



Collana Casi Aziendali n. 2/2007

**LE STRATEGIE DI CRESCITA  
DI UNA MEDIA IMPRESA DOLCIARIA:  
IL CASO SORINI S.P.A.**

---

di Mauro Stagni

---

## SOMMARIO

1. L'azienda.....	3
1.1 Profilo in sintesi di Sorini .....	3
1.2 La storia Sorini S.p.A.....	4
1.3. Le nuove sfide .....	5
1.3.1 Il nuovo polo logistico.....	5
1.3.2 L'acquisizione della Sweet S.p.A.....	6
1.3.3 Accordo commerciale con il Gruppo Buondi-Bistefani.....	7
1.3.4 Costituzione della nuova Feletti I 882 S.r.l.....	7
2. L'organizzazione dell'azienda.....	8
2.1 La struttura organizzativa.....	8
2.2 L'offerta.....	9
2.3 La rete di vendita e i canali distributivi.....	10
3. I risultati economici.....	13
4. La crescita per linee esterne: Feletti I 882 S.r.l.....	16
4.1 Introduzione.....	16
4.2 Chi era Feletti.....	16
4.3 La costituzione della nuova Feletti I 882 S.r.l.....	17
4.4 Le motivazioni dell'operazione.....	17
4.5 Le sinergie tra Feletti I 882 e Sorini S.p.A.....	18
4.6 I problemi emersi.....	20
5. Conclusioni.....	21

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Stagni Mauro, *Strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

### **CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

Fax ++39 0372 499.133

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

# STRATEGIE DI CRESCITA DI UNA MEDIA IMPRESA DOLCIARIA: IL CASO SORINI S.p.A.

di Mauro Stagni\*

## I. L'Azienda

### *1.1 Profilo in sintesi dell'azienda*

La Sorini S.p.A, azienda con sede a Castelleone, in provincia di Cremona, opera nel settore dolciario ed in particolare produce e commercializza principalmente prodotti di cioccolato. In tale mercato l'azienda è presente nei segmenti delle praline e cioccolatini, degli ovetti pieni e ripieni, delle uova pasquali, delle barrette/stecche/tavolette e degli snack al cioccolato.

Inoltre commercializza anche caramelle e geles, una scelta, come vedremo in seguito, che si è resa necessaria per cercare di ridurre gli effetti della stagionalità del mercato del cioccolato. Tutta la gamma viene offerta sia come prodotto sfuso, sia in buste di varia grammatura che in confezioni regalo.

I prodotti vengono commercializzati attraverso tre brand: Sorini, che è il marchio storico dell'impresa; Feletti 1882, che rappresenta il nome di prestigio con il quale l'azienda commercializza i suoi prodotti di alta gamma; e infine il marchio Turist, utilizzato per l'offerta di primo prezzo all'estero e nei discount. L'azienda inoltre realizza numerose lavorazioni conto terzi per aziende molto note quali Bauli, Vergani, Crispo, Pernigotti, Bistefani e altre marche presenti nel gruppo Unilever.

L'azienda si trova oggi in una forte fase di crescita, il fatturato è complessivamente più che raddoppiato negli ultimi 3 anni nel 2006 si attesta intorno al valore di 56 milioni di euro. I successi ottenuti dall'azienda sottolineano un processo di crescita sia interno che esterno in atto ormai da diversi anni.

La crescita per via interna sta avvenendo grazie ai forti investimenti che l'azienda sta attuando per ampliare la propria struttura operativa e produttiva: nel 2005 sono iniziati i lavori della nuova sede logistica e di confezionamento (25.000 mq) per un investimento complessivo stimabile intorno ai 10 milioni di euro. La nuova superficie di stoccaggio è entrata in funzione a partire dalla fine del 2006. A questo devono poi essere aggiunte le numerose innovazioni di prodotto e di processo che ogni anno Sorini realizza.

Sorini acquista i semilavorati di cacao principalmente dalla olandese Berry Callebaut e si limita quindi a svolgere solo le ultime due fasi di lavorazione del cioccolato, fatta eccezione per alcuni prodotti marchiati Feletti 1882 la cui lavorazione parte invece dalla fase di torrefazione delle fave

---

\* L'autore ringrazia la Sorini S.p.A ed in modo particolare le persone di Carlo Alquati (Amministratore Unico), Antonio Dondé (Direttore Commerciale) e Giusy Cighetti (Direttore Amministrativo) per la disponibilità mostrata nei suoi confronti e per avergli dato la possibilità di entrare nel vivo di una realtà economica in grado di rappresentare al meglio l'eccellenza delle qualità imprenditoriali italiane.

di cacao. La crescita si è concretizzata anche attraverso la via esterna, mediante due tipologie di operazioni: la nascita della nuova Feletti 1882 Srl con sede a Point Saint Martin (Aosta), azienda posizionata nell'alta gamma dell'industria del cioccolato e l'acquisizione della Sweet S.p.A, azienda che produce invece caramelle e gelees alla frutta.

L'azienda è presente nei principali canali distributivi: dalle pasticcerie (soprattutto con Feletti), ai grossisti, alla grande distribuzione (Metro, Auchan, Esselunga, Carrefour, Wall-Mart), ai discount. Inoltre dispone anche di un proprio punto di vendita a Castelleone, in uno spazio adiacente agli stabilimenti produttivi. Sorini è inoltre molto attiva dal punto di vista dei mercati esteri: esporta in 55 paesi il 37% del proprio fatturato, mentre acquista il cioccolato grezzo e le fave di cacao principalmente da fornitori nei Paesi Bassi e gli oggetti natalizi, pasquali o peluches vengono invece importati dalla Cina.

La rete di vendita è composta da alcuni agenti interni, a cui si aggiungono numerosi agenti esterni plurimandatari.

L'azienda, al suo interno, è organizzata attraverso una classica struttura di natura funzionale. Tutti i direttori delle varie funzioni fanno capo all'amministratore unico: Carlo Alquati. Nel 2004 sono state impiegate circa 210 persone, con una media annuale di 185.

## *1.2. La storia di Sorini S.p.A.*

La storia di Sorini incomincia a Castelleone nel lontano 1914 grazie all'iniziativa del farmacista Dottor Fausto Sorini, che da imprenditore crea la caramella "Rabarbaro" a cui si aggiungerà poi la fabbricazione di cotognate e sciroppi di frutta. Questa iniziativa a carattere stagionale e familiare, gradualmente sviluppata con sacrifici e ardimenti, porta alla realizzazione di uno dei più importanti e moderni complessi produttivi nel campo alimentare e dolciario. Con il passare del tempo il campo di produzione si estende progressivamente sia ad altri prodotti tipicamente dolciari (caramelle, drops, pastigliaggi, confetti, ecc..) che alle marmellate.

Fausto Sorini, sulla spinta di una domanda in continua crescita, tra gli anni '30 e '50 passa da una fase prettamente artigianale a una più propriamente industriale, portando rapidamente l'azienda a divenire una delle più importanti realtà dolciarie in Italia. Nel 1950 la Fausto Sorini diventa S.p.a. ed allarga la sua produzione a diverse tipologie di prodotti a base di frutta, cacao e derivati del latte. E' proprio in quegli anni che la Sorini diventa un'organizzazione complessa, nella quale vengono inseriti anche manager esterni con maggiori competenze. La crescita dell'azienda si concretizza da un lato nella realizzazione di un nuovo stabilimento a Gorizia e, dall'altro, nella gestione delle prime forniture ai paesi esteri. Nella metà degli anni '70, tuttavia, si commise un importante errore strategico: la direzione scelse di spostare tutti gli uffici dirigenziali a Milano, separandoli dalle unità produttive. Una scelta di questo tipo comportò un irrigidimento dell'intera struttura aziendale: i processi decisionali divennero molto meno rapidi e quindi non più idonei ad assecondare le esigenze di un ambiente competitivo in continua evoluzione. Se a tutto ciò aggiungiamo l'emergere di una concorrenza sempre più agguerrita, si possono capire le ragioni per cui l'azienda arrivò al fallimento nel 1979.

Già nel 1980, tuttavia, un gruppo di dipendenti decise di rilevare l'impresa e di continuare l'attività, puntando soprattutto sui prodotti tradizionali. Sono questi gli anni in cui il Rag. Carlo

Alquati diventa azionista, prima, e amministratore unico, poi, della nuova Sorini S.r.l.. In quel tempo Alquati era a capo di un'azienda (la Meridiana S.S. di Castelnuovo Bocca D'Adda ) operante nella commercializzazione di prodotti dolciari tra cui in esclusiva alcuni prodotti della nuova Sorini.

Nel 1985 la sua azienda venne distrutta da un incendio e Alquati, convinto delle possibilità che il mercato era in grado di offrire, decise quindi di rilevare parte della proprietà della Sorini, trasferendo in essa tutti i suoi dipendenti. E' nel 1987 che la Sorini diventava nuovamente una S.p.a..

Nella seconda metà degli anni Ottanta l'azienda, sotto la guida di Alquati, vive una rinnovata fase di sviluppo, grazie ad alcuni interventi quali: la riorganizzazione della struttura, il lancio di nuovi prodotti, la focalizzazione sui prodotti di cioccolato e l'adozione di una nuova rete commerciale. La crescita si concretizza nel 1993 nell'acquisizione a Castelleone di un'area di 54.000 metri quadrati di terreno, con 25.000 metri di superficie coperta, dove attualmente è ancora localizzata l'impresa.

L'azienda oggi produce e vende cioccolatini, praline con creme ai vari gusti con e senza cereali, uova pasquali, ovetti, tavolette, cremini, monete di cioccolato, gianduiotti. Oltre ai prodotti di cioccolato, che ogni anno aumentano di numero, Sorini continua a produrre caramelle e pastigliaggi compresa la celebre caramella al rabarbaro che ha mantenuto le vecchie formule e la confezione quadrata con la quale è nata.

### ***1.3. Le nuove sfide***

La crescita dell'azienda iniziata nei primi anni Novanta non ha ancora terminato la sua spinta propulsiva, anzi, al contrario, sembra trovare nuovo vigore soprattutto in questi ultimissimi anni. La continua crescita dell'impresa non è tuttavia semplicemente legata alla sola spinta di un mercato in crescita, quanto piuttosto al dinamismo che i manager dell'azienda hanno saputo dimostrare in questi ultimi anni. Nel triennio 2004-2007 quattro grandi operazioni sono state realizzate.

#### ***1.3.1 Il nuovo polo logistico***

Il primo grosso impegno assunto dall'impresa è stato la costruzione, tuttora in fase di ultimazione, di un nuovo polo logistico di 25.000 mq su area di 60.000 mq adiacente all'attuale sede produttiva di Castelleone, con l'obiettivo di ottimizzare lo stoccaggio di prodotti finiti e la loro distribuzione. L'area dell'attuale sede di Sorini negli ultimi anni, a causa della forte crescita del volume di attività dell'impresa, si è infatti rivelata non più sufficiente per gestire in modo efficiente l'intero ciclo operativo. Problemi quali la mancanza di spazio per stoccare materie prime e prodotti finiti rappresentava un forte limite per l'impresa. L'unica soluzione adottabile è stata quella di investire per ampliare la superficie coperta utilizzabile dall'impresa. Ovviamente lo spazio che si libererà nell'attuale sede di Sorini verrà utilizzato per l'installazione di nuovi impianti di produzione necessari per aumentare la capacità produttiva.

Gli effetti positivi del nuovo investimento non si concretizzeranno solo nella possibilità di sfruttare i nuovi spazi creatisi, ma anche attraverso un miglioramento della logistica vera e propria delle merci, sia in entrata che in uscita, dell'intera azienda. Ciò sarà possibile grazie all'installazione di oltre 8 piani di carico (rispetto ai 4 esistenti oggi nell'attuale magazzino) e a una migliore razionalizzazione dello stoccaggio dei prodotti finiti.

Ad oggi, la nuova struttura è in fase di ultimazione: gli ambienti predestinati allo stoccaggio merce sono già in funzione, mentre devono essere ancora ultimate le aree destinate ad ufficio e l'implementazione dei sistemi informativi necessari ad elevare l'efficienza nella gestione dei processi di rintracciabilità.

### *1.3.2 L'acquisizione della Sweet S.p.A.*

La seconda operazione riguarda l'acquisto e la successiva incorporazione di una delle sedi operative della Sweet S.p.A, azienda che produce caramelle ed in particolare gelees. L'azienda in questione era sostanzialmente una piccola filiale produttiva del più grande e noto Gruppo Perfetti-Van Melle S.p.A. La Sorini già in passato faceva produrre alcune tipologie di caramelle ma questa attività, pesando solo per circa un 2% sul fatturato aziendale, era considerata marginale e di scarsa importanza per il complesso dell'impresa. Ora, invece, con questo tipo di operazione si cercherà di dare un maggior peso a questa tipologia di prodotti.

Indipendentemente da come l'operazione di ingresso nel nuovo settore delle caramelle si è concretizzata, è importante capire quali siano i motivi strategici che hanno spinto la Sorini a realizzare un'operazione di questo tipo. Come è facile immaginare, soprattutto per l'Italia il cioccolato e tutti i suoi prodotti derivati (con alcune eccezioni) sono caratterizzati da una forte componente di stagionalità. In Italia il cioccolato si vende, come è logico pensare, soprattutto nel periodo compreso tra novembre e aprile, con i picchi di domanda rappresentati dalle festività di Natale e Pasqua. Le caramelle, invece, sono caratterizzate da una domanda maggiormente costante durante l'intero arco dell'anno. Se poi si approfondisce maggiormente il comparto delle caramelle, se ne evidenzia una tipologia che viene venduta soprattutto durante i periodi estivi: le gelees, ossia le caramelle morbide, colorate e zuccherate al gusto di frutta. Con ciò risulta assai facile comprendere quale sia la motivazione strategica che ha portato la Sorini ad entrare nel nuovo segmento di mercato: cercare di ridurre la stagionalità che contraddistingue il settore del cioccolato. In effetti il prodotto che presenta le maggiori caratteristiche di complementarietà rispetto al cioccolato è rappresentato dal gelato, tuttavia entrare in questo tipo di industria avrebbe significato un'operazione di diversificazione piena con la necessità di attuare forti investimenti e di ridefinire una strategia completamente nuova. La distanza che invece separa l'industria delle caramelle da quella dei prodotti di cioccolato risulta sicuramente più breve e di più facile gestione soprattutto per un'impresa di medie dimensioni. Nel complesso, l'operazione si è concretizzata nella possibilità di offrire ai clienti un nuovo catalogo "caramelle" che, al secondo anno di vita, è già in grado di offrire 35 referenze. L'obiettivo è quello di riuscire ad inserire i nuovi prodotti all'interno della GDO utilizzando, nel pieno spirito dello sfruttamento di economie di scopo, la forza vendita già posseduta da Sorini.

### *1.3.3 Accordo commerciale con il Gruppo Buondì-Bistefani.*

Sempre nell'ottica di una crescita all'interno del settore del cioccolato, nel 2005 la Sorini S.p.A. ha deciso di intraprendere una nuova avventura produttivo-commerciale con il Gruppo Buondì-Bistefani. Il Gruppo Buondì-Bistefani è il frutto dell'acquisizione da parte di Bistefani di alcuni marchi di grande tradizione e notorietà come Buondì, Girella, Ciocorì e Yo-Yo appartenuti un tempo alla Motta S.p.A.. Tra questi noti brand, tre sono legati a prodotti da forno mentre uno, Ciocorì, accompagna uno storico snack al cioccolato. Il "Ciocorì", prodotto presente sul mercato da più di 50 anni, viene infatti definito come il papà di tutti gli snack essendo il primo ad aver sapientemente coniugato la golosità del cioccolato con la leggerezza del riso soffiato. Nell'ambito del riassetto proprietario e infrastrutturale del Gruppo Buondì-Bistefani avvenuto nel 2005, il Gruppo ha preso la decisione di esternalizzare la produzione del Ciocorì, in quanto unica referencia che si allontanava dalle caratteristiche dei prodotti da forno e che richiedeva quindi un know how leggermente differente rispetto a quello posseduto dalla Bistefani S.p.A.. Il Gruppo Buondì-Bistefani è quindi andato alla ricerca di un possibile partner disposto a produrre le referenze presenti sotto l'ombrello del brand Ciocorì, iniziativa che si è conclusa con la scelta di Sorini S.p.A.. Con la stipula di tale accordo l'azienda castelleonese produrrà in esclusiva per l'intero mercato italiano, per i prossimi 5 anni, i prodotti Ciocorì grazie all'acquisto, direttamente dal Gruppo Buondì-Bistefani, degli impianti necessari per produrli. Le motivazioni che hanno spinto Sorini ad effettuare tale accordo sono essenzialmente legate alla volontà dell'azienda di crescere all'interno del mercato del cioccolato attraverso l'ingresso nel micro-comparto degli snack al cioccolato. Con tale operazione l'azienda ha infatti avuto la possibilità di acquisire non solo tecnologie produttive ma anche il know how legato ad un prodotto che ha fatto storia nel mercato italiano. L'operazione si è concretizzata nella presentazione nel 2007, all'interno dei propri cataloghi, di una nuova famiglia di snack al cioccolato contraddistinti dal marchio Sorì; più precisamente Sorì Cereals, barrette al cioccolato latte/bianco con cereali e Sorì Rice, barrette al cioccolato latte/bianco con riso soffiato.

Ovviamente con il contratto stipulato, il Gruppo Buondì-Bistefani per tutelare l'immagine del suo storico prodotto ha definito dei limiti alle possibilità produttive in ambito nazionale alla Sorini S.p.A.

### *1.3.4 Costituzione della nuova Feletti 1882 S.r.l.*

La Sorini ha avuto un ruolo determinante nella costituzione della nuova società Feletti 1882 di Point Saint Martin di cui oggi Alquati è diventato amministratore unico. Una scelta non casuale, visto che la Feletti è stata una delle aziende che ha segnato la storia del mercato dolciario italiano dell'alta qualità. L'operazione a forte valore strategico verrà approfondita nel capitolo successivo.

## 2. L'organizzazione dell'azienda

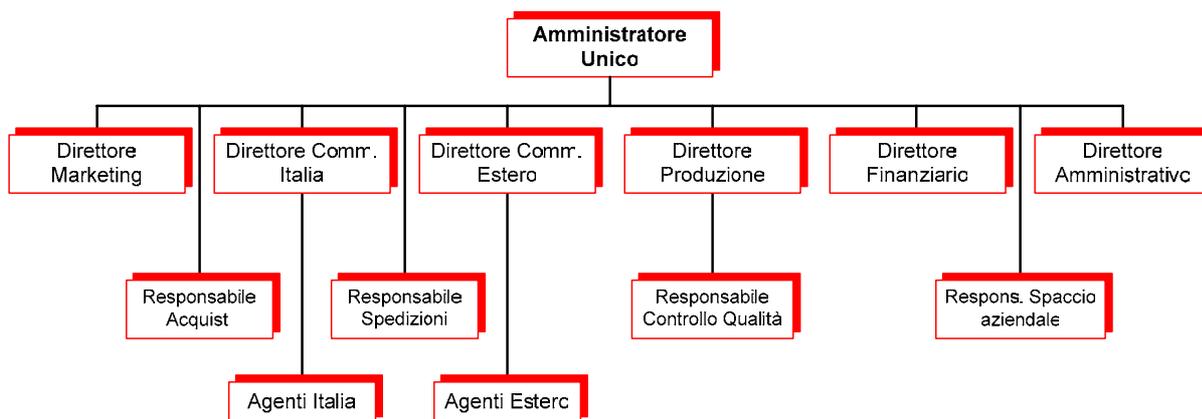
### 2.1 La struttura organizzativa

La Sorini, pur essendo cresciuta fortemente in questi ultimi anni, mantiene ancora evidentemente le caratteristiche di un'impresa gestita tipicamente secondo l'ottica familiare. Solo recentemente in azienda iniziano a essere inserite figure più tipicamente di natura manageriale. Analizzando l'organigramma aziendale è possibile individuare facilmente un'organizzazione di tipo funzionale, basata sulla comunicazione ed il controllo verticale, progettata per esprimere al massimo l'efficienza.

Le attività sono quindi raggruppate in base alla comune funzione di appartenenza dalla base fino al vertice dell'organizzazione.

Ovviamente una struttura di questo tipo, comporta una serie di vantaggi e svantaggi. I principali vantaggi sono soprattutto legati alla capacità di sfruttare le economie di scala, e di facilitare e sviluppare all'interno delle funzioni le capacità e le competenze. Gli svantaggi sono invece tipicamente legati ad un eccessivo accentramento decisionale al vertice e ad uno scarso livello di coordinamento orizzontale.

Figura 1 - L'organigramma aziendale di Sorini S.p.A



Nella Sorini queste due tipologie di svantaggi emergono proprio in maniera evidente e rappresentano gli attuali punti deboli della struttura organizzativa aziendale. Come è infatti possibile evidenziare dall'organigramma, a capo dell'azienda troviamo il Rag. Alquati il quale, nella veste di Amministratore Unico della società, si occupa in modo più o meno diretto dell'intera gestione aziendale, accentrando presso di sé la maggior parte delle decisioni aziendali, comprese quelle di natura non prettamente strategica.

Nel caso di Sorini, l'imprenditore Carlo Alquati è perfettamente consapevole della situazione e dell'effettiva necessità di delegare responsabilità senza dover tuttavia escludere, secondo il mio punto di vista, l'ausilio di manager esterni dotati di un elevato livello di esperienza. Tutto ciò è evidenziato anche dalla successiva tabella in cui emerge il raddoppio del numero dei dirigenti aziendali avvenuto in questi ultimi 5 anni.

Tabella 1 - Organico medio aziendale, ripartito per categoria.

<i>Personale</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
Dirigenti	3	3	4	4	6	6
Impiegati	28	28	29	31	32	34
Operai	117	129	144	139	171	178
<b>Totale</b>	<b>148</b>	<b>160</b>	<b>177</b>	<b>174</b>	<b>209</b>	<b>218</b>

Il secondo punto debole della struttura aziendale è invece legato allo scarso livello di coordinamento orizzontale presente in azienda. Le informazioni, pur muovendosi facilmente in verticale, trovano maggiori ostacoli a farlo orizzontalmente. Tutto ciò si manifesta nel concreto con l'emergere di conflitti tra le diverse funzioni aziendali e un conseguente carico di problematiche per i vertici aziendali. Ovviamente questi conflitti significano una perdita di efficienza per l'impresa e nei casi più gravi si può arrivare anche alla paralisi del sistema aziendale, soprattutto quando i conflitti emergono lungo la direttrice del ciclo operativo (acquisti-produzione-vendita).

Proprio per evitare che l'emergere di tali conflitti compromettano la funzionalità dell'azienda si sta pensando di modificare leggermente la struttura organizzativa di Sorini, prevedendo l'introduzione di alcuni organi di staff, il cui compito sarà appunto quello del coordinamento e di facilitare quindi la comunicazione orizzontale tra le diverse funzioni del ciclo operativo.

## 2.2 L'offerta

L'azienda Sorini si caratterizza per un'offerta particolarmente ampia, che nel complesso abbraccia tutti i singoli segmenti del settore del cioccolato. L'azienda produce e vende: praline, cioccolatini, ovetti, uova, monete, snack, marron glaces e tavolette per un numero complessivo di referenze superiore a 1000. Le diverse forme di prodotti al cioccolato vengono infatti presentate al cliente attraverso numerose tipologie di forme e formati: dallo sciolto, alle buste, alle confezioni, alle scatole regalo. Lo stesso tipo di cioccolatino, per esempio un gianduiotto, viene confezionato in buste da 1kg, 500 o 200 gr, in confezioni rigide o in scatole regalo in combinazione con altre tipologie di prodotto. Partendo da un singolo prodotto è quindi facile comprendere come il numero delle referenze tenda facilmente a moltiplicarsi. Il peso che le diverse tipologie di prodotto hanno sul fatturato di Sorini sono esplicitate dalla Tabella 2.

Tabella 2 - Peso delle diverse tipologie di prodotto sul totale del fatturato aziendale. Fonte: dati aziendali

<b>Peso % sul fatturato</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Praline e Cioccolatini	37,6	42,3	44,5	42
Confezioni Regalo	34,9	32,1	33,2	33
Ovetti	9,5	9,8	8,7	8,8
Uova	5,7	5,3	4,6	4,7
Monete	6,6	5,5	4,1	4,7
Marrons Glaces	3,0	2,6	2,1	1,9
Altro	2,8	2,5	2,7	3,0
Tavolette	0,0	0,0	0,2	1,5
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Emerge chiaramente come le praline, i cioccolatini e le confezioni regalo rappresentino il vero core-business dell'impresa. E' opportuno segnalare come la Sorini abbia sul mercato una posizione molto forte relativamente alle confezioni regalo ed in particolare alle scatole in plastica. Ciò è dimostrato dal fatto che le sue confezioni regalo vengano spesso copiate dalla concorrenza. Proprio per tale ragione in questi ultimi anni la Sorini ha deciso di studiare forme particolari di scatole, in modo da poter ottenere una protezione dalla copiatura (la tipica scatola rettangolare, in quanto forma comune, non può infatti essere oggetto di forme di tutela legale).

Altre tipologie di prodotti invece quali Uova e Marrones Glaces stanno invece riducendo il loro peso sul fatturato nel tempo. Ciò è dovuto non tanto a precise decisioni strategiche quanto piuttosto ad una domanda esterna che per tale tipologia di prodotti si mantiene piuttosto stabile. Le tavolette hanno ancora un peso particolarmente basso, in quanto rappresentano una gamma di prodotti che, come spiegheremo meglio in seguito, è stata introdotta nel corso del 2005. Già nel 2006 l'azienda ha ottenuto buoni risultati anche per questa nuova tipologia di prodotto. Nei primi 4 mesi del 2007 nelle tavolette l'azienda ha già praticamente raggiunto il fatturato dell'intero 2006.

Non bisogna poi dimenticare che nel 2006 si sono manifestati i primi risultati anche per la vendita delle caramelle e delle gelees di nuova introduzione.

Per quanto concerne i brand utilizzati, la Sorini S.p.A (escludendo momentaneamente il discorso Feletti 1882) produce attraverso due tipologie di brand: Sorini e Turist. Come già precedentemente affermato il marchio Sorini fa dell'ottimo rapporto qualità prezzo il proprio vantaggio competitivo. Il brand Turist, il cui ruolo è comunque marginale, viene invece utilizzato per i prodotti il cui obiettivo è sfruttare al massimo i vantaggi di costo. Si tratta infatti sostanzialmente degli stessi cioccolatini a brand Sorini, confezionati con incarti meno sofisticati e quindi economicamente più convenienti. I prodotti a brand Turist sono destinati soprattutto ai discount e ad alcuni paesi esteri non particolarmente sviluppati.

Dal punto di vista prettamente commerciale l'offerta Sorini viene organizzata attraverso dei cataloghi che vengono solitamente preparati ad inizio di ogni anno. Il catalogo più importante è quello del cioccolato, dove si trovano tutti i cioccolatini prodotti nelle diverse forme e grammature. In un secondo catalogo troviamo invece tutte le scatole regalo, da quelle di cartone a quelle in plastica. Un terzo catalogo definito "linea rossa" contiene invece tutti i prodotti studiati appositamente per le festività natalizie. In tale catalogo i prodotti di cioccolato vengono solitamente abbinati a piccoli oggetti legati alle ricorrenze festive. Infine dal 2006 due nuovi cataloghi si sono aggiunti all'offerta Sorini: quello delle tavolette e quello delle gelees.

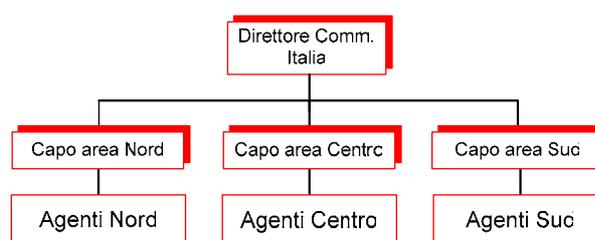
### **2.3 La rete di vendita e i canali distributivi**

La forza di vendita riveste sovente un ruolo chiave nella creazione e nello sviluppo della relazione fra cliente e impresa venditrice e nel complesso rappresenta quindi un elemento essenziale per l'acquisizione del vantaggio competitivo dell'impresa.

La forza di vendita dell'azienda castelloneoneese presenta i caratteri di flessibilità tipici delle imprese di medie dimensioni italiane. Stiamo infatti facendo riferimento ad una struttura formata esclusivamente da agenti plurimandatari, a cui vengono assegnati mandati specifici per area

geografica e per tipologia di canale distributivo. Per quanto concerne l'Italia l'attuale rete di agenti, composta da 52 membri, consente all'impresa di coprire l'intero territorio nazionale. Gli agenti vengono gestiti da tre capi area presenti in azienda, quest'ultimi si suddividono la gestione degli agenti in base al comune criterio geografico (nord, centro, sud). I tre capi area fa loro volta riportano al direttore commerciale Italia. ( Figura 2).

Figura 2 - Struttura dell'ufficio commerciale Italia di Sorini.



La medesima struttura viene poi replicata anche per quanto concerne l'ufficio commerciale estero. Anche in questo caso infatti la rete di vendita è composta da agenti che solitamente gestiscono in esclusiva il marchio Sorini sull'intero territorio nazionale straniero.

Andiamo ora ad analizzare quali canali distributivi l'azienda utilizza. Inizialmente è importante affermare che anche nell'industria del cioccolato il ruolo più importante è giocato dalla grande distribuzione (Gdo). La vera capacità della forza di vendita deve infatti essere quella non solo di riuscire a far entrare i prodotti all'interno della Gdo, ma anche di garantire un posizionamento ottimale sullo scaffale all'interno dell'area espositiva. Le aziende del settore si fanno una concorrenza sfrenata per cercare di ottenere il miglior posizionamento all'interno del punto di vendita.

Per ciò che concerne Sorini un ruolo importante a tal scopo è stata l'introduzione di particolari display in grado di presentare molto bene il prodotto all'interno del centro commerciale.

Un'importanza sempre maggiore la stanno riscontrando i discount, canale che in Italia è ancora poco sviluppato. Se i grossisti mantengono ancora il loro peso, le pasticcerie stanno perdendo d'importanza come canale distributivo soprattutto per quelle aziende che come Sorini si posizionano nella fascia convenienza del mercato. La Tabella 3 ci permette di comprendere il peso che i diversi canali distributivi rivestono per la Sorini.

Tabella 3 - Ripartizione del fatturato Italia per canale distributivo. Sono escluse le lavorazioni fatte a marchio di terzi

<b>Tipologia di canale distributivo</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Gd e Gdo	49,7%	47,8%	50,5%	48 %
Ingresso	31,1%	32,9%	29,1%	29,8%
Discount	11,3%	12,1%	14,2%	14,9%
Dettaglio Tradizionale	3,6%	3,6%	3,5%	4%
Vari	1,8%	1,6%	1,5%	1,4%
Confezionatori cesti	1,3%	0,9%	0,6%	0,8%
Ambulanti	1,0%	0,9%	0,6%	0,6%
Negozi aziendale	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%

Fonte: dati aziendali.

Come è possibile vedere, la grande distribuzione rappresenta il principale canale di vendita e anche all'interno della Sorini il suo peso, si mantiene piuttosto stabile. Il canale Gdo è quello su cui l'azienda sta oggi puntando principalmente, e sul quale si attende quindi una crescita nei prossimi anni. Da segnalare anche l'aumento del peso dei discount che in 3 anni hanno guadagnato quasi 4 punti percentuali a scapito di alcune categorie marginali quali gli ambulanti (i quali solitamente ritirano gli stock aziendali invenduti) e i confezionatori di cesti. Invece, aumenta lievemente il suo peso il canale del dettaglio tradizionale.

Dopo aver quindi compreso quali siano i canali distributivi utilizzati dall'impresa, è importante capire dove geograficamente l'azienda vende i propri prodotti. La prima distinzione che è necessario fare è tra: le produzioni destinate a soddisfare le esigenze della domanda nazionale, quelle destinate ai paesi esteri e le produzioni realizzate per c/terzi.

La Sorini S.p.A. non si limita infatti a produrre esclusivamente prodotti a proprio marchio ma, come precedentemente accennato, l'azienda rappresenta il "braccio produttivo" per alcune referenze di aziende quali: Pernigotti, Bauli, Unilever, Attibassi, Caffarel e Gruppo Buondi-Bistefani. Nei dati sotto riportati, la categoria delle produzioni realizzate per c/terzi rimane a se stante in quanto non è possibile identificare a priori quale tipo di destinazione verrà assegnata alla merce dall'azienda esterna.

Tabella 4 - Ripartizione del fatturato aziendale per area geografica. Fonte: dati aziendali.

Dest.	2003		2004		2005		2006	
	Val.	% sul tot	Val	% sul tot	Val	% sul tot	Val	% sul tot
Italia	23.639	54,8	27.701	46,5	25.094	50,9	24.775	44,8
Estero	15.798	36,6	18.896	35,6	17.089	34,7	20.667	37,7
C/terzi	3.608	8,5	9.492	17,9	7.122	14,4	9.856	17,8

I dati presenti nella tabella ci consentono di fare alcune importanti considerazioni. Se si osservano i numeri in termini relativi emerge come l'Italia stia perdendo peso, mentre l'estero e le produzioni c/terzi stiano facendo segnalare un forte aumento.

Con la tabella sottostante viene analizzato in maggiore profondità il mercato italiano. In linea con i valori indicati nell'analisi del settore le regioni del nord, con in testa la Lombardia, pesano il 56% del fatturato e rappresentano quindi il principale mercato di sbocco della Sorini. Segue il centro Italia che consuma circa il 26% del valore delle produzioni dell'azienda (il Lazio è la seconda regione di destinazione merce per la Sorini) ed infine il Sud, per ovvie ragioni economiche e climatiche.

Tabella 5 - La ripartizione del fatturato aziendale all'interno del territorio italiano. Fonte: dati aziendali.

Rank	Regione	Fatturato 2005	Rank	Zona	Fatturato 2005
1	Lombardia	11.050.533	1	Nord	20.859.344
2	Lazio	7.422.159	2	Centro	9.359.653
3	Emilia Romagna	3.522.039	3	Sud	6.463.550
4	Veneto	2.920.890			

La Sorini S.p.A. esporta circa il 37% del proprio fatturato. La ripartizione geografica del venduto maturato nei paesi esteri viene riassunta dalla successiva tabella. La maggior parte delle merci viene esportata all'interno del continente europeo soprattutto in Austria, Gran Bretagna, Slovenia e Francia. Le esportazioni destinate al Medio Oriente, diminuite in percentuale in questo ultimo anno a causa dei sanguinosi conflitti che affliggono questi territori, riguardano soprattutto Israele ed Emirati Arabi. Il continente americano, con gli Stati Uniti in testa, mantiene invece il suo peso. Un ruolo strategicamente importante è ricoperto dalle esportazioni in Oceania che crescono in valore assoluto e mantengono invece la loro posizione in termini relativi. In tale continente infatti le stagioni sono invertite rispetto a quelle del nostro emisfero. Ciò significa che, in tali paesi, la maggior parte del fatturato viene maturato nel periodo di aprile-settembre consentendo quindi all'impresa di compensare le minori vendite maturate nel periodo estivo dei paesi dell'emisfero settentrionale. Infine, bisogna segnalare la crescita delle esportazioni nei paesi Orientali e più precisamente: Hong Kong, Giappone e soprattutto Cina. In questi ultimi anni anche Sorini S.p.A. inizia ad intravedere importanti opportunità nel mercato cinese, soprattutto con il proprio brand di alta qualità: Feletti 1882.

Tabella 6 - Ripartizione geografica del fatturato aziendale. Fonte: dati aziendali.

Dest.	2003		2004		2005	
	Val.	% sul tot	Val	% sul tot	Val	% sul tot
Europa	7.747.483	55,6	8.713.852	58,1	9.679.834	59,4
Medio Oriente	3.174.421	22,8	3.088.522	20,6	2.761.589	16,9
America	1.356.896	9,7	1.522.435	10,2	1.668.205	10,2
Oceania	1.272.534	9,1	1.352.556	9,0	1.473.923	9,0
Oriente	371.697	2,7	289.649	1,9	686.290	4,2
Africa	12.285	0,1	25.811	0,2	35.123	0,2

### 3. I risultati economici

L'obiettivo ultimo delle imprese è ovviamente quello di riuscire, attraverso la loro attività, a creare un "valore" che sia in grado di soddisfare le esigenze dei diversi stakeholders coinvolti. Come è facilmente intuibile, la natura di questo "valore" dipende da quale punto di vista si assume per analizzare l'impresa: l'interesse degli azionisti è ovviamente diverso da quello dei clienti, dei dipendenti e della comunità. La possibilità per l'impresa di ottenere il successo dipende quindi dalla sua capacità di saper soddisfare al meglio gli interessi delle parti coinvolte pur essendo questi talvolta fra loro contrastanti. E' importante sottolineare come, in questi ultimi anni, il successo dell'impresa non venga più considerato esclusivamente dal lato economico e reddituale: sempre maggiore importanza inizia, infatti, ad assumere anche il lato sociale dell'impresa. Anche nel mondo imprenditoriale si sono diffusi termini come corporate social responsibility, bilancio sociale o sviluppo sostenibile. Ovviamente nel caso di Sorini, tendendo in considerazione il tipo di impresa, non abbiamo delle formule codificate e strutturate di social responsibility. Tuttavia, è importante sottolineare come Sorini sia una realtà economica molto amata e rispettata dalla gente del luogo. Per molte persone questa azienda ha rappresentato una

fonte di guadagno alternativa al lavoro nei campi e ha dato, e dà tutt'oggi, un'occupazione ai giovani e alle donne attraverso la produzione stagionale. La Sorini ha saputo inoltre costruire negli anni un buon rapporto anche con le istituzioni locali, da un lato queste hanno aiutato l'impresa nei momenti di difficoltà, dall'altro la Sorini ha contribuito in modo determinante alla riduzione della disoccupazione giovanile e femminile della zona.

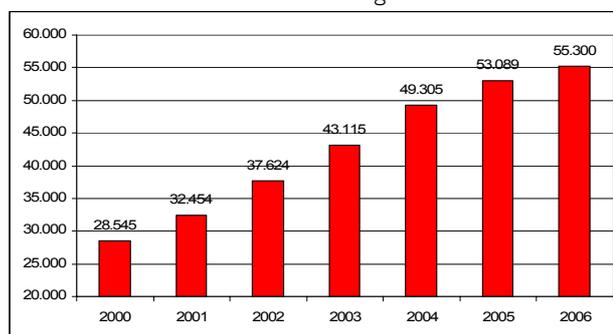
Dopo aver quindi compreso il ruolo sociale dell'impresa, passiamo ora ad illustrarne i risultati economici. Per prima cosa analizzeremo attraverso i principali indicatori i risultati ottenuti dall'azienda, dopodiché vedremo come interpretare le performance dell'impresa alla luce di quanto realizzato dai suoi diretti concorrenti.

Il primo indicatore che sicuramente deve essere analizzato è il fatturato aziendale. Come si evince dal grafico e dalla tabella sottostante l'azienda castelleonese ha ottenuto in questi ultimi 5 anni quasi il raddoppio del fatturato aziendale.

Tabella 7 - Andamento del fatturato aziendale negli ultimi 5 anni. Fonte: dati aziendali.

€ x 1000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fatturato	28.545	32.454	37.624	43.115	49.305	53.089	55.300
Variazione		13,7%	15,9%	14,6%	14,4%	7,7%	4,2%

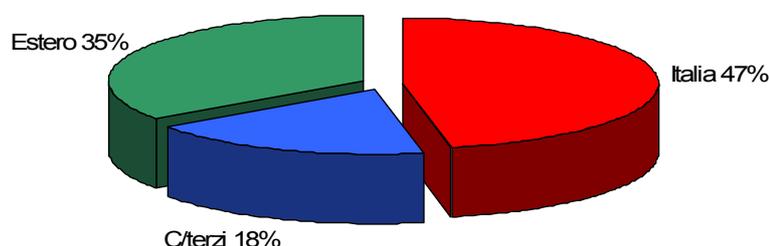
Figura 3 - Andamento del fatturato aziendale negli ultimi 5 anni. Fonte: dati aziendali.



Il grafico sottolinea come una crescita imponente abbia permesso alla Sorini di divenire in poco tempo un'impresa riconosciuta all'interno del settore del cioccolato. Una crescita di tale tipo è legata a due tipologie di ragioni. La prima è una causa esterna ed è legata, alla crescita della domanda che contraddistingue il settore del cioccolato in questi ultimi anni. Tuttavia, tenendo in considerazione che il mercato del cioccolato sta crescendo intorno a valori pari al 3% annuo, la Sorini sta registrando delle performance migliori del mercato. Il merito della Sorini è stato quello di definire una strategia che le ha consentito di evitare lo scontro diretto con le principali imprese del settore, quali Ferrero o Nestlè, e di posizionarsi nella fascia di mercato a concorrenza limitata non coperta da queste grandi multinazionali. Quindi la crescita non deve essere fatta risalire solo a cause esterne, ma è dovuta anche alla capacità strategica dell'impresa di definire un buon posizionamento di mercato.

Se analizziamo la composizione del fatturato aziendale, possiamo vedere come l'impresa abbia saputo costruire un giusto mix tra fatturato Italia, lavorazioni per conto terzi e fatturato estero. Graficamente:

Figura 1 - Ripartizione del fatturato aziendale. Fonte: dati aziendali.



Un'altra precisazione sul fatturato che è opportuno fare è legata al fatto che ovviamente questo viene maturato soprattutto nel periodo settembre-marzo. Le campagne prodotti specificatamente studiate per il Natale e la Pasqua ogni anno pesano complessivamente il 50% del fatturato aziendale. Di questo 50%, il 71% viene realizzato a Natale mentre la Pasqua con il 29% ha un'incidenza sicuramente minore.

Nella tabella sottostante troviamo riassunti tutti i principali indicatori della performance aziendale posti in confronto con quelli ottenuti dai principali concorrenti. Per garantire un'omogeneità di confronto sono state escluse dal campione le grandi multinazionali. Tra le imprese sotto elencate è necessario precisare che i concorrenti diretti dell'impresa sono essenzialmente: la Witor's, la Luigi Zaini, la Icam e in secondo luogo Pernigotti. Le aziende sono ordinate per il valore del fatturato fatto registrare nel 2004.

Tabella 8 - Principali indicatori di bilancio delle aziende del settore. Fonte: Banca dati AIDA della Bureau Van Dick

Ragione Sociale	anno	Fatt migl. €	Valore Aggiunto migl. €	Ris. di esercizio migl. €	Indice di liquidità	Indice di indebit a breve	Ros %	Roi %	Roe %
CAFFAREL S.P.A.	2004	64.564	24.961	1.749	1,18	0,52	4,64	4,35	7,93
WITOR'S S.R.L.	2004	61.978	12.298	983	0,8	0,73	5,15	5,14	6,73
CADBURY ITALIA S.P.A.	2004	60.783	16.593	121	0,64	0,89	3,27	4,82	10,06
PERNIGOTTI S.P.A.	2004	56.998	15.113	70	0,79	0,84	4,86	4,25	1,32
ICAM S.P.A.	2004	55.906	14.514	1.244	0,62	0,77	6,73	7,91	19,4
SORINI S.P.A.	2004	49.305	14.322	2.859	0,91	0,65	11,84	10,66	17,5
LUIGI ZAINI S.P.A.	2004	31.361	7.621	115	0,74	0,8	3,54	4,6	6,66
DOLCISSIMO S.R.L.	2004	26.354	5.666	804	0,87	0,68	5,66	14,43	27,58
NUTKAO S.R.L.	2004	24.893	3.594	176	0,76	0,74	2,54	4,23	6,01
LA GIULIA IND. S.P.A.	2004	21.708	6.382	91	1,17	0,47	3,37	6,36	2,4
NATURAL S.P.A.	2004	16.753	2.213	703	0,25	0,84	3,59	3,39	28,8
CRISPO S.R.L.	2004	15.327	2.043	234	1	0,54	3,78	3,14	2,82
BARATTI & MILANO S.R.L.	2004	14.932	3.270	700	1,17	0,41	7,22	9,43	11,59

Il primo dato che emerge chiaramente è relativo al risultato di esercizio. Nel 2004 la Sorini è stata l'azienda che ha ottenuto l'utile più alto del campione. Il giudizio positivo si conferma anche tenendo in considerazione il rapporto tra utile ed il capitale investito nell'azienda (Roe). La Sorini ha deciso di reinvestire all'interno dell'azienda l'intero utile al fine di sostenere finanziariamente gli investimenti effettuati e da effettuarsi in futuro.

## 4. La crescita per linee esterne: Feletti 1882

### 4.1 Introduzione

In questo capitolo ci soffermeremo ad analizzare con maggiore accuratezza una delle operazioni di crescita poste in essere dalla Sorini nell'anno 2005: l'acquisizione della vecchia Feletti e la successiva costituzione della nuova "Feletti 1882" di Point Saint Martin (AO).

Il capitolo avrà inizialmente l'obiettivo di far conoscere Feletti e le sue storiche origini. In secondo luogo, verrà indicata la modalità attraverso la quale questo tipo di operazione è stata svolta e quali soggetti ne sono stati coinvolti. Successivamente si passerà ad illustrare come sia avvenuta l'integrazione tra le due aziende, ed infine, le motivazioni che hanno spinto la Sorini ad effettuare questo investimento attraverso un'attenta valutazione delle sinergie che si intendono sfruttare in futuro.

### 4.2 Chi era Feletti

Il 1800 è stato il secolo in cui Torino acquisì la fama di rinomato centro cioccolatiero tanto è vero che fin dagli inizi del secolo gli svizzeri (allora parte della svizzera apparteneva al Ducato di Savoia) scesero a Torino per meglio imparare l'arte del cioccolato. Infatti i pasticceri torinesi cominciarono a fabbricare delle pastiglie di cioccolato aromatizzato, i "Diablotin" (diavolini) e i "givu" (cicche) cioè gli antenati degli attuali gianduiotti. Questo artigianato era comunque restio ad una vera e propria estensione sia industriale che commerciale e fu solo dopo il 1880 che la fabbricazione del cioccolato si affermò come industria vera e propria.

Proprio in questa zona sono infatti nate alcune delle grandi imprese italiane legate al settore del cioccolato, le più importanti sono: Ferrero, Streglio, Pernigotti e Novi. E' in questo clima di fervore operativo che nel 1882 un certo Carlo Birocchetto chiese la licenza per la fabbricazione del cioccolato aprendo un laboratorio in Via della Basilica a Torino. L'alto livello qualitativo della sua produzione gli permise di acquisire, in breve, una buona notorietà tanto è vero che, inauguratasi nel 1890 la nuovissima galleria Umberto I°, il salotto della Torino fine Ottocento, il Birocchetto vi trasferì, ingrandendolo, il suo laboratorio con annesso negozio di vendita al pubblico ove oltre alle sue specialità si poteva anche degustare il classico tradizionale "bicerin" (bevanda con miscuglio di caffè e cioccolato).

E' questa l'origine storica della moderna Feletti, che ben presto s'impose per qualità produttiva e nel giro di pochi anni acquisì risonanza internazionale tanto è vero che partecipò alle Esportazioni dell'Alimentazione a Parigi nel 1903 e a Londra nel 1904, ottenendo diplomi e medaglie d'oro. Al termine della prima guerra mondiale la Ditta Birocchetto Carlo fu rilevata dal Commendator Feletti, di cui assunse il nome. Dopo varie vicissitudini il seme gettato nel 1882 si

era così sviluppato che, a distanza di mezzo secolo, nel 1932 sbocciò nella costituzione del nuovo stabilimento industriale in Via Nicola Fabrizi, sempre a Torino. Purtroppo il fervore operativo venne stroncato dalla Seconda Guerra Mondiale.

Lo stabilimento subì gravi danni e la fine della guerra trovò l'azienda in una posizione di estrema difficoltà produttiva, commerciale e finanziaria. L'azienda si riprese velocemente e nel 1952 divenne Cioccolato Feletti S.r.l. per trasformarsi poi nel 1963 in Società per Azioni. La ripresa fu tale che il vecchio stabilimento non poteva più garantire la possibilità di apportare quegli ampliamenti ormai divenuti indispensabili e divenne quindi urgente la necessità di costruire un nuovo stabilimento in altre località. Così nel 1968 nasce a Pont Saint Martin (Valle d'Aosta) l'attuale stabilimento che, con l'apporto di nuovi capitali, ne continuò l'attività sotto la nuova ragione sociale "Chocopont Italo-Suisse S.p.A" licenziataria del marchio Feletti. Con la fine degli anni Ottanta la Chocopont conferì tutto il suo complesso manifatturiero alla "Cioccolato Feletti S.p.A."

Negli anni più recenti la storia Feletti, che vede l'ingresso nella proprietà del Gruppo Cedrinca, nonostante i buoni risultati commerciali ottenuti, è caratterizzata da una gestione poco accorta, soprattutto dal lato dei costi di produzione. Nel 2004, una grave crisi finanziaria coinvolge l'intero assetto del Gruppo Cedrinca e conseguentemente si ripercuote anche sull'industria valdostana, che si trova costretta a dichiarare il fallimento. Sembrerebbe finire così, apparentemente, la storia di uno di una delle industrie del cioccolato più celebri dell'epoca.

#### **4.3 La costituzione della nuova "Feletti 1882 S.r.l."**

Nel 2004 il Tribunale di Aosta sancisce il fallimento della Cioccolato Feletti S.p.A. L'azienda in quell'anno cessa quindi la sua attività, con grande rammarico per la comunità locale del piccolo paese di Point Sant Martin. La situazione creatasi e la successiva messa in asta dell'impresa fallita, fa sì che sul mercato delle aziende si venga a trovare uno dei marchi storici dell'industria del cioccolato.

