



Collana Casi Aziendali n. 2/2008

**STRATEGIA D'IMPRESA E VISIONE SOCIALE: IL CASO
COOP IRIS-PASTA NOSARI.**

di Daniele M. Ghezzi

CASI AZIENDALI
CASI AZIENDALI

SOMMARIO

1. Le premesse e la "visione imprenditoriale"	3
2. I primi anni	4
3. Una nuova consapevolezza e il processo di internazionalizzazione	5
4. La ricerca dei partner esteri	7
5. Una progettualità condivisa: il prestito sociale	8
6. La ricerca e la strategia di mercato	9
7. La politica di prezzo trasparente	10
8. L'importanza della comunicazione e delle relazioni esterne	11
9. La crescita dal 2000 al 2005	11
10. L'acquisizione del pastificio Nosari: una scelta al bivio	13
11. Le sfide per il futuro	16

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:

Daniele M. Ghezzi, Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.

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

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

STRATEGIA D'IMPRESA E VISIONE SOCIALE: IL CASO COOP IRIS-PASTA NOSARI.

di Daniele M. Ghezzi

1. Le premesse e la "visione imprenditoriale"

La nascita della Cooperativa agricola Iris di Corteregona di Calvatone, in provincia di Cremona, è dovuta a una decina di giovani ragazzi e ragazze poco più che ventenni, alcuni dei quali lavorano in agricoltura.

Nonostante la diversa provenienza lavorativa e culturale, li accomuna non solo un forte sentimento di amicizia, ma anche l'amore per la terra trasmesso loro *in primis* dai propri genitori (spesso braccianti agricoli): da questi i ragazzi ereditano la passione e la dedizione al lavoro nei campi. Attorno al 1978 iniziano a discutere l'opportunità di rendere questa passione un progetto più concreto.

L'idea di base è quella di "fare agricoltura", ma non solo; da subito infatti appare chiaro che si deve fare agricoltura biologica, senza l'uso di sostanze inquinanti, quali pesticidi e concimi chimici, con l'autentico desiderio di recuperare un rapporto tra uomo e terra, che sia in grado di trasformare la fatica del lavoro nei campi nella soddisfazione d'aver rispettato l'ambiente e la terra. *"Per parecchi di noi, il modo in cui vedevamo trattata la terra, come ad esempio il fatto che venissero tagliate le piante senza che fossero poi ripiantate, ci spinse a intraprendere un progetto rispettoso di queste cose"*, riporta uno dei soci fondatori.

Dopo un periodo di incubazione del progetto di circa un paio d'anni, durante il quale si discute e si prendono decisioni importanti sia sul tipo di colture da praticare sia sulla forma giuridica della nuova impresa, nasce la cooperativa agricola Iris.

Sono considerazioni soprattutto "ideali" quelle che portano alla scelta della cooperativa come forma societaria; si considera questa la migliore soluzione in rapporto agli obiettivi che accomunano i soci: creare nuova occupazione, fare agricoltura biologica e stabilire un rapporto diretto col consumatore. Ancor oggi questi permangono nello statuto societario e guidano l'attività della cooperativa.

All'inizio degli anni '80 si affittano i primi ettari di terreno da dedicare all'attività produttiva e si iniziano le prime coltivazioni sperimentali senza l'impiego di sostanze chimiche.

Avendo pochissima terra a disposizione, è necessario specializzarsi in diverse colture, e perciò si scelgono gli ortaggi. Bisogna notare che, purtroppo, i risvolti "economici", gestionali ed organizzativi dell'attività sono lasciati per molti anni in secondo piano. A questo proposito sono emblematiche le parole del Dott. Maurizio Gritta, Presidente di Iris, che racconta: *"A noi bastava aver da mangiare e poter andare avanti; ci interessava dimostrare che potevamo coltivare la terra e che riuscivamo a lavorare insieme"*. Non tanto, dunque, un'economia come ricerca del profitto, quanto piuttosto come ricerca di sussistenza. In quegli anni, la remunerazione individuale viene sempre messa in secondo piano a favore di un maggior beneficio della compagine componente

la cooperativa. Gli utili eventualmente rimasti a fine mese vengono infatti suddivisi e distribuiti in base al numero dei componenti di ciascuna famiglia, e tuttora, per quanto la situazione sia più matura e i bilanci godano assolutamente di buona salute, permane comunque una politica di salari relativamente bassi se confrontati con gli standard di mercato.

Questi sono conferiti ai soci lavoratori in modo paritetico, secondo una politica che, ad esempio, non riconosce salari differenziati "gerarchicamente", in relazione, cioè, alla posizione occupata nell'organigramma aziendale.

Questo orientamento è ulteriormente evidente nella scelta iniziale di mantenere la proprietà collettiva della terra in capo alla Cooperativa Iris, per cui i soci risultano come dipendenti della cooperativa e non intestatari di una parte del suo "patrimonio". Così, sostengono con convinzione i soci, non si indebolisce la sostenibilità economica della cooperativa in caso di recesso di un socio. Fin dalla costituzione e dall'avvio del progetto della cooperativa agricola, dunque, si delinea chiaramente una "visione imprenditoriale" che si spinge oltre l'orizzonte temporale di vita e lavoro dell'attuale compagine societaria e che concepisce già Iris come qualcosa che dovrà necessariamente andare avanti e garantire la prosecuzione dell'attività agricola indipendentemente da eventi dai soci attuali.

2. I primi anni

Nel 1982-'83 viene affittato il primo appezzamento di terra; in realtà si tratta di campi di piccole dimensioni sparsi nel territorio cremonese, per un totale di circa 9000 mq. Fin da subito l'impostazione data all'attività è quella di un'azienda agricola biologica a ciclo chiuso, con allevamento di animali, coltivazione di ortaggi e cereali.

