestlé di cercare una soluzione all’eccesso di produzione di caffè in Brasile, motivo per cui venne creata una squadra ad hoc, condotta da Max Morgenthaler, con il compito di trovare una soluzione semplice ed efficace per sfruttare l’eccesso di caffè e non dover ricorrere a decisioni drastiche, come disfarsi dell’avanzo (Nescafé, 2020). Max lavorò per quasi dieci anni per trovare il modo di creare un prodotto solubile che mantenesse l’aroma e gli standard richiesti dall’azienda e dai consumatori, e nel 1938 trovò la risposta che cercava e diede alla luce Nescafé, neologismo nata dalla fusione delle prime tre lettere di Nestlé e la parola “*café*” (Nescafé, 2020). La particolarità di Nescafé, che andava a scardinare le certezze dell’epoca del mondo del caffè, era che fosse solubile in qualsiasi liquido caldo, motivo per cui l’acqua, che da sempre compone il binomio con il caffè per la riuscita della bevanda che tutti conosciamo, poteva ipoteticamente essere sostituita dal latte. Nescafé, che venne introdotto per la prima volta in Svizzera il 1° aprile 1938, fin da subito conquistò i consumatori spingendo la Nestlé a credere di aver trovato un nuovo prodotto di enorme successo, e così fu, ma con non poche difficoltà (Nescafé, 2020).

Il 1939 segnò, infatti, l’inizio della Seconda Guerra Mondiale e questo comportò ovviamente delle problematiche a livello commerciale, ma, la Svizzera in quanto Stato neutrale, poté agire secondo la convenzione dell’Aia del 1907 che consentiva ai Paesi neutrali il libero commercio con tutte le parti in Guerra e questo fu determinante per il successo di Nescafé (My Switzerland, 2022). Forte di questa possibilità, durante la Guerra, Nescafé venne inserito nelle razioni di cibo dell’esercito americano riscuotendo un incredibile successo, in quanto buono da gustare, facile e veloce da preparare (Nescafé, 2020).

Finita la Guerra Nescafé inizia ad essere esportato in Francia, Gran Bretagna e Stati Uniti dove, proprio grazie alle truppe rientrate in patria che fecero da ambasciatori del prodotto, ebbe un grandissimo successo, dando una spinta importante all’internazionalizzazione del prodotto negli anni a seguire (Nescafé, 2020). Ad oggi, il caffè solubile Nescafé è presente in oltre 180

Paesi, a dimostrare il grande successo della trovata di Max Morgenthaler e del suo team di ricerca (Nescafé, 2020).

Nel 2004 Nestlé decide di introdurre un nuovo sistema che potesse accompagnare la crescita di Nespresso e Nescafé senza il rischio di cannibalizzare i mercati di riferimento dei due brand. Il primo, come già detto, offriva il caffè espresso ad un target elitario, mentre il secondo proponeva caffè solubile con un target molto vasto; il nuovo sistema voleva essere, invece, una proposta di caffè espresso e altre tipologie di bevande tra cui la più importante sarebbe stata il cappuccino, ma il problema, quindi, era capire con quale modello di business e sotto quale brand lo si dovesse lanciare, perché nonostante la tecnologia del sistema fosse stata sviluppata da Nespresso le analisi di mercato mostravano che i cappuccini e sembravano più adatti ad un mercato di fascia intermedia (Beople, 2022).

La decisione finale di Nestlé fu quella di lanciare un nuovo marchio che facesse capo a Nescafé, ed è così che nel 2006 nacque la Nescafé Dolce Gusto, una macchina innovativa che consente di preparare vari tipi di bevande calde, dal classico e intramontabile caffè espresso al cappuccino, dalla cioccolata calda ad altre bevande fredde tipo tè o limonata (Eurocali, 2018).

Per quanto riguarda la preparazione del caffè, le macchine Nescafé Dolce Gusto filtrano il caffè torrefatto, a differenza del caffè solubile della Nescafé, andando così ad accontentare quella parte di consumatori che voleva la qualità del caffè espresso tradizionale ma che non era disposta a pagare un *premium price* come invece accadeva per Nespresso (Eurocali, 2018).

Il sistema Nescafé Dolce Gusto comprende una gamma di oltre 35 referenze accontentando un po' tutte le esigenze di consumo legate al caffè, come espresso, lungo, ristretto e americano, e alle altre bevande proposte, con la sfida maggiore, superata con successo, che era rappresentata dal rischio di contaminazione nella macchinetta tra le diverse bevande (Nestlé, 2019).

Inoltre, grazie ad una tecnologia all'avanguardia e brevettata, le capsule e le macchine Nescafé Dolce Gusto lavorano in perfetta sinergia, con queste ultime che sono in grado di regolare la pressione a seconda della capsula utilizzata restituendo la qualità migliore possibile per ogni bevanda (Nestlé, 2019).

La tecnologia in questione, fa riferimento alle capsule, chiamate *capsule intelligenti*, che sono sigillate ermeticamente ed all'interno delle quali il caffè macinato e tostato rimane protetto dal calore, dall'ossigeno e dall'umidità (Nescafé Dolce Gusto). L'esclusiva tecnologia brevettata consente di regolare la pressione fino a 15 bar di modo che la macchina riesca a preparare la bevanda al meglio sprigionando tutti gli aromi e i gusti (Nescafé Dolce Gusto).

Le macchine, inoltre, sono estremamente innovative sono molti punti di vista, presentano infatti una *eco mode*, ovvero una modalità di risparmio energetico che automatizza lo spegnimento della macchina dopo cinque minuti di inutilizzo oppure la tecnologia *caldo freddo*, che permette di preparare qualsiasi bevanda nella versione calda oppure fredda (Nescafé Dolce Gusto). Le macchine, inoltre, sono sia *manuali* che *automatiche*, e questo permette nel primo caso di interrompere l'erogazione della bevanda in qualsiasi momento

personalizzandola al massimo, mentre nel secondo caso di non doversi preoccupare di nulla e di dover soltanto gustarsi la bevanda a fine erogazione (Nescafé Dolce Gusto).

Nescafé Dolce Gusto pone particolare attenzione alla filiera del caffè e segue, passo dopo passo, tutte le fasi della catena produttiva: iniziando dalla selezione dei chicchi di caffè in giro per il mondo e, una volta selezionati, li mescola per ottenere delle miscele uniche in grado di esprimere un aroma inimitabile (Nescafé Dolce Gusto). Dopo la miscelazione si occupa anche della fase di torrefazione che fissa il colore dei chicchi e definisce l'aroma, variando infatti il livello di tostatura si ottiene una vasta gamma di prodotti finali che saranno più o meno intensi (Nescafé Dolce Gusto). L'ultimo passaggio è quello della macinatura dei chicchi tostati, che può essere *extra fine* nel caso di selezioni pensate per i caffè corti oppure *grossa* per i caffè lunghi (Nescafé Dolce Gusto). Un altro fattore importante da valutare è il tempo di estrazione; infatti, le macchine procedono con un'estrazione rapida che consente di accelerare e concentrare gli aromi per i caffè espresso mentre effettuano un'estrazione più lenta per ottenere più corpo e sapore nei caffè lunghi (Nescafé Dolce Gusto).

Il brand ha beneficiato delle esperienze pregresse dei suoi "fratelli maggiori" Nescafé e Nespresso, motivo per cui le capsule Dolce Gusto vengo vendute attraverso la grande distribuzione e le si può trovare proprio accanto ai caffè solubili marcati Nescafé, ma è possibile acquistarle anche via internet, che, invece, rappresenta un tributo al modello di distribuzione di Nespresso (Beople, 2022).

Attualmente i sistemi Nescafé Dolce Gusto sono esportati in più di 60 Paesi, tra i quali ha trovato particolare successo in Sud America, Nord America, Giappone e Francia, andando incontro ai gusti dei consumatori locali ed alle loro esigenze (Comunicaffè, 2019). In Francia, per esempio, i sistemi Nescafé Dolce Gusto hanno raggiunto una quota di circa il 16%, mentre in America, per poter affrontare la concorrenza di *JAB Holdings* (secondo maggior produttore di caffè al mondo), la Nestlé ha stretto un'alleanza con *Starbucks* per poter posizionare meglio e penetrare il mercato con maggior efficacia proprio con Dolce Gusto (Caffarati, 2018).

In Sud America, in particolare in Brasile, dopo la sua introduzione nel 2009 è diventata subito leader del mercato delle capsule, raccogliendo un consenso vastissimo, tanto che successivamente ha deciso di aprire una nuova fabbrica di capsule in Brasile con un investimento superiore agli 80 Mln di euro che produrrà principalmente per il mercato interno ma poi anche per l'esportazione nel resto del Sud America, con un focus particolare sull'Argentina, Paraguay e Uruguay (Beverfood, 2015). Le stime sostenevano che l'impianto fornisse più di 90 posti di lavoro diretti e che, considerando l'intera filiera produttiva e distributiva che avrebbe lavorato a stretto contatto con la fabbrica, questo numero potesse salire fino a 1.000, ma purtroppo non abbiamo dati aggiornati in grado di confermare o smentire questi numeri (Beverfood, 2015).

Nescafé Dolce Gusto è attiva anche sul fronte responsabilità e sostenibilità, tant'è che è stato creato il *Nescafé Plan* con un investimento di circa 370 Mln di euro, un programma di sostenibilità ambizioso che forma oltre 100.000 coltivatori di caffè ogni anno affinché riescano

a gestire le loro piantagioni in modo più sostenibile ed economico, garantendo una filiera sostenibile fin dal principio (Nestlé, 2022) (Nestlé, 2015).

Anche la Nescafé Dolce Gusto, come le aziende citate precedentemente, rappresenta un esempio di realtà aziendale di successo nel mondocaffecolo, che nonostante sia l'ultima entrata nel mercato è riuscita a farsi spazio e ritagliarsi una fetta importante di questo ultimo, superando il miliardo di fatturato annuo (Beverfood, 2015).

2.5 Kimbo Caffè S.p.A.

La storia di Kimbo inizia nel dopoguerra, a Napoli, quando i fratelli Francesco, Gerardo ed Elio Rubino affiancano il padre nella conduzione del bar-pasticceria di famiglia (Museo del Marchio Italiano, 2021). La fama del loro espresso di alta qualità si diffonde velocemente tanto che i tre fratelli decidono di trasformare l'attività di bar in una vera e propria piccola torrefazione, e solo in seguito in un'attività industriale. È così che nel 1955 nasce la società *Café do Brasil*, che successivamente, nel 1963, cambierà nome in *Kimbo Caffè*, parola che richiama le esotiche terre di origine dei chicchi di caffè (Kimbo, 2022).

Proprio negli anni '60 i fratelli Rubino intuiscono e sfruttano l'enorme potenziale che le nuove tecniche di confezionamento del caffè offrono e, grazie ad una rivoluzionaria lattina sottovuoto, riescono ad avviare un processo di esportazione del prodotto fuori dalla città di Napoli nella regione campana, e con il tempo in tutto il Paese e anche fuori (Museo del Marchio Italiano, 2021). Inizialmente, infatti, le campagne pubblicitarie erano destinate al solo mercato napoletano e più in generale campano, ma la famiglia Rubino, dimostrando una lungimiranza che si dimostrerà un successo, decide ben presto di estendere la comunicazione su scala nazionale, in anticipo rispetto alla distribuzione del prodotto stesso (Museo del Marchio Italiano, 2021). È in questo momento che vengono creati degli spot pubblicitari di grandissima fama che saranno destinati a diventare icone della pubblicità italiana, e vedranno come protagonisti personaggi dal calibro di Pippo Baudo, Massimo Dapporto e Gigi Proietti (Museo del Marchio Italiano, 2021).

Nel 1964 il primo marchio era caratterizzato dal logotipo "*stencil*", tipico delle scritte stampate sui sacchi di juta del caffè importato, ma con la progressiva crescita aziendale, e la maggior fama raggiunta in Italia, a partire dal 1971 ci saranno numerosi cambiamenti che riguarderanno il logotipo fino ad arrivare a quello attuale conosciuto in tutto il mondo (Museo del Marchio Italiano, 2021).

Nel 1991 debutta sul mercato *Caffè Kosè*, una miscela ideata per la moka e caratterizzata da un ottimo rapporto qualità/prezzo, presentata sugli scaffali della grande distribuzione con un packaging impattante e fortemente evocativo dei paesi sudamericani da cui ha origine (Comunicaffè, 2017). L'incredibile successo del prodotto, spinge Kimbo ad acquisirlo e a

trasformarlo in un nuovo brand sotto il controllo dell'azienda napoletana, dando vita a *Kosè by Kimbo* che aiuta l'azienda, nel 1994, a conquistare il secondo posto nel settore retail sul mercato italiano, posizione che detiene tutt'ora in quanto ha da sempre concentrato gli sforzi sulla grande distribuzione piuttosto che attaccare in modo importante l'horeca, l'OCS o il vending (Kimbo, 2022).

Il successo di Kimbo è probabilmente dovuto dal fatto che viene comunemente identificato come il "caffè vero", quello "originale" in quanto napoletano e di conseguenza legato alla tradizione caffeeicola napoletana, sempre sfruttata a livello mediatico per creare un vantaggio competitivo sui competitor (Kimbo, 2022). Nel Nord Europa, infatti, il caffè è da sempre apprezzato per le sue virtù energetiche e per scaldare le persone durante i rigidi inverni, mentre nel Sud Italia, e in particolare a Napoli, il caffè è un piacere fine a sé stesso e viene amato d'istinto (Kimbo, 2022).

Un altro fattore di successo è sicuramente la fedeltà che il brand ha dimostrato nei confronti della tradizione napoletana e dell'eccellenza qualitativa, ma non bisogna dimenticare gli sforzi fatti per ottenere una forte presenza comunicativa e per investimenti importanti eseguiti sulle infrastrutture aziendali (Kimbo, 2022). Ne è un esempio lo stabilimento di Melito di Napoli, storica fabbrica aziendale che si estende su oltre 40.000 m² e sede di continui aggiornamenti dei macchinari e dei processi produttivi, allo scopo di garantire sempre il raggiungimento di elevati standard produttivi nel rispetto della sostenibilità sociale e ambientale (Kimbo, 2022).

Nel 2009, inoltre, grazie al crescente successo del brand e, di conseguenza, al crescente bisogno di ampliarsi, l'azienda campana crea il *Kimbo-Hub*, una base logistica all'avanguardia di oltre 18.000 m² localizzata a Nola (Kimbo, 2022).

Gli anni 2000 segnano un punto di svolta per la Kimbo che, affidandosi sempre alla proprietà familiare, si apre ad una gestione manageriale caratterizzata da team di professionisti che la guidano verso un processo di internazionalizzazione: in particolare in direzione Stati Uniti e in Asia (Comunicaffè, 2017). La crescita internazionale dell'azienda va di pari passo con quella nazionale, dove nel 2012 grazie all'acquisizione di una storica azienda sarda di caffè, *La Tazza d'oro*, aumenta notevolmente il proprio presidio sul canale horeca specialmente in Sardegna e nel Lazio (Comunicaffè, 2017).

La *mission* di Kimbo, che si può trovare sul sito ufficiale, è quella di "diffondere il caffè italiano nel mondo e rendere disponibile sul mercato nazionale ed estero un prodotto di qualità, ispirato alla tradizione napoletana, autenticamente *made in Italy*, realizzato con le più avanzate tecnologie nel rispetto delle persone e dell'ambiente" (Kimbo, 2022). L'obiettivo ultimo dell'azienda è quello di lavorare con passione per preservare e valorizzare la specificità dell'espresso italiano, stando al passo con i tempi e con l'evoluzione dei costumi e del gusto per offrire un prodotto sempre attuale e di alta qualità (Kimbo, 2022).

Al fine di rispettare questa promessa Kimbo è sempre molto attenta alla qualità, intesa sia dal punto di vista dei processi lungo la filiera del caffè sia della materia prima nello specifico.

Per questo motivo Kimbo dedica molta cura alla selezione dei chicchi nei Paesi d'origine, difatti tutte le fasi della coltivazione sono seguite con attenzione e poste a numerosi controlli qualitativi, così che ogni pianta possa produrre le migliori drupe possibili (Kimbo, 2022). Il primo processo che viene analizzato è proprio la selezione dei chicchi; gli esperti della Kimbo selezionano in loco i migliori chicchi delle due varietà già citate nel corso dell'elaborato, l'Arabica e la Robusta, e procedono ad inviarne dei campioni allo stabilimento di Melito dove un team di ricercatori effettua degli esami di carattere merceologico e chimico, per assicurarsi che la qualità rispetti gli standard prefissati (Kimbo, 2022). Dopo queste prime analisi è il turno degli assaggiatori che, grazie alla loro competenza, sono in grado di dare il nulla osta alla materia prima e far procedere la filiera con la prossima fase, la tostatura (Kimbo, 2022). Durante la tostatura il caffè viene portato ad una temperatura variabile tra i 160°C e i 250°C, per un tempo compreso tra 8 e 12 minuti (Kimbo, 2022). La tostatura consta di tre fasi: la prima è l'*essicamento* che elimina l'umidità dai chicchi, la seconda è la *tostatura* vera e propria mentre la terza è il *raffreddamento* a temperatura ambiente, ed è proprio durante questa fase che il caffè acquista il suo aroma e definisce il suo carattere (Kimbo, 2022). Una tostatura a temperatura più alta e per maggior tempo offrirà un colore ed un gusto più intenso, mentre una tostatura meno "forte" avrà come risultato dei chicchi pronti per un caffè molto più delicato, ed è per questo motivo che questo importante processo deve essere perennemente controllato di modo che di volta in volta si possa determinare temperatura e durata ideali (Kimbo, 2022). Dopo la tostatura i chicchi Kimbo sono pronti per la fase di miscelazione, dove ogni partita di caffè viene selezionata e qualificata per poter essere mescolata con un'altra partita e dare vita ad un caffè unico e caratteristico, con un equilibrio di sapore inimitabile (Kimbo, 2022). A questo punto le fasi cruciali della filiera Kimbo sono praticamente terminate, ma l'ultimo passaggio, il confezionamento, non è da sottovalutare perché anch'esso ricopre un ruolo importante. Per i chicchi interi il confezionamento viene fatto in atmosfera protetta, di modo che i chicchi non possano essere influenzati da agenti esterni che rischierebbero di rovinare la confezione, mentre per quanto riguarda il macinato viene confezionato sottovuoto appena fatto di modo da preservare al meglio l'aroma ed il gusto (Kimbo, 2022).

La crescita di Kimbo riserva una parte importante anche alle persone che lavorano nelle sezioni di Ricerca e Sviluppo, in quanto sono quest'ultime che sono state in grado, nel tempo, di declinare la tradizionale qualità Kimbo in una vasta gamma di prodotti in grado di soddisfare tutti i palati, le diverse occasioni di consumo, come la casa, l'ufficio e il bar e le diverse modalità di preparazione, in particolare moka, espresso e sistemi monoporzionati (Kimbo, 2022).

Il fattore determinante del successo di Kimbo, a mio parere, risiede però nelle numerose *partnership* strette nel tempo con enti di grande rilievo, che hanno permesso all'azienda di espandersi e acquisire *reputation*. Sotto questo punto di vista l'azienda campana ha infatti stretto una collaborazione con il distributore *France Boissons*, facente parte del gruppo *Heineken*, che si occupa della distribuzione del marchio sul territorio francese nel canale della ristorazione, rendendolo il terzo brand di caffè nel *foodservice* francese (Kimbo, 2022). Kimbo ha poi stretto un'importante collaborazione con il colosso *Unilever*, in particolare con il

marchio *Algida*, creando la *Coppa Kimbo*, un gelato al caffè Kimbo 100% arabica che, a partire dall'estate 2014, è stato distribuito in oltre 100.000 bar (Kimbo, 2022). Nel 2018, proseguendo con la stessa *partnership*, hanno lanciato una nuova linea di gelati al caffè destinata al consumo domestico, rafforzando una collaborazione fruttuosa per entrambi. Infine, vorrei citare una terza *partnership* che secondo me assume una posizione di rilievo nelle strategie aziendali, ovvero quella con *Autogrill*, leader mondiale nel settore dell'ospitalità viaggi (Kimbo, 2022). La collaborazione ha fatto sì che Kimbo divenisse caffè ufficiale in oltre 1.500 località in tutta Europa, e sicuramente ha aiutato a rafforzare l'immagine del brand all'estero (Kimbo, 2022).

Secondo Kimbo il piacere del caffè comporta dei doveri nei confronti dei consumatori e dell'ambiente, e per questo motivo da sempre si impegna a proteggere le classi sociali e a ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente (Kimbo, 2022). La fabbrica di Melito, sotto questo punto di vista, lavora rispettando rigorosamente le politiche ambientali e nel 2007, come premio per il lavoro svolto, ha ricevuto la Certificazione UNI EN ISO 14001:2004 e, successivamente, anche la UNI EN ISO 9001:2008, premiandola per il costante controllo della qualità sui processi aziendali (Kimbo, 2022).

Attiva da più di 60 anni, Kimbo è indubbiamente uno dei protagonisti del mercato italiano di caffè con un fatturato complessivo che si aggira sui 200 Mln di euro e vanta un organico di oltre 600 dipendenti (Beverfood, 2021. Pag: 23). Con questi dati l'azienda napoletana rappresenta il secondo player a volume se si considera il canale retail in Italia, con una quota che raggiunge il 13% ed un peso, ad oggi, superiore ai 2/3 del fatturato totale, mentre sui canali horeca, OCS e vending ancora non presenta quote significative come nel primo canale (Beverfood, 2021. Pag: 23).

Negli ultimi anni Kimbo si è affermata anche all'estero dove, ormai, ha raggiunto circa il 22% del fatturato complessivo e una presenza in oltre 80 Paesi, proprio grazie alle *partnership* precedentemente citate, che hanno svolto un ruolo di fondamentale importanza nel successo delle strategie di internazionalizzazione dell'azienda partenopea (Beverfood, 2021. Pag: 23).

In Tab. 10 si può vedere uno schema riassuntivo dei dati economici e strategici delle sei aziende prese in esame durante l'elaborato.

Tabella 10 - Schema dei dati economici e strategici delle aziende prese in esame

| | Lavazza | Segafredo | Illy | Nespresso | Nescafé Dolce Gusto | Kimbo |
|--|---|---|---|--|--|---|
| Fondazione | 1895 | 1973 | 1933 | 1986 | 2006 | 1963 |
| Sede | Torino | Villorba | Trieste | Losanna | Losanna | Napoli |
| Dipendenti | Oltre 4.000 | Oltre 2.800 | Oltre 1.300 | Oltre 12.000 | Nd | Oltre 600 |
| Fatturato | 2,3 Mld € (2021) | 915 Mln € (2019) | 500 Mln € (2021) | 5,4 Mld € (2020) | 1 Mld € (2020) | 200 Mln € (2020) |
| Utile | 105 Mln € (2021) | 15 Mln € (2019) | 12 Mln € (2021) | 600 Mln € (2020) | Nd | 6 Mln € (2020) |
| Numero di Paesi in cui esporta | Oltre 140 Paesi | Oltre 100 Paesi | Oltre 140 Paesi | Oltre 80 Paesi | Oltre 60 Paesi | Oltre 80 Paesi |
| Peso del fatturato estero | 70% del totale | Più del 90% del totale | Circa 70% del totale | Più del 95% del totale | Nd | Circa 22% del totale |
| Settore target | Settore <i>home</i> | Settore <i>ho.re.ca.</i> | Ben differenziato ma esordì come <i>out of home</i> | Settore <i>home</i> | Settore <i>home</i> | Settore <i>home</i> |
| Target esteri per globalizzazione | Stati Uniti e Asia | America del Nord, America del Sud e Asia | Cina e Corea del Sud | America del Nord e Asia | Sud America, Francia, Asia | Stati Uniti, Russia e Cina |
| Innovazione | Creazione delle miscele (<i>blend</i>) | Adozione del sistema <i>ERP</i> per gestire tutta la filiera e velocizzare processi decisionali e comunicazionali | Formula di preparazione dell'espresso: 9 atm di pressione, 90°C di temperatura dell'acqua e 25mm di bevanda in 30 secondi | Introduzione sistema <i>single serve</i> di alta qualità per attrarre famiglie ad alto reddito | Sistemi che possano preparare altre bevande oltre al classico espresso, come <i>l'americano</i> e il <i>cappuccino</i> | Costruzione di un legame tra il brand e la tradizione caffècola di Napoli indissolubile |
| Comunicazione | Forte legame con le arti visive e si è sempre affidata ai migliori interpreti | Istituzionale e mai fuori dagli schemi, fortemente connessa al mondo dello sport tramite sponsorizzazioni | Imprescindibile dal concetto di sostenibilità e focus sempre presente sull'essere una <i>b-corp</i> | Elegante e ammiccante, tramite <i>George Clooney</i> rende il prodotto altamente esclusivo | Negli ultimi anni scadente e trascurata dopo uno sforzo iniziale per far conoscere il nuovo sistema ai consumatori | Vivace e passionale, abbraccia sempre il binomio: città di Napoli e caffè Kimbo |

Fonte: elaborazione personale su fonti miste

CAPITOLO 3 IMPEGNO SOCIALE E COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Il terzo capitolo inizia con un'analisi delle modalità e delle tipologie di comunicazione delle aziende prese in esame durante l'elaborato, per poi soffermarsi su alcune iniziative, e sui progetti derivati, avviate dalle imprese in ambito sostenibilità. Il criterio di scelta dei progetti da trattare non è l'ordine cronologico, motivo per cui le iniziative non saranno necessariamente le più recenti, ma ho selezionato alcuni progetti che trovo particolarmente interessanti e che hanno un risvolto sulla società, a mio parere, importante. L'obiettivo vuole essere quello di dare una visione di insieme dell'impegno delle aziende del settore caffeeicolo nel mondo della responsabilità, sociale e ambientale.

3.1 Modalità e tipologia di comunicazione da parte delle aziende

Tutte le aziende citate nell'elaborato spendono ogni anno ingenti somme di denaro in comunicazione ma alcune imprese sono diventate vere e proprie icone della comunicazione e della pubblicità italiana grazie a delle trovate innovative che le hanno rese celebri.

