

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## **Antonio Ezequiel Lda (Portugal)**

Joao Ferreira  
University of Beira Interior

Mario Raposo  
University of Beira Interior

Christian Serarols  
Universitat Autònoma de Barcelona

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## ANTONIO EZEQUIEL LDA

### Introduzione

Antonio Ezequiel, imprenditore e fondatore dell'azienda Antonio Ezequiel Lda (AEZ), azienda operante principalmente nella distribuzione di prodotti per il canale HORECA (mercato rivolto al consumo all'aperto), era inorgogliato all'inaugurazione le nuove e moderne strutture della sua azienda (situata nel parco industriale di Tortosendo, Covilhã, Portogallo) furono inaugurate nel gennaio 2010. Le strutture avevano richiesto un investimento di 2 milioni di euro, finanziato per il 70% da capitale privato e per il 30% da capitale esterno. Il parco era una moderna struttura industriale dedicata al business, con ampie strade, eccezionali paesaggi e un collegamento privilegiato con l'autostrada A23, una strada verso l'Europa che attraversava la regione interna del Portogallo. Con queste nuove strutture, AEZ aveva risolto il problema dell'accessibilità che penalizzava l'azienda, inizialmente ubicata in un fabbricato opportunamente adattato, che era un'industria tessile situata nel mezzo di un'area popolata. Le nuove strutture erano state progettate per fornire migliori condizioni per l'immagazzinamento di un ampio assortimento di prodotti per il mercato, una maggiore facilità alla movimentazione logistica dei prodotti e spazi adatti per tutte le tipologie di esigenze commerciali e amministrative. Questo spazio ha tre camere freezer (da -18°C a -25°C) con una capacità totale di 3,000 m<sup>3</sup> un refrigeratore (da 0°C a 5°C) con una capacità di 600 m<sup>3</sup>.

António Ezequiel si sentì orgoglioso del suo successo perché aveva finalmente realizzato un sogno che aveva fin da quando iniziò la sua attività imprenditoriale. La sua azienda non aveva sofferto dei problemi dovuti dalla crisi economica, e così poteva mettere in atto nuove idee per espandere le attività aziendali. Tutto questo grazie alla sua tenacia, abilità nel lavoro e spirito imprenditoriale che gli permisero di mettere in pratica, in un settore molto competitivo e in forte ristrutturazione, una strategia aziendale. La sua eccellente strategia aziendale fu supportata da dei pilastri operativi con forti legami con i marchi rappresentati, che sempre riuscivano a collocare nel modo più efficiente i loro prodotti nel mercato. Antonio Ezequiel pensò che fosse giunto il tempo di estendere l'area geografica coperta dell'azienda al resto del paese (con la creazione di una filiale e l'apertura di un negozio al pubblico) e di iniziare il processo di internazionalizzazione in Spagna. L'ingresso nell'azienda alcuni anni prima del suo

figlio maggiore, Nuno Ezequiel, 28 anni con una formazione in gestione e una specializzazione post laurea in Marketing, gli diedero motivazioni aggiuntive per definire nuove strategie per la sua azienda e l'espansione del suo business. Comunque, rapidamente notò che sua figlio aveva idee differenti riguardo al modo in cui il business sarebbe potuto crescere.

### **Origine e Sviluppo dell'Azienda**

AEZ era situata in Portogallo nella provincia di Covilhã; era un'azienda familiare la cui proprietà era suddivisa in parti uguali tra António Ezequiel e sua moglie. Fondata alla fine del 1988 (ma iniziando le sue attività operative soltanto nel gennaio del 1988, partì con una squadra di cinque impiegati e lavoratori temporanei nel garage dell'abitazione di Antonio). Fin dalla tenera età Antonio aveva mostrato un forte desiderio di costruire qualcosa di proprio. La sua capacità di assumere rischi, il suo auto-controllo e desiderio di creare una ricchezza erano stati sperimentati già nei business familiari dei quali era stato il leader e fondatore (insieme a quattro fratelli), iniziando le sue attività imprenditoriali nel 1978 nel settore della distribuzione alimentare all'ingrosso. La sua precedente attività permise alla famiglia di raccogliere il capitale necessario per nuove iniziative imprenditoriali. A quel tempo il paese stava appena uscendo dalla dittatura di Salazar e si era risvegliato in un ambiente economico diverso che richiedeva maggiore varietà di prodotti. Ciò aprì la strada a nuove imprese di distribuzione, principalmente nelle regioni più interne del paese, che non erano praticamente esistite fino a quel momento.

