

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 28/07/2016

All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/38533-l-internazionalizzazione-delle-pmi-italiane-il-caso-dell-amaro-lucano>

Autore: Giuseppe Grieco

L'internazionalizzazione delle PMI italiane: il caso dell'Amaro Lucano

CAPITOLO III

PICCOLA MEDIA IMPRESA DI SUCCESSO IN BASILICATA: IL CASO DELL'AMARO LUCANO

3. Economia regionale della Basilicata: Internazionalizzazione e Innovazione delle imprese Lucane.

In occasione dell'ultimo censimento¹, l'Istat ha rilevato, con riferimento alle piccole imprese con almeno 3 addetti, alcune informazioni sull'ubicazione dei principali mercati di sbocco e dei principali concorrenti e sulle relazioni intrattenute nelle catene di sub-fornitura.

Le imprese lucane presentano una scarsa propensione all'internazionalizzazione: la quota di imprese che dichiarano di operare sui mercati esteri è pari all'8,5 per cento, una percentuale inferiore sia a quella meridionale sia a quella nazionale (11,7 e 21,9 rispettivamente). Al contrario, sono relativamente più numerose le imprese il cui mercato di riferimento non si estende oltre l'ambito della regione (63,2 per cento, 69,7 nel Mezzogiorno e 57,8 in Italia).

La Pubblica amministrazione costituisce uno dei tre principali committenti per l'11,0 per cento delle aziende lucane (9,7 nel Mezzogiorno, 6,8 la media nazionale). Ad intrattenere rapporti commerciali con la PA sono soprattutto le imprese con oltre 50 addetti (30,2 per cento, il 13,7 in Italia). La maggiore dipendenza dalla domanda del settore pubblico ha contribuito ad accentuare la caduta del PIL regionale negli anni recenti. La quasi totalità delle imprese ha segnalato che i principali concorrenti sono localizzati in Italia. L'internazionalizzazione produttiva riguarda una frazione molto contenuta delle imprese regionali (1,7 per cento, in linea con il Mezzogiorno). Nell'industria in senso stretto la quota sale al 2,4 (contro il 3,2 del Mezzogiorno). Tale condizione si realizza prevalentemente mediante la stipula di accordi e contratti con

¹ Censimento Istat, anno 2014

controparti estere, mentre meno frequente è il ricorso agli investimenti diretti esteri. Circa i due terzi delle imprese intrattengono relazioni stabili di tipo contrattuale o informale con altre aziende o istituzioni, una quota al di sopra sia della media nazionale che del Mezzogiorno (rispettivamente 63,3 e 61,4 per cento); i rapporti più frequenti sono quelli di filiera (commessa e subfornitura). In Basilicata solo il 4,7 per cento delle imprese subfornitrici ha dichiarato di avere rapporti con committenti esteri (16,2 per cento in Italia). Nell'industria in senso stretto tale quota raddoppia, ma rimane notevolmente sotto la media delle aree di confronto.

Gli accordi finalizzati alla progettazione, ricerca, sviluppo e innovazione appaiono invece meno diffusi rispetto all'Italia (9,3 e 12,2 per cento delle imprese, rispettivamente). Solo il 3,2 per cento delle imprese ha instaurato rapporti con università e centri di ricerca (4,7 in Italia).

L'approccio più comunemente usato per una valutazione della capacità innovativa di un'area prende in esame da un lato l'input dell'attività innovativa, come la forza lavoro impiegata in attività innovative e la spesa in ricerca e sviluppo (R&S), dall'altro i suoi output, come la diffusione di imprese innovative e il ricorso a strumenti per la protezione della proprietà intellettuale delle innovazioni (brevetti, marchi, design).

La Basilicata si caratterizza per una capacità innovativa più bassa sia rispetto alla media delle regioni meridionali sia a quella dell'Italia a causa di input e output innovativi non sufficientemente sviluppati:

Gli input dell'innovazione:

La scarsa presenza d'impresе di grandi dimensioni si riflette nella minore dotazione dei fattori di input per l'innovazione. Nel 2014 la quota di risorse umane utilizzate dalle aziende lucane per attività innovativa è stata inferiore a quella delle imprese meridionali e pari a circa la metà di quelle italiane: rispetto al totale degli addetti quelli adibiti alla ricerca e sviluppo rappresentavano lo 0,8 per cento e i ricercatori lo 0,4 per cento. Nel periodo 2000-2014 tali quote sono rimaste sostanzialmente stabili in regione. Nel 2010, gli addetti ad attività che richiedono un grado di istruzione terziaria sono stati pari al 15,4 per cento della popolazione (15,8 nel Mezzogiorno e 20,4 in Italia).

In Basilicata, a partire dal 2009, gli investimenti complessivi in ricerca e sviluppo hanno rappresentato lo 0,7 per cento del prodotto, un valore inferiore alla media meridionale e

nazionale. In presenza di un livello di spesa pubblica in R&S lievemente superiore al resto del paese, in Basilicata la minore incidenza della spesa complessiva sul prodotto potrebbe risentire del basso livello della componente privata; vi contribuisce la scarsa presenza di grandi realtà produttive sul territorio regionale.

Gli output dell'innovazione:

La diffusione d'impresе innovative in Basilicata è ampiamente inferiore alla media delle regioni meridionali e a quella nazionale. Secondo l'ultima rilevazione dell'Istat, tra il 2008 e il 2013, il 30,7 per cento delle imprese lucane ha attuato, o cercato di attuare, innovazioni di prodotto, di processo, di marketing o organizzative, a fronte del 49,7 per cento per il Mezzogiorno e del 56,3 per l'Italia. La Basilicata evidenzia anche uno scarso utilizzo degli strumenti di protezione della proprietà intellettuale, costituiti da brevetti, marchi e design. In base ai dati dello European Patent Office, tra il 2000 e il 2013 sono stati depositati complessivamente 71 brevetti per milione di abitanti, un valore inferiore sia alla media italiana (688) sia a quella del Mezzogiorno (119).

Nel periodo 1999-2013 per la Basilicata sono stati depositati presso l'Ufficio per l'armonizzazione del mercato interno (UAMI) 248 marchi, 1,2 ogni 1.000 addetti.

L'attività di registrazione di nuovi marchi è stata ampiamente inferiore sia a quella del Mezzogiorno sia a quella nazionale (rispettivamente, 2,0 e 7,7 marchi per 1.000 addetti). Oltre i due terzi dei marchi fanno capo all'attività industriale in senso stretto, un quarto ai servizi.

Infine, tra il 2003 e il 2011 le imprese lucane hanno presentato 249 domande di registrazione di design presso l'UAMI, una media di circa 4,4 domande per 1.000 addetti, superiore a quella del Mezzogiorno (3,3 per 1.000 addetti) ma largamente inferiore alla media nazionale (13,5 per 1.000 addetti). Le domande provengono in larga parte dal comparto dell'arredamento. La minore capacità innovativa delle imprese lucane rispetto alla media nazionale è riconducibile solo in misura trascurabile alla specializzazione settoriale: nostre analisi mostrano che a parità di composizione settoriale il divario negativo in termini di richieste di brevetti e di registrazione di marchi e di design sarebbe rimasto sostanzialmente invariato.

Tale divario è invece in larga parte attribuibile alla minore efficienza delle imprese, a sua volta associata alla ridotta dimensione delle unità produttive lucane. Sempre in base

alle statistiche dell'Istat, nel primo semestre del 2015 le esportazioni lucane in valori nominali sono più che raddoppiate rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente sia in Italia che in Europa, rispettivamente del 3,5 e del 5 per cento.² L'incremento delle vendite all'estero, in corso dall'ultimo trimestre del 2014, è sostanzialmente riconducibile all'auto motive, le cui esportazioni sono quadruplicate a seguito della ripresa dell'attività produttiva presso lo stabilimento FCA di Melfi. L'aumento dell'export si è riflesso quasi interamente nella crescita dei flussi verso i paesi UE: le vendite in quest'area sono triplicate rispetto ai dodici mesi precedenti e l'aumento ha riguardato tutti i principali mercati di destinazione come Germania, Francia, Inghilterra e Spagna. Si registra un consistente incremento delle esportazioni in Svizzera e, a seguito della riduzione delle vendite di greggio, una flessione in Turchia. La dinamica dell'export verso i paesi extra UE invece, è risultata invece più contenuta (6,0 per cento): sono aumentate le vendite verso gli Stati Uniti, mentre sono diminuite quelle verso l'Asia.

3.2 Cenni Storici sull'azienda: Pisticci la culla di Amaro Lucano

«Noi facciamo della "Lucanità" il nostro punto di forza. Ci sentiamo gli ambasciatori della Basilicata nel mondo. Ci chiamiamo "Amaro Lucano", al primo posto mettiamo la nostra terra e le nostre origini, e portiamo la Lucania in giro per il mondo»

Leonardo Vena



² Banca D'Italia, "Economie regionali, l'economia della Basilicata, aggiornamento congiunturale" Potenza 2015, nr 39 pp. 7-8

Amaro Lucano s.r.l., nasce nel 1894 a Pisticci, piccolo paese della Lucania in provincia di Matera, nel retrobottega dell'allora noto biscottificio Vena e il suo fondatore Pasquale Vena creava la ricetta, tuttora segreta che ha creato il prodotto.