La Lavazza, Nespresso, Illy e Kimbo hanno sempre puntato molto sulla pubblicità televisiva, specialmente le prime due, mentre la Segafredo è un ottimo esempio di comunicazione che si allontana dal classico standard pubblicitario in televisione, ma abbraccia una nuova forma comunicativa: quella delle sponsorizzazioni e partnership nel mondo dello sport, diventando una vera e propria icona nel settore. Il caso della Nescafé Dolce Gusto, invece, è ancora diverso, in quanto gli sforzi comunicativi sono veramente minimi, sia che si parli di televisione sia che si parli di altre forme di comunicazione.

La Lavazza, per esempio, ha dato vita ad una comunicazione innovativa, divertente e giovanile, ma non è sempre stato così, perché la storia della pubblicità Lavazza è lunga e complessa.

Il concetto che meglio descrive la comunicazione di Lavazza è il legame indissolubile con le arti visive che hanno sempre svolto un ruolo di fondamentale importanza per l'azienda torinese. Si può dire che tutto ebbe inizio con la creazione delle figure immaginarie di *Paulista*, *Caballero* e *Carmencita*, che hanno caratterizzato gli anni del *Carosello* con le loro rime e lo spagnolo comico, utilizzato per ricreare un'atmosfera sudamericana, e sono entrati nel cuore di tutti quelli che hanno vissuto il ventennio di questo particolare format televisivo pubblicitario (Lavazza, 2022). Dopo questo capitolo la strategia comunicativa di Lavazza è cambiata radicalmente, ha iniziato a fare affidamento su ambasciatori del brand che fossero in grado di sostenere la narrazione pubblicitaria con la propria personalità, e per questo motivo venne

scelto Nino Manfredi, attore comico e personaggio amato, che è stato l'incarnazione del brand piemontese per i successivi quindici anni fino al 1993 (Lavazza, 2022).

Gli anni che seguirono furono importanti per l'azienda che era molto impegnata con delle strategie di internazionalizzazione per cui scegliendo altri quattro testimonial d'eccellenza, Luciano Pavarotti, Monica Vitti, Giorgio Forattini e Bud Spencer, cercò di comunicare l'italianità e la qualità del marchio all'estero per ricevere ulteriori consensi.

A partire dal 1995 iniziò la campagna pubblicitaria *Paradiso*, che vide per i successivi vent'anni protagonisti del calibro di Tullio Solenghi, Riccardo Garrone, Paolo Bonolis, Luca Laurenti, Enrico Brignano e Maurizio Crozza, creando la narrazione che il caffè Lavazza sia talmente buono che lo si beva anche in paradiso (Lavazza, 2022). Il racconto pubblicitario era fatto di gag divertenti e leggere, per raccontare un'Italia pop e ottimista, ma negli ultimi anni questo format è stato abbandonato in quanto era molto apprezzato dalla popolazione senior italiana ma raccoglieva meno consenso tra i giovani, così ci fu un cambio di rotta per "svecchiare" l'ambiente e andare in contro ai gusti di tutti.

Ad oggi la comunicazione pubblicitaria è molto diversa, più profonda ma comunque allegra, sentimentale, legata alla qualità del brand e al suo *heritage*, e ne sono un esempio la campagna *More Than Italian* e *Born Social*, volte a rafforzare l'idea di caffè, all'estero, come condivisione di un momento e unione tra le persone.

Ma la comunicazione non è solo pubblicità, ed è qui che subentra l'importantissimo percorso di comunicazione strategica iniziato nel 1993 con il Calendario Lavazza, firmato da Helmut Newton, che ha contribuito al riposizionamento aziendale. Con il Calendario, appuntamento annuale che dura da quasi 30 anni, oggi l'azienda tratta il tema della sostenibilità con uno sguardo originale ed un linguaggio nuovo ed emotivo grazie agli scatti dei più importanti fotografi mondiali (Associazione Civita, 2019).

Se la comunicazione di Lavazza, grazie alle sapienti intuizioni di Armando Testa, ha messo la sua firma sulla storia della pubblicità italiana, non si può non citare la comunicazione di Nespresso attraverso i suoi spot pubblicitari conosciuti in tutto il mondo. Tutti, infatti, conoscono le numerose campagne pubblicitarie mandate in onda a partire dal 2006 con l'attore hollywoodiano George Clooney, scelto per essere riconosciuto da sempre come sinonimo di classe ed eleganza; spot pubblicitari di altissima qualità che vedono l'attore recitare nei panni di sé stesso e sempre in lingua originale, caratterizzati da una particolarità: quasi mai, infatti, viene citata la parola "caffè", ma soltanto i nomi specifici delle capsule che rappresentano le diverse miscele e si può intuire che questa mossa strategica di comunicazione sia stata messa in atto proprio per rafforzare l'unicità del brand (Tardia, 2018. Pag: 1). La comunicazione del marchio, infatti, è sempre rivolta alla qualità del prodotto in primis, ma in secondo luogo è sempre molto presente il concetto di eccezionalità e lusso, tanto che il famoso motto "*Nespresso, what else?*" ("*Nespresso, cos'altro?*") suggerisce l'idea di un prodotto unico, in grado di regalare un'esperienza intensa e inimitabile al punto da non desiderare altro (Tardia, 2018. Pag: 1). Nel 2017 la campagna pubblicitaria, che vede sempre George Clooney come *brand ambassador*, subisce una svolta etica: i protagonisti degli spot

diventano i coltivatori di caffè colombiani mentre l'attore americano rimane come voce narrante fuori campo, a testimonianza dell'impegno aziendale sulla costruzione di una filiera sostenibile (Tardia, 2018. Pag: 1).

Negli anni sono stati prodotti diversi altri spot che mantengono sempre il tono ironico, ma al tempo stesso ammiccante, degli spot con Clooney protagonista, ma vedono un'alternanza di volti noti nel mondo hollywoodiano del calibro di Camilla Belle, Matt Damon e Jack Black (Baptista, 2019).

Queste due aziende rappresentano due esempi di pubblicità molto importante nel panorama mondiale, con la prima che vede come target le mamme e i papà di tutto il mondo e un *tone of voice* amichevole e rassicurante. La seconda, invece, gioca sul fascino dell'attore americano e presenta un *tone of voice* ammiccante e seducente, che punta ad attrarre le famiglie ad alto reddito che vogliono sentirsi parte di un club esclusivo ed elitario.

La comunicazione di Illy, che ricordiamo essere attiva su tutti i segmenti, è una comunicazione vivace e diretta, caratterizzata da non troppe campagne pubblicitarie televisive ma quelle poche molto intense e profonde, sempre rivolte al binomio caffè Illy e sostenibilità. Infatti, il richiamo nei loro spot è sempre alla responsabilità sociale nei confronti dei coltivatori e di tutti gli operatori che lavorano lungo la filiera, alla responsabilità ambientale per poter cambiare la situazione tragica che stiamo vivendo e al fatto di essere una *b-corp*, la prima nell'ambito caffè italiano per la precisione. Il *tone of voice* è deciso ma amichevole, con l'obiettivo di richiamare la coscienza di ciascuno di noi sulle problematiche da affrontare.

L'azienda napoletana Kimbo, negli anni, ha comunicato molto attraverso gli spot pubblicitari, ma non a livello dei due colossi Lavazza e Nespresso. La comunicazione di Kimbo è sempre stata vivace ed emotiva, volta a conquistare il consumatore con il riconosciuto "charme" partenopeo, un dialogo fatto di passione per il caffè e per i momenti di condivisione di quest'ultimo. In particolare, l'azienda, nella sua comunicazione, ha sempre riposto molta attenzione a far passare il concetto che il suo è il vero e unico caffè napoletano, che rispetta la tradizione, la onora ma che è anche in grado di rimanere al passo con i tempi e di rinnovarsi. Il risultato è stato la creazione di un binomio fortissimo nella mente dei consumatori per cui Kimbo è sinonimo di caffè della tradizione napoletana, quindi, si può dire che l'obiettivo è stato raggiunto.

Negli anni si sono susseguiti molti testimonial del brand all'interno degli spot televisivi, a partire dallo storico conduttore televisivo Pippo Baudo negli anni '80, l'attore Massimo Dapporto negli anni '90, l'attore Gigi Proietti nel nuovo millennio, e, infine, a partire dal 2018 si può vedere l'attrice di origine napoletana Serena Autieri impegnata come ambassador per il brand.

Per quanto riguarda la Segafredo Zanetti, il tema della comunicazione è importante ma perde valore lo spot pubblicitario televisivo in quanto l'azienda lavora soprattutto nel canale horeca, motivo per cui i privati che guardano la televisione non sono i clienti. Decide, fin dal principio, di comunicare in modo diverso e di legare il suo nome a quello delle eccellenze sportive,

stringendo accordi di sponsorizzazione e partnership, così che i privati vedessero il brand alla televisione ma il messaggio comunicativo non era rivolto esclusivamente a loro, ma anche a tutti quegli enti che rappresentavano il target della Segafredo.

Una di queste collaborazioni è con la *Virtus Pallacanestro Bologna* di cui è main e title sponsor, ma poi si aggiungono l'*AC Milan* ed il *Torino FC* in ambito calcistico di cui è l'official coffee (Segafredo Zanetti).

È stato per cinque fruttuosissimi anni il caffè ufficiale e il top sponsor del *Giro d'Italia* ed è tutt'oggi il main e title sponsor del *Trek Racing Team* (Segafredo Zanetti).

Ha avuto anche una parentesi importante nel mondo della Formula 1 al fianco di Ayrton Senna, Alain Prost e Niki Lauda salvo poi interrompere queste sponsorizzazioni per fare un'ultima comparsa nella stagione 2015-2016 come sponsor del team *McLaren F1* (Segafredo Zanetti).

Per concludere, ha effettuato sponsorizzazioni di impatto globale anche nel mondo del tennis facendo da official partner ed official coffee per cinque anni alle *ATP World Tour Finals* e, con le stesse funzioni, anche agli *Internazionali BNL d'Italia* (Segafredo Zanetti).

Negli anni ha stretto numerose altre partnership nel mondo della pallavolo, del golf e dell'hockey, sempre volte a rafforzare il binomio Segafredo – sport e l'immagine del brand nel mondo.

La sua comunicazione è quindi una comunicazione molto più istituzionale, senza frivolezze che si potrebbe quasi definire essenziale, motivata proprio dal bisogno di attrarre il target e non indirizzare il proprio messaggio comunicativo a chiunque.

Riguardo Nescafé Dolce Gusto, purtroppo, si hanno veramente pochi dati, ed è molto esemplificativo il sito ufficiale del marchio che è qualitativamente sgradevole e presenta addirittura dei problemi di caricamento in alcune sezioni. Nonostante questo, quando il sistema è arrivato sul mercato italiano è stato fortemente sponsorizzato su tutti i canali: stampa, cartellonistica, radio, tv e internet. Nel tempo, però, le pubblicità del brand sono andate a diminuire e la loro presenza è scemata fino quasi a scomparire, tanto che risulta essere un brand che in Italia ancora fatica a prendere piede e a consacrarsi.

Nel 2016 inizia una collaborazione, che rimane una delle poche degne di nota, con il cantante americano, e fondatore del gruppo Black Eyed Peas, *Will.I.Am.* e annuncia l'uscita della campagna globale "*La creatività reinventa il classico*" giocando sul binomio della creatività del brand all'interno del mondo caffèicolo e la creatività del cantante di successo che ha conquistato ragazzi in ogni parte del mondo grazie alla sua musica (Varpi, 2016).

La campagna pubblicitaria con il *testimonial Will.I.Am.* racconta come l'azienda abbia cercato di utilizzare un personaggio di rilievo mondiale che incarnasse al meglio il messaggio che si voleva mandare. Così come Nescafé Dolce Gusto grazie alla sua intuitività e creatività ha conquistato il mercato, anche il *frontman* dei Black Eyed Peas con la sua creatività ha fatto un

successo, un binomio che sulla carta sarebbe dovuto funzionare ma di cui, invece, si sono perse le tracce, soprattutto in Italia.

Tutte le aziende che hanno puntato sugli spot pubblicitari televisivi, escludendo quindi la Segafredo, hanno scelto di affidarsi a *testimonial* e *ambassador* che, o per il loro modo di fare, o per pura estetica, erano in grado di trasmettere l'essenza stessa del brand o il messaggio che voleva veicolare. Illy, d'altra parte, ha scelto di non legare il suo nome alla figura di qualche personaggio, così da poter focalizzare tutta la concentrazione solo ed esclusivamente sulle tematiche toccate negli spot, senza che venisse veicolata dalle parole di un *ambassador* che avrebbe potuto rubare la scena. La Segafredo, come detto invece, ha deciso deliberatamente di dedicare poco tempo agli spot televisivi, e i motivi sono strategici legati al target da dover servire.

Per quanto riguarda la comunicazione sui canali social tutte le aziende seguono le proprie strategie, ed in linea teorica si può dire che il racconto che emerge dai social e quello che poi emerge anche dai siti web, ma andiamo per ordine.

Lavazza agisce su tutte le maggiori piattaforme social, ad esclusione di Tik Tok, ma è in particolar modo attiva su Instagram, che usa quotidianamente, tramite il suo profilo ufficiale e verificato, per comunicare specialmente le attività e i nuovi progetti di sostenibilità, senza mai spingere il consumatore verso l'e-commerce per acquistare. Fa, quindi, un uso di questo social come narrazione del brand e del suo impegno e non come una *call to action*, che, dal mio punto di vista, è un'ottima scelta strategica per guadagnare consensi e interesse da parte degli utenti del social che sono già bombardati da pubblicità aggressive in continuazione sulle piattaforme online.

Segafredo, per quanto riguarda la comunicazione sui social network, al pari della Lavazza, propone una comunicazione informale e giovanile, non mettendo in atto delle *call to action* ma come nel caso precedente raccontando il brand, le sponsorizzazioni sportive e molte curiosità legate al mondo del caffè. La comunicazione social si discosta un po' dalla comunicazione tramite spot pubblicitari, proprio perché si allontana un po' dall'essere istituzionale e cerca di abbracciare l'essenza dei social, motivo per cui diventa allegra e *catchy*, per poter attrarre e fare *engagement*.

Illy fa un uso massiccio dei social e si nota da pubblicazioni molto frequenti, quasi giornaliere, sulle maggiori piattaforme, come Facebook, Instagram e LinkedIn. Scarseggiano le pubblicazioni su Twitter mentre non è presente con un profilo ufficiale su Tik Tok, nuova piattaforma social che sta conquistando il mondo e si sta affermando come "nuovo Instagram". La comunicazione su questi canali segue il filone narrativo degli spot pubblicitari motivo per cui è totalmente incentrata sulla sponsorizzazione dei nuovi prodotti aziendali e, soprattutto, sui progetti di sostenibilità; nel primo caso non spinge quasi mai il visualizzatore verso lo shop per acquistare, ma si tratta, nella maggior parte dei casi, di una semplice informazione sul prodotto ed una sua descrizione accattivante finalizzata a far sorgere curiosità. Nel secondo caso, invece, si ha una comunicazione che si discosta totalmente dalla

comunicazione commerciale e mira a raccontare i progetti di sostenibilità ambientale e sociale, soffermandosi sempre sul vantaggio di essere una *B-Corp*.

Anche Nespresso è ovviamente attiva sui social, in particolare su Instagram e LinkedIn, segue con qualche pubblicazione in meno Facebook dove il piano editoriale è praticamente identico ai social precedentemente citati, mentre su Twitter sono presenti delle pubblicazioni sporadiche. La comunicazione sulle piattaforme social è molto formale e incentrata sulle sponsorizzazioni dei nuovi prodotti o, in generale, sulla qualità dei propri prodotti con a volte dei dettagli sui progetti di sostenibilità. Sotto questo punto di vista si discosta dalla comunicazione degli spot pubblicitari dove era fortemente seducente, e torna ad essere una comunicazione con il focus esclusivamente sull'alta qualità dei propri prodotti, descritti non come un bene di cui usufruire ma come uno stile di vita da intraprendere.

Kimbo utilizza i social network principalmente per sponsorizzare i propri prodotti, specialmente le ultime uscite, in modo abbastanza continuo dando vita a dei *feed* piacevoli alla vista in quanto molto curati e coerenti nel tempo. L'unico punto negativo, a mio parere, è la totale assenza di pubblicazioni legate ai temi di sostenibilità che di conseguenza rendono le piattaforme social dell'azienda un mero spazio pubblicitario dove farsi vedere, aumentare la propria *awareness* e aumentare le vendite.

Per quanto riguarda, invece, Nescafé Dolce Gusto, lo stile comunicativo è carente anche sui canali social, oltre che per mezzo spot pubblicitario. È attiva su Facebook e Instagram dove alterna periodi con pubblicazioni frequenti ad altri invece molto incostanti, quasi al limite dell'abbandono della piattaforma; in generale la comunicazione su queste piattaforme risulta essere anonima e non suscita particolari emozioni nel visitatore: non sono presenti delle *call to action* che ti spingano all'acquisto, non si parla mai di sostenibilità e il risultato è che la presenza sui social sembri una forzatura dettata dai tempi moderni, dove risulta "obbligatorio" essere social per stare al passo con i tempi.

Il problema, in questo caso, è che essere presenti sui social non deve essere una forzatura e non deve essere un ripiego perché "lo impongono i tempi", ma deve essere una strategia aziendale sapientemente scelta per ottenere risultati positivi. I risultati in questione possono essere molto diversi: si può aumentare la propria presenza online per generare traffico sulle proprie pagine e aumentare la propria *awareness* attraendo nuovi visualizzatori interessati dai contenuti pubblicati, si può aumentare l'*engagement* con i propri *follower* creando una comunicazione inclusiva che li faccia continuamente sentire parte di un club, oppure li si può sfruttare per aumentare le proprie vendite creando forti richiami all'acquisto online e introducendo promozioni valide esclusivamente con un passaggio sulla pagina social da parte dei consumatori. Le strategie sono molte, non ne esiste una giusta, dipende sempre dall'obiettivo che si vuole raggiungere, ma essere presenti a singhiozzi, come nel caso di Nescafé Dolce Gusto, e non seguire una strategia chiara, è indiscutibilmente un errore.

Per quanto riguarda la *landing page* del sito ufficiale Lavazza si può dire che è molto ben studiata, moderna e ottimamente funzionante, caratterizzata da molte immagini di elevata qualità per offrire una navigazione piacevole agli occhi. La maggior parte delle informazioni

che si trovano sono riguardanti i prodotti e la possibilità di acquistarli attraverso lo shop online, ma in alto è immediatamente visibile il menù fisso che con un solo *click* offre la possibilità di esplorare le sezioni: *prodotti*, *abbonamenti*, *Lavazza stories* e *sostenibilità*. Con un solo *click*, inoltre, si può aprire la sezione *Lavazza World* che contiene tutte le informazioni riguardanti la storia dell'azienda, il loro training center e il loro museo ubicato a Torino. Nel complesso l'esperienza di navigazione è molto facile, intuitiva e completa di informazioni.

La Segafredo, invece, si presenta con un sito web molto diverso rispetto a Lavazza, ben fatto e ottimamente funzionante, focalizzato sulle sponsorizzazioni sportive che sono brevemente descritte nella sezione apposita. L'unica pecca, a mio parere, è il fatto che non sia moderno dal punto di vista della costruzione e programmazione, ovvero molto poco a scorrimento e con molti *click* obbligatori per muoversi da una sezione all'altra, mentre adesso la tendenza dei siti web moderni è di costruirli attorno ad immagini e video che si alternano sullo sfondo in modo automatico mentre si naviga.

La *landing page* presenta le informazioni base dell'azienda con un piccolo sunto della storia della Segafredo Zanetti e del Gruppo, informazioni che però non vengono particolarmente approfondite all'interno del sito e che rappresentano, perciò, una limitazione. Se dovessi definire il sito web con un aggettivo utilizzerei *istituzionale*, ed in effetti è molto serio, schematico e senza particolari dettagli di abbellimento, il che, però, non mi stupisce se consideriamo che il focus principale del Gruppo è sul canale horeca e non sul consumatore finale privato.

Illy si distingue ancora una volta per una comunicazione moderna che tratta tematiche attuali, con un sito aggiornato frequentemente e quindi sempre piacevole alla vista e all'utilizzo.

Sul suo sito ufficiale sono ovviamente presenti le *call to action* che portano il visitatore allo shop online per acquistare comodamente il caffè da casa propria, ma non sono invadenti quindi sono accettabili. In compenso un po' ovunque all'interno del sito il richiamo alla sostenibilità aziendale è fortissimo e con pochissimi *click* si possono raggiungere le sezioni specifiche che raccontano i progetti di responsabilità sociale e aziendale.

Il sito di Nespresso, invece, si presenta moderno e aggiornato, con molte descrizioni specifiche dei prodotti e dei progetti, e con molte immagini che la fanno da padrona, rendendo il tutto non stancante per gli occhi e non dispersivo. La costruzione del sito, come per la comunicazione sui social e attraverso gli spot pubblicitari, gira attorno al discorso di esclusività del prodotto, che viene ovviamente descritto come *premium* e spinge abbastanza verso l'acquisto per sentirsi parte di una grande famiglia elitaria. Il richiamo alla sostenibilità è presente, ma non così forte e immediato sulla *landing page* come nel caso di Lavazza e Illy.

Parlando invece del sito di Nescafé Dolce Gusto, si arriva su una *landing page* che pare un enorme spazio pubblicitario non perfettamente progettato, infatti, la grafica del sito non occupa interamente lo schermo in larghezza facendo pensare che non sia ottimizzato per la navigazione tramite computer, un dettaglio assolutamente inaccettabile nel 2022. Inoltre, la pagina presenta una sezione principale che vede l'alternanza automatica di *banner* che

spingono il visitatore a: comprare una macchina per il caffè dallo shop online, comprare cialde e capsule sotto sconto e guardare l'ultimo spot creato nel 2021.

Andando, infine, a visitare il sito ufficiale del marchio partenopeo ci troviamo di fronte ad una *landing page* datata, che dà la maggior parte dello spazio a *call to action* per invogliarti a comprare sullo shop ufficiale e con poche informazioni sul brand che sono da cercare in modo attivo. La comunicazione sul sito web è piuttosto anonima, anche le sezioni che raccontano la storia aziendale sono un po' scadenti con pochi dettagli e pochi approfondimenti, cosa che non ti aspetteresti da un marchio che rende protagonista della sua comunicazione su grande schermo la tradizione campana, conosciuta in tutto il mondo come loquace, accogliente e disponibile.

Per quanto riguarda invece la comunicazione del tema di responsabilità trattato all'interno dei propri siti web troviamo la Lavazza che, con un solo *click* permette di accedere alla sezione sostenibilità dove si può scorrere attraverso tutti gli ultimi progetti messi in essere dall'azienda, selezionarne uno qualsiasi e leggere maggiori informazioni a riguardo, il tutto accompagnato da fotografie molto esplicative che rendono la lettura del progetto più immersiva. Questa facilità nel navigare attraverso la sezione sostenibilità è ancora una volta esplicativa dell'impegno e dell'interesse dell'azienda nei confronti di queste tematiche ed è sicuramente un grande punto a loro vantaggio.

Segafredo, invece, propone una prima grande differenza rispetto alle altre aziende prese in esame, ovvero all'interno del sito ufficiale non è presente una sezione che tratta le tematiche di sostenibilità, per cui bisogna obbligatoriamente passare al sito della *Fondazione Zanetti Onlus* attraverso la quale l'azienda dà il via a tutti i suoi progetti in ambito responsabilità. Questa scelta è accettabile in quanto è la Fondazione ad occuparsi in prima persona delle iniziative, mentre l'azienda occupa una posizione defilata e alle volte interviene solo con dei finanziamenti, ma trovo che un piccolo spazio da dedicare alle tematiche di sostenibilità sul sito sia di fondamentale importanza, mentre, ad oggi, l'unica cosa presente sul sito è una breve descrizione delle certificazioni ottenute dall'azienda veneta. Se invece si naviga sul sito della *Fondazione Zanetti Onlus* è possibile leggere brevemente i progetti che sono sempre accompagnati da qualche foto esplicativa, ma le descrizioni non sono quasi mai molto approfondite, sono più delle notizie informative per rendere noto l'impegno preso.

Come per la Lavazza, anche nel caso del sito ufficiale di Illy basta un solo *click* per entrare nella sezione che tratta le tematiche di sostenibilità, all'interno della quale possiamo sfogliare tutti i vari progetti che sono brevemente descritti e correlati da foto. Alcuni progetti sono meglio descritti di altri e presentano molti più dati e informazioni, ma complessivamente, durante la navigazione, ci si accorge proprio dell'impegno messo in essere dall'azienda nella comunicazione della sostenibilità, perché nessun progetto viene tralasciato e ciascuno occupa uno spazio dedicato.

Anche per Nespresso è necessario un solo *click* per ritrovarsi circondati dai progetti e dalle iniziative di sostenibilità del colosso svizzero. Tutte le iniziative sono spiegate nel dettaglio, con molta cura per i particolari e con fotografie che rendono la navigazione molto più

piacevole. In questo caso invece i dettagli sono veramente tanti e le spiegazioni dei progetti sono abbastanza approfondite tanto che per leggerle interamente si impiegano svariati minuti. Molto interessante la comunicazione di queste iniziative in quanto oltre alla spiegazione oggettiva del progetto ci sono spesso delle sezioni di testimonianze delle persone coinvolte in prima persona nei programmi di responsabilità e interviste ad operatori che collaborano lungo la filiera, rendendo il racconto dell'impegno di Nespresso molto meno distaccato rispetto alla comunicazione usata da Illy, per esempio.

Sul sito ufficiale della Nescafé Dolce Gusto ho sperimentato che serve un solo *click* per arrivare alla sezione della sostenibilità ma, nonostante questa facilità di raggiungimento, la pagina che si apre a livello grafico è un disastro: si presenta mal progettata, bisogna *scrollare* innumerevoli volte fissando uno schermo interamente bianco con un gambo di pianta stilizzato che si ripete prima di giungere alla parte di testo che racconta l'iniziativa aziendale e, successivamente, si incontrano delle fotografie che si ripetono uguali quasi fino allo sfinimento. Probabilmente questa pagina, ma ho il dubbio che tutto il sito presenti questo problema, non viene aggiornata da anni ed è stata mal costruita fin dal principio, offrendo un'esperienza di navigazione insoddisfacente.

Anche l'esperienza sul sito Kimbo non è soddisfacente, in quanto se si cerca la sezione che parla di sostenibilità, sono necessari ben sette *click* per arrivare ad una parte testuale piuttosto carente che racconta la responsabilità sociale dell'impresa. Troppo poco sia per quanto riguarda l'impegno dimostrato nei confronti di queste tematiche, sia per quanto riguarda la loro comunicazione, che all'interno del sito web diventa una sezione facilmente non trovabile e quindi di ultimo ordine.

La prossima tematica importante che voglio trattare è il *Bilancio di Sostenibilità*, documento redatto a fine di ogni esercizio all'interno del quale si comunicano le prestazioni e gli impatti di sostenibilità di un'impresa durante l'anno appena trascorso (ESG360, 2021). Questo importantissimo documento, sostanzialmente, consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità sociale e ambientale nei confronti di stakeholder sia interni che esterni ed è considerato un documento fondamentale per cercare di capire i reali obiettivi delle imprese (ESG360, 2021). Negli ultimi anni sempre più imprese hanno iniziato a pubblicare il proprio *Bilancio* (o *Report*) di *Sostenibilità* sul proprio sito, di modo che fosse scaricabile e visionabile da parte di chiunque, dipendenti, collaboratori e consumatori. Nonostante non sia obbligatoria la pubblicazione del *Report* sul proprio sito, è una pratica molto ben vista che assume particolare importanza e rilievo, mentre le aziende, specialmente di grande dimensione, che non lo rendono pubblico in genere sono viste con diffidenza in quanto non totalmente trasparenti, caratteristica ormai richiesta a chiunque.

La Lavazza rende disponibile e scaricabile il suo *Bilancio di Sostenibilità* ormai da molti anni, al pari di Illy, e la cosa non mi stupisce se si considera l'incredibile focus che entrambe le aziende pongono sulla comunicazione dei temi di responsabilità.

Per quanto riguarda il *Bilancio di Sostenibilità* di Segafredo Zanetti si è, di nuovo, obbligati a spostarsi sul sito ufficiale del Gruppo, il Massimo Zanetti Beverage Group, all'interno del quale

è possibile scaricare il report con tutte le informazioni precise dell'impegno sociale e ambientale dell'azienda.

Sul sito Nespresso italiano, invece, non è trovabile, ma cercando in rete la sezione sostenibilità del sito globale si trova il *Bilancio* che non è il classico appuntamento annuale ma è più un documento che dal 2014 al 2020 ha affiancato il progetto *The Positive Cup* e ha descritto tutti gli impegni di cui l'azienda si è fatta carico e i risultati raggiunti in questo lasso temporale. Non è quindi un *Bilancio di Sostenibilità* "classico" come visto per le aziende precedentemente citate, ma è un documento che, purtroppo, ad oggi, non è più aggiornato e rimane parte di un progetto che si è concluso.

Le ultime due aziende, Nescafé Dolce Gusto e Kimbo, non presentano in alcuna sezione il *Report di Sostenibilità*, che quindi non è fruibile dai consumatori, grave pecca per un'azienda, come la prima, che, grazie all'esperienza della Nestlé, non dovrebbe commettere mancanze del genere. Nel secondo caso parliamo, invece, di un'azienda decisamente più piccola, ma a mio avviso, nel 2022 per un'impresa internazionale rimane comunque una mancanza importante.

Cercando in rete sono riuscito ad estrapolare alcuni dati economici riferiti agli sforzi che le imprese in questione hanno affrontato per le loro campagne di comunicazione, e, analizzando il Bilancio dell'esercizio 2021 di Lavazza si può notare che i costi individuati come "promozionali e pubblicitari" rappresentano il 10% del fatturato, ovvero 230 Mln di euro, una cifra davvero considerevole che nessuna delle altre aziende riesce a pareggiare.

Nel 2019 il budget a disposizione per gli investimenti in comunicazione *Above The Line (ATL)* della Segafredo, invece, era di circa 15 milioni di euro a cui si potrebbe immaginare di aggiungere qualcosa per le comunicazioni *Through The Line (TTL)* e *Below The Line (BTL)*, e, calcolando il rapporto sul fatturato di circa 915 Mln di euro, è facile immaginare che la percentuale di budget destinato alla pubblicità ed alla comunicazione sia un valore compreso tra l'1,6% e il 2,1% (Vestito, 2019). Questo valore, incredibilmente più basso rispetto a quello appena analizzato della Lavazza, non ci stupisce se si considera che la Segafredo individua come target principale, e fonte della maggior parte del proprio fatturato, il canale horeca. Concentrandosi su questo canale, e non sul consumatore finale, si capisce che la strategia aziendale può considerare una minor spesa pubblicitaria in quanto si intrattengono rapporti con i clienti che sono rappresentati da enti quali hotel, ristoranti e caffè.

Purtroppo, i dati economici riguardanti la comunicazione aziendale di Illy sono molto difficili da trovare e l'ultimo dato affidabile risale al 2006 quando l'allora Direttore Generale Mercati EMEA, Giacomo Biviano, aveva comunicato che il budget per la comunicazione e la pubblicità era stato raddoppiato rispetto all'anno precedente e che avrebbe toccato quota 12% del fatturato (che all'epoca era di circa 200 Mln) mettendo, quindi, a disposizione una cifra vicina ai 24 Mln di euro (ADVexpress, 2006).

Per quanto riguarda la Nespresso e la Nescafé Dolce Gusto la situazione è ancora più complicata perché i dati economici sono parzialmente "nascosti" dalla Nestlé, che alcune fonti

sostengono stia proteggendo dei risultati degli ultimi anni non affatto buoni, rendendo la ricerca e la visione dei bilanci molto complicata per le persone esterne al giro. Sapendo, però, che il testimonial della prima, George Clooney, ha un contratto multimilionario, viene facile pensare che il budget stanziato annualmente in questo settore sia molto importante e fortemente competitivo. Per la seconda azienda di proprietà Nestlé invece la situazione è ancora diversa, perché, complice la riuscita parziale della penetrazione del mercato italiano, credo fortemente che negli anni il budget a disposizione per sponsorizzare il sistema in questione sia diminuito notevolmente, avendo a riprova anche la situazione precedentemente analizzata del sito web e dell'uso dei canali social.

Con la Kimbo, invece, si torna a visionare un'azienda da sempre appoggiata da budget considerevoli, nel 2020, per esempio, l'azienda ha messo a disposizione dei suoi storici partner *Serviceplan*, che si occupa della creatività, e *Mediaplus*, che gestisce il planning, un budget da più di 10 Mln di euro, rappresentante più del 6,5% del fatturato totale (UNACOM, 2020).

In Tab. 11 si può vedere uno schema riassuntivo dei dati di maggior rilievo della comunicazione delle diverse aziende analizzate.

Tabella 11 - Schema riassuntivo dei dati sulla comunicazione attraverso sociale e sito web delle aziende prese in esame

| | Lavazza | Segafredo Zanetti | Illy | Nespresso | Nescafé Dolce Gusto | Kimbo |
|---|---|--|--|---|--|--|
| Presenza sul web | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Design sito web (modero oppure classico) | Design moderno e sito web aggiornato con le ultime informazioni disponibili | Abbastanza moderno ma non molto aggiornato con ultime informazioni, inoltre necessiterebbe di un ritocco di tipo grafico | Sito web moderno caratterizzato da molte immagini che rendono la navigazione piacevole | Sito moderno caratterizzato da molte immagini per un risultato complessivo di navigazione molto piacevole | Sito obsoleto e non aggiornato da anni | Sito web classico che necessiterebbe di un restyling grafico |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|---|
| <p>Fruibilità del sito web (facilità di utilizzo durante la navigazione e reperibilità informazioni)</p> | <p>Ottima fruibilità, sito scorrevole e facile da utilizzare per passare da una sezione all'altra</p> | <p>Ottima fruibilità. La sezione della storia aziendale andrebbe ampliata ma la navigazione complessivamente procede senza problemi, facilitata dalla presenza di un menù fisso in alto che aiuta il passaggio da una sezione all'altra</p> | <p>Ottima, sito facile da usare, molto intuitivo e con menù fisso in alto per spostarsi all'interno dello stesso con facilità. Molto chiaro in tutte le sue sezioni</p> | <p>Ottima, sito ben curato e semplice da usare, nessun problema durante la navigazione. Menù a scomparsa che ti obbliga a tornare ad inizio pagina per spostarsi da una sezione all'altra del sito</p> | <p>Fruibilità scadente, nonostante questo è semplice trovare informazioni perché il sito si presenta molto povero. Durante la navigazione spesso si blocca, obbligando il visitatore ad effettuare un <i>refresh</i></p> | <p>Mediocre, sito un po' vecchio ma facile da usare grazie ad un menù fisso per passare da una sezione all'altra del sito. Presenta sufficienti informazioni ma non vengono aggiornate da tempo. Durante la navigazione capita che il menù si blocchi obbligando il visitatore ad un <i>refresh</i> della pagina internet</p> |
| <p>Tipologia di informazioni sulla landing page del sito</p> | <p>Link che si alternano su progetti in corso d'opera in ambito di sostenibilità e offerte d'acquisto sul negozio online</p> | <p>Link che si alternano su progetti di sponsorizzazione sportiva e sulle offerte nel negozio online</p> | <p>Fortissimo focus su link di progetti in ambito sostenibilità e richiamo all'essere certificata b-corp</p> | <p>Link esclusivamente sul negozio online per spingere l'acquisto di cialde e macchinette</p> | <p>Link con focus su programma fedeltà, sconti e acquisti sul negozio online e informazioni sulle modalità di spedizione</p> | <p>Link non a scorrimento automatico con focus su negozio online per spingere l'acquisto. Le parti testuali spingono molto sulla pubblicità del caffè Kimbo come caffè della tradizione italiana e partenopea</p> |
| <p>Numero di click necessari per arrivare alla sezione che tratta la sostenibilità</p> | <p>1</p> | <p>Non è presente una sezione sulla sostenibilità per cui bisogna visitare il sito specifico della Fondazione Zanetti Onlus</p> | <p>1</p> | <p>1</p> | <p>1</p> | <p>7</p> |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|--|
| Quantità e qualità di informazioni sulla sostenibilità | Ogni progetto spiegato nel dettaglio con parte testuale, foto e video | Per trovare informazioni sulla sostenibilità bisogna obbligatoriamente andare sul sito della Fondazione: lì ogni progetto è spiegato brevemente con un'immagine e un testo | I progetti sono spiegati brevemente (massimo 15 righe) giusto per far capire quale sia la situazione emergenziale da combattere e quale sia l'obiettivo finale da voler raggiungere | Progetti spiegati nel dettaglio, passo dopo passo, accompagnati da fotografie e testimonianze | La sezione sulla sostenibilità è completamente da rivedere in quanto si presenta un problema a livello grafico della pagina internet che rende la navigazione scadente. Breve descrizione testuale del progetto di sostenibilità accompagnato da qualche foto | Scarse informazioni sull'unico progetto descritto che non viene accompagnato da foto o video |
| Presenza del bilancio di sostenibilità | Si, raggiungibile e scaricabile dal sito ufficiale della Lavazza | Non presente sul sito Segafredo Zanetti, è raggiungibile e scaricabile dal sito del gruppo Massimo Zanetti Beverage Group | Si, raggiungibile e scaricabile dal sito di Illy | Non presente sul sito italiano, è raggiungibile e scaricabile dal sito globale, si lega indissolubilmente al progetto "The Positive Cup" ma è terminato nel 2020 | No | No |
| Disponibilità sito web su mobile | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Fruibilità sito web su mobile | Uguale a computer, perfettamente e funzionante | Uguale a computer, perfettamente funzionante | Uguale a computer, perfettamente funzionante | Uguale a computer, perfettamente funzionante | Migliore rispetto al sito web tramite computer ma presenta ancora problematiche | Migliore rispetto alla navigazione tramite computer |
| Presenza app mobile per gli acquisti online | Si | No | Si | Si | Si | No |
| Fruibilità dell'app mobile | 2.9/5 da Google Play Store (997 recensioni) | / | 4/5 da Google Play Store (245 recensioni) | 4.4/5 da Google Play Store (184.320 recensioni) | 2.5/5 da Google Play Store (73.042 recensioni) | / |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|--|
| Presenza social network (Facebook, Instagram, Tik Tok, LinkedIn, Twitter) | Presente su Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter. Non presente su TikTok | Presente su Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter. Non presente su TikTok | Presente su Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter. Non presente su TikTok | Presente su Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn e Twitter | Presente su Facebook e Instagram | Presente su Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter |
| Qualità della presenza sui social (attivi o latenti) | Facebook un po' abbandonato con ultima pubblicazione in data 11/07/21. Su Instagram pubblicazioni settimanali. Su LinkedIn pubblicazioni settimanali. Su Twitter pubblicazioni settimanali | Su Facebook pubblicazioni quasi quotidiane. Su Instagram pubblicazioni uguali a Facebook. Su LinkedIn pubblicazioni ricorrenti e con molte tematiche diverse. Su Twitter pubblicazioni sporadiche soprattutto legate alle sponsorizzazioni sportive | Su Facebook pubblicazioni molto frequenti. Su Instagram seguono lo schema di pubblicazione di Facebook, molto attivi anche su LinkedIn con pubblicazioni quasi giornaliere. Su Twitter pubblicazioni sporadiche | Su Facebook pubblicazioni mensili. Su Instagram pubblicazioni settimanali. Su TikTok profilo universale lanciato nel 2022 e pubblicazioni settimanali. Su LinkedIn pagina universale e pubblicazioni quasi quotidiane. Su Twitter solo pagina global ma un po' abbandonata con una pubblicazione mensile o meno | Facebook presenta ultima pubblicazione in data 8 settembre 2022 dopo 6 mesi di totale assenza online. Instagram ha ripreso le pubblicazioni durante l'estate 2022 ma prima era stato abbandonato da dicembre 2021 | Su Facebook pubblicazioni molto frequenti a livello quasi giornaliero. Su Instagram pubblicazioni frequenti che seguono le pubblicazioni di Facebook. Su LinkedIn pubblicazioni settimanali. Su Twitter pubblicazioni che seguono lo schema di pubblicazione di Facebook e Instagram |

Fonte: elaborazione personale su dati dei siti web e profili social

3.2 Progetti Lavazza: “*iTierra!*”, “*Bio-Organic*”, Calendario “2030: What Are You Doing?”

La prima iniziativa che vorrei prendere in considerazione è il progetto “*iTierra!*” che ha visto la sua nascita nell’ormai lontano 2002 con l’obiettivo di supportare lo sviluppo sociale ed economico delle comunità locali produttrici di caffè, promuovendo delle migliori pratiche agricole nelle piantagioni (Lavazza Group, 2022). Il programma *iTierra!*, che comprende numerosi progetti ideati e gestiti in particolar modo dalla *Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus*, nasce dall’individuazione di tre Paesi dell’America Latina: Colombia, Honduras

e Perù, dove si è reso necessario un aiuto da parte dei Paesi esteri (Distribuzione Moderna, 2006).

La *Fondazione* promuove e realizza progetti di sostenibilità economica, sociale e ambientale a favore delle comunità produttrici di caffè di tutto il mondo, e per farlo spesso agisce collaborando con attori pubblici e privati, organizzazioni internazionali e ONG (Lavazza, 2018). La credenza, infatti, è che solo attraverso il lavoro di squadra si riesca ad ottenere risultati e a migliorare concretamente le condizioni delle comunità sopra citate, che troppo spesso vivono in situazioni critiche. I progetti messi in essere hanno l'obiettivo primario di aiutare i produttori a migliorare la resa produttiva e la qualità del prodotto, attraverso un'esperta formazione sulle pratiche agricole sostenibili (Lavazza, 2018).

Al 2018, ultimo anno in cui la pagina internet è stata aggiornata, i dati recitavano un totale di 24 progetti in 3 continenti (America, Africa, Asia), 17 Paesi interessati per oltre 94.000 beneficiari (Lavazza, 2018).

Tornando al progetto, l'azienda e la *Fondazione* sono, quindi, entrate in contatto con le comunità locali per capire cosa fosse necessario fare e, di conseguenza, sono partiti tre progetti concettualmente accumulati dalla stessa logica, ovvero fornire un aiuto concreto, ma poi sviluppati in modi distinti in base alle diverse esigenze (Distribuzione Moderna, 2006).

Il progetto ha quindi preso vita nelle piccole comunità di questi tre Paesi ma nel corso degli anni si è esteso ad altri 19 Paesi, sempre coinvolgendo in prima persona gli agricoltori e le loro famiglie (Lavazza Group, 2022).

In particolare, in Colombia, nella comunità di *La Esperanza*, la richiesta era la sistemazione di cinquanta abitazioni che la Lavazza ha ricostruito, ristrutturato e dotato di fosse settiche (Distribuzione Moderna, 2006). Ma l'intervento non si è fermato qui, infatti l'azienda è intervenuta per migliorare le strutture di essiccazione con il fine di rendere più autonomi i produttori e soprattutto di migliorare la qualità del caffè prodotto, rendendola anche più costante tra una partita e l'altra (Distribuzione Moderna, 2006).

La varietà che viene prodotta in Colombia contiene caffè proveniente dal *Meta*, una regione ai piedi delle Ande dove la coltivazione del caffè era stata abbandonata da anni, ed è solo grazie all'intervento dell'azienda torinese che oltre cento famiglie di agricoltori sono riuscite a ripristinare le piantagioni con tecniche sostenibili e riprendere la coltivazione, assumendo una maggiore sicurezza economica (Lavazza Group, 2022).

In Honduras, invece, la comunità di *La Fortuna* lamentava problemi riguardanti l'impianto di trattamento delle acque di processo che è stato sistemato, oltre ad aver realizzato *ex novo* un impianto di ultima generazione per il trattamento della polpa del caffè che la trasforma in fertilizzante organico (Distribuzione Moderna, 2006). Inoltre, Lavazza ha deciso di costruire una scuola, servizi igienici e ha sviluppato il passaggio dal microcredito ad un inquadramento di business più strutturato, il tutto per rendere la vita nella comunità più semplice (Distribuzione Moderna, 2006).

In Perù, la comunità *Yanesha – Alto Churumazu* presentava un problema molto simile a quello affrontato in Colombia, per cui l'azienda ha creato apposite strutture per l'essiccazione del caffè, inoltre, all'interno della comunità, veniva usata una tecnica di lavorazione che consumava enormi quantitativi di acqua, di cui il Paese non è particolarmente florido, per cui la sfida è stata quella di introdurre delle nuove tecniche che necessitassero di un consumo d'acqua minore lasciando l'efficienza e la qualità invariate (Distribuzione Moderna, 2006).

Nel 2006 a suggellare l'impegno dell'azienda in queste attività il progetto *iTierra!* ha ottenuto la certificazione da parte di *Rainforest Alliance*, una ONG internazionale con sede a New York operativa dal 1987, che ha premiato le iniziative in Colombia, Honduras e Perù per il loro valore e per il rispetto delle norme (Distribuzione Moderna, 2006).

Il progetto si suddivide cronologicamente in più periodi: nel 2009, infatti, a distanza di 7 anni si è conclusa la prima fase che interessava i tre Paesi sopra citati, nel 2010 è iniziata la seconda fase che vede come protagonisti Brasile (a *Lambari*, nel Minas Gerais), Tanzania (nell'area di *Kirua-Vunjo*, vicino al Kilimangiaro) e India (*Karnataka*); successivamente, a partire dal 2013 sono state coinvolte altre comunità in Etiopia (nelle regioni di *Amaro* e *Amhara*) ed in Vietnam (nelle province di *Quang Tien Commune* e *Dak Lak*) (GeDAP). Tutte le iniziative presentano dei punti in comune in quanto rispondono alle particolari esigenze dei territori e riguardano la formazione e l'assistenza tecnica, la costruzione di scuole e centri di primo soccorso, lo sfruttamento delle risorse in modo sostenibile coadiuvato dall'introduzione di nuove tecniche agricole (Ansa, 2016).

Questo grande progetto di sostenibilità è stato raccontato dal fotoreporter americano di fama mondiale Steve McCurry attraverso suggestivi scatti che, nel 2015, grazie alla storica collaborazione tra Lavazza ed il fotografo, hanno dato vita all'edizione annuale del *Calendario* aziendale, intitolato "*The Earth Defenders*" ("*I difensori della Terra*") (Ansa, 2016). Il *Calendario* in questione è stato realizzato con *Slow Food* e sotto la direzione creativa dell'agenzia *Armando Testa*, anch'essa storica collaboratrice dell'azienda torinese per la sua comunicazione (Ansa, 2016). Il legame tra il progetto *iTierra!* e il *Calendario Lavazza* si è rinnovato anche nell'edizione dell'anno successivo, il 2016, quando il giovane fotografo canadese Joey Lawrence ha firmato i suoi scatti alla nuova generazione di *Earth Defenders* nel Centro e Sud America dando vita al *Calendario "From Father to Son"* (Ansa, 2016).

In concreto, l'obiettivo del progetto è quello di realizzare impianti per implementare e rendere più efficiente la coltivazione e la lavorazione del caffè, costruire o ristrutturare abitazioni, scuole, infermerie ed infine avviare programmi di formazione per i piccoli produttori con lo scopo di implementare tecniche di produzione sostenibile (GeDAP).

I tre aspetti fondamentali che guidano il progetto *iTierra!* sono: la qualità del prodotto, che non viene mai messa da parte, e anzi, tutte le iniziative dell'azienda sono proprio volte all'offrire il miglior chicco di caffè possibile, poi troviamo l'attenzione alla multietnicità ed alle condizioni di vita delle piccole comunità di produttori, che rappresentano l'inizio della filiera e, per questo, punto nevralgico della stessa (GeDAP). Il terzo aspetto è lo sviluppo di produzioni di elevatissima qualità con un impatto ambientale progressivamente ridotto, che

è stato possibile grazie all'introduzione di nuove tecniche agricole di ultima generazione (GeDAP).

In un'intervista effettuata ad alcuni produttori che sono stati protagonisti del progetto *iTierra!*, uno di questi, di nome Ricardo, che vive e coltiva gli 8 ettari ereditati dal padre a *Lambari*, in Brasile, ha ampliato la sua impresa occupandosi anche di selezione, commercializzazione e tostatura (Ansa, 2016). Il percorso imprenditoriale è stato sostenuto dal *Training Center* di Torino della Lavazza, dove Ricardo ha potuto formarsi come degustatore, dando una svolta alla sua attività in Brasile e migliorando la sua condizione sociale, che, in fin dei conti, è l'obiettivo finale di un'attività di responsabilità sociale.

Nella regione brasiliana del Minas Gerais, da sempre fondamentale nella produzione cafeeicola brasiliana, il 79% delle aziende è a conduzione familiare ma, di queste, il 55% non ha accesso ad alcuna assistenza tecnica e per questo motivo le azioni della Fondazione Lavazza si sono concentrate per il miglioramento dei metodi di coltivazione, come già abbiamo detto, e poi in attività trasversali, come il sostegno alla capacità di tostatura e commercializzazione (Ansa, 2016). Ed è proprio questa assistenza ad aver dato una spinta importante a Carlos Bocardi, altro produttore brasiliano della regione di Minas Gerais, anch'esso protagonista del *Calendario 2016* che gestisce l'azienda familiare su 10 ettari di terreno con i figli Heder e Edivaldo (Ansa, 2016). Ha raccontato che il progetto *iTierra!* ha incrementato di molto le conoscenze nell'ambito della coltivazione grazie a nuove nozioni di tipo tecnico, mostrando in cosa i produttori sbagliavano nella cura del terreno e nella crescita delle piante (Ansa, 2016).

Il progetto, nato per migliorare le condizioni di vita delle comunità di produttori, tutelare l'ambiente e incrementare la qualità del prodotto finale, è riuscito anche a dare vita all'omonima miscela marcata Lavazza, un prodotto 100% sostenibile e di elevata qualità che ormai si presenta sul mercato da molti anni (Ansa, 2016).

Ed è proprio qui che nasce il progetto *Bio-Organic*, strettamente connesso al precedentemente citato *iTierra!*, ma differente in quanto si tratta di un risultato in ambito commerciale di una fruttuosa iniziativa di natura sostenibile. Mi spiego meglio, *Bio-Organic* è la nomenclatura con cui vengono chiamate alcune tipologie di prodotti messe sul mercato da Lavazza, e a questo punto verrebbe da chiedersi cosa c'entri questo con i temi "sostenibilità" e "responsabilità sociale". La risposta sta nel fatto che i prodotti denominati *Bio-Organic* sono il risultato delle coltivazioni che hanno beneficiato del progetto *iTierra!* e per questo motivo sono nate: *iTierra! Bio-Organic For Planet* per rispondere al cambiamento climatico, *iTierra! Bio-Organic For Amazonia* a sostegno della riforestazione e *iTierra! Bio-Organic For Africa* a supporto della formazione di giovani coltivatori (Horecanews, 2021). In tutti e tre i casi si tratta di un caffè 100% biologico, raccolto a mano e certificato da *Rainforest Alliance*, come già detto in precedenza, ma la sostenibilità non finisce qui, perché queste varietà presentano un *packaging* progettato per il riciclo e realizzato con plastiche omogenee che permettono un processo di riciclo molto più semplice (Horecanews, 2021).

L'intera gamma *Bio-Organic* è disponibile sia nel formato classico di caffè macinato per moka, sia con l'offerta in grani e in capsula, di modo che possa andare bene sia per il mercato

domestico che per *l'out of home*, facendo sì che chiunque possa portare con sé un caffè di elevata qualità ed un cambiamento sostenibile positivo (Esquire, 2021).

Per quanto riguarda la prima tipologia, *iTierra! Bio-Organic For Planet*, ci si ritrova davanti ad una miscela di caffè premium composta da 100% arabica per un sapore dolce e leggermente fruttato (Horecanews, 2021). Questa selezione viene usata dall'azienda per portare l'attenzione sul problema del cambiamento climatico che rappresenta una vera minaccia per il caffè in quanto compromette facilmente la qualità e riduce drasticamente i terreni coltivabili (Lavazza, 2022). La varietà "*For Planet*" arriva proprio dai luoghi dell'Africa e del Centro e Sud America dove la tematica del cambiamento climatico, inerenti alle coltivazioni, è particolarmente sentito, oltre ad essere il luogo in cui la Lavazza e la Fondazione stanno insegnando nuove tecniche agricole che possano far fronte a questa problematica (Lavazza, 2022)

La seconda varietà, *iTierra! Bio-Organic For Amazonia*, non è più una miscela ma un caffè 100% arabica monorigine che significa che ogni chicco è ovviamente appartenente alla tipologia arabica, ma soprattutto proviene dalla stessa identica coltivazione, donando al caffè un sapore bilanciato e molto aromatico (Horecanews, 2021). Questo secondo prodotto è un manifesto a sostegno della riforestazione, in quanto le foreste, pulendo l'aria, assorbendo le emissioni e stabilizzando il clima, rappresentano un patrimonio fondamentale per la sopravvivenza di ogni essere vivente sulla Terra da proteggere e curare (Horecanews, 2021).