La missione di AEZ era fornire ai suoi clienti prodotti di qualità di marche rinomate al costo più basso possibile e un servizio eccellente, garantendo sempre condizioni di sicurezza per gli alimenti. Visto il forte livello di investimento richiesto per costruire l'azienda, era intenzione di Antonio espandere le sue prestazioni di mercato servendo un numero crescente di clienti. In pratica, l'azienda AEZ era un distributore di prodotti alimentari, nel settore di mercato business-to-business (B2B), principalmente rivolto al canale HORECA. L'azienda distribuì un ampio assortimento di mercanzia (approssimativamente 2000 prodotti differenti), raggruppata in diverse categorie di prodotti:

1. Caffè;
2. Dolci e cioccolata;

3. Alimenti surgelati (piatti pronti, precotti e dolci);
4. Surgelati (carne, pesce e frutti di mare);
5. Generi alimentari secchi (olio, margarina, zucchero, pasta, riso, dessert e dolci);
6. Prodotti surgelati quali impasto e pasticceria;
7. Gelati (consumo immediato, ristoranti e gelato per porzionarlo impulse, restaurant and scooping)
8. Cantina dei vini (vini, liquori, distillati, whisky, e soft drinks);
9. Prodotti da frigo (latticini e alimenti);
10. Gourmet (vini e prodotti regionali).

Fin dal suo inizio, l'azienda AEZ aveva sempre avuto una crescita positiva. Nel 1991, spostò le strutture con l'acquisizione di un fabbricato da un'azienda tessile chiusa. Fu in queste strutture che l'azienda registrò la sua crescita più grande grazie all'incremento del numero di prodotti venuti, alla progressiva espansione in nuove aree circostanti e all'aumento nel numero di clienti serviti. L'innovazione era sempre stata presente nell'azienda e così avevano creato un magazzino nel luogo dove i clienti potevano vedere l'assortimento dei prodotti e comprarli direttamente, operativamente agendo come specialista all'ingrosso cash and carry.

**Tabella 1: Fasi di sviluppo del business AEZ**

Anno	Descrizione	Attività
1989	Nascita di AEZ	Settore della distribuzione alimentare all'ingrosso.
1991	Cambiamento di struttura e acquisizione di un'azienda precedentemente fallita	Puntare ad estendere lo scopo del business
1992	Apertura di un negozio specializzato per il canale HORECA	Creare un negozio per mostrare i suoi prodotti dove i clienti possono comprarli direttamente, operando come un grossista cash and carry
1992	Creazione di ADISCO ACE, Partner fondatore insieme ad altre 14 imprese	Acquisire un centro di prodotti da panetteria per il canale dell'acquisto immediato Purchasing Centre of bakery products intended for the impulse buying channel
1999	Creazione di DIHOR ACE Partner fondatore insieme ad altre 7 imprese	Acquisire un centro con prodotti con proprio marchio destinato al canale HORECA
1999	Creazione dell'azienda Estrelalimantar	Distribuzione di prodotti regionali: vini, formaggi, gastronomia e una nuova marca di

		caffè
2002	Creazione di un'azienda immobiliare – LITO PREDIAL, SA	Acquisire, vendere e affittare immobili
2006	Partner fondatore di ADISCO Comercial Lda.	Azienda finalizzata al import/export di dolci
2007	Creazione di una nuova azienda - KAVA Confeitaria e Venda automática Lda.	Vendita al dettaglio per distributori e tavole calde
2009	Creazione di una filiale di AEZ, Coimbra	Per esplorare nuove opportunità ed ampliare il mercato
2010	Inaugurazione di una nuova struttura di AEZ, Lda.	Per fornire migliori condizioni di immagazzinamento per un'ampia gamma di prodotti commercializzati, una più grande facilità di movimentazione logistica dei prodotti.

