

CASE STUDY

“CERTI TESORI ESISTONO SOLTANTO PER CHI BATTE PER PRIMO UNA STRADA NUOVA?”¹: L’ESPERIENZA DI NOVELLINI GIOVANNI SRL²

di Angelo Bonfanti e Valentina Novellini

1. La storia di una PMI familiare fondata su lungimiranza, propensione al rischio e innovazione

È il 1973 quando Giovanni, appena diciassettenne, perde il padre in un incidente stradale. Il giovane affronta il dolore e le difficoltà decidendo di continuare a provvedere al sostegno dell’intera famiglia attraverso la gestione del macello, l’attività aziendale ereditata. Il duro lavoro e i molti sacrifici non fermano la volontà del ragazzo di portare a termine gli studi e conseguire il diploma di geometra.

Nel 1977 sceglie di chiudere il mattatoio di famiglia e dedicarsi interamente alla sola commercializzazione delle carni. Dalla ristrutturazione di una stalla in disuso riesce a ricavare un piccolo laboratorio con due celle frigorifere, dove prende avvio l’anno successivo, a Marmirolo, in provincia di Mantova, l’attività imprenditoriale della Novellini Giovanni. Si tratta di un’impresa specializzata nella lavorazione delle carni, gestita a carattere artigianale e a livello familiare, in grado di rispondere alle precise esigenze di ristoranti, strutture alberghiere, mense scolastiche e istituti religiosi. Tale clientela, con la quale sviluppa soprattutto rapporti di fiducia, in alcuni casi anche di amicizia, è affidabile e fidelizzata.

Col passare degli anni però tutto cambia. Il mercato si amplia e muta: si mostra da un lato più esigente e attento al momento dell’acquisto, anche a seguito del diffondersi una decina di anni fa del fenomeno del “morbo

¹ La citazione è tratta dalla favola “La strada che non andava in nessun posto” di Gianni Rodari (2003, 90).

² Nonostante il lavoro sia il risultato di riflessioni svolte congiuntamente dagli Autori, ai fini della stesura finale il paragrafo 1 è da attribuire a Valentina Novellini, i paragrafi 2, 3 e 4 ad Angelo Bonfanti. Desideriamo porgere un particolare ringraziamento al Sig. Giovanni Novellini per la disponibilità e il tempo offerti nel farci conoscere questa realtà industriale e aver arricchito, con la sua testimonianza, alcune parti del lavoro. Inoltre, un sincero grazie al Prof. Claudio Baccarani e al Prof. Federico Brunetti per i preziosi suggerimenti e le significative osservazioni critiche emerse durante i vari momenti di confronto. Naturalmente, la responsabilità di eventuali errori e inesattezze è da attribuire esclusivamente agli Autori.

della mucca pazza” (propriamente detta “encefalopatia spongiforme bovina”), e dall’altro richiede una maggiore affidabilità e sicurezza all’azienda stessa. Tali ragioni inducono l’impresa a non concentrarsi su un’unica attività, ma ad intraprendere la via della diversificazione, spostando alcune risorse produttive verso altri mercati. Inoltre, con la globalizzazione dell’economia e l’apertura dei mercati mondiali Novellini Giovanni si adegua all’osservanza delle prassi HACCP, legate all’individuazione dei punti critici presenti nei processi produttivi aziendali, e alle leggi sul corretto mantenimento di igiene e sicurezza in impresa. A questo proposito, l’azienda ottiene importanti certificazioni di qualità, come la certificazione per la rintracciabilità nelle filiere agroalimentari UNI ISO EN 22005³, la sicurezza degli alimenti grazie alle certificazioni Global Standard Food Safety (GSFS) e International Food Standard (IFS)⁴.

A fronte di questi mutamenti, Novellini Giovanni, investendo in ricerca e innovazione, amplia negli anni la propria offerta con una sempre più ricca proposta commerciale: oltre a surgelati, congelati e freschi, offre anche prodotti per la ristorazione.

In particolare, “Carni & Catering” è la divisione aziendale che si occupa di proporre alla clientela del settore della ristorazione carni bovine, suine ed equine, di vitello, di polleria e di selvaggina sia fresche che congelate, oltre ad altre referenze (come formaggi, latticini, pane, prima colazione, snack, pizze, specialità salate, pasta, primi piatti, ittico, verdure, frutta e dessert) attraverso un servizio di consegna puntuale, effettuato con mezzi propri a temperatura controllata.

Con il “Servizio Logistico Gelo”, invece, l’impresa mette a disposizione di terzi nella propria struttura uno spazio adibito al mantenimento della catena del freddo (“spazio gelo”) con oltre 1500 posti *pallet*. E grazie agli investimenti in ambito informatico, attraverso appositi *scanner*, è in grado di verificare in qualsiasi momento le giacenze di magazzino per procedere poi agli acquisti.

Ampio e profondo è divenuto l’assortimento legato alla terza divisione di Novellini Giovanni, “La Cucina dei Sapori”, che offre diversi prodotti con i differenti marchi illustrati in Tab. I.

³In particolare, Novellini Giovanni a livello europeo acquisisce le certificazioni I 729 S, I 729 F, 9-988 L, I 729 P, 9-988 LOA, conglobate recentemente nell’autorizzazione sanitaria unificata I 729 CE.

⁴Lo standard BRC, creato nel 1998, garantisce che i prodotti a marchio siano ottenuti secondo specifiche di qualità ben definite e nel rispetto dei requisiti minimi. L’IFS, suo corrispettivo per i Paesi dell’area centro europea (Austria, Svizzera, Francia e Germania), favorisce l’efficace selezione dei fornitori *food* a marchio della GDO, sulla base della loro capacità di offrire prodotti sicuri, conformi alle specifiche contrattuali e ai requisiti di legge.

“Certi tesori esistono soltanto per chi batte per primo una strada nuova?”:
L’esperienza di novellini giovanni srl

Tab. 1- L’offerta de “La Cucina dei Sapori” di Novellini Giovanni srl (anno 2010)

Divisione aziendale	Marchio industriale	Assortimento	
		Ampiezza	Profondità
		Sughi freschi	Ragù di carne Pesto al basilico Crema ai quattro formaggi Sugo alla boscaiola, all’amatriciana, ai funghi e panna, pomodoro e basilico, all’arrabbiata, del montanaro, alla marinara
		Semilavorati	Verdutine Panna, prosciutto e piselli Brasato Carne tradizionale Carni bianche - Formaggi Funghi e panna Funghi e tartufo Pesto e ricotta Tofu Tacchino
		Sughi biologici	Pesto alla ligure Sugo campagnolo Ragù alla bolognese Sugo all’arrabbiata
		Brodo pronto all’uso	Carne biologico Verdure biologico Fumetto di pesce
		Pasta pronta	Pomodoro e basilico Pesto al basilico
		Vellutate già pronte	Vellutata agli asparagi Vellutata ai funghi porcini Vellutata alle verdure

Fonte: documentazione aziendale

Nello specifico, l’azienda è specializzata nella preparazione dei sughi, venduti agli inizi con il marchio “La Buona Cucina”: l’offerta comprende prodotti sia freschi che congelati e spazia dai sughi ai quattro formaggi, ai funghi, alle verdure, al pesto alla genovese, al ragù alla bolognese fino ai sughi alla selvaggina (lepre e cinghiale). Tale linea produttiva si estende nel tempo a livello di vendita con prodotti a nome proprio e *private label*. E per rispondere alle diverse esigenze del mercato e per differenziarsi dalla concorrenza, l’impresa crea il nuovo marchio “Condifreschi”, che include anche ulteriori prodotti, come i semilavorati (di carne e verdure, ripieni per pasta e farciture per gastronomie e ristorazione) e i sughi biologici.

Sul finire degli anni Novanta si sviluppa da parte dei consumatori la tendenza da un lato, la necessità dall'altro, di ridurre il tempo di preparazione dei cibi (Sfogliarini, 2000) e allo stesso tempo di mangiare in modo genuino e secondo tradizione.

A fronte di questa evoluzione in ambito alimentare, Giovanni Novellini decide di ampliare la gamma di specialità fresche, naturali e veloci da cucinare, ispirate alla cultura gastronomica italiana: inizialmente crea "Brodoè", il brodo già pronto all'uso, seguito dai primi piatti pronti della linea "Bravo Giovanni" e recentemente propone le vellutate con il marchio "Ognidì". Sono tutti prodotti pronti da usare da parte sia di chi ha poco tempo da dedicare alla cucina sia di chi ama personalizzare il proprio piatto.

Nel seguito del lavoro si analizza in chiave strategica Brodoè, che rappresenta un'opportunità per l'impresa, in quanto, affacciandosi per prima sul mercato, può godere dei vantaggi tipici dei pionieri (Schilling, 2005, 103 e ss.).

2. Novellini Giovanni: *first mover* con Brodoè

A fronte di uno scenario competitivo sempre più difficile, caratterizzato da una saturazione dei mercati di sbocco e da un eccesso di offerta, nel 1998 l'impresa mantovana decide di investire nella produzione di Brodoè, il brodo di carne e verdure subito pronto per essere scaldato e gustato insieme ai tortellini, per mantecare risotti, aggiungere gusto agli arrostiti e intingoli, preparare salse, sughi, zuppe e vellutate.

Il *time to market* del nuovo prodotto è pari a circa due anni. Durante tale periodo sono condotte alcune attività di *testing* e ricerche di mercato sulla bontà e durabilità dell'alimento, sugli impianti più adatti alla sua produzione, sulla tecnologia da implementare in azienda per dosare gli ingredienti della ricetta⁵ e sul *packaging* più adeguato per la conservazione e il trasporto del bene⁶. Nel 2000 viene presentato in occasione di "Cibus, il Salone Internazionale dell'alimentazione" presso il polo fieristico di Parma, evento durante il quale ogni anno vengono promosse e valorizzate le nuove tendenze del mercato *made in Italy*.

Come molte altre idee imprenditoriali, anche questa nasce da una strategia non programmata, quanto piuttosto occasionale, si potrebbe dire da

⁵Le analisi di mercato hanno permesso di equilibrare la quantità di sale in base ai gusti dei consumatori. Inoltre, nella ricetta iniziale venivano utilizzate carni convenzionali, sostituite, a seguito del diffondersi del problema "mucca pazza", con carni esclusivamente biologiche.

⁶In particolare, Novellini Giovanni ha affidato a un'agenzia specializzata di Milano l'organizzazione di un *focus group*, durato circa un anno, di clienti donne, in prevalenza casalinghe-madri di famiglia, per raccogliere utili suggerimenti al fine di correggere e migliorare il *packaging* iniziale del prodotto.

una semplice ma geniale intuizione: *“Ero stanco di vedere mia moglie trascorrere diverse ore in cucina per preparare un buon brodo di carne - dice Giovanni Novellini - per non parlare del vederla poi a sgrassare i fornelli, il vapore nella stanza e le pentole da lavare. Ho riflettuto sul fatto che la donna dei nostri giorni non ha più molto tempo da dedicare all’arte culinaria e che per questo era giunto il momento di creare un prodotto tradizionale e allo stesso tempo innovativo, come il brodo disponibile in Tetra Pak, sempre pronto in cucina”*.

Del resto, se le PMI vogliono continuare a sopravvivere e svilupparsi nel tempo devono cercare di puntare sulla leva strategica dell’innovazione, finalizzata a rispondere a bisogni e desideri nuovi, verso i quali la domanda si sta indirizzando. Per agire in tale direzione, occorre ascoltare, e analizzare, i mercati, valutando quelli già saturi, ossia già ampiamente soddisfatti da altre offerte in termini di esigenze primarie, come pure puntare sulla differenziazione, oltre che sul rapporto qualità-prezzo, per stimolare l’acquisto. Con il lancio di Brodò l’imprenditore ha posto le basi per creare:

- una nuova categoria di prodotto, offrendo un bene allo stesso tempo pratico e funzionale,
- un nuovo mercato, avendo individuato quella necessità, integrabile nella vita di ciascun individuo o nucleo familiare, che ogni cliente ancora non sapeva di avere, ma a cui difficilmente avrebbe rinunciato una volta scoperta.

Tale innovazione si proponeva, e si propone tuttora, come la risposta al bisogno di consumo di brodo da parte di un segmento di mercato che nel tempo è divenuto sempre più ampio in Italia⁷, comprendente tutti coloro che, pur avendo poco tempo da dedicare alla cucina, non vogliono rinunciare alla tradizione e al gusto della cultura culinaria italiana. In particolare, intende soddisfare le seguenti esigenze:

- ridurre la fatica in cucina in relazione alla preparazione del brodo, soprattutto quando serve solo per soddisfare una o due persone,
- gustare un prodotto di qualità, fedele alla tradizione,
- avere in casa, ogni volta che lo si desidera, il brodo pronto, facile da conservare (in luogo asciutto e non necessariamente in frigorifero) e pratico da usare con la confezione in *brick*,
- usufruirne pur non essendo in grado di prepararlo,
- risparmiare tempo (*time saving*) ai fornelli, sia per chi non ne ha a disposizione, sia per chi preferisce impiegarlo in altro modo,
- acquistare un bene di qualità a un prezzo contenuto⁸,

⁷ Il mercato dei brodi è uguale per dimensioni e importanza solo a quello del latte fresco e Uht. “Recenti ricerche dimostrano, infatti, come quasi 9 famiglie su 10 preparino e consumino brodo fatto in casa e come il consumo di brodo da parte delle famiglie italiane, stimato in 17 porzioni al mese, si avvicini molto a quello del latte e al piatto simbolo della cucina mediterranea, la pasta al pomodoro” (U&A CRA 2007 - Base, 2009; Fontana, 2009).

⁸ “Oggi, infatti, il consumatore è più attento e razionale e ricompensa le aziende che sanno coniu-

- mangiare in modo salutare e biologico, senza glutammato e conservanti, essendo il cliente sempre più alla ricerca di uno stile di vita sano, naturale, genuino e attento al mondo che lo circonda⁹.

Al riguardo, Brodoè ha ricevuto la certificazione di conformità di prodotto biologico al 98%.

Ognuna di queste necessità, presa in esame singolarmente, ha poca rilevanza in termini innovativi, ma la loro combinazione permette al cliente di percepire il prodotto come nuovo e diverso dagli altri esistenti sul mercato (Collesei, Collesei, 2006, 422). In tal senso, si potrebbe affermare che il prodotto innovativo risponde a un bisogno latente, e non soddisfatto, del consumatore, mentre l'innovazione contribuisce a far emergere il bisogno stesso.

L'intraprendere un percorso innovativo ha posto l'impresa di fronte alla decisione strategica di *make or buy*. Optando per la via della produzione interna, nel 2006 amplia lo stabilimento produttivo con la costruzione di un edificio adiacente al precedente, passando da 2.500 a 7.500 m² di superficie coperta, adibita a reparti produttivi dotati di nuove macchine e linee produttive ad alta tecnologia.

Questi investimenti hanno permesso all'impresa non solo di mantenere presso la medesima struttura l'intera catena produttiva, limitando al massimo le collaborazioni con imprese terze e abbattendo i costi di produzione e di trasferimento dei beni da uno stabilimento all'altro, ma anche di esprimere maggiore efficacia in termini di capacità e flessibilità produttiva, avendo sviluppato internamente un valido *know how* di carattere tecnico-industriale. L'evoluzione della struttura ha richiesto un congruo impegno progettuale, sostegno finanziario e periodo di sperimentazione per ottenere miglioramenti in termini di processo (sviluppo di nuove conoscenze e competenze in materia di direttive comunitarie, al fine di assicurare sempre maggiori garanzie dal punto di vista dell'igiene e del mantenimento della catena del freddo) e di prodotto (impiego delle materie prime e scelta dei migliori *packaging* da adottare a livello di grammatura e formato¹⁰).

Per far fronte a tutte le innovazioni inerenti il percorso produttivo e distributivo, l'impresa ha beneficiato delle esperienze e competenze distinte interne, ma ha avviato anche rapporti di collaborazione con diverse imprese, andando a riconfigurare nel tempo la catena del valore. Tra le attività decentrate figurano quelle relative all'approvvigionamento, sia di materie

gare prezzo, relazione con il cliente e qualità sia di prodotto sia dei valori che animano l'impresa" (Bertolini, 2010, 19; Bertolini, 2009).

⁹ Questa è la tendenza registrata recentemente in relazione all'acquisto di prodotti innovativi (Bertolini, 2008, 32).

¹⁰ Quando è nata l'idea del prodotto la confezione era in Tetra Pak da un litro. A seguito di alcune ricerche di mercato, si è optato per un *packaging* da mezzo litro, risultato molto più pratico e ideale sia per la famiglia che per i *single*, oltre che più funzionale in termini di quantità per insaporire primi o secondi piatti.

*“Certi tesori esistono soltanto per chi batte per primo una strada nuova?”:
L’esperienza di novellini giovanni srl*

prime biologiche, sia di macchinari e impianti adatti alla produzione del brodo, sia del materiale per l’imballaggio del brodo stesso (carta Tetra Pak e cartoni per porre al loro interno dodici confezioni di prodotto).

Dal punto di vista distributivo, significativa è la *partnership* con l’azienda Dispensa di Milano, che, attraverso un’avanzata dotazione tecnologica e informatica, permette a Novellini Giovanni di conoscere in tempo reale le quantità ancora da stoccare presenti presso l’impresa milanese, fungendo in tal modo da magazzino esterno. Inoltre, effettuando consegne *day by day*, riesce a soddisfare le varie richieste dei clienti, rispettando giorni e ore di consegna.

Per quanto concerne il mercato di riferimento, il portafoglio clienti ha raggiunto una dimensione sia interregionale sia internazionale. In Italia Novellini Giovanni fornisce diverse imprese commerciali del Nord Italia, diffuse soprattutto tra Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia Romagna e Liguria, oltre a molte forme distributive appartenenti alla GDO nazionale, come Gruppo Brendolan, Tosano, Martinelli, Conad, Bennet, Dial, IperGalassia, Rossetto e Pam, e internazionale come Leclerc. Inoltre, a partire dal gennaio 2010 rafforza lo sviluppo all’estero cooperando con la Corporación Alimentaria Guissona S.A., che ha permesso la vendita di brodo di pesce in gran parte della penisola spagnola attraverso il marchio “BonArea”. Ulteriori progetti sono in corso per avviare accordi con imprese del territorio mantovano, al fine di affacciarsi sui mercati asiatici e africani.

Come ogni innovazione industriale, data la sua appetibilità e attrattività, non è rimasta però per lungo tempo ignorata dalla concorrenza.

3. “I Brodi” di Star: un lancio inaspettato con un forte impatto sul mercato italiano

Sviluppare la capacità di innovare rappresenta per le PMI una sfida pressoché imprescindibile, ma per conseguire vantaggi competitivi durevoli nel tempo diviene opportuno, se non necessario, anche investire nel valore del marketing e della comunicazione.

Del resto, avere l’idea e precorrere i tempi, rispondendo alle necessità del mercato, non è sufficiente: occorre anche cercare di promuovere adeguatamente il prodotto e l’idea innovativa di fondo, ponendosi al riparo dai *competitor*, magari ricorrendo all’uso di brevetti¹¹. Tuttavia, spesso il costo della ricerca e il notevole esborso finanziario per attivare una pratica di brevettazione, oltre a fattori strutturali e culturali, rappresentano le principali motivazioni che precludono questa strada alle PMI (Di Maria, Micelli, 2007). Qualora l’impresa non sia in grado di proteggere la propria

¹¹ Brodoè è brevettato esclusivamente come marchio (30 dicembre 1999).

innovazione, essa diventa accessibile ai concorrenti che, se dotati di competenze distintive e potenzialità dinamiche (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000), possono proporsi sul mercato con maggiore successo.

È ad esempio quanto sta accadendo con “I Brodi”, il “nuovo” prodotto lanciato dall’autunno 2009 da Star, l’azienda fondata dalla famiglia Fossati ad Agrate Brianza, in provincia di Milano, presente sul mercato dei beni di largo consumo alimentare dal 1948, sviluppando nel tempo posizioni di *leadership* nel mercato del dado da brodo, degli insaporitori e delle conserve di pomodoro. Dal 2006 viene traghettata in un contesto manageriale e internazionale più ampio attraverso la fusione con la società spagnola Gallina Blanca (Chierchia, 2006, 15; Gervasio, 2009, 25; Brugnoli, 2010, 78-81), che presenta un portafoglio prodotti complementare a quello di Star e di pari dimensione di business, vantando “nell’ambito del segmento liquido sia *know how* sia vantaggio competitivo, con una quota di mercato specifica del 60%” (Fontana, Rubinelli, 2010). In tal modo, il nuovo gruppo multinazionale Gallina Blanca-Star ha potenziato tutte le aree strategiche aziendali, tra cui il marketing, la comunicazione, le vendite, le relazioni con il *trade*, la R&S e le risorse umane, ampliando così la propria presenza sia in Italia con i marchi Star, Pummarò, Sogni d’Oro, GranRagù ed Olita, sia sui mercati spagnoli, olandesi, africani, russi e del Middle East.

Con tale prodotto, sostiene il Direttore Generale Fabio Cairoli¹², le linee guida strategiche sono quattro: “una forte collaborazione con il marketing e il costante riferimento al consumatore finale, un’attenzione specifica all’aspetto nutrizionale dei prodotti, lo sviluppo di tecnologie idonee a sostenere in termini produttivi le innovazioni sia di prodotto sia di *pack* e infine una rete di collaborazioni esterne” (Soressi, 2010, 43). La linea dei brodi pronti in brick si rivolge a “un segmento di mercato inesplorato che Iri Group¹³ quantifica in 5 milioni e un target di un milione di famiglie” (Scarci, 2010, 27).

Sia Brodoè di Novellini Giovanni sia I Brodi del gruppo Star si presentano come una rivoluzione nella preparazione del brodo. Appaiono agli occhi del consumatore come simili, essendo subito pronti, preparati secondo la tradizione e realizzati in modo genuino con carni e verdure, ma volendo puntualizzare i due prodotti non sono proprio uguali a livello di contenuto: da un’analisi comparativa degli ingredienti dichiarati sulle confezioni risulta che I Brodi sono preparati utilizzando prodotti derivanti da agricoltura convenzionale (Tab. II)¹⁴, mentre Brodoè è certificato come biologico,

¹² Dopo tre anni Fabio Cairoli lascia Star e da novembre 2010 ai vertice del Gruppo siede Jordi Franch, manager spagnolo.

¹³ Divenuta nel 2010 SymphonyIRI Group, l’impresa offre alle aziende (produttive e distributrici) informazioni di mercato in tempo reale, modelli di analisi avanzati, *software* per la gestione della *performance* aziendale e servizi professionali (<http://www.symphonyiri.it/>).

¹⁴ Con riferimento agli ingredienti de I Brodi di manzo è stato rilevato che: “la carne di manzo

*“Certi tesori esistono soltanto per chi batte per primo una strada nuova?”:
L’esperienza di novellini giovanni srl*

essendo le materie prime agricole impiegate per la sua preparazione provenienti da coltivazioni che rispettano i regolamenti europei di produzione biologica (ad esempio, la fertilizzazione del terreno avviene solo con concimi organici naturali, l’uso di OGM è proibito ed è vietato l’impiego di tutte quelle sostanze chimiche usate comunemente nell’agricoltura tradizionale).

Tab. 2 - Un confronto tra la composizione di Brodoè e de I Brodi (anno 2010)

Ingredienti	Brodoè Brodo vegetale	I Brodi Brodo di verdure
acqua	presente	presente
verdure	8%	0,95%
di cui:		
carote	2%	0,01%
patate	1,5%	0,01%
cipolle	1,5%	0,01%
sedano	1,5%	0,01%
zucchine	1,5%	assente
prezzemolo	presente	assente
porro	presente	0,9%
cavolo	assente	presente
aglio	assente	presente
spinaci	assente	presente
pomodoro	assente	0,01%
estratto di lievito	presente	presente
aromi naturali	presente	presente
sale	presente	presente
estratti vegetali	assente	0,02%
olio extra vergine di oliva	assente	presente

Fonte: singole confezioni di prodotto

Mentre la funzione d’uso risulta essere la medesima, differente è il loro contenuto nutrizionale, essendo l’apporto energetico medio di Brodoè per

è solo lo 0,04%. L’estratto di carne è pari allo 0,07%. Quindi a dar sapore ci pensano l’estratto di lievito, gli aromi naturali e il sale, mentre per dare il colore tipico del brodo c’è il caramello naturale. Nel brodo Star l’unico ingrediente “grasso” è olio extravergine d’oliva, ma è l’ultimo della lista, quindi ce ne è pochino”. Si consulti l’articolo online all’indirizzo <http://www.altroconsumo.it/salse-e-condimenti/brodi-star-e-knorr-gia-pronti-di-carne-ce-ne-e-poca-s266563.htm>, pubblicato il 10/02/2010.

100 ml di prodotto doppio (6 kcal/25 kj) rispetto a quello de I Brodi (3 kcal/12 kj). A differenziare e valorizzare il prodotto agli occhi del consumatore incide probabilmente con maggior peso l'attività di marketing e comunicazione retrostante, analizzabile in termini di *packaging* e di promozione dei rispettivi beni sul mercato.

3.1. Il *packaging* di Brodoè e de I Brodi

Nell'esaminare la confezione, si fa ricorso all'uso di un modello concettuale presente in letteratura (Collese, Ravà, 2004, 164-178), in grado di consentire, attraverso un approccio qualitativo soggettivo, la valutazione del ruolo sia funzionale (contenimento, protezione, frammentazione, trasporto, conservazione) sia comunicativo del contenitore.

Gli elementi della confezione rilevanti al riguardo si riferiscono sia all'abbigliamento (elementi verbali e iconici) sia al contenitore (forma e materiale), come risulta dalla Tab. III.

Gli elementi verbali dell'abbigliamento

Per quanto concerne il *namings* del prodotto, mentre Brodoè risulta simpatico, orecchiabile e allo stesso tempo creativo, utile perciò a costruire la storia stessa del prodotto e della sua azienda, I Brodi ispirano maggiore tradizionalismo e minore ricercatezza, ma sicuramente risultano un prodotto dal nome facile da ricordare. Del resto, esprime una certa continuità con i nomi degli altri prodotti offerti sempre dal gruppo Star (I Dadi, I Sugh, I Risotti, ecc.). Inoltre, sia Brodoè sia I Brodi si prestano a (e forse sono nati da) valutazioni di natura strategica di breve, ma anche di medio-lungo periodo: suggeriscono al cliente i diversi gusti / tipi di brodo possibili (carne e verdure), prevedendo così eventuali allargamenti della gamma in relazione all'evoluzione del mercato, senza per questo dover ricorrere a un'attività di *re-naming*.

Fungendo anche da "venditore muto", sono cruciali gli elementi di comunicazione presenti sulla confezione¹⁵, per far sì che il consumatore acquisisca da solo tutte le informazioni e i *benefit* tangibili di cui ha bisogno durante i suoi acquisti. Conferendo il *packaging* identità al prodotto, risulta importante per ogni impresa (di piccole, medie o grandi dimensioni) individuare e trasferire alla confezione alcuni tratti distintivi, in termini di funzionalità ed estetica, che rendano il bene riconoscibile tra la folla di prodotti che animano gli scaffali dei vari punti vendita.

¹⁵ Il *packaging* è metaforicamente paragonabile a un Giano Bifronte. "Da un lato esso guarda al prodotto. Cerca di proteggerlo, ma anche di esaltarne le caratteristiche e di mostrarlo nella sua luce migliore. [...] Dall'altro, esso si rivolge al consumatore e comunica con lui" (Ferraresi, 1999, 16). Sul tema si veda anche Bucchetti, 1999.

“Certi tesori esistono soltanto per chi batte per primo una strada nuova?”:
l’esperienza di novellini giovanni srl

Per agire in questa prospettiva, occorre comunicare attraverso il linguaggio del cliente in modo chiaro e semplice, come pure puntare su aspetti grafici (colori, immagini e frasi) che incuriosiscano, attraggano e richiamino la sua attenzione, non puntando quindi esclusivamente sul *brand*. È quello che hanno fatto, e stanno tuttora facendo, Novellini Giovanni con Brodoè e Star con I Brodi, che comunicano il gusto e l’italianità del prodotto insieme a naturalità e autenticità (Fig. I).

Fig. 1 - Il packaging di “Brodoè” e de “I Brodi”



Fonte: <http://www.giovaninorellini.it> e <http://www.star.it>

A differenza di Brodoè, Star può contare su un *corporate brand* conosciuto e affermato, fonte di garanzia e sinonimo di rispetto della tradizione, credibilità e sicurezza culinaria italiana, richiamato sulla confezione de I Brodi dal marchio aziendale e dal colore verde, divenuto ormai il colore istituzionale che rende tali prodotti immediatamente riconoscibili a scaffale.

Il *layout* grafico riferito alla parte informativa è differente per i vari prodotti: le indicazioni sono abbondanti in I Brodi, non tanto sul *facing* principale quanto sul retro, ove viene riportata anche una ricetta. Brodoè, invece, inserisce più elementi di comunicazione (due loghi tra loro differenti e la scritta “brodo da agricoltura biologica”) per evidenziare la preparazione del brodo in modo biologico.

Gli elementi iconici dell'abbigliamento

In entrambi i prodotti il *lettering* è chiaro e moderno. Le immagini conferiscono a ciascun *package* un forte *food appeal*, al fine di attirare la curiosità del cliente e trasmettere la qualità del gusto. Del resto, il *packaging* di un brodo non può non raccontare le qualità dell'alimento: il cliente ha bisogno di percepirle senza vedere, gustare o annusare il contenuto.

Per tale motivo, hanno optato per un *packaging* simbolo (Pastore, Vernuccio, 2004), avendo le immagini come scopo non tanto quello di rappresentare il contenuto della confezione, quanto piuttosto di tradurre visivamente la sua utilità.

Infatti, le figure presenti sul *facing* principale sono fortemente evocative: oltre all'esplicitazione degli ingredienti del prodotto e della loro origine, utili per comunicare la naturalità del brodo, vengono presentate con immagini sia le materie prime utilizzate (carne e verdure) sia la pietanza a preparazione ultimata, con l'intento di fornire chiaramente al cliente l'idea della funzione d'uso del bene e stimolarne l'acquisto.

La forma e il materiale del contenitore

Vengono entrambi venduti in *brick* maneggevoli e facilmente accessibili, secondo diverse quantità e formati: mentre Brodoè (di carne, di verdure e di pesce) è distribuito in Tetra Pak da 500 ml, Star offre i suoi brodi nelle tre varianti (carne di manzo, verdure e carne mista) in una confezione da 750 ml richiudibile. La scelta di queste grammature sono funzionali alle esigenze del cliente, che vuole acquistare il bene a un prezzo modico, avere un prodotto pratico e da consumare in una, al massimo, due volte, e che occupi poco spazio nella dispensa di casa o in frigorifero.

In tal modo, mentre il primo prodotto è adatto per un consumo di due persone, l'altro è ideale per una piccola famiglia composta mediamente da tre soggetti. E se così non fosse, Star offre al *single*, all'anziano o all'impiegato che vuole fare una pausa pranzo leggera ed equilibrata la possibilità di richiudere con l'apposito tappo la confezione, conservando il gusto e la qualità del prodotto rimasto all'interno per quattro giorni, qualora il prodotto venga conservato in frigorifero. Alla funzionalità del tappo per il cliente, si contrappone però la minore praticità dal punto di vista logistico ed estetico (Fontana, Rubinelli, 2010).

L'uso del "cartone" come involucro comunica da un lato l'impegno aziendale verso una maggiore eco-compatibilità, dall'altro la facilità d'uso e di smaltimento del prodotto da parte del cliente. Brodoè, in particolare, è costituito da un Tetra Pak riciclabile, composto da carta, polietilene e alluminio, che protegge il prodotto da quegli agenti esterni, come aria e luce, che potrebbero deteriorarlo. A differenza de I Brodi è stato per diverso tempo rivestito da una pellicola plastificata lucida che attribuisce una maggiore lucentezza e brillantezza ai colori e alle immagini raffigurate, tra-

smettendo al prodotto un maggiore senso di modernità¹⁶. Nonostante ciò, a partire dal 2010 non è più ricoperto dallo *sleeve*, e quindi si presenta con una confezione più semplice e basica, simile nel materiale usato a quella di Star. Tale soluzione permette all’impresa di essere più efficiente dal punto di vista economico, produttivo, organizzativo ed ecosostenibile, come pure di rispondere all’esigenza di maggiore funzionalità e praticità da parte del cliente, che quindi non è più costretto a perdere tempo nel dotarsi di forbici per tagliare la pellicola avvolgente il cartone.

3.2. L’attività di comunicazione relativa a Brodoè e I Brodi

Gli investimenti in comunicazione effettuati da Novellini Giovanni riguardano:

- le pubblicità su giornali e riviste di settore (benessere e cucina), come “Cucina Naturale”, che promuove soprattutto prodotti biologici, oppure “Il Gusto”, dedicato alla gastronomia alimentare ed “Eurocarni”, mensile delle carni di tutte le specie animali, delle tecniche di lavorazione, trasformazione e conservazione;
- la predisposizione di *stand* all’interno di supermercati con diffusione di *brochure* e *folder* informativi;
- la recente creazione del sito *web* aziendale che si presenta con i caratteri tipici di un sito vetrina (grafica semplice e “artigianale” e assenza di interattività), proponendo la storia dell’impresa, dei vari prodotti e alcune utili ricette.

Inoltre, particolarmente significative sono le partecipazioni annuali alle varie manifestazioni fieristiche nazionali e internazionali, come “Cibus” (Parma), “Anuga” (Colonia - Germania), “PLMA” (Amsterdam), “Marca” (Bologna) e “La Fiera del Riso” (Isola della Scala in provincia di Verona), occasioni per far conoscere il prodotto, farlo assaggiare, creare curiosità intorno ad esso da parte sia del consumatore sia dei *mass media*, che in tal modo diffondono informazioni sull’esistenza del prodotto e dell’azienda.

In questa direzione, l’imprenditore ha deciso di sponsorizzare alcuni eventi sportivi, tra cui ad esempio la Marcialonga, la gara di sci che ogni anno si tiene a Cavalese in Trentino Alto Adige.

Le difficoltà insite nella scelta di investire in comunicazione sono sostanzialmente legate ai costi molto elevati delle varie possibili attività, come pure assumono un peso determinante le criticità nel riuscire a valutare l’efficacia delle iniziative intraprese.

¹⁶ Agli inizi le confezioni di Brodoè erano molto più semplici, meno attraenti e più tradizionali, sia nei colori (tutto giallo per il brodo di carne e tutto verde per quello vegetale) sia nelle raffigurazioni, che proponevano solo l’immagine (peraltro non molto invitante) del brodo.

Problemi che non riguardano, almeno non così pesantemente, il budget delle grandi aziende: in effetti, per le maggiori risorse finanziarie e manageriali a disposizione, ma anche per la consolidata e coinvolgente capacità comunicativa a fondamento del suo successo¹⁷, il Gruppo Star ha intrapreso un'aggressiva campagna pubblicitaria per promuovere I Brodi su tutto il territorio nazionale. Si stima che solo per il *flight* di lancio del nuovo prodotto in tv, l'impresa abbia investito 2,5 milioni di euro: il messaggio diffonde la presenza sul mercato italiano di un prodotto unico e destinato a cambiare le abitudini di consumo di molti. Ecco alcuni dei diversi *slogan* promossi attraverso i vari media, come televisione, *web*, giornali e pubblicitaria:

- "I brodi Star, il gusto italiano per eccellenza direttamente in tavola",
- "Tutta la bontà del brodo fatto in casa, pronto ogni volta che vuoi!",
- "La bontà del buon brodo come fatto in casa. Per la prima volta già pronto".

Il lancio di questo prodotto è stato affiancato, nonché rafforzato a livello di immagine e di notorietà, anche da Milly Carlucci quale *testimonial*, come si legge dal comunicato stampa che ha preceduto la campagna promozionale in tv (Box I).

Box 1 - Comunicato stampa relativo al lancio in tv de "I Brodi" di Star

[...] Il nuovo spot tv, realizzato da Leo Burnett e on air dal 17 gennaio 2010, conferma di posizionamento della storica azienda che, ispirandosi al claim "Ti adoro gusto italiano", esprime tutto il proprio amore verso la cultura e la tradizione culinaria del nostro Paese".

Da sempre in grado di anticipare i gusti e le abitudini degli Italiani, Star apre un segmento di mercato ancora inesplorato con una grande innovazione: un brodo già pronto per essere gustato e preparato secondo la ricetta tradizionale.

Protagonista del nuovo spot è Milly Carlucci, un'icona televisiva popolare e cara alle donne e alle famiglie di tutta Italia. Del resto, la hall of fame di Star vanta nella storia celebri personaggi del calibro di Totò, Aldo Fabrizi e Rachel.

La creatività dello spot è semplice e immediata: Milly Carlucci fa incursione nelle nostre case, facendo provare "in diretta" il nuovo brodo Star.

Mettendosi ai fornelli accanto a una donna italiana, la nostra beniamina prepara con le sue mani squisiti tortellini per lei e per la sua famiglia, ovviamente utilizzando il brodo pronto Star.

La padrona di casa, inizialmente dubbiosa ma, allo stesso tempo incuriosita, mostra di essere pienamente soddisfatta dell'ottimo risultato.

Intrusa gradevole e vivace, Milly Carlucci rappresenta un personaggio immediato e familiare, che ha saputo conciliare il successo con la famiglia, e con al quale tutte le generazioni di donne italiane possono identificarsi.

Fonte: http://www.barabino.it/upload/documenti/STAR15_1nuovospot.pdf

¹⁷ "Pochi prodotti sono presenti nella storia italiana da così tanto tempo e con una tale continuità. E pochi marchi, come alcuni capostipite dell'assortimento Star, sono stati protagonisti in comunicazione così a lungo. Seguendo l'evoluzione dei costumi e dei linguaggi, Star ha cercato

3.3. Alcune considerazioni di sintesi sulle strategie adottate per promuovere i brodi pronti

A chiusura di questa analisi prettamente qualitativa, è possibile constatare come la PMI prediliga il canale della stampa, con particolare interesse per le riviste di settore, e inoltre sia consapevole dell’impossibilità, almeno attuale, di usufruire in maniera diretta dei mezzi di comunicazione di massa, come la tv e la stampa nazionale.

Meno costosa, ma pur sempre efficace per farsi conoscere dal cliente finale, è l’adozione di forme di comunicazione *below the line*, in grado di stabilire un filo diretto con i consumatori all’interno del punto vendita, come pure puntare sulla partecipazione a fiere per rivolgersi al mercato di primo livello e migliorare la comunicazione veicolata tramite l’*web*.

Entrambe le aziende sono orientate alla comunicazione di prodotto, tramite la quale evidenziano le peculiarità di alimento rivoluzionario in cucina, naturale, *made in Italy* e di qualità, tanto quanto alla comunicazione di servizio, investendo, attraverso il *packaging*, sulla possibilità di offrire al cliente un prodotto in modo pratico e funzionale.

Ovviamente il Gruppo Star, potendo contare su un *brand* forte e vitale, associa anche un ulteriore tipo di comunicazione di servizio: garantisce il prodotto attraverso la propria esperienza e competenza in ambito alimentare e riesce a valorizzare l’innovazione agli occhi del consumatore, usufruendo per di più delle sinergie create tra i vari media di *advertising* (come stampa, televisione, radio e internet) e gli eventi di comunicazione. Del resto, attraverso colori, immagini, dimensioni, forme e parole l’impresa può comunicare con i consumatori prima, durante e dopo l’esperienza d’acquisto e consumo, pubblicizzando il prodotto sulle pagine di una rivista, in tv, nelle vetrine di un negozio e all’interno dei vari punti vendita.

Apparirà forse scontato rilevarlo, ma con ogni probabilità Star non teme la concorrenza né avverte la necessità di differenziare I Brodi da Brodoè, in quanto le potenzialità di diffusione di questo piccolo e poco conosciuto marchio sono allo stato attuale limitate.

Nella fase di lancio del nuovo prodotto, il principale *competitor* de I Brodi appare più che altro il Dado Star: in effetti, non è immediato far capire la differenza ai clienti, portati ad “immaginarlo per quello che non è: il dado

nel tempo di adattare l’offerta dei propri prodotti ai cambiamenti delle abitudini alimentari e di essere sempre vicina ai consumatori attraverso comunicazioni coinvolgenti e di successo. Non solo. Se si guarda indietro alla storia della pubblicità Star, si nota la ricorrenza puntuale di alcuni temi base, sintetizzati in slogan solidi e duraturi, che ancora tutti ricordano. Con questa coerenza, Star si è ritagliata un posto unico nella memoria collettiva dei consumatori e nella cultura alimentare del nostro Paese. Non è un caso se diciamo che oggi nove famiglie su dieci usano prodotti Star perché in essi trovano una garanzia di successo. La storia più recente della comunicazione Star è sintetizzabile in tre slogan: “Tutto il sapore di casa mia” [...]; “Star è sempre con me” [...]; “Star. Il tuo segreto in cucina” [...]”. Al riguardo, si veda il sito aziendale: <http://www.star.it/default.aspx?idPage=187>.

Star già disciolto in acqua. Un'operazione che a casa porta via esattamente lo stesso tempo che serve per portare in temperatura il nuovo brodo pronto". In realtà, Star intende con I Brodi "avvicinare una parte importante di quei responsabili di cucina che quotidianamente rinunciano all'utilizzo del dado nella preparazione del brodo, per farselo direttamente" (Fontana, Rubinelli, 2010, 49).

Chi teme, invece, l'espansione di questo colosso sul mercato è indubbiamente Novellini Giovanni.

A fronte di questi problemi e della minaccia rappresentata dalla pressione competitiva esercitata da questa grande azienda, che presumibilmente si andrà sempre più consolidando sul mercato anche con questo nuovo prodotto, sorge spontaneo chiedersi se ci saranno e, quali saranno, le possibilità di crescita future, quali risorse alimentare per intravedere in questa minaccia qualche opportunità.

Le risposte a questi interrogativi sono connesse alla storia dell'impresa, nata e cresciuta, in termini dimensionali, relazionali e qualitativi (Grandinetti, Nassimbeni, 2007) per la volontà e la passione in particolare dell'imprenditore, da sempre motore dello sviluppo di questa azienda.

4. Il futuro di un imprenditore innovatore? ... continuare a innovare

Brodoè nasce e si sviluppa come innovazione di prodotto e di processo, ma non solo. Può anche definirsi innovazione strategica, in quanto attraverso essa l'impresa è riuscita a "trovare un nuovo modo di stare sul mercato" (Collesei, Collesei, 2006, 419), sfruttando la creatività in funzione della domanda e dell'ambiente che continuamente mutano, al fine di sviluppare nuove idee che, introdotte sul mercato, possano soddisfare le esigenze e i problemi emergenti della clientela.

In questo, è possibile intravedere la capacità di Giovanni Novellini di aver saputo leggere i cambiamenti in atto, ponendosi nell'ottica di offrire ai clienti un elevato contenuto di servizio *time saving*.

Del resto, agli inizi di Brodoè non esisteva nulla: c'erano solo tanta passione e motivazione per creare qualcosa di nuovo e di utile per preparare un brodo come fatto in casa pur venendo fatto in un'industria. Nessuno in impresa, dall'imprenditore ai suoi collaboratori (interni ed esterni), conosceva esattamente gli ingredienti e le dosi giuste per giungere all'attuale ricetta, nessuno sapeva quali fossero le tecnologie e gli impianti più adatti da implementare in azienda, e, ancora, nessuno pensava all'importanza del *packaging* e a quello più idoneo da usare.

Il percorso dell'innovazione è stato intrapreso grazie ai tratti imprenditoriali (lungimiranza e coraggio, voglia di innovare e sperimentare, tenacia e determinazione, curiosità e apertura mentale e relazionale) e alle doti

manageriali (costanza e metodo nella gestione dei processi d’impresa) di Giovanni Novellini, supportato dalle diciotto persone del suo *team*, alle quali ha sempre dato ampio spazio per esprimere opinioni e suggerimenti (abilità di *leader*) (Gennaro, 1997; Vergani, 1998; Baccarani, Brunetti, 2003).

Di fronte a ogni minaccia l’imprenditore ha sempre reagito riflettendo con ottimismo, pensando che “i problemi sono solo opportunità in abiti da lavoro” (Henry J. Kaiser) e che “in mezzo alle difficoltà abitano le opportunità” (Albert Einstein).

Anche di fronte al posizionamento de I Brodi sul mercato, che è senza dubbio una minaccia, “è possibile cogliere qualche opportunità”, sostiene il Sig. Novellini: “non siamo in grado di sostenere elevati investimenti in comunicazione, ma possiamo trarre vantaggi dalla pubblicità promossa da Star a livello nazionale sul suo nuovo prodotto”. In effetti, sfruttando la concorrente, Novellini Giovanni può rivolgersi, a costo zero e in maniera indiretta, a un mercato ben più ampio, che per di più già conosce il prodotto e che potrebbe acquistare anche Brodoè per curiosità, per valutarne le differenze con il prodotto concorrente o anche solo porsi come veicolo di diffusione della sua esistenza attraverso il passaparola.

L’imitazione pertanto non ha solo una valenza negativa: come aveva già rilevato Schumpeter (1971), essa svolge un ruolo significativo per lo sviluppo dell’intera società, perché da un lato consente ai vantaggi dell’innovazione di non rimanere concentrati in un’unica impresa, dall’altro spinge l’imprenditore-innovatore a non bloccare il processo innovativo, quanto piuttosto a stimolare in lui il desiderio di continuare a innovare.