La selezione *For Amazonia* proviene dal Perù, dove la Fondazione, aiutata dalla CESVI (organizzazione umanitaria italiana operante in più di 23 Paesi), dal *Ministero dell'Ambiente* peruviano e dalle comunità locali della regione *Madre de Dios*, è impegnata in attività di protezione ambientale della foresta amazzonica attraverso una costante riforestazione del territorio (Horecanews, 2021).

Si giunge, così, alla terza varietà: *iTierra! Bio-Organic For Africa*, una miscela composta sia da arabica che da robusta dell'Africa Orientale, che conferisce al caffè un sapore ricco e molto corposo, pone la sua attenzione sul supporto alla formazione di giovani coltivatori (Horecanews, 2021). In Africa Orientale, specialmente in Uganda, la Lavazza e la Fondazione sono attivi, in collaborazione con *Sawa World*, una ONG premiata per il suo approccio innovativo ed efficiente nell'affrontare e risolvere gravi problemi causati dalla povertà estrema, proprio nella formazione di nuove generazioni di coltivatori, formandole sulla gestione imprenditoriale delle loro attività caffèicole (Horecanews, 2021).

La collaborazione prevede anche sessioni di formazione *ICP* (International Coffee Partners) su innovative tecniche agricole e sulla gestione finanziaria e organizzativa attraverso delle scuole locali (Horecanews, 2021).

Anche la campagna di comunicazione che ha caratterizzato il progetto *iTierra!* e le varietà *Bio-Organic* è stata molto particolare in quanto, sotto la direzione artistica dell'agenzia Armando Testa, ha visto nascere opere di *Land Art* a Torino e poi in altre 20 città in giro per il mondo grazie all'artista franco-svizzero Saype (Horecanews, 2021). L'artista ha infatti creato delle

opere disegnando su enormi spazi verdi con colori biodegradabili immagini che evocano la solidarietà, la resilienza ed il rispetto per l'ambiente (Lavazza, 2022). Inoltre, è stato creato ad hoc un filmato raffigurante le opere sulle note della canzone *"With my own two hands"* riarrangiata dal maestro Ben Harper; scelta iconica in quanto il *key visual* utilizzato per il progetto *iTierra!* e per la commercializzazione dei caffè *Bio-Organic* sono proprio due mani che nascono dalla natura circostante e che sorreggono il mondo intero, a raffigurare un gesto di cura e protezione a simboleggiare la fragilità del nostro pianeta e contemporaneamente l'impegno sostenibile di Lavazza (Horecanews, 2021).

L'ultimo progetto in ambito sostenibilità della Lavazza che ho deciso di trattare è il *Calendario Lavazza*, nello specifico l'edizione del 2018 intitolata *"2030 What Are You Doing?"*.

Per questa edizione particolare dell'annuale calendario aziendale, la Lavazza ha deciso di chiamare *Platon*, fotografo e storyteller inglese di origini greche, noto in tutto il mondo come "fotografo dei potenti", in quanto ha ritratto i più influenti leader mondiali, giganti del business ed icone dello spettacolo (Lavazza, 2017). La Lavazza ha deciso di diventare promotrice dei *17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite* (anche chiamati *Sustainable Development Goals* o semplicemente *SDGs*) redatti, per l'appunto, dall'Onu e che rappresentano dei punti d'arrivo in diversi settori che i 193 Stati Membri delle Nazioni Unite devono provare a raggiungere entro il 2030, data ultima individuata per trasformare il pianeta in un luogo più sostenibile prima che sia troppo tardi e la situazione diventi irrecuperabile (Lavazza, 2017).

Il calendario, grazie agli scatti di *Platon*, ritrae *17 ambassadors*, uno per ogni *goal*, e racconta il loro impegno concreto nel trasformare gli scarti alimentari in un pasto per i più poveri, nel dare un'istruzione ai bambini e ad insegnare un lavoro ai giovani disagiati ed alle donne emarginate, nel proteggere il mare e la biodiversità, nell'affrontare i cambiamenti climatici e nel battersi per un'economia della natura e della vita (Lavazza, 2017). Gli *ambassadors* sono figure delle più disparate: da Massimo Bottura, chef pluristellato, a Jeremy Renner, attore hollywoodiano, da Andre Agassi, uno dei più forti tennisti della storia, a Carlo Petrini, fondatore di *Slow Food*, da Gunter Pauli, ideatore della *Blue Economy*, a Daniel Katz, cofondatore di *Rainforest Alliance* (Lavazza, 2017). I 17 scatti fotografici sono ritratti in bianco e nero che vogliono scrutare nell'anima dei 17 protagonisti e dentro ognuno di noi, ricordandoci che il 2030 è molto vicino mentre la strada per il raggiungimento dei *goal* sia ancora tutta in salita, inoltre ci pongono davanti alla domanda ineludibile: "2030 Tu Cosa Stai Facendo?" (Lavazza, 2017).

Francesca Lavazza, membro del Consiglio d'Amministrazione dell'azienda torinese, ha commentato che la decisione di sostenere i *17 SDGs* è stata naturale e spontanea, e che l'obiettivo era di interpretarli in chiave artistica rendendo *pop* un impegno universale con l'obiettivo di far conoscere in modo capillare le tematiche ed i protagonisti, perché solo così si riescono a smuovere le persone, ed in particolare i più giovani che l'azienda chiama i *"game changer"* del futuro (Lavazza, 2017). Il progetto, coordinato sempre dall'agenzia creativa *Armando Testa*, vuole essere una chiamata alla responsabilità, in primo luogo individuale di

ognuno di noi, e poi collettiva perché solo così, come dice la Lavazza, si può essere portatori di una rivoluzione positiva che ispiri e risvegli il senso comune (Lavazza, 2017).

Il vero ispiratore per questa edizione del calendario, è Jeffrey Sachs, professore alla Columbia University e special advisor del Segretario Generale delle Nazioni Unite António Guterres (Lavazza, 2017). Sachs, inoltre, è tra gli ambasciatori ritratti dal Platon e rappresenta, insieme alla moglie Sonia, il *goal* numero 17: *Partnership per gli obiettivi* (Lavazza, 2017). Il professore, infatti, spiega che la chiave per il raggiungimento degli obiettivi è la cooperazione globale, che interessa non solamente i governi, ma anche gli individui, le aziende, le università e tutti gli altri enti facenti parte della società, e che il calendario “*2030 What Are You Doing?*” celebra questo impegno globale e ricorda a tutti noi quale sia la posta in gioco con una domanda diretta ed estremamente provocatoria (Lavazza, 2017).

Jeffrey Sachs ha spiegato, inoltre, che tutti i 193 membri delle Nazioni Unite hanno adottato gli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile* fin dal principio, nel 2015 quando sono stati redatti all'interno dell'*Agenda 2030*, allo scopo di guidare il mondo lontano dai crescenti pericoli di distruzione ambientale e verso un futuro di prosperità sostenibile, salute, educazione e pace (Lavazza, 2017).

Michele Mariani, Executive Creative Director di Armando Testa, ha raccontato di quanto sia stato naturale scegliere Platon come interprete nel raccontare i 17 *Sustainable Development Goals* dopo aver dedicato tre anni (e tre relative edizioni del calendario Lavazza) alla scoperta degli *Earth Defenders*, i moderni eroi impegnati a nutrire il pianeta in modo equo e sostenibile in Africa, America Latine e Sud-Est Asiatico, e dopo grandissimi fotografi come Helmut Newton, Annie Leibovitz, David LaChapelle e Steve McCurry (Lavazza, 2017).

La ventiseiesima edizione del Calendario Lavazza è caratterizzata da un'altra particolarità degna di nota, il ritorno alle fotografie in bianco e nero dopo 16 anni che, però, attraverso l'obiettivo di Platon diventano modernissime, rappresentano uno stile diretto e crudo, che restituisce i 17 protagonisti nel modo più autentico possibile (Lavazza, 2017).

Il calendario “*2030 What Are You Doing?*” è stato supportato da un progetto di comunicazione integrata che ha dato visibilità alle tematiche tramite una campagna televisiva composta da cinque *video stories* con protagonisti alcuni degli *ambassadors* come Jeffrey e la moglie Sonia Sachs, Carlo Petrini, Massimo Bottura, Alexandra Cousteau e Andre Agassi, oltre a vari progetti mandati avanti in parallelo come “*Toward 2030. What Are You Doing?*”, iniziativa nella città di appartenenza di Lavazza, Torino, che ha visto 18 street artist cimentarsi su 18 muri della città disegnando enormi murali, uno per ogni *goal* (Lavazza, 2019. Pag: 6). Inoltre, anche grazie alla collaborazione con ASviS, l'*Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile*, è stato possibile dichiarare il proprio impegno come ambasciatore della sostenibilità sui propri social, qualsiasi essi fossero, e contribuire al “contagio” di responsabilità attraverso l'hashtag #2030whatareUdoing (Lavazza, 2017).

3.3 Progetti Segafredo: Fondazione Zanetti Onlus

I progetti di sostenibilità dell'azienda veneta Segafredo Zanetti sono irrevocabilmente collegati alla Fondazione dell'azienda stessa, la *Fondazione Zanetti Onlus*. Infatti, se per Lavazza, come detto precedentemente, l'azienda e la fondazione portavano avanti in egual misura le iniziative di sostenibilità, in questo caso invece il focus è tutto incentrato sulla fondazione, protagonista a 360 gradi dei progetti in questione.

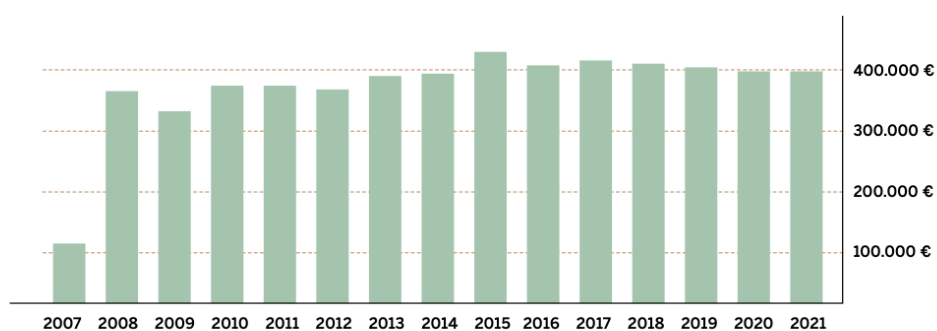
La *Fondazione Zanetti Onlus* nasce nel 2007 per desiderio di Massimo Zanetti e dei figli Matteo e Laurea, con quest'ultima che ricopre, inoltre, la carica di *Vice Presidente* (Fondazione Zanetti Onlus, 2022). La Fondazione, guidata dal *Presidente* Mauro Pizzigati, ha ottenuto nel 2008 il riconoscimento di *Onlus (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale)* e si professa come organizzazione indipendente, laica e apolitica, e pone gran parte della sua attenzione ai bambini e ai minori che vivono in situazioni di difficoltà (Fondazione Zanetti Onlus, 2022).

La Fondazione opera senza alcuna discriminazione di cultura, etnia o religione e, all'interno del *Report Annuale* del 2021 si trova scritto che la mission è quella di sviluppare, o appoggiare, progetti nazionali e internazionali che favoriscono l'assistenza alimentare e sanitaria, il supporto psicologico, l'accoglienza e l'istruzione in particolar modo dei minori di tutto il mondo (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 4). Attraverso il suo impegno negli anni, la Fondazione opera per costruire un mondo che rispetti i diritti dei minori sanciti dalla *Convenzione Onu sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza* e soprattutto nei luoghi dove la malnutrizione non possa più far soffrire milioni di bambini ogni anno (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 4).

Nel 2021 la Fondazione ha sostenuto 25 progetti, di cui 6 in Italia e 19 in altri Paesi del mondo, ed in alcuni casi ha collaborato con alcune realtà con le quali era in sinergia da tempo e con cui condivideva dei percorsi di comune impegno, mentre per altri progetti ha accolto nuove organizzazioni dando vita a nuove collaborazioni, sempre accumulate dallo scopo di portare un cambiamento nelle vite di minori in difficoltà (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 9).

La *Fondazione Zanetti Onlus*, nel tempo, è riuscita, grazie a donazioni e a partecipazioni aziendali, a crearsi un budget considerevole per poter avere un margine di manovra importante da utilizzare nei progetti che decide di sposare annualmente, e in Fig. 9 si ha il grafico dell'andamento dei fondi a disposizione della Fondazione a partire dalla sua istituzione fino al 2021.

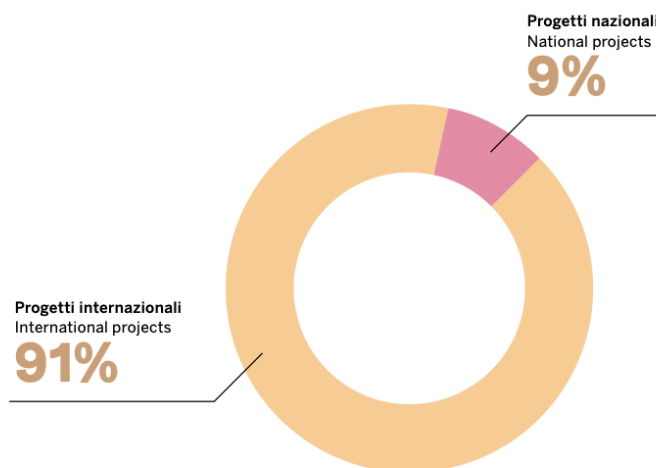
Figura 9 - Andamento dei fondi a disposizione della Fondazione Zanetti Onlus nel periodo 2007-2021



Fonte: Report "Il nostro 2021" di Fondazione Zanetti Onlus, 2022

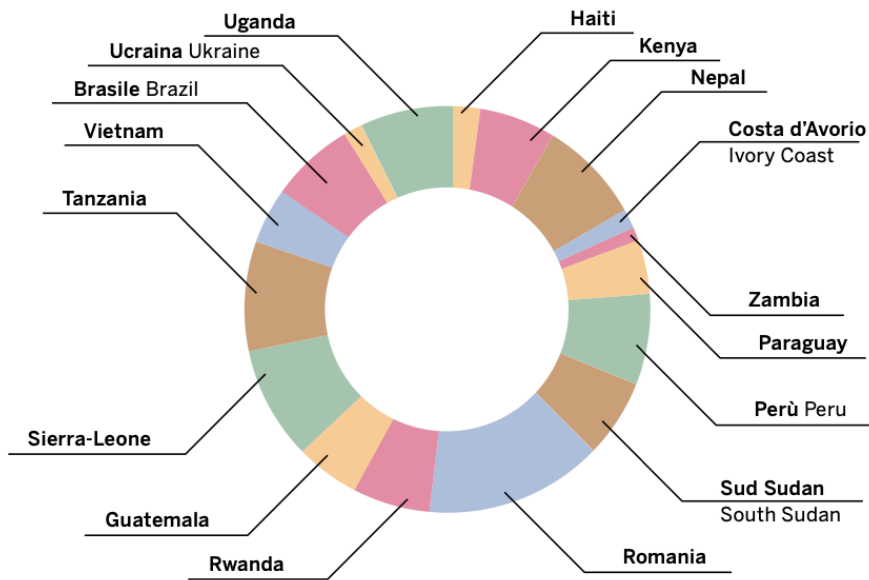
In Fig. 10, invece, si può vedere il grafico aggiornato al 2021 della suddivisione percentuale dei progetti in ambito nazionale ed internazionale, mentre in Fig. 11 si osserva il grafico rappresentante i Paesi in cui agisce la Fondazione nel mondo ed il loro peso, considerato come numero di progetti avviati all'interno.

Figura 10 - Percentuale di progetti in ambito nazionale e internazionale nel periodo 2007-2021



Fonte: Report "Il nostro 2021" di Fondazione Zanetti Onlus, 2022

Figura 11 - Grafico sul sostegno a progetti di natura internazionale



Fonte: Report "Il nostro 2021" di Fondazione Zanetti Onlus, 2022

Il primo progetto di cui vorrei parlare è chiamato "Salute integrale per i bambini dei barrios", un'iniziativa in Paraguay della *Fondazione Zanetti Onlus* in collaborazione con la *Fondazione Canossiana VOICA Onlus* che agisce in questa zona da molti anni. Le suore Canossiane, infatti, operano nel *Centro de Salud Sagrada Familia* dal 2006, assicurando quotidianamente servizi igienico-sanitari di base a più di 3.000 persone che vivono nei vicini *barrios* (termine spagnolo che in Paraguay viene utilizzato per indicare le *baraccopoli*) della periferia di *Encarnación*, terza città dal punto di vista economico del Paese (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 20).

Una particolare attenzione è riservata non solo ai bambini, ma anche alle loro mamme, attraverso un piano nutrizionale appropriato, assistenza medica e psicologica, vaccinazioni e visite domiciliari (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 20). Inoltre, grazie all'intervento della *Fondazione Zanetti Onlus*, è stato possibile garantire un servizio sanitario di base a circa 1.400 bambini compresi tra 0 e 5 anni, di cui alcuni, purtroppo, affetti da gravi problematiche neurologiche e disabilità fisiche, che senza questo aiuto importante sarebbero stati abbandonati dalla sanità statale ad una vita di stenti e continua difficoltà (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 20).

Molto interessante è anche un'altra iniziativa di responsabilità sociale dal nome "Uniti per combattere la malnutrizione infantile in Sierra Leone", in collaborazione con *Medici con l'Africa Cuamm*, un'organizzazione italiana ONG e Onlus che opera per la promozione e la tutela della salute delle popolazioni africane, e con anche il contributo dell'azienda *Segafredo Zanetti* (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30).

Tutti e tre gli enti insieme hanno avviato una campagna di sensibilizzazione e raccolta fondi per poter combattere la malnutrizione in Sierra Leone, in particolar modo per poter aiutare nelle cure dei bambini malnutriti ricoverati nell'*Ospedale Materno Infantile di Pujehun*, una zona molto isolata del Paese e che è stata duramente colpita dall'epidemia di Ebola nel 2014 e negli scorsi due anni dalla pandemia di Covid-19 (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30).

Prima che intervenisse la Fondazione, *Medici con l'Africa Cuamm* era già presente sul luogo dal 2012 con l'obiettivo di migliorare l'accesso ai servizi sanitari ostetrici, neonatali e pediatrici (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30).

Concretamente, l'intervento ha voluto garantire una sorta di continuità con quello già iniziato e realizzato dalla ONG e Onlus italiana in Sierra Leone, con lo scopo di contribuire nel processo di miglioramento dello stato nutrizionale e di salute delle comunità che vivono nel distretto di *Pujehun*, focalizzandosi in particolar modo sulle mamme e i bambini sotto i 5 anni di vita (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 31). Attraverso il contributo erogato si è riusciti a sviluppare tre attività principali che sono stati il fulcro del progetto e che continueranno ad essere i principi cardine dell'iniziativa: in primo luogo l'assistenza medica, infatti si è riusciti a garantire la presenza di un medico specialista di *Medici con l'Africa Cuamm* nell'ospedale di *Pujehun*, assicurando così la continuità dei servizi del reparto di pediatria e dando la possibilità di formare il locale personale migliorando la qualità dei servizi (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 31). La seconda attività è stata l'acquisto di nuovi equipaggiamenti per supportare il reparto in cui vengono ricoverati i bambini malnutriti, che in precedenza era malforniti e male assortiti, offrendo di conseguenza un servizio scadente (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 31). La terza e ultima iniziativa è stata l'acquisto di cibo terapeutico, ovvero le fondazioni sono riuscite ad assicurare la fornitura di alimenti, latti e formule nutrizionali con l'obiettivo di garantire le terapie più corrette possibili ai piccoli pazienti che l'ospedale ospita (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 31).

Il progetto è stato accompagnato da una campagna comunicativa da parte dell'azienda Segafredo Zanetti per cercare di sensibilizzare i consumatori su questa tematica, infatti, quest'ultimi, hanno potuto sostenere il progetto acquistando il caffè Segafredo sia nel canale retail che sullo shop online, consci che parte del ricavato era destinato al progetto *Uniti per combattere la malnutrizione infantile in Sierra Leone* (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30). Per l'occasione, inoltre, l'azienda veneta ha contattato l'illustratrice *Francesca Rizzato* facendole rivisitare la veste grafica del packaging di alcuni dei prodotti Segafredo Zanetti più venduti, dando un focus totalitario sul progetto in questione (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30). La nuova identità visiva è servita a supportare la condivisione delle informazioni e dei contenuti digital in un minisito programmato e dedicato esclusivamente al progetto e sui canali social, in particolar modo su Facebook, Instagram e LinkedIn (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30).

Tutto questo è stato accompagnato anche da una corposa campagna *in-store*, realizzata attraverso allestimenti coordinati di: totem, ovvero quelle colonne di plastica o cartone con sopra le stampe in grado di attrarre lo sguardo dei passanti grazie alla loro mole, flyer, ovvero

cartoncini pubblicitari generalmente di formato A5 caratterizzati da una grafica accattivante e da immagini che incuriosiscono il lettore, e le classiche locandine (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30). A supporto sono state create *ad hoc* e consegnate anche *mug* e *shopper* in edizione limitata, utili al sostegno complessivo del progetto (Fondazione Zanetti Onlus, 2022. Pag: 30).

3.4 Progetti Illy: “#Thanks4TheCoffee”, “Escuela y Cafè”, “Vivero de Atitude”

Il primo progetto, messo in essere da Illy, che voglio trattare è *#Thanks4TheCoffee*, un’iniziativa ideata per l’*International Coffee Day* del 2016, una giornata mondiale per festeggiare il caffè istituita dall’*International Coffee Organization (ICO)*.

L’obiettivo dell’iniziativa è di mettere in contatto diretto, creando un collegamento fisico, i numerosissimi consumatori di caffè e i primi attori della sua filiera produttiva: i coltivatori (Comunicaffè, 2016). Senza il lavoro di migliaia di coltivatori in tutto il mondo, infatti, non sarebbe possibile, per noi consumatori, bere una tazza di caffè al bar o nelle nostre case, ed è proprio per questo motivo che l’azienda triestina ha invitato tutti i consumatori a aderire al progetto per ringraziare personalmente i coltivatori di caffè (Comunicaffè, 2016).

I consumatori, per prendere parte all’iniziativa, dovevano semplicemente recarsi in uno dei *flagship store* Illy e compilare la cartolina dedicata scrivendo un messaggio di ringraziamento o un disegno, e successivamente Illy ha raccolto tutti i messaggi e li ha recapitati di persona in Brasile, Guatemala, Etiopia, Colombia Costa Rica, India, El Salvador, Tanzania e Nicaragua, dove li ha appesi ai rami delle piante di caffè delle coltivazioni durante la notte, filmando la reazione di sorpresa e commozione dei coltivatori giunti sul luogo di lavoro la mattina successiva (Comunicaffè, 2016). Per partecipare al progetto era possibile anche condividere il proprio pensiero di ringraziamento attraverso un testo o un’immagine sui propri canali social utilizzando l’*hashtag* che ha dato il nome all’iniziativa: *#Thanks4TheCoffee* (Comunicaffè, 2016).

I messaggi ritenuti più emozionati e suggestivi sono stati stampati e letti sul palco dell’*Ernesto Illy International Coffee Award*, che incorona il miglior caffè del mondo (Comunicaffè, 2016).

Da questo prima iniziativa, volta a ringraziare non solo simbolicamente ma anche fisicamente i produttori di caffè, sono nati negli anni successivi numerosi progetti correlati; tra cui uno volto ad aiutare le donne produttrici di caffè che, troppo spesso nei paesi produttori, si trovano ad affrontare sfide complicatissime per la conquista dei propri diritti (Illy, 2022). Per questo, oltre ad aver creato un docu-film per far conoscere al mondo la loro storia e far emergere i loro diritti, dal nome *A Small Section Of The World*, nel 2017, nella regione del *Cauca* in Colombia, l’azienda ha acquistato caffè dalle 19 delle 40 associazioni di donne produttrici sul territorio, aiutando quindi 520 donne delle circa 2.300 totali (Illy, 2022).

“*Escuela y Cafè*” è il secondo progetto di sostenibilità di Illy di cui voglio parlare. Una buona parte del caffè di Illy proviene dalla regione *Cauca* della Colombia, dove l’azienda ha deciso di finanziare con questo progetto 62 scuole con l’obiettivo di ridurre l’abbandono scolastico, combattere il lavoro minorile e migliorando la qualità dell’istruzione, per fornire competenze professionali ed un futuro ai produttori (Illy, 2022).

Il progetto ha fornito, inoltre, agli studenti 1.500 semi di caffè all’anno, di modo che quest’ultimi possano piantarli nelle fattorie di famiglia e, nell’arco dei sei anni di scuola, avere una piantagione produttiva, che significa ottenere risorse economiche utilizzabili per frequentare l’università o, in alternativa, per avviare un’attività caffèicola in proprio (Illy, 2022).

Il terzo progetto che voglio citare si chiama “*Vivero de Atitude*” e vuole promuovere la tutela dell’ambiente in Brasile. L’iniziativa, infatti, prevede la costruzione di un vivaio in grado di ospitare oltre 100 specie vegetali native della regione del *Cerrado* per salvaguardare la biodiversità, oltre ad interventi per proteggere le risorse idriche e promuovere l’educazione ambientale (Illy, 2022).

Gli impianti vengono, poi, distribuiti ai produttori locali creando in questo modo risorse verdi per, in particolare, la città di *Monte Carmelo*, e tutti i ricavi del vivaio vengono donati ad organizzazioni locali che aiutano e supportano bambini e anziani bisognosi (Illy, 2022).

3.5 Progetti Nespresso: “*Da Chicco a Chicco*”, “*AAA Sustainable Quality*”

Nespresso, negli anni, ha sviluppato numerosi progetti nell’ambito della responsabilità sociale e, in particolare, le due iniziative che voglio trattare sono chiamate “*Da Chicco a Chicco*” e “*AAA Sustainable Quality*”.

Il programma *Da Chicco a Chicco* è nato dalla necessità di trovare una soluzione all’enorme quantitativo di capsule utilizzate dai consumatori, e che fino alla data di inizio del progetto venivano semplicemente buttate nella raccolta differenziata delle nostre case, e dello “spreco” del caffè esausto, ovvero quel fondo di caffè che rimane all’interno delle capsule dopo l’erogazione e che di conseguenza veniva buttato nella spazzatura. Date queste due problematiche Nespresso ha studiato un programma *ad hoc*, iniziato nel 2011 grazie alla collaborazione con *CIAL (Consorzio Imballaggi Alluminio)*, *Utilitalia* e *CIC (Consorzio Italiano Compostatori)*, che fosse in grado di risolvere entrambe le problematiche: recuperare e dare nuova vita alle capsule usate e utilizzare i fondi di caffè di modo che non fossero considerati uno scarto e di conseguenza un grande spreco alimentare.

Per le sue capsule, Nespresso ha scelto come materiale l’alluminio a differenza di materiali plastici largamente utilizzati dagli altri brand, in quanto presenta numerosi vantaggi: è leggero,

resiste alla corrosione, non altera il gusto e anzi è ideale per la conservazione del caffè, è igienicamente molto sicuro e, soprattutto, è facilmente riciclabile numerose volte (Nespresso, 2022).

Per questo motivo, a partire dal 2011, l'azienda ha investito in Italia oltre 6 Mln di euro per sviluppare e realizzare un proprio sistema di raccolta delle capsule, che attualmente funziona grazie a 128 punti di raccolta (sia nelle *Boutique Nespresso* sia nelle isole ecologiche) e che ha consentito di recuperare più di 6.500 tonnellate di capsule usate, per un totale di 400 tonnellate di alluminio e oltre 3.300 tonnellate di caffè esausto (Nespresso, 2022).

Il progetto, nel solo 2021, ha permesso di raccogliere circa 1.500 tonnellate di capsule di alluminio che, in un secondo momento, vengono lavorate e recuperate, e l'alluminio viene indirizzato alle fonderie per il processo di riciclo che dà vita ad un'economia circolare da cui tutti dovrebbero prendere spunto (Gulli, 2022).

In un'economia del caffè che vede l'utilizzo di capsule affermarsi sempre di più e farla da padrona, ad oggi sono ancora troppe poche le aziende che costruiscono capsule che siano al 100% riciclabili e questo fattore, sicuramente, rappresenta la sfida maggiore di oggi e del domani.

Quando le capsule vengono raccolte, è chiaro, adesso, cosa succeda all'alluminio che compone le capsule stesse, ma il caffè esausto presente al loro interno? Per rispondere alla domanda, Nespresso si è messa in gioco per cercare una soluzione a questa sfida sul fronte dell'innovazione e della sostenibilità, sostenendo a gran voce che fosse necessario trovare un modo alternativo di sfruttare quello che per molti è uno scarto, ma che per l'azienda svizzera è ancora a tutti gli effetti una risorsa (Nespresso, 2022).

Il caffè, infatti, è un materiale naturale, ricco di cellulosa e grassi, e ha molteplici potenzialità di riciclo; quella scelta da Nespresso è di lavorarlo per realizzare dei fertilizzanti, ricchi di azoto, potassio e magnesio (Nespresso, 2022). Per questo motivo, l'azienda, destina i propri fondi di caffè alla realizzazione di un compost che viene successivamente impiegato per la coltivazione di alcune risaie in Lombardia, nel Lazio e in Piemonte (Nespresso, 2022).

Dopodiché, il riso, prodotto grazie al fertilizzante ottenuto dal caffè esausto, viene riacquistato da Nespresso che in un secondo momento lo dona al *Banco Alimentare della Lombardia*, a quello del *Lazio* e a quello del *Piemonte*, per poter offrire piatti di riso alle persone più bisognose (Nespresso, 2022).

Nell'arco del 2021, Nespresso è riuscita a donare alle associazioni sopra citate circa 700 quintali di riso, l'equivalente di oltre 780.000 piatti di riso ma se si considerano i dati dall'inizio del progetto, più di 10 anni fa, si scopre che i quintali di riso donati sono oltre 4.000, e che il *Banco Alimentare della Lombardia*, grazie all'iniziativa, è stato in grado di distribuire riso per circa 4 Mln di piatti, a cui si aggiungono oltre 470.000 distribuiti dal *Banco Alimentare del Lazio* (Nespresso, 2022). In queste statistiche non figurano ancora i numeri del *Banco Alimentare del Piemonte* in quanto quest'ultima associazione è entrata a far parte del progetto solo nel 2022, per cui bisognerà aspettare la fine dell'anno per poter analizzare i dati aggiornati.

Nespresso ha scelto il riso come prodotto per la sua iniziativa di valore sociale sul territorio in quanto è un alimento dalle numerose proprietà, sia alimentari che di conservazione (Nespresso, 2022). Infatti, è uno degli alimenti più tollerati non contenendo glutine e, in termini nutritivi, è completo (Nespresso, 2022). In aggiunta, il riso, è un alimento ideale per la donazione grazie a molteplici fattori, in particolare: la sua lunga conservazione che non altera le proprietà dell'alimento e la sua alta resa, che consente con 1kg di prodotto di preparare numerosi pasti (Nespresso, 2022).

La seconda iniziativa messa in essere da Nespresso è denominata *AAA Sustainable Quality* e pone il suo focus sull'elevata qualità sostenibile della materia prima, ma non solo; infatti, il programma vuole assicurare e accrescere il benessere sociale per chiunque sia coinvolto nel processo di produzione e lavorazione del caffè lungo tutta la filiera (Nespresso, 2022).

AAA Sustainable Quality è stato lanciato nel 2003 in collaborazione con la *ONG Rainforest Alliance*, e vuole essere una risposta diretta e concreta al rischio sistemico a lungo termine della catena di approvvigionamento del caffè di alta qualità, in quanto poco sostenibile e con standard difficili da mantenere anno dopo anno (Nespresso, 2022).

L'innovativo programma prevede la cooperazione di Nespresso per l'approvvigionamento di caffè di elevata qualità, l'*expertise* di Nespresso in fatto di agricoltura sostenibile e controllata e l'esperienza di *Rainforest Alliance* negli standard di sostenibilità e nella loro implementazione nelle piantagioni, per restituire un risultato finale caratterizzato dalle idee più innovative in fatto di qualità, produttività e sostenibilità, rivolgendo un'attenzione particolare ai parametri sociali, ambientali ed economici (Nespresso, 2022).

Il progetto, che si estende dal Messico alla Colombia, dal Brasile al Kenya, dal Costa Rica al Sudan, è iniziato con 300 coltivatori coinvolti nell'iniziativa *AAA Sustainable Quality* e, ad oggi, conta più di 63.000 piantagioni e migliaia di agricoltori che adottano le pratiche suggerite da Nespresso per un metodo di produzione che sia sostenibile e rispettoso dell'ambiente (Nespresso, 2022).

Ma l'iniziativa non si ferma qui, perché parallelamente la Nespresso si è impegnata nell'*AAA Farmer Future*, progetto corollario avviato nel 2014 per proteggere il futuro dei coltivatori creando, in collaborazione con *Fairtrade International*, il primo piano pensionistico destinato ai piccoli produttori di caffè in Colombia, proteggendoli, quindi, dai rischi di un futuro incerto e accrescendo il loro benessere nel lungo termine (Nespresso, 2022).

Per quanto riguarda l'aspetto prettamente ambientale, attraverso questo progetto, Nespresso e *Rainforest Alliance* hanno risposto al problema della deforestazione che impoverisce anche le piantagioni di caffè con un programma di ripopolamento di alberi, attraverso un approccio chiamato "*insetting agroforestale*", che prevede la riduzione delle emissioni residue di gas serra a monte della filiera (Nespresso, 2022). Da anni, inoltre, l'azienda lavora per potenziare la resistenza al cambiamento climatico riducendo l'impronta di carbonio, infatti, ad oggi, ogni tazzina di caffè ha un impatto ambientale minore del 20%

rispetto all'inizio del programma grazie, in particolar modo, ad una maggiore efficienza energetica dei macchinari (Nespresso, 2022).

Il progetto ha restituito, anche dal punto di vista commerciale, degli ottimi risultati che sono diventati un vero e proprio vanto per l'azienda. Ne è un esempio la varietà di caffè *Master Origin Indonesia*, proveniente dall'isola di *Sumatra* dove sorge la cooperativa *Ara Cahayani Gayo* che ha aderito al programma *AAA Sustainable Quality* con i suoi 1.800 agricoltori (Nespresso, 2022). I coltivatori, qui, hanno potuto avere accesso a formazione, nuove attrezzature e nuove opportunità, tra cui l'insegnamento del metodo *wet-hulled* che prevede la raccolta delle drupe a mano, poi vengono lasciate fermentare per tutta la notte e solo la mattina seguente sciacquate (Nespresso, 2022). La particolarità di questa metodologia è che invece di procedere all'asciugatura, i chicchi vengono decorticati quando sono ancora bagnati, restituendo un risultato ottimale (Nespresso, 2022).

Un altro risultato degno di menzione è il *Master Origin Nicaragua*, varietà prodotta nell'omonimo Paese dove il progetto in questione è attivo dal 2010 (Nespresso, 2022). Il programma ha permesso di creare una rete di supporto per produrre caffè di alta qualità e per ottenerlo è stata insegnata una tecnica, chiamata *black-honey*, secondo la quale i coltivatori lasciano parte del frutto sul chicco consentendo agli zuccheri naturali contenuti nel primo di penetrare all'interno del chicco e dotarlo di un gusto unico (Nespresso, 2022).

3.6 Progetti Nescafé Dolce Gusto: "Nescafé Plan"

Il *Nescafé Plan* è il più grande programma di sostenibilità nel settore caffè al mondo per quantità di caffè prodotto e per il numero di coltivatori coinvolti, ed è un'iniziativa partita nel 2010 che continua a raccogliere risultati importantissimi (Nescafé Dolce Gusto). A sostegno di ciò, Nescafé Dolce Gusto, scrive sul suo sito ufficiale che nell'arco di tempo tra il 2010, data di inizio del progetto, e il 2020 ha investito circa 300 Mln di euro in progetti di sostenibilità che rientrano nel più ampio programma *Nescafé Plan* (Nescafé Dolce Gusto). La precisazione che bisogna fare adesso è che il progetto non è esclusivo del brand *Nescafé Dolce Gusto* ma è supportato e mandato avanti anche da marchio "originario" *Nescafé*, motivo per cui i numeri incredibilmente elevati che vengono citati dai report sono viziati da questa presenza, magari non predominante ma sicuramente ingombrante, che partecipa attivamente ai risultati del programma.

Ad ogni modo, l'obiettivo ultimo del progetto è di garantire che la coltivazione del caffè abbia un futuro, quindi l'impegno messo in atto dall'azienda non può limitarsi ai problemi dei coltivatori nel breve termine ma deve avere una visione di più ampio respiro, rendendo questa professione un orgoglio per i coltivatori da tramandare alle generazioni future (Nescafé Dolce Gusto).

Gli obiettivi che l'impresa si è prefissata per il *Nescafé Plan* sono molteplici: istruire i coltivatori con le tecnologie di ultima generazione, assicurare il sostentamento per gli agricoltori, rendere le piantagioni più resistenti ai periodi di siccità e migliorare le varietà di piante per aumentare la loro resistenza alle malattie (Nescafé, 2020). Infatti, oggi, il progetto comprende 300 esperti coltivatori Nescafé che lavorano con i coltivatori in oltre 15 Paesi del mondo, offrendo un'istruzione avanzata sul business e sulle tecnologie agricole all'avanguardia, ma gli esperti insegnano anche ai coltivatori locali come diversificare le entrate coltivando diverse piantagioni di caffè, così che possano gestire meglio le loro risorse e migliorare il loro tenore di vita attuale e futuro (Nescafé, 2020). Il discorso acqua, inoltre, è estremamente importante, e sotto questo punto di vista gli esperti Nescafé sviluppano nuove varietà di piantagioni in grado di resistere a condizioni climatiche più aride e di conseguenza abbassare di molto l'uso e lo spreco di acqua, che, invece, va a vantaggio delle comunità e dell'ambiente che si ritrovano con una maggiore disponibilità idrica (Nescafé, 2020). Infine, l'azienda ha proposto 8 nuove varietà migliorate di piante di caffè, che sono più produttive ma soprattutto molto più resistenti a malattie, come la ruggine del frumento, che rovina le piante e i raccolti (Nescafé, 2020).

I risultati raggiunti dal progetto sono strabilianti: Nescafé dichiara che attualmente il 75% del caffè usato per i propri prodotti è raccolto in modo sostenibile, e, nel 2020, questa percentuale significava circa 649.000 tonnellate approvvigionato in modo sostenibile, rendendolo il volume più elevato per un singolo acquirente di caffè (Nestlé, 2022). In modo un po' ambizioso Nestlé ha comunicato che l'obiettivo per Nescafé è di raggiungere il 100% del fabbisogno di caffè tramite raccolta sostenibile (Nestlé, 2022).

Inoltre, il progetto prevedeva la distribuzione di 220 Mln di piantine, ma questo numero è stato ampiamente raggiunto e superato, in quanto ad oggi dichiara di aver fornito più di 235 Mln di piante, favorendo il rinnovo di quasi 120.000 ettari di coltivazioni in tutto il mondo (Nestlé, 2022).

In queste 235 Mln di piantine appena citate, sono presenti 15 nuove varietà di arabica e robusta ad alto rendimento e resistenti alle malattie, sviluppate e distribuite in particolare in particolar modo in: Messico, Colombia, Ecuador, Filippine e Thailandia (Nestlé, 2022).

Ma il progetto non si ferma qui, perché ha favorito ed effettuato più di 900.000 corsi di formazione per i coltivatori sulle pratiche agricole sostenibili, con l'obiettivo di ottimizzare il rapporto produttività/costi, di migliorare la qualità e soprattutto ridurre l'impatto ambientale delle piantagioni (Nestlé, 2022). Oltre a questo, circa 10.000 donne e giovani agricoltori hanno beneficiato di corsi per migliorare le loro condizioni economiche e lavorative (Nestlé, 2022).

Le sezioni citate riguardanti corsi di formazione rientrano in un progetto corollario del *Nescafé Plan* che prende il nome di *Nescafé Better Farming Practices*, creato in collaborazione con la *Rainforest Alliance* e alla *4C Association*, un documento internazionale per la formazione dei coltivatori di caffè e che apre la strada al programma *Farmer Connect* per l'acquisto diretto di caffè da questi coltivatori, così da essere in contatto perenne con agricoltori e cooperative (Nescafé Dolce Gusto). Ed è proprio questo scambio diretto e costante che consente

all'azienda di adattare al meglio la formazione che propone nel mondo in base alle esigenze specifiche di ogni coltivatore, comunità e terreno (Nescafé Dolce Gusto).

3.7 Progetti Kimbo: "Integrity"

Per quanto riguarda l'azienda Kimbo, il discorso progetti di sostenibilità è un po' complicato in quanto l'azienda non ha mai avviato delle vere e proprie iniziative di responsabilità sociale, a parte gli ottimi risultati raggiunti dalla fabbrica di Melito certificati in due occasioni, come già detto nel paragrafo 2.5 dell'elaborato, ma più che altro ha partecipato a progetti o eventi esterni, organizzati da terze parti, e che quindi, ai fini dell'elaborato, non possono essere considerate rilevanti. Nonostante questo, si tratta sicuramente di iniziative interessanti, come, ad esempio, nel 2021 ha partecipato in qualità di *main sponsor* all'evento di presentazione del progetto europeo di mobilità integrata *Life for Silver Coast*, finanziato dal *Programma Life* della *Commissione Europea* e da Kimbo, e coordinato dall'*Università La Sapienza di Roma* (Newsfood, 2021). Il progetto tratta un rivoluzionario sistema di mobilità sostenibile per i territori dell'*Isola del Giglio*, del *Monte Argentario* e di *Orbetello* che punta a creare un sistema di spostamenti alternativi ed ecocompatibili, esclusivamente elettrici, rendendo accessibili, specialmente ai turisti, delle aree non servite dai mezzi pubblici tradizionali (Newsfood, 2021).

Una seconda partecipazione interessante è stata nel 2020 presso l'*Humanitas University*, in collaborazione con *Dolce&Gabbana*, dove ha erogato delle borse di studio per studenti meritevoli del corso di *MedTec School*, per finanziare ed aiutare la ricerca scientifica (Foodaffairs, 2020).

Queste due collaborazioni dimostrano l'interesse e l'impegno dell'azienda napoletana in attività di responsabilità sociale, ma ai fini dell'elaborato l'unica iniziativa in ambito sostenibilità che è stata ideata, progettata e concretizzata da Kimbo è il progetto "Integrity".

Il programma ha reso le piantagioni in America Latina, che producono una nuova miscela marchiata Kimbo, sostenibili e certificate da *Rainforest Alliance*, testimoniando un impegno costante negli anni a promuovere un'agricoltura sostenibile, la protezione dell'ecosistema e un'attenzione nei confronti delle situazioni sociali del personale coinvolto lungo la filiera (Kimbo, 2022).

Il programma di certificazione del caffè ha dato vita ad un prodotto, successivamente lanciato sul mercato, 100% arabica e certificato sostenibile, supportato, per l'occasione, da una nuova veste grafica (Distribuzione Moderna, 2011). A sottolineare l'importanza del progetto, infatti, *Carré Noir* ha ideato dei nuovi packaging riciclabili che richiamano proprio le lontane terre d'origine e il profumo intenso che si respira nelle piantagioni, e per farlo ha posizionato la scritta *Integrity* dello stesso verde del brand *Rainforest Alliance* riportato di seguito e ben in mostra (Distribuzione Moderna, 2011).

Le informazioni riguardanti il progetto, purtroppo, sono molte poche sia sul sito web che su altre fonti per cui le attività in ambito sostenibilità messe in atto da Kimbo sono insufficienti per un'azienda che rimane il secondo player nel settore retail sul mercato italiano.

CAPITOLO 4 L'IMPEGNO SOCIALE COME MOTORE DEL SUCCESSO AZIENDALE

In questo quarto, e ultimo, capitolo dell'elaborato si procede ad un'analisi degli aspetti economici dell'implementazione di progetti sostenibili nelle strategie di business aziendali, in particolare evidenziando gli ostacoli che si incontrano lungo la filiera e successivamente i potenziali vantaggi che si potrebbero riscontrare. Nel secondo paragrafo vengono analizzate le iniziative citate nel terzo capitolo con l'obiettivo di evidenziare quali tra queste siano considerabili mosse di *green marketing* e quali, invece, di *greenwashing*.

4.1 Ostacoli alla sostenibilità nella filiera del caffè

Gli ostacoli che impediscono, o non invogliano, le aziende ad impegnarsi in progetti per aumentare la sostenibilità dei processi lungo la filiera del caffè sono molteplici, ed in questo paragrafo si vuole cercare di evidenziarli con lo scopo, ovviamente, di fornire una situazione il più chiara e dettagliata possibile, e non per difendere quelle aziende che si presentano pigre in programmi di responsabilità sociale.

Il primo ostacolo, e forse il più semplice da individuare, è rappresentato dal *trade-off* tra il *business model* aziendale e la sostenibilità. Questo cosa significa? Significa che per anni, ed in parte ancora adesso, l'obiettivo cardine delle imprese, nel settore del caffè o meno, è stato quello di accrescere i propri profitti, sfruttando i periodi di *boom economico*, e di conseguenza i *modelli di business* erano pensati e strutturati con quest'unica finalità mettendo in secondo piano tutte le altre considerazioni quali l'impatto ambientale e sociale (Troncone, 2020. Pag: 15). Ad oggi, questa visione non è più accettata e non è più possibile, quindi le aziende devono effettuare uno sforzo notevole per modificare i propri *business models* e renderli efficienti economicamente parlando, ma al tempo stesso sostenibili per l'ambiente e la società.

Una multinazionale, per esempio, è caratterizzata da una delocalizzazione delle fasi di produzione in Paesi in via di sviluppo dove i costi della manodopera sono estremamente più bassi e questo rappresenta sicuramente uno dei suoi punti di forza, ma in un'ottica di responsabilità sociale e ambientale, l'azienda, dovrebbe controllare l'intera filiera, globalizzata e altamente frammentata, accertandosi che le pratiche utilizzate tutelino le condizioni di salute e di sicurezza di ogni lavoratore, che applichino salari minimi che consentano una vita dignitosa, che non danneggino le risorse ambientali e non facciano uso di lavoro minorile (Troncone, 2020. Pag: 15).

Risulta facile intuire come tutti questi impegni, a carico delle aziende, impattino in modo importante sui costi aziendali, e che quest'ultime si trovino davanti ad un bivio: accettare l'incremento di costo con una conseguente riduzione dei margini di profitto, oppure incrementare i propri prezzi di vendita, comunicando il maggior valore offerto, rischiando però di perdere quella sezione di consumatori più sensibili alle variazioni di prezzo che alle questioni ambientali e sociali (Troncone, 2020. Pag: 15). Ed è proprio qui che si presenta il *trade-off* precedentemente citato, un bivio sfidante per le aziende che, però, nella maggior parte dei casi decidono di intraprendere la seconda strada, per salvaguardare i propri margini e rimanere competitivi sul mercato.

Ma da questa prima analisi sorge immediatamente il secondo problema, ovvero, non tutte le aziende hanno disponibilità economiche sufficienti ad intraprendere uno sforzo di controllo e responsabilità lungo tutta la propria filiera, lunga o corta che sia, delocalizzata o interamente centralizzata. Le piccole imprese, nate con un *business model* incentrato sul creare profitti, avranno molte difficoltà ad effettuare questo cambiamento di rotta, perché l'investimento che andranno ad effettuare, nel caso in cui possano permetterselo, dovrà essere necessariamente coperto da futuri margini maggiori, e il rischio che questo non accada purtroppo è molto elevato. Rappresentano, invece, un caso diverso quelle aziende che fin dalla costituzione fanno del loro punto di forza, strategico e commerciale, la responsabilità sociale ed ambientale, e che quindi fin dal principio sopravvivono nel mercato proprio grazie a questo loro impegno e, nella maggior parte dei casi, ad una clientela molto fidelizzata che le supporta da sempre.

Le grandi aziende, invece, godono di un importante privilegio, ovvero, grazie alle indubbie maggiori disponibilità economico finanziarie, possono controllare la propria filiera e, in più, hanno una quasi certezza che il loro marchio verrà comprato comunque dai consumatori, in quanto già molto affermato sul mercato, e, quindi, spesso scelto indipendentemente dall'impegno aziendale in iniziative di responsabilità.

Proseguendo nell'analisi il secondo, grande ostacolo allo sviluppo sostenibile del settore del caffè deriva dall'idea che questa materia prima sia una *commodity* che, la Borsa Italiana definisce come "[...] quella particolare categoria di beni che viene scambiata sul mercato senza differenze qualitative. Si tratta più nello specifico di beni cosiddetti fungibili, che sono quindi sostituibili nella soddisfazione del bisogno cui sono collegati, indipendentemente da chi li produce" (Borsa Italiana, 2019). Nonostante molti produttori e molte aziende attive nel settore dello *specialty coffee* stiano lottando negli ultimi anni per allontanare il loro caffè dal concetto di *commodity*, rimane invece valida questa definizione per il caffè "tradizionale" che di conseguenza presenta degli effetti che complicano il binomio caffè – sostenibilità.

In primo luogo, tutti i prodotti definiti *commodity* presentano una caratteristica comune, ovvero che il *driver* principale di acquisto è il prezzo, in quanto si dà per scontato che un prodotto sia equivalente a tutti gli altri e soddisfi il bisogno del consumatore al pari dei prodotti dei competitor (Troncone, 2020. Pag: 16). La lotta che ne scaturisce tra le aziende, quindi, è sul prezzo, con l'obiettivo di raccogliere nuovi clienti rubandoli ai competitor e

provare a fidelizzarli. Ma se il *driver* di scelta primario è il prezzo, non bisogna dimenticare che il consumatore moderno è pigro, ed è quindi disposto, nella maggior parte dei casi, a spendere un po' di più rispetto a quanto vorrebbe se il ritorno in termini di comodità e semplicità lo gratifica abbastanza da pareggiare l'investimento fatto. In questa esatta situazione subentra quindi l'attuale *trend* del consumo del caffè nelle case, il *sistema monoporzionato*. Questo sistema, che funziona tramite capsule, è preferito rispetto ai metodi classici come le *cialde* o la *moka*, che a parità di qualità sono anche meno costosi, semplicemente per la sua velocità di preparazione (considerando anche il tempo di accensione della macchina del caffè, in media in 40 secondi la bevanda è pronta) e dall'estrema semplicità nell'utilizzo, per cui non è richiesta nessuna abilità o nessuna esperienza pregressa (Troncone, 2020. Pag: 16). Ma il problema che voglio evidenziare da tutto questo discorso è che le capsule, ad oggi, sono il sistema per la preparazione del caffè più impattante dal punto di vista ambientale, nonostante rappresentino la sfida del momento per le aziende che vogliono infatti renderle più sostenibili modificando i materiali con cui sono composte.

Un secondo problema derivante dall'essere una *commodity* è la volatilità del prezzo del caffè, che, troppo spesso, non è causata da un reale andamento del mercato, ma da variazioni dovute a speculazioni finanziarie che, senza rendersene conto o ancora peggio non preoccupandosene, causano danni deleteri e irreparabili ai piccoli produttori (Troncone, 2020. Pag: 27). I piccoli produttori locali, infatti, a causa di condizioni precarie di vita e di mancanza di potere contrattuale sono costretti ad accettare condizioni di mercato altamente sfavorevoli imposte dai *coyotes* (intermediari, che spesso agiscono per conto delle grandi multinazionali, che comprano partite di caffè dai produttori locali per rivenderle alle grandi aziende compratrici, lasciando i primi fuori dai giochi e con margini di guadagno incredibilmente bassi) (Troncone, 2020. Pag: 27). Tutto questo, ancora una volta, incide sulla sostenibilità ambientale in quanto questi coltivatori, che ricordo non hanno un *feedback* in termini di prezzo o di qualità del prodotto dal mercato perché tagliati fuori dai *coyotes*, non hanno le competenze e i capitali per implementare una produzione sostenibile e attenta, andando ad alimentare un circolo vizioso di mala agricoltura e scarsa efficienza (Troncone, 2020. Pag: 27).

La terza problematica è legata alle questioni ambientali o sociali che diventano casi mediatici, infatti in alcuni casi la pressione dei media può incentivare le imprese ad adottare politiche più sostenibili per non dover rispondere a domande "scomode" e soprattutto per accontentare la crescente domanda di maggiore responsabilità, ma in altri casi, invece, l'informazione non supportata da sufficienti approfondimenti può influenzare le scelte del consumatore, e di conseguenza quelle delle aziende, verso un problema che in realtà non porta ad un reale impegno e cambiamento verso un futuro più sostenibile (Troncone, 2020. Pag: 16).

Il quarto ostacolo per una produzione di caffè più sostenibile è la distanza tra i Paesi produttori ed il mercato di riferimento, quasi tutti i produttori di caffè sono concentrati nella fascia equatoriale del mondo, mentre la maggior parte dei consumatori si trovano nel "nord del mondo"; la distanza geografica, però, diventa anche distanza culturale, ed infatti la tendenza

a fornire informazioni sulla tracciabilità del caffè lungo la filiera, che rende i consumatori più partecipi e soprattutto consapevoli durante l'atto di acquisto, è in voga da poco tempo, perché prima queste informazioni erano completamente taciute, per cui il consumatore non sapeva riguardo la produzione del caffè (Troncone, 2020. Pag: 27).

Nonostante tutto quello detto finora, la sostenibilità nel settore del caffè non è un concetto nuovo, ma solo recentemente c'è stato un significativo cambiamento nelle aspettative dei consumatori, e in generale della società, e nella consapevolezza comune dei problemi di sostenibilità da provare a risolvere nel minor tempo possibile (Beverfood, 2020).

La redazione del sito internet Beverfood, specializzato in tematiche *beverage*, ha condotto nel 2020 una ricerca che evidenzia come risultato che la principale influenza sulle pratiche sostenibili delle aziende attive nel settore del caffè è la domanda dei consumatori, ed infatti il 73% degli operatori del caffè la vota come principale motore di spinta (Beverfood, 2020). Partendo dall'esito di questa ricerca vorrei fare una precisazione data da una mia personale riflessione sul tema, ovvero, ritengo che sia sicuramente positivo che le aziende ascoltino i propri consumatori, le loro riflessioni e le loro richieste, e che si mobilitino per cercare di soddisfarli per quanto riguarda la sostenibilità, anche se questo dovesse significare effettuare investimenti importanti. Ma la mia domanda sorge spontanea: a livello di etica personale e aziendale, aumentare i livelli di responsabilità sociale e ambientale non dovrebbe essere la cosa giusta da fare a prescindere dai desideri e dalle richieste dei propri consumatori?

A mio avviso, un'azienda nel 2022 dovrebbe essere a conoscenza nei minimi dettagli dei problemi a livello sociale e ambientale che il pianeta sta attraversando, e la scelta di implementare progetti di sostenibilità nel proprio *business model* dovrebbe essere naturale e scissa dal pensiero dei consumatori a riguardo, semplicemente perché è la cosa giusta da fare, e non ci si può più tirare indietro.

Per dare dei dati numerici che aiutino a capire la situazione in cui viviamo, allo stato attuale, uno studio ha dimostrato che coltivare con i metodi tradizionali un solo chicco di caffè arabica in Vietnam ed esportarlo in Regno Unito produce emissioni di gas serra equivalenti a circa 15kg di anidride carbonica (Moretti, 2021). Eppure, lo stesso studio, ha dimostrato anche che usando una percentuale inferiore di fertilizzanti, gestendo meglio il consumo d'acqua e di energia durante la lavorazione e favorendo l'esportazione dei chicchi via nave, anziché in aereo, i 15kg di emissioni di CO₂ precedentemente citati diventerebbero solamente 4kg (Moretti, 2021).

Inoltre, una normale tazzina di espresso ha un'impronta media di carbonio di circa 0,28g, ma se i chicchi venissero coltivati in modo più sostenibile per provare a ridurre l'impronta, usando quindi il più possibile energie rinnovabili per alimentare le attrezzature agricole e i macchinari industriali, l'impatto scenderebbe a circa 0,06g (Moretti, 2021).

I risultati dello studio vogliono sottolineare che, soprattutto per le grandi aziende, questi cambiamenti che si richiede di apportare sono molto piccoli ma i risultati finali in termini di impatto ambientale sarebbero estremamente positivi.

La stessa ricerca ha mostrato, inoltre, che il 47% degli operatori del caffè affermano che la mancanza di conoscenze delle pratiche sostenibili rende molto più difficile il raggiungimento degli obiettivi di responsabilità che si sono prefissati, e, per questo motivo, i fornitori e i produttori locali svolgono un ruolo cruciale in quanto, tramite un continuo dialogo, devono essere in grado di dimostrare quali iniziative sostenibili facciano davvero la differenza (Beverfood, 2020).

La ricerca ha evidenziato che le principali iniziative sostenibili, su cui gli operatori vorrebbero concentrarsi, sono in ordine decrescente di priorità: la riduzione degli imballaggi di plastica e materiali difficilmente riciclabili, l'approvvigionamento di cibo, manutenzione preventiva e costante per allungare la vita utile dei macchinari, aumentare l'efficienza energetica dei macchinari agricoli e industriali e studiare nuovi metodi sostenibili di consegna del prodotto (Beverfood, 2020). La prima sfida si lega indissolubilmente al problema della plastica monouso, largamente utilizzata nel settore *food & beverage*, ed in particolare nel mondo del caffè. Otto operatori su dieci (82%) affermano di aver già introdotto nei loro stabilimenti metodi per ridurre la plastica monouso, tuttavia meno della metà (46%) conferma di aver già introdotto metodi alternativi per ridurre le tazze di caffè monouso (Beverfood, 2020). Inoltre, i fornitori devono ripensare gli imballaggi di ogni fase della filiera di fornitura, e introdurre sacchetti di caffè biodegradabili o casse riutilizzabili, per aiutare gli operatori a riciclare e riutilizzare ove possibile (Beverfood, 2020).

Il 53% degli operatori di caffè vede nel miglioramento dell'efficienza energetica delle apparecchiature un focus principale e, ad oggi, il 47% sostiene che i propri macchinari siano deludenti non rispettando gli standard previsti dalla prova del tempo, un problema questo che sarebbe facilmente risolvibile migliorando e aumentando il livello della manutenzione preventiva (Beverfood, 2020).

Il 44% degli operatori intervistati per la ricerca hanno dichiarato che lavorare con fornitori sostenibili dovrebbe essere una priorità assoluta e oltre la metà di questi (56%) sarebbe disposta a pagare di più per un fornitore che riesca ad offrire un impatto misurabile sugli sforzi di sostenibilità (Beverfood, 2020).

Continuare a ridurre l'impatto dell'industria del caffè sull'ambiente è di fondamentale importanza oggi, ed è destinato ad essere un luogo comune anche nei prossimi anni, inoltre, dato l'aumento della domanda e della consapevolezza dei consumatori, questo è sicuramente il momento di investire in soluzioni sostenibili di lungo termine, sfidando gli ostacoli citati nel paragrafo e trovando soluzioni innovative (Beverfood, 2020).

4.2 Analisi delle iniziative: Green Marketing o Greenwashing?

Prima di iniziare la mia personale analisi sulle iniziative esposte nel capitolo 3 dell'elaborato, bisogna dare un contesto ed un significato ai termini *green marketing* e *greenwashing*, essendo questi di fondamentale importanza per poter comprendere appieno il significato delle analisi critiche che verranno fatte nel corso del presente paragrafo. Con *green marketing* si intendono tutte quelle strategie di promozione di prodotti, servizi o attività descritte come ecologicamente sicure o più sostenibili rispetto al passato (Inside Marketing). Ma non è solo questo, infatti anche le iniziative che prevedono una chiara lotta a problemi ambientali o sociali, come il sostenere economicamente le associazioni che si occupano di questi temi, quindi senza necessariamente una successiva commercializzazione di un eventuale prodotto o servizio, sono considerate strategie di *green marketing* in quanto volte a certificare una responsabilità ed un'attenzione da parte delle aziende a queste delicate tematiche (Inside Marketing).

Una strategia di *green marketing* efficace, però, dovrebbe focalizzarsi sull'azienda nel suo complesso e sui suoi processi, e non limitarsi solamente alla promozione di un prodotto più "green" (Inside Marketing). L'obiettivo ultimo, infatti, dovrebbe essere quello di puntare sullo sviluppo di una *brand identity* caratterizzata dall'impegno nel fare delle scelte più responsabili, partendo dai processi produttivi e dalle modalità di smaltimento dei rifiuti, fino ad arrivare a educare il proprio target ad abitudini di consumo e di riciclaggio più sostenibili (Inside Marketing). Un altro punto di fondamentale importanza è che tutte queste attività devono essere comunicate ai consumatori in maniera chiara e veritiera, senza lasciare spazio a dubbi o a vuoti esplicativi, che creerebbero solo confusione nelle persone e lascerebbero un alone di insicurezza sulla realtà bontà delle iniziative tanto decantate (Inside Marketing).

Il secondo termine da analizzare è il *greenwashing*, molto più conosciuto rispetto al primo perché divenuto negli anni un termine "alla moda" e, alle volte, un po' abusato da giornalisti. Con questo termine si intende la promozione di un'immagine positiva in ottica di sostenibilità attraverso attività, iniziative e progetti di *corporate social responsibility*, che, in realtà, non rispecchiano il reale impegno e la mission aziendale (Inside Marketing). In questo caso si tratta quindi di creare una facciata *green* ma continuare a adottare pratiche non sostenibili o, ancora peggio, promuovere un'attività di responsabilità sociale e ambientale quando invece la finalità e il modo di agire è contraddistinto da uno scarso interesse per le tematiche. Inoltre, un'altra caratteristica predominante del fenomeno di *greenwashing* è proprio il ricorso ad una comunicazione con informazioni poco accurate o addirittura ingannevoli, che spesso hanno dato vita a scandali e a seri danni di *brand reputation*, considerando anche che i consumatori moderni sono sempre più informati e quindi affermazioni poco credibili possono essere facilmente oggetto di aspre critiche (Inside Marketing).

Il primo progetto che voglio analizzare è *iTierra!*, della Lavazza, che a mio avviso è *borderline* tra essere un'iniziativa di *green marketing* e *greenwashing*. L'iniziativa è lodevole in quanto ha finanziato e partecipato attivamente alla costruzione di abitazioni, scuole e servizi igienici

per migliorare il livello qualitativo della vita nei Paesi in cui ha agito, che vivono condizioni di precarietà e, in alcune zone, di povertà estrema, per cui sarebbe da considerare come un progetto di *green marketing*. Ma al tempo stesso bisogna ricordarsi che l'altro focus del progetto era incentrato su un massiccio intervento per migliorare l'efficienza produttiva delle comunità di agricoltori, con lo scopo di aumentare il quantitativo di caffè prodotto, ridurre i costi dei processi, aumentare la qualità del prodotto finale per poter vendere il caffè certificato *Bio-Organic* ad un prezzo di molto maggiore rispetto alla media degli altri prodotti Lavazza presenti sul mercato (si tratta di circa 35 centesimi su 100g di prodotto macinato, di oltre 1 euro per 100g di caffè in grani e circa 20 centesimi su 100g di prodotto nelle capsule). Ovviamente questo ragionamento è alla base del normale commercio, per cui se si investono soldi per migliorare i processi, il prodotto finale viene venduto ad un prezzo maggiore per rientrare dell'investimento fatto in precedenza. Ma il dubbio che l'azienda possa essersi mossa con l'obiettivo di investire e poi alzare i prezzi del prodotto derivato per rientrare dell'investimento fatto e continuare nel tempo a guadagnare margini sempre più importanti, resta.

La seconda iniziativa della Lavazza da analizzare è l'edizione del *Calendario* del 2018, intitolata "*2030 What Are You Doing?*". Questo progetto, come già raccontato nel dettaglio nel paragrafo 3.2 dell'elaborato, non comporta nessuna commercializzazione a posteriori, in quanto il calendario è diventato un oggetto da collezione e non è in vendita tramite i canali dell'azienda. Viene distribuito fisicamente ai presenti durante le serate annuali di presentazione dell'uscita del calendario e a poche altre persone che lavorano nell'azienda o nel settore, quindi, per l'azienda, non è un "prodotto" che comporta un guadagno, ma solo un manifesto dell'impegno che la Lavazza mostra a sostegno delle tematiche che tratta al suo interno e che cambiano quasi tutti gli anni. In particolare, però, questa edizione si concentrava sui *17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite* ed è il motivo per cui ho deciso di parlarne, in quanto racconta un impegno verso il sociale e l'ambiente attraverso le gesta di *17 ambassadors* che quotidianamente lottano per un mondo migliore. L'iniziativa, a mio parere, rimane un ottimo progetto di responsabilità sociale e ambientale, volto sicuramente a aumentare e migliorare la *brand image* che negli anni Lavazza sta costruendo e implementando con i numerosi progetti di sostenibilità, e soprattutto a porre l'attenzione di tutti gli operatori del settore e di tutti noi consumatori su queste importanti tematiche, per cui merita a pieno titolo la nomea di progetto di *green marketing*.

Nonostante questo, l'agire di Lavazza presenta ancora delle lacune che potrebbero essere assimilate al concetto di *greenwashing*, come ad esempio il fatto che commercializzi capsule compatibili con le macchine Nespresso e di conseguenza le produca in alluminio esattamente come il brand svizzero. Il problema risiede nel fatto che queste capsule non vengono riciclate tramite i programmi di ritiro capsule di Nespresso e quindi rischiano di diventare un rifiuto molto inquinante e non sempre facilmente riciclabile e, inoltre, la produzione di capsule di alluminio è una delle più energivore in assoluto. Nonostante questo, l'azienda torinese continua nella produzione di queste capsule compatibili per non perdere un target estremamente redditizio che compra questo determinato tipo di caffè monoporzionato, ma il

lato positivo della vicenda è che Lavazza da anni sta lavorando e comunicando un impegno costante nella ricerca di capsule totalmente compostabili e di tazzine da bar e da casa edibili (Netti, 2019).

Si arriva così alle iniziative citate nel paragrafo 3.3 messe in essere dalla *Fondazione Zanetti Onlus* che, essendo indipendente dall'azienda Segafredo Zanetti ed essendo una *Onlus*, pone come valore fondante proprio la responsabilità e l'utilità sociale senza lo scopo di lucro. Già questo basterebbe a far sì che si sia concordi sul fatto che le iniziative siano assimilabili al *green marketing* e che, difficilmente, abbiano a che fare con il *greenwashing*, ma bisogna entrare nel dettaglio per valutare le varie sfaccettature dell'argomento.

I due progetti di cui ho parlato in relazione alla *Fondazione Zanetti Onlus, Salute integrale per i bambini dei barrios e Uniti per combattere la malnutrizione infantile in Sierra Leone*, sono accumulati dal fatto che le iniziative ruotano intorno alla malnutrizione e alla scadente assistenza sanitaria per i bambini e le loro mamme di paesi come *Paraguay* e *Sierra Leone*, senza avere nessun riscontro particolare in termini di commercializzazione di un prodotto. Questo, a mio avviso, rappresenta un vero e sano impegno nei loro confronti, senza speculazioni e senza doppi fini, un modo per fare veramente del bene dove ce n'è bisogno.

L'unico punto su cui ci si può soffermare e fare un'analisi critica, è che il secondo progetto, nello specifico, è stato accompagnato, in Europa e in altri Paesi con alto numero di consumatori di caffè Segafredo, da una massiccia campagna di comunicazione integrata volta ad informare i consumatori della situazione critica che queste persone vivono quotidianamente in alcune zone della *Sierra Leone*; inoltre è stato pubblicizzato il proprio caffè, rivisto con una nuova veste grafica del packaging che richiama il progetto di sostenibilità in questione, promettendo che parte dei ricavi sarebbero stati interamente devoluti alla *Fondazione* per il prosieguo dell'iniziativa. Il primo punto della mia analisi è che purtroppo non si trovano dati a supporto della tesi di Segafredo per cui parte dei ricavi della vendita del caffè con il packaging rivisitato, e quindi altamente riconoscibile in mezzo alla normale offerta, sia stata effettivamente destinata all'iniziativa e questo, nei consumatori, potrebbe generare dubbi e confusione. Inoltre, essendo il progetto in *Sierra Leone* già attivo da anni, pubblicizzare il proprio prodotto, spingendo i consumatori quindi ad acquistare per una buona causa e facendo mettere loro da parte altri criteri di scelta e valutazione, per ottenere fondi futuri per proseguire il progetto, senza avere però riscontri che sia effettivamente stato fatto così, per i più malpensanti potrebbe sembrare una pubblicità un po' ingannevole e non totalmente chiara.

La mia personale opinione a riguardo è che sono convinto che la comunicazione legata alla pubblicizzazione del prodotto Segafredo per ottenere fondi per il progetto *Uniti per combattere la malnutrizione infantile in Sierra Leone*, sia stata fatta in una buona fede e che parte dei ricavi sia stata effettivamente devoluta alla *Fondazione*, ma al tempo stesso mi piacerebbe che l'azienda veneta, il suo Gruppo di appartenenza o la *Fondazione* pubblicassero sui relativi siti ufficiali i dati legati alla campagna pubblicitaria e i risultati raggiunti, così da

poter definitivamente eliminare l'alone di dubbio che aleggia su questa imponente campagna pubblicitaria di cui, poi, si sono un po' perse le tracce e gli esiti.

Per quanto riguarda i progetti di Illy, trattati nel paragrafo 3.4 dell'elaborato, due di questi secondo me rappresentano sicuramente iniziative di *green marketing*, mentre una presenta un dettaglio che potrebbe far pensare che sia *greenwashing*. Andando in ordine, il primo progetto chiamato *#Thanks4TheCoffee*, a mio parere è un ottimo programma di *green marketing* in quanto è un'iniziativa totalmente gestita e spesa da Illy che prevede la raccolta (in forma fisica o online) delle frasi di ringraziamento dei consumatori nei confronti dei coltivatori che tutti i giorni lavorano per poter permettere a noi di gustare in qualsiasi momento della giornata un ottimo caffè al bar o in casa. Dopodiché i ringraziamenti sono stati stampati su bigliettini, portati nei Paesi di produzione e sono stati appesi alle piante di caffè, così che i coltivatori li trovassero l'indomani mattina. L'iniziativa non comprende nessuna forma di commercializzazione di un particolare prodotto, nessuna pubblicità volta a fomentare l'acquisto di Illy e quindi viene difficile pensare che questo progetto potesse avere secondi fini. Sicuramente è un bel progetto che va a favore della *brand identity* di Illy, da sempre molto attenta a legare il suo nome al mondo della sostenibilità, ma questo non basta per additare il programma come *greenwashing*. Passando alla terza iniziativa, Vivero de Atitude, mi ritrovo a fare un'analisi simile alla precedente, perché l'iniziativa totalmente organizzata e finanziata da Illy ha permesso la costruzione di un vivaio in Brasile, i cui ricavi sono interamente devoluti ad enti locali che aiutano persone bisognose, in particolare bambini e anziani che vivono in situazioni di estrema povertà. Non ci sono quindi margini diretti e reali per l'azienda, e questo farebbe pensare ad un'ottima iniziativa di responsabilità sociale che meriterebbe a pieno titolo il nome di *green marketing*; ma, come per il caso della *Fondazione Zanetti Onlus* con il programma *Uniti per combattere la malnutrizione infantile in Sierra Leone*, il problema qui sta nel fatto che non ci siano dati che confermino questa effettiva devoluzione dei ricavi, per cui, ancora una volta, sarebbe bello (e importante) che Illy sul suo sito ufficiale creasse una sezione, all'interno della spiegazione del progetto, in cui stilare i risultati raggiunti dal vivaio e i ricavi effettuati e successivamente devoluti. Anche perché, aggiungo, non vengono specificati da nessuna parte quali siano questi enti a cui sono rivolte le donazioni del vivaio, quindi il dubbio su quanti siano i ricavi e dove siano stati devoluti rimane.

In ultima analisi voglio fare le mie considerazioni sulla terza iniziativa di Illy, la *Escuela y Caffè*, caratterizzata da un finanziamento rivolto a 62 scuole della Colombia per aiutare a migliorare la qualità dell'istruzione e formare nuovi e futuri produttori. Questa prima parte del progetto è sicuramente molto valida, rappresenta uno sforzo economico importante per l'azienda senza ottenere un riscontro economico, o per lo meno nell'immediato, quindi può essere considerato un programma di *green marketing*, ma tutte le volte che si parla di aziende che investono per formare nuovo personale, in questo caso nuovi produttori, viene facile pensare che sia una mossa di marketing volto a creare un nuovo gruppo di produttori da poter utilizzare in futuro e fidelizzare di modo che lavorino solo ed esclusivamente per un solo brand, in questo caso Illy. Quindi il dubbio che questa iniziativa nasconda una facciata di attenzione sociale per ottenere dei futuri produttori formati a basso prezzo che aiutino l'azienda nella

sua crescita, purtroppo rimane, ma si potrà avere una risposta definitiva solo tra una decina di anni, quando i ragazzi del progetto saranno cresciuti e avranno iniziato a lavorare.

La parte che invece, personalmente, non mi convince è che sempre durante il programma *Escuela y Caffè*, Illy abbia fornito per tutti i sei anni di scuola abbastanza semi di piante di caffè a tutti gli studenti di modo che ciascuno potesse avere una propria piantagione produttiva a fine del percorso scolastico. L'iniziativa di per sé potrebbe essere vista di buon grado se si pensa che il progetto fosse volto a rendere indipendenti questi ragazzi, e probabilmente futuri produttori, ma di contro è altrettanto facile pensare che sia stata una mossa di marketing per fidelizzarsi futuri produttori, future piantagioni e future partite di caffè, perché purtroppo non è specificato se questi ragazzi, che hanno beneficiato dell'iniziativa, avessero una qualche forma di obbligo nei confronti dell'azienda. Se Illy specificasse meglio questo aspetto del progetto allora si potrebbe confermare, con un buon grado di certezza, che il programma sia a tutti gli effetti un'iniziativa di *green marketing*.

Le controversie maggiori si hanno con il brand Nespresso, da sempre fortemente criticato in quanto Nestlé, che ricordiamo essere il marchio proprietario e fondatore di Nespresso, nel corso degli anni è incappato in scandali e aspre critiche da parte di consumatori e esperti. Il progetto *Da Chicco a Chicco*, come spiegato dettagliatamente nel paragrafo 3.5 dell'elaborato, ha come obiettivo il riciclo delle capsule di alluminio e del caffè esausto sul fondo delle stesse. La mia personale critica parte dal discorso delle capsule in alluminio, infatti, come già detto, la produzione di alluminio è un processo particolarmente energivoro, perché richiede circa 37 gigajoule di energia termica (il doppio dell'acciaio) e 58 gigajoule di elettricità per una tonnellata di prodotto che, durante il processo, produce emissioni dirette per 3,5 tonnellate di CO₂ e circa 7,4 tonnellate di CO₂ generate dal consumo elettrico (Ansa, 2016). Come se non bastasse, Nespresso non specifica che il riciclo delle capsule usate venga effettuato per produrre altre capsule rendendosi quindi sostenibile dopo le prime produzioni, ma anzi, in una sezione *FAQ (Frequently Asked Question)* sul proprio sito web specifica che un quantitativo estremamente basso di capsule in commercio sono parzialmente composte dall'alluminio riciclato, tutto il resto è prodotto *ex novo*. Bisogna specificare che il riciclo dell'alluminio ha molte applicazioni perché può essere utilizzato per costruire parti di automobili, di mezzi pubblici, di motocicli e intere biciclette, oltre a parti di macchinari per le stampe, per il riscaldamento e per apparecchi elettrici, ma nulla di tutto ciò viene detto da Nespresso, quindi la domanda su che fine faccia tutto l'alluminio che l'azienda dice di riciclare rimane, e a mio avviso è molto scomoda (Wise Society, 2020). Dovendo esprimere la mia personale opinione a riguardo ritengo che l'iniziativa di riciclaggio delle capsule di alluminio sia classificabile come *greenwashing*, perché nonostante la lodevole intenzione del programma non si hanno dati precisi a riguardo, come appena spiegato, e soprattutto il riciclo non compensa l'incredibile sforzo energetico, con relativo inquinamento, per la continua fabbricazione di nuove capsule.

La soluzione migliore, anche se in questo momento impraticabile perché la domanda sul mercato è estremamente alta, sarebbe la completa cancellazione della produzione di capsule, essendo il metodo meno sostenibile in assoluto di produrre e successivamente consumare il

caffè. Bisognerebbe tornare al normale e classico espresso tramite *moka* o al bar, ma il mercato delle capsule ormai ha preso piede ed è diventato di fondamentale importanza economica per il mondo caffeicolo; la soluzione più fattibile e accettabile per tutti dovrebbe essere quella di produrre capsule, non di alluminio o plastiche difficilmente riciclabili e altamente inquinanti, cercando nuovi materiali e nuove soluzioni per offrire un prodotto che è richiesto in tutto il mondo in un contesto più sostenibile e attento.

La seconda parte invece tratta il riciclo del caffè esausto con il quale, Nespresso, produce del fertilizzante usato per concimare delle risaie in Italia che restituiscono grossi quantitativi di riso che viene comprato dalla stessa Nespresso e devoluto per intero all'organizzazione de *Il Banco Alimentare* delle regioni di Lombardia, Lazio e recentemente Piemonte. Il passaggio dal chicco di caffè al chicco di riso è proprio il concept che dà il nome al progetto stesso. Alcuni criticano questo programma sostenendo che i numeri di riso donato dalla Nespresso non siano niente rispetto al numero di persone che soffrono la fame nel mondo, ma io non sono d'accordo, in quanto ritengo che con questo atteggiamento catastrofista qualsiasi iniziativa sarebbe considerata insufficiente tenendo a mente i grossi problemi a livello ambientale e sociale presenti sul nostro pianeta. Inoltre, i numeri dell'aiuto di Nespresso nel campo alimentare ai più bisognosi saranno considerati da alcuni briciole rispetto al numero di persone che attualmente vivono condizioni di insicurezza alimentare moderata o grave (circa 828 Mln nel 2021), ma a mio avviso si tratta comunque di un punto di partenza e di un'ottima iniziativa anche per sensibilizzare sul tema, per cui è assimilabile al concetto di *green marketing* (Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite, 2022).