La crescita dell'azienda occupò sempre il posto più importante nella mente dell'imprenditore e col tempo l'azienda si era diversificata in altri business e mercati collegati. Nel 1999, creò Estrelalimentar, una azienda nata per la distribuzione di prodotti regionali quali vini, formaggi, gastronomia e una nuova marca di caffè. Estrelalimentar era un rinomato marchio che garantiva affidabilità e qualità della fornitura, aspetti chiave nella strategia di differenziazione e penetrazione del mercato. Nel 2002, per differenziare ulteriormente il business, creò un'azienda immobiliare. Nel 2007 creò un'impresa, denominata KAVA, per la vendita al dettaglio per distributori e tavole calde. Nel 2009, creò una filiale di AEZ in Coimbra per esplorare nuovi mercati. Antonio riconobbe l'importante sfida che la nuova filiale rappresentava per lo sviluppo del business ma si sentì fiducioso del suo successo. Sebbene si rese conto che vi era una competizione più grande in questa località, aveva anche calcolato che vi era un consumo più elevato nella regione dal momento che vi era un mercato composto da 800,000 abitanti. Dal momento che tutto il processo di vendita sarebbe stato svolto online, Antonio sperò di soddisfare i bisogni dei suoi clienti in modo più veloce ed efficiente attraverso questa nuova filiale. Quindi, fece affidamento su una squadra di sette impiegati, direttamente collegati alla casa madre con internet. In aggiunta a tutti questi sviluppi, Antonio creò anche due gruppi di acquisto all'interno del settore. Come l'imprenditore spiegò:

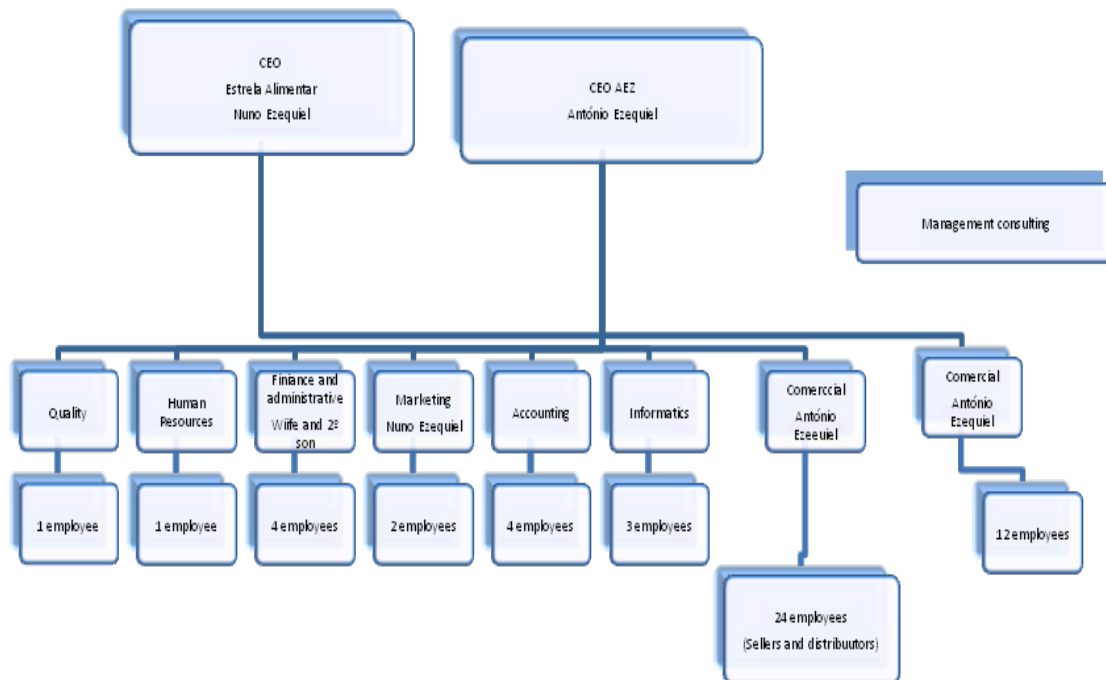
*"Per creare una economia di scala e potere contrattuale con i fornitori, l'azienda sviluppò una strategia di partnership e, di conseguenza, fondò nel*