E' in questo momento che la Sorini percepisce la possibilità di una potenziale operazione di crescita esterna e decide quindi di partecipare all'asta giudiziale. Grazie alla tempestività dell'operazione, la Sorini S.p.A ed in prima persona l'imprenditore Carlo Alquati hanno partecipato all'asta giudiziaria e dopo alcune vicissitudini sono riusciti ad accaparrarsi la proprietà della azienda fallita accollandosi anche il vecchio passivo della società. Dopodichè si è costituita una nuova società la Feletti 1882 Srl la cui gestione operativa è stata affidata al Rag. Carlo Alquati il quale viene nominato amministratore unico della nuova società.

#### **4.4 Le motivazioni dell'operazione**

Con la costituzione e successiva acquisizione della nuova Feletti 1882 S.r.l., la Sorini è quindi entrata anche nella fascia premium del mercato. Tale tipo di operazione non prevederà l'inglobamento della società valdostana nella Sorini S.p.a., anzi è proprio volontà dei manager dell'azienda di mantenere le due realtà separate (tranne per le funzioni amministrative) allo

scopo di non andare ad intaccare l'immagine di qualità che il brand Feletti possiede all'interno del mercato.

Oggi, dunque, le produzioni dell'azienda sono contraddistinte da tre tipologie di brand: Turist, Sorini e Feletti 1882. Volendo rappresentare l'identità di queste tre tipologie di marche si ottiene il sottostante grafico. Ricordiamo che con la dimensione qualità non ci riferiamo esclusivamente alla qualità del cioccolato, quanto piuttosto all'attenzione posta nel processo di produzione e all'insieme degli elementi che vengono utilizzati per la presentazione del prodotto sul punto di vendita (packaging, incarti, cartoni ecc..)

Da quanto affermato fin ora, appare chiaro come il nuovo posizionamento della Feletti 1882 nella fascia premium del mercato presuppone inevitabilmente lo scontro con il leader indiscusso di tale arena competitiva: la Lindt & Sprüngli. Nel complesso quindi Feletti 1882 si pone nella fascia alta del mercato, con prodotti qualitativamente analoghi a prezzi inferiori rispetto al leader di mercato della fascia premium.(Lindt).

Proprio a conferma del perseguimento di tale tipologia di strategia la mission della nuova Feletti 1882 utilizzata per la presentazione agli agenti commerciali della nuova impresa è stata riassunta in "Feletti 1882: il piacere di un cioccolato di alta qualità alla portata di tutti".

Figura 4 - Le tipologie di brand utilizzati da Sorin



#### 4.5 Le sinergie tra Feletti 1882 S.r.l. e Sorini S.p.A.

Le ragioni sottostanti all'operazione di acquisizione dell'azienda Feletti non sono spiegabili semplicemente attraverso il desiderio dell'azienda castelleonese di crescere e di farlo in un nuova arena competitiva del settore del cioccolato. In questo tipo di operazione è riscontrabile infatti la volontà di beneficiare delle sinergie che le due aziende oggi sotto un'unica guida operativa e strategica consentono di sfruttare.

L'operazione di acquisizione della Feletti da parte di Sorini S.p.A. non ha previsto una formalizzazione delle potenziali strategie sfruttabili. Tuttavia ciò non significa che queste non siano state per nulla considerate. Ciò premesso, è quindi possibile iniziare a considerare le sinergie di carattere più importante che verranno sfruttate: quelle produttive. Una delle grandi motivazioni che hanno spinto i proprietari della Sorini S.p.A. ad effettuare l'operazione dell'acquisizione, risiede nella possibilità di acquisire il know-how e le tecnologie necessarie per la realizzazione di un particolare prodotto di cioccolato: le tavolette. Negli anni precedenti al 2005 la Sorini S.p.A non era presente all'interno della nicchia delle tavolette di cioccolato se non in misura marginale. La Sorini S.p.A non poteva più permettersi di rimanere esclusa da una nicchia del settore del cioccolato che, come abbiamo visto nel capitolo precedente, è ad oggi

una delle più importanti del comparto con un peso superiore al 40% del mercato. La Sorini S.p.A. avrebbe quindi potuto semplicemente effettuare un investimento in impianti specializzati per la realizzazione di tale tipologia di prodotto non possedendo tuttavia le conoscenze necessarie per operare al meglio con questa tipologia di referenza in tempi rapidi. Con l'acquisizione della Feletti, azienda che storicamente ha fatto delle proprie tavolette di cioccolato uno dei suoi prodotti più importanti, la Sorini S.p.A. ha acquisito importanti conoscenze e quindi ricette per la produzione di tale specifica tipologia di prodotto. Grazie a questa operazione, Sorini già a partire dal 2006 è stata quindi in grado di proporsi al mercato con un nuovo catalogo tavolette le cui referenze condividono in gran parte le ricette di produzione utilizzate con le tavolette prodotte a marchio Feletti. La differenziazione tra i due marchi viene comunque garantita attraverso l'impiego di incarti e packaging diversi che ovviamente per il brand Feletti sono di qualità superiore.

Se da un lato Sorini S.p.A., con l'acquisizione di Feletti 1882, ha potuto completare la propria gamma prodotti, ancora più significativo è il contributo che in tal senso l'azienda castelleonese ha saputo dare alla nuova società valdostana. Infatti, la Feletti 1882, grazie alla presenza di Sorini, è stata in grado di ampliare in maniera significativa il proprio portafoglio prodotti. In tal senso quindi anche Feletti è riuscita ad affiancare ai propri prodotti storici (quali i gianduiotti, le tavolette, la Negrita o i Valdostain per esempio) un'ampia gamma di prodotti, in modo da poter sostenere la concorrenza delle altre imprese. La Feletti 1882 continuerà a produrre nel proprio stabilimento in Valle d'Aosta i prodotti maggiormente legati alla sua tradizione mentre quelli aggiunti attraverso la collaborazione con Sorini verranno prodotti all'interno dei più moderni stabilimenti di Castelleone. Per i prodotti di origine Sorini, la differenziazione qualitativa del marchio Feletti verrà comunque mantenuta attraverso gli elementi di contorno di presentazione del prodotto ai consumatori. Sempre in ambito delle sinergie produttive, la Feletti 1882 verrà dotata di due modernissimi impianti di produzione di cioccolatini la cui altissima capacità produttiva verrà in futuro utilizzata anche per le referenze di Sorini S.p.A.. Come è quindi possibile capire da quanto fin qui illustrato, le sinergie in ambito produttivo saranno molte e non si limiteranno solo agli aspetti di natura materiale. Il massimo esempio della condivisione di know-how produttivo delle due aziende lo si è avuto, per esempio, nello sviluppo della grande novità del 2006: il cioccolatino denominato "cocoa beans". Si tratta di una pralina di cioccolato fondente o al latte ripiena di una crema cacao o caffè con all'interno una granella composta da fave di cacao caramellate: una novità assoluta anche per l'intero settore. Proprio da questo esempio appare in maniera evidente la sinergia realizzata tra i rispettivi know how delle due aziende. Da un lato abbiamo la Sorini S.p.A. che ha maturato nel tempo, grazie anche ad un'apposita tecnologia, una grande esperienza nella produzione delle praline di cioccolato ripiene di varie tipologie di creme. Dall'altro invece abbiamo la grande esperienza degli uomini Feletti nell'impiego delle fave di cacao nella realizzazione di prodotti di cioccolato. Questo esempio è solo uno dei diversi che mettono in luce la capacità delle due aziende di unire i rispettivi know-how per la creazione di importanti innovazioni.

Sempre in ambito produttivo, sinergie verranno sfruttate per quanto concerne il confezionamento dei prodotti finiti. Le produzioni realizzate nella sede produttiva delle Feletti 1882 verranno in gran parte inviate a Castelleone, dove moderni impianti di confezionamento

consentiranno all'impresa valdostana di abbattere sensibilmente i costi di tale fase finale del processo produttivo. Infatti, dalle valutazioni economiche realizzate, i costi generati dall'utilizzo di impianti di confezionamento inefficienti sono così elevati da giustificare il costo del trasporto dei semilavorati nella sede lombarda.

Altre sinergie verranno sfruttate nell'ambito degli approvvigionamenti, soprattutto per ciò che concerne l'acquisto delle creme di cioccolato degli incarti e dei confezionamenti. Per entrambe l'aziende infatti sarà previsto un singolo ufficio acquisti, che si occuperà di ordinare le materie prime ai fornitori per entrambe le aziende. A trarre beneficio da questo tipo di sinergia sarà soprattutto Feletti 1882, che avrà la possibilità di sfruttare due tipologie di vantaggi. Il primo è ovviamente la possibilità di ottenere delle materie prime ad un prezzo inferiore rispetto a quanto era in grado di ottenere singolarmente, grazie agli elevati volumi ordinati per Sorini S.p.A; il secondo riguarda invece la possibilità di sfruttare la rete di contatti già ampiamente sviluppata nel tempo dall'azienda castelleonese.