In questa prima fase, quasi "sperimentale" data la relativamente scarsa conoscenza delle tecniche di coltivazione con metodo biologico, fondamentale è il contributo fornito da alcune figure non socie della cooperativa come Ivo Totti, un ex dirigente di un grande gruppo industriale italiano e considerato il "padre" del biologico in Italia.

Questi sostanzialmente trasmette ad Iris tutta una serie di abilità e conoscenze che permettono alla cooperativa di combinare efficacemente la gestione economica di un'azienda agricola con l'applicazione del metodo biologico. Proprio grazie anche agli insegnamenti di questa persona in particolare, Iris ha rafforzato le proprie convinzioni ed ha tratto l'ispirazione per continuare nel corso degli anni a sperimentare nuove tecniche di coltivazione e a promuovere il metodo biologico, inserendosi nel dibattito scientifico internazionale inerente questo tipo di agricoltura e diventando ad oggi un'azienda di riferimento, oggetto di studio non solo a livello nazionale.

Dopo un paio d'anni dalla fondazione, nel 1986, Iris, per instaurare un rapporto più diretto col consumatore, apre il primo piccolo negozio al dettaglio a Cremona. Si vendono principalmente circa 30 varietà di ortaggi, uova, farine e grani. L'inizio è molto difficile-nel primo anno incassa solamente poco più dell'equivalente di 300 euro- ma nonostante ciò il negozio rimane aperto. Contemporaneamente prende anche avvio l'attività di divulgazione culturale del biologico; al fine di divulgare le tecniche ed i valori dell'agricoltura biologica si organizzano serate

con medici e biologi che contribuiscono a rilanciare anche l'attività del negozio e conseguentemente le vendite.

Questo aspetto caratterizza tutt'oggi la realtà della cooperativa Iris e, nel corso degli anni, le porta diversi riconoscimenti importanti, tra cui da ultimo, nel 2003, il Premio "Marcora", premio europeo per "Agricoltura – Alimentazione - Ambiente" assegnato per la prima volta ad un'azienda agricola biologica. Ad Iris viene riconosciuto il costante sforzo nella ricerca di un modello di agricoltura sostenibile sia da un punto di vista economico che ambientale, e la volontà di diffonderne le metodologie e i risultati. Oltre a partecipare alla fondazione dell'AIAB (Associazione Italiana per l'Agricoltura biologica), numerose sono le aziende agricole biologiche sparse in Italia ma non solo, che Iris aiuta concretamente, spesso e volentieri a titolo gratuito, ad avviare la propria attività.

Un anno dopo, nel 1987, al primo negozio se ne aggiunge un secondo, sempre a Cremona, in cui viene estesa l'offerta di prodotti aggiungendo anche le carni, sempre prodotti con metodo biologico.

Dopo qualche anno, però, l'inizio di una forte crisi economica nel 1992-'93 porta a dover rivedere le strategie di commercializzazione dei prodotti, mettendo in discussione l'esistenza dei due negozi di Cremona. Questi non appaiono più adeguatamente dimensionati alle capacità produttive della cooperativa e, soprattutto, non costituiscono più la fonte che garantisce il funzionamento dell'azienda.

Si decide così innanzitutto di cedere le attività commerciali dirette ed investire sull'estero, puntando, mediante la trasformazione dei prodotti con metodo biologico, ad offrire un più elevato valore aggiunto.

La ragione di fondo di questa scelta sta nel fatto che Iris ha investito su una metodologia di produzione del biologico che in qualche modo ha anticipato i tempi, per cui la vendita diretta non genera sufficienti ritorni economici in grado di supportare l'attività produttiva. Ecco dunque spiegato perchè diventa necessario cercare nuove vie e canali di distribuzione che permettano al prodotto di trovare i giusti sbocchi sul mercato.

Questa rinuncia è abbastanza dolorosa in quanto comporta la riduzione anche dell'attività di divulgazione culturale e sensibilizzazione ai temi del biologico che fino ad allora, come già emerso, ha rappresentato una parte significativa dell'attività di Iris.

3. Una nuova consapevolezza e il processo di internazionalizzazione

Il negozio diventa motivo della crisi, ma anche l'origine di una nuova fase di crescita, spingendo l'azienda ad internazionalizzarsi sul versante dei mercati di sbocco. Inoltre questa esperienza porta ad un'ulteriore presa di coscienza dei meccanismi e delle logiche economiche necessarie a guidare l'azienda secondo criteri più orientati alla redditività rispetto al passato (*"Fino ad allora i soldi li facevano solo quelli "fuori dal cancello", e non noi"*, afferma uno dei soci storici di Iris).

E' importante che all'interno di questa esperienza ci sia stata, da parte delle persone coinvolte nell'attività, la capacità di "aspettarsi", di maturare nuove idee e progetti portandoli avanti nel

tempo fino a quando sono arrivati alla giusta maturazione e sono quindi pronti per essere messi in atto.

A tal proposito vi è l'importante presa di coscienza della necessità che il prodotto trasformato debba essere "in mano" all'agricoltore, in questo caso cooperativa agricola, e la sua realizzazione non debba essere esternalizzata, come ad esempio nel caso del pomodoro e della conserva.

Questo proprio perchè vi è un'ulteriore consapevolezza del fatto che il vero plusvalore del prodotto sta nella parte trasformata e non nel prodotto agricolo "puro". Il riscontro positivo ottenuto sul mercato della trasformazione dei primi prodotti, quali farine e prodotti da forno, porta a progettare la trasformazione del grano duro in pasta e del pomodoro in salse.

Su questa scia, fin da subito si comprende che le ricette devono essere proprietarie, che non ha importanza che l'impianto sia di proprietà della cooperativa o meno, purché presti attenzione al rispetto di tutti i requisiti di igiene e sicurezza. Anche in questo caso si può affermare che Iris abbia contribuito a riformare un settore, diventando in qualche modo un punto di riferimento per altre imprese ad esso appartenenti.

Tutti i prodotti vengono inizialmente commercializzati attraverso un canale diretto particolare, quello delle famiglie organizzate in GAS (Gruppi di Acquisto Solidali), a scapito della grande distribuzione con cui Iris, per il momento, decide di non intrattenere rapporti.

I notevoli volumi di produzione che Iris riesce a realizzare già a metà degli anni '90 necessitano evidentemente di nuovi sbocchi sui mercati esteri, anche perché il mercato italiano all'epoca non si dimostra ancora pronto e sufficientemente maturo per i prodotti biologici. Al contrario, i mercati nord europei hanno una sensibilità già più sviluppata nei confronti del biologico. Se in Italia essenzialmente non c'è mercato, a differenza dell'estero, lo si deve soprattutto al fatto che, nei primi anni, la grande distribuzione non considera questo tipo di prodotti appetibili per la clientela, e quindi non riesce a giustificare un prezzo di vendita maggiore. Oggi, al contrario, l'attenzione sul mercato si è fatta più viva, e i supermercati collocano il prodotto biologico in un segmento alto, attuando campagne pubblicitarie mirate.

Il processo di internazionalizzazione commerciale della cooperativa Iris si svolge in maniera graduale e richiede circa tre anni di riflessione ed organizzazione prima di prendere concretamente avvio nel 1996.

L'individuazione dei mercati potenziali ed i primi contatti instaurati dalla Coop Iris all'estero derivano dalle reti di relazioni e conoscenze legate all'attività nel settore biologico nel corso degli anni, come ad esempio la partecipazione da parte di alcuni soci alla creazione di consorzi del biologico ed all'avvio di altre aziende nel settore, oppure ancora l'aver partecipato alla discussione, assieme a francesi e tedeschi, delle prime bozze di normativa, sul biologico poi inviate alla Comunità Europea a Bruxelles negli anni 1988-'90. In sostanza, dunque, non si tratta di una strategia pianificata a tavolino, ma dello sviluppo graduale di una rete di conoscenze reciproche tra vari produttori del biologico e altri compratori stranieri.

In quella fase storica due sono le strade tra cui Iris deve scegliere: la prima è quella di perseguire una strategia di crescita in linea con gli obiettivi di creare occupazione, e l'altra, in certa misura antitetica, di "chiudersi" e rimanere in quella sorta di "isola felice" (e che, a detta dei soci, piaceva loro molto!).

Da un punto di vista strettamente analitico, all'epoca c'è un problema economico da risolvere, ma le motivazioni che spingono alla crescita non sono dettate tanto da questo primo punto, quanto piuttosto dallo statuto della cooperativa, che "impone", qualora si sia in presenza di un utile, di creare un nuovo posto di lavoro.

4. La ricerca dei partner esteri

Il primo mercato estero da cui Iris parte è la Germania, dove si trovano dei partner tedeschi che adottano la sua stessa filosofia. In questo senso, la ricerca non mira necessariamente ad individuare imprese partner appartenenti al biologico; quello che importa, però, è che queste dimostrino la volontà di stabilire dei rapporti all'insegna della trasparenza, il che comporta, ad esempio, il fatto di condividere, prima della vendita del prodotto, una certa logica commerciale, fatta anche dalla discussione sul prezzo di vendita al dettaglio che ne garantisca l'equità per il consumatore finale, dall'esclusione di eventuali promozioni "3per2", o di concedere incentivi legati al raggiungimento di certi obiettivi economici.

In Germania c'è un importatore che tratta esclusivamente prodotti specializzati e non grande distribuzione. Egli contatta i canali tedeschi e raccoglie le loro richieste; Iris spedisce direttamente loro il prodotto dall'Italia, avendo perciò un sistema logistico molto snello che garantisce un fatturato di 500.000 euro su tre formati di pasta. In primo luogo, con riferimento ai canali di vendita, si è cercato di allineare il più possibile il prezzo tra negozi specializzati al dettaglio e grande distribuzione, in modo tale che il consumatore non si trovi nella condizione di essere discriminato in maniera rilevante. Secondo punto, la qualità è diversa: a un prezzo inferiore corrisponde una qualità inferiore; il fatto di essere riuscita a integrare la filiera consente ad Iris di garantire la stessa qualità.

In seguito, dalla Germania l'export si espande alla Danimarca, Belgio, Svezia e altri paesi del nord, mentre nei paesi mediterranei come la Spagna si arriva solo in seguito, negli anni successivi. Questa filosofia porta ad una crescita continua a partire dal 1997-'98 in poi, e che solo lo scorso anno (2006) ha prodotto un incremento dei ricavi del 30%, pari a 2 milioni di euro.

Nei paesi scandinavi come la Svezia, dove vi è un accordo con un distributore specializzato, si sta progressivamente andando addirittura verso un consumo quasi esclusivo di pasta biologica, a partire dalle mense pubbliche degli enti statali, il che prospetta ulteriori opportunità di crescita.

La strategia commerciale adottata per i mercati esteri risponde dunque a tre criteri ben precisi a cui si collegano scelte ben precise: il primo fa riferimento alla scelta dei canali di vendita, che predilige l'accordo con distributori locali, i quali si fanno poi carico in autonomia di soddisfare la domanda nazionale. Il secondo riguarda la trasparenza di relazioni stabilite con questi nella negoziazione congiunta del prezzo di vendita e il terzo, ancora, fa riferimento alla comunicazione trasparente adottata da Iris nei confronti del consumatore finale. Questo aspetto si traduce nel dichiarare fin da subito che la pasta di Iris è fatta con una miscela di grano. La miscela del marchio Iris produce pasta a marchio Iris e Biodo, ed è una miscela di grano in parte prodotto

direttamente dalla cooperativa Iris e in parte da altri coltivatori (circa 13), i quali forniscono Iris anche della farina necessaria per produrre gli altri marchi di pasta realizzati oggi dall'azienda.

5. Una progettualità condivisa: il prestito sociale

Nel momento in cui gli sforzi della cooperativa Iris si concentrano sullo sviluppo del mercato estero, questa si trova a dover affrontare due difficoltà: la peggior debacle economica nella sua storia, negli anni 1993-'96, dovuta alla diminuzione delle vendite e la conseguente necessità di reperire ulteriori risorse per finanziare il necessario sviluppo all'estero alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato.

La situazione viene affrontata con coraggio e grandi sacrifici; parte del denaro si recupera con la vendita dei negozi, che per necessità avviene sottocosto e quindi risulta meno redditizia del valore reale, e parte con il prestito sociale che porta alla raccolta di circa 320.000 euro.

E' questo un passaggio importante: ai soci della cooperativa si chiede di condividere concretamente il progetto di sviluppo per superare la crisi, con un ulteriore sforzo di tipo economico-finanziario. In cambio di ciò, la cooperativa si impegna nei confronti dei soci con una politica di interessi che riconosce 1 punto in più di quelli dei certificati postali, (il più alto interesse erogato, ai tempi, dallo Stato), che però chiede venga bloccato per 5 anni.

L'alta qualità dei prodotti biologici trasformati e l'apprezzamento ricevuto dalla clientela prospettano la fine della crisi e il rilancio per la crescita sui mercati esteri. Infatti nonostante il business dei prodotti biologici spinga a farli diventare prodotti di elite, Iris si concentra sulla costante ricerca di un rapporto qualità/prezzo che li renda sempre accessibili ai consumatori.

Questo è un momento in cui all'interno della cooperativa e dei soci viene fatta un'importante riflessione; l'evoluzione del mercato e lo sviluppo aziendale, infatti, mettono in qualche modo i soci di fronte alla scelta di continuare ad essere solo operatori, oppure di farsi affiancare nell'attività da alcune specifiche professionalità che non siano necessariamente soci operatori, ma che in virtù delle loro competenze possono apportare un valido contributo allo sviluppo della cooperativa.

L'assemblea di Iris sceglie la strada dell'apertura, che nel caso specifico significa la ricerca ed il successivo ingresso in azienda di un direttore commerciale con esperienza e capacità nell'approcciare e gestire l'ingresso in nuovi mercati. Il fatto che la cooperativa sia davvero una sorta di "grande famiglia allargata" può aiutare a comprendere meglio come l'ingresso in azienda di una persona professionalmente valida e con una diversa cultura lavorativa sia un processo accettato inizialmente non senza difficoltà.

Una parte di queste sono legate al fatto che questa persona percepisce uno stipendio più alto di quello dei soci, senza avere lo stesso senso di appartenenza alla cooperativa che contraddistingue i soci. Inoltre, essendo questa una persona capace e di carattere intraprendente, che per questo pretende talvolta di prendersi maggiori spazi di autonomia, si pone il problema di come gestire questa sorta di "intrusione" all'interno delle dinamiche decisionali e di gestione dell'attività. In realtà il tempo e la reciproca disponibilità alla

comprensione permettono di appianare le diversità di visione, il che ancora una volta consente al gruppo dei soci di crescere ulteriormente in capacità più "manageriali".

Così, a seguito dell'ingresso di una nuova direttrice commerciale, l'ufficio commerciale continua la sua crescita negli anni. Inizialmente vi è solo il presidente Gritta che affianca la direttrice nell'occuparsi del comparto biologico.

Come già accennato questo, per le sue caratteristiche, richiede una conoscenza approfondita del prodotto e un approccio al mercato particolare, laddove promuovere prodotti biologici implica un allargamento a tutta la filiera di produzione e non un focus solo al prodotto specifico (quello che si deve promuovere infatti, più che il prodotto, è il processo produttivo, un diverso modo di fare agricoltura).

6. La ricerca e le strategie di mercato

Con l'arrivo del direttore commerciale inizia la fase di ricerca del mercato. Per quanto riguarda il prodotto trasformato (tra cui pomodoro, pasta, farina, cracker) si guarda prima che all'Italia all'estero, perchè in un certo senso, per quanto possa sembrare paradossale, appare più facile e meno oneroso.

Ancora nella seconda metà degli anni '90, infatti, il mercato nazionale non è "pronto", e la scelta di puntare su altri paesi porta ad un livello in cui l'export vale poco più del 90% del fatturato totale (pari a circa 1 milione di euro). Per quanto riguarda invece il prodotto fresco (insalata, orzo, mais, pomodoro, in sintesi il prodotto agricolo "puro"), il fatturato è sempre e continua ad essere pressoché esclusivamente italiano.

Oggi giorno questo dato è calato, e il fatturato del prodotto trasformato si divide tra export e Italia rispettivamente in 70% e 30%. E' opportuno però sottolineare che ancor oggi il mercato italiano non è maturo e continua a dipendere in misura significativa dai volumi generati dalla grande distribuzione, le cui politiche commerciali non sempre riconoscono il giusto valore e una remunerazione equa alla filiera di produzione del biologico.

La strategia commerciale per l'Italia decide di puntare sul mercato diretto; questo perché sul mercato nazionale operano già tre grandi multinazionali (Ecor, Chi e Probios) con un fatturato tra i 40 e gli 80 milioni di euro, contro le quali pertanto sembra inutile puntare allo scontro diretto, in accordo con la filosofia di Iris, che non è orientata verso tali strategie.

Ciò anche perchè queste aziende hanno un catalogo con centinaia di prodotti, esattamente l'opposto di Iris, che produce pochi prodotti puntando ad una qualità superiore.

La scelta dunque è quella di rivolgersi alle famiglie sviluppando la rete dei cosiddetti GAS, Gruppi d'Acquisto Solidali, che cresce progressivamente fino a diventare difficilmente attaccabile dalla concorrenza.

Un punto di forza di questo sistema di gruppi d'acquisto, che oggi conta circa 40.000 persone (11.000 famiglie sparse in tutte le regioni d'Italia), sta nell'assortimento e nella varietà dei prodotti che Iris riesce a fornire, cosa che difficilmente altri produttori di simili dimensioni riescono a fare.

Nei confronti dei gruppi d'acquisto l'attività sviluppata riguarda la comunicazione e le pubbliche relazioni, fino ad arrivare a gestire tutti gli ordinativi via e-mail, attraverso la compilazione di un apposito modulo.

Gli ordini, però, non vengono effettuati on-line, perché si vuole mantenere un contatto in qualche modo "diretto" con l'azienda. Il listino prezzi non è pubblico, ma è comunque standardizzato (ne esistono due tipi a seconda della tipologia di acquisti).

Questo processo è abbastanza delicato, in quanto in linea di massima vengono "bypassati" tutti i meccanismi tradizionali della trattativa commerciale, a partire dalla negoziazione del prezzo finale (molto spesso è parecchio inferiore alla media di mercato). Iris infatti riconosce il prezzo al produttore solo nel caso di un acquisto pari ad almeno 6-700 kg, ossia un bancale di merce di varia natura. Questa scelta risponde a logiche di convenienza economico-gestionale.

7. La politica di prezzo trasparente

Sui mercati esteri, all'inizio, Iris subisce la presenza dei marchi concorrenti, non riuscendo ad imporre il proprio marchio.

La scelta di provare a contrastare la concorrenza con una strategia di prezzo, dopo attente analisi, viene scartata perché non rispondente alle logiche di fondo che guidano le scelte strategiche di Iris.

Il confronto con la concorrenza, sia locale che multinazionale, infatti, porta la cooperativa Iris a riflettere su un'altra questione fondamentale, la ricerca di sinergie e sostenibilità della filiera.

Partendo dalla considerazione secondo cui il biologico vada remunerato in filiera, Iris vuole raggiungere l'obiettivo di assicurare a tutti i suoi operatori una remunerazione "giusta", attraverso una politica di prezzi trasparenti, di cui l'azienda di Calvatone è tra le prime promotrici, e che ha stimolato in tal senso tutto il settore del biologico.

Per Iris non può essere sempre il costo finale a determinare il prezzo del prodotto; il primo è composto da varie componenti, tra cui il costo della materia prima, e tutta una serie di altre voci che per la pasta, ad esempio, arrivano a 14 (chiaramente con diverse percentuali di incidenza). Questo criterio assicura così che anche il coltivatore venga remunerato adeguatamente, e garantisce il continuo sviluppo della filiera del biologico, dalla produzione all'acquisto del prodotto finito.

La competizione con i grandi concorrenti basata sul prezzo è comunque insostenibile; infatti, un'azienda che dispone di 2400 referenze, contro le 40 di Iris, può vendere lo stesso prodotto sottocosto senza subire grosse perdite e recuperando margini di guadagno sugli altri prodotti.

Ciononostante, Iris dimostra di poter vendere la propria pasta di qualità ad un prezzo inferiore a quello dei grandi "marchi", senza rinunciare a remunerare la filiera a scapito della convenienza di acquisto (prezzo) per il consumatore finale, mettendo a nudo sicuramente le "distorsioni" insite nel metodo di produzione non-bio.

In accordo con questa idea, Iris persevera nella ricerca all'estero di importatori che la pensino esattamente allo stesso modo. Le controffensive della concorrenza non mancano: la Chi, ad esempio, vende per sei mesi la pasta sul mercato tedesco sotto prezzo del 15%. La strategia di

Iris è quella di riunire attorno ad un tavolo ciascuno degli attori della filiera (importatore e distributore), i quali insieme accettano di ridurre di un 3% il proprio margine, fino a vendere la pasta ad 1 centesimo di più della concorrenza (Chi). Questa nel giro di poco si trova costretta a cessare la politica di sotto-prezzo ritirandosi dal mercato, e a quel punto la quota di Iris cresce addirittura di circa il 30%.

8. L'importanza della comunicazione e delle relazioni esterne

La costante attenzione al controllo dei costi ed alla ricerca della migliore economicità possibile nella gestione, si riflette anche nelle politiche di marketing e comunicazione. Piuttosto che puntare a campagne pubblicitarie di impatto, ma anche costose, l'azienda preferisce rivolgersi ad un pubblico sicuramente più ristretto ma sensibile, in grado di cogliere il messaggio e la filosofia del "fare biologico". Le risorse finanziarie così risparmiate vengono fin dagli inizi dedicate a progetti di sostegno e beneficenza anche a livello internazionale, di cui Iris per discrezione non ama farsi vanto.

I numerosi progetti ed eventi che vedono impegnata la cooperativa su vari fronti contribuiscono a darle notevole visibilità, favorendo in particolar modo una continua crescita culturale che deriva dall'allargamento dei contatti e delle relazioni di Iris, non solo con gli operatori del mercato biologico, ma anche con il mondo della ricerca scientifica.

In tutta la sua attività di comunicazione, Iris-Nosari cerca di non perdere mai la sua immagine di azienda agricola, senza compromettere però l'identità di Iris come produttore. Ad esempio, sulle brochure dei principali clienti esteri (inglese, olandese, svedese) viene riportata sul retro della confezione l'immagine di Iris e del suo presidente Gritta, accompagnata da frasi del tipo "Maurizio la pensa così"!

Un'ulteriore dimostrazione di come l'attività di marketing sia il frutto di una concertazione e di un rapporto di collaborazione tra Iris e i distributori esteri, e non solamente qualcosa promosso da questi ultimi.

A ciò, inoltre, si aggiunge il concetto di tracciabilità del prodotto, che Iris persegue da sempre riportando sul retro delle confezioni l'origine ed i dati dell'azienda produttrice delle materie prime impiegate per realizzare quel determinato prodotto.

9. La crescita dal 2000 al 2005

In questi anni Iris continua la crescita verso l'estero, contribuisce allo sviluppo dei GAS, sfruttando Internet per gestire le vendite - ed intensifica i rapporti anche con centri di ricerca e università.

Grazie alla recuperata stabilità economica, dal 2001 al 2005 riprende lo sviluppo dell'attività attraverso l'intensificazione della ricerca in campo agricolo ed il miglioramento della qualità del prodotto in collaborazione con centri di ricerca esteri. I frutti di questo impegno non tardano ad

arrivare e trovano riscontri concreti quanto a visibilità e presenza sui mercati; nel giro di circa 5 anni la cooperativa Iris raddoppia il suo fatturato, passando dai 700-800.000 euro del 2000 ai 1,6 milioni del 2005.

Arrivano così anche diversi importanti riconoscimenti, tra cui il già citato Premio Marcora, e nuovi accordi commerciali con l'estero, come quello stipulato nel 2006 con Coop Svezia per la fornitura completa di pasta.

Guardando all'Italia, la parziale perdita di contatto diretto con la clientela ed in particolare con la rete dei GAS in seguito allo sviluppo dei sistemi telematici di vendita, viene in qualche misura compensata dalla continua attività di sensibilizzazione e diffusione sul territorio della cultura del biologico, attraverso l'organizzazione di eventi, seminari e testimonianze.

A seguito di queste attività e del "passaparola" che ne deriva (che da sempre Iris considera la migliore forma di pubblicità) si registra una crescita dell'attenzione da parte dei negozi specializzati. Su questo canale in realtà l'azienda non fa investimenti mirati di comunicazione, ma riesce a conciliare l'esistenza dei GAS con l'attività commerciale dei negozi attraverso la creazione di listini differenziati.

Partendo dal riconoscimento di elementi e differenze che tra le due categorie già esistono "naturalmente", si cerca di stabilire un listino che non penalizzi alcuna. Se da un lato, infatti, c'è la consapevolezza che i gruppi di acquisto sono composti da famiglie che acquistano le derrate alimentari e poi ne autogestiscono il consumo senza ulteriori costi, dall'altro lato si riconosce che i negozi devono sostenere dei costi che superano quelli legati all'acquisto (e in conseguenza si giustifica la ricerca di un margine di guadagno).

Allo sviluppo commerciale sul territorio nazionale contribuiscono dunque anche i negozi specializzati nel biologico; gli accordi con questi appaiono per certi versi più semplici da stabilire, soprattutto se confrontati con l'estero laddove è necessario innanzitutto trovare degli importatori/distributori che condividono la filosofia aziendale di fondo, e poi non è sufficiente promuovere solo il prodotto, quanto piuttosto allargare il discorso a tutto il territorio d'origine.

In sintesi, con riferimento alle modalità di sviluppo del mercato, si può affermare che si tratta di un processo quasi a ritroso che tuttora viene seguito. Iris, infatti, investe molto sul territorio piuttosto che sugli intermediari commerciali (es. catene di distribuzione), in primo luogo puntando a far crescere ulteriormente la rete dei GAS, che per quanto oggi sia estesa su tutto il territorio nazionale, assorbe oltre il 10% della produzione biologica di Iris.

Questa ancora auspica di poter un domani spostare e addirittura "ritirare" parte della produzione che va sul mercato per destinarla specificamente al soddisfacimento della domanda di tali gruppi d'acquisto.

10. L'acquisizione del pastificio Nosari: una scelta al bivio

All'inizio del 2005 Iris si trova ad un bivio, legato alle scelte ed alla direzione da intraprendere per lo sviluppo aziendale. Così, proprio mentre si sta propendendo per lo sviluppo dell'azienda

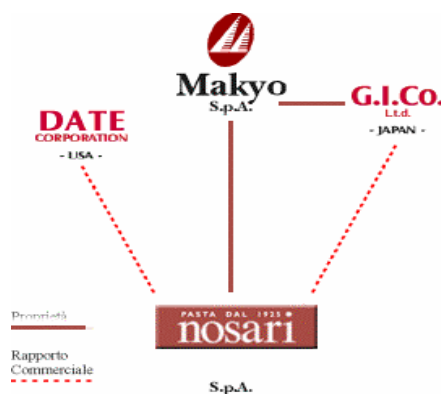
agricola acquistando nuova terra, si presenta contemporaneamente l'opportunità di rilevare il pastificio Nosari, con cui Iris collabora già da circa un decennio, il che renderebbe Iris la prima azienda in Europa ad integrare la filiera del grano e della pasta biologica.

Il pastificio Nosari, con sede a Piacenza (CR) a circa 6 km dalla sede della Iris a Calvatone, nasce nel 1925 come azienda a conduzione prettamente familiare, dedita alla produzione di pasta di semola e pasta all'uovo.

La qualità della sua produzione consente una crescita abbastanza rapida fino agli anni '40, quando arriva ad essere un'industria di medie dimensioni.

Dopo la seconda guerra mondiale inizia ad espandere le vendite in Europa, in particolare in Germania, Francia, Belgio, Inghilterra, Spagna e Olanda, e viene progressivamente consolidata fino a raggiungere un fatturato che dipende per circa il 70% dalle esportazioni (paesi dell'UE, USA, Giappone), mentre per il rimanente 30 % dal mercato nazionale. Grande distribuzione per il 40%, dettaglio sempre per il 40% e catering per il 20%, rappresentano i principali canali di vendita.

Nel 1993 la Nosari entra a far parte del Gruppo Makyo Spa, intenzionato a continuare lo sviluppo dell'azienda allargando la penetrazione nei mercati internazionali grazie anche a rapporti commerciali con altre società del gruppo, illustrate nello schema di seguito rappresentato.



Purtroppo però le strategie non raggiungono gli obiettivi prestabiliti, e così l'azienda entra gradualmente in una spirale di crisi che la porta ad accumulare perdite sempre maggiori, fino a trovarsi costretta ad entrare in concordato fallimentare.

Entrambe le strade, dunque - quella di rilevare il Pastificio Nosari o quella di espandere l'azienda agricola acquistando nuovo terreno -, comportano per motivi diversi l'assunzione di una decisione coraggiosa, non solo per le implicazioni strategico-organizzative che ne deriverebbero, ma anche per le ingenti risorse che è necessario impiegare.

La decisione tra le due alternative è rimessa all'assemblea, che propende per rallentare lo sviluppo agricolo a favore dell'integrazione con il pastificio Nosari.

Le implicazioni imprenditoriali che Iris deve affrontare in relazione a questa scelta sono chiare: perdere un mercato ed eventualmente cederlo, oppure rallentare per svilupparne un altro potenzialmente più attraente nell'ottica di integrare la filiera produttiva.

E' una scelta sofferta, anche perchè preceduta da una serie di analisi e valutazioni che l'azienda effettua nella ricerca di altri pastifici in grado di produrre secondo gli standard qualitativi perseguiti da Iris. Poiché tale indagine non porta a nessun risultato positivo, non trovandosi partner adeguati, in sostanza ad Iris non rimane altra scelta che lo sviluppo per acquisizione.

Con l'acquisizione del pastificio Nosari, Iris conta non solo di valorizzare al massimo la filiera con il proprio marchio, ma anche di incrementare la penetrazione sul mercato, dato che la fabbrica è in grado di produrre circa 62 formati di pasta, da quella all'uovo a quella di semola, semi-integrale, integrale, oltre ad altre varietà speciali come la "tre colori" o i "nidi".

L'acquisizione del pastificio, oltre ad essere da un punto di vista economico-finanziario sicuramente più rischiosa rispetto allo sviluppo dell'attività agricola, comporta anche le difficoltà di integrare due realtà culturalmente diverse.

La prima, la cooperativa agricola Iris, è storicamente una sorta di "grande famiglia" i cui membri sono cresciuti insieme condividendo una progettualità che è espressione dei valori di fondo e degli ideali dei suoi fautori. La seconda, invece, è una piccola realtà industriale con una filosofia strategico-organizzativa diversa e permeata da una cultura e da valori che non si presentano così ben allineati a quelli della nuova proprietà e che necessitano di una forte revisione.

A questo proposito, un aspetto particolarmente critico che Iris deve affrontare per primo a seguito del suo ingresso nel pastificio Nosari riguarda i dipendenti e le politiche del personale. Nonostante infatti si siano registrate perdite significative in bilancio, e quindi si sia resa necessaria una razionalizzazione dei costi, alcuni dei dipendenti godono di posizioni di favore (soprattutto in termini salariali) conquistate nel corso degli anni, che però mal si adattano ad un'azienda che deve invece controllare attentamente la gestione.

Da qui la necessità di comunicare ai dipendenti (nessuno dei quali viene licenziato a seguito dell'ingresso di Iris nel pastificio Nosari) la nuova visione aziendale, che impone doverose razionalizzazioni e il percorso di crescita che si vuole intraprendere. Una volta al mese, ad esempio, si effettuano riunioni con tutti i dipendenti del pastificio per illustrare e spiegare che cosa si sta facendo e quali sono i piani aziendali.

Questo lavoro coinvolge non solo i dipendenti interni al pastificio, ma anche la rete commerciale dei 12 agenti esterni.

Con questi, che operano tutti come plurimandatari, si fanno in principio riunioni, per circa un anno, presso l'azienda agricola di Calvatone, al fine di renderli più consapevoli della realtà del biologico che prima non trattavano e spingerli a "comunicare meglio" il prodotto bio¹.

La politica commerciale dev'essere seguita direttamente dall'azienda, ed è per questo, infatti, che il rapporto con gli agenti plurimandatari è un aspetto abbastanza critico. Attualmente la direttrice commerciale è affiancata da altre due figure, in quanto la funzione commerciale si occupa anche di selezionare i partner distributori e la clientela con cui stipulare accordi, verificando che ci sia condivisione di fondo circa le politiche da adottare.

La fase di transizione alla nuova gestione del pastificio è abbastanza dolorosa non solo perchè la dirigenza di Iris si trova a gestire una tale situazione per la prima volta, ma anche poiché lo

¹ (NB: Per illustrazione della rete di agenti vedi da minuto 40 dell'intervista n.4)

deve fare in condizioni di emergenza (il pastificio infatti nel 2005 perde circa 50.000 euro al mese).

Iris è fiduciosa di poter recuperare le perdite perchè sa di entrare in un mercato (quello biologico) con maggiore marginalità con l'obiettivo di arrivare alla produzione 100% biologica, ma nonostante questo sono necessari tagli significativi al personale, i cui costi sono troppo elevati rispetto al fatturato aziendale.

Questi sono fatti coraggiosamente, senza licenziare nessuno dei dipendenti attuali né eliminando i diritti dei dipendenti (tra cui ad esempio tredicesima e ferie), ma ricorrendo alla messa in mobilità di 5 persone su 33 totali (meccanismo di cui è opportuno segnalare che i relativi costi sono interamente a carico dell'azienda).