Alcuni anni più tardi Amaro Lucano fu conosciuto e apprezzato in tutta Italia e la premiata casa Vena, con il suo straordinario amaro divenne fornitrice ufficiale della casa dei Savoia. Durante la seconda guerra mondiale la produzione fu sospesa per mancanza di materie prime; nonostante questo lo straordinario liquore continuava a farsi conoscere. Nella seconda metà degli anni 50, grazie al lavoro di Leonardo e Giuseppe Vena, figli del fondatore, il laboratorio artigianale si trasformò in una realtà industriale e la produzione vide una forte impennata. Il 1961 inoltre fu un anno molto importante per la produzione che raggiunse la quota di 3000 bottiglie in un anno. Nel 1965 l'azienda si trasferì da Pisticci situato in collina, a Pisticci Scalo dove fu inaugurato il nuovo stabilimento.

Nello stesso anno la produzione raggiunse i 117.000 litri. Dalla seconda metà degli anni 60' in poi fu un'escalation di vendite. La lungimiranza dei fratelli Vena li spinse a investire in grandi campagne pubblicitarie che ampliarono la notorietà del marchio e lo trasformarono da un prodotto locale a un liquore apprezzato in tutto il mondo. Negli anni 70' l'azienda affiancò ad Amaro Lucano altri prodotti tra cui Sambuca, Limoncello e Caffè Lucano. Negli anni 80' Amaro Lucano continuò a farsi conoscere in tutta Italia grazie agli investimenti in comunicazione soprattutto televisiva. Dagli anni 2000 ad oggi, l'azienda continua a crescere puntando al mantenimento dell'alto livello qualitativo e alla conquista di nuovi mercati internazionali.

3.2.2. Amaro Lucano: esempio di capitalismo familiare.

L'economia italiana si distingue da molte altre economie avanzate per una tradizione produttiva assolutamente peculiare, dove dall'impegno di tanti imprenditori, è nato partire dal secondo dopoguerra quel modello di capitalismo che oggi chiamiamo "capitalismo familiare". Come noto, il rapporto della famiglia con l'azienda può avere diverse sfaccettature a seconda della tipologia di controllo sulla proprietà e sulla governance. Ciò perché la famiglia può detenere sia il controllo proprietario, sia la gestione, e in questo caso si parla di *impresa familiare tradizionale*; ma può anche avere

solo il controllo della proprietà e non della governance, o viceversa, e allora si parla di *impresa familiare allargata*, nel senso che il rapporto della famiglia con l'azienda si allarga anche a soggetti esterni alla famiglia stessa che detengono il controllo della proprietà o la gestione dell'impresa. Queste imprese rappresentano una ricchezza senza pari per il sistema economico italiano, costituiscono una forma d'imprenditorialità al contempo molto diffusa e di grande valore economico e culturale e possono a ben ragione essere considerate la principale forza propulsiva dell'innovazione imprenditoriale, dell'occupazione ed anche dell'integrazione sociale. Queste caratteristiche sono alla base del successo di Amaro Lucano, ossia continuità e impegno nel tempo.

“Eravamo umili, siamo umili. I miliardi noi li trattiamo con molto rispetto, come con rispetto, trattiamo gli operai, i collaboratori. In questa azienda, mai nessuno è stato licenziato, non ci pensiamo nemmeno, anche quando ci mandano i certificati medici: sono giovani ci vuole pazienza.”

Nessun'altra impresa lucana può vantare una storia così antica, intimamente intrisa di modernità grazie ad un felice connubio tra territorio e azienda, ma soprattutto tra vecchie e nuove generazioni dei Vena che in 120 anni di storia non sono mai venute meno al motto dell'azienda: Lavoro e Onestà.

L'azienda con oltre cento anni di storia, ha saputo sempre rinnovarsi di generazione in generazione e negli anni ha reso il più grande ostacolo delle imprese familiari ossia il passaggio generazionale, come processo semplice e naturale. Quest'ultimo è, infatti, un momento cruciale nella vita di un'azienda, perché implica il trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di know-how e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza. Con il passaggio sono a rischio anche l'insieme di relazioni con il territorio e numerosi posti di lavoro. Anche per questo motivo il processo di ricambio generazionale deve essere gestito al meglio. La storia di Amaro è un esempio perfetto di successione che si perpetua e si crea di padre in figlio. Non è una metafora, ma un dato di fatto che dà calore formando attorno all'Amaro Lucano quell'essenza invisibile che lo rende unico. Qualcosa che va di là della genuinità, della squisitezza e di tutto quanto può riguardare le caratteristiche fisiche di un liquore.

Lucano difatti, è nato dalla tradizione e cresciuto nell'innovazione, sono questi oggi i due valori che ispirano l'azienda e che oggi ne fanno un punto di riferimento in Italia e nel mondo nel mercato degli spirits. La passione si è tramandata fino alla quarta generazione e oggi Pasquale Vena, nipote del fondatore con sua moglie Rossistella con i figli, lavora con la stessa determinazione che negli anni ha portato Lucano al successo.

Il segreto del successo dunque è quello di saper coniugare la tradizione di un marchio storico, giunto ormai alla sua quarta generazione, con l'innovazione e la capacità di essere al passo con i tempi. Amaro Lucano, vanta oggi una produzione di circa 30mila bottiglie al giorno e oltre il 12% del mercato nazionale conquistato.

3.3.Che cosa è Amaro Lucano, alcune caratteristiche : Prodotti e dati statistici sull'azienda.

“Alcune persone vedono un'impresa privata come una tigre feroce da uccidere subito, altri come una mucca da mungere, pochissimi la vedono com'è in realtà: un robusto cavallo che traina un carro molto pesante.”

Sir Winston Churchill



Amaro Lucano s.r.l. produce e commercializza uno tra i più noti amari presenti sul mercato, che è un liquore con una gradazione di 28° composto dall'incirca 30 erbe pregiate. La ricetta è rigorosamente segreta, dai laboratori di Pisticci l'unica notizia conosciuta è il nome di alcune di queste erbe principali che compongono il liquore: l'assenzio, la salvia, il ginepro, l'angelica, la ruta ecc. Sono tutte erbe che in antichità avevano un uso curativo. Oltre ad Amaro appartengono al gruppo Amaro Lucano s.r.l. anche altri prodotti:

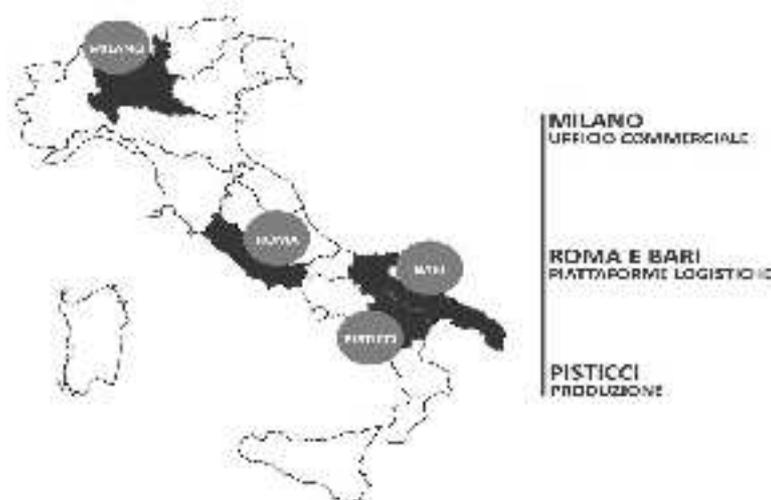


Con questa gamma di prodotti, il gruppo ha ricevuto numerosi riconoscimenti nel 2015, basta pensare che il prodotto Lucano Anniversario sia stato premiato al Barawards 2015 come prodotto innovativo dell'anno.

Il segreto del grande successo è dato come sempre alla professionalità delle persone che compongono Amaro Lucano. L'organico aziendale difatti è composto di un numero esiguo di risorse umane: è occupato attualmente un numero complessivo di 50 dipendenti, con un fatturato annuo di 25 milioni di euro (2015) suddivisi nelle seguenti aree:³



Le Sedi di Amaro Lucano sono ubicate da Sud a Nord del territorio italiano: Ufficio commerciale a Milano, piattaforme logistiche a Roma e Bari e il lotto di produzione a Pisticci da 120 anni.



³ Nel mercato delle bevande si distingue tra "on-trade" e "off-trade", dove il primo si riferisce a bar, ristoranti ecc. cioè luoghi dove le bevande vengono acquistate e consumate. Per "off-trade" si intendono invece i grandi canali di distribuzione come i supermercati.

Un brand riconosciuto in tutto il mondo e che ha mantenuto il suo "spirito", basato sul rispetto della passione di famiglia e della terra in cui è nato.

Oggi il Gruppo Lucano produce circa 4 milioni di bottiglie all'anno e conta come detto circa 50 dipendenti tra la sede operativa di Pisticci Scalo, dove si trovano i reparti produttivi, e gli uffici di Milano. .

In costante crescita, il Gruppo Lucano ha chiuso il 2015 con un fatturato di circa 25 milioni di ricavi superiore al 2014 del 27% e con una quota di mercato. Il marketing è una voce importante negli investimenti di Lucano nel piano industriale appena presentato dalla proprietà: il Gruppo vi ha destinato 10 milioni di euro in 3 anni, circa il 20% del fatturato.

	VOLUMI DI VENDITA	FATTURATO ANNUO	ADDETTI
2013	 2 MILIONI DI LITRI	 17 MILIONI DI EURO	 46 ADDETTI
2014	 2 MILIONI DI LITRI	 18,8 MILIONI DI EURO	 46 ADDETTI
2015	 2,5 MILIONI DI LITRI	 23,5 MILIONI DI EURO	 50 ADDETTI

Dati alla mano è possibile evidenziare come Amaro Lucano è da sempre protagonista di riuscite campagne pubblicitarie, che la rendono un'etichetta identificata a colpo d'occhio dai consumatori, forte di una brand awareness del 95%.

Ma la qualità di Lucano non è riconosciuta solo dai consumatori.

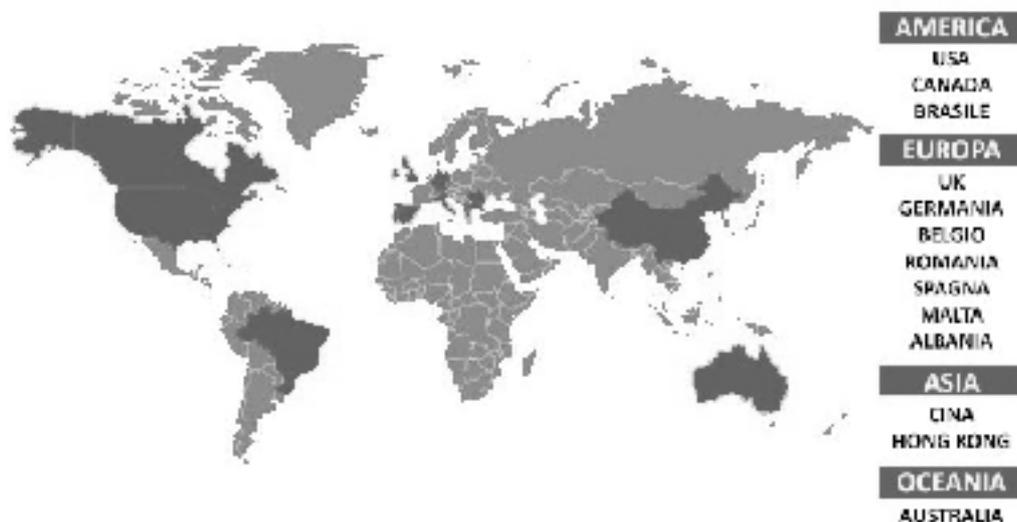
Il Gruppo ha ottenuto, infatti, numerosi riconoscimenti che certificano gli alti standard di produzione. Tra questi la ISO 9001, la BRC, creata dal British Retail Consortium, che impone al richiedente un Global Standard for Food Safety, e la IFS International Food Standard (IFS): un metodo di valutazione condiviso per qualificare e selezionare i fornitori di prodotti alimentari ad uso della Grande Distribuzione Organizzata. Inoltre in occasione del 120° anniversario di Lucano, nel 2014, è stata recuperata, da un antico manoscritto del fondatore, una ricetta che prevede una base botanica simile all'Amaro Lucano classico, ma con una maggiore gradazione alcolica. Il nuovo prodotto si chiama Amaro Lucano Anniversario ed esalta maggiormente le note erbacee amaricanti degli assenzi, del cardo santo e della genziana che lo rendono il perfetto ingrediente da utilizzare come base all'interno dei cocktail.

All'inizio dello scorso anno, il Gruppo sigla l'accordo per l'acquisizione del business Limoncetta dal Gruppo Campari. L'operazione include il celebre Limoncetta di Sorrento, limoncello di elevatissima qualità, prodotto con ricetta tradizionale per infusione di scorze di "Limone di Sorrento I.G.P." e Limoncetta Crema, crema di liquore che all'aroma del limone aggiunge il gusto della panna. In questo modo Lucano s'inserisce nella strategia di valorizzazione delle eccellenze italiane sia a livello nazionale che internazionale. Sfogliando l'ampio catalogo del Gruppo di Pisticci, oltre all'Amaro, si trovano altri prodotti classici del dopo pasto italiano come Sambuca, Limoncello e Caffè.

Infine, in occasione dei 120 anni dell'Azienda, è stata lanciata la Selezione sette Stelle con prodotti dedicati in esclusiva a una clientela altamente specializzata composta da ristoranti, cocktail bar ed enoteche. Nella Selezione sette Stelle rientrano la Linea Anniversario che propone una rivisitazione dei classici Lucano in una versione Premium e la Linea F.lli Vena con tre prodotti legati alla tradizione liquoristica italiana: Mirto, Nocino e Liquirizia.

3.4. L'internazionalizzazione del Made in Italy: L'export di Amaro Lucano nel mondo

Oggi i marchi italiani sono molto apprezzati nel mercato internazionale per il loro design innovativo e per la qualità dei materiali. L'espressione Made in Italy, orgoglio per i produttori italiani, rappresenta la qualità, la creatività e l'inventiva caratteristica dell'Italia e dei suoi artisti artigiani: molto spesso i prodotti italiani sono riconosciuti come prodotti di alta qualità, curati nei dettagli, creativi nel disegno e nelle forme, un'espressione che evoca in tutto il mondo l'idea dei prodotti italiani, diventata nel tempo un vero e proprio brand simbolo di qualità, ricerca e tradizione che caratterizza le eccellenze agroalimentari, artigianali, e industriali italiane. Se si parla di "Made in Italy", non si può non parlare di "eccellenze", di quei prodotti che costituiscono il vanto e l'orgoglio della produzione interamente italiana, e questo è il motivo per cui il "Made in Italy" ha un grande successo all'interno dei mercati internazionali: è uno dei marchi più conosciuti e più apprezzati al mondo. Un percorso d'internazionalizzazione per le Pmi italiane che oggi lo rappresentano è un vero e proprio must poiché l'ascesa dei mercati emergenti ha sancito la nascita di un nuovo ordine economico globale, con un conseguente cambiamento delle dinamiche economico-commerciali che si muovono al suo interno e una nuova concezione di fare business, volto all'avvio di un percorso di espansione verso mercati nuovi. Amaro Lucano rispecchia in pieno questi parametri e oggi fa parte di quella nicchia di Pmi italiane capaci di esportare il Made in Italy nel mondo. Soprattutto negli ultimi 10 anni ha intrapreso un percorso d'internazionalizzazione verso i paesi extra-europei.



Le sfide legate alla crescita di tali mercati si accompagnano anche a notevoli opportunità per il Gruppo Lucano, derivanti dall'allargamento della classe media mondiale: gli ormai famosi BRIC⁴, così come i più recenti Next Eleven⁵, si configurano sempre di più come mercati di sbocco dalle enormi potenzialità. E' una scelta quasi obbligata per "restare sul mercato", continuare a essere competitivi in un contesto economico del genere. Per definire la giusta strategia d'internazionalizzazione anche il Gruppo Lucano ha dovuto tenere conto e analizzato le tre principali leve strategiche prima di fornire, successivamente, il decalogo degli aspetti operativi da non trascurare nell'esecuzione di un progetto internazionale. Pertanto, le tre principali leve strategiche poggiano sull'analisi di mercato e concorrenti, su quella interna e su quella delle modalità d'internazionalizzazione. Una volta definite le linee strategiche, Amaro Lucano non ha trascurato nemmeno i seguenti aspetti:

- Termini contrattuali;
- Fattibilità economica del progetto;
- Conoscenza degli interlocutori e partner aziendali;
- Attenzione ai flussi di cassa;
- Evitare business poco chiari o illeciti;
- Non accettare compromessi o scorciatoie;
- Agire entro le regole del WTO;
- Valutare potenziali problemi e apprendere dagli errori propri e altrui;
- Limitare l'esposizione;
- Essere presenti.

⁴ Acronimo utilizzato in economia internazionale per riferirsi congiuntamente a Brasile, Russia, India e Cina.

⁵ Tra i vari acronimi inventati per indicare un gruppo di paesi economicamente emergenti, esiste anche il Next 11, che sta ad indicare gli 11 paesi che, secondo Jim O'Neill di Goldman Sachs, avranno un ruolo importante nell'economia mondiale. I Next 11 (N-11) sono: Bangladesh, Egitto, Indonesia, Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Turchia, Corea del Sud Vietnam. Tale acronimo è stato ideato nel 2005 dallo stesso Jim O'Neill che coniò il termine BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), che indica il gruppo per eccellenza di economie emergenti (o già emerse?). La stima dell'epoca fu che, entro il 2050, i Next 11 avrebbero raggiunto i 2/3 del volume delle economie del G7.

Sviluppare e proporre il proprio prodotto in un determinato mercato, mantenendone le specificità ma adattandolo anche alle particolari esigenze del Paese di destinazione, rappresenta la modalità più corretta per presentarsi in maniera vincente sul panorama internazionale e affrontare l'agguerrita concorrenza estera che diventa ogni giorno sempre più forte. Per far ciò è necessario avere una presenza diretta nei mercati in cui s'intende operare: l'impresa odierna se vuole sopravvivere e competere a livello globale deve essere in grado di garantire un presidio, al fine di soddisfare l'enorme numero di nuovi clienti e consumatori, situati in altre parti del mondo.

Per Amaro Lucano, è la lunga storia dell'azienda a parlare, una storia centenaria, che da sempre ha saputo rinnovarsi ed espandersi oltre i confini nazionali nonostante la limitata grandezza. Ha trasformato gli ostacoli in punti di forza: non è facile per una Pmi competere con brand multinazionali, ma la storia del gruppo Lucano, può essere un insegnamento per molte Pmi che vogliono essere presenti sui mercati transnazionali seguendo poche semplici regole: tradizione, innovazione, idee, trasparenza ma soprattutto famiglia. Per quest'ultima non s'intende solo la famiglia fondatrice, ma in senso lato, il rapporto che i proprietari hanno sempre negli anni instaurato con i propri dipendenti trattandoli come parte integrante della famiglia Vena.

Questo è un grande punto di forza, un valore che ha permesso all'azienda di espandersi negli anni restando appunto in famiglia, in terra lucana.

