Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione Finanza e Controllo

Tesi di Laurea magistrale

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il caso Loison: Infinity brand value in totally company asset

new concept in today brand equity valutations

Relatore
Ch. Prof. Luciano Olivotto
Correlatore
Ch. Prof. Tamma Michele

Laureando
Manuel Gaspari
Matricola 827956

Anno Accademico
2015 / 2016

“Anche un viaggio di mille miglia inizia con un passo”

(Laozi)

INDICE

Introduzione 1

Capitolo 1:

LA SOSTENIBILITA` ECONOMICA, SOCIALE ED AMBIENTALE NELLE IMPRESE 3

1.1 Il concetto di sviluppo sostenibile 5

1.2 La Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) 8

1.3 La Teoria degli Stakeholder 13

1.4 Linea guida ISO 26000 15

1.5 La divesa della biodiversità al centro della strategia 18

1.6.1 La biodiversità 19

1.6.2 La storia di Slow Food 21

1.6.3 I présidi Slow Food 24

1.7 Considerazioni finali sul capitolo 27

Capitolo 2:

IL CASO LOISON: ANALISI DEL MODELLO BUSINESS E DEGLI INVESTIMENTI 28

2.1 Storia dell'azienda Loison 39

2.2 Cultura aziendale 33

2.3 Business plan Loison: il modello Canvas 37

2.4 Analisi degli investimenti 45

2.5 L'impianto di depurazione delle acqua reflue 47

2.6 L'impianto fotovoltaico 51

2.7 Il rapporto tra Slow Food e Loison 53

2.8 Considerazioni finali sul capitolo 61

Capitolo 3:

IL VALORE E CONOMICO E SOCIALE DEL BRAND 62
3.1 Valorizzazione del brand 62
3.2 Analisi delle tematiche sulle linee guida ISO 26000 in Loison 70
3.3 Considerazioni finali sul capitolo 76

Conclusione 77

Bibliografia e sitografia 81

Ringraziamenti 85

Introduzione

Negli ultimi decenni il tema della sostenibilità economica, sociale ed ambientale ha iniziato a giocare un ruolo sempre più rilevante, soprattutto per le imprese, data la crescente attenzione e la sensibilità verso i problemi connessi allo sviluppo sostenibile e ai programmi di natura ambientale e sociale.

I principi che guidano le attività economiche delle imprese dovrebbero, si afferma, coniugare la realizzazione del profitto con la necessità di tutelare il benessere sociale e la qualità dell'ambiente circostante.

Le imprese hanno un ruolo fondamentale nelle dinamiche sociali: dal punto di vista del raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. È perciò necessario che esse adeguino le loro attività ai bisogni dell'ecosistema per perseguire, nel breve come nel lungo periodo, obiettivi di massimizzazione del benessere sociale salvaguardando anche la produzione di valore economico.

In questo quadro, le imprese iniziano a rendersi conto che per incrementare il loro successo ed ottenere soddisfazioni nel lungo periodo è importante e necessario adottare un comportamento "responsabile" per costruire una relazione positiva nei confronti di tutti gli stakeholder. Per questo la CSR (Corporate Social Responsability) comincia a ricoprire un ruolo sempre più da protagonista per tutte le imprese che, negli ultimi anni, pongono la loro attenzione verso le attività ed i programmi di natura economica, ambientale e sociale.

Il presente lavoro è stato condotto prendendo come riferimento il caso Dolciaria Loison S.r.l.; un perfetto esempio di cosa significhi per un'impresa avere la capacità di innovare e mantenere, al contempo, un orientamento sostenibile. Illustreremo quindi come questa azienda, negli ultimi anni, stia facendo della sostenibilità una vera e propria leva strategica. Vedremo infatti come, attraverso investimenti mirati ed un approccio "responsabile", sia in grado non solo di ottenere successi economici ma anche di trasmettere i valori in cui crede portando i consumatori a rispecchiarsi nei suoi prodotti e quindi dare forza al brand.

L'obiettivo è dunque quello di mostrare come l'azienda agisca a 360 gradi nell'ambiente, con una strategia volta a creare valore per tutti i portatori di interesse.

Questa visione strategica del marketing riprende *asset* intangibili, utili per capire e valutare l'eccellenza non comune, ed andare quindi oltre la normale percezione del consumatore.

La tesi si sviluppa in tre capitoli:
Il primo studia i temi principali della "sostenibilità", dello "sviluppo sostenibile", introducendo altresì il concetto di responsabilità sociale di impresa (RSI) quale strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi sociali ed ambientali che si affiancano a quelli economici. Si richiama poi la teoria degli stakeholder e, dopo un breve excursus delle *best practices* suggerite dalle linee guida ISO 26000, concluderemo il capitolo con alcune nozioni riguardanti i principi e la storia dei présidi Slow Food, associazione con la quale Loison collabora da diversi anni per la selezione di alcune materie prime fondamentali per le sue linee di produzione.
Il secondo capitolo si focalizzerà sullo studio del caso Loison. In particolare, si darà rilevanza all'analisi del modello business che caratterizza la Loison Pasticceri. L'analisi condotta ha permesso di analizzarne la coerenza con i valori sociali da essa promossi. Si analizzeranno quindi gli investimenti compiuti negli ultimi anni nel campo della sostenibilità inquadrandoli con il modello "dell'economia circolare", analizzando in particolare gli effetti dell'impianto di depurazione delle acque reflue e dell'impianto fotovoltaico. Chiuderemo il capitolo parlando del rapporto tra Loison e lo Slow Food, mettendo in risalto come, la scelta di utilizzare alcuni ingredienti di questa Onlus, sia stata una strategia vincente per trasmettere l'importanza del gusto, della qualità e della tradizione oltre che permettere all'azienda di vincere numerosi premi.
Il terzo ed ultimo capitolo racchiude una riflessione circa la valorizzazione del brand che, grazie alle strategie analizzate, ha portato all'incremento del valore economico.
Si è focalizzata l'attenzione sulla definizione di "Infinity Inward", mettendo in risalto come tutte le sfaccettature che vanno a comporre il concetto di brand, fanno riferimento ad un complesso di relazioni che danno significato al valore economico.
Infine con un questionario si sono riprese le tematiche della ISO 26000 riferite all'azienda, attraverso interviste ai responsabili delle diverse funzioni con la finalità di vedere da vicino la percezione di queste tematiche riconducibili al brand Loison.

CAPITOLO I

LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE E AMBIENTALE NELLE IMPRESE

Il tema della sostenibilità comincia a svilupparsi a partire dagli anni '70 a seguito del sentito bisogno di conciliare crescita economica ed equa distribuzione delle risorse in un nuovo modello di sviluppo. Si riteneva, infatti, che un modello di sviluppo, attento al valore economico, avrebbe ben presto causato il collasso dei sistemi naturali[1].

"Lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future"[2]

L'adozione del principio di sostenibilità richiede l'individuazione delle leve da gestire contemporaneamente per generare valore economico, sociale e ambientale.
Per l'impresa la gestione della sostenibilità passa attraverso l'attenzione a valori di riferimento: ambientale, sociale ed economica.
In particolare, in ambito ambientale la sostenibilità è definita come una prerogativa essenziale per garantire la stabilità o il miglioramento di un ecosistema: la capacità di mantenere nel futuro i processi ecologici che avvengono all'interno di un ecosistema e la sua biodiversità. Tale concetto, tuttavia, può essere ampliato in altri contesti, in particolare alla sfera economica e sociale, provvedendo ad una descrizione più complessa secondo cui le tre condizioni di sostenibilità ambientale, economica e sociale concorrono insieme alla definizione di benessere e progresso.

---

[1]STEFANO FARNÈ, *Qualità sostenibile: strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo: le norme ISO 26000, SA 8000, ISO 9004, ISO 14000,* Milano, Franco Angeli, 2012

[2]A. LANZA, *Op. cit.*, p. 15 (trad. it di: The World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987).

Con il riferimento ambientale, la sostenibilità, può essere vista come un modo per garantire la longevità di un sistema di supporto per la vita umana, che parte dal sistema climatico fino al sistema agricolo, forestale, industriale, della pesca e delle comunità umane che in genere dipendono da questi diversi sistemi.[3]
Il termine di sostenibilità sociale indica invece un "equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie"[4] (Rapporto Brundtland del 1987). L'obiettivo è pertanto quello di garantire le condizioni di benessere umano dalla sicurezza al reddito, dall'istruzione alla democrazia, distribuite in ugual modo fra la popolazione senza tener conto di classi e genere.

E' importante sottolineare che le tre dimensioni finora analizzate sono fortemente interrelate le une con le altre e non devono essere considerate in modo distinto. L'intersezione tra queste dimensioni del valore dà luce ai seguenti sottoinsiemi che rappresentano gli scopi in comune tra le tre dimensioni: vivibile, equo e realizzabile. L'area che si forma dall'intersezione di tutti e tre i macroinsiemi è perfettamente coerente con il concetto dello sviluppo sostenibile.

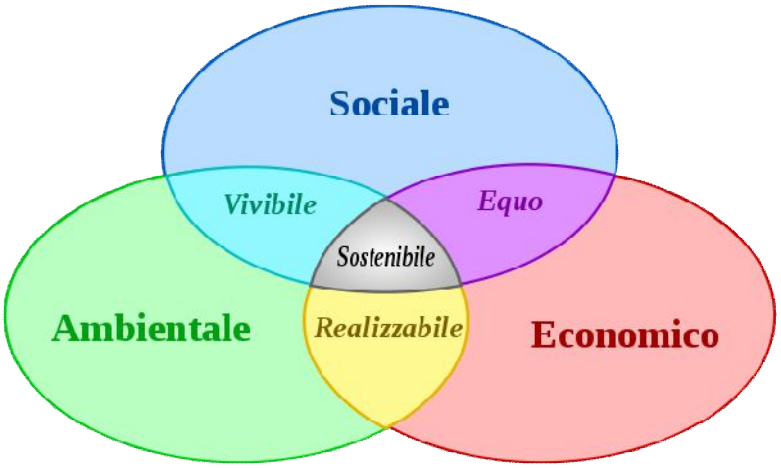

Figura 1.1. Gli ambiti all'interno dei quali è definito il concetto di sostenibilità

[3] https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilit%C3%A0#Definizione_e_ambiti
[4] DON HINRICHSEN, *Our common future: a reader's guide. The "Brundtland Report" explained*, Washington D.C., Earthscan, 1987.

1.1 **SVILUPPO SOSTENIBILE**

La definizione di sviluppo sostenibile si può evincere dal contenuto del rapporto elaborato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo di Brundtland nel 1987, che prende il nome dal premier norvegese di allora Gro Harlem Brundtland, il quale presiedeva tale commissione: « Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali»[5]

La concezione sostenibile dello sviluppo ambientale si pone come una sistema che si ottiene attraverso una ricerca dell'equilibrio tra le risorse naturali e quelle generate dall'uomo, allo scopo di trovare un modo per rendere le risorse economiche il più ecologicamente compatibili con la natura: la popolazione mondiale con il suo continuo sviluppo si porta dietro un progressivo aumento della domanda di beni e servizi, per i quali si richiede sempre più un ciclo produttivo,distributivo e di commercializzazione.

Questo continuo processo con input di risorse naturali produce come output inquinamento e rifiuti che vengono riversati nei vari ecosistemi, mettendo in difficoltà la capacità naturale degli stessi di rigenerarsi. In base a questo processo, dunque, le risorse della terra prima o poi sono destinate ad esaurirsi e con esse anche la sussistenza umana. La sostenibilità, pertanto, allude ad un sistema economico che produce e consuma risorse per un tempo illimitato, senza che ciò ne determini un loro esaurimento, sostituendo al modello della crescita economica (basato sull'espansione quantitativa) quello dello sviluppo, inteso come miglioramento qualitativo per il futuro.[6]

Bisogna quindi riflettere e porsi la domanda di quale sia l'equilibrio ottimale tale da evitare il degrado ambientale e, nello stesso tempo, mantenere inalterato il livello di benessere economico e sociale.

---

[5] The World Commission on Environment and Development, *Our common future*, Oxford University Press, 1987.

[6] COSTANZA R., *Ecological Economics. The Science and Management of Sustainability,* New York, Columbia University Press, 1991. Si veda anche DALY H.E., *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston, MA, 1996

Herman Daly, colui che viene considerato il padre dello sviluppo sostenibile[7], sostiene che tale equilibrio si possa raggiungere in base a due principi: il primo secondo afferma che il prelievo delle risorse deve essere inferiore o pari al livello di rigenerazione degli ecosistemi, il secondo, invece, sostiene che il livello dei rifiuto deve adattarsi alla capacità di assorbimento degli stessi ecosistemi.
Nel momento in cui questi due principi non vengono rispettati si presenta una parziale erosione del capitale naturale come conseguenza del capitale derivato dall'attività industriale.

Da queste due accettazioni possiamo individuare due diverse definizioni di sostenibilità:

1. Sostenibilità debole: questa scuola di pensiero dà fondamentale importanza al progresso tecnologico che, attraverso il miglioramento delle fonti rinnovabili e della rispettiva efficienza, può garantire ed assicurare una elevata condizione di benessere alle generazioni future. Accetta quindi la sostituzione dei capitali in considerazione del fatto che le risorse naturali possono essere sostituite dal capitale derivato, fino ad un azzeramento del primo.

2. Sostenibilità forte: definisce invece un livello critico del capitale naturale sotto il quale la sostituibilità tra i due non deve scendere, in quanto rappresenta il livello minimo della riproducibilità di ecosistema. Questa scuola di pensiero, quindi, parte dal presupposto della non sostituibilità dei due capitali in quanto complementari l'uno con l'altro. Nel momento in cui si raggiunge il limite, non bisognerebbe più prelevare risorse né intaccare gli ecosistemi. Una visione al quanto al limite se si pensa alla velocità con cui cresce la domanda al giorno d'oggi ed al livello atteso di benessere della popolazione in continua crescita.

E' necessario riconoscere la funzione sociale e ambientale dell'impresa. Le aziende non sono "etichettabili" facilmente: infatti non è la forma giuridica ad evocarne la *mission*.

[7] TIEZZI E., MARCHETTINI N., *Che cos'è lo sviluppo sostenibile?*, Roma, Donzelli Editore, 1999, p. 26;

L'orientamento strategico basato sullo sviluppo sostenibile implica ricercare un equilibrio tra le varie dimensioni; un equilibrio dinamico basato sul bilanciamento delle tre spinte nel lungo periodo attraverso lo sviluppo di politiche di CSR adeguate.[8]

Figura 2.2. Triple Bottom Line

[8] Olivotto L., *Slide per il corso di Pianificazione strategica e Management della sostenibilità*, 2016.

1.2 **RESPONSABILITÀ SOCIALE D' IMPRESA**

Il concetto di sviluppo sostenibile si fonda quindi su tre diversi pilastri, o principi, fortemente interrelati: l'equità sociale, intesa come equità intra-generazionale, la protezione dell'ambiente, intesa come mantenimento dello stock delle risorse naturali e della diversità biologica e per ultimo la competitività economica, intesa come capacità dei sistemi economici di creare ricchezza garantendo la coesione sociale e il rispetto dell'ambiente.[9]

Questo concetto è stato declinato come obiettivo di lungo periodo oltre che dagli organismi sovranazionali, anche dal mondo delle imprese, in particolare di quelle operanti nei settori industriali maggiormente responsabili del degrado ambientale.

Occorre definire in maniera più trasparente quali siano gli aspetti importanti che un'impresa, a prescindere dal settore in cui opera, dovrebbe tenere in considerazione nell'intraprendere il percorso verso lo sviluppo sostenibile.[10]

La definizione di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) o Corporate Social Responsability (CSR) è un tema che ha stimolato diverse discussioni e diatribe in ambito internazionale.

Più in generale l'applicazione dell'uso della Responsabilità Sociale da parte delle imprese consiste nell'integrare all'interno delle strategie e delle politiche aziendali, un modello di gestione che sia attento alle problematiche sociali ed ambientali che le attività stesse determinano.[11]

Il concetto di responsabilità sociale si è sviluppato con il passare del tempo ed ha avuto più interpretazioni a partire dalla mera attività filantropica, fino alle strategie comunicative per migliorare l'immagine e la reputazione aziendale.

Nel 1991, Carroll, uno degli esperti e teorici della materia nell'articolo *"A three-dimensional conceptual model of social performance*," propone uno studio in cui definisce quattro livelli di responsabilità: economiche, legali, etiche e filantropiche.

---

[9] http://finanzasostenibile.it/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=141

[10] http://finanzasostenibile.it/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=141

[11] COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione della Commissione del 25.10.2011, n°682, *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, Bruxelles, 2011;

Esse si combinano formando una piramide, il cui vertice è rappresentato dalle "responsabilità filantropiche" seguite poi quelle "etiche", quelle "legali" e come base le "responsabilità economiche".

Alla base vediamo quelle economiche perché la funzione principale delle imprese è diretto alla produzione di beni e servizi per i membri della società, conseguendo come output un profitto.

Le responsabilità legali rappresentano l'attenzione del sistema giuridico e legale. Esse coesistono con le responsabilità economiche fondamento del sistema della libera impresa.

Le responsabilità etiche rappresentano le caratteristiche per migliorare l'ambiente sociale dell'azienda e sono legate alle responsabilità legali che un'organizzazione è tenuta a rispettare. Si crea così un nesso dinamico tra queste categorie di responsabilità.

Infine, al vertice troviamo la responsabilità filantropica che riguarda le attività che l'impresa adotta a titolo di volontariato per la comunità. Fanno parte di questa categoria tutte quelle azioni svolte a cercare di migliorare la qualità della vita e fornire risorse all'umanità.

Figura 1.3. La piramide di Carroll

Carroll al termine del suo articolo mette in evidenza che i quattro livelli di responsabilità non si escludono a vicenda,ma devono essere interpretati in modo fluido e trasversale. L'RSI, implica l'adempimento simultaneo delle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche. La piramide di Carroll è diventata, così come sostiene Cerana (2004), un punto di riferimento per tutti gli studiosi della materia poiché introduce i due concetti fondamentali della *volontarietà* e della *discrezionalità.*

Nel 2001 la Commissione Europea precisa all'interno del "Libro Verde" dal titolo: "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", cosa si deve intendere per responsabilità sociale d'impresa fornendo questa definizione ufficiale:

> *"Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. […]*
>
> *L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, i cosiddetti stakeholder. […]*
>
> *Essendo esse stesse confrontate, nel quadro della mondializzazione, e in particolare del mercato interno, alle sfide poste da un ambiente in trasformazione, le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni".*[12]

[12] UNIONE EUROPEA, COMMISSIONE EUROPEA, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese: Libro Verde,* Lussemburgo : Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2001.

Si passa quindi ad una nuova concezione nella cultura d'impresa dove l'attività non può più misurarsi con il solo calcolo del valore economico derivante dalla produzione di beni e servizi ma deve estendersi fino a soddisfare tutti i bisogni degli stakeholder integrandoli con gli aspetti ambientali e sociali.
Per comprendere meglio il significato è utile porsi alcuni quesiti: un'attività che produce ottimi risultati ma che per ottenerli distrugge le risorse naturali crea effettivamente valore per il proprio paese?
Crea valore un'azienda che per aumentare i propri profitti mette in discussione i buoni rapporti con i dipendenti?
Il punto della questione diventa quindi quello di definire la concezione di valore, nonostante i criteri per la valutazione e la misurazione di aspetti come quello ambientale e sociale siano ancora incerti.
Non a caso poi, come affermato in precedenza, la RSI è direttamente collegata con la sostenibilità di impresa e negli ultimi anni sono nati degli strumenti per rendicontazione sociale e ambientale da inserire nel bilancio d'esercizio per la misurazione delle performance con cui l'azienda contribuisce alla prosperità economica e alla qualità ambientale del paese in cui opera (Triple Botton Line).

Un'azienda quindi è socialmente responsabile se:

- Rispetta la gestione e la formazione delle risorse umane nel rispetto dei principi della parità di trattamento
- Investe nelle tecnologie e processi produttivi ecosostenibili limitando il più possibile l'impatto delle proprie attività sull'ambiente
- Cerca di garantire l'integrazione ed il rispetto dei problemi sociali e ambientali nella scelta dei fornitori e partner
- Investe le proprie risorse per la salvaguardia della comunità in cui opera

La Responsabilità Sociale d'Impresa si riferisce quindi ad un "nuovo metodo" di operare dell'azienda che riguarda un comportamento etico nel rispetto della società in cui opera.

Un'importanza di rilievo nell'operare in maniera etica lo assume all'interno del *core business* aziendale, dove permette una collaborazione tra l'interesse commerciale e collettivo diventando una risorsa immateriale in tutti i sensi.

Queste caratteristiche diventano essenziali per raggiungere una *business excellence* aziendale: infatti, lavorando in questa si riescono ad ottenere alcuni vantaggi immateriali imprescindibili come: la fidelizzazione dei clienti, la fedeltà dei dipendenti, l'apprezzamento da parte della comunità, degli azionisti, dei media e dell'opinione pubblica.