*1992, insieme ad altre 14 imprese nel settore della distribuzione, ADISCO (Gruppo di distribuzione dolciumi) ACE (Accordo supplementare delle aziende Supplementary Agreement of Companies) – un centro d’acquisto specializzato nei dolciumi per il canale del consumo immediato. Nel 1999, insieme con altre sette aziende di distribuzione, promosse la creazione di DIHOR (Gestione della distribuzione per Hotel e Ristoranti) ACE – un centro di acquisto con marchi propri specializzato in prodotti per il canale HORECA. Attraverso queste partnership AEZ creò le condizioni necessarie per competere con grandi gruppi di aziende di distribuzione domestica e internazionale che emersero in Portogallo. Grazie a questa strategia e alla visione del futuro, fu possibile superare le difficoltà di mercato e raggiungere il successo”.*

Man mano che Antonio iniziava a creare il suo business, progressivamente cominciava a coinvolgere i suoi figli nel business di famiglia, distribuendo persino il capitale dell’azienda tra loro. Col tempo nominò suo figlio Nuno Amministratore Delegato di Estrelalimentar and gli lasciò sviluppare tale parte del business.

### **Ruolo attuale e potenziale di Nuno**

Man mano che l’azienda si espandeva, Antonio continuava ad essere il punto di riferimento per tutte le decisioni che c’era bisogno di prendere. La struttura organizzativa del gruppo aveva quattro livelli, secondo una struttura funzionale con un modello decisionale centralizzato, così che tutte le decisioni importanti erano prese al vertice. AEZ aveva 39 addetti (vendite attraverso il canale HORECA), mentre il business Estrelalimentar di suo figlio aveva 12 addetti (vendite al consumatore finale).

**Figura 1: Struttura Organizzativa**

Da tempo il figlio di Antonio Nuno era stato designato come il futuro successore alla leadership dell'azienda e il suo ingresso nel business di famiglia fu fortemente sostenuto da suo padre. Antonio la considerò un'opportunità per condividere le responsabilità, ma comprese anche la sua importanza e il valore per lo sviluppo futuro dell'azienda in quanto Nuno avrebbe portare nuove idee e conoscenza. Infatti, il terzo livello di formazione di Nuno, che si era specializzato nelle aree di gestione e commerciale, aveva permesso di dare al business della famiglia contributi importanti in merito alle strategie per il futuro dell'azienda. L'azienda ora era orientata alla creazione di partnership nazionali ed internazionali nelle aree chiave del business, stimulate e sviluppate dai contributi di Nuno. Le opinioni del padre e del figlio non sempre concordavano sul futuro dell'azienda. Secondo Nuno, l'azienda doveva continuare a crescere attraverso un'espansione del mercato, attraverso l'introduzione di nuovi prodotti, incrementando la cooperazione con altre aziende per ottenere sinergie organizzative e incrementando i margini commerciali attraverso economie di scala. Inoltre, Nuno era convinto che l'azienda avrebbe dovuto prendere in considerazione un processo di fusione nel prossimo futuro. Ciò avrebbe permesso all'azienda di ampliare il mercato e di penetrare nuovi e più importanti mercati. Tuttavia, una simile decisione avrebbe richiesto un

notevole tempo in quanto le decisioni strategiche dovevano sempre essere approvate dal fondatore. Nuno argomentò “*se la decisione finale dipendesse da me, l’azienda sarebbe già entrata in nuovi mercati*”. Comunque, l’esigenza di condividere decisioni, potere e responsabilità era percepita dal figlio del fondatore come una cosa normale e comprese che, per la famiglia, questo faceva parte del processo di evoluzione del business. Tuttavia, Nuno ancora credeva fortemente che la sua conoscenza e formazione in gestione del business lo avrebbe reso un eccellente decisore riguardo le opportunità e le sfide del business.

L’opinione di Antonio era alquanto differente e sebbene aveva riconosciuto la possibilità e l’opportunità di entrare in nuovi mercati, era convinto che le differenze culturali dei nuovi mercati erano un ostacolo rilevante all’espansione internