

CASO DI STUDIO 3: DISTILLERIA VARNELLI

La storia della Distilleria Varnelli ebbe inizio nel 1868, quando l'erborista Girolamo Varnelli elaborò, a scopo terapeutico, le prime ricette di distillati e amari. Vide così la luce l'Amaro Sibilla, ricco di genziana lutea e china calyssaia, utilizzato per contrastare i rischi di malaria a cui erano soggetti i pastori durante la transumanza. Questi prodotti ebbero immediatamente un grande successo, anche oltre i confini regionali delle Marche, dove ha attualmente sede l'azienda.

Il figlio del fondatore, Antonio, ne sviluppò successivamente la produzione e perfezionò la ricetta marchigiana del mistrà, creando un anice forte e diverso da quelli già presenti in commercio, in quanto molto secco e versatile. Questo liquore è divenuto nel tempo l'emblema dell'azienda nel mondo, al punto da essere identificato semplicemente con il nome della famiglia: "il Varnelli".

Oggi la Distilleria Varnelli è una consolidata società per azioni, controllata e gestita dalla quarta generazione della famiglia: è cresciuta in maniera significativa nel corso degli anni (variazione percentuale dei ultimi bilanci 2007 vs 2006: + 5,10%)* ricercando continuamente la massima qualità dei propri prodotti, dei processi e della vita lavorativa. Nonostante l'orientamento all'innovazione, l'azienda continua ad utilizzare esclusivamente prodotti naturali come erbe, radici, frutta, caffè e miele dei Monti Sibillini, trasformati secondo i processi della tradizione Varnelli che vengono tramandati di padre in figlio.

I temi relativi alle antiche origini d'impresa, alla capacità di coniugare tradizione ed innovazione, all'attività d'impresa svolta nel rispetto dell'ambiente, dei collaboratori e dei consumatori e volta alla valorizzazione del territorio, sono compendati in maniera molto chiara nelle *mission* e *vision* della Distilleria Varnelli.

Mission

"La Distilleria Varnelli SpA è impresa familiare di antiche tradizioni che, fin dal 1868, produce amari e liquori puntando alla massima qualità intrinseca degli stessi nonché alla qualità del servizio offerto alla clientela: per raggiungere tali obiettivi l'azienda, pur avendo assunto dimensioni industriali, applica ancora oggi gli originali metodi produttivi artigianali ed investe costan-

* Fonte: materiale messo a disposizione dalla Distilleria Varnelli S.p.A.

temente in innovazione per quanto attiene al packaging, alla comunicazione, all'organizzazione commerciale e, più in generale, a tutti i processi correlati alla gestione d'impresa. Attraverso la propria attività, l'azienda si propone di mettere a disposizione del consumatore prodotti che contribuiscano ad arricchire piacevoli momenti di socialità, suscitando emozioni positive legate al bere responsabile e di qualità, evocando suggestioni legate alla cultura ed alle tradizioni dei luoghi, agli antichi sapori reinterpretati in usi moderni e contemporanei".

Vision

"La Distilleria Varnelli SpA da sempre realizza la propria attività d'impresa tenendo in grande considerazione gli aspetti di responsabilità sociale ad essa correlati ovvero riservando particolare cura ai rapporti con tutti i portatori d'interesse, coltivando l'obiettivo di una crescita aziendale che possa essere, nel contempo, occasione di crescita e valorizzazione per l'intero territorio, puntando ad uno sviluppo sostenibile in armonia con la qualità dei luoghi in cui l'azienda opera e delle relazioni umane che li caratterizzano.

Nel realizzare la propria missione aziendale, la Distilleria Varnelli S.p.A. punta a coniugare costantemente tradizione e innovazione, competitività e coesione sociale, forte identità locale e dinamico approccio alla dimensione globale del mercato: per raggiungere tali obiettivi, l'azienda attribuisce particolare rilievo agli investimenti nel capitale intangibile ovvero negli elementi soft della catena del valore, quali le risorse umane e le competenze, la ricerca, il marketing, il branding, il legame con la comunità, il proprio contributo alla formazione dei giovani, la tutela dell'ambiente" (da www.varnelli.it).

Sin dalle origini, la formula imprenditoriale si basa su alcuni concetti fondamentali come quello di *tradizione, qualità, radicamento al territorio e innovazione*. Indubbiamente, il territorio rappresenta il vero valore aggiunto: l'azienda ha infatti il merito di aver saputo valorizzare nel corso degli anni l'insieme delle componenti che caratterizzano il territorio dei Monti Sibillini (storia, cultura e vegetazione), trasformandolo in fattore di competitività.