Il secondo progetto trattato, *AAA Sustainable Quality*, prevede la formazione in loco di produttori di caffè, a cui vengono insegnate delle migliori tecniche di coltivazione e gestione per ottenere un caffè di elevata qualità. Il tema che a me, personalmente, lascia qualche dubbio è proprio il fatto che il risultato finale sia la produzione di un caffè di alta qualità che successivamente viene commercializzato sul mercato con il nome di "*Master of Origin*" seguito dal Paese di produzione e che viene venduto a prezzi che sono più del doppio rispetto ai competitor. Se infatti si analizzano i prodotti Lavazza in capsule, per fare un esempio, scopriamo che in media le miscele hanno un costo variabile tra i 4 e i 5,50 euro per 100g di prodotto, mentre questa particolare tipologia di Nespresso in capsule costa circa 10 euro per 100g. Ovviamente sono d'accordo con chi sostiene che la qualità, e la sostenibilità, si debba pagare, ma credo che vendere il proprio prodotto al doppio, o più, del prezzo rispetto ai propri competitor (anch'essi non proprio economici come Lavazza) non sia corretto, nonostante la *brand identity* lussuosa che da sempre Nespresso si è costruita. Per questo motivo l'iniziativa *AAA Sustainable Quality* ha più punti in comune con il concetto di *greenwashing* piuttosto che con il *green marketing*.

Per quanto riguarda la Nescafé Dolce Gusto avevo approfondito nel paragrafo 3.6 dell'elaborato il programma *Nescafé Plan* di cui adesso procedo a fare la mia analisi. Il progetto in questione prevede diverse tipologie di "aiuti" nei confronti dei produttori locali di caffè, partendo dal più classico ovvero la formazione degli agricoltori. Inoltre, sono state fornite agli

agricoltori delle nuove varietà di piante che riescono a resistere meglio in assenza di acqua, e altre varietà che sono molto più produttive rispetto alle normali e inoltre sono più resistenti alle malattie che spesso si presentano e che rovinano le piantagioni.

Purtroppo, la comunicazione del progetto, sia sul sito della Nescafé Dolce Gusto, che su quello della Nescafé e infine sul sito della Nestlé, è abbastanza carente e presenta numerose lacune, come, per esempio, viene detto che i corsi di formazione sono volti allo scopo di ottimizzare il rapporto produttività/costi, migliorare la qualità del raccolto e ridurre l'impatto ambientale, ma concretamente non viene spiegato neanche un esempio su come tutto ciò sia possibile. Non si tratta di segreti aziendali, ma di risultati importanti che sarebbe meglio comunicare a tutti gli *stakeholder* per rendere noto a tutti che essere più sostenibili è possibile e funziona, ma qui vengono taciuti per cui non si può valutare con esattezza la bontà del programma. Inoltre, le due iniziative sulle piante di caffè sono sicuramente lodevoli perché aiutano i produttori nella gestione delle piantagioni proteggendoli da periodi di forte siccità e da malattie, ma al tempo stesso sembra una mossa ben congegnata per ottenere un costante livello produttivo consono al mercato che l'azienda intende servire, considerando che l'impegno ha fornito più di 200 Mln di nuove piante.

Considerando quindi le lacune comunicative riguardanti i particolari del progetto e, la facile ipotesi per cui sono state fornite nuove piante ai produttori, che altrimenti avrebbero continuato a coltivare e produrre le loro piante senza battere ciglio, è mia idea che il *Nescafé Plan* non sia un progetto interamente volto al bene comune e all'attenzione per la sostenibilità, ma che buona parte della motivazione risieda nell'accaparrarsi una continua produzione senza intoppi e di conseguenza una continua marginalità importante.

Si giunge così all'ultima azienda presa in esame e di conseguenza all'ultimo progetto trattato nell'elaborato, nello specifico nel paragrafo 3.7, ovvero *Integrity* di Kimbo.

Prima di analizzare il programma *Integrity*, ci tengo a precisare che lo scarso impegno e la scarsa comunicazione dimostrata da Kimbo attraverso i suoi canali su tematiche di sostenibilità rappresenta già un livello non soddisfacente per un'azienda nel 2022, a maggior ragione un'azienda che opera nel settore del caffè che presenta una filiera particolarmente sensibile a questi temi. Nonostante questo, Kimbo, negli anni, ha partecipato e collaborato ad alcuni progetti che mostravano un impegno nel sociale ma poi ha avviato un solo progetto di sostenibilità proprio, il che già non convince a pieno. Inoltre, il progetto praticamente non viene raccontato sul proprio sito, su cui si trovano scritte solo due frasi, e rimane estremamente vago per cui si sa che l'azienda si è impegnata per rendere sostenibili e certificate delle piantagioni in America Latina così da poter successivamente commercializzare una varietà caffè, proveniente dalle piantagioni in questione, che prende il nome di *Kimbo Integrity*. Il lancio della nuova varietà è stato accompagnato da uno sforzo comunicativo abbastanza importante essendo che per l'occasione è stato anche creato un nuovo packaging pensato *ad hoc*, ma tutto questo, a mio parere non è accettabile. Purtroppo, non si hanno reali informazioni e dati sul progetto che ha reso sostenibili le piantagioni dato che Kimbo li ha taciuti e, inoltre, online non si riesce a trovare nessuna informazione sul pacchetto di caffè

venduto nella GDO che, di conseguenza, mi dà l'idea di essere composto da normale plastica, il che risulterebbe altamente contraddittorio.

Alla luce di queste considerazioni, il progetto *Integrity* è l'iniziativa, tra tutte quelle analizzate, che più si avvicina al concetto di *greenwashing* e ne rappresenta effettivamente l'essenza data la quasi inesistenza di dati a riguardo.

4.3 Potenziali vantaggi dall'implementazione di pratiche sostenibili nel mercato

Come già detto, la sfida della transizione ecologica interessa tutte le aziende, indipendentemente dal prodotto o servizio che offrono, ma in particolar modo il settore alimentare ricopre un ruolo centrale nelle strategie di rivoluzione, in quanto, l'attuale sistema produce circa un terzo delle emissioni globali di gas climalteranti (Pomiato, 2022). In particolar modo, è risultato da studi che il sistema alimentare basato su proteine animali è il secondo settore che emette più gas ad effetto serra, ma anche molti prodotti di origine vegetale hanno un impatto importante e, pertanto, un'elevata responsabilità (Pomiato, 2022). Troppo spesso, infatti, l'espansione incontrollata di monoculture intensive può provocare la perdita di biodiversità, inquinamento di aria, acqua e suolo, con relativi impatti sulla salute umana, e non sempre consente un sostentamento consono ed equo per tutti gli operatori, iniziando proprio dagli agricoltori (Pomiato, 2022). Dopo carne e latticini, che occupano rispettivamente la quinta e sesta posizione nella classifica degli alimenti più impattanti, si trova il caffè, che di conseguenza guadagna il non troppo ambito premio come alimento di origine vegetale più impattante a livello ambientale (Pomiato, 2022).

Le criticità che si incontrano lungo la filiera del caffè sono numerose e sono rappresentate da un forte sfruttamento della mano d'opera (si stima che circa l'80% sia femminile), da una crescente deforestazione e da uno sfruttamento del lavoro minorile nelle piantagioni (Pomiato, 2022). Secondo una ricerca della *FAO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura)* se le condizioni fossero rese uniformi, le donne potrebbero aumentare le rese agricole del 20-30% (Special Coffee, 2022). Ma le problematiche non si fermano qui, perché la maggior parte dei Paesi produttori soffrono un livello di povertà estremo e mancano di infrastrutture sociali e sanitarie adeguate, inoltre, il mercato del caffè è altamente volatile e a farne le spese sono proprio i produttori e le loro famiglie che rappresentano l'anello più vulnerabile della catena (Special Coffee, 2022). I prezzi instabili del caffè, infatti, hanno un impatto diretto sull'accesso a istruzione, alloggio, cibo, assistenza sanitaria e altre necessità di base che non dovrebbero essere precluse a nessuno, così come l'isolamento geografico di molti coltivatori comporta, sovente, costi proibitivi per l'acquisto di macchinari e il trasporto del raccolto (Special Coffee, 2022).

L'agricoltura, come detto precedentemente, causa l'80% della deforestazione tropicale, motivo per cui anche l'aspetto della sostenibilità ambientale non è più rinviabile ed è

diventato nel tempo di fondamentale importanza (Special Coffee, 2022). Inoltre, la lavorazione stessa e l'aspetto dell'*import – export* del caffè sono rilevanti, infatti spesso gli effetti della lavorazione a umido sono disastrosi in quanto l'acqua di processo inquinata entra nei corsi d'acqua locali e può causare seri danni a piante, animali ed esseri umani (Special Coffee, 2022).

Date tutte queste problematiche, risulta ovvio come la filiera del caffè, in ogni sua fase, debba cambiare e trovare nuove soluzioni e nuovi progetti per cercare di migliorare la situazione critica a cui stiamo andando incontro. Sotto questo punto di vista, implementare pratiche di sostenibilità lungo la filiera non è solo un atto di responsabilità da parte delle aziende per proteggere il pianeta e le persone che lo abitano, ma sotto il profilo economico finanziario può risultare un vantaggio competitivo in grado di aumentare i margini di profitto. Se poi si considera l'importanza e la grandezza del mercato del caffè si capisce bene che l'aspetto economico può riservare grandi soddisfazioni, in quanto ogni giorno viene stimato che si bevano 2,5 Mld di tazze di caffè nel mondo, con l'Europa che rappresenta il mercato più grande al momento (Pomiato, 2022). In Italia, in particolare, le stime parlano di 6kg di prodotto consumato pro-capite all'anno dato il consumo regolare effettuato dall'80% della popolazione nazionale (Pomiato, 2022). Si stima, inoltre, che la produzione di caffè debba triplicare entro il 2050 per poter soddisfare la crescente domanda globale e, di conseguenza, i grandi player devono cercare strade alternative per rispondere a questa domanda facendo fronte alle problematiche sopra citate che in nessun modo devono essere ignorate (Pomiato, 2022).

Sebbene la consapevolezza del ruolo centrale che la sostenibilità deve ricoprire oggi come oggi sia piuttosto diffusa e condivisa, soprattutto tra i piccoli e medi operatori del mercato c'è ancora un elevato grado di reticenza nel dare la priorità agli investimenti in questo ambito, nonostante la sostenibilità possa rappresentare un motore per la crescita aziendale importante (Zampa, 2022). Purtroppo, questo clima di insicurezza è, anche, dovuto all'incertezza di questo particolare momento storico, segnato da una scarsità delle materie prime, dal caro dei prezzi medi e dall'instabilità dei mercati, dovuti alla pandemia di Covid-19 ed alla guerra in corso in Ucraina che sta alterando gli equilibri geo-politici (Zampa, 2022).

Per fare un esempio pratico, il Brasile, storico Paese produttore di caffè, propone oltre 55 Mln di sacchi di chicchi verdi all'anno, affermandosi come primo produttore globale (Zampa, 2022). Marco Matos, direttore esecutivo di *Cecafè*, il *Consiglio Brasiliano degli Esportatori di Caffè*, ha detto in un'intervista che, grazie ad una miglioria delle tecniche di gestione del suolo ed espandendo le buone pratiche agricole, il Paese è riuscito negli ultimi anni a ridurre la superficie coltivata di oltre il 55%, aumentando contestualmente la produttività delle piantagioni attive (Zampa, 2022). Questo è stato possibile grazie all'innovazione tecnologica, a tecniche di agricoltura di precisione e all'introduzione della *Brachiaria Decubens*, una pianta di copertura posizionata tra i filari delle piantagioni che ha permesso la riduzione del 40% di erbicidi tagliando i costi e ha favorito la produttività, pari a circa cinque sacchi di chicchi di caffè per ettaro (Zampa, 2022).

Ma andando oltre lungo la filiera non bisogna dimenticarsi del *packaging*, perché garantire la sostenibilità di un prodotto significa anche preoccuparsi di come quest'ultimo viene imballato e venduto (Zampa, 2022). Sotto questo punto di vista, gli imballaggi di carta e fibra, che sono realizzati con materiale naturale e rinnovabile, rappresentano un grande vantaggio in quanto vantano il più alto tasso di riciclabilità (Zampa, 2022). Secondo l'Eurostat, infatti, si parla di circa l'85,6%, un dato impressionante rispetto agli imballaggi di plastica (40%), quelli in vetro (76%) e quelli in metallo (81%) (Zampa, 2022). Bisogna poi considerare che le leggi europee stabiliscono che nel packaging che rimane a contatto con alimenti possa essere usata solo carta vergine, ma questa potrà essere riciclata fino a 25 volte per dare vita a nuovi imballaggi di altro tipo prima che perda la sua resistenza (Zampa, 2022).

I veri e propri vantaggi che l'implementazione di pratiche sostenibili apporterebbero alle aziende che ho individuato sono quattro: creazione di valore aggiunto e fidelizzazione dei clienti, processi più efficienti e riduzione degli sprechi, aumento della produzione e dell'occupazione e, infine, miglioramento della reputazione e aumento della fiducia da parte degli stakeholder.

Il primo vantaggio si concretizza dal momento in cui, secondo recenti ricerche, i consumatori sono sempre più propensi ad acquistare da aziende sostenibili e questo succede perché le persone, e in particolar modo le generazioni *Millennial* e *Zoomer*, sono molto sensibili alle tematiche ambientali, all'equità e alle questioni sociali, al punto da richiedere beni e servizi che rappresentino in modo chiaro questi valori, anche a costo di pagarli di più (ASviS, 2022). Un rapporto di *Nielsen*, società leader nelle indagini di mercato, dice che oggi il 52% dei consumatori si dichiara disposto a spendere di più se il brand adotta politiche di sostenibilità, una percentuale che le aziende, ormai, non possono più sottovalutare (Balocco, 2021). Ovviamente questo atteggiamento da parte dei consumatori si riflette sui margini dell'azienda che, in questo modo, nel lungo periodo vede sicuramente ripagati gli investimenti effettuati in sostenibilità attraverso maggiori entrate (ASviS, 2022). Per questo motivo, non è mai esistito, dal punto di vista delle aziende, un momento migliore di questo per strutturare una *value proposition* orientata alla sostenibilità ed alla responsabilità (Virik, 2022). Le nuove generazioni, che preferiscono sempre di più brand che incorporano valori orientati alla salvaguardia del pianeta, sono focalizzate infatti sulla ricerca di marchi che aprano la strada alla transizione ecologica e creino cambiamenti con loro, non solo per loro (Virik, 2022). Questo dimostra quanto i ragazzi di oggi vogliano far parte attiva del cambiamento e possano guidare i *driver* di scelta strategica delle aziende (Virik, 2022). Per questo motivo, per riuscire a fare presa su un pubblico così attento e informato le organizzazioni devono essere realmente motivate, devono prendere posizione e agire concretamente su questioni sociali ed ambientali (Virik, 2022). Bisogna ricordarsi, infatti, che le persone credono che le loro decisioni di acquisto siano basate su scelte razionali, ma la maggior parte dei consumatori decide cosa acquistare e da chi in base alle proprie emozioni (Alzarating, 2020). Lo stesso discorso vale per le scelte sostenibili, sono spesso guidate dai sentimenti ma soprattutto dai propri valori, e per questo motivo comprendere a fondo ciò che i clienti desiderano e quello in cui credono è

fondamentale per stabilire una *value proposition* che attiri la loro attenzione (Alzarating, 2020).

Il secondo vantaggio è reso possibile dall'introduzione in azienda di modelli produttivi orientati alla sostenibilità che utilizzino quindi energie provenienti da fonti rinnovabili, che rendano più efficienti i processi e che riducano gli sprechi e gli scarti di produzione (ASviS, 2022). Questo genera, inevitabilmente, delle ricadute positive a livello economico per l'azienda: in quanto, da un lato, è possibile risparmiare sull'utilizzo di risorse che impattano sul processo produttivo e, dall'altro, si riescono a diminuire i costi dovuti a inefficienze produttive, generando importanti risparmi monetari (ASviS, 2022). Rendere più sostenibile la propria attività richiede un investimento iniziale non banale, come già detto nel paragrafo 4.1 dell'elaborato, ma sul lungo periodo i risparmi cresceranno, così come i margini (Virik, 2022).

Il terzo vantaggio è legato all'aumento della produzione intesa come aumento del volume di affari, anche in relazione all'aumento della richiesta di posti di lavoro in aziende sostenibili. La crescente richiesta di beni e servizi prodotti da aziende che abbiano a cuore la sostenibilità nelle loro strategie è indubbia, e ne consegue che, negli anni, queste aziende hanno visto aumentare costantemente il proprio *business* (ASviS, 2022). La sostenibilità, quindi, è diventata nel tempo sempre più un elemento strategico in grado di innescare nuove dinamiche competitive e di giocare un ruolo cardine nella competizione dei diversi player attivi nel mercato (ASviS, 2022). Questa esplosione del volume di affari ha ovviamente innescato una ricerca di nuove competenze necessarie a gestire al meglio i nuovi processi, e di conseguenza sono nate nuove figure professionali e tecniche, specializzate nell'ambito della sostenibilità (ASviS, 2022). Inoltre, recenti ricerche e sondaggi sostengono che sempre di più le persone decidono di lavorare per organizzazioni i cui principi etici e le pratiche sociali sono percepite in linea con le loro (Virik, 2022). Un sondaggio condotto su ragazzi appartenenti alla *Generazione Z*, i cosiddetti *Zoomer*, ha rivelato che mediamente solo una persona su cinque lavorerebbe per un'azienda di cui non condivide i valori, e questo rende sempre più chiaro quanto l'allineamento valoriale sia un fattore determinante nelle scelte di carriera, soprattutto man mano che le nuove generazioni si stanno affacciando al mondo del lavoro (Virik, 2022). Quindi, in ultima analisi, i lavoratori di oggi (ma soprattutto quelli del domani) si sentono più coinvolti e sono disposti a rimanere in un'azienda più a lungo se realmente motivati anche da tematiche di interesse sociale e ambientale, e tutte quelle aziende che non adoperano iniziative di responsabilità potrebbero avere maggiori difficoltà ad attrarre e trattenere i migliori talenti (Virik, 2022).

Il quarto vantaggio che ho pensato è legato al discorso di immagine aziendale. Comunicare efficacemente la strategia di sostenibilità aziendale è un passo determinante per accrescere il valore dell'azienda sul mercato nei confronti dei propri stakeholder, consumatori, fornitori, dipendenti o partner commerciali che siano (ASviS, 2022). Riconoscersi infatti negli stessi valori impatta positivamente sulla fiducia che lega le parti coinvolte a tutti i livelli della filiera, e alimenta i rapporti che uniscono le suddette parti (ASviS, 2022). Ma soprattutto, ai giorni d'oggi, la *brand reputation* è uno degli *asset* intangibili più importanti per un'azienda, motivo

per cui finire in prima pagina a causa di uno scandalo e dover attraversare un processo di *crisis management* è sicuramente una situazione che qualsiasi *CEO* preferirebbe evitare (Virik, 2022). Di contro, implementare pratiche di sostenibilità nella cultura aziendale porta molti vantaggi in termini di *reputation* e di conseguenza di profitti, tuttavia bisogna valutare attentamente il modo in cui si comunica il proprio impegno perché è fondamentale essere autentici e veritieri per non incappare in operazioni di *greenwashing* che invece comportano la maggior parte delle volte gravi perdite di immagine e di margini, difficili poi da recuperare (Virik, 2022).

Quindi, nonostante il tema della sostenibilità ambientale e sociale continui a crescere di importanza e rivesta sempre di più ruoli centrali nelle agende delle aziende, il focus fondamentale deve porsi sul comunicare nel modo più coerente ed efficace possibile le proprie azioni, guadagnando così un vantaggio competitivo difficile da imitare per i competitor e che può facilmente portare un'azienda ad essere leader nel proprio settore di riferimento (Virik, 2022).

Per far sì che le strategie di sostenibilità abbiano successo, sono molti i fattori che subentrano: la cultura aziendale, che deve necessariamente essere orientata alla crescita e al miglioramento continuo, le competenze tecniche che servono per implementare meccanismi sostenibili, le buone pratiche di *management*, che aiutano a coinvolgere le persone che fanno parte dell'organizzazione a tutti i livelli, e le *skills* trasversali necessarie a favorire il cambiamento (ASviS, 2022).

Ad oggi esistono due tipologie di aziende, in termini di approccio sostenibile: le *pioniere*, che hanno precorso i tempi innescando strategie visionarie, e le *new entry*, le ultime arrivate che si affacciano adesso sul "mercato" della sostenibilità (Balocco, 2021). Le prime, che non arrivano neanche al 10% del totale, sono riuscite a rendere politiche di responsabilità parte integrante delle proprie strategie di business e, oggi, raccolgono già i frutti di quanto seminato: riduzione dei costi, efficientamento dei processi produttivi e maggior reputazione nella mente dei consumatori, mentre le nuove arrivate hanno iniziato da poco il loro percorso, quando la sostenibilità era già considerata un valore spendibile, spinte soprattutto da clienti e stakeholder (Balocco, 2021).

Riassumendo, si può sostenere che esistono vantaggi in termini di sostenibilità sociale, che alimentano la fiducia che gli stakeholder, sia interni che esterni, nutrono nei confronti dell'azienda e vantaggi relativi alla sostenibilità ambientale, che comprendono pratiche a basso impatto con ricadute positive sui costi (Balocco, 2021).

Adottare come principio imprenditoriale la sostenibilità permette, quindi, di inserire nella strategia, nei processi e nei prodotti, delle considerazioni ambientali e sociali capaci di generare valore in una prospettiva di lungo periodo che nella pratica significa gestire in modo efficiente e strategico le risorse a disposizione, di qualunque tipo siano: naturali, finanziarie, umane o relazionali (Balocco, 2021).

CONCLUSIONI

Lungo tutto l'elaborato ho più volte sottolineato l'importanza per le aziende di implementare pratiche sostenibili lungo la filiera per due motivi fondamentali: raggiungere l'equità sociale e salvaguardare il pianeta. Ma l'analisi è risultata molto più complessa di così perché i fattori che subentrano nel discorso sono molteplici, a partire dagli ostacoli che si incontrano come l'ovvio obiettivo ultimo delle aziende che è ovviamente quello di migliorare i propri margini e continuare ad accrescere il proprio business, cosa che spesso va in contraddizione con l'aumento di pratiche sostenibili. Ho dimostrato che l'aumento di processi, prodotti e packaging più sostenibili possano, però, portare importanti guadagni per le aziende, ma soprattutto che la comunicazione aziendale è fondamentale. Quest'ultima, infatti, da sempre ricopre un ruolo cruciale per la *brand image*, a maggior ragione quando la comunicazione si sofferma sulle tematiche di responsabilità sociale e ambientale. Nel 2022, ormai, non è più accettabile per le aziende agire e non comunicare, o agire e comunicare in modo non trasparente, in quanto "essere sostenibili" e "comunicare la propria sostenibilità" rappresentano due facce della stessa medaglia.

Anche noi, consumatori o semplici spettatori delle strategie delle aziende, ricopriamo un ruolo importante grazie ad un continuo e crescente interesse nei confronti delle iniziative delle imprese, infatti stiamo diventando il vero *driver* delle scelte delle aziende che ormai non possono più ignorare le richieste legate a una maggiore attenzione e trasparenza.

Il mercato del caffè è vastissimo e comporta numeri, economici e di operatori, incredibili in tutto il mondo, motivo in più per soffermarsi su quanto bene si potrebbe fare in futuro implementando la sostenibilità lungo tutta la filiera per renderla più attenta alle richieste delle persone e del pianeta. Credo fermamente che moltissimi operatori siano sulla buona strada, in particolare dalle analisi dell'elaborato voglio elogiare Lavazza, Segafredo e Illy che nel loro ecosistema stanno cercando di cambiare le cose, ma la strada è ancora lunga e bisogna assolutamente che tutti, piccole, medie o grandi imprese, diano il loro contributo alla causa.

Il caffè è una bevanda speciale, unica, che unisce e lega le persone, conclude i pasti e dà il via alle giornate, e sarebbe bello vedere che seguendo questi valori profondi le persone possano collaborare per aiutare i meno fortunati e il pianeta, che già da anni ha iniziato a chiedere aiuto.