Per alcuni dei dipendenti in mobilità è poi previsto un piano di rientro in azienda nel giro di pochi anni, mentre per gli altri, con maggiore anzianità si studia con i sindacati l'accompagnamento alla pensione con il massimo salariale consentito dalle norme di legge.

Oggi l'organico conta 36 persone.

Anche in un momento di perdita dell'attività, si decide di mantenere delle pause di 10 minuti ogni 4 ore di lavoro, il che implica un blocco totale della linea di produzione, ma permette agli operai di riprendere il lavoro con nuove energie e soprattutto di svolgere il proprio compito secondo ritmi più umani.

Sono gli stessi dipendenti del pastificio a riconoscere in una lettera aperta al quotidiano locale "La Provincia" la bontà della strategia adottata dalla coop Iris a seguito del suo intervento nel pastificio e a smentire alcuni commenti faziosi circolanti a discredito della nuova gestione del pastificio.

Oggi i dipendenti del pastificio credono fermamente nel progetto di sviluppo industriale della Pasta Nosari.

Il piano è sicuramente ambizioso, ma la sfida e gli obiettivi da raggiungere sembrano possibili. La cooperativa, che all'epoca dell'acquisizione produceva già 10.000 quintali di pasta biologica presso la Nosari, punta entro la fine del 2007 a raggiungere i 60.000 quintali (di cui 45.000 di pasta biologica), quota che è stimata come la massima capacità produttiva annua dello stabilimento.

Nel 2004 ha prodotto circa 35.000 quintali, di cui 10.000 di tipo biologico a marchio Iris, mentre nel 2005 e nel 2006, rispettivamente, si sono raggiunti i 35.000 qt totali (di cui 17.000 qt di biologico) e 45.000 (di cui 25.000 di biologico).

11. Le sfide per il futuro

La Nosari ha continuato a registrare una crescita in questi ultimi anni, soprattutto sui mercati inglese e tedesco, stimolati dalla grossa attenzione al *catering* (mense, ristoranti, tavole calde, ed in genere tutta la ristorazione collettiva), espressione del fatto che la gente è sempre più portata a mangiare fuori.

In Italia invece l'azienda non ha praticamente sviluppato mercato, continuando a rafforzare il canale dei GAS (in pratica l'unico cliente importante, a cui oggi Iris vende tutto il suo assortimento pasta, linea del pomodoro trasformato –salse- e le farine) e dei rapporti con il canale dettaglio, che però al momento non è organizzato in maniera sistematica.

L'obiettivo principale che l'azienda si pone per l'avvenire è sicuramente quello di rafforzare il posizionamento del marchio Iris nel mercato della pasta biologica.

A questo proposito si ritiene necessario ridisegnare l'intero sistema di offerta, studiando nuovi *packaging*, espositori ed altri supporti di comunicazione, come ad esempio le brochure informative.

I primi verranno differenziati a seconda del paese/mercato di destinazione, (i paesi anglosassoni, gli Stati Uniti, il Giappone, ecc.) prevedendo anche la realizzazione di una sorta di "carta di identità" del marchio Iris che includa informazioni riguardanti anche i produttori a monte della filiera, per valorizzarne maggiormente l'identità.

Inoltre, a livello di prodotto, si stanno sviluppando altre tipologie alternative che offrano una marginalità molto elevata, come ad esempio, nel caso della pasta, la pasta al farro, quella al "cambut", alla canapa, alla cannella ecc., sfruttando il fatto che le dimensioni ridotte dell'impianto di produzione permettono una maggiore flessibilità nel cambiare tipologia di prodotto.

La diversificazione riguarda tutto l'assortimento, e l'obiettivo è quello di inserire anche tutta la linea del pomodoro e delle farine attraverso l'assortimento a marchio Iris.

Al momento Iris è impegnata nel mantenere il consolidato dei clienti attuali a marchio proprio, cercando contemporaneamente tanti piccoli distributori del suo marchio nei vari paesi. La difficoltà principale riguarda però il budget produttivo e soprattutto commerciale, che è ridotto, ma che potrebbe essere rafforzato da eventuali aiuti e finanziamenti pubblici agevolati (fondi regionali ecc.) a cui l'azienda guarda con speranza.

Finora, infatti, la vera attività di promozione è stata fatta dai distributori, che hanno creato il mercato però a marchio proprio, senza dare il giusto risalto all'azienda produttrice.

Perciò Iris ritiene che ora sia giunto il momento di consolidare il marchio omonimo, auspicando così di riuscire a fidelizzare maggiormente tali clienti. Mentre nel nord Italia questo problema non si pone, nel sud Italia invece la situazione è più problematica, anche perché gli agenti, distributori, legati principalmente alla vendita della pasta tradizionale, sono meno "sensibili al biologico".

In ogni caso le scelte effettuate, la coerenza ed il coraggio dimostrati pare stiano premiando l'azienda.

L'attuale volume d'affari del pastificio, infatti, è quasi raddoppiato nel giro di un anno, passando dai circa 5 milioni di euro agli attuali 8-10. (Si pensi che a metà del 2006, il solo pastificio Nosari ha fatturato più di tutto il 2005).

Vi è una forte crescita nelle paste speciali, dove la marginalità è superiore rispetto alle paste tradizionali, che, per questo, possono risentire meno delle fluttuazioni dei prezzi della materia prima, che invece colpiscono più le paste tradizionali.

Dal primo settembre Iris-Pasta Nosari produce esclusivamente utilizzando energia "verde", che ENEL, l'ente fornitore dell'energia, garantisce provenire da fonti rinnovabili (idraulico, geologico, eolico e fotovoltaico).

Pare proprio, dunque, che il sogno di 30 anni fa di un gruppo di giovani ragazzi di coniugare economia e rispetto della natura, promuovendo uno sviluppo sostenibile, sia davvero diventato più che reale.

Un modello ed un vero esempio della forza degli ideali condivisi.

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, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* 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.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.