Grande attenzione viene inoltre riservata ai collaboratori e al patrimonio di competenze e di esperienze che essi rappresentano. Questi hanno un'importanza strategica rilevante (con una media di 16,58 anni di anzianità) e il loro aggiornamento continuo permette di applicare efficacemente nuove e innovative modalità gestionali e operative. La Distilleria Varnelli promuove per questo numerose occasioni formative (circa 450 ore nel 2007-2008) e organizza anche meeting formativi rivolti alle varie categorie di clientela, utilizzando professionisti di settore che trasferiscono la cultura dell'ospitalità, oltre ai possibili utilizzi dei suoi prodotti.

L'azienda basa tutta la sua attività sulla coesistenza tra cultura e tradizioni del territorio, da una parte, e innovazione (intesa anche come innovazione applicata all'organizzazione interna, alla gestione commerciale, alla comunicazione, alla gestione delle competenze) dall'altra. Questi elementi, oltre a essere tra loro così diversi e nel contempo interrelati, costituiscono la base della comunicazione aziendale in Italia e all'estero: numerose sono le iniziative che promuovono i prodotti Varnelli e il territorio di origine, con l'obiettivo di esprimere sia la qualità della produzione sia quella della vita e del lavoro. Le diverse collaborazioni con portatori di interesse locali chiariscono quello che è un elemento basilare del cosiddetto "modello Varnelli": considerare il territorio secondo una concezione allargata che travalica i limiti geografici, per arrivare a pen-

sarlo e concepirlo come uno spazio all'interno del quale instaurare relazioni proficue. Proprio in tal senso, quello che l'azienda fa da sempre è creare valore attraverso l'investimento (in loco) sugli elementi intangibili.

L'importanza delle relazioni e il legame con il territorio

La zona dei Monti Sibillini, con il suo parco, è conosciuta in tutta Europa come il regno della Sibilla, luogo in cui si mescolano storia, cultura e bellezze naturalistiche. Inoltre, la presenza di abbazie e piccoli centri medievali fanno di questa zona un angolo molto suggestivo e di straordinaria bellezza. Proprio da questo territorio nasce tutta una rete di relazioni che vede la Distilleria Varnelli in posizione focale. I legami, di carattere collaborativo, riguardano sia il livello locale (con il coinvolgimento dei principali *stakeholder*), sia quello extra-locale. La mappa esposta nella pagina seguente illustra le principali relazioni in essere e quelle prospettiche.

Particolarmente significativi sono i rapporti con i comuni di appartenenza, le aziende del territorio, i giovani e la scuola, i principali attori locali e la Fondazione Symbola. Di seguito verranno fatti alcuni cenni alle principali relazioni e al loro significato strategico e operativo.

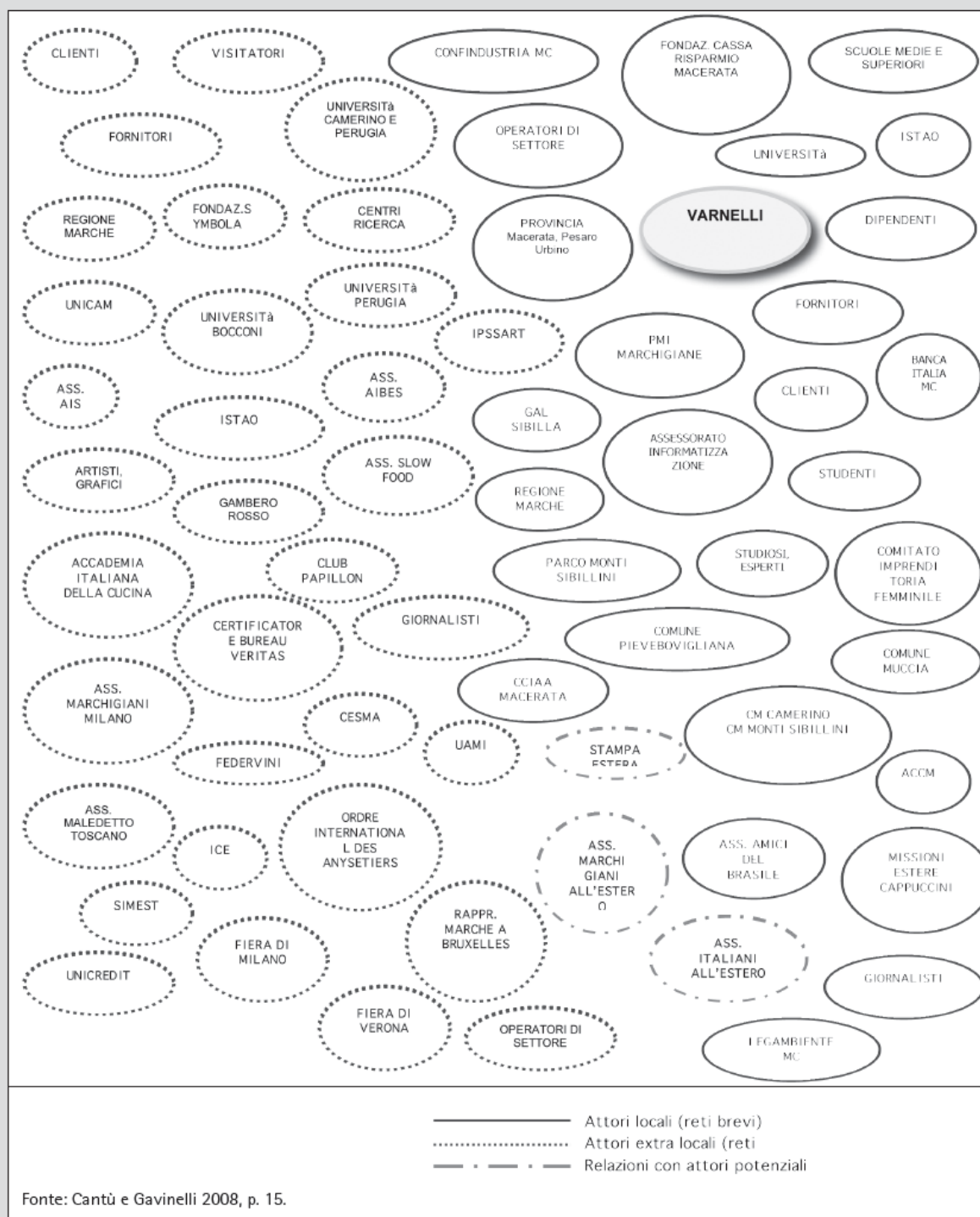
Pievebovigliana e Muccia: la collaborazione con i Comuni di appartenenza. La Distilleria Varnelli è molto legata a questi due paesi. Nel 1996, quando la sede operativa si trasferì a Muccia, l'azienda decise di mantenere la sede legale a Pievebovigliana (in cui successivamente è stato inaugurato il Museo del Territorio) per non privare quel centro di un presidio storico Varnelli. Oggi sono costanti le collaborazioni con i due comuni attraverso iniziative di carattere sociale, culturale, sportivo e di solidarietà che si realizzano nell'intero territorio regionale: Varnelli vi riserva il 2,5% del proprio fatturato annuo, a dimostrazione del legame che lega l'azienda alle sue origini.

Lo sviluppo di sinergie con le imprese marchigiane. Un esempio di condivisione di valori, quali l'ospitalità per i clienti e la passione verso il territorio, è rappresentato dalla sinergia sviluppata con il Gruppo Loccioni, azienda marchigiana leader nell'elettronica applicata. Ai suoi collaboratori la Distilleria Varnelli trasferisce continuamente le necessarie conoscenze per realizzare e offrire correttamente un drink piuttosto che un caffè. Queste cooperazioni riguardano anche la comunicazione attraverso attività di co-marketing che vedono lo sviluppo di nuove idee (Box Marche) oppure l'organizzazione di degustazioni/eventi (si veda la figura sottostante).



La Distilleria Varnelli e le sinergie con le imprese marchigiane (Loccioni, Box Marche, Antonelli).

Fonte: materiale aziendale



L'azienda per la formazione dei giovani. Da molti anni la Distilleria Varnelli si impegna nella formazione dei giovani e nello sviluppo della ricerca. Le frequenti visite in azienda da parte di studenti di scuole e università, ma anche di associazioni e gruppi di cultori (circa 800-1000 visitatori ogni anno), rappresentano occasioni privilegiate per trasmettere con efficacia i valori di "casa Varnelli". Vengono inoltre accolti in azienda numerosi stagisti provenienti dalle diverse

università marchigiane, nonché dagli istituti superiori. Nel corso degli anni sono state finanziate anche numerose borse di studio e sono stati tenuti numerosi interventi nelle aule scolastiche e accademiche.

La Fondazione Symbola. L'azienda è stata promotrice di Symbola, la fondazione per le qualità italiane che ha lo scopo primario di consolidare e diffondere il modello di sviluppo della *soft economy*,* in cui vi è l'incontro di territori e imprese, la formazione di alleanze tra saperi, nuove tecnologie e tradizione e dove la competitività cresce grazie alla formazione, alla ricerca, alla coesione sociale ed ai rapporti positivi con le comunità.

L'azienda ricopre oggi un ruolo primario, attraverso le diverse collaborazioni, nel contribuire alla valorizzazione del territorio in cui opera attraverso la sua attività e la creazione di numerosi eventi specifici. È quindi possibile affermare che uno dei suoi principali punti di forza, nonché indiscutibile elemento distintivo, è rappresentato proprio dal forte legame con la propria realtà territoriale e dalla conseguente creazione e gestione di una solida e proficua rete di relazioni.

* Si tratta di un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione ma anche sull'identità, la storia, la creatività, la qualità; un'economia in grado di coniugare coesione sociale e competitività e di trarre forza dalle comunità e dai territori.