“Siamo rimasti in pochi, in Italia — dice Vena — altri marchi del settore hanno preferito vendere e anche noi di offerte ne abbiamo ricevute tante ma non ci interessano. La nostra è una realtà di famiglia e vorrei che rimanesse tale anche in futuro, se vendessimo realizzeremmo probabilmente una bella cifra ma per fare che cosa? Andare in vacanza? Mio padre mi diceva sempre che vendere l'azienda per un imprenditore è la fine, finiscono le arrabbiate ma anche le soddisfazioni e le gioie”

Ulteriore asse di sviluppo dell'azienda pisticcese è l'export. Da una recente intervista Pasquale Vena ha dichiarato:⁶

⁶ Estratto dall'intervista di Roberta Scagliarini per il Corriere della Sera, “Lucano crescita a piccoli sorsi ma l'amaro resta in famiglia” 16 novembre 2015

«Ci stiamo muovendo all'estero, come tutti - dice Vena — fino a 5-6 anni fa bastava il mercato italiano poi, con la crisi, ci siamo resi conto che per sopravvivere bisognava aprire nuovi mercati. Non è stato facile, inizialmente l'amaro non era conosciuto fuori dalla Penisola, a parte in Germania dove se ne consumano 40 milioni di litri, il doppio che da noi. Poi negli Stati Uniti hanno cominciato a usarlo come base nei cocktail e si è aperto un nuovo spazio. Mio figlio Leonardo, che segue i mercati esteri, ha contattato l'organizzazione Bartender cui si appoggiano i maggiori mixology e siamo arrivati nei principali bar e ristoranti. Sta andando così bene che contiamo di aprire una filiale locale».

Anche con le spalle piccole la famiglia conta di farcela da sola.

«Non abbiamo bisogno di liquidità nè di soci, semmai ragioniamo di partnership per i mercati esteri. Siamo piccoli e non possiamo competere con le multinazionali ma la dimensione familiare ci agevola nella rapidità delle decisioni».

Il marchio cresce ma le radici restano, in Basilicata.

«Questi prodotti hanno forza dove sono nati, la nostra pubblicità ha reso famosa la Lucania e Matera, ma in origine a rendere famoso il nostro amaro sono stati i lucani che emigravano nel nord Italia e nel mondo per lavorare. Siamo diventati ambasciatori della Lucania e teniamo molto alle origini».

Per l'appuntamento del 2019 che vede Matera capitale europea della cultura l'azienda finanzia alcuni progetti «per ringraziare la città». In un mercato mondiale come quello dei liquori, dominato da pochi grandissimi gruppi, si può avere successo anche se relativamente piccoli.

Così dalla fabbrica di Pisticci, periferia del profondo Sud, gli eredi di Pasquale Vena, con i loro 4 milioni di bottiglie, raggiungono Stati Uniti, Canada, Brasile, Oceania oltre ai mercati europei.

I ricavi crescono: nel 2015 sono stati di 25 milioni, in aumento del 27% rispetto al 2014. L'incremento dell'export, che oggi rappresenta il 15% del fatturato, è uno degli obiettivi

principali, con il proposito di raddoppiare entro il 2018.

Intanto la famiglia Vena, con l'ingresso in azienda della quarta generazione, si sta muovendo in varie direzioni. Lo scorso anno è stato acquistato dal Gruppo Campari il liquore Limoncetta di Sorrento, che per tradizione e mercato ha affinità con l'Amaro, così da poter essere valorizzato in sinergia: oggi con un milione di bottiglie è il secondo limoncello in Italia e l'intento è di farlo diventare il primo, anche grazie, ovviamente, a un importante sforzo pubblicitario.

Di recente è stata creata una finanziaria di famiglia che controlla al 100% la società operativa; nella holding sono presenti Pasquale Vena, omonimo del nonno fondatore, presidente e amministratore delegato della controllata, sua moglie Rosistella, direttore generale, e i tre figli: Leonardo, direttore marketing, Francesco, avvocato con esperienza negli Stati Uniti, addetto agli affari legali, e Letizia, anch'essa impegnata nel marketing.

3.5.Processi Innovativi in Amaro Lucano.

Il termine innovazione deriva dal verbo latino innovare che significa "rinnovare" o "cambiare".

È quindi chiaro già dal significato etimologico che l'innovazione non si riferisce alla scoperta di qualcosa di nuovo. L'innovazione è ciò che in un'impresa genera nuove fonti di profitto e aumenta il suo vantaggio competitivo. La commercializzazione delle invenzioni attraverso l'introduzione delle innovazioni rappresenta l'obiettivo strategico e operativo di qualsiasi impresa.

In questa nuova realtà imprenditoriale così dinamica avvengono continui cambiamenti sia all'interno delle imprese sia nei bisogni e nel potere d'acquisto dei clienti, con nuovi metodi sviluppati per soddisfare le loro esigenze. I cambiamenti, sono così veloci che ancor prima di poter portare a termine un'accurata analisi della situazione, l'ambiente economico è mutato completamente.

Per far fronte a questa situazione e ottenere vantaggi competitivi bisogna puntare soprattutto in processi innovativi sempre attuali e precisi. Amaro Lucano in questo rappresenta un'eccellenza giacché nella sua storia centenaria ha saputo fare dell'innovazione la sua forza per espandersi a livello globale. In particolare dalla

seconda metà degli anni '60 in poi fu un'escalation di vendite. La grande lungimiranza dei fratelli Vena li spinse a investire in grandi campagne pubblicitarie nazionali che amplificarono la notorietà dell'Amaro Lucano e lo trasformarono da un prodotto locale a un liquore apprezzato in tutto il mondo.

Negli anni 70 l'azienda allargò il suo portafoglio, affiancando all'Amaro Lucano altri prodotti tra cui la Sambuca, il Limoncello e il Caffè. Una tradizione che conserva in Italia produzione e ogni altra attività del gruppo con lo stabilimento di Pisticci e la sede di Milano dove opera la direzione Marketing.

Oggi l'azienda continua a crescere puntando sia al mantenimento dell'alto livello qualitativo e sia la conquista di nuovi mercati.

Amaro Lucano sta ottenendo numeri in crescita sui mercati esteri in particolare Stati Uniti e Brasile e nel 2014 è avvenuto lo sbarco in Cina, dove sono state aperte molteplici collaborazioni con realtà del mercato asiatico che ha particolarmente apprezzato anche le versioni Cocktail dei prodotti Lucano.

Per far questo, l'azienda ha dovuto seguire alcune prassi imprenditoriali fondamentali quali:

- Investire nelle nuove tecnologie sia attraverso gli investimenti nello sviluppo sia attraverso l'acquisto di tecnologie disponibili sul mercato.
- La riprogettazione dei processi aziendali come un procedimento necessario sia in conseguenza del cambiamento dei bisogni dei clienti sia a causa dello sviluppo delle tecnologie di produzione o dell'introduzione di nuove tecnologie informatiche o di telecomunicazione. Anche tali riprogettazioni hanno bisogno di approcci innovativi, non tanto nel senso di introdurre cambiamenti tecnologici quanto di ottimizzare i processi aziendali.

- Design come valore aggiunto. Oltre alla funzionalità e ai prezzi ragionevoli, i clienti richiedono un prodotto estetico o una piacevole soddisfazione dei loro bisogni. In questa direzione Amaro Lucano ha avuto i maggiori cambiamenti nel mondo degli affari con una notevole crescita di professioni creative. In poche parole: ha venduto storie, non più solo prodotti.
- La customer relationship management (CRM) ovvero gestire in modo efficace il rapporto con il cliente, è una strategia sempre più diffusa per la gestione delle interazioni con i propri clienti, i soci in affari e le attività di vendita. Questi processi possono essere efficacemente organizzati e automatizzati attraverso l'uso di tecnologie informatiche e di telecomunicazione, sincronizzando così i processi aziendali. Il Crm serve alle aziende per individuare e gestire i profili di clienti acquisiti e potenziali, così da mettere a punto attività e strategie che da un lato aiutino a catturare nuovi clienti e dall'altro massimizzare i profitti sui clienti fedeli, cercando di comprenderne esigenze e aspettative. L'errore più comune in cui si ci imbatte quando si parla di Customer Relationship Management è quello di equiparare tale concetto a quello di un software. Il CRM non è una semplice questione di marketing né di sistemi informatici, ma riguarda l'azienda e la sua visione nel complesso; è un approccio strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ed alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione nelle situazioni business-to-business, business-to-consumer e government to citizen.

3.5.1. Innovazioni di prodotto e di processo in Amaro Lucano.

Per innovazione di prodotto s'intende l'introduzione di un bene o servizio, nuovo o considerevolmente migliorato, per ciò che riguarda le sue caratteristiche o gli usi per cui è concepito, compresi miglioramenti sostanziali nelle caratteristiche tecniche, nelle componenti e materiali, nella facilità d'uso o in altre caratteristiche funzionali. Negli ultimi anni Amaro Lucano, ha voluto ampliare il suo mercato di riferimento, poiché è finito il periodo storico per il quale un liquore era servito in spessi bicchieri di vetro e accompagnava chiacchierate pomeridiane e visite di cortesia. Oggi i liquori continuano a rappresentare una delle tipicità dell'enogastronomia italiana, ma intendono dimostrare il loro potenziale d'innovazione e la capacità di trasformarsi in un prodotto, e in una categoria di gusto, capace di anticipare le tendenze.

A un primo sguardo, la sfida sembrava particolarmente difficile, come spiegato dal direttore commerciale Roberto Galantini:

«Lucano sta puntando molto sulla mixology, fenomeno largamente diffuso negli Stati Uniti e in Gran Bretagna ma che si sta espandendo a macchia d'olio, giungendo piano piano anche in Italia. I nostri prodotti, grazie alla loro speciale ricetta e alla sapiente ricerca di ingredienti e produzione, si dimostrano ottimi per essere utilizzati come base di numerosi cocktail».

L'azienda naturalmente non si è limitata a intervenire su Amaro Lucano, ma in questi anni ha lavorato molto per proporre nuovi modi di consumo finalizzati non solo a variare l'utilizzo del famoso amaro, ma a ridurre la gradazione delle bevande. Per fare questo l'azienda ha cambiato la caratteristica del prodotto, abbassando la gradazione da 30 a 28 gradi e innalzato il contenuto di glucosio per essere utilizzato non solo come digestivo, ma anche come base per cocktail e per ampliare il target di riferimento, non solo maschile ma anche femminile.

Ciononostante, importanti passi avanti sono stati fatti anche per quanto riguarda innovazioni di processo, in altre parole: tutti i cambiamenti strutturali dei processi aziendali e delle logiche di gestione del business.

L'obiettivo generale è rendere l'impresa più efficiente, ottimizzare i costi e accrescere la qualità di prodotti e servizi.

L'innovazione di processo coinvolge l'organizzazione tecnologica dell'azienda, la gestione delle risorse umane e le varie fasi del processo produttivo, in altre parole tutto ciò che è correlato alla crescita dell'efficienza nella fornitura di un prodotto o di un servizio.

Amaro Lucano ha cambiato negli anni totalmente l'organizzazione aziendale con speciali applicazioni elettroniche nel lotto produttivo di Pisticci, specialmente per quanto riguarda l'imbottigliamento del prodotto, che è una fase fondamentale. Oggi, la fase è completamente automatizzata e questo ha reso possibile un aumento cospicuo della produzione fino a 5000 bottiglie/h. Anche per quanto riguarda l'approvvigionamento delle materie prime, l'azienda per gli acquisti a distanza si avvale di professionisti specializzati nel settore che producono gran parte delle piante necessarie, infatti l'azienda è riuscita negli anni a non sospendere la produzione senza acquistare, fuori periodo, le materie prime ad un prezzo eccessivo qualora le erbe arrivassero in una fase di maturazione non terminata, l'azienda è in grado di provvedere alla loro completa maturazione.

Ultima innovazione è stata quella di introdurre un importate servizio di manutenzione degli impianti pronti a intervenire in qualsiasi momento in caso di guasti. Per migliorare la gestione della forza vendita e per ottimizzare le performance commerciali,

Amaro Lucano in collaborazione con Sud Sistemi, business partner IBM, ha intrapreso dal 2010 un progetto che prevede l'adozione della piattaforma Web MYBusiness con lo scopo di rendere più innovative ed efficienti le modalità di raccolta ordini e di gestione della forza vendita⁷.

In particolare, ha adottato la nuova piattaforma gestionale in modalità Software as a service (Saas). In tal modo, dopo le fasi di caratterizzazione dell'interfaccia e delle connessioni con il sistema gestionale aziendale, l'applicazione è installata presso Sud Sistemi e si usa via Internet attraverso opportune password.

Se in precedenza, l'intero iter per l'acquisizione di un ordine era effettuato tramite

⁷ Fonte Smau "Ottimizzare la raccolta degli ordini e la gestione della forza vendita grazie ad una piattaforma gestionale" Bari, 15-16 febbraio 2012, pp.1-2

canali di comunicazione tradizionali (fax, telefono), ora grazie alla piattaforma MYBusiness interfacciata al software gestionale, ciascun agente ha la possibilità di collegarsi via Web con la sede dell'azienda per organizzare e svolgere la propria attività dalla raccolta ordini alla gestione di campagne promozionali, condividendo le informazioni a livello aziendale e mirando al raggiungimento di obiettivi di vendita definiti e comuni. Tramite una password personale, ogni agente è ora in grado di accedere via Web al nuovo software gestionale per visualizzare le schede dei singoli clienti con la possibilità in tempo reale di effettuare il controllo della loro situazione contabile. Inoltre, la forza vendita ora è in condizione di svolgere la propria attività in qualsiasi momento anche in mobilità, dal suo PC portatile.

In tal modo, è possibile da parte della forza vendita effettuare, ad esempio, il controllo della correttezza formale degli ordini e di valutare in tempo reale lo stato di avanzamento degli ordini dei propri clienti. La nuova piattaforma gestionale è stata adottata da Amaro Lucano senza ulteriori investimenti in hardware, sistemi operativi e di backup. Attualmente, la rete di vendita di Amaro Lucano, composta da più di 80 agenti, canalizza centinaia di ordini giornalieri attraverso la nuova piattaforma gestionale. L'attività di comunicazione tra l'azienda e la rete vendita ottenuta grazie al nuovo software gestionale permette una gestione puntuale l'intera attività di vendita a garanzia di un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza. Grazie alla nuova piattaforma gestionale, il lavoro dell'ufficio commerciale è più snello con la riduzione di eventuali controversie con gli utenti con la possibilità di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto. Ora gli agenti hanno a disposizione informazioni dettagliate sui clienti, sulla loro situazione contabile, sui prodotti disponibili e su eventuali promozioni che consentono di costruire un'offerta personalizzata per ottimizzare il procedimento di raccolta degli ordini a garanzia di una maggior fidelizzazione del cliente stesso. Inoltre, la nuova piattaforma permette alla forza vendita di operare in qualsiasi momento anche in mobilità assistendo i propri clienti con una più efficiente condivisione delle informazioni a garanzia di un incremento della customer satisfaction. Fare Innovazione a 360° vuol dire quindi che le innovazioni di prodotto e di processo sono presenti in ogni attività dell'impresa e riguarda strategie, organizzazione aziendale, processi operativi.

E' determinante per la competitività dell'impresa saper influenzare i comportamenti

delle persone che intervengono nel processo con il proprio contributo di idee, di creatività, di entusiasmo e di capacità professionali e manageriali.

Non esiste una priorità della prima rispetto alla seconda o viceversa, ma ambedue concorrono a determinare la competitività di un'azienda.

Questa è chiamata appunto Innovazione a 360° e Amaro Lucano nei suoi 120 anni di storia è stata maestra in questo.

3.5.2. Marketing innovation.

Un'innovazione di marketing è l'implementazione di un nuovo metodo di marketing che preveda modifiche rilevanti nel design, nel packaging, nel posizionamento di mercato, nella promozione o nel prezzo del prodotto. L'innovazione di marketing è finalizzata a rispondere al meglio alle esigenze del cliente, aprire nuovi mercati o posizionare il prodotto di un'azienda sul mercato ex novo, allo scopo di aumentare le vendite dell'azienda. Ciò che differenzia un'innovazione di questo genere dalle altre modifiche apportate è l'implementazione di metodi di marketing che non sono mai stati applicati in precedenza. Nuovi metodi di marketing possono essere applicati a prodotti sia nuovi sia già esistenti. La bottiglia di Amaro Lucano per esempio ha ricevuto un leggero restyling nel 2011, con il quale si è voluto rendere più ergonomica l'impugnatura con una forma svasata e rinforzare l'immagine dei punti di forza che sono l'anno di creazione (1894) e le proprie radici locali, valorizzando l'immagine della donna nel tradizionale costume della Pacchiana.

Amaro Lucano ha poi rinnovato la sua immagine con la nuova campagna pubblicitaria curata dall'agenzia Mc Cann Erickson, che aggiunge poco e niente dal punto di vista dell'immagine ma introduce un nuovo: "Chi vuole un lucano alzi la mano" che precede l'ormai arcinoto "Cosa vuoi di più dalla vita?", a cui era d'obbligo pensare alla scontata risposta "Un lucano!".

Per promuovere i propri marchi Amaro Lucano continuerà a puntare forte sulla pubblicità e sulla comunicazione con 10 milioni stanziati da qui al 2018. La famiglia Vena ha infatti operato forti investimenti sia in risorse umane sia nel software gestionale e sta lavorando anche alla nuova sede milanese:

“In Basilicata restano le Operations, mentre presto sposteremo gli uffici di Milano nella zona Ripamonti-Fondazione Prada. A Matera, invece, ad aprile apriremo il nostro primo flagship e nel 2017 abbiamo un importante progetto di rifacimento degli stabilimenti con la realizzazione di un museo di famiglia sulla storia dell'Amaro Lucano”.

Oltre alla pubblicità negli anni compresi tra il 2012 e il 2013 che si pensa bene di puntare sull'innovazione dell'etichetta sfruttando le proposte tecnologiche offerte dal mondo della comunicazione-grafica.

Leonardo Vena (Marketing Manager e proprietario Amaro Lucano) e Alberto Corte (brand manager Amaro Lucano) hanno affidato il progetto di rivisitazione del brand alla Robilant e la produzione delle etichette alla Nuceria Adesivi, guidata dal General Manager a Guido Iannone.

L'azienda festeggia oggi i suoi primi 120 anni con il lancio di una selezione di prodotti chiamata "7stelle" dedicata alla clientela professionale molto specializzata che abbraccia: ristoranti, bar ed enoteche e composta di due diverse linee, l'Anniversario e la Fratelli Vena.

Amaro Anniversario, Cordial Caffè, Limoncello e Sambuca sono i classici Lucano riproposti in una versione premium per celebrare i 120 anni di storia, passione e qualità che compongono la prima Linea.

La seconda rivisita in chiave contemporanea e in onore dei Fratelli Leonardo e Giuseppe Vena, i liquori della tradizione italiana: Liquirizia, Mirto e Nocino.

Innovativa e particolarmente creativa anche la collaborazione avviata con IED Istituto Europeo del Design con la creazione del "Lucano Celebrating lab" dove gli studenti hanno realizzato con un intenso lavoro di team multidisciplinare e il coordinamento di tutor professionisti, il nuovo packaging della bottiglia celebrativa dei 120 anni.

Nel celebrare l'anniversario, la famiglia Vena ha deciso di affidare allo chef pluristellato Bruno Barbieri, il ruolo di testimonial. La scelta di Bruno è stata ispirata dalla più giovane dei tre figli, Letizia, "Unica della famiglia a guardare Masterchef..." ha simpaticamente svelato lo stesso Barbieri.

Lo chef è stato testimonial del brand Lucano fino alla fine del 2015 e durante questo periodo è stato impegnato in una serie di iniziative che hanno colpito molto i

consumatori. Il menu che Bruno Barbieri infatti ha creato utilizzando Amaro Lucano è qualcosa di innovativo nel modo di utilizzare uno spirits. Di spicco l'abbinamento dell'amaro con la selvaggina, lepre e pernice e con il Foie Gras. Inoltre in occasione dei 120 anni Lucano 1894 consolida la sua presenza online lanciando un nuovo portale dedicato all'e-commerce. Nel nuovo portale sarà possibile acquistare in modo semplice e veloce i celebri prodotti della gamma Lucano che comprendono: Amaro Lucano, disponibile anche nella versione Jeroboam ed in confezione regalo; il Caffè Lucano; la Sambuca Lucano; il Limoncello Lucano. Inoltre sarà presente la selezione di distillati italiani dell'azienda, come Grappa Brocca, I Vitigni del Sud, il Brandy Vitae e la grappa Passione Bianca. Oltre ai prodotti sarà possibile trovare tante idee regalo e numerosi gadget brandizzati, per tutti i veri appassionati, le mignon dei prodotti Lucano, disponibili anche in confezione speciale, comprendente i quattro liquori della tradizione italiana di Lucano, i bicchieri shot, i tumbler, le penne, i laccetti, i lipstick, le carte da gioco, le cravatte e le eleganti Moleskine®.

Lo sviluppo di un portale per l'e-commerce consente oggi all'azienda lucana di essere maggiormente disponibile per tutti i suoi clienti, arrivando direttamente nelle loro case.

“Abbiamo lanciato l'e-commerce, -dice Vena- rilevante vetrina online per avvicinarci sempre di più ai consumatori e che rende possibile acquistare in modo semplice e veloce i celebri prodotti della gamma Lucano che comprendono: Amaro Lucano, disponibile anche nella versione Jeroboam ed in confezione regalo; il Caffè Lucano; la Sambuca Lucano; il Limoncello Lucano”.

Ma l'offerta disponibile sull'e-commerce va anche oltre, infatti sarà presente la selezione di distillati italiani dell'azienda, come Grappa Brocca, I Vitigni del Sud, il Brandy Vitae e la grappa Passione Bianca. Oltre ai prodotti è possibile trovare tante idee regalo e numerosi gadget brandizzati, per tutti i veri appassionati, le mignon dei prodotti Lucano, disponibili anche in confezione speciale, comprendente i quattro liquori della tradizione italiana di Lucano, i bicchieri shot, i tumbler, le penne, i laccetti, i lipstick, le carte da gioco, le cravatte e le eleganti Moleskine. C'è stato poi nel 2014 in programma un importante tour nelle principali città italiane che ha toccato numerosi

ristoranti, al fine di far degustare il prodotto nel dopo pasto. Inoltre numerosi sono stati gli eventi all'estero che hanno coinvolto sempre più nazioni in tutto il mondo. Infine nella sfida continua e crescente della pubblicità dei vari amari le cui strategie di marketing si sono sempre più arricchite negli ultimi anni di valenze complesse, Amaro Lucano ha sempre voluto una comunicazione concisa, scarna, una semplicità terrigna ed essenziale, quasi schiva di aggettivi ed elogi. Elemento fondamentale è il valore di una tradizione che si mantiene: ciò che più traspare dalla strategia comunicativa dell'Azienda è un giusto orgoglio tanto più efficace quanto meno esibito, per la propria storia. Evidenziata questa tendenza, va posto l'accento su alcuni aspetti legati alla presentazione esteriore di Amaro: la figura naturale della donna sull'etichetta in costume lucano, il cesto delle erbe rare raccolte, le medaglie e le benemerienze meritate, il motto "Lavoro e onestà" che è un simbolo dell'azienda. Un discorso che discosta dal puro messaggio commerciale per spaziare intorno a valori comuni e Generali su cui riflettere. C'è sempre, sottintesa, una regola più ampia di vita, di valori a cui l'Azienda ha sempre creduto e si è ispirata cercando di rappresentare qualcosa che andasse oltre i confini della liquoristica "Amare la vita è scegliere il meglio anche nelle piccole cose" è una regola di tatto, di misura, di gusto, sempre consigliata e mai abbandonata.

Gruppo Lucano inoltre focalizza la sua strategia di comunicazione in particolare sui brand Amaro Lucano e Limoncetta di Sorrento, incrementando gli investimenti pubblicitari nel 2016 e riserva al digital il 20% del budget, una percentuale in linea con il 2015. L'azienda continuerà a pianificare nel corso dell'anno le nuove campagne lanciate durante le ultime festività natalizie per i suoi due marchi principali, affidandosi, per quanto riguarda la gestione del media, a Initiative. L'attività sul web si avvale anche di Cadreon, l'ad tech company di Ipg Mediabrands specializzata nelle attività di programmatic media buying, e di Reprise Media, sempre di Ipg Mediabrands, per quanto riguarda i social media. Il nuovo spot in particolare è destinato a riposizionare Amaro Lucano: a firmarlo è stata chiamata la costumista 4 volte premio Oscar Milena Canonero. L'idea creativa è firmata da Hi Communication di Emilio Haimann, che ha inventato nel 1991 lo storico claim Cosa vuoi di più dalla vita?, e che da decenni è consulente di fiducia del Gruppo.

Il nuovo spot è on air a dal 29 novembre sulle più importanti reti televisive nazionali. Il commercial è inoltre stato lanciato sulla piattaforma Buzzoole, condividendo i filmati

di backstage tra i maggiori influencer della rete a pianificazione è di Initiative.

L'azienda di Pisticci ha deciso di realizzare una campagna contraddistinta come sempre dall'ironia sui luoghi comuni dei nostri giorni, legandosi alla storicità di un prodotto capace di essere sempre avanti nel tempo. Un modo per rendere evidente come la passione di Pasquale Vena, creatore di Amaro Lucano, sia rimasta nella famiglia Vena dal 1894 fino ad oggi. La campagna punta a un target giovane, interessato al mondo del calcio e, più in generale, dello sport. A tale scopo Initiative ha studiato una pianificazione che includerà i canali Sky, Mediaset Premium, Tv8 (per l'Europa League), con presenze anche sulla Rai (per la Nazionale e la Coppa Italia) e sulle emittenti del Gruppo Norba.

«La pianificazione digital è ancora in via di definizione», spiega Alberto Corte, marketing manager di Gruppo Lucano. «Quel che è certo è che partiremo più avanti, sicuramente prima degli Europei di calcio, evento che vogliamo presidiare nel migliore dei modi. Tra le attività previste non mancherà il display sui siti di news e di sport, con possibili incursioni anche su alcuni verticali, così come il programmatic. Investiremo inoltre su Youtube».

La pianificazione è completata da una campagna Facebook (dove la pagina di Amaro Lucano ha, tra l'altro, oltre 110.000 fan), che includerà la sponsorizzazione di post e la veicolazione di tagli dello spot creati ad hoc per il social. Ecco dunque in questi esempi, un assaggio di quella che può essere una strategia di marketing che punta all'essenziale, ma apprezza e persegue la creatività e l'originalità.

3.5.3. Le cooperazioni.

Le Pmi, come detto, devono spesso fare i conti con i limiti delle proprie capacità, i quali impediscono loro di affrontare in maniera efficace talune opportunità offerte dal mercato. I propri obiettivi possono in genere essere raggiunti più rapidamente, più efficacemente e con minore rischio se due o più aziende uniscono le proprie ambizioni. Per questo già da qualche tempo la cooperazione tra piccole medie imprese, rientra tra le possibilità strategiche su cui un'impresa può contare. La cooperazione può dunque estendersi da un semplice accordo di progetto ad una vera e propria fusione tra imprese preesistenti. Tra queste forme sussistono molto spazio e fantasia per una collaborazione creativa.

La cooperazione può condurre l'operato aziendale a nuovi livelli qualitativi. Cooperare significa compensare i vantaggi delle grandi aziende e, contemporaneamente, mantenere la flessibilità e la vicinanza al cliente, peculiarità tipiche delle piccole imprese. A partire dal 2013 Amaro Lucano ha avviato una partnership commerciale con N.F.Food, proprietaria del marchio Natfood. L'accordo prevede la distribuzione in esclusiva per il canale horeca nelle regioni dell'Italia del Nord e in Toscana di Amaro Lucano, Limoncello Lucano, Sambuca Lucano e Caffè Lucano, in formati speciali dedicati.

Per la gestione della rete vendita è stata creata una società ad hoc, partecipata dalle due aziende: Nat for Lucano. Agli oltre 200 agenti della rete vendita, Roberto Galantini, direttore commerciale di Amaro Lucano, ha presentato i prodotti che andranno ad arricchire il portfolio Natfood. Lucano va così a rafforzare la propria capacità distributiva attraverso una rete vendita, che consente di raggiungere 25mila clienti nell'area. Attualmente, Natfood rifornisce oltre 40mila bar, alberghi, tavole calde, ristoranti e caffetterie attraverso una rete composta da più di 300 venditori sul territorio nazionale.

“Siamo molto soddisfatti di questo accordo – dichiara Pasquale Vena, presidente di Amaro Lucano – L'alleanza con un operatore come Natfood, molto ben radicato nel canale Horeca⁸, ci permette di migliorare notevolmente la distribuzione, rafforzando la nostra posizione competitiva nel Nord del Paese”

⁸ Canale commerciale delle bevande in Italia

Da parte sua, Luciano Lochis, amministratore delegato di N.F. Food, dichiara:

“La distribuzione in esclusiva di un brand importante come Lucano ci permette di raggiungere obiettivi di incremento di valore e miglioramento di efficienza per la nostra capillare rete di vendita e distribuzione”.

Nel 2015 invece, il gruppo Campari ha siglato un accordo per la vendita del *business* Limoncetta di Sorrento a Lucano 1894 s.r.l., cui fa capo il *brand* Amaro Lucano per 7 milioni di euro. L'area di business ceduta include la marca Limoncetta di Sorrento, liquore naturale a base di limoni di Sorrento, e il 100% del capitale sociale della società Alimenta S.r.l., che possiede lo stabilimento per la produzione del concentrato.

La struttura dell'accordo prevede alcuni aggiustamenti di prezzo, successivi alla data del *closing*, legati ai valori di magazzino e di altre attività e passività. In base all'accordo di vendita il Gruppo Campari continuerà a gestire le attività d'imbottigliamento di Limoncetta di Sorrento per conto di Lucano 1894 S.r.l. presso il proprio stabilimento di Finale Emilia fino a dicembre 2015. Il *closing* dell'operazione è stato il 30 gennaio 2015. La marca Limoncetta era entrata a far parte del Gruppo Campari a giugno 2014 nell'ambito dell'acquisizione del Gruppo Averna, proprietario, in particolare, dei *brand* Amaro Averna e Braulio.

Questa acquisizione ha permesso ad Amaro Lucano uno sviluppo per linee esterne e questa esperienza si è rilevata molto positiva.

“Nel 2015 i ricavi di questo marchio sono stati di circa 1,5 milioni - dice Vena - e puntiamo molto su questo prodotto che ha forti potenzialità anche all'estero. Dopo Limoncetta cerchiamo altri marchi con una storia interessante su cui investire. Attualmente abbiamo un paio di dossier aperti su cui siamo in fase abbastanza avanzata. Il nostro interesse resta quello del settore beverage, non necessariamente alcolici”.

Infine per finanziare eventuali future operazioni straordinarie non è escluso il ricorso ai minibond:

“Era un'eventualità' che si era già presentata al momento di acquistare Limoncetta, poi era stata scartata, ma non siamo pregiudizialmente contrari”. Si tratterebbe di una prima apertura al mercato dei capitali per un'azienda che è saldamente nelle mani della famiglia Vena ma che si prepara a un rinnovamento della governance: “La nostra intenzione – prosegue Vena – è aprire il consiglio di amministrazione all'apporto di figure esterne alla famiglia. La proprietà, invece, resta saldamente nelle mani della famiglia anche perché l'azienda è molto liquida, le risorse non ci mancano e quindi non c'è necessità”.

3.6. Un secolo improntato a nuovi traguardi strategici e operativi.

Alla luce di quanto realizzato nei primi cento anni di vita, l'ambiente in cui oggi Amaro Lucano si trova a operare appare sempre più competitivo e ricco di nuove sfide. Il futuro è una scommessa tutta da giocare, ma le basi appaiono salde. A primo sguardo si nota un modificato atteggiamento del pubblico verso il bere e nei confronti degli alcolici: si consumano quelle marche che più di altre hanno saputo mantenere nel tempo i propri valori di prodotto e d'immagine. Anche nel mercato degli amari, che in passato si era caratterizzato per il consumo delle marche locali e regionali, il fenomeno della concentrazione sta lasciando spazio, solo a quattro, cinque prodotti distribuiti in modo omogeneo su tutto il territorio nazionale. Amaro Lucano è certamente tra questi e rappresenta uno dei pochi casi di una marca che ogni anno continua a migliorare la propria quota di mercato.

In seconda analisi, lo sguardo si sposta sul panorama concorrenziale: da questo punto di vista la Società Vena è stata capace di sviluppare il proprio giro d'affari con il solo Amaro Lucano senza mai cadere in facili tentazioni, come hanno fatto i concorrenti cedendo quote aziendali a esterni. Questa circostanza appare ancora di più indicativa se è messa in correlazione con la proprietà dell'azienda Vena, che sempre più frequentemente deve confrontare le proprie capacità finanziarie e manageriali con quelle delle più grandi società multinazionali del settore. Eppure Amaro Lucano è il prodotto di marca venduto al prezzo più competitivo, per questa ragione attrae gran parte del pubblico, quella più attenta alla convenienza.

Quali sono dunque i nuovi obiettivi? Un obiettivo fondamentale per Amaro in futuro è la grande sfida dell'estero. In effetti, negli altri paesi gli amari non si consumano molto; le cifre parlano chiaro, il 60% degli amari si consuma in Italia: è un terreno su cui procedere con molta cautela. Da una parte si ha un mercato estero difficile, ma dall'altra c'è la rassicurante consapevolezza che nei paesi stranieri i prodotti italiani sono molto apprezzati, soprattutto in Canada e Stati Uniti dove ormai l'azienda ha stabilito una rete di distribuzione ben solida, stabilendo un contratto con il monopolio canadese per i liquori, il che significa che è lo Stato canadese a comprare direttamente. Nel 2015 ha preso il via un altro importante progetto: i prodotti Lucano vengono per la prima volta distribuiti anche in Asia. In questo continente sono presenti economie di grandi dimensioni (Cina e India) e piccole realtà (Mongolia e Cambogia), Paesi maggiormente industrializzati (Thailandia e Malesia) accanto a Paesi ancora in fase di sviluppo (Laos e Myanmar), modelli di crescita orientati all'export (Cina e Vietnam) e altri basati prevalentemente sulla domanda interna (India, Filippine e Indonesia). Il continente che si caratterizza per un'eterogeneità economica, politica e culturale, rappresenta una vera ricchezza per l'export futuro del Gruppo Lucano.

Infine, Amaro Lucano, sarà ovviamente presente al prossimo evento internazionale, Matera Capitale Europea della cultura 2019: nella città è stato, infatti, inaugurata la Bottega di Amaro Lucano, proprio nel cuore della città lucana, questo store, recupera la tradizione delle vecchie apotheken, le farmacie/erboristerie di una volta. È questa la suggestione che ha guidato il progetto di Lucano, impegnato negli ultimi mesi nella realizzazione del primo negozio brandizzato per la vendita al dettaglio dei propri prodotti (bottiglie e gadget). La bottega proporrà agli ospiti curiosi di intraprendere un viaggio nella storia del celebre marchio regionale anche percorsi degustativi e tante informazioni utili su prodotti e attività di Lucano, compreso il nuovo Museo tematico che sorgerà all'interno dell'azienda di Pisticci.

“Attraverso Amaro Lucano vogliamo parlare della nostra terra e trasformare La Bottega in un biglietto da visita per l'intera Regione. Siamo un angolo d'Italia ricco di peculiarità, ma ancora poco conosciuto, è importante che chi vi giunge riesca a coglierne la bellezza anche nel tempo di una breve esperienza”.

Non a caso, l'allestimento ha privilegiato il rapporto con l'artigianato del territorio, delle tegole di Pisticci (dette embrici) ai vecchi vasi da farmacia, gli albarelli, alla cartina della Basilicata incisa nel legno un centinaio di anni fa. E poi foto d'epoca, ricordi di famiglia, il divano originale del Cavalier Pasquale Vena. Mentre la ricetta dell'Amaro, che fa largo uso di erbe ed essenze locali (assenzio gentile, salvia sclarea achillea moscata, cardo santo, genziana, sambuco e molte altre), resta segreta. Oggi come un secolo fa, quando la premiata Casa Vena divenne fornitrice ufficiale della Reale Casa Savoia.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo lavoro è stato quello di analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione e i percorsi di sviluppo delle nostre piccole medie imprese. Nel *primo capitolo*, si è tentato di fotografare il processo di globalizzazione che ha investito i mercati di tutto il mondo, cercando di individuare le determinanti e gli elementi che più di altri hanno contribuito a delineare il processo di globalizzazione dell'economia mondiale: è stato preso in considerazione il processo d'internazionalizzazione delle Pmi, facendo riferimento agli stimoli provenienti sia dagli ambienti esterni sia da quelli interni alle imprese. Premesso questo, nel *secondo capitolo*, l'elaborato ha avuto, l'obiettivo di dimostrare che le piccole e medie imprese, in particolare quelle italiane, dopo aver subito in una prima fase il contraccolpo del nuovo contesto internazionale, hanno avuto la forza e la volontà per rialzarsi e mettere a frutto il loro potenziale. Pur in assenza di un efficiente sistema di accompagnamento del soggetto pubblico, non si sono sottratte alle sfide competitive imposte dalla globalizzazione ed hanno espresso una propensione all'internazionalizzazione tutt'altro che marginale. Nello specifico si è proposto di analizzare l'apertura internazionale delle Pmi, perché queste costituiscono la punta di diamante dell'economia italiana, e evidenziare che le variabili dimensionali non rappresentano più un fattore discriminante per il successo su scala mondiale. Per questo motivo se gli anni del dopoguerra, vedevano nella grande impresa la soluzione per un'espansione oltre confini, le esperienze successive hanno dimostrato come per l'Italia le Pmi rappresentassero lo strumento migliore per la crescita internazionale. Le nostre piccole e medie imprese, infatti, hanno ormai la maturità necessaria per sviluppare le proprie strategie d'internazionalizzazione attraverso la pianificazione e non più solo attraverso l'azione strategica. E' evidente come piano d'azione e obiettivi debbano essere coerenti tra loro. Spesso, questa coerenza è difficile da realizzare perché, nei fatti, in questa tipologia d'impresa, le strategie, sono ambiziose e i budget sono ridotti. Ciononostante però le nostre Pmi si sono dimostrate competitive all'estero e capaci di esportare il Made in Italy modificando il proprio posizionamento strategico grazie a capacità adattative uniche che hanno permesso di superare sia i limiti economici sia i limiti strutturali. Questo è tanto più vero se consideriamo la realtà particolare indagata, nel *terzo e ultimo*

capitolo, quella di Amaro Lucano, focus del presente lavoro di ricerca. Per questa impresa, infatti, l'internazionalizzazione in primis, ha senza dubbio rappresentato un potente fattore di spinta e allo stesso tempo ha offerto importanti possibilità per diversificare i propri mercati, riorganizzare la propria catena del valore, rinnovare la struttura aziendale, acquisire e sviluppare nuove risorse e modificare i propri modi di fare business, ponendosi nuovi interrogativi da risolvere. In secundis, ha contribuito a influenzare le capacità competitive sul mercato imponendo di conseguenza, delle capacità di adattamento sia a livello strategico (a livello di management), che a livello operativo (a livello di adattamento sia delle variabili del marketing mix, che delle dimensioni della comunicazione). Pertanto, Amaro Lucano ha saputo nel corso degli anni tesaurizzare i propri sforzi sia su innovazioni di marketing, sia su innovazioni di prodotto e processo tali, da ampliare il valore dell'azienda. Tali innovazioni evidenziano come l'impresa ha avuto il coraggio di cambiare e ripartire da una "education" a tutto campo in questo nuovo contesto globale, rinforzata con strumenti di management innovativo, ricordando che senza innovazione non c'è originalità e solo questa (che è alla base del Made in Italy) potrà essere vincente rispetto alla concorrenza. L'azienda ha vinto la scommessa, proprio basandosi su questi valori, ha allargato gli orizzonti, ha conquistato quote di mercato maggiori; si è innovata sempre nella maniera corretta, in modo particolare grazie a politiche di marketing e pubblicità che hanno determinato a far crescere in modo esponenziale il valore dell'azienda, allargando il target di riferimento di consumo e cambiando il modo di bere di Amaro Lucano; non più solo come digestivo, ma come base per cocktail. In questa disarmante riflessione è implicita tutta la filosofia dell'Azienda, che piuttosto di fare cose inutili o fatte male preferisce non farle. E' questa la convinzione profonda e mai tradita che ha permesso all'Amaro Lucano di scalare in più di cento anni di storia le classifiche della liquoristica italiana e di imporsi sui mercati internazionali. Il futuro è una scommessa tutta da giocare, ma le basi appaiono ben solide. Auguri dunque, auguri e ringraziamenti a quest'azienda instancabile, a questa famiglia che regala agli italiani tanti momenti di gusto e tradizione.

Bibliografia

Aprèa G., Di Napoli C., *Piccole e medie imprese: come creare alleanza e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, Milano 2002.

Aprile S., *Strategie d'internazionalizzazione: competenze e organizzazione per nuovi vantaggi competitivi. La migliore internazionalizzazione nasce dall'organizzazione interna*, Franco Angeli, Milano 2015.

Baroncelli A.- Serio L., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano 2013.

Barricelli D., *Competitività e innovazione nei sistemi territoriali di PMI. Il manager di supporto alle reti d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano 2013.

Berardi M., *Le Pmi nel sistema globale. L'imprenditorialità come esplorazione del governo della complessità*, Aracne, Roma 2010.

Bernardi U.- Nani M., *L'imprenditore nel cassetto Come organizzare e gestire una PMI di successo. Guida alle funzioni e ai modelli organizzativi aziendali per vincere le sfide quotidiane e migliorare la performance dell'impresa*, Giunti Editore, Milano 2015.

Buchi G.- Cugno M., *Le imprese ultracentenarie di successo in Italia. Strategie e governance di impresa nel lungo periodo*, Franco Angeli, Milano 2015.

Butera L., *Il Cambiamento Organizzativo*, Laterza Editori, Bari 2009.

Caroli M., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionale*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Caroli M., *Per un modello interpretativo delle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Colazzo S., *Progettazione e valutazione dell'intervento formativo*, McGraw-Hill Education, Milano, Gennaio 2014.

Condoleo E., *Internazionalizzazione e delocalizzazione. Strategie e processi per la migrazione delle aziende*, Giuffrè Editore, Milano 2015.

Corbetta G., Demattè C., *I processi di transizione nelle imprese familiari, Mediocredito Lombardo*, Milano, 1993.

Cravera A., *Competere nella complessità. Il management tra ordine e caos*, Etas, Milano 2008.

- De Luca A., *Innovazione e competitività delle Pmi Italiane*, Franco Angeli, Milano 2010.
- Demattè C.- Marafioti E.- Perretti F., *Strategie d'internazionalizzazione*, II edizione, Egea, Milano 2003.
- Emery F., *La teoria dei sistemi*, Franco Angeli, Milano 2006.
- Galdini D., *L'internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie.*, Giappichelli, Torino 2009.
- Ghiringhelli C., Pero L., *Le Pmi in Italia. Innovazione, strategie, modelli organizzativi.*, Apogeo Editore, Milano 2010.
- Giannuli A., *2012: La grande crisi*, Ponte alle Grazie Editrice, Milano 2010.
- Grant Robert M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- Invernizzi G., *Le strategie competitive*, McGraw-Hill Editore, Milano 2014.
- Masiello B., *Fiducia nelle reti. Strategie per la crescita dei mercati internazionali delle Pmi*, Editoriale Scientifica, Napoli 2013.
- Marshall A., *Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization*, Macmillan & Co., 1919.
- Melissa A- Shilling., Izzo F., *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill Education, Milano 2013.
- Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino 2011.
- Porter M., Fuller M. B., *Coalizioni e strategia globale*, in Porter M., *Competizione Globale*, Isedi, Torino 1987.
- Pratesi C.A., *Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, Franco Angeli Editore, Milano 2007.
- Ricci S., *Le Pmi Innovative*, Maggioli Editore, Milano 2016.
- Stiglitz J., *La Globalizzazione e suoi oppositori*, , Einaudi Editore, Torino 2003.
- Valdani E., Bertoli G , *Mercati internazionali e marketing* , Egea, Milano 2006.

Altri riferimenti bibliografici

A+ Network, *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle pmi italiane?*, Novembre 2013.

Api Ravenna, *Il management dell'internazionalizzazione*, Novembre 2008.

Banca D'Italia, *Economie Regionali, l'economia della Basilicata*, n.17, Giugno 2014.

Banca D'Italia, *Il Sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione*, di Filippo Vergara Caffarelli e Giovanni Veronese, n.196, Settembre 2013.

Banca D'Italia, *Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*, di Antonio Accetturo, Anna Giunta, Salvatore Rossi, n.86, Gennaio 2011.

Banca D'Italia, *L'Internazionalizzazione del sistema produttivo italiano*, di Riccardo Cristadoro e Stefano Federico, n.260, Gennaio 2015.

Cdo, *Vademecum per l'Internazionalizzazione*, a cura di Matteo Copreni, Milano 2009.

Commissione Europea, *Sostenere l'internazionalizzazione delle Pmi*, Belgio, 2014.

European Commission, *Internationalisation of European SMEs – Final Report* 2010.

Dipartimento delle Politiche Europee, *L'Europa e le piccole medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività*, di Andrea Renda e Giacomo Lucchetta, Roma 2013.

Ice, *Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese*, Rapporto 2014.

Ice, *Internazionalizzazione e innovazione, caratteristiche e prospettive di sviluppo per le piccole imprese*, rapporto 2012.

Informest, *L'Internazionalizzazione dei sistemi produttivi nella prospettiva Europea*, Gorizia 2013.

Intesa San Paolo, *Le strategie dell'internazionalizzazione*, di Daniele Aulicino.

Istat, *Commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*, 2014.

Istat, *Rapporto Annuale 2015, la situazione del Paese*.

Rapporto *Cerved Pmi 2015*, Milano 2015.

Sace, *Il paradigma della nuova internazionalizzazione in Italia*, Settembre 2013.

Saggio, *Processi d'internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Vladimir Nanut e Andrea Tracogna.

Ubi Banca, *Capitalizzazione e fonti di finanziamento delle PMI italiane: analisi delle principali criticità e prospettive*, di Alessandro Pellegatta, Milano 5 Maggio 2013.

Unicredit, *La digitalizzazione delle imprese italiane: efficienza, innovazione e conquista di nuovi mercati*, *Nono Rapporto UniCredit sulle piccole imprese*, Roma 30 novembre 2012.

Sitografia

www.amarolucano.it

www.confindustria.it

www.europa.eu

www.horizon2020.it

www.ice.gov.it

www.largoconsumo.it

www.regionebasilicata.it

www.retimpresa.it