BIBLIOGRAFIA

1. *Coffee Roots – Viaggio alle radici del caffè*, Vittorio Castellani, ed. Gribaudo, 2006.
2. *Produzione e consumo del caffè, tra mercato tradizionale e alternativo: il caso di un'azienda veneta*, Ivan Girotto, 2013 Tesi di laurea, Università degli Studi di Padova
3. *I principali aspetti distributivi e di performance economica delle imprese di lavorazione del caffè in Italia*, Silvia Battino, Carlo Donato, 2017
4. *Il mercato caffeicolo in Italia: strategie di globalizzazione e prospettive innovative del prodotto*, Alessia Taranto, 2018, Tesi di laurea, Università Ca' Foscari Venezia
5. *Coffitalia Coffee and Hot Drinks Industry*, Beverfood, 2021
6. *Made in Italy: un brand da valorizzare e da internazionalizzare per aumentare la competitività delle piccole aziende di torrefazione di caffè*, Antonio Apuzza, 2015, Tesi di laurea, La Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli
7. *Competitività internazionale e capacità dinamiche: il caso delle piccole e medie torrefazioni italiane*, Federica Pascucci, 2016
8. *Sostenibilità e Digitale nell'industria del caffè: Digital Sustainability Model*, Giuseppe Troncone, 2020, Tesi di laurea, La Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli
9. *2022 National Coffee Data Trends Specialty Coffee Report*, National Coffee Association in collaborazione con Specialty Coffee Association, 2022
10. *L'innovazione nel mercato del caffè: il caso Nespresso*, Teresa Tardia, Pearson
11. *TOward 2030, L'arte urbana per lo sviluppo sostenibile*, Roberto Mastroianni, ed. Feltrinelli, 2019
12. *Il nostro 2021, sempre dalla parte dei bambini*, Fondazione Zanetti Onlus, 2021

SITOGRAFIA

1. Espresso International, *La coltivazione del caffè* [Consultato in data 15 giugno 2022]. Disponibile da: <https://www.espresso-international.it/la-coltivazione-del-caffe/>
2. Point Cafè, *La storia del caffè* [Consultato in data 02 agosto 2022]. Disponibile da: <http://www.point-cafe.it/la-storia-del-caffe/>
3. Exclusive Brands Torino, *Origini e storia del caffè italiano* [Consultato in data 04 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.exclusivebrandstorino.com/it/guide/origini-e-storia-del-caffe-italiano/>
4. Bontadi 1970, Antica Torrefazione d'Italia, *La storia del caffè, la storia di Bontadi* [Consultato in data 11 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.bontadi.it/it/museo-del-caffe/storia-del-caffe/>
5. Monitoraitalia, *Caffè: l'analisi delle torrefazioni italiane nel 2020* [Consultato in data 11 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.monitoraitalia.it/caffe-analisi-delle-torrefazioni-italiane-nel-2020/>
6. Monitoraitalia, *Caffè: l'analisi delle torrefazioni italiane nel 2021* [Consultato in data 18 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.monitoraitalia.it/analisi-torrefazioni-caffe-italiane-nel-2021/>
7. Universofood, *Mercato del caffè in Italia. I dati 2021* [Consultato in data 22 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.universofood.net/2021/02/08/mercato-del-caffe-in-italia-2021/>
8. Monitoraitalia, *Il mercato delle cialde e capsule per caffè dal 2018 al 2023* [Consultato in data 19 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.monitoraitalia.it/il-mercato-delle-cialde-e-capsule-per-caffe-dal-2018-al-2023/>
9. Monitoraitalia, *Caffè nel canale horeca dal 2018 al 2023* [Consultato in data 19 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.monitoraitalia.it/caffe-nel-canale-horeca-dal-2018-al-2023/>
10. Eurostat, *Happy International Coffee Day!* [Consultato in data 22 agosto 2022]. Disponibile da: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20211001-1>
11. Caffè Vergnano, *Cosa differenzia l'espresso italiano dal resto del mondo?* [Consultato in data 25 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.caffevergnano.com/blog/cosa-differenzia-l-espresso-italiano-dal-resto-del-mondo>
12. Consorzio di tutela del caffè espresso italiano tradizionale, *La storia ci racconta. Origini e diffusione, invenzione ed evoluzione delle macchine per espresso e l'importanza del caffè nella cultura italiana* [Consultato in data 25 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.espressoitalianotradizionale.it/storia-caffe-espresso-italia/>
13. Treccani, *Definizione globalizzazione* [Consultato in data 12 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione>
14. Treccani, *Definizione glocalizzazione* [Consultato in data 12 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.treccani.it/enciclopedia/glocalizzazione_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

15. Beverfood, *La sostenibilità del caffè: cos'è e come promuoverla secondo SpecialCoffee* [Consultato in data 28 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.beverfood.com/sostenibilita-caffe-promuoverla-secondo-specialcoffee-wd/>
16. Adnkronos, *“Roadmap to Zero” di Lavazza Group, carbon neutral entro il 2030* [Consultato in data 30 agosto 2022]. Disponibile da: https://www.adnkronos.com/roadmap-to-zero-di-lavazza-group-carbon-neutral-entro-il-2030_61NiyeD6rtg8VWgs8BSe0N?refresh_ce
17. Dissapore, *Cos'è lo Specialty Coffee* [Consultato in data 30 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.dissapore.com/bere/specialty-coffee-che-cosa-e/>
18. Caffè Diemme, *Specialty Coffees* [Consultato in data 30 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.caffediemme.com/encyclopedia/specialty-coffees/#gref>
19. SCA Coffee, *About SCA* [Consultato in data 30 agosto 2022]. Disponibile da: <https://sca.coffee/about>
20. Tastecoffee, *Specialty Coffee* [Consultato in data 30 agosto 2022]. Disponibile da: <https://www.tastecoffee.it/blog/specialty-coffee/>
21. SCA Coffee, *Specialty Coffee Facts and Figures* [Consultato in data 12 settembre 2022]. Disponibile da: <https://sca.coffee/research/specialty-coffee-facts-figures>
22. Scatti di Gusto, *Specialty coffee: 10 cose da sapere sull'altra espressione del caffè Figures* [Consultato in data 12 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.scattidigusto.it/2021/12/16/specialty-coffee-10-cose-da-sapere-sullaltra-espressione-del-caffe/>
23. Lavazza, *La storia* [Consultato in data 01 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazza.it/it/mondo-lavazza/company/storia>
24. Lavazza Group, *Le origini* [Consultato in data 01 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/la-nostra-storia/il-percorso-del-gruppo/le-origini.html>
25. Lavazza Group, *Il dopoguerra* [Consultato in data 01 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/la-nostra-storia/il-percorso-del-gruppo/il-dopoguerra.html>
26. Lavazza Group, *Dagli anni '90 al 2010* [Consultato in data 01 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/la-nostra-storia/il-percorso-del-gruppo/lavazza-dagli-anni-90-al-2010.html>
27. Lavazza Group, *Risultati* [Consultato in data 02 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/risultati.html>
28. Beverfood, *Bilancio 2021 Lavazza Group: ricavi a 2,3 Mrd (+11%) e utili netti a 105 Mni (+44%)* [Consultato in data 25 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.beverfood.com/bilancio-2021-lavazza-group-ricavi-a-23-mrd-e-11-e-utili-netti-a-105-mni-e-44-wd/>

29. La Stampa, *Lavazza, fatturato 2021 sale a 2,3 miliardi. Prevede 2022 complesso* [Consultato in data 25 settembre 2022]. Disponibile da: <https://finanza.lastampa.it/News/2022/04/13/lavazza-fatturato-2021-sale-a-2-3-miliardi-prevede-2022-complesso/NTIfMjAyMi0wNC0xM19UTEI>
30. Lavazza Group, *Dove siamo* [Consultato in data 02 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/dove-siamo.html>
31. Lavazza Group, *Strategia*. [Consultato in data 02 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/strategia.html>
32. Lavazza Group, *I nostri valori* [Consultato in data 02 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/chi-siamo/i-nostri-valori.html>
33. Massimo Zanetti Beverage Group, *La nostra storia* [Consultato in data 03 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mzb-group.com/it/il-gruppo/storia>
34. Segafredo Zanetti, *La storia di Segafredo Zanetti* [Consultato in data 03 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.segafredo.it/it/azienda>
35. Comunicaffè, *Massimo Zanetti Beverage ha comprato il distributore australiano Tru Blue* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/massimo-zanetti-beverage-comprato-distributore-australiano-tru-blue/>
36. Distribuzione Moderna, *Segafredo si espande in Indonesia* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://distribuzionemoderna.info/impres/segafredo-si-espande-in-indonesia>
37. Segafredo Zanetti, *Segafredo Zanetti e Accorhotels* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.segafredo.it/it/news/segafredo-zanetti-e-accorhotels>
38. Comunicaffè, *Segafredo-Zanetti fa il caffè ai big in Francia, mercato in crescita* [Consultato in data 25 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/segafredo-zanetti-caffe-ai-big-francia-mercato-crescita/>
39. Segafredo Zanetti, *Disneyland Paris sceglie Segafredo Zanetti*. [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.segafredo.it/it/news/disneyland-paris-sceglie-segafredo-zanetti>
40. Massimo Zanetti Beverage Group, *Il Gruppo Massimo Zanetti Beverage: da sempre gli ambasciatori del caffè nel mondo* [Consultato in data 03 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mzb-group.com/it/sostenibilita/ambasciatori-del-caffe-nel-mondo>
41. Massimo Zanetti Beverage Group, *Le attività* [Consultato in data 03 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mzb-group.com/it/attivita>
42. Massimo Zanetti Beverage Group, *Massimo Zanetti Beverage Group, una passione sconfinata per il caffè* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mzb-group.com/it/il-gruppo/chi-siamo>
43. Massimo Zanetti Beverage Group, *Highlights finanziari* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://investors.mzb-group.com/fase2/ita/highlights-finanziari/>

44. Forbes, *La miscela del successo di Segafredo, spiegata da Matteo Zanetti* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://forbes.it/2020/07/02/la-miscela-del-successo-di-segafredo-spiegata-da-matteo-zanetti/>
45. Agrifood.Tech, *La blockchain nella tazzina: ecco Segafredo Storia, il caffè trasparente e sostenibile* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.agrifood.tech/blockchain/la-blockchain-nella-tazzina-ecco-segafredo-storia-il-caffe-trasparente-e-sostenibile/>
46. Massimo Zanetti Beverage Group, *Sostenibilità* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mzb-group.com/it/sostenibilita>
47. Oracle, *Cos'è l'ERP* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.oracle.com/it/erp/what-is-erp/>
48. Massimo Zanetti Beverage Group, *Villa Zanetti* [Consultato in data 04 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mzb-group.com/it/il-gruppo/villa-zanetti>
49. Gruppo Illy, *La storia* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://gruppoilly.it/storia/>
50. Illy, *In viaggio attraverso la storia* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/storia-illy-caffe>
51. Plastix, *Ecco perché investire in Svizzera* [Consultato in data 25 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.plastix.it/svizzera-market-intelligence/>
52. Ltd24ore, *Aprire società in Svizzera, perché?* [Consultato in data 25 settembre 2022]. Disponibile da: <https://ltd24ore.com/it/aprire-societa-in-svizzera/>
53. Illy, *Illycaffè, la storia dell'azienda dagli albori ad oggi* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>
54. Illy, *La passione si fa ricerca, conoscenza e scienza* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/conservazione-caffe-innovazioni>
55. Corriere della Sera, *Andrea Illy: «Più export per Illy, priorità agli Usa. Stiamo cambiando il consumo di caffè, più a casa»* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.corriere.it/economia/consumi/21_gennaio_05/andrea-illy-piu-export-illy-priorita-usa-stiamo-cambiando-consumo-caffe-piu-casa-03edadd0-4ec3-11eb-80d3-dd4bb2b89fab.shtml
56. Illy, *Premi* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/content/illysite/it-it/live-happilly/premi>
57. Illy, *Università del caffè* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/universita-caffe>
58. Fondazione Ernesto Illy, *Coltivare e sviluppare la conoscenza, l'etica e la sostenibilità* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://fondazionernestoilly.org>
59. Illy, *Fondazione Ernesto Illy* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/fondazione-ernesto-illy>

60. Beverfood, *Illycaffè bilancio 2021: ricavi in pieno recupero a 500 Mni € (+17% sul 2020 e +2.4% sul 2019)* [Consultato in data 05 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.beverfood.com/illycaffe-bilancio-2021-ricavi-in-pieno-recupero-a-500-mni-e-17-sul-2020-e-2-4-sul-2019-wd/>
61. Nestlé, *Il gruppo Nestlé* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nestle.it/chiamo/il-gruppo-nestle>
62. Alimentando, *Nestlé, nel 2021 fatturato a 82,9 miliardi di euro (+3,3%). Il caffè traina le vendite* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.alimentando.info/nestle-nel-2021-fatturato-a-829-miliardi-di-euro-33-il-caffe-traina-le-vendite/>
63. Nestlé, *Nestlé in Italia: la nostra storia* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.nestle.it/chiamo/storia_nestle_in_italia
64. Comunicaffè, *Nespresso: la storia segreta della nascita in Italia, il successo mondiale e il presente del brand.* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/nespresso-storia-marchio-favre/>
65. Beople, *Nespresso* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.beople.it/caso-studio-nespresso>
66. Nespresso, *Il tuo caffè, la nostra storia: l'evoluzione della macchina Nespresso* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/our-choices/esperienza-caffe/storia-macchine-caffe>
67. 99 Caffè, *La storia delle capsule Nespresso* [Consultato in data 06 settembre 2022]. Disponibile da: <https://99caffe.it/la-storia-delle-capsule-nespresso/>
68. Nespresso, *Nespresso Vertuo* [Consultato in data 07 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/vertuo-hub>
69. Nestlé, *Nespresso: la storia in breve* [Consultato in data 07 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nestle.it/prodotti/caffe/nespresso-storia>
70. Comunicaffè, *L'analisi: il fatturato Nespresso in linea per sfiorare i 6 miliardi di € entro la fine di quest'anno* [Consultato in data 07 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/analisi-il-fatturato-nespresso-in-linea-per-sfiorare-i-6-miliardi-di-euro-entro-fine-anno/>
71. Nescafé, *La storia di Nescafé* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nescafe.com/it/riguardo-noi>
72. My Switzerland, *La Seconda Guerra Mondiale* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.myswitzerland.com/it-it/pianificazione/informazioni-sulla-svizzera/storia-della-svizzera/la-seconda-guerra-mondiale/>
73. Eurocali, *Nescafé, le origini del mito* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.eurocali.com/blog/nescafe-origini-del-mito-n284>
74. Nestlé, *Nescafé Dolce Gusto lancia la sua prima gamma ispirazione italiana* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nestle.it/media/pressreleases/ndg-lancia-prima-gamma-ispirazione-italiana>

75. Nescafé Dolce Gusto, *La capsula intelligente* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.dolce-gusto.it/capsula-intelligente>
76. Nescafé Dolce Gusto, *Macchine di qualità professionale* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.dolce-gusto.it/chi-siamo/macchine-professionali/>
77. Nescafé Dolce Gusto, *Cosa rende speciali i nostri caffè* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.dolce-gusto.it/chi-siamo/qualita-del-caffe/>
78. Comunicaffè, *Euromonitor: le vendite di Nescafé in tutto il mondo superano i 13 miliardi di euro* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/euromonitor-le-vendite-globali-di-nescafe-superano-i-13-miliardi-di-euro/>
79. Online Sim, *Perché il caffè Starbucks piace a Nestlé e ai Millenials* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.onlinesim.it/blog/caffe-starbucks-piace-nestle-millennials/>
80. Beverfood, *Nescafé Dolce Gusto alla conquista del Sud America: nuova fabbrica di capsule in Brasile* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.beverfood.com/nescafe-dolce-gusto-alla-conquista-del-sud-america-nuova-fabbrica-di-capsule-in-brasile-wd55858/>
81. Nestlé, *Nescafé Dolce Gusto, un mondo di caffè* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nestle.it/prodotti/caffe/nescafe-dolce-gusto>
82. Nestlé, *Nestlé presenta a Expo “Nescafé Plan”* [Consultato in data 08 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nestle.it/media/pressreleases/expo-nescafe-plan>
83. Museo del Marchio Italiano, *La storia del marchio Kimbo* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/kimbo.php>
84. Kimbo, *I fondatori* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>
85. Comunicaffè, *I fratelli Rubino trasformarono un bar in industria: all’inizio fu Café do Brasil* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/fratelli-rubino-trasformarono-un-bar-industria-allinizio-fu-cafe-do-brasil/>
86. Kimbo: *Kimbo S.p.A.* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>
87. Kimbo: *Napoli e il caffè* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>
88. Kimbo, *Kimbo oggi: mission* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>
89. Kimbo, *L’importanza delle origini* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/our-coffee/>
90. Kimbo, *Kimbo oggi: modernità* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>

91. Kimbo, *Partnership* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>
92. Kimbo, *Kimbo oggi: responsabilità sociale* [Consultato in data 09 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.kimbo.it/storia/>
93. Lavazza, *Lavazza CH - Caffè Espresso Italiano dal 1895 - Quando la pubblicità fa la storia* [Consultato in data 10 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.lavazza.ch/it_CH/mondo-lavazza/pubblicita.html
94. Associazione Civita, *La storia della comunicazione Lavazza, fra tradizione e contemporaneità* [Consultato in data 10 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.civita.it/Associazione-Civita/Il-Giornale-di-Civita/Il-Giornale-di-Civita/La-storia-della-comunicazione-Lavazza-fra-tradizione-e-contemporaneita-Approfondimento>
95. ESG360, *Bilancio di sostenibilità: che cos'è, quali sono gli obiettivi e le caratteristiche* [Consultato in data 13 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/bilancio-di-sostenibilita-che-cose-quali-sono-obiettivi-e-caratteristiche/>
96. Segafredo, *Sponsorizzazioni* [Consultato in data 10 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.segafredo.it/it/sponsorizzazioni/sponsorizzazioni-segafredo/>
97. Engage, *Segafredo Zanetti triplica il budget pubblicitario e si prepara a lanciare la nuova comunicazione digitale* [Consultato in data 11 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.engage.it/brand-e-aziende/segafredo-zanetti-budget-comunicazione-digitale.aspx>
98. ADVexpress, *La bellezza ha il gusto di illycaffè con Jwt. Budget di oltre 24 mln* [Consultato in data 13 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.adcgroup.it/adv-express/creative-portfolio/advertising/la-bellezza-ha-il-gusto-di-illycaffe-con-jwt-budget-di-oltre-24-mln-pianifica-mediaedgencia.html>
99. Inside Marketing, *Essere il brand ambassador di Nespresso: l'impegno di George Clooney, oltre gli spot* [Consultato in data 13 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.insidemarketing.it/case-study-brand-ambassador-nespresso/>
100. Engage, *Nescafé Dolce Gusto sceglie Will.I.Am per la campagna "La creatività reinventa il classico"* [Consultato in data 13 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.engage.it/campagne/nescafe-dolce-gusto-william-campagna-globale.aspx>
101. UNACOM, *Kimbo: nel 2020 investe oltre 10 milioni in comunicazione; su stampa e in tv con Serviceplan* [Consultato in data 13 settembre 2022]. Disponibile da: <https://unacom.it/kimbo-nel-2020-investe-oltre-10-milioni-in-comunicazione-su-stampa-e-in-tv-con-serviceplan/>
102. Lavazza Group, *iTierra!* [Consultato in data 14 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazzagroup.com/it/come-lavoriamo/le-comunita.html>

103. Distribuzione Moderna, *iTierra!: il progetto responsabile di Lavazza* [Consultato in data 14 settembre 2022]. Disponibile da: <https://test.distribuzionemoderna.info/intervista/terra-il-progetto-responsabile-di-lavazza>
104. Lavazza, *Fondazione Lavazza* [Consultato in data 14 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.lavazza.ch/it_CH/sostenibilita/fondazione.html.html
105. GeDAP, *iTierra!: il caffè Lavazza per uno sviluppo sostenibile* [Consultato in data 15 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.gedap.it/news/caffe/terra-il-caffe-lavazza-per-uno-sviluppo-sostenibile/>
106. Ansa, *Progetto Tierra Lavazza, 14 anni con i produttori di caffè* [Consultato in data 15 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/postit/azza/2016/05/18/progetto-tierra-lavazza-14-anni-di-sviluppo-e-qualita-caffe_87e59b21-2d08-4e27-b3fc-a0d6c2e5919f.html
107. Ansa, *Coltivatori caffè brasiliani protagonisti progetto Tierra!* [Consultato in data 15 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/postit/azza/2016/05/18/coltivatori-caffe-brasiliani-protagonisti-progetto-tierra_fed51f42-e03e-4d7e-9f8f-cd2bd8168f9a.html
108. Horecanews, *Lavazza iTierra! Bio-Organic: tre nuovi caffè raccontano i progetti di Fondazione Lavazza* [Consultato in data 15 settembre 2022]. Disponibile da: <https://horecanews.it/lavazza-tierra-bio-organic-tre-nuovi-caffe-raccontano-i-progetti-di-fondazione-lavazza/>
109. Esquire, *Le nostre scelte possono cambiare il mondo* [Consultato in data 15 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.esquire.com/it/lifestyle/food-e-drink/a37800015/lavazza-tierra-for-planet-caffe-biologico/>
110. Lavazza, *iTierra! Bio-Organic* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazza.it/it/tierra-collection#planet>
111. Lavazza, *Beyond Walls: il debutto italiano di Saype* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lavazza.it/it/beyond-coffee/beyond-the-walls>
112. Lavazza, *17 ritratti fotografici, 17 ambasciatori, 17 obiettivi di sviluppo sostenibile: il calendario Lavazza si fa megafono artistico della sfida dell'ONU per la salvaguardia del pianeta entro il 2030* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.lavazza.ch/it_CH/chi-siamo/media-center/lavazza-presenta-2030-what-are-you-doing-il-calendario-2018-firmato-platon.html
113. Fondazione Zanetti Onlus, *Chi siamo* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: <https://fondazionezanetti-onlus.org/chi-siamo/>
114. Comunicaffè, *#THANKS4THECOFFEE. Illy lancia l'iniziativa per celebrare il secondo International Coffee Day* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.comunicaffe.it/illy-thanks4thecoffee-international-coffee-day/>

115. Illy, *Unisciti a noi in un gesto di amicizia* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/live-happilly-OLD/sostenibilita-one-makes-the-difference/thanks4thecoffee>
116. Illy, *Storie di sostenibilità* [Consultato in data 16 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.illy.com/it-it/live-happilly/storie-sostenibilita>
117. Nespresso, *Riciclo: Alluminio* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/caffe-sostenibile>
118. Mark Up, *Nespresso rinnova "Da chicco a chicco" con Banco Alimentare Piemonte* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.mark-up.it/nespresso-rinnova-da-chicco-a-chicco-con-banco-alimentare-piemonte/>
119. Nespresso, *Riciclo: Caffè esausto* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/caffe-sostenibile>
120. Nespresso, *Donazione: Risultati concreti* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/caffe-sostenibile>
121. Nespresso, *Nuovo chicco: Un chicco prezioso* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/caffe-sostenibile>
122. Nespresso, *Origini: AAA Sustainable Quality Program* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/caffe-sostenibile>
123. Nespresso, *AAA Sustainable Quality Program: Eccellenza a lungo termine* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/ncp/positive/it/it#!/sostenibilita/aaa-sustainable-quality>
124. Nespresso, *Origini: Nespresso Master Origin* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/caffe-sostenibile>
125. Nescafé Dolce Gusto, *Nescafé Plan – Caffè coltivato con rispetto* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.dolce-gusto.it/chi-siamo/caffe-coltivato-con-rispetto/#header>
126. Nescafé, *Nescafé Plan* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nescafe.com/it/nescafe-plan>
127. Nestlé, *Nescafé Plan* [Consultato in data 17 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.nestle.it/valore-condiviso/sviluppo-rurale/nescafeplan>
128. Newsfood, *Kimbo main sponsor dell'evento di presentazione di Life for Silver Coast 2021* [Consultato in data 18 settembre 2022]. Disponibile da: <https://newsfood.com/kimbo-main-sponsor-dellevento-di-presentazione-di-life-for-silver-coast-2021/>
129. Foodaffairs, *kimbo partecipa al progetto di Dolce&Gabbana per il supporto all'attività di Fondazione Humanitas per la ricerca* [Consultato in data 18 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.foodaffairs.it/2020/07/15/kimbo-partecipa-al-progetto-di-dolcegabbana-per-il-supporto-allattivita-di-fondazione-humanitas-per-la-ricerca/>

130. Distribuzione Moderna, *Kimbo presenta una nuova referenza all'insegna della sostenibilità* [Consultato in data 18 settembre 2022]. Disponibile da: <https://distribuzionemoderna.info/sostenibilita/kimbo-presenta-una-nuova-referenza-allinsegna-della-sostenibilit>
131. Borsa Italiana, *Commodity: cosa sono e come vengono negoziate* [Consultato in data 19 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/commodity.htm>
132. Beverfood, *Le aspettative di sostenibilità nel settore del caffè negoziate* [Consultato in data 19 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.beverfood.com/aspettative-sostenibilita-settore-caffe-wd/>
133. Coffee Today, *Il caffè a emissioni zero? Si può e si deve!* [Consultato in data 19 settembre 2022]. Disponibile da: <https://coffeetoday.news/2021/09/13/caffe-zero-emissioni/>
134. Inside Marketing, *Green Marketing* [Consultato in data 20 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/green-marketing/>
135. Il Sole 24 Ore, *Lavazza vara la svolta sostenibile: eco capsule e le tazzine si mangiano* [Consultato in data 20 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/lavazza-vara-svolta-sostenibile-eco-capsule-e-tazzina-si-mangia-ACeu07V>
136. Ansa, *Tecnologie eco-friendly cambieranno industria alluminio Ue* [Consultato in data 21 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/green_economy/2016/03/04/tecnologie-eco-friendly-cambieranno-industria-alluminio-ue_e222a911-d6d4-4018-99a9-fcef2b26cdf.html
137. Wise Society, *Riciclo dell'alluminio: come funziona e quali oggetti si ricavano* [Consultato in data 21 settembre 2022]. Disponibile da: <https://wisesociety.it/ambiente-e-scienza/riciclo-alluminio-cial-economia-circolare/>
138. Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite, *Salite a 828 milioni nel 2021 le persone che soffrono la fame nel mondo* [Consultato in data 21 settembre 2022]. Disponibile da: <https://unric.org/it/salite-a-828-milioni-nel-2021-le-persone-che-soffrono-la-fame-nel-mondo/>
139. Qui Finanza, *Il futuro del caffè è cellulare e sostenibile* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: <https://quifinanza.it/green/futuro-caffe-cellulare-sostenibile/628128/>
140. Special Coffee, *Perché la sostenibilità nel caffè?* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: <https://specialcoffee.it/perche-sostenibilita-caffe/>
141. Lifegate, *Dal cacao al caffè, quanto è sostenibile la filiera del foodservice dolce* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.lifegate.it/cacao-caffe-foodservice-sostenibilita-sigep-2022>

142. ASviS, *I vantaggi della sostenibilità per le aziende* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: <https://asvis.it/approfondimenti/22-11366/i-vantaggi-della-sostenibilita-per-le-aziende>
143. Team Lewis, *5 buoni motivi per essere sostenibili* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.teamlewis.com/it/rivista/5-motivi-essere-sostenibili/>
144. ESG360, *Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>
145. Alzarating, *Lo sviluppo sostenibile: cos'è e quali sono i vantaggi?* [Consultato in data 23 settembre 2022]. Disponibile da: https://www.alzarating.com/lo-sviluppo-sostenibile-cose-e-quali-sono-i-vantaggi/#Sviluppo_sostenibile_quali_sono_i_vantaggi_competitivi_per_le_aziende