"*Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita della fabbrica? La nostra Società crede nei valori della scienza, nei valori dell'arte, crede nei valori della cultura, crede soprattutto nell'uomo, nella sua forma divina e nella sua possibilità di elevazione e di riscatto". "Lo stabilimento nel suo rigore e nella sua organizzazione è legato ad una tecnica che noi vogliamo al servizio dell'uomo onde questi, lungi dall'essere schiavo ne sia accompagnato verso mete più alte*"[13]

[13] OLIVETTI A., *Ai lavoratori*, 1955.

1.3 **LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER**

La teoria degli stakeholder rappresenta l'elemento fondamentale e di raccordo a cui si riferisce la Corporate Social Responsability (CSR) perché rappresenta lo spostamento del *focus* d'impresa dalla c.d. *stockholder view*, che risolve i doveri dei *manager* con l'aumento del ritorno finanziario degli investitori, alla c.d. *stakeholder view*, secondo cui i *manager* hanno il dovere di rispettare i diritti di tutti gli *stakeholder* dell'impresa, gestendo in modo globale l'insieme delle relazioni esistenti.[14]

Il termine Stakeholder, come espresso dal saggio del professor Robert Edward Freeman, che nel suo saggio: "*Strategic management: a stakeholder approach"* (Pitman,1984) introduce la definizione di stakeholder attraverso gli studi manageriali aziendali: "lo stakeholder di un'organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione".[15]
Tramite questa sua definizione Freeman stabilisce la necessità dei *manager* di abbracciare l'attenzione non solo degli azionisti ma anche tutti i soggetti (come dipendenti, fornitori, consumatori o finanziatori) che sono condizionati o possono condizionare la strategia aziendale e che sono interessati ad ottenere un successo a lungo termine.

Lo *Stakeholder Engagement* è «l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli *stakeholder* il diritto ad essere ascoltati e accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte.»[16].
Il coinvolgimento da parte di tutti i soggetti che traggono interesse nei confronti dell'azienda è un salto di qualità sul problema del superamento della separazione tra impresa e società.
La teoria degli stakeholder è fondamentale e completamente collegata alla "Responsabilità Sociale d'Impresa" in quanto crea un rapporto tra l'etica e la strategia

---

[14] D'ORAZIO E., Responsabilità sociale ed etica d'impresa, Politeia, XIX, 72, 2003, pp. 3-27;
[15] R.E. FREEMAN, G. Rusconi e M. Dorigatti, *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 81.
[16] ACCOUNTABILITY, *Il manuale dello stakeholder engagement*, London – United Kindom, 15 Giugno 2006

aziendale in cui vanno ad integrarsi sia i valori etici e morali sia quelli puramente aziendalisti.

Per rimanere competitiva e redditizia nel lungo periodo, l'azienda dovrà quindi sostenere e considerare i fabbisogni oltre che degli azionisti, degli altri portatori di interesse a lei connessi che saranno d'aiuto per il compimento dei suoi obiettivi.
Questa prospettiva e l'allargamento degli orizzonti non porterà di certo a sviare dall'obbiettivo di massimizzazione del profitto perché la creazione di nuovo valore deve essere affiancata dalla massimizzazione del benessere per tutti gli stakeholder.

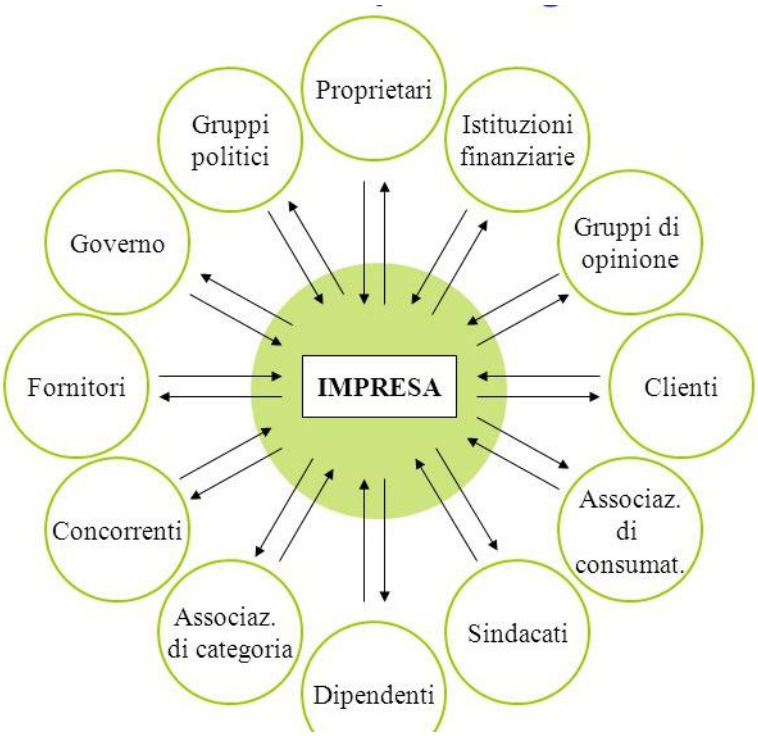

Figura 1.4. La teoria degli stakeholder

1.4 LA LINEA GUIDA ISO 26000

La linea guida UNI ISO 26000 è una nuova norma per la" Responsabilità Sociale delle Organizzazioni". Approvata l'1 novembre 2010 dall'Organization for Standardization (ISO), essa ha come principale obiettivo quello di sensibilizzare tali organizzazioni circa l'impatto delle loro attività sulla società e sull'ambiente. È infatti il risultato del più ampio consenso internazionale raggiunto tra gli esperti e i principali soggetti interessati ed è stato elaborato con l'intento di incoraggiare l'adozione, in tutto il mondo, delle migliori pratiche in tema di responsabilità sociale.[17]
L'obiettivo di questa norma è quello di:

"*aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi.*"[18]

La ISO 26000 è una linea guida e non una norma: questo comporta che non è possibile ottenere una certificazione di conformità su modelli di gestione di qualità, ambiente, salute e sicurezza ma, essendo una linea guida illustra le *best practices* in tema di responsabilità sociale sviluppate sia nel settore pubblico che in quello privato. Questa normativa potrebbe lanciare le basi per giungere ad un mercato più sostenibile ed equo, sopportando i consumatori nelle loro preferenze di acquisto. Può ritenersi un ottimo strumento per stringere confidenza e comprendere concetti come, ad esempio, *accountability*, *stakeholder* e per capire come la CSR impatti su temi cardine come: diritti umani, lavoro, ambiente, governo d'impresa, comportamenti aziendali, diritti dei consumatori, coinvolgimento della comunità. È dunque uno strumento più utile per diffondere la cultura della CSR che per gestirla[19]. La ISO 26000, pertanto, non concede soluzioni pratiche immediatamente applicabili in contesti organizzativi ma occasioni di riflessione studiati a fondo da cui partire per costruire un'effettiva cultura della CSR

[17] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm
[18] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm
[19] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm

nelle organizzazioni (incluse le istituzioni che volessero fare proprio i principi di 26000).[20]

I temi fondamentali su cui la ISO 26000 basa le sue fondamenta sono:

1. **Diritti Umani:** con tutte le tematiche di discriminazione, diritti civili, politici, economici, sociali e culturali, principi e diritti dei lavoratori;
2. **Rapporti e condizioni di lavoro:** comprendenti le relazioni tra i dipendenti, le condizioni di lavoro, il dialogo sociale, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro,
3. **L'ambiente:** prevenzione dell'inquinamento, uso di risorse rinnovabili, impegno verso la problematica del cambiamento climatico, protezione dell'ambiente, della biodiversità e ripristino degli habitat naturali;
4. **Corrette prassi gestionali**: anticorruzione, competizione leale, promozione della responsabilità sociale nella catena dei valori, rispetto del diritto di proprietà
5. **Aspetti specifici relativi ai consumatori:** promozione di strategie di marketing leale, trasparenza nell'informazione, contratti leali, attenzione per la salute e la sicurezza, consumo sostenibile, attenzione verso i servizi, protezione dei dati e rispetto della privacy, facile accesso ai servizi fondamentali, attenzione all'educazione e alla consapevolezza.
6. **Coinvolgimento e sviluppo della comunità** creazione di impiego e sviluppo delle principali risorse dell'area, sviluppo delle tecnologie, creazione di ricchezza e reddito, salute e investimento sociale.
7. **Governo dell'organizzazione:** governance, struttura aziendale e meccanismi decisionali.[21]

Uno dei punti focali di queste linee guida ha a che fare con la valutazione delle performance per dare un giudizio sulla sostenibilità futura delle organizzazioni, specificando che, per perseguire questo obiettivo, la responsabilità sociale deve essere integrata nelle politiche, nelle vision a lungo termine, negli obiettivi e nei processi

[20] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm

[21] DE SILVIO, *Le linee guida UNI ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni quale strumento di coinvolgimento nella green economy,* Milano, 2011.

quotidiani delle organizzazioni.[22] La norma, inoltre, fornisce una nuova definizione di responsabilità sociale: "Responsabilità da parte di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che: contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tiene conto delle aspettative/interessi degli stakeholder; è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; è integrata in tutta l'organizzazione e messa in pratica nelle sue relazioni".[23] Gli aspetti che rendono differente la ISO 2600 rispetto agli altri strumenti che fino ad allora venivano utilizzati nel campo della responsabilità sociale sono essenzialmente tre:

- La norma è stata redatta da un'organizzazione a livello mondiale come l'ISO utilizzando un approccio multi-stakeholder e facendo leva sul principio del consenso di tutte e sei le categorie di stakeholder rappresentate.
- Al gruppo di lavoro hanno partecipato esperti sia dei Paesi sviluppati, di quelli emergenti e di quelli ancora in via di sviluppo, in modo da tenere conto anche delle esigenze e dei problemi esistenti nel Sud del mondo.
- Punta sul dialogo sociale e sulla contrattazione degli strumenti fondamentali per l'impostazione di rapporti corretti fra un'organizzazione socialmente responsabile ed i propri lavoratori.[24]

Verificate le problematiche sostanziali, un'organizzazione dovrà inserire nelle sue attività operative ed organizzative la CRS. La guida offerta dalla ISO 26000 indirizza quindi l'organizzazione verso la responsabilità sociale, rimarcando altresì l'importanza della comunicazione e della revisione continua delle proprie attività. L'utilizzo della guida ISO 26000 è puramente intenzionale ma necessaria se un'impresa vuole far diventare lo sviluppo sostenibile uno dei suoi principali obiettivi.[25]

[22] https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf
[23] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm
[24] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm
[25] http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm

1.5 **LA DIFESA DELLA BIODIVERSITÀ AL CENTRO DELLA STRATEGIA**

Le linee guida ISO 26000 espongono i principi di responsabilità di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni, delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che contribuisce allo sviluppo sostenibile tenendo conto delle aspettative degli stakeholder.[26] Uno dei temi fondamentali di queste *best practices* è, senza dubbio, l'importanza della tutela dell'ambiente e la responsabilità nei confronti di esso da parte delle imprese. La ISO 26000 affronta temi come le problematiche del cambiamento ambientale, l'utilizzo sostenibile delle risorse, nonché la tutela ed il ripristino dell'ambiente naturale attraverso iniziative di valorizzazione, protezione, ripristino degli ecosistemi e delle biodiversità.

Accanto al tema della sostenibilità, quindi, un ruolo non di certo marginale è ricoperto dal concetto di biodiversità. Queste due tematiche possono essere considerate come due facce della stessa medaglia[27]. I temi ambientali e dello sviluppo sostenibile sono strettamente connessi all'agricoltura con profonde implicazioni reciproche e, se da una parte sollecitano responsabilità dell'agricoltura nell'uso delle risorse naturali, dall'altra evidenziano nuove opportunità per un settore in grado di tutelare le risorse naturali e mitigare i cambiamenti climatici attraverso l'ampliamento della multifunzionalità dell'agricoltura e delle foreste. La sfida per il futuro sarà perciò quella di puntare ad un'agricoltura sostenibile, basata sulla biodiversità e in grado di utilizzare tecnologie ad alta intensità di conoscenza per garantire l'uso sostenibile e la tutela delle risorse idriche, la mitigazione e l'adattamento al cambiamento climatico, consumando meno energia, rilasciando meno gas serra e favorendo l'aumento della fertilità del suolo e la capacità di assorbimento di CO2[28].

---

[26] DE SILVIO, *Le linee guida UNI ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni quale strumento di coinvolgimento nella green economy,* Milano, 2011.
[27] http://www.ccpb.it/blog/2013/03/05/sostenibilita-biodiversita-facce-stessa-medaglia/
[28] http://www.firab.it/site/politiche/sostenibilita/

Nei paragrafi che seguono, approfondiremo quindi il concetto di biodiversità ed introdurremo il caso Slow Food, organizzazione internazionale che ha posto la salvaguardia delle biodiversità al centro delle sue strategie.[29]
L'importanza di questa associazione ai fini della nostra analisi deriva dal fatto che, da ormai diversi anni, Slow Food è fornitore e partner di Loison, oggetto di studio di questa tesi. Attraverso questa collaborazione, Loison conferma, come avremo modo di approfondire, la propria scelta di adottare solo materie prime di altissima qualità e di valorizzare le produzioni tipiche e la biodiversità. Un simile impegno è inoltre coerente con la politica dell'azienda, orientata al commercio etico, nel rispetto dei diritti dei coltivatori in termini di condizioni di lavoro e giusto prezzo. Prima, però, occorre comprendere cosa sia la biodiversità e perché è così importante e collegata con il cibo.

1.5.1 **Che cos'è la Biodiversità?**

In ecologia, la diversità biologica o biodiversità è la molteplicità di organismi viventi, nelle loro diverse forme, e dei rispettivi ecosistemi. Essa comprende l'intera variabilità biologica: di geni, specie, nicchie ecologiche ed ecosistemi. Le risorse genetiche sono considerate la componente determinante della biodiversità all'interno di una singola specie.[30]
Come è stato dimostrato nel tempo, un sistema biologicamente vario possiede in se stesso gli anticorpi per reagire agli agenti dannosi e ripristinare il proprio equilibrio: la biodiversità non è altro che il nostro futuro, perché permette alle piante e agli animali di adattarsi ai cambiamenti climatici, agli attacchi dei parassiti e delle malattie.

Tutte le specie sulla Terra hanno un'origine e sono destinate, prima o poi, a spegnersi e, in ogni epoca, esiste un indice di estinzione fisiologico.[31]
In questi ultimi decenni, però, la velocità di estinzione delle specie si è incrementata in maniera sconvolgente. Secondo le stime di Edward O. Wilson, le specie stanno scomparendo al ritmo di circa 27.000 all'anno. Secondo un recente studio condotto

[29] http://www.fondazioneslowfood.com/it/
[30] https://it.wikipedia.org/wiki/Biodiversit%C3%A0
[31] SERENA MILANO, CRISTIANA PEANO, FRANCESCO SOTTILE, *Se la biodiversità vive, vive il pianeta: Il documento che illustra la posizione di Slow Food sulla biodiversità in Europa,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

dall'Università di Exeter, nel Regno Unito – la diminuzione di biodiversità in corso può portare all'estinzione di una specie vivente su 10 entro la fine di questo secolo.[32]

Detto questo, però, esiste una colossale differenza tra i cambiamenti avvenuti nel corso della storia e le differenze che hanno comportato l'estinzione di svariate categorie di animali e piante: la causa principale di questi cambiamenti è l'uomo, che continua a distruggere foreste pluviali, a destinare immense superfici a monocolture, a cementificare il territorio, a eliminare le barriere naturali, a inquinare acque e terreni con pesticidi e fertilizzanti chimici, ad accumulare plastica negli oceani. Una delle prime attività di cui si è interessata Slow Food è quella di occuparsi della biodiversità domestica (agro-biodiversità).[33]

Questa iniziativa parte dal risvolto negativo che ha avuto la meccanizzazione dell'agricoltura industriale che porta ad un bisogno di uniformità ed alta produttività (monoculture) che ha portato la produzione agricola ad avere un numero sempre più ridotto di specie e varietà, create per rispondere alle esigenze del mercato globale, indifferenti al legame con i singoli territori ma capaci di dare una buona produzione nel maggior numero possibile di ambienti e climi, con una buona resistenza a manipolazioni e trasporti e con un gusto standard.[34]

Nonostante le molteciplità locali costituiscono ancora una grande potenzialità per il futuro dei nostri agro-ecosistemi. Queste, non sono altro che il prodotto di selezioni naturali e/o artificiali come ad esempio per quanto riguarda lieviti e batteri utili per la produzione della birra o del formaggio in aree specifiche. Sono caratterizzate da un buon adattamento alle diverse condizioni climatiche e hanno spesso minore necessità di fabbisogni esterni – come acqua, fertilizzanti e pesticidi – perché sono più forti e quindi più resistenti agli stress ambientali. Dunque danno il meglio nei contesti in cui hanno origine, dove costituiscono importanti risorse agricole o addirittura essenziali strumenti per la sovranità alimentare (come nel caso di aree montane o desertiche). Non a caso tali

---

[32] SERENA MILANO, CRISTIANA PEANO, FRANCESCO SOTTILE, *Se la biodiversità vive, vive il pianeta: Il documento che illustra la posizione di Slow Food sulla biodiversità in Europa,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

[33] SERENA MILANO, CRISTIANA PEANO, FRANCESCO SOTTILE, *Se la biodiversità vive, vive il pianeta: Il documento che illustra la posizione di Slow Food sulla biodiversità in Europa,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

[34] SERENA MILANO, CRISTIANA PEANO, FRANCESCO SOTTILE, *Se la biodiversità vive, vive il pianeta: Il documento che illustra la posizione di Slow Food sulla biodiversità in Europa,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

varietà sono spesso strettamente connesse alla cultura delle comunità locali (usi, ricette, saperi, dialetti).[35]

Per queste motivazioni Slow Food cerca di tutelare le biodiversità in tutto il mondo, attraverso numerosi progetti che raccolgono (prima che sia troppo tardi) specie animali, vegetali e trasformati (pani formaggi salumi..) che appartengono alla cultura, alla tradizione ed alle comunità di tutto il mondo. [36]

1.5.2 **La Storia di Slow Food**

Nel 1986 Carlo Pertini fonda ad Arcigola in Piemonte "Slow Food", un'associazione di gastronomi che avevano la determinazione di diffondere la cultura del buon cibo e il diritto al buon gusto, sensibilizzando il problema della globalizzazione sul cibo quotidiano. [37]

Diventa internazionale nel 1989 come «Movimento per la tutela e il diritto al piacere» e un manifesto d'intenti che pone l'associazione come antidoto alla «Follia universale della "fast life"»[38]

Si iniziava dalla tavola, della materie prime, dalla storia e le culture locali, per arrivare a una nuova gastronomia che presupponesse anche una nuova agricoltura dove la sostenibilità (ambientale e sociale) fosse imprescindibile. Nello stesso anno con il congresso di Venezia si costituisce ufficialmente l'associazione Slow Food e gli anni successivi arrivano le sedi di Berlino (1992) e Zurigo (1993).[39]

La prima edizione del "Salone Internazionale del Gusto" (a novembre 1996) si rivela un'ottima occasione per presentare l'Arca del Gusto, il grande catalogo mondiale che raccoglie i sapori tradizionali che stanno scomparendo. [40]

Ma è nel 1997 che ufficialmente Slow Food inizia ad occuparsi di agro biodiversità partendo dal cibo come filo conduttore per tutte le azioni successive. Intanto, va

---

[35] AAVV, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, PIERO SARDO, *La biodiversità: che cos'è,cosa c'entra con il nostro cibo quotidiano, cosa possiamo fare per preservarla,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

[36] http://www.fondazioneslowfood.com/it/i-nostri-temi/biodiversita/

[37] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/

[38] http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/

[39] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/

[40] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/

sviluppandosi quella sensibilità ambientale che negli anni darà nuova linfa, contenuti e idee all'associazione.[41]

«Le culture tradizionali hanno creato un patrimonio gigantesco di ricette, preparazioni, trasformazioni dei cibi locali o di facile accesso. Anche nelle zone del mondo più colpite dalla malnutrizione. Questi saperi gastronomici sono strettamente connessi con la biodiversità e rappresentano sia il modo per utilizzarla, sia il modo per difenderla. In più danno piacere, organolettico e anche intellettuale, perché simbolo di una cultura identitaria.»[42]

Nel 2000 prende il via il progetto dei Presìdi Slow Food, un insieme di interventi mirati per salvaguardare o rilanciare le piccole produzioni artigianali e tradizionali a rischio di estinzione.

Oggi la Fondazione è capofila dei tanti progetti pensati per difendere e supportare sovranità alimentare e biodiversità.[43]

Nel 2004, la Fao riconosce ufficialmente Slow Food come organizzazione no profit con cui istituire una relazione di collaborazione.[44]

Ma il 2004 per la prima volta a Torino si incontrano cinquemila delegati da 130 Paesi: contadini, pescatori, artigiani, nomadi, giovani, vecchi, musicisti, cuoche e cuochi, accademici di tutto il mondo riuniti in una tre giorni di laboratori, incontri, scambi, esperienze e festa.

Nasce così "Terra Madre" , un nuovo progetto al servizio del pianeta, rappresenta ciò che è stato definito come "glocalismo": una serie di piccole azioni locali che hanno grandi ripercussioni a livello mondiale. [45]

Nel 2007 Slow Food Italia aderisce alla coalizione "Italia-Europa – Liberi da Ogm", che raccoglie oltre 3,6 milioni di *Sì* con la consultazione nazionale sul tema "Vuoi che l'agroalimentare, il cibo e la sua genuinità, siano il cuore dello sviluppo, fatto di persone e territori, salute e qualità, sostenibile e innovativo, fondato sulla biodiversità, libero da Ogm?".[46]

---

[41] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[42] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[43] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[44] http://www.slowfood.it/wp-content/uploads/2014/09/Bilancio_di_mandato2010_2013.pdf
[45] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[46] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/

Nel 2008 la rete di "Terra Madre" organizza meeting in Etiopia, Irlanda e Olanda che raggiungono l'apice nella terza edizione del meeting torinese che si svolge in sincronismo del Salone Internazionale del Gusto.[47] Nascono così i "Mercati della Terra", rete mondiale di mercati contadini. I *meeting* regionali di "Terra Madre" protraggono l'anno seguente in Tanzania, Argentina, Bosnia, Norvegia e Austria. Il 10 dicembre (ventennale dell'associazione internazionale) si svolge in tutto il mondo la prima edizione del "Terra Madre Day", uno dei più importanti eventi collettivi di celebrazione del cibo buono, pulito e giusto. Più di mille appuntamenti in 150 Paesi hanno coinvolto oltre duemila comunità del cibo e circa duecentomila persone.

Nel 2011 Slow Food compie 25 anni: in 300 piazze d'Italia si festeggia lo Slow Food Day.[48]

Inizia così lo Slow Food Europa, la nuova campagna nata per promuovere la sostenibilità, la protezione della biodiversità e supportare le produzioni di piccola scala. A Jokkmokk, in Svezia, si riuniscono per la prima volta le comunità del cibo di Terra Madre Indigenous.[49]

Nel 2012, infine, si è fatto un'ulteriore passo per riuscire a far diventare Slow Food come un soggetto politico internazionale: il Salone Internazionale del Gusto ha aperto le porte a Terra Madre dando vita a un unico evento unico nel suo genere, capace di accogliere e diffondere le istanze di migliaia di Comunità che in tutto il mondo si impegnano per dare il via a un nuovo paradigma che pone produttori, consumatori e prodotti al centro di un sistema che sfugge le logiche del profitto.

Ad oggi Slow Food è attiva in oltre 100 paesi e collabora nei suoi progetti con migliaia di piccoli produttori assistendo loro assistenza tecnica e comunicazione.[50] All'inizio del 2014 è stato lanciato un progetto per avviare diecimila orti in e creare una rete di giovani leader africani che lavorino per la salvaguardia di molte biodiversità in Africa e promuovere l'agricoltura familiare di piccola scala.[51]

---

[47] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[48] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[49] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[50] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[51] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/

“un gastronomo che non ha sensibilità ambientale è uno stupido; ma un ecologista che non ha sensibilità gastronomica è triste nonché incapace di conoscere le culture su cui vuole operare,meglio l’eco-gastronomia dunque»[52]
Carlo Pettini in *Buono, pulito e giusto* (Einaudi, Torino 2005)

1.5.3 I Présidi Slow Food

Slow Food è un’associazione internazionale che promuove un cibo buono, pulito e giusto per tutti, grazie al lavoro volontario di centinaia di migliaia di persone in tutto il mondo. Si impegna a ridare valore al cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali.[53]
La fondazione per la tutela delle biodiversità sussiste in una Onlus con un proprio statuto, un consiglio di amministrazione ed un ufficio operativo. Annualmente si può consultare quindi il suo bilancio sociale dove si possono revisionare in dettaglio le provenienze delle risorse economiche ed il loro utilizzo.[54]
Attiva in oltre 100 paesi coinvolge con i suoi progetti migliaia di piccoli produttori, garantendo loro assistenza tecnica formazione e comunicazione.[55]
Sui territori contribuisce in modo deciso alle attività: le condotte Slow Food raccolgono fondi, lavorano per segnalare prodotti da tutelare e comunità di produttori in occasione di eventi locali, nazionali e internazionali; ha creato inoltre un albo di consulenti (docenti, agronomi, veterinari, tecnici alimentari) con le competenze necessarie per seguire lo sviluppo di vari progetti, garantendo attività di assistenza e di formazione.[56]
Gli obiettivi prioritari di questa ONLUS sono:

- Il sostegno e la valorizzazione del lavoro dei piccoli produttori: ossia tutti coloro che proteggono l’agrobiodiversità e le persone che attraverso il loro sapere, il lavoro quotidiano e la loro dedizione salvaguardano varietà vegetali e razze di animali in ogni angolo del pianeta. [57]

[52] http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
[53] http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/
[54] http://www.fondazioneslowfood.com/wp-content/uploads/2015/06/ITA_bilancio_sociale_2014_b.pdf
[55] http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/04/biodiversita_libretto_ITA.pdf
[56] http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/06/ITA_bilancio_sociale_2014_b.pdf
[57] http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/04/biodiversita_libretto_ITA.pdf

- La diffusione della conoscenza del valore della biodiversità: per fare in modo che esca dall'ambito specialistico e che diventi patrimonio di tutti. Questa diffusione di coscienza passa attraverso la comunicazione e la promozione dei prodotti, non a caso Slow Food si è sempre impegnata ad organizzare attività di formazione, a partire dalle scuole fino a corsi per adulti (Master of Food) o eventi e fiere nazionali ed internazionali, oltre che pubblicazioni in riviste e campagne per la sensibilizzazione.[58]

Slow Food Italia protegge il cibo vero, effetto di un ciclo naturale che rispetta l'ambiente, protegge il lavoro di qualità del produttore, educa il consumatore a scelte alimentari e di consumo consapevoli.[59]

Vede nella qualità del cibo *buono*, *pulito* e *giusto* un atto di civiltà, uno strumento per migliorare l'attuale sistema alimentare e una ricerca affascinante perché dietro il cibo ci sono produttori, territori, emozioni e saperi:[60]

- **Buono:** la bontà organolettica, che sensi educati e allenati sanno riconoscere, è il risultato della competenza di chi produce, della scelta delle materie prime e di metodi produttivi che non ne alterino la naturalità.[61]
- **Pulito:** l'ambiente va rispettato e pratiche agricole, zootecniche, di trasformazione, di commercializzazione e di consumo sostenibili dovrebbero essere seguite sempre di più. Tutti i passaggi della filiera agroalimentare, consumo incluso, devono infatti proteggere gli ecosistemi e la biodiversità, tutelando la salute del consumatore e del produttore.[62]
- **Giusto:** la giustizia sociale deve essere rincorsa cercando di creare delle condizioni di lavoro rispettose dell'uomo e dei suoi diritti. queste hanno il compito di generare un'adeguata gratificazione attraverso la ricerca di economie globali equilibrate, che determini un prezzo equo per il produttore e per il

[58] http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/04/biodiversita_libretto_ITA.pdf
[59] SERENA MILANO, CRISTIANA PEANO, FRANCESCO SOTTILE, *Se la biodiversità vive, vive il pianeta: Il documento che illustra la posizione di Slow Food sulla biodiversità in Europa,* Carrù (CN), La stamperia, 2016
[60] http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/04/biodiversita_libretto_ITA.pdf
[61] http://www.fondazioneslowfood.com/it/i-nostri-temi/etichetta-narrante/la-qualita-secondo-slow-food/
[62] http://www.fondazioneslowfood.com/it/i-nostri-temi/etichetta-narrante/la-qualita-secondo-slow-food/

consumatore, la pratica della solidarietà, il rispetto delle diversità culturali e delle tradizioni.[63]

Idispositivi utilizzati da Slow Food per la tutela della biodiversità sono: l'Arca del Gusto, il progetto dei Prèsidi, i Mercati della Terra, gli orti comunitari e scolastici.[64]

L'Arca del Gusto è un catalogo on line di prodotti agroalimentari tradizionali e artigianali di qualità, a rischio di estinzione, selezionati in tutto il pianeta. Diciannove commissioni nazionali e una commissione scientifica internazionale valutano le segnalazioni. Attualmente i prodotti catalogati sono 1000, in 60 paesi.[65]

I Presìdi sostengono in tutto il mondo le piccole produzioni tradizionali a rischio di scomparsa, valorizzando territori,recuperando mestieri e tecniche di lavorazione antichi, salvaguardando dall'estinzione razze autoctone,varietà vegetali e trasformati artigianali di qualità che rischiano di scomparire, promuovendo pratiche sostenibili. Slow Food valorizza i prodotti dei Presìdi attraverso il racconto (dei produttori, dei saperi, dei territori, delle tecniche di produzione) e, grazie alla sua rete, mette in contatto i produttori con i consumatori (tramite gli eventi, il coinvolgimento dei cuochi e il sostegno di forme di commercializzazione diretta come i mercati contadini e i gruppi di acquisto solidali).[66]

Ad oggi i Presìdi sono oltre 350 (200 in Italia, 154 in altri 53 paesi del mondo) e interessano circa 15.000 piccoli produttori. Analisi economiche e sociali hanno dimostrato l'efficacia di questi progetti. Gli esiti si valutano in termini numerici (aumento delle quantità prodotte, del numero dei produttori, dei prezzi dei prodotti), ma anche dal punto di vista del valore ambientale (maggiore sostenibilità delle aziende) e sociale (migliore organizzazione dei produttori, migliori relazioni con le istituzioni, aumento dell'autostima dei produttori…). Slow Food Italia ha costruito una rete di oltre 260 ristoranti e osterie che impiegano prodotti locali e si impegnano a usare i prodotti dei Presìdi del proprio territorio, specificando sul menù i nomi dei produttori.[67]

---

[63] http://www.fondazioneslowfood.com/it/i-nostri-temi/etichetta-narrante/la-qualita-secondo-slow-food/
[64] http://www.fondazioneslowfood.com/it/cosa-facciamo/arca-del-gusto/
[65] AAVV, SILVIA CERIANI, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, *Slow food in pillole: salva la biodiversità, salva il pianeta,* Carrù (CN), La stamperia, 2016
[66] AAVV, SILVIA CERIANI, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, *Slow food in pillole: salva la biodiversità, salva il pianeta,* Carrù (CN), La stamperia, 2016
[67] AAVV, SILVIA CERIANI, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, *Slow food in pillole: salva la biodiversità, salva il pianeta,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

I Mercati della Terra sono mercati contadini gestiti collettivamente, luoghi dove i produttori locali vendono direttamente ai consumatori prodotti del territorio e di qualità, ottenuti con metodi di produzione sostenibili. Attualmente i Mercati della Terra avviati sono 20 in 8 paesi.[68]

Gli orti scolastici sono uno dei più importanti strumenti di Slow Food per l'educazione alimentare e ambientale nelle scuole. In particolare, favoriscono la trasmissione alle giovani generazioni dei saperi legati alla cultura del cibo e alla salvaguardia dell'ambiente.[69] Nel 2004 anche Slow Food Italia avvia il progetto degli orti scolastici (denominandoli "Orti in condotta"): in pochi anni coinvolge tutte le regioni italiane e avvia 393 orti.

1.7 **Considerazioni finali sul capitolo**

Da quanto esposto in questo capitolo si intuisce l'importanza che assumono le tematiche ambientali e sociali in ambito economico. Adottare strategie e politiche in un'ottica di responsabilità sociale, comporta spesso dei vantaggi competitivi ed economici quali, anzitutto, l'incremento del valore del brand e del valore aziendale. La CSR, infatti, permette all'azienda di migliorare la propria reputazione nel mercato e di stringere solide partnership con i propri stakeholder. Inoltre implica spesso l'aumento della produttività a seguito della maggiore motivazione dei dipendenti (che stabilizza i tassi di *turnover* ed aumenta la *retention*) e l'ottimizzazione dei costi e, grazie alla riduzione degli sprechi, permette di conseguire economie di scala.

Nei capitoli che seguono, analizzando il caso Loison, vedremo come, con l'aiuto di professionisti qualificati, questa azienda sia riuscita, anche grazie all'implementazione di tecniche e metodi orientati alla sostenibilità, a conquistarsi un importante spazio nel mercato globale.

---

[68] AAVV, SILVIA CERIANI, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, *Slow food in pillole: salva la biodiversità, salva il pianeta,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

[69] AAVV, SILVIA CERIANI, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, *Slow food in pillole: salva la biodiversità, salva il pianeta,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

CAPITOLO II

IL CASO LOISON: ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS E DEGLI INVESTIMENTI

La Responsabilità sociale d'impresa, come abbiamo più volte ribadito, mette in luce che il fine ultimo dell'impresa non è legato esclusivamente alla produzione di valore economico. A questo si collega infatti la necessità di monitorare e valutare la ricaduta della sua attività sulla società nel suo complesso. L'impresa ed il sistema economico non vanno quindi giudicati soltanto in base la produzione di reddito e capitale economico, quanto anche alla capacità di assicurare benessere e sviluppo alle comunità circostanti[1].

Nel seguente capitolo si analizza il caso Loison Pasticceri, azienda dolciaria famosa nel mondo per la produzione di panettoni e altri dolci da forno. Questa azienda mettendo in risalto, attraverso la sua storia e la propria cultura aziendale, come i concetti fino ad ora espressi trovino significato nelle decisioni strategiche. Partendo quindi dalle origini e dalle tradizioni si approfondisce il ruolo fondamentale della ricerca e dell'innovazione per arrivare al successo. La società ha sempre avuto attenzione per la qualità dei propri ingredienti e la loro lavorazione; principi guida che, tuttora, la Loison porta avanti, capendo l'importanza del valore che queste apportano all'azienda e che si rispecchiano negli investimenti riportati nei successivi paragrafi.

[1] AA.VV., a cura di EVA PFOSTL La responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibili ed economia sociale di mercato., Roma, APES, 2012.

2.1 **LA STORIA**

Quella di Loison Pasticceri è la "storia di tre generazioni che hanno saputo mettersi continuamente in discussione per stare al passo con i tempi e con i gusti."
Nato come piccolo forno per la panificazione, in 75 anni, il piccolo laboratorio di Costabissara si è trasformato in un'affermata azienda artigiana i cui prodotti sono richiesti in tutto il mondo.[2]

La storia di Loison ha origini semplici e si impernia sull'ottenimento di prodotti genuini: il pane fatto con forno a legna e i dolci della tradizione veneta.[3]

Tutto inizia nel lontano 1938 quando nonno Tranquillo aprì un piccolo forno per la panificazione a Costabissara di Vicenza, un posto magico dove venivano sfornati inizialmente solo il pane ed alcuni dolci semplici come i biscotti, realizzati tutti a mano.
In quei tempi il pane era considerato come un alimento di lusso in quanto era la polenta la vera protagonista delle tavole delle famiglie.
Con la fine della Guerra Mondiale e il miglioramento delle condizioni economiche delle famiglie italiane la popolazioni cominciò a richiedere giustamente qualcosa di più dolce e saporito, ecco che allora nonno Tranquillo si mise a produrre le prime focacce con uvetta e fichi.

La passione e la tecnica artigiana furono trasmesse anche al figlio Alessandro che prese in mano l'impresa del 1955, anno chiave per la svolta della Loison.
Proprio grazie ad Alessandro si è capita l'importanza della diversificazione del prodotto specializzandosi nella produzione e nella vendita di prodotti lievitati dal forno, introducendo una nuova gamma di prodotti che sarebbero poi divenuti gli articoli di punta dell'azienda: il Panettone (divenuto il core business) e Pandoro oltre che Focacce, Colombe e Veneziane.

[2] http://www.loison.com/storia/23
[3] http://www.loisondolciaria.it/azienda/la-storia

Nel 1958 Alessandro si sposò con Bruna Alba e da allora l'azienda assunse un aspetto organizzativo ben definito con Alessandro alla guida del settore commerciale, della distribuzione e della contabilità, mentre sua moglie dirigeva l'andamento della produzione, del confezionamento, dell'imballaggio e della gestione del magazzino.
Già agli inizi degli anni sessanta l'azienda Loison capì che un solo forno non era sufficiente per la loro produzione, si pensò dunque di trasferirsi nel 1969 in uno stabilimento più grande nell'attuale sede nella zona industriale a Costabissara, al fine si supportare l'incremento della produzione giornaliera e di coprire meglio la distribuzione in Veneto.
Il successo economico avvenuto negli anni successivi permise un ulteriore ampliamento dello stabilimento adatto ad apportare le necessarie migliorie al reparto produzione unificando gli edifici passando ad una copertura di 70° metri quadrati, iniziando quindi ad aprirsi ad un mercato più vasto.

Infine, nel 1992, avvenne un altro passaggio generazionale, ossia quando subentrò in azienda il figlio di Alessandro: Dario Loison. L'esperienza lavorativa maturata nell'area commerciale e di marketing di aziende estere gli permise di girare il mondo, e di approfondire la conoscenza dei mercati e delle loro dinamiche. La mentalità aperta di Dario e le esperienze maturate non potevano che contribuire alla svolta internazionale dell'azienda che da allora guarda con continuità ai mercati esteri.

Ai cambiamenti imminenti del mercato Dario Loison ha risposto iniziando a pianificare una strategia di business di successo nella produzione e nel marketing.
Per affrontare la crisi che stava colpendo le PMI decise di applicare le sue esperienze nei mercati esteri e di rivolgere la sua produzione anche al di fuori dei confini nazionali. La sua strategia ebbe successo anche grazie all'implementazione di nuove tecnologie e alla sua decisione di essere presente su Internet, già nel 1996, diventandone così un precursore.

La ricetta di Dario Loison per il Terzo Millennio è :*"Costante passione artigiana più capacità manageriale quanto basta*[4]. Il segreto dunque consiste nel saper coniugare

[4] http://www.milanoplatinum.com/passione-artigiana-e-capacita-manageriale-la-ricetta-di-loison.html

tradizione e modernità, nel recupero di antiche ricette ma anche nell'attenzione ai nuovi gusti; nella scelta di eccellenti materie prime e nell'impiego di tecniche produttive d'avanguardia.[5]

Grazie a questi principi cardine, i prodotti di pasticceria vengono esportati in diversi Paesi europei e d'oltre oceano per un pubblico sempre più affezionato e, allo stesso tempo, esigente.

La dimensione artigiana dell'azienda è una scelta ben precisa. Essa permette di concentrare tutta l'attenzione sulla qualità del prodotto e di porre il cliente al centro di un servizio accurato, personalizzato ed efficiente.

La qualità del prodotto infatti non può essere disgiunta dall'efficienza del rapporto commerciale e dalla chiarezza e dall'istantaneità della comunicazione. Queste sono garantite in Loison da un Servizio Clienti internazionale ed esperto, dall'uso quotidiano di mezzi informatici e dalla disponibilità strutturale dell'azienda, dimensionata per essere un interlocutore commerciale affidabile e flessibile in grado di rispondere a richieste sempre più specifiche dei clienti.

Per quel che riguarda l'assetto organizzativo, in virtù della dimensione artigiana, la struttura dell'azienda risulta essere molto snella. Dario Loison si occupa in particolare della comunicazione, del marketing ed è sempre in costante contatto con l'ufficio commerciale.

Sonia Pilla, sua moglie, è la responsabile dell'immagine e ogni anno ha il compito di rinnovare il look del prodotto con proposte sempre curate nelle scelte, nelle forme e nei materiali utilizzati.

A Sonia spetta dunque il difficile compito di tradurre materialmente i sentimenti che guidano la Loison verso traguardi sempre più ambiziosi per il futuro, rimanendo sempre però fedeli alla tradizione familiare e del territorio.

Eleonora Pontello, Marzia Sigola e Massimo Nichele si occupano dell'area commerciale italiana mentre Carlotta Borgo ed Eugenio Ripoli seguono l'area estera.

Nello specifico, l'ufficio commerciale dialoga continuamente con i clienti potenziali, incontrati in occasione di fiere o meeting di settore, e i clienti acquisiti, aggiornandoli

[5] http://www.milanoplatinum.com/passione-artigiana-e-capacita-manageriale-la-ricetta-di-loison.html

continuamente circa le novità proposte; segue inoltre la gestione logistica legata al movimento della merce dal magazzino aziendale fino a destinazione.
L'ufficio acquisti è composto invece da Daniele Adinolfi e Luisanna Scudella. Paolo Zanchetta si occupa invece della programmazione della produzione sulla base degli ordini che gli vengono inoltrati dall'ufficio commerciale.
Una citazione particolare meritano poi Stefania Polato che da oltre trent'anni gestisce autonomamente l'amministrazione dell'azienda e Piero Panalto che è il responsabile degli impasti dal 1968.
Per quanto concerne il laboratorio di produzione e il reparto confezionamento, l'azienda si avvale di circa una ventina di dipendenti fissi più una trentina di lavoratori stagionali nei mesi di elevato lavoro, ossia in concomitanza del Natale e della Pasqua.
Nonostante il *core-business* dell'azienda sia rappresentato dai lievitati da ricorrenza come panettoni, pandori, colombe e focacce, la Loison ha saputo diversificare la propria offerta inserendo come prodotti continuativi la linea di biscotti da accompagnare al caffè o al thè, e la Veneziana, un dolce di origini popolari; sostanzialmente, una focaccia che nei secoli si è arricchita di tutti quei prodotti che da oltremare giungevano a Venezia, diventando così un dolce nobile.
E' grazie a queste ed altre innovazione che Dario è riuscito a condurre la sua azienda al successo, riuscendo a produrre giornalmente 5000/6000 kg di prodotti, vendendo in 50 paesi in tutto il mondo e realizzando un fatturato annuo di quasi 8 milioni di euro.
Tutto ciò insieme all'elevato grado di artigianalità, passione e qualità identificati ai prodotti e all'azienda hanno permesso di essere riconosciuta come *eccellenza italiana.*

2.2. **TRADIZIONE E PASSIONE, INNOVAZIONE E RICERCA**

"La Tradizione è il nostro principale ingrediente, la Passione è il calore che scalda i nostri forni: da tre generazioni creiamo Pasticceria d'Autore, oggi sulle tavole di tutto il mondo".[6]

Con queste parole, Dario Loison, genio imprenditoriale di Loison Pasticceri, descrive al mondo una proposta di valore ricca di promesse e significati, diretta ad un pubblico ben definito[7].

Loison ha per l'appunto la missione di conservare e tramandare l'antico sapere dell'arte pasticcera, in Italia e nel mondo. Portavoce della cultura del buon cibo, porta avanti una lunga tradizione di pasticceria e panetteria. Dagli albori ha realizzato i suoi prodotti a mano seguendo la ricetta tradizionale e utilizzando prodotti di qualità.

Passione,tradizione ed esperienza sono aspetti che negli anni non sono mai cambiati e ancora oggi la maggior parte delle operazioni di produzione è svolta da abili lavoratori che rispettano in pieno gli antichi metodi di lavorazione.

Per la realizzazione del Panettone si segue, ancora oggi, un processo produttivo che prevede il lievito naturale, ossia un composto ottenuto da una fermentazione naturale di farina di frumento, acqua, latte e frutta senza alcun tipo di sostanza chimica.

L'impasto madre viene rinfrescato ogni 6-12 ore in un locale apposito che viene sempre sorvegliato. La prima fase prevede delle sessioni di impasto alternate, eseguite rigorosamente a mano aggiungendo farina ad acqua oltre che uova zucchero e burro. La seconda fase riguarda il riposo dell'impasto per una successiva miscelazione. Dopo aver preso la forma ideale viene fatto cuocere ad una temperatura tra i 180/190 gradi centigradi.

Infine il prodotto viene fatto stagionare e, una volta confezionato, viene stoccato e preparato per la vendita. Un processo di produttivo certificato: servono 72 ore di paziente lavorazione per realizzare un Panettone Loison.

---

[6] http://www.loison.com/chisiamo/22/, cit.

[7] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

In questo modo l'impresa non produce solo un prodotto ma una piccola prelibatezza impregnata di storia e passione che pochi possono avere la fortuna di assaporare.
In una concezione di ecosistema, Loison mira a rappresentare al meglio le eccellenze italiane nel mondo ed affermare il *taste of Italy*. Il panettone diventa quindi simbolo di un'esperienza sensoriale unica ed irripetibile.
Per quanto riguarda le materia prime, come si era intuito nei paragrafi precedenti, una delle caratteristiche che rendono l'azienda unica nel suo genere, è la selezione degli ingredienti con cura maniacale anche a discapito dell'economicità.

Ancora una volta si sottolineano la dedizione e l'attenzione nei confronti del cliente.
Dai "Presidi Slow Food" come Il Mandarino Tardivo di Ciaculli o il Pistacchio di Bronte, alle eccellenze del territorio Veneto: Torcolato Maculan e Grappa Poli.
La scelta degli ingredienti è frutto di una ricerca continua e attenta per un risultato finale magnifico: "un prodotto Italiano, Artigianale ed Esclusivo"[6]. La scelta del presidio Slow Flood nasce dall'esigenza di salvaguardare le piccole produzioni di eccellenza gastronomica minacciate dall'agricoltura industriale, dal degrado ambientale, dall'omologazione.
Pertanto, Dario Loison ascolta costantemente il mercato alla ricerca di eccellenza gastronomiche dall'origine certificata (in particolare le certificazioni BRC dal 2007 e l'ISO 22000).
Di fronte alla continua ricerca di materie prime eccellenti (**Buono**), alla maniacale cura del dettaglio nel packaging (**Bello**) e al secondo destino della confezione (**Utile**), Dario e Sonia hanno aggiunto alle creature Loison un'altra virtù: il Valore Artistico, con un personale omaggio ai maestri dell'Arte del Territorio Veneto.[8]

Ciò che ha sempre contraddistinto questa azienda è lo spirito imprenditoriale e le doti manageriali non solo di Dario ma anche di sua moglie Sonia Pilla che partendo dalla classica tradizione ha apportato valore al prodotto studiando e realizzando ciò che è poi diventato il suo marchio di fabbrica: il "Sonia Design".

[8] http://www.loison.com/dettaglio/chisiamo/29/410/

Tenace ed intraprendente,Sonia è l'anima romantica e nostalgica che si occupa della realizzazione del packaging ma non solo, è anche responsabile dell'allestimento delle location e degli eventi.[9]
Lo studio parte dalla ricerca di trasmettere le origini sia dell'azienda ma anche del Veneto e dell'Italia mediante uno stile classico e una scelta di colori e immagini che riportano indietro nel tempo , riproducendo le cartoline storiche del 1800 o i primi del 1900 rendendo omaggio ad alcuni tra i più grandi artisti del nostro territorio come Antonio Canova, Andrea Palladio, Gianbattista Tiepolo e Giovanni Battista Zelotti

Anche il packaging dei prodotti svolge un ruolo tutt'altro che marginale. "Sonia Design è lo stile che ha sdoganato il packaging dei lievitati da ricorrenza dalle tipiche tonalità natalizie o pasquali, in favore di colori adatti tutto l'anno, perché i prodotti Loison non hanno vincoli legati a festività, consentendo sempre e dovunque il piacere di mangiarli, portando a tavola una tradizione puramente made in Italy".[10]
La percezione visiva di queste novità è un elemento chiave per incuriosire ed attrarre i destinatari della proposta. Per questo, data per assodata l'eccellente qualità delle materie prime e, di conseguenza, del prodotto finito, ogni altro dettaglio è curato nei minimi particolari, perseguendo uno stile elegante e raffinato.
La realizzazione del packaging avviene interamente a mano assemblando varie componenti che danno vita a numerose collezioni, inoltre sotto ad ogni confezione, come s*torytelling* si può notare come sia state trascritte alcune delle frasi scritte da Dario e Sonia oltre che un libricino inserito all'interno della confezione dove racconta la storia dell'azienda e guida i lettori alla degustazione.

Un punto fondamentale nella strategia di business di Loison è stata quella di riuscire a combinare la tradizione e innovazione allo stesso tempo e riuscire a trasmetterle è essenziale. L'azienda si prefigge poi come obiettivo quello di svincolare completamente il consumo del panettone dalle festività Natalizie.

[9] http://www.loison.com/chisiamo/20/
[10] http://www.loison.com/dettaglio/chisiamo/21/413/

Da questo è nato il progetto “insolito panettone”, una piattaforma realizzata in collaborazione famosi chef, in cui vengono proposte ricette che prevedono il Panettone come dolce nota di supporto per antipasti primi e secondi.

Questa relazione costante tra innovazione e tradizione ha permesso a Loison di conquistarsi un mercato differenziandosi dai suoi concorrenti oltre che ad essere riconosciuto a livello mondiale proponendo delle vere eccellenze alimentare nel rispetto della tradizione ma riadattandolo perfettamente alle esigenze del target che si è creato.
Loison è un impresa che rispetta il passato e vive nel presente guardando al futuro trasmettendo le proprie origine,la propria storia e la propria linea di pensiero.

2.3. IL BUSINESS LOISON: IL MODELLO CANVAS

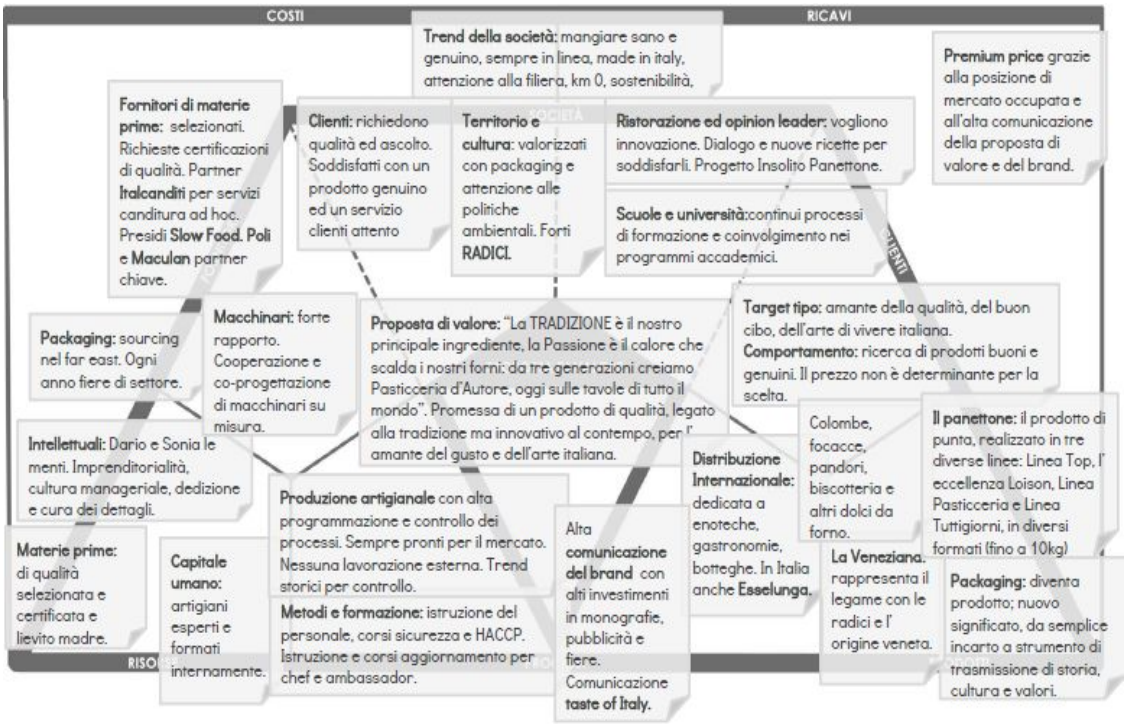

Figura 2.1: Il modelli di business Loison[11]

Le risorse

Si è cercato di suddividere le risorse presenti in Loison in tre macro categorie: materie prime, risorse intellettuali e capitale umano.

- ***Materie prime*:** per quanto riguarda questa prima categoria, come già trattato nei paragrafi precedenti, Loison seleziona gli ingredienti per i propri prodotti con cura maniacale, persino a discapito dell'economicità, ancora una volta si sottolineano la dedizione e l'attenzione nei confronti del cliente. "Dai Presidi Slow Food" alle eccellenze del territorio Veneto: Torcolato Maculan e Grappa Poli. La scelta degli ingredienti è frutto di una ricerca continua e attenta per un risultato finale magnifico: un prodotto Italiano, Artigianale ed Esclusivo"[12]. La scelta del presidio Slow Flood nasce dall'esigenza di salvaguardare le piccole produzioni di eccellenza gastronomica minacciate dall'agricoltura industriale,

[11] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[12] http://www.loison.com/artigiani/26/

dal degrado ambientale, dall'omologazione[13]. Pertanto, Dario Loison ascolta costantemente il mercato alla ricerca di eccellenza gastronomiche dall'origine certificata. Ma la maestria non risiede unicamente nella selezione, quanto anche alla manipolazione e alla conservazione delle stesse. A questo proposito, i locali adibiti allo stoccaggio delle materie fresche sono continuamente monitorati. La temperatura del reparto è costante tutto l'anno: questo impedisce l'alterazione ed il deperimento degli ingredienti primari. Infine, i locali sono sanificati ogni sera e vengono periodicamente redatti report per verificare il rispetto dei parametri igienicosanitari prefissati[14].

- ***Risorse Intellettuali*:** spirito imprenditoriale e grandi doti manageriali caratterizzano Dario, dal 1994 alla guida di Dolciaria Loison. La sua curiosità e la sua imprevedibilità lo conducono sempre alla ricerca di nuove sfide e nuovi orizzonti da espandere. Il suo *animal spirit* è stato plasmato non soltanto dall'operato nell'azienda di famiglia ma anche da precedenti esperienze, svolte in settori del tutto antitetici a quello dell'alta pasticceria. Ma grazie a queste esperienze Loison ha potuto trarre preziosi suggerimenti ed effettuare scelte determinanti per il successo dell'impresa. Dario non è però solo, ma affiancato dalla moglie Sonia Pilla, che e si occupa non solo della progettazione dello stile Loison ma è responsabile degli eventi e dell'allestimento delle location. Negli ultimi anni ha lavorato in stretto contatto anche con la signora Marisa Cacciavillan, responsabile Sportello CSR (Corporate Social Responsibility) presso la Fondazione Centro Produttività Veneto, e con la Camera di Commercio di Vicenza, la quale lo aiuta e lo tiene sempre informato delle novità nel campo del sostenibile. Un esempio di questi ultimi mesi è la partecipazione dell'azienda al progetto "Sostenibilità: dal fare al dire" promossa da CPV
- (Centro Produttività Veneta), che vuol essere un'occasione di approfondimento del tema della comunicazione della sostenibilità[15].

[13] http://www.loison.com/artigiani/26/
[14] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[15] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

I fornitori

- ***Materie prime*:** l'approvvigionamento di materie prime riveste una componente strategica essenziale nel modello di business di Loison. Oltre ad essere certificata essa stessa (in particolare le certificazioni BRC dal 2007 e l'ISO 22000), richiede la certificazione anche ai suoi fornitori per garantire l'efficacia di un sistema produttivo collaudato che sforni quotidianamente un prodotto genuino e di qualità. Si viene pertanto a creare una stretta reciprocità tra fornitore, produttore e cliente finale. Partner selezionato di Loison è Italcanditi. Per quanto possibile, l'azienda ricerca i canditi presso fornitori che rispettino gli standard qualitativi richiesti. Qualora le ricerche risultino infruttuose, Italcanditi fornisce un servizio di canditura ad hoc[16].
- ***Macchinari:*** essenziali, per Loison, sono i fornitori di macchinari ed apparecchiature industriali. L'azienda bissarese richiede strumenti altamente specializzati e personalizzati, per garantire produzioni uniche e di alto livello. Pertanto i macchinari sono spesso co-progettati con le case costruttrici. Un esempio particolare è dato dalle apparecchiature per la concia dell'uvetta. L'idea è frutto dell'ingegno di Dario Loison che, forte dell'esperienza trascorsa in gioventù, ha saputo trasporre l'arte della concia del pellame alle produzioni dolciarie. Anche i macchinari sono continuamente sottoposti a controlli e certificazione per soddisfare gli standard qualitativi richiesti, prevenire l'inquinamento e garantire un minore impatto ambientale, i quali verranno argomentati più in dettaglio nei paragrafi successivi per comprendere al meglio come questi temi stiano entrando in maniera preponderante nella cultura aziendale della società[17].
- ***Packaging*:** per quanto riguarda alcune componenti il *sourcing* avviene nel *fareast*. Ogni anno Dario Loison va in Cina nelle più importanti fiere di settore per selezionare i migliori fornitori[18].

[16] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[17] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[18] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

I processi interni

- ***Il processo produttivo*:** lievito madre, farina, acqua e lavorazione a mano. Da qui, nel rispetto dell'antica tradizione, comincia il processo produttivo dei panettoni Loison. L'impasto madre, da cui ha origine ogni dolce, viene rinfrescato ogni 6-12 ore in un apposito locale che viene sempre monitorato: sia dal punto di vista igienico, sia per quanto riguarda gli standard produttivi. La prima fase del processo produttivo prevede sessioni alternate di impasto, eseguito rigorosamente a mano,e lievitazioni, aggiungendo farina ed acqua al lievito madre. Dopo una prima fase di riposo vengono aggiunti ancora farina e acqua, seguiti da uova, zucchero e burro. Seguono quindi una seconda fase di riposo ed un'ulteriore miscelazione dei componenti principali. L'impasto è quindi porzionato in base ai formati desiderati e, dopo aver riposato ed essere lievitato ancora, viene modellato per assumere la conformazione finale. Viene quindi rifinito e cotto a basse temperature (180°/190°). A questo proposito, i forni, co-progettati con il costruttore, permettono un preciso controllo delle temperature che devono rispettate durante tutta la cottura. Infine, il prodotto viene fatto stagionare e, una volta confezionato, viene stoccato e preparato per la vendita. Grazie alla programmazione dei suoi processi produttivi, la Loison non si fa mai trovare impreparata ed è sempre in grado di servire il mercato nei tempi e nelle modalità che questi richiede[19].

- ***Metodi e formazione:*** è una fase a cui Dario e Sonia dedicano particolare attenzione. La formazione della forza lavoro, il rispetto della cultura aziendale e l' attenzione alle normative igienico-sanitarie è parte integrante del processo di creazione del valore. Durante la mia permanenza in Loison, più volte ho assistito ai corsi di formazione HACCP, a serate di degustazione e ai corsi di aggiornamento degli chef ambasciatori Loison[20].

[19] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[20] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

I processi esterni

- ***Canali di distribuzione*:** con una distribuzione capillare, i prodotti Loison sono presenti in tutto il mondo, in oltre 60 paesi. Ed è anche grazie alla sua presenza in tutto il mondo che Loison è diventata un'impresa di successo. Un raro esempio di impresa artigianale con un assetto logistico degno di una vera industria con una fase di stoccaggio ed una logistica pianificata[21].

Canali di comunicazione

- Ogni anno Loison, senza pensare al risparmio, investe nella pubblicazione di monografie dedicate per trasmettere la sua cultura imprenditoriale al pubblico. In ogni panettone viene inserito un libricino illustrativo che narra al cliente la storia ed i valori nonché i metodi di realizzazione del prodotto che il cliente porta in tavola. In particolare ho potuto vivere in prima persona il Loison Museum e la Biblioteca del gusto, due luoghi ricchi di cultura e di passione che, anno dopo anno, Dario e Sonia curano aggiungendo nuovi volumi ed antichità inerenti al mondo dell'alta gastronomia. Inoltre, il sito www.loison.com è costantemente aggiornato; dispone infatti di un'area press in cui è possibile consultare iniziative ed eventi, e di un collegamento al portale "Insolito Panettone", in cui son pubblicate le ultime novità culinarie base di panettone[22].

I prodotti

- ***Le linee*:** Con un vasto portafoglio prodotti Loison propone al suo pubblico dolci per tutto l'anno, per tutti i gusti, in un'incredibile varietà di formati. In particolare, la Linea Top che incarna l'eccellenza ed il massimo livello della tradizione e dell'arte pasticcera: sapori ed aromi inalterati, nessun additivo aggiunto. Loison Pasticceri è tradizione ma anche creatività ed innovazione,

[21] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[22] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

esaltate da prodotti alternativi, richiesti quanto quelli classici. Dal panettone alla camomilla, al chinotto fino ad arrivare al panettone al marron glaces e al vino passito. Non solo panettoni ma anche pandori, colombe, la focaccia Veneziana e la biscotteria[23].

- ***Il packaging*:** non è un mero incarto ma parte integrante del prodotto finale. Celebrando l'Italia ed il territorio veneto, le confezioni dei prodotti Loison sono veicolo di storia e di valori. L'ideazione e la progettazione degli stessi è opera si Sonia. Sonia Design è un brand nato all'interno di Loison per dare valore alle confezioni che, con uno stile elegante e raffinato, impreziosiscono e valorizzano il prodotto[24].

I clienti

- ***Clienti diretti*:** Loison si rivolge ad un pubblico sofisticato, sempre alla ricerca dell'alta qualità e di nuovi sapori. Pertanto, distribuisce i suoi prodotti in luoghi a stretto contatto con l'alta gastronomia (enoteche, gastronomie, piccole botteghe), in ambienti ricercati i cui clienti, estimatori del cibo e del gusto italiano, ritroveranno un'eccellente proposta in linea con i propri valori e le proprie attitudini. Occorre però precisare che in questa grande catena di distribuzione i prodotti Loison non sono collocati nella categoria dei panettoni da scaffale ma in quella dei più pregiati prodotti di alta gastronomia. Ma Loison distribuisce anche all'estero: ha infatti 350 clienti in oltre 60 paesi. Tra i più importanti canali esteri ricordiamo: Australia, Africa, Barbados, Bermuda, Canada, Cina, India, Giappone, Nuova Zelanda, Filippine, Sud America, Sud Africa, Malesia, Russia e ovviamente Europa. Loison è riuscito quindi nel suo intento, ossia realizzare vendite tutto l'anno e rendere il panettone agli occhi dei consumatori come un dessert italiano che viene richiesto durante tutto l'anno[25].

[23] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[24] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[25] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

- ***Destinatari*:** i veri destinatari della proposta di valore sono i consumatori finali ai quali, trasmettendo i propri valori e significati strategici, Loison riesce a proporsi con un *premium price*. Loison, originariamente B2B, nel tempo, si è avvicinata sempre di più al mercato finale diventando di fatto un'azienda B2B2C. Tuttavia, l'approccio *consumer-oriented* e l'attento ascolto dei bisogni e delle richieste dei consumatori, realizzato tramite un sistema di continuo feedback, la rende, da questa prospettiva, una vera e propria azienda B2C[26].

La società

- Ricevere e restituire valore è quello che, ogni giorno, fa questa "piccola-grande" azienda nel cuore di Costabissara. Consapevole dell'inestimabile valore che riveste questo continuo flusso di reciproci scambi, Loison vive intensamente il rapporto con i propri stakeholder come in un vero e proprio ecosistema, nel quale la vitalità di ogni suo elemento è un tassello essenziale del mosaico. Grazie al prezioso contributo di Eleonora Pontello, che analizza l'insieme dei principali stakeholder che si interfacciano con Loison. Al primo posto, senza dubbio, troviamo i clienti che, alla ricerca di un prodotto di qualità, trovano nel panettone Loison un dolce buono, sano e genuino. Ma Dario e il suo team non si fermano alla produzione; ascoltano continuamente le esigenze dei clienti e, grazie ad un reparto post vendita attento e dedicato, instaurano con il cliente un rapporto di fiducia duraturo. Il territorio e la cultura italiana, elementi imprescindibili per Loison, sono costantemente valorizzati grazie a packaging esclusivi che ne esaltano la storia, i suoi protagonosti e promuovono nel mondo l'arte di vivere italiana. Inoltre, per mezzo dei suoi macchinari all'avanguardia, che garantiscono un minore impatto ambientale, si persegue una continua tutela della flora e della fauna circostanti. Tra i diversi portatori di interesse, il settore della ristorazione è forse quello più seguito ed ascoltato negli ultimi anni. Grazie al progetto Insolito Panettone, Loison realizza nel patrimonio culinario italiano il dolce connubio tra tradizione ed innovazione. Lieta di esporsi a riconoscimenti, ma anche alle critiche, Loison comunica costantemente con giornalisti, food

[26] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

blogger ed opinion leader alla ricerca di novità culinarie ed estetiche. Pertanto, Loison fornisce stagionalmente kit di degustazione contenenti le sue intriganti novità. Attenta all'istruzione e alla formazione, Loison organizza periodicamente incontri e laboratori con studenti e li forma ogni anno con esperienze di stage curriculari[27].

Riflessioni sulla proposta di valore

"Da una prima analisi del modello di business e dall'esperienza diretta in azienda, si può osservare come l'insieme dei building block che compongono il Canvas sia coerente con la proposta di valore ed i significati strategici che Loison trasmette all'esterno. Il cliente, solitamente, chiede il miglior servizio al minor prezzo possibile. Loison, per avere successo e differenziarsi, ha scelto di trasformare il proprio target e raggiungerlo tramite una comunicazione efficace dei propri valori con una proposta congrua e coerente"[28].

Come andremo ad analizzare successivamente, la proposta di valore che Loison sta cercando di trasmettere, si riflette negli investimenti di lungo periodo fatti negli ultimi anni, in cui la salvaguardia delle biodiversità, il minor impatto ambientale e l'autosufficienza energetica si riflettono nei valori e nella cultura di questa azienda che sempre più sta aggiungendo valori sociali ed ambientali al loro modo di agire oltre che la consapevolezza che una strategia improntata nella responsabilità sociale sta portando sempre più soddisfazioni non solo economiche.

[27] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015
[28] EDOARDO GIA, L. GUZZON, *Il caso Loison. Il gusto si racconta*, Università Cà Foscari, Luglio 2015

2.4 **ANALISI DEGLI INVESTIMENTI**

Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene una serie di elementi, e le relazioni che intercorrono tra di essi, che permette di esprimere le logiche con cui una società guadagna denaro. È una descrizione del valore che un'azienda offre a uno o più segmenti di clienti, l'architettura della società e la sua rete di partner per creare, commercializzare e distribuire questo valore e capitale relazionale, al fine di generare entrate redditizie e sostenibili[29]. Tuttavia, per concretizzarsi, l'attività imprenditoriale necessita di investimenti strutturali quali, ad esempio, fabbricati e macchinari.

Questa fase riveste un ruolo cruciale tanto quanto l'ordinario svolgimento del business caratteristico e, al pari di questo, anche tale attività deve risultare congrua con la *vision* e la *mission* dell'impresa. Ecco perché, come analizzeremo in questo paragrafo, Loison ha scelto di impegnare le proprie risorse adottando una soluzione in linea con il proprio assetto valoriale

.Al fine di soddisfare al meglio le attese del cliente e consolidare l'immagine di qualità acquisita nel proprio settore, la Loison propone il miglioramento continuo, sviluppando la cultura della qualità anche a tutto il personale; selezionando solo le migliori materie prime in funzione dell'eccellenza del gusto e della sicurezza di prodotto sensibilizzando anche i propri fornitori; garantendo una corretta gestione ambientale con prevenzione dell'inquinamento operando con il minore impatto possibile per l'ambiente esterno ed interno all'azienda.[30]

Di seguito si evidenzia, sulla base di alcuni dati forniti dall'azienda, il loro impatto ambientale ed economico.

Per primi verranno analizzati i due impianti: l'impianto di depurazione delle acque reflue e l'impianto fotovoltaico.

Nella realizzazione dell'impianto di depurazione, l'azienda si è affidata ad esperti nel settore, che lavorano secondo il principio dell'economia circolare.

---

[29] EDOARDO GIA, *Dall'idea al business plan. Una start-up nel settore del social recruiting*, Tesi di laurea magistrale (Università Cà Foscari, Venezia), *Cit.* ALEZANDER OSTARWALDER, *The business model ontology: a proposition in a design science approach*, Tesi di dottorato (Université de Lausanne ècole des hautes etudes commerciales), 2004.

[30] http://www.loison.com/dettaglio/certificazioni/57/511/

La “circular economy” è un’economia progettata per “auto-rigenerarsi”: i materiali di origine biologica sono destinati a rientrare nella biosfera, e i materiali di origine tecnica sono progettati per circolare all’interno di un flusso che prevede la minima perdita di qualità. È un’economia che intenzionalmente si “ricostruisce”: mira a basarsi su energie di tipo rinnovabili, a minimizzare, tracciare ed eliminare l’uso di sostanze chimiche tossiche, e ad eliminare la produzione di rifiuti e sprechi, mediante un’attenta progettazione.[31]

La realizzazione di investimenti importanti come quelli realizzati da Loison che si è completamente affidata ad esperti in materia, ha fatto si che diventasse una delle realtà di riferimento in questo campo in tutto il Triveneto.

Successivamente verrà analizzato il rapporto tra Loison e l’Onlus Slow Food che ha come *mission,* il sostegno e la valorizzazione del lavoro dei piccoli produttori (ossia tutti coloro che proteggono l’agro-biodiversità), e per la diffusione della conoscenza del valore della biodiversità. Slow Food, come ribadito nei capitoli precedenti, si impegna a ridare valore al cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente e l’ecosistema, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali.[32] Andremo quindi ad analizzare quali sono gli ingredienti sui quali la Loison ha scelto di investire per rendere i suoi prodotti delle vere e proprie eccellenze culinarie.

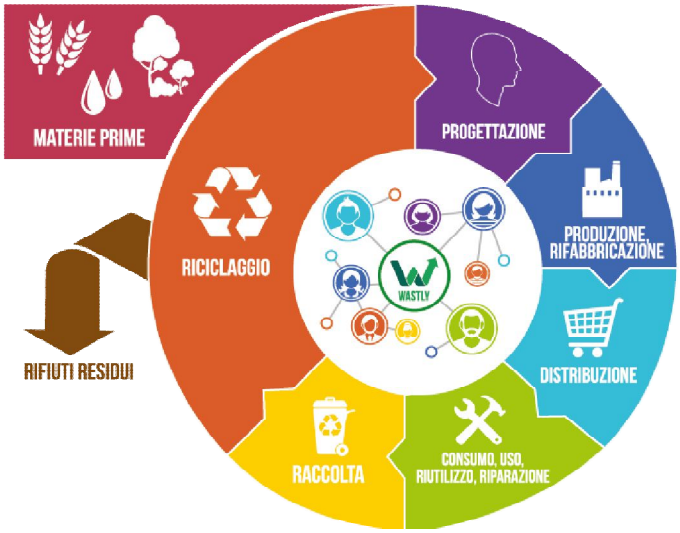

Foto 2.2. *Schema dell’economia circolare*

[31] FABIO IRALDO, IRENE BUSCHI, *Economia Circolare: principi guida e casi di studio,* Osservatotio sulla Green Economy, IEFE Bocconi, Milano

[32] http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/

2.5 **L' IMPIANTO DI DEPURAZIONE DELLE ACQUE REFLUE**

Il primo passo affrontato dall'azienda verso un'ottica di prevenzione dell'inquinamento e attenzione all'impatto ambientale è stata la realizzazione di un impianto di depurazione delle acque di scarico.

Già dal 2007, infatti, tutte le acque reflue vengono fatte confluire nell'impianto di depurazione dove, attraverso vasche di ossigenazione e sedimentazione, subiscono un processo microbiologico nel corso del quale vengono filtrate le impurità dall'acqua.
Successivamente l'acqua depurata viene re-immessa nell'ambiente mentre gli scarti, dopo un processo di essiccazione, sono destinati alla concimazione di terreni agricoli.
L'opera realizzata da Loison è in perfetta sintonia con l'obiettivo di massimizzazione delle risorse a disposizione, nella salvaguardia e nel rispetto dell'ecosistema.
Tale impatto sociale ed ambientale ha un valore sociale che riguarda tutta la società.
La depurazione dell'acqua che successivamente confluisce nelle acque dei nostri fiumi, permette che questi non vengano ulteriormente alimentati da altre sostanze inquinanti.
L'impianto di depurazione delle acque reflue è un impianto di depurazione a funghi attivi di tipo Batch, con reattore costruito alla fine del 2006 ed in funzione nel 2007.

Vengono trattati all'incirca 1.300 m^3 di acqua all'anno, che vengono lavorati con la massima attenzione all'impatto ambientale, non fermandosi allo scarico richiesto dall'Ente fognatura ma andando quindi ben oltre il 98% dell'abbattimento del fattore inquinante allo scarico e quindi dell' adeguamento imposto dalla norma.
Queste acque possono essere scaricate in acque superficiali come i fiumi. L'impianto viene gestito in teleassistenza sette giorni su sette per prestare la massima attenzione alle conseguenze ambientali.

In base ai dati forniti dall'azienda è stato possibile analizzare le motivazioni economiche per le quali si è deciso di sviluppare tale impianto:

Volume acqua annuo	1.300 m^3
Potenza massima	16 m^3/giorno
Potenza minima	4 m^3/giorno
Volume accumulo	30 m^3
Volume del reattore	70 m^3
Costo energetico giornaliero	4.9 kw
Resa di depurazione	99.75 % *
Costo iniziale	€ 175.000,00
Costo miglioramenti in 5 anni	€ 25.000,00
Costo annuo di manut/smalt.fanghi	€ 13.500,00
Costo annuo energia elettrica	€ 2.596,00
Costo medio smaltimento	32/35 €/m^3
Tariffa annua	€ 890,00 *

* La resa di depurazione 99.75 % è sui valori medi tra analisi accumulo e acqua depurata conferita in pubblica fognatura.

* L'acqua è conferita in pubblica fognatura. Sui volumi e in base alle caratteristiche chimiche è applicata una tariffa e un fattori moltiplicativo che risente del grado di inquinamento. Il depuratore grazie alla conduzione ha fattore moltiplicativo nullo, di conseguenza la tariffa è il minimo fatturabile pari a 890 € annui.

Tenuto conto di quanto è stato investito, alle spese annuali post-impianto e mettendole a confronto con i costi che l'azienda dovrebbe sostenere in caso di assenza del depuratore si possono andare a calcolare i vantaggi economici e fiscali che questo investimento ha comportato.

I dati presi in considerazione fanno riferimento all'anno 2015, anche se non si distaccano di molto rispetto agli anni precedenti.

Spesa depurazione per conto terzi	€ 38.400,00		
Spesa trasporto	€ 20.000,00		
		Tot	€ 58.400,00 *
Costo annuo di manut/smalt.fanghi	€ 13.500,00		
Costo annuo energia elettrica	€ 2.596,00		
Imposte	€ 890,00		
		Tot	€ 16.986,00
Risparmio			€ 41.414,00

* Partendo dal presupposto che se il refluo generato dall'azienda non fosse conforme alla legge 152/06 questo dovrebbe essere o depurato o smaltito, che il costo di smaltimento presso impianto di terzi viene quantificato in 32/35 €/m^3 + spese di viaggio, il costo di smaltimento sarebbe di 38.400,00 € e di trasporto di 20.000,00 €, per un totale di circa 60.000 € annui.

Prendendo, invece, come riferimento le spese sostenute per la manutenzione, lo smaltimento rifiuti, i costi energetici e le imposte dell'ultimo anno, risulta una spesa totale di quasi € 17.000,00; ben lontana rispetto a quella che Loison dovrebbe sostenere in caso di assenza del depuratore.

Per quanto riguarda dunque il risparmio economico possiamo dire con certezza che la scelta di investire in un impianto a funghi attivi di tipo Batch, che permette la depurazione delle acque reflue, risulta vantaggiosa nel medio/lungo periodo. L'investimento iniziale di quasi € 200.000, viene ammortizzato dai bassi costi sostenuti annualmente con un risparmio che si aggira intorno ai € 40.000,00 annui.
Per quanto riguarda, invece, l'impatto ambientale, come abbiamo potuto constatare precedentemente, l'azienda è riuscita ad andare oltre il 98% della soglia riguardante il tasso inquinante dello scarico e quindi dell' adeguamento imposto dalla norma, raggiungendo il 99,75%.
Grazie a questo processo microbiologico, nel corso del quale i batteri agiscono separando le impurità, è possibile reimmettere le acque depurate direttamente nei corsi fluviali, garantendo dunque una corretta gestione ambientale prevenendo

l'inquinamento, operando nel rispetto e con il minore impatto possibile per l'ambiente esterno ed interno all'azienda.[33]

Un altro vantaggio economico ed ambientale che si ricava dall'impianto riguarda la vendita dei fanghi. Questi vengono recuperati come ammendante (fertilizzanti che migliorano le caratteristiche fisiche del suolo) da un apposito centro, per essere poi adoperati nei campi. L'ammendamento (diverso dalla concimazione), tipicamente, migliora la struttura del terreno rendendolo meno compatto; facilita la ritenzione dell'acqua rendendo quindi più efficaci ed economici gli interventi di irrigazione; facilita inoltre la crescita delle radici, e l'ossigenazione del terreno, facilitando quindi l'opera di umificazione della sostanza organica presente.[34]
La visione strategica di questo processo, che inizia a monte con la depurazione dell'acqua e finisce a valle con la vendita dei fanghi per l'ammenda, è stato pensato in un'ottica che rispecchiasse in pieno i principi dell'economia circolare, pensando al futuro sia aziendale che realtà circostanti, cercando nell' innovazione un vantaggio competitivo oltre che un continuo miglioramento ed una sensibilizzazione verso le attese del cliente.

[33] http://www.loison.com/dettaglio/certificazioni/57/511/
[34] https://it.wikipedia.org/wiki/Ammendamento

2.6 **L'IMPIANTO FOTOVOLTAICO**

Un'ulteriore passo, compiuto dall'azienda, in questo verso è stato l'installazione nel 2010 di un impianto fotovoltaico, messo in funzione con il supporto dell' Ing. Guzzon, in un periodo in cui era difficile trovare una garanzia di prodotto, di servizio, di progettazione seria a causa della grande domanda in quell'anno in funzione ai contributi governativi che rendevano favorevoli il ritorno economico di questa energia.

Nel 2011 è la volta dell'energia elettrica, con la realizzazione di un impianto fotovoltaico da 99,36 kWh: l'impianto nel 2013 ha prodotto 109.760 kWh di cui quasi il 75% consumato internamente e il 25% ceduto ad Enel. Inoltre il 25% del consumo totale di energia elettrica in Loison viene assorbito dalla produzione tramite fotovoltaico.
Il valore dell'impianto è di circa € 300.000,00; un investimento molto importante per una PMI ma che rende l'idea di quanto questa azienda si sforzi nel cercare soluzioni in linea con il pensiero di diminuire l'impatto ambientale dell'azienda.

Anche per questo investimento si possono calcolare i vantaggi economici.
Da i dati forniti dall'azienda stessa possiamo quindi fare una piccola analisi sull'impatto economico che tale impianto ha apportato:

Costo impianto	€ 300.000,00
Fabbisogno annuale	350.000 kWh
Energia annuale media prodotta	82.000 kWh
Costo medio energetico	0,19 €/KWh
Costo energetico totale	€ 66.500,00
Risparmio annuale	€ 15.580,00

Con un fabbisogno annuale di circa 350.000 kWh e tenendo presente che il costo energetico medio è all'incirca di 0,19 €/KWh, il costo annuale che l'azienda deve sostenere ogni anno è circa € 66.500,00.

Partendo da questa analisi e nell'ottica di lavorare cercando di ridurre il più possibile l'impatto ambientale, la società ha deciso di adottare una strategia rivolta alla produzione di energia mediante il fotovoltaico. Tenendo in considerazione gli ultimi tre anni, è stato rilevato che, grazie all'impianto realizzato dall'Ing. Guzzon, vengono prodotti e consumati internamente all'incirca 82.000 kWh.

Il risparmio economico può essere valutato in termini di energia prodotta e consumata, dato che questo è il mancato costo di acquisto dell'energia stessa.
Possiamo affermare che la scelta di investire nel fotovoltaico, che permette di auto-produrre circa il 25% del fabbisogno energetico, risulta vantaggiosa nel lungo periodo piuttosto che nell'immediato. L'investimento iniziale di quasi € 300.000 viene ammortizzato annualmente con un risparmio che si aggira intorno ai € 16.000,00 annui sul costo totale dell'energia.
Un ulteriore vantaggio economico ed ambientale che si ricava dall'impianto riguarda la vendita dell'energia stessa all'Enel. Tramite la vendita di circa il 25% dell'energia totale prodotta, Loison ricava all'incirca € 4.000,00 annui che si sommano ai € 16.000,00 per un totale di circa € 20.000,00.
L'ingente somma iniziale, ammortizzabile in un periodo che si aggira intorno ai 10/12 anni, nonostante gli incentivi statali del Terzo Conto Energia (D.M. 6 agosto 2010), mette in risalto lo sforzo compiuto dalla società, data la crescente attenzione e la sensibilità verso i problemi connessi allo sviluppo sostenibile ed ai programmi di natura ambientale e sociale.
Il prossimo obiettivo della società, in quest'ottica, sarà la sostituzione dell'impianto di illuminazione di tutta l'azienda con lampade Led (Light Emitting Diode) che hanno un consumo energetico inferiore rispetto agli impianti di illuminazione standard, oltre ad avere minori costi di manutenzione nel medio lungo termine.[35]

[35] http://press.loison.com/galleria//397/

2.7 IL RAPPORTO TRA LOISON E SLOW FOOD

Nei paragrafi precedenti abbiamo mostrato che Loison utilizza, all'interno dei propri prodotti, alcuni ingredienti che fanno parte dei Prèsidi Slow Food.

La scelta del Prèsidio Slow Food nasce dall'esigenza di salvaguardare le piccole produzioni di eccellenza gastronomica minacciate dall' agricoltura industriale, dal degrado ambientale, dall'omologazione[36]. Pertanto, Dario Loison ascolta costantemente il mercato alla ricerca di eccellenza gastronomiche dall'origine certificata.

La scelta degli ingredienti viene operata con maniacale attenzione e frequentemente aggiornata, senza badare al contenimento dei costi; si predilige sempre la certificazione d' origine italiana controllata, uova fresche da allevamenti sicuri, latte e burro di montagna, fior di farina, zucchero italiano lavorato fresco, il tutto per un prodotto Italiano vero ed esclusivo.[37]

A questi si aggiungono la frutta candita realizzata con le bucce del Cedro di Diamante in Calabria e delle succose Arance della Sicilia, conosciuti fin dall'antichità soprattutto dai Greci e dai Romani, i cui oli essenziali mantengono l'intensità del frutto appena colto; il Fico Dottato della Calabria, il Mandarino tardivo di Ciaculli e il Chinotto di Savona eccellenze italiane ricercate per la loro rarità aromatica: queste due ultime Presìdi Slow Food.[38]

Dall'Oriente l'Uvetta sultanina della Turchia, acini calibrati e senza semi, dolci e consistenti, appassiti naturalmente al sole che conferisce all'uva un colore ambrato; dal lontano Sud America il più pregiato cacao, dal l' esotico Madagascar l'aromatica e unica Vaniglia Mananara presidio Slow Food: una delle più pregiate al mondo, coltivata a mano in piccole riserve con tecniche tradizionali. Loison l'ha scelta dopo lunga e profonda ricerca e nonostante gli alti costi di produzione, lavorazione ed importazione; viene utilizzata con sapienza e creatività, affinché il suo aroma intenso e unico esalti nello stesso tempo l'olfatto e il gusto.[39]

La collaborazione tra Loison e Slow Food inizia nei primi anni duemila quando ancora si chiamava ARCIGOLA anche se da sempre l'azienda è vicina al mondo di questi

[36] www.loison.com/artigiani/26/
[37] http://www.loison.com/dettaglio/artigiani/26/418/
[38] http://www.loison.com/dettaglio/artigiani/26/418/
[39] http://www.loison.com/dettaglio/artigiani/26/418/

gruppi virali di amici del gusto, appassionati del territorio e della sua conoscenza gastronomica.
La cultura, la tradizione e la passione dei propri prodotti, sono princìpi che Loison cerca di trasmettere giorno per giorno dal lontano 1938 e che formano un connubio perfetto con gli ideali trasmessi da questa Onlus.
Il risultato di questo accoppiamento è l'esaltazione del gusto che porta il prodotto finale ad essere una vera e propria eccellenza.
Non a caso sono stati selezionati alcuni prodotti non solo italiani ma anche esteri e provenienti dalle parte più remote del mondo come dimostrazione che tutti dobbiamo essere consapevoli e responsabili del nostro pianeta e della nostra Terra, la quale ci dona elementi dotati di un valore inestimabile che tutti noi abbiamo il compito salvaguardare.

Il modello di business sostenibile che negli ultimi anni ha abbracciato Loison, in grado di salvaguardare centinaia di biodiversità, che coinvolge centinaia di lavoratori, artigiani e piccoli produttori serve a ridare valore al gusto del cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali.[40]
La ricerca di questi prodotti comporta sicuramente uno sforzo economico maggiore ma richiesto per un'azienda che fa della passione per la cucina uno dei suoi pilastri. Uno sforzo che, ad ogni modo, è ricambiato dall'onore di operare nel mercato con prodotti tipici della madre terra, uno sforzo per andare oltre la ricetta, perché mangiare è molto più che alimentarsi e dietro il cibo ci sono produttori, territori, emozioni e piacere.[41]
La consapevolezza di sostenere tali valori attraverso una responsabilità sociale conferisce a questi un valore aggiunto che non può essere valutato come un valore oggettivo meramente basato sulla differenza tra prezzo di vendita e costo della produzione, ma che riesce a trovare un equilibrio anche con valori come quelli sociali e culturali, un valore che diventa quindi congruo con la sfera dei valori intangibili.
Descriviamo quindi nel dettaglio i principali ingredienti utilizzati nella produzione dei prodotti creati dalla dolciaria Loison e come questi vengono gestiti da Slow Food.

[40] http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/
[41] http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/

2.4.2 Il Mandarino Tardivo di Ciaculli

Un progetto della citta di Palermo, finanziato dalla Comunità Europea, ha creato un parco agricolo nell'area di Ciaculli e Croceverde Giardina. Sono stati posti vincoli all'attività edilizia e sono state messe a punto misure di incentivazione dell'agricoltura attraverso il finanziamento della attività di promozione dei prodotti agricoli locali realizzate dal Consorzio "Il tardivo di Ciaculli." Il presidio si propone di dare continuità a questa azione. Tra le priorità: dare visibilità al consorzio che riunisce i piccoli coltivatori di mandarini e far conoscere questa varietà di indubbia qualità ma, soprattutto salvaguardare quanto rimane degli splendidi giardini palermitani. Il mandarino tardivo di Ciaculli è succoso e ha un alto tenore di zucchero. Il Consorzio lo confeziona in cassette di legno e in scatole di cartoncino più piccole contrassegnate da un logo comune.[42]
La Loison è dal 2005 che utilizza questo splendido prodotto per arricchire di deliziosi candidi delle sue Colombe ed i suoi Panettoni oltre che per la creazione dei biscotti al mandarino.

2.4.3 La Vaniglia Mananara dal Madagascar

Oltre 900 produttori si sono organizzati in una cooperativa e lavorano per migliorare le tecniche di coltivazione e trasformazione e per promuovere la vaniglia sul mercato. La posizione remota dei villaggi e la presenza di una sola strada sterrata difficilmente percorribile sono un ostacolo importante alla vendita diretta. Così, nonostante la vaniglia sia una delle spezie più preziose del mondo, i coltivatori spesso ricevono solo una piccolissima quota del suo valore di mercato e il guadagno principale va agli intermediari. Sostenendo questa cooperativa e facilitando la vendita diretta da parte dei produttori, il Prèsidio vuole garantire a questi ultimi un maggiore margine di guadagno. Questo progetto ha un importante risvolto ambientale: il Madagascar possiede una straordinaria ricchezza di biodiversità e i produttori di vaniglia risiedono in una delle tre biosfere del Paese. In collaborazione con il Parco della Biosfera di Mananara i produttori del Presidio si impegnano a rispettare la foresta, evitando il "taglia e brucia"o

[42] http://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/mandarino-tardivo-di-ciaculli/

l'abbattimento indiscriminato di alberi per ottenere legni di valore destinati al commercio.[43]

Un così prezioso ingrediente come la vaniglia è indispensabile per chi lavora nel campo della pasticceria per preparare un impasto perfetto da sfornare, infatti la Loison l' ha scelta già dal 2004, dopo lunga e profonda ricerca e nonostante gli alti costi di produzione, lavorazione ed importazione; viene utilizzata con sapienza e creatività, affinché il suo aroma intenso e misterioso esalti nello stesso tempo l'olfatto ed il gusto.[44]

La vaniglia naturale del Madagascar è un esempio lampante di come un'azienda che fa dell'eccellenza la sua caratteristica migliore riesca a lavorare in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale massimizzando al meglio la qualità del prodotto.

2.4.4 **Il Pistacchio Verde di Bronte**

Il Prèsidio è stato avviato per far riscoprire ai consumatori questo prodotto di altissima qualità, promuovendo anche la grande pasticceria siciliana, quella capace di valorizzarne al meglio le qualità. A Bronte non c'è negozio, bar, pasticceria che non proponga dolcetti a base di pistacchio. Croccanti, fillette (specie di savoiardi), torroni e torroncini, paste, torte e così via. Perlopiù sono preparazioni in cui il pistacchio ha preso il posto della mandorla; dolci che appartengono alla storia recente del paese, quella degli ultimi vent'anni. Nella antica e ricchissima tradizione della confetteria siciliana, il frutto di Bronte compare raramente: lo troviamo a volte nel torrone, nel gelato, nella cassata, ma è complementare alla vera protagonista dei dolci isolani, la mandorla. In giro per il mondo, invece, il pistacchio è ingrediente fondamentale di molte preparazioni tipiche. Nella Germania del nord con i pistacchi si preparano salse per la selvaggina e si aromatizza l'impasto delle Jägerwurst ("salsicce del cacciatore"). Il ripieno del dolce simbolo di Lubecca – il marzapane – è a base di mandorle e pistacchi. La Francia usa il pistacchio per fare torte, dolcetti, gelati; per farcire e decorare i cioccolatini. Ma anche la charcuterie ricorre a questo piccolo frutto per ingentilire i sapori con una nota ammandorlata: i pistacchi entrano nell'impasto della saucisson di Lione, in alcune terrine e in vari paté. E poi ci sono la Svizzera e il Belgio, gli altri due

[43] http://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/vaniglia-di-mananara/
[44] http://www.loison.com/cataloghi/profilo/

regni della pralineria, che ricorrono al pistacchio per farcire mille specialità a base di cioccolato.[45]
La Loison utilizza invece questo prodotto dal 2010 per preparare l'interno della Veneziana al Pistacchio di Bronte e dei gustosi biscotti al pistacchio.

2.4.6 ***Il Sale Marino*** **artigianale di Cervia**

Nel 1989 si costituisce l'Associazione Culturale Civiltà Salinara, formata da alcuni salinai che hanno lavorato tutta la vita nelle saline di Cervia. L'obiettivo è creare un vero e proprio museo del sale e delle tradizioni salinare che oggi è ospitato nell'antico Magazzino del Sale della città ma, soprattutto, gestire secondo tradizione il piccolo bacino numero 89, ovvero la salina Camillone. Da quindici anni, ogni giorno, le acque di questa salina producono secondo il metodo antico un sale integrale "dolce" dalle caratteristiche superiori, perché ottenuto con acqua madre che non supera mai i 28,5 gradi Baumè (misura della densità salina dell'acqua), non essiccato artificialmente. Il Présidio riguarda questa piccola produzione cervese di eccellente qualità, ideale per la salagione dei formaggi e dei salumi, e mira a far apprezzare al consumatore i benefici di un regolare utilizzo del sale marino integrale. L'obiettivo è che altri piccoli bacini della salina di Cervia si aggiungano nei prossimi anni alla Camillone, per il recupero di una reale potenzialità commerciale.[46]
L' azienda utilizza il Sale marino integrale di Cervia, sale non raffinato caratterizzato da una naturale umidità e conosciuto come sale dolce, non perché meno salato ma per una limitata presenza di sali amari viene utilizzato per la preparazione degli impasti.[47]

[45] http://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/pistacchio-verde-di-bronte/
[46] http://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/sale-marino-artigianale-di-cervia/
[47] http://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slow-food/sale-marino-artigianale-di-cervia/

In sintesi possiamo affermare che la collaborazione tra queste due realtà, che hanno a cuore il benessere oltre che del consumatore finale anche di tutta la comunità, tramite una grande passione per il proprio lavoro e attraverso una responsabilità sociale, andando oltre al pensiero del mero profitto, è riuscita ad ottenere un risultato che viene considerato come una delle eccellenze gastronomiche del nostro paese.

La ricerca dell'estrema qualità nasce dal rispetto delle antiche ricette della tradizione pasticcera, della scrupolosa cura nella scelta delle materie prime, possibilmente italiane uniche e rare, e da un processo produttivo non forzato che mantiene ancora oggi tutte le delicate fasi della vecchia lavorazione artigiana di un tempo sposandosi con la tecnologia moderna. La produzione si può definire, dunque a "Regola d'Arte", per ottenere una qualità del gusto anche nel tempo.[48]

L'apprezzamento dei prodotti Loison lo si può intuire facilmente dalle vendite, le quali vengono realizzate in oltre 50 paesi, dove, grazie a questa sua innovazione che ha apportato, offrendo delle combinazioni di sapori inusuali per i Panettoni, Pandori, Colombe, Veneziane e biscotti è riuscito a conquistare il palato sempre più sofisticato dei gourmet, intenditori, gastronomici che rappresentano il target di riferimento.
L'efficacia di suoi risultati la possiamo riscontrare attraverso i premi ed i riconoscimenti ottenuti negli anni a dimostrazione che attraverso un modello di business sostenibile Loison è riuscito a far coincidere entrambi i mondi.
Fin dalla fine degli Anni Novanta, il riconoscimento dell'alta qualità dei prodotti Loison non viene solo dal successo di mercato italiano e estero, ma anche dall'assegnazione di numerosi premi da parte delle associazioni in campo enogastronomico e alimentare.
Infatti a novembre 2014 presso il Salone del Gusto di Torino, una Kermesse intensa e coinvolgente, i Presidi Slow Food si sono confermati il punto di forza della Loison, visto che sono utilizzati già dagli inizi degli Anni duemila.
Ma Loison è anche il Premio "*Gusto dolce delle Venezie*", nel 2014 consegnato a *Herbert Hintner* chef di "Zur Rose."[49]

[48] http://www.loison.com/dettaglio/certificazioni/57/511/
[49] http://www.loison.com/dettaglio/artigiani/32/433/

Tra i vari riconoscimenti ricordiamo:

- 2014 Premio *Coq d'Or 2015*, prestigioso riconoscimento della famosa "*Guide des Gourmands"* francese, è stato consegnato a Dario Loison, l'unico italiano premiato, "per il suo irresistibile Panettone".
- 2014 Premio *Slow Pack 2014*, nella categoria "Filiera del packaging primario, secondario e terziario", "per la capacità di aver saputo esprimere la storia del proprio prodotto con eleganza e raffinatezza su tutte le tipologie d'imballaggio"
- 2014 Premio *Impresa* Significante, 2014 in quanto anche la Loison fa leva sul patrimonio artigianale, civile, culturale e naturale.
- 2013 Gambero Rosso – "S*ua Eccellenza Italia"*. Per la passione e l'attenzione che caratterizza la sua produzione pasticcera, vera eccellenza gastronomica italiana
- 2013 Primo Premio *Golosario 2013* – Italia, nella sezione Dolci e prodotti da forno, primo premio per la "Colomba al Mandarino Tardivo di Ciaculli. Rappresenta un riconoscimento alla creatività italiana.
- 2009 Superior Taste Award – Belgio, "*International Taste & Quality Institute",* Conferito per la qualità gastronomica e culinaria per la sensorialità e del gusto.
- 2007 Premio *Roma – Italia*, ARM - Azienda Romana Mercati, Conferito per il Panettone di Pasticceria all'Amarena, come prodotto da forno innovativo per la ricetta, nella sezione nazionale.
- 2006 Premio Antonio Pigafetta per l'Internazionalizzazione – Italia, CCIAA Vicenza, Conferito per il prestigio che sta riscuotendo nel corso degli anni a livello mondiale in termini di profonde relazioni economiche.
- 2005 Superior Taste Award – Belgio, "*International Taste & Quality Institute"*, Conferito per la qualità gastronomica e culinaria dal punto di vista della sensorialità e del gusto.
- 2003 Gold Taste Award – Gran Bretagna, *"The Guild of Fine Food Retailers",* Conferito per il prodotto di alta qualità e gusto eccellente.
- 2001 Goldener Preis DLG – Germania, DLG Società tedesca per l'Agricoltura, Pandoro Lux allo Zabaione

- 2000 XII Premio Dino Villani – Italia, Accademia Italiana della Cucina, Conferito alla Loison come azienda alimentare che si è distinta nel valorizzare un prodotto della tavola italiana.
- 1998 Silbener Preis DLG – Germania, DLG Società tedesca per l'Agricoltura.
- 1997 Silbener Preis DLG – Germania, DLG Società tedesca per l'Agricoltura, Panettone di Pasticceria Mandorlato."[50]

Possiamo dire con certezza allora che la scelta di utilizzare ingredienti che fanno parte del mondo di Slow Food è risultata vincente.
Il sapore del prodotto finale, oltre che essere esaltato al massimo, assume il ruolo di portavoce, perché assaporando un qualsiasi prodotto Loison, si intuisce la passione, l'amore e la dedizione per il lavoro che fanno, si intuisce l'intento di lavorare nel rispetto ambientale, in coerenza con la responsabilità sociale, sapendo che nel proprio piccolo si contribuisce alla salvaguardia di molte biodiversità e quindi ad aiutare il pianeta stesso.

"Si può fare politica impugnando la forchetta, con piccole scelte quotidiane dare il via a grandi cambiamenti. Il cibo, e la consapevolezza su come sia prodotto, commercializzato e consumato, può aiutarci a capire che cosa siamo diventati e dove stiamo andando".[51]

[50] http://www.loison.com/dettaglio/artigiani/32/433/
[51] http://www.slowfood.it/chi-siamo/perche-associarsi/

2. 8 **Considerazioni finali sul capitolo**

In questo capitolo si è cercato di dimostrare come, con una visione di medio lungo termine ed un modello di business sensibile alle problematiche della sostenibilità, sia possibile ottenere, grazie ad investimenti strategici dedicati, risultati economicamente vantaggiosi arrivando a risparmiare in totale circa € 60.000,00 annui tra l'impianto di depurazione delle acque reflue e l'impianto fotovoltaico, nonostante uno sforzo economico iniziale che sommato si aggira intorno ai € 475.000,00.

"*Un' impresa che ha successo nel lungo periodo è tale in quanto riesce non solo ad utilizzare al meglio le risorse esistenti, ma perchè sa accrescere continuamente il patrimonio di risorse di cui è dotata.*"[52]

Lo sforzo di investire una somma così importante per una PMI è stato quindi pensato con una visione di lungo periodo ma, dato il successo globale ed il continuo processo di innovazione, vede accrescere, di anno in anno, il risparmio economico prodotto e quindi diminuire il tempo di ammortamento.

Lavorare in un'ottica di prevenzione dell'inquinamento, garantendo una corretta gestione ambientale e operando con il minor impatto ambientale possibile si è dimostrata una strategia vincente che ha permesso alla Loison di creare e trasferire, per mezzo dei propri prodotti che ne fanno da portavoce, un valore riconosciuto a livello globale.

Da questi presupposti vedremo come la Loison sia riuscita ad oltrepassare il concetto tradizionale di *panettone* con un impatto significativo a livello di brand costruendo così, giorno dopo giorno, un'identità propria.

---

[52] S. VICARI, Brand equity, "*Il potenziale generativo della fiducia*", EGEA, 1995, pag. 20

CAPITOLO III

IL VALORE ECONOMICO E SOCIALE DEL BRAND

Dopo aver analizzato le scelte strategiche dell'azienda, in relazione allo sviluppo sostenibile, è interessante tentare di capire come l'idea di business e di responsabilità sociale siano un "modo" attraverso il quale l'impresa gestisca gli impatti sui portatori di interesse e come questi possano trovare significato in una proposta di valore economico. Attraverso una visione strategica il brand diventa modello di business e viene percepito come punto di aggregazione di relazioni sociali. Nella prima parte del capitolo verrà quindi analizzato tale concetto, con una riflessione su come gli *asset* intangibili siano stati utili per andare oltre la normale percezione del consumatore facendo diventare il brand Loison un mezzo per lasciare un segno indelebile di buon gusto. La seconda parte del capitolo, invece, sarà un analisi riguardante le normative ISO 26000 per evidenziare in maniera più dettagliata tutte le sfaccettature del suo business e di come siano collegate ad esse.

3.1 LA VALORIZZAZIONE DEL BRAND

Il valore economico rappresenta la somma di diverse componenti e fattori che influenzano l'azienda ed i suoi sistemi di governo. Esso permette di ordinare i fenomeni economici, misurandoli ed integrandoli. È legato ed influenzato da molti altri valori quali quelli etici, morali, sociali, ambientali rendendo spesso difficile formalizzare esplicitamente il legame fra questi ed il valore economico in senso stretto. Questi diversi valori non sono assoluti, ma ovviamente dipendono direttamente dal complesso sociale in cui l'impresa viene a collocarsi.[1]

Attraverso il concetto di brand espresso in termini economici, invece, si partecipa alla naturalizzazione di un valore economico, il quale viene visto come un processo di costruzione di ciò che in natura non è presente, con la finalità di costruire convenzioni

[1] Appunti e slide del corso *"Valore economico e sistemi di governo"* del Prof. Luciano Olivotto

che diventino naturali per i soggetti. Quindi non esiste in natura, ma si crea (come molti altri tipi di valore economico) e si insinua nel contesto economico.[2]

Secondo un'impostazione tradizionale della finanza il valore economico totale è decomponibile in valore corrente e valore attuale delle aspettative future. La trasformazione nel tempo del valore è un'idea molto forte, cioè un fenomeno che risente di molte pressioni. Per questo motivo bisogna tener conto che il valore economico è strettamente legato all'intangibilità. Il valore economico assume la natura di costruzione per lo meno in due sensi: come esito di un processo di costruzione e come una categoria costruita e non "naturale." [3]

Infatti quello che emerge è che esiste un rapporto tra impresa, clienti ed altri stakeholders, ed è questo legame che li unisce a dare il significato di brand. Spesso è collegato soprattutto facendo riferimento ad un focus rispetto al cliente e quindi al rapporto capace di influire sul funzionamento dell'impresa.

A volte ci si riferisce al brand pensando al collegamento impresa-consumatore, non tenendo conto che il consumatore entra all'interno di questa relazione non solamente in chiave di consumo ma anche con chiavi diverse, che possono essere di supporto e di stimolo. Che vanno in ogni modo divisi dal momento di stima e momento di impiego. Tra le altre considerazione del brand possiamo dire che:

1. È una caratteristica intangibile dell'impresa
2. Con il brand si assiste alla finanziarizzazione dei valori intangibili.
3. Il brand equity: motivi che rendono il brand interessante, cioè le qualità che lo rendono interessante agli operatori.
4. Il branding diventa un modello di business [4]

[2] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto
[3] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto
[4] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto

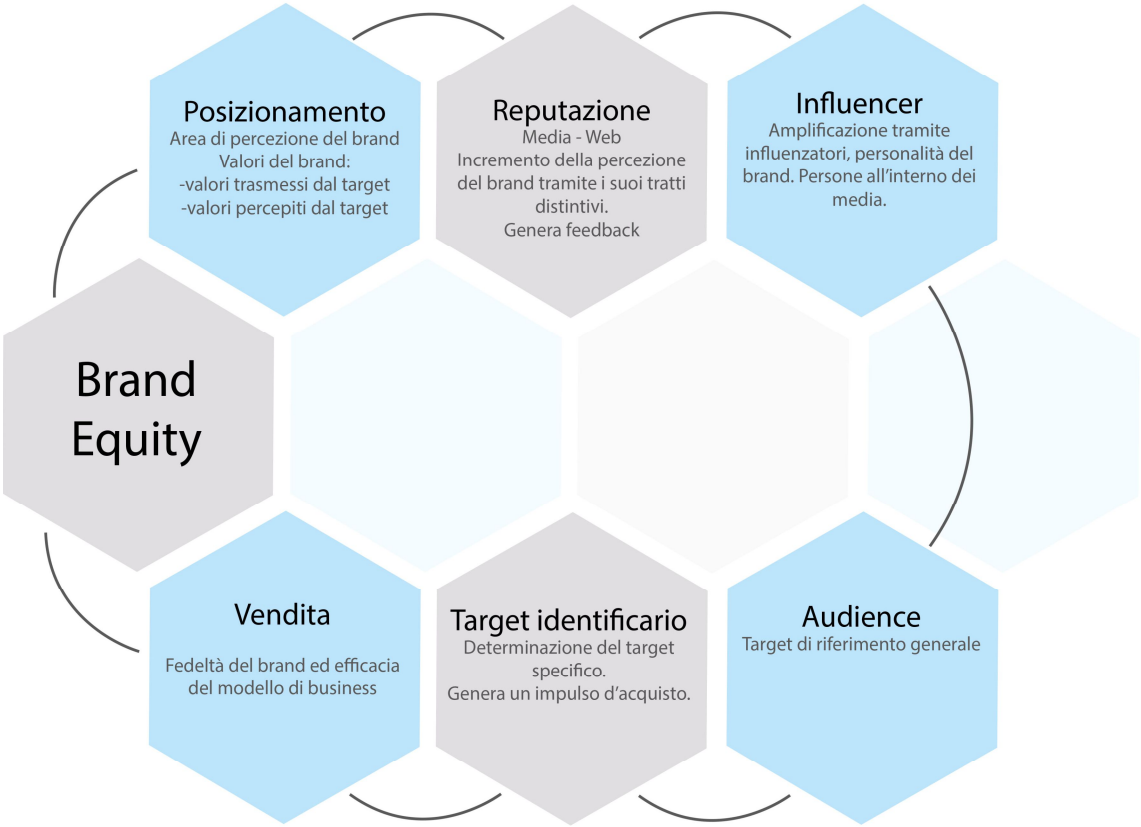

Foto 3.1 Schema del Brand equity

Nel nostro caso la Loison, nel corso della sua storia, ha sempre cercato di trasmettere i suoi ideali, la sua tradizione e la sua cultura che nel tempo è passata di generazione in generazione.

Chi interagisce con l'azienda percepisce i valori morali che la differenziano dai competitors, l'utilizzo di ingredienti Slow Food rispecchia la filosofia con la quale lavorano tutti i giorni. L'appoggio ad un marchio importante, sia dal punto di vista promozionale sia etico, come Slow Food facilita ancor di più il riconoscimento di un prodotto, considerato di lusso, quale vettore di tradizionalità nonché di territorialità, servendo al consumatore non solo un'etichetta lifestyle ma anche la qualità territoriale italiana. La cura nella ricerca degli ingredienti ha prima di tutto permesso di poter differenziare l'offerta, creando diverse linee di prodotto, e di aggiungere al risultato finale una fragranza ed un gusto tali da poterlo senza alcun dubbio contraddistinguere da altri prodotti industriali. Come Dario Loison tiene spesso a specificare, "Una volta

che lo si è provato, si percepisce la differenza sostanziale che porta il consumatore ad amarlo". La qualità è perciò elemento di raffigurazione quanto di disgiunzione, per potersi differenziare dalle normali pasticcerie e riuscire a classificarsi all'interno della cosiddetta nicchia di prodotti di lusso Made in Italy.[5]
La strategia di business che ha portato alla realizzazione dell'impianto di depurazione delle acque reflue, come dell'impianto fotovoltaico vanno nella stessa direzione.
I consumatori sono partecipi alla creazione di valore del prodotto ed hanno un rapporto diretto con esso, grazie al continuo interesse, ricambiato, che la Loison mostra nei loro confronti. Sono state create delle sezioni on-line come l'iniziativa "Insolito Panettone" in cui vengono pubblicate ricette da altri importanti chef con il Panettone come portata principale, ma sempre con l'idea di trovare nuovi gusti e trovandogli un nuovo impiego. Queste continue innovazioni permettono all'impresa di rimanere sempre competitiva e interessante agli occhi dei clienti che vedono di buon occhio i rinnovamenti.

La fidelizzazione del cliente è il fulcro principale grazie alla quale la piccola azienda di Costabissara è riuscita a diventare una realtà costante conquistando lo spazio di mercato per il quale Dario ha lottato ed investito. Le iniziative portate nel corso degli ultimi anni sono un susseguirsi di azioni che solo grazie ad un incessante studio e corsi di aggiornamento sono potuti avvenire. Il tema della sostenibilità e della responsabilità sociale è sempre stata portata avanti, coerente con quello che veniva fatto in passato ma che non era ancora pronta per diventare una strategia di marketing. Solo grazie ad uno studio e con l'aiuto di esperti nel settore la Loison è riuscita ad attuare tali strategie per conquistare una parte in più di mercato dove i consumatori possono immedesimarsi nei prodotti finali, vedendo nel marchio un'idea, uno stile di vita in cui credere. Il principio con il quale è partita l'azienda nel lontano 1938 è sempre stato preponderante nel *business-core* dell'azienda e nel tempo si è evoluto. Portare a tavola un prodotto buono e sano con cui trasmettere i valori della tradizione, trova giustificazione nelle scelte strategiche descritte nei capitoli in precedenza.

[5] CAPPELLARI ROMANO, *il marketing della moda e dei prodotti lifestyle,* Carocci, 2011

Altro elemento significativo di distinzione e di strategia è il prezzo. Attraverso un'azione di segmentazione del mercato, il prodotto Loison, viene classificato in una fascia di prezzo nettamente superiore paragonato ai normali prodotti industriali presenti, rimarcando il suo spazio di azione nel mondo della pasticceria. Ma considerare come una scelta commerciale l'elevato costo di un panettone potrebbe risultare sviante e superficiale. Questa scelta è stata fatta sostanzialmente nell'intento di non aderire al canale della grande distribuzione, nonostante avrebbe consentito uno sbocco forse più ampio al mercato. Il problema GDO sta' nel fatto che la garanzia di notevoli volumi di vendita richiedono alle imprese fornitrici una riduzione del livello dei prezzi e di conseguenza una solida riduzione dei margini.[6] Facendo, un passo indietro, si può dire allora che la società si è esposta alla dura competizione con aziende più strutturate, cercando di proteggere in questo modo la propria tradizione ma soprattutto il proprio know-how.[7]

Non a caso Dario Loison ha compreso sin dall'inizio del suo percorso imprenditoriale l'importanza del consumatore di rispecchiarsi nel prodotto e indirettamente nel brand ed è per questo che ne ricerca costantemente l'approvazione.[8]
Il brand diventa un modello di business in cui esistono una serie di azioni che rendono il momento del consumo molto più importante rispetto all'immagine comune. Questo fenomeno viene chiamato attività di co-creazione del valore. In questo caso parliamo di branding come l'insieme delle relazioni individuate tra la sfera produttiva dell'impresa e la sfera del consumo. Il branding non è altro che il tentativo di mettere insieme, attraverso un'etichetta, un simbolo ad un'identità, un insieme ampio di soggetti i quali in qualche modo si sentono legali ad essa. Si oltrepassa l'idea del consumatore che utilizza il bene, fino ad arrivare a soggetti che si sentono appartenenti ad una stessa ragione, diventa quindi espressione di un intelligenza collettiva che tende per quanto possibile ad aggregarsi attorno ad una identità e cerca di farla evolvere in termini positivi.[9]

---

[7] LAMBIN,TESSER,Galvano, *Market-driven management*. McGraw-Hill, 2012
[8] http://www.loison.com/dettaglio/chisiamo/21/411/
[9] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto

Il brand non ha un'essenza economica, cioè un insieme di qualità, staccata dal contesto.[10] Può essere definito come punto di aggregazione tra soggetti che partecipano in senso collettivo all'attività di creazione di valore, essa è l'espressione più concreta del significato di co-creazione del valore. Nell'attribuzione di questo valore occorre fissare l'oggetto di riferimento (il brand) ed osservare tutti i soggetti che ne entrano in relazione. Il fenomeno economico porta ad attribuire un valore ad un simbolo, un'identità. Il valore del marchio non dipende quindi solo dai clienti del business principale ma anche della possibilità di sollecitare tutta una serie di relazioni più ampie. Il brand ha la potenzialità di far entrare in relazione tanti altri soggetti tanto più vale dal punto di vista economico.[11]

Sembra diventare quasi un perno centrale cui si possono far riferimento una serie di relazioni con l'ambiente, con gli stakeholders (anche non clienti che sono portatori di interesse) in cui il brand soddisfa loro un bisogno. Da una relazione unidirezionale si passa ad un complesso di relazioni ed è da questo complesso di relazioni che nasce il valore economico. Si può quindi affermare che quando si parla di brand si entra negli schemi in cui l'economia diventa un fenomeno relazionale, perché sono le relazioni a dare valore economico.[12]

Nell'analisi del modello di business analizzato nel capitolo precedente, si è cercato di mettere in luce tutte le componenti che concorrono per la creazione di valore ma che interagiscono tra loro nella stessa direzione.

"Infinity Inward" è il termine per esprimere l'inesauribile presenza "sfaccettature" nel fenomeno economico che si vuole andare a valutare. Questi "punti di vista" sono livelli di approfondimento diversi, che a poco a poco vengono sfogliati. Si mettono alla luce profili sempre nuovi.[13]

"Il processo di valutazione del brand ruota attorno al concetto di brand equity, vale a dire delle misure che catturano la percezione del brand da parte dei "consumatori", sia in relazione ad acquisti effettivi sia in loro assenza". [14]

---

[11] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto
[12] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto
[13] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto
[14] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto

Spesso il valore del brand è collegato al rapporto con i consumatori. Il brand è un valore relazionale. Il riferimento ai consumatori è discutibile però, perché spesso il brand si forma per via di altri soggetti che clienti non sono.
Ecco quindi come differenti dinamiche di mercato e del cosiddetto marketing mix, abbiano contribuito al cambiamento di un comune alimento tradizionale, da sempre sulle tavole dei consumatori italiani durante le festività, andando a focalizzare l'attenzione non più solo nella intrinseca valutazione di un prodotto agroalimentare, ma piuttosto di un vero e proprio processo di branding tramite un'esperienza che viene definita da Dario stesso, "plurisensoriale".

L'impresa si raffigura sempre più spessocome un'organizzazione aperta all'ecosistema in cui opera. Il Reputation Institute Italia attesta che nella scelta finale d'acquisto del consumatore il prodotto conta solo per il 40%: la parte rimanente viene determinata dalla percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine. Diventa dunque indispensabile per le imprese investire in *disclosure*, ovvero aprirsi agli stakeholder, attraverso un percorso di miglioramento continuo nei processi di reporting di sostenibilità e mediante la diversificazione degli strumenti utilizzati. In tal senso, l'analisi della materialità, ossia l'identificazione dei temi più importanti al fine della comunicazione con i portatori d'interesse, risult fondamentale. E' un dovere dell'impresa in sintonia sul territorio ascoltare i propri stakeholder per restituire loro, tramite un sistema di reporting trasparente o attraverso report tematici approfonditi, le performance relative ai temi chiave. Le imprese che oggi intendono la sostenibilità come pura filantropia hanno l'opportunità di ripensare la CSR in un'ottica di risk management, collocandone all'interno le azioni più efficaci per prevenire e controllare il rischio, anche con audit interni strutturati secondo l'approccio dei più recenti orientamenti internazionali, come ad esempio la ISO 26000, che fornisce una guida volontaria per implementare e promuovere un comportamento socialmente responsabile all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e nella sua sfera di influenza.[15]
Creare valore significa agire sui processi per far rendere al massimo le esternalità positive. Integrare la CSR nel business significa quindi introdurre una strategia

[15] http://www.avanzi.org/innovazione-di-impresa/corporate-social-innovation

d'impresa che ricomprenda temi di sostenibilità a partire dalla programmazione dei piani industriali delle imprese, affinchè non diventi un accessorio necessario, ma un fattore indispensabile della strategia. Non a caso, anche le ultime tendenze della rendicontazione si muovono in questa direzione grazie al lavoro dell'International Integrated Reporting Council – IIRC che ha emanato delle linee guida internazionali per il reporting integrato.

La CSR può diventare una forza di cambiamento in grado di trascinare una nuova visione non solo dell'economia, ma della società nel suo complesso. Le aziende possono convertirsi in moltiplicatori di sviluppo di nuove progettualità che rispondano a una domanda di sostenibilità, facendo leva non più sui solo asset tangibili, ma anche su quelli intangibili.[16]

[16] http://www.avanzi.org/innovazione-di-impresa/corporate-social-innovation

3.2 **ANALISI DELLE LINEE GUIDA ISO 26000 IN LOISON**

In questo paragrafo si è cercato di dare una valutazione alle tematiche aziendali prendendo come riferimento le principali linee guide ISO 2600 cercando, attraverso la matrice di materialità, di analizzarle nel dettaglio.

L'analisi di materialità è finalizzata all'individuazione delle tematiche più significative per la Società e per gli Stakeholder.[17] La materialità è il principio secondo cui le imprese devono redigere i loro report inserendo informazioni sugli aspetti che incidono in modo significativo sulla loro capacità di creare valore nel tempo.[18] Si intende l'identificazione dei temi importanti per un'organizzazione e i suoi stakeholder e, nelle nuove Linee guida, le organizzazioni dovranno riportare all'interno dei bilanci solo ciò che conta e ciò che ritengono essere importante. Arrivare a identificare la nuova materialità implica di fatto un dialogo approfondito con i propri portatori di interesse, e significa anche adattare in maniera intelligente il report alle attività di ogni azienda in modo da rendere più efficace la rendicontazione dei risultati più importanti. In questo modo diventa possibile informare al meglio società e mercati sui problemi della sostenibilità legati a quella specifica realtà.[19]

Per l'analisi di materialità delle tematiche si è proceduto ad analizzare:

1. Lo scenario di settore che consente di valutare l'evoluzione dei fenomeni economici, sociali ed ambientali.
2. Le tematiche dal punto di vista interno dell'azienda attraverso interviste ai responsabili delle diverse funzioni.

Sulla base di queste analisi si è creata una griglia di valutazione e, grazie all'aiuto della responsabile dell'amministrazione Eleonora Pontello e del responsabile dei lavori sugli impianti Cristian Menegozzo, sono riuscito a rilevare una media di come vengono percepite all'interno dell'azienda le 13 principali tematiche prese in considerazione.

[17] http://www.snam.it/it/sostenibilita/strategie_e_impegni/analisi_di_materialita.html
[18] http://www.snam.it/it/sostenibilita/strategie_e_impegni/analisi_di_materialita.html
[19] http://www.industriaenergia.it/csr-bilancio-di-sostenibilita-si-cambia-4966.html

L'analisi delle varie dimensioni è utile per avere un'idea di come l'immagine del brand Loison venga percepita e quindi avere un riscontro concreto che metta in risalto il lavoro svolto dall'azienda fino ad oggi.
Come è stato detto, nei capitoli in precedenza, è importate che le varie dimensioni si incontrino e trovino significato in un connubio perfetto che vada quindi ad apportare al brand quei valori necessari per ottenere un'essenza ben definita che né giustifichi i principi aziendali.

La valutazione delle varie componenti rispecchia dunque la percezione personale di chi è entrato in contatto con la Loison.
Ogni tema è stato poi giustificato, chiarendo il perché di tale valutazione finale cercando di mettere in risalto il modo di lavorare in stile Loison.

TEMI		voto
	DIMENSIONE SOCIALE	
1	Occupazione	4
2	Programmi e iniziative di educazione ambientale	4
3	Qualità dei servizi erogati e attenzione al cliente	5
4	Responsabilizzazione del cliente	4
5	Comunicazione interna ed esterna agli stakeholder	3
	DIMENSIONE AMBIENTALE	
6	Utilizzo delle risorse energetiche e delle fonti rinnovabili	3
7	Uso efficiente della risorsa idrica	5
8	Tutela della biodiversità, degli habitat e del paesaggio	3
9	Emissioni in atmosfera	5
10	Gestione responsabile delle filiere di business	3
	DIMENSIONE ECONOMICA	
11	Gestione della catena di fornitura	5
12	Contatto con alimenti e sicurezza alimentare	5
13	Sviluppo e innovazione dei prodotti	4

DIMENSIONE SOCIALE:

1) Occupazione

Le parole della società in merito sono state: "Si tende a dare opportunità soprattutto ai giovani in uscita dalle Università. Carichi dell' entusiasmo e dell'energia di chi han voglia di mettersi in gioco. Molto più veloci e tecnologici. Ecco che ogni anno vengono inserite in azienda nuove figure dapprima in stage (nell'ambito del quale spesso vengono realizzate tesi di laurea) e poi con contratti più strutturati. Stiamo inoltre sviluppando un nuovo progetto (Ambassador) che punta a definire la figura dello studente, che nell'ambito di un'esperienza all'estero realizzi un lavoro di analisi del mercato e ricerca di nuovi contatti."

2) Programmi e iniziative di educazione ambientale

Più che di educazione ambientale si tratta di "educazione alimentare". Essa si concretizza grazie ai libretti esplicativi contenuti in ogni prodotto e grazie alle degustazioni guidate che si organizzano dentro e fuori l'azienda. Inoltre nei siti internet l'azienda dedica ampi spazi alla descrizione delle materie prime e del processo produttivo al fine di formare un consumatore consapevole. Dario stesso spesso fa visita alle scuole superiori, agli istituti alberghieri ed alle Università italiane (tra le quali Ca' Foscari) ed estere (Glasgow, Boston, California).

3) Qualità dei servizi erogati e attenzione al cliente

La qualità dei servizi erogati e l'attenzione al cliente restano i focus principali della compagine societaria. Attenzione non sono per il servizio pre-vendita ma ancor più per il post-vendita e nella gestione delle spedizioni o di eventuali reclami (anche di singoli privati).

4/5) Responsabilizzazione del cliente e comunicazione interna ed esterna agli stakeholder

Le parole della società riguardo la responsabilizzazione al cliente sono state: "la comunicazione è uno dei nostri punti di forza e sul quale puntiamo molto. Tuttavia una comunicazione per essere considerata vincente deve essere anche correttamente

recepita. Inoltre le informazioni fornite devono essere correttamente sfruttate. Dal canto nostro cerchiamo di fornire tutte le informazioni *free* nei nostri siti: elenco clienti, processo produttivo, materie prime, cataloghi, storia, schede tecniche, comunicati stampa ecc. Tuttavia il cliente medio necessita di tempo per assimilare le informazioni e metterle a frutto." La questione diventa leggermente più complicata, invece la comunicazione interna tra i vari livelli e reparti aziendali.

DIMENSIONE AMBIENTALE:

6) Utilizzo delle risorse energetiche e delle fonti rinnovabili

È un tema la società Loison vede come un'opportunità e che sta cercando negli ultimi anni di inserire nell'ottica strategica aziendale. È consapevole però che la strada da percorrere per arrivare ad ottenere dei risultati ottimali è ancora lunga, ma non per questo si pone dei limiti, date anche le recenti soddisfazioni che fino ad ora hanno portato. Le parole a riguardo sono state "Il percorso è lungo e deve essere parte fondante delle scelte strategiche dell'azienda. Per la dimensione e la realtà l'impatto è buono e con spazio di implementazione"

7) Uso efficiente della risorsa idrica

L'uso efficiente della risorsa idrica di cruciale imporza. L'adozione di un sistema di gestione puntuale da parte di un tecnico responsabile esterno qualificato abbinato a un sistema di telecontrollo hanno contribuito in 5 anni ad una riduzione dei prelievi/scarichi del 20%.

8) Tutela della biodiversità, degli habitat e del paesaggio

Un tema ampiamente dibattuto all'interno della società, che vede nella tutela della biodiversità un tema essenziale ed in linea con il pensiero comune che l'azienda porta avanti da generazioni. La selezione di ingredienti, che fanno parte dell'associazione

Slow Food, e gli incontri che lo stesso Dario svolge nelle scuole e nelle Università sono state pensate anche per quanto riguarda questo ambito; nonostante attualmente l'unico intervento all'interno dell'azienda è la corretta manutenzione del verde.

9) Emissioni in atmosfera

Le emissioni in atmosfera sono un tema che l'azienda ha particolarmente a cuore. I macchinari e le attrezzature industriali sono co-progettati con le case costruttrici per garantire il massimo livello di efficacia. L'azienda da sempre esegue controlli e certificazioni costanti sui bruciatori dei forni oltre che tutti i macchinari industriali per soddisfare gli standard qualitativi richiesti per garantire un minore impatto ambientale.

9) Gestione responsabile delle filiere di business

Per questo tema la società ha espresso tale dichiarazione: "Credo che molto si possa investire sulla classificazione di responsabilità ambientale calata nel business di vendita. Nelle possibilità che ci competono si gestisce l'argomento con la massima disponibilità e chiarezza con il personale tecnico preparato e pronto."

DIMENSIONE ECONOMICA:

10-11) Gestione della catena di fornitura/contatto con alimenti e sicurezza alimentare

In questi punti risultano fondamentali le certificazioni che l'azienda Loison possiede come la certificazione BRC dal 2007, le linee guida ISO 22000/26000 e le certificazioni sulla sicurezza alimentale HCCP; che certificano il rispetto di tutti i criteri inerenti la tracciabilità e la sicurezza alimentare: http://www.loison.com/certificazioni.php

12) Sviluppo e innovazione dei prodotti

L'azienda è sempre alla ricerca di nuove idee e prodotti. Ecco perché ogni anno cerca di presentare al pubblico un nuovo gusto di Panettone. A questo si aggiunge la continua sperimentazione sul versante "Insolito Panettone" con ricette e semilavorati per la realizzazione degli stessi. L'innovazione passa anche attraverso il web e il continuo sviluppo di siti e profili social per la comunicazione on-line.

Tra le varie iniziative sociali che mi hanno particolarmente colpito, ma che secondo me rispecchiano in pieno la mentalità e la dedizione con cui questa azienda lavora ormai da

molti anni è l'offerta "charity". Questa iniziativa comprende circa 250 punti di "donazione" della beneficienza diretta per supportare le minoranze come l' Enpa, Onlus, istituti religiosi, caripas locali, istituti di accoglienza ecc. sparsi in tutta Italia. L'azienda li supporta donando i panettoni da 100gr arrivando nel 2015 ad una donazione di 54081 kg per un valore di quasi 200.000 euro.

3.3 **Considerazioni finali sul capitolo**

Ragionando sul processo di valorizzazione del Brand ed il concetto di Brand equity si è cercato di far comprendere come la visione strategica, che ha abbracciato le tematiche di responsabilità sociale e di sostenibilità, sia stata fondamentale per apportare valore aggiunto all'azienda e riuscire nell'intento di rendere il brand Loison un'immagine che rispecchiasse i principi per i quali l'azienda si fa portavoce da quasi un decennio.
L'intento della società è quello di andare oltre la normale concezione che il consumatore ha per il panettone, ma per farlo ha dovuto trovare un'identità che rispecchiasse i suoi ideali oltre che un mezzo per lasciare un segno indelebile di buon gusto. Per questo si è cercato di far comprendere anche tramite il sondaggio sulla ISO 26000 come il brand sia un modello di business e come l'economia diventa un fenomeno relazionale.
Il riscontro che si è avuto analizzando la dimensione economica, sociale ed ambientale mette in risalto la percezione di chi ha avuto contatti con l'azienda. Il brand Loison, quindi, rispecchia il lavoro costante che ha cercato di costruire nel corso di questi anni. L'idea da cui la società è partita, ossia quella di comunicare attraverso i suoi prodotti un'immagine di cibo sano e genuino e quella di cambiare la percezione del consumatore dell'immagine comune del Panettone, riuscendolo a collocare nel mercato in tutti i mesi dell'anno, trova giustificazione nella percezione che il brand riesce a comunicare con chi ne entra in contatto.
Dal questionario si può intuire come la dimensione sociale ed economica siano ampliamente sviluppate e che quindi da questo punto di vista trovino un riscontro più che positivo.
Leggermente inferiore è la media nella dimensione ambientale ma questo deriva dal fatto che l'approccio a temi come la sostenibilità e gli investimenti mirati in questo

settore sono relativamente nuovi rispetto alla gestione della dimensione economica e sociale. Non per questo però è stata data meno importanza, anzi proprio per questo motivo la Loison sta cercando sempre più di incrementare questo valore e sta cercando di trovare sempre nuove soluzioni adatte al miglioramento. Un esempio è costituito dal packaging delle varie linee che ad oggi sono state pensate per essere riciclate e riutilizzate per diminuire quindi gli eventuali sprechi.

Da questa analisi si può quindi trarre la conclusione che la visione strategica della Loison è stata ben chiara fin dall'inizio, lo studio delle tematiche e della logica con la quale è nata agli albori grazie a nonno Tranquillo, sono state portate avanti con iniziative innovative e moderne che hanno permesso questa fusione tra tradizione e modernità coerenti con la *mission* e la *vision* ma soprattutto facendo della sostenibilità una vera e propria leva strategica.

Si può quindi affermare che è anche grazie agli investimenti mirati ed alle iniziative promosse in questi ambiti che la Loison è riuscita a trasmettere i propri valori facendo in modo di mettere insieme attraverso il proprio marchio, un simbolo ad una identità ben precisa, che ad oggi è riconosciuta in tutto il mondo.

Conclusioni

Nel lavoro fin qui esposto si è cercato di far comprende al lettore come la strategia di business, orientata alla sostenibilità, di una PMI possa, se implementata nel rispetto della propria vision e mission, condurla all'eccellenza, consentendole così di incrementare il valore del proprio brand. Questo asset permetterà all'azienda di guadagnare un'identità propria riconoscibile dal mercato e dai consumatori.

Tale vantaggio competitivo potrà essere raccolto nel medio/lungo periodo, ma solo se persisterà la volontà di innovare e rinnovarsi, lavorando nel pieno rispetto del patrimonio ambientale e sociale.

Risulta ben chiara la consapevolezza che lo sviluppo sostenibile, oggi, è posto al centro di una trasformazione: economica, politica e socio-culturale. Sempre più le aziende, comprese le PMI, hanno compreso l'importanza di rivedere il loro modo di operare nel mercato.

I problemi ambientali, sociali ed economici visti in un contesto di sviluppo sostenibile possono diventare una fonte di vantaggio competitivo e non più un costo necessario, le imprese che sposano questi concetti possono coglierne i vantaggi e riuscire nell'intento di incrementare il loro valore, mentre le aziende che non vogliono cambiare, nel tempo sono destinate a diventare obsolete.

Si è inoltre messo in evidenza come un approccio basato sulla CSR rappresenti un'opportunità per una PMI, che desidera avere un successo duraturo, data l'attenzione che sempre più spesso gli stakeholders dedicano a questi temi.

Il successo economico nel lungo termine può essere raggiunto solo se vengono prese in considerazione le esigenze e gli interessi, non solo degli azionisti ma anche quelli dei dipendenti, dei consumatori, dei fornitori, delle comunità locali e di tutti gli altri stakeholder. Un'impresa non può essere semplicemente focalizzata sulla realizzazione di profitti ma deve costruire fiducia, coinvolgimento e buone relazioni con tutti i soggetti che interagiscono con essa.

Da questo concetto di co-creazione del valore e di "infinity inward" ho preso spunto per il titolo della tesi: "*Infinity brand value in totally company asset": new concept in today brand equity valutations*. Il valore di un'impresa, infatti, non può essere misurato con la sola attualizzazione dei flussi economici attuali e prospettici ma dipende anche dal

valore del suo brand. Questo è influenzato da molteplici altri valori, anche immateriali, sempre più importanti per la determinazione del valore aziendale.

Nell'analizzare in dettaglio la dolciaria Loison si è partiti da una descrizione aziendale della sua storia e delle sue tradizioni, per definire la sua *vision* e la sua *mission.* Il successo aziendale deve sempre partire da un'analisi di definizione interna ragionando sui principi e sul modo di approcciarsi al mercato. Per questo si è utilizzato il modello Canvas, grazie al quale è possibile analizzare l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche, attraverso le quali l'impresa genera valore economico. Il *business model* è lo strumento con il quale si descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore e quindi il modo di organizzarsi nel creare il massimo valore possibile agli stakeholders.
Le analisi invece degli impianti di depurazione delle acque reflue e dell' impianto fotovoltaico esprimono come il miglioramento continuo per garantire una corretta gestione ambientale con prevenzione dell'inquinamento e della sufficienza energetica siano fattori che non devono più essere presi come un costo aggiuntivo o necessario, ma sono investimenti essenziali se si vuole raggiungere quel grado di innovazione che permette di confrontarsi con le realtà moderne e farsi spazio nel mercato. Si è cercato di dimostrare come un'ottica che guarda oltre, che guarda verso il futuro, deve necessariamente orientarsi verso una visione strategica di medio/lungo periodo e per questo cercare di fare investimenti mirati in questo senso, dato che una strategia improntata verso lo sviluppo sostenibile nel rispetto ambientale e sociale trova ragione della definizione stessa di "sostenibile" ossia: "*se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future".*[1]

Si è voluto mettere in risalto anche la capacità manageriale di Dario, il quale ha compreso, come tutti questi fattori comportino un vantaggio competitivo se vengono trasmessi e percepiti da chi poi entra in contatto sia con l'azienda ma soprattutto con il prodotto finale. È per questa ragione che si ha data importanza alla scelta degli ingredienti che fanno parte di Slow Food.

[1] A. LANZA, *Op. cit.*, p. 15 (trad. it di: The World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987).

La capacità di Dario è stata quella di capire che nonostante il prezzo elevato, la selezione degli ingredienti, soprattutto nel mondo culinario è un passo fondamentale. Grazie a Slow Food, i suoi prodotti hanno ottenuto un valore aggiunto, per cui il sapore del prodotto finale, oltre che essere esaltato al massimo, ne assume il ruolo di portavoce, perché si intuisce la passione, l'amore e la dedizione per il lavoro, si intuisce l'intento di lavorare nel rispetto della comunità.
La conferma che tutti questi fattori fossero realmente percepiti, sia dai clienti ma anche dall'interno dell'azienda si è avuta con il questionario proposto riguardante le tematiche aziendali prendendo come riferimento le principali linee guide ISO 26000 per dimostrare e per capire come la CSR impatti su tematiche cardine come: diritti umani, lavoro, ambiente, governo d'impresa, comportamenti aziendali, diritti dei consumatori, coinvolgimento della comunità. Grazie al questionario si è potuto constatare come quasi tutti i temi fossero realmente percepiti, a conferma che la visione strategica di Loison sta portando nella direzione giusta.

Lo scopo è stato quello di dimostrare che il valore aziendale non dipende esclusivamente da quello economico, ma che per incrementare il valore e quindi indirettamente il brand bisogna tenere conto anche di quello sociale e di quello ambientale, essi sono tutti collegati direttamente tra loro e senza dei quali non si può dare una valutazione completa a 360 gradi.
Per questo motivo, nella valorizzazione di un brand, bisogna tenere presente che non possiede un'essenza economica, cioè un insieme di qualità, staccata dal contesto,[2] ma si è voluto far vedere che definirlo punto di aggregazione tra soggetti che partecipano in senso collettivo all'attività di creazione di valore sia l'espressione più concreta del significato di co-creazione del valore.
La missione che ha perseguito Dario in questi anni è stata quella di cambiare l'immagine comune del panettone per renderlo un prodotto da portare sulle tavole non più solo durante le festività, ma tutto l'anno, ha voluto cambiarne l'identità.
Quando si parla di branding, ci si riferisce al tentativo di mettere insieme attraverso un'etichetta, un simbolo ad un'identità, un gruppo di consumatori che in qualche modo si sentono legali ad essa. Si va oltre l'idea del consumatore che utilizza il bene, fino ad

[2] Appunti e slide del corso "Valore economico e sistemi di governo" del Prof. Luciano Olivotto

arrivare a soggetti che si sentono appartenenti ad una stessa ragione, diventa quindi espressione di un'intelligenza collettiva che tende per quanto possibile ad aggregarsi attorno ad un'identità e cerca di farla evolvere in termini positivi.

Analizzando l'azienda in tutti i suoi settori, si è cercato di mettere in risalto il motivo per cui il brand diventa un modello di business (branding), per cui esistono una serie di azioni che rendono il momento del consumo molto più importante rispetto all'immagine comune e che quando si parla di brand si entra negli schemi in cui l'economia diventa un fenomeno relazionale, perché sono le relazioni a dare valore economico.

In conclusione posso affermare che per ottenere un successo aziendale è di fondamentale importanza trovare un'identità precisa che permetta ai consumatori finali di identificarsi nel corrispettivo brand. Per ottenere questo però c'è bisogno di una visione strategica che sia orientata al futuro, che guardi l'economia in tutte le sue sfaccettature, anche quelle ambientali e sociali, che sempre più stanno diventando importanti in un mondo che per anni le ha trascurate. Nel cercare di valorizzare il proprio brand bisogna tener conto anche dai rapporti instaurati con tutti gli stakeholder interni ed esterni all'azienda, bisogna tener conto del proprio impatto sulla società ma soprattutto cercare di perseguire uno sviluppo sostenibile agendo in maniera trasparente e innovativa.

La responsabilità sociale di impresa è quindi una prerogativa assoluta se si vuole rimanere competitivi nel mercato ed ottenere un successo duraturo.

Bibliografia

ADRIANO OLIVETTI, LUCIANO GALLINO, *Ai lavoratori,* Roma, Edizioni di Comunità, 2012.

CAPPELLARI ROMANO, *il marketing della moda e dei prodotti lifestyle,* Carocci, 2011.

CARLO PETTINI, *buono, pulito e giusto.Principi di nuova gastronomia,* Einaudi, Torino, 2005.

COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione della Commissione del 25.10.2011, n°682, *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, Bruxelles, 2011;

COSTANZA R., *Ecological Economics. The Science and Management of Sustainability,* New York, Columbia University Press, 1991.

D'ORAZIO E., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, Politeia, XIX, 72, 2003, pp. 3-27;

DALY H.E., *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston, MA, 1996

DON HINRICHSEN, *Our common future: a reader's guide. The "Brundtland Report" explained*,

EDOARDO GIA, *Dall'idea al business plan. Una start-up nel settore del social recruiting*, Tesi di laurea magistrale (Università Cà Foscari, Venezia), *Cit.* ALEZANDER OSTARWALDER, *The business model ontology: a proposition in a design science approach*, Tesi di dottorato (Université de Lausanne ècole des hautes etudes commerciales), 2004.

LAMBIN,TESSER,Galvano, *Market-driven management*. McGraw-Hill, 2012

R.E.FREEMAN, G.RUSCONI, M.DORIGATTI, *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 81.

S. VICARI, Brand equity, "*Il potenziale generativo della fiducia*", EGEA, 1995, pag. 20

STEFANO FARNÈ, *Qualità sostenibile: strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo: le norme ISO 26000, SA 8000, ISO 9004, ISO 14000*, Milano, Franco Angeli, 2012

TIEZZI E., MARCHETTINI N., *Che cos'è lo Sviluppo Sostenibile,* Roma, Donzelli Editore, 1999, P. 26;

UNIONE EUROPEA, COMMISSIONE EUROPEA, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese: Libro Verde,* Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2001.
Washington D.C., Earthscan, 1987.
WCED, *Our common future,* Oxford, Oxford University Press, 1987.

Riviste

AAVV, FABIANA BRANDINO, CLAUDIO GENTILE, LUCIA GERBALDO, MARIA MANCUSO, FABIO PALLADINO, *Il valore del piacere: Bilancio di mandato 2013,* Torino, Stamperia Artistica Nazionale, Trofarello, 2013.
AAVV, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, PIERO SARDO, *La biodiversità: che cos'è,cosa c'entra con il nostro cibo quotidiano, cosa possiamo fare per preservarla,* Carrù (CN), La stamperia, 2016
AAVV, SILVIA CERIANI, SERENA MILANO, RAFFAELLA PONZIO, *Slow food in pillole: salva la biodiversità, salva il pianeta,* Carrù (CN), La stamperia, 2016
ACCOUNTABILITY, *Il manuale dello stakeholder engagement*, London – United Kindom, 15 Giugno, 2006.
DE SILVIO, *Le linee guida UNI ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni quale strumento di coinvolgimento nella green economy,* Milano, 2011.
EDOARDO GIA, LORENZO GUZZON, *Il caso Loison*, Luglio 2015
FABIO IRALDO, IRENE BUSCHI, *Economia Circolare: principi guida e casi di studio,* Osservatotio sulla Green Economy, IEFE Bocconi, Milano
OLIVOTTO LUCIANO, *Slide per il corso di Pianificazione strategica e Management della sostenibilità*, 2016.
SERENA MILANO, CRISTIANA PEANO, FRANCESCO SOTTILE, *Se la biodiversità vive, vive il pianeta: Il documento che illustra la posizione di Slow Food sulla biodiversità in Europa,* Carrù (CN), La stamperia, 2016

Sitografia

http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/3211/810890-1167344.pdf?sequence=2

http://finanzasostenibile.it/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=141

http://reportergourmet.com/schede/prodotti-e-aziende/4/veneto/20-0/costabissara/dolciaria-loison-73/316/

http://www.avanzi.org/innovazione-di-impresa/corporate-social-innovation

http://www.ccpb.it/blog/2013/03/05/sostenibilita-biodiversita-facce-stessa-medaglia/

http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm

http://www.firab.it/site/politiche/sostenibilita/

http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/04/biodiversita_libretto_ITA.pdf

http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/04/biodiversita_libretto_ITA.pdf

http://www.fondazioneslowfood.com/wpcontent/uploads/2015/06/ITA_bilancio_sociale_2014_b.pdf

http://www.ilgattogoloso.com/2009/11/pacco-degustazione-loison.html

http://www.impresambiente.intesasanpaolo.com/scriptWeb20/vetrina/runtime_wcm/include/jsp/impresambiente/sostenibilita/certificazioni/responsabilita_sociale/iso26000.jsp

http://www.loison.com/

http://www.loison.com/dettaglio/artigiani/26/418/

http://www.loison.com/dettaglio/certificazioni/57/511/

http://www.loison.com/dettaglio/storia/23/421

http://www.loison.com/en/cataloghi/profilo/profile.pdf

http://www.loison.com/storia/23

http://www.loisondolciaria.it/azienda/la-storia

http://www.milanoplatinum.com/passione-artigiana-e-capacita-manageriale-la-ricetta-di-loison.html

http://www.slowfood.com/sloweurope/wp-content/uploads/ITA-bio-paper.pdf

http://www.slowfood.it/

http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/

http://www.slowfood.it/chi-siamo/storia/
http://www.slowfood.it/wp-content/uploads/2014/09/Bilancio_di_mandato2010_2013.pdf
http://www.slowfood.it/wpcontent/uploads/2014/09/Bilancio_di_mandato2010_2013.pdf
http://www.snam.it/it/sostenibilita/strategie_e_impegni/analisi_di_materialita.html
http://www.studioeconsulting.eu/newsletter/Newsletter_2014_02.pdf
http://www.unive.it/
https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line
https://it.wikipedia.org/wiki/Biodiversit%C3%A0
https://it.wikipedia.org/wiki/Biodiversit%C3%A0
https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilit%C3%A0
https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilit%C3%A0
https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilit%C3%A0#Definizione_e_ambiti
https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder
https://it.wikipedia.org/wiki/Sviluppo_sostenibile
https://marketingfornonprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/
https://www.worldcat.org/

Ringraziamenti

Un grazie di cuore alla mia famiglia, i miei genitori Nicoletta e Riccardo per avermi sempre supportato nelle mie scelte e nelle mie decisioni.

A tutta la mia squadra ed i miei amici,ormai quasi come una famiglia, per avermi sempre ascoltato nei momenti difficili.

Al sign. Dario Loison ed Elena Pontello per la grande disponibilità e il tempo che mi è stato dedicato, ai loro suggerimenti e l'aiuto che mi hanno dato per la stesura della tesi.

A Giulia Roncaia per avermi sempre supportato quando ne avevo più bisogno.

Al prof. Olivotto che grazie ai suoi suggerimenti è riuscito tirare fuori il meglio di me.

Infine un ringrazioamento speciale è dedicato a Edoardo Gia, mio compagno di studi, che con la sua calma e la sua pazienza mi ha aiutato in questo percorso Universitario.