Al riguardo, Novellini Giovanni non è un’impresa paralizzata dalla quotidianità, ma anzi è proiettata all’ampliamento delle linee produttive (attualmente quella relativa alla preparazione del brodo di pollo) e all’estensione a segmenti di mercato diversi da quelli finora serviti, ma pur sempre interessati all’acquisto del prodotto, come quello dei celiaci.

Quindi, un imprenditore innovatore deve sì soddisfare il proprio bisogno di introdurre sul mercato innovazioni, ma per mantenere un duraturo vantaggio competitivo è, in un certo qual modo, anche costretto, paradossalmente condannato, a innovare continuamente, a guardare oltre lo *short-termism* e a pensare al futuro, solcando strade ancora poco, se non per niente, esplorate.

Angelo Bonfanti
Università degli Studi di Verona
angelo.bonfanti@univr.it

Valentina Novellini
Università degli Studi di Verona
valentina_novellini@hotmail.it

Riassunto

Il *case study* propone la storia di Novellini Giovanni srl, PMI alimentare del Nord Est italiano, fondata nel 1978 dall'omonimo imprenditore.

In particolare, mette in luce come tale impresa abbia creato una nuova categoria di prodotto, il brodo già pronto all'uso per quanti desiderano mangiare sano e genuino, ma non hanno tempo da dedicare ai fornelli (Brodoè). Inoltre, presenta come la presenza di multinazionali (Gruppo Gallina Blanca-Star) che offrono il medesimo bene (I Brodi) possa rappresentare sia una minaccia dalla quale difendersi, sia un'opportunità da sfruttare.

L'esame è condotto attraverso un approccio qualitativo con un confronto esplorativo di iniziative di marketing e comunicazione adottate dalle due imprese per diffondere il valore dei rispettivi prodotti sul mercato, consentendo di delineare in chiave strategica i punti di forza e i possibili ambiti di miglioramento dell'azione della PMI.

Abstract

The case study proposes the history of Novellini Giovanni srl, food SME of the Italian East North, founded in 1978 by the homonym entrepreneur.

The work shows that this enterprise has created a new category of product, a ready broth to use for the customers that desire to eat healthy and genuine, but don't have time to devote to the kitchen stoves (Brodoè). Moreover, it examines the emergent threats and opportunity from the presence of multinationals (Gallina Blanca-Star Group), that they offer the same product (I Brodi). The analysis is conducted through a qualitative approach with an exploratory comparison of marketing and communication initiatives, adopted by the two enterprises to spread the value of the respective products on the market, allowing to delineate in strategic key the points of strength and the possible improvements of SME's action.

Jel Classification: M13 - entrepreneurship; m31 - marketing

Parole chiave (Key words): PMI, imprenditore, innovazione di prodotto, packaging, comunicazione d'impresa, gestione strategica (SME, entrepreneur, product innovation, packaging, business communication, strategic management)

Bibliografia

- Baccarani C., Brunetti F. (2003), *Dalla penombra alla luce: un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino.
- Bertolini A. (2008), “Prodotto dell’Anno: gli Italiani sono più sensibili e attenti all’innovazione”, *Mark Up*, n. 161/162.
- Bertolini A. (2009), “Prodotto dell’Anno: focus su prezzo e approccio etico”, *Mark Up*, n. 174.
- Bertolini A. (2010), “Prodotto dell’Anno: l’innovazione si conferma ancor più ecofriendly”, *Mark Up*, n. 185.
- Brugnoli A. (2010), “Star-Gallina Blanca. Tecnologia e marketing: un binomio vincente”, *Mark Up*, n. 188.
- Bucchetti V. (1999), *La messa in scena del prodotto, Packaging: identità e consumo*, FrancoAngeli, Milano.
- Chierchia V. (2006), “La Star passa a Gallina Blanca”, *IlSole24Ore*, 21 dicembre.
- Collese U., Collese A. (2006), “Innovare per sopravvivere”, *Micro & Macro Marketing*, n. 3.
- Collese U., Ravà V. (2004), *La comunicazione d’azienda*, Isedi, Torino.
- Di Maria E., Micelli S. (2007), “Imprese e made in Italy: competitività e innovazione”, in Volpato G. (a cura di), *Knowledge management come strumento di vantaggio competitivo*, Carocci, Roma.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), “Dynamic Capabilities: What Are They?”, *Strategic Management Journal*, vol. 21.
- Ferraresi M. (1999), *Il packaging. Oggetto e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Fontana P. (2009), “Il riposizionamento di Star spazia dal brand ai nuovi brodi pronti”, *Mark Up*, n. 181.
- Fontana P., Rubinelli L. (2010), “Brodì Star: nuova base in cucina con problemi nell’esecuzione”, *Mark Up*, n. 181.
- Gennaro P. (1997), “Cos’è un imprenditore: un profilo di sintesi”, *Economia & Management*, n. 2.
- Gervasio M. (2009), “Star investe ad Agrate e riparte dai cibi pronti”, *IlSole24Ore*, 15 maggio.
- Grandinetti R., Nassimbeni G. (2007), *La dimensione della crescita aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Pastore A., Vernuccio M. (2004), “Il packaging nel processo del consumo: prospettive di analisi tra semiotica e marketing”, *Finanza, Marketing & Produzione*, vol. 22, n. 3.
- Rodari G. (2003), “La strada che non andava in nessun posto”, *Favole al telefono*, Einaudi Ragazzi, Milano.
- Scarci E. (2010), “È il dado «biologico» la scommessa di Star”, *IlSole24Ore*, 2 ottobre.
- Schilling M.A. (2005), *Gestione dell’innovazione*, McGraw-Hill, Milano.
- Schumpeter J. (1971), *Teoria dello sviluppo economico: ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l’interesse e il ciclo economico*, Sansoni, Firenze.
- Sfogliarini B. (2000), “L’evoluzione del consumo alimentare negli ultimi vent’anni”, *Micro & Macro Marketing*, n. 3.
- Soressi M. (2010), Star, ovvero un partner innovativo per la gdo, *Gdoweb*, n. 507.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7.
- U&A CRA 2007 - Base (2009), 2000 famiglie, ripreso da *Largo Consumo*, 12.
- Vergani A. (1998), *Imprenditore nato*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Siti web

<http://www.altroconsumo.it/>

<http://www.barabino.it/web/>

<http://www.giovaninovellini.it/>

<http://www.largoconsumo.info/>

<http://www.star.it/>

<http://www.symphonyjiri.it/>