Le sinergie riguardanti gli approvvigionamenti non si limiteranno alla sola fase relativa all'acquisto vero e proprio della materie prime, verrà infatti centralizzata l'intera logistica in entrata ed in uscita delle due imprese all'interno del nuovo capannone realizzato nel 2006. Per meglio precisare, tutte le materie prime non alimentari verranno immagazzinate all'interno del nuovo magazzino e all'occorrenza inviate all'azienda valdostana. Discorso analogo si avrà per ciò che concerne i prodotti finiti: le produzioni realizzate nello stabilimento Feletti in Valle d'Aosta verranno inviate al nuovo polo logistico di Castelleone per essere poi smistate in tutta Italia (salvo ovviamente i prodotti finiti destinati alle zone limitrofe).

Altre sinergie che verranno sfruttate sono di natura strutturale e riguarderanno la condivisione degli uffici amministrativi e finanziari. Tutte le operazioni di natura amministrativa e contabile verranno infatti accentrate negli attuali uffici della Sorini S.p.A appositamente potenziati.

Discorso diverso è invece quello che riguarda la funzione commerciale. Le funzioni commerciali di back office (gestione ordinazioni, per esempio) verranno infatti centralizzate, mentre le funzioni di front office e il contatto con il cliente prevederà la predisposizione di due differenti reti commerciali, facenti comunque capo allo stesso direttore. La scelta di mantenere divise le reti di vendita (salvo particolari eccezioni) è spiegabile attraverso la volontà del management di mantenere il più possibile separate le due aziende agli occhi della clientela. Se fosse infatti stata utilizzata la stessa rete di vendita si sarebbe corso il rischio che gli agenti avrebbero spinto le vendite dei prodotti dell'azienda in grado di garantire i maggiori guadagni sottoforma di provvigioni. Mantenendo separate le reti di vendita, invece, è come se sul mercato le due aziende fossero in concorrenza. Nonostante ciò sembri a prima vista un controsenso, tale situazione non spaventa i manager Sorini i quali sono perfettamente consapevoli del fatto che le due aziende, operando in fasce di mercato completamente differenti, non hanno motivo di temere una concorrenza reciproca.

#### **4.6 I problemi emersi**

La realizzazione di un'operazione di crescita esterna non è mai di semplice realizzazione per le imprese, indipendentemente dalle dimensioni delle parti in gioco. Sono infatti molti i problemi

che possono scaturire a posteriori dalla realizzazione di un'operazione di M&A ed, in alcuni casi, le problematiche che si manifestano sono così forti da vanificare anche la possibilità di sfruttare le sinergie e conseguentemente gli obiettivi per cui l'operazione era stata realizzata.

Per quanto riguarda l'operazione di Sorini, pur essendo effettivamente passato ancora poco tempo per esprimerne giudizi, all'interno dell'organizzazione si iniziano ad individuare alcune delle tipiche problematiche delle operazioni post-acquisizione. Il primi problemi sono prettamente di carattere organizzativo. Come abbiamo affermato in precedenza, tutte le funzioni amministrative, contabili e finanziarie sono state accentrate all'interno degli uffici Sorini. Ciò significa che, essendo proprio una volontà condivisibile del management di mantenere le due realtà economiche ben distinte, gli uomini si trovano a dover operare a seconda del caso per Feletti 1882 o per Sorini S.p.A.. Se dal punto di vista teorico questo non dovrebbe presentare un particolare problema, dal punto di vista operativo la situazione è invece molto più complessa e porta spesso alla generazione di errori che finiscono inequivocabilmente per compromettere l'efficienza dell'intera azienda.

Altro problema emerso all'interno dell'impresa è legato alle risorse umane e al loro know how. Più volte i manager dell'azienda hanno sottolineato la mancanza di persone in grado di ragionare secondo i canoni richiesti dall'alta gamma del mercato. Gli uomini Sorini sono stati infatti abituati da sempre a ragionare nell'ottica del soddisfacimento dei fattori critici di successo della fascia convenienza, ciò significa bassi costi, buon rapporto qualità/prezzo ecc.. Oggi le stesse persone si trovano a dover cercare di soddisfare le esigenze della fascia di mercato di alta gamma che, come è possibile immaginare, opera secondo schemi mentali completamente differenti. Questo problema - che può a prima vista sembrare banale - crea effettivamente delle difficoltà e dimostra come spesso anche all'interno dello stesso settore si trovano arene competitive diverse che operano attraverso "regole del gioco" completamente differenti. Proprio a causa dell'emergere di questa mancanza di esperienza nella fascia alta del mercato, oggi la Sorini S.p.A sta iniziando a cercare manager con conoscenze maturate all'interno di questa specifica arena competitiva.

Un terzo genere di problemi sono invece quelli legati al coordinamento. Da quanto è stato detto relativamente alle sinergie produttive che si intendono sfruttare, appare chiaro come i reparti produttivi delle due rispettive imprese debbano essere in costante comunicazione sia fra loro, sia con l'ufficio commerciale, sia con quello degli acquisti materie prime. Proprio per cercare di garantire un flusso costante di informazioni fra le diverse funzioni aziendali sono state introdotte alcune figure di coordinamento orizzontale, il cui obiettivo sarà appunto quello di raccogliere e veicolare le informazioni laddove se ne riscontri l'effettiva necessità.

## 5. Conclusioni

In conclusione, possiamo quindi affermare che le operazioni poste in essere dalla Sorini S.p.a siano giustamente ambiziose e, come tutte le operazioni di crescita esterna, allo stesso tempo anche molto complesse da gestire.

L'acquisizione della Sweet, che porterà l'impresa ad entrare in un nuovo settore con nuove regole; l'investimento nel capannone, che farà emergere nuove problematiche di logistica; e

infine l'operazione Feletti 1882, quale scelta in un certo senso obbligata per proseguire il percorso di crescita all'interno del settore del cioccolato. Queste operazioni sarebbero difficili già da gestire singolarmente, ancora di più lo sono considerando il fatto che sono state realizzate quasi contemporaneamente negli ultimi due anni. Se da un lato quindi la situazione appare piuttosto intricata, esistono tuttavia numerosi elementi che possono consentirci di essere fiduciosi relativamente al successo delle operazioni poste in essere e al tempo stesso dell'intera azienda.

Tra questi elementi dobbiamo innanzitutto citare i fattori esterni. L'azienda opera infatti all'interno di un settore, quello dolciario (ed in particolare del cioccolato), che nonostante la difficile situazione congiunturale attuale presenta dei tassi di crescita.

In secondo luogo, dobbiamo considerare elementi interni quali la dinamicità e la voglia dei manager di perseguire un miglioramento continuo.

In terzo luogo è importante pensare alla capacità dimostrata dall'impresa nel saper costruire un modello di business solido, che le ha consentito di ottenere in passato un buon successo di mercato.

Bisognerà ora valutare se l'azienda sarà in grado di sfruttare questa sua capacità per costruire dei vantaggi competitivi diversi, che siano sostenibili anche nei differenti ambienti di mercato in cui l'azienda andrà ad operare: il mercato del cioccolato di qualità con Feletti e il mondo delle caramelle con l'incorporazione della Sweet. Solo se entrambe le operazioni avranno successo la Sorini S.p.A., nel suo complesso, potrà sviluppare un vantaggio competitivo aziendale che le consentirà di continuare il suo percorso di crescita.

Un percorso di crescita di questo tipo, considerando la numerosità e la complessità delle operazioni poste in essere, non può ovviamente essere privo di rischio. Dal mio punto di vista i rischi maggiori deriveranno dal fatto che l'impresa dovrà essere in grado di passare da una struttura tipicamente familiare accentrante ad una struttura invece manageriale in cui siano ben definiti al suo interno ruoli, compiti e responsabilità. L'attuale struttura organizzativa è infatti arrivata al limite e con la realizzazione di queste nuove operazioni di crescita, si manifestano con sempre maggiore frequenza episodi di inefficienza. Solo se l'impresa, anche avvalendosi di persone esterne dotate di una consolidata esperienza di natura manageriale, riuscirà quindi a superare questa soglia e dotarsi della struttura organizzativa adeguata per gestire l'attuale realtà economica, riuscirà a continuare la vigorosa crescita realizzata in questi ultimi cinque anni.

## **COLLANA CASI AZIENDALI**

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Strategie di sviluppo di una media impresa dolciaria: il caso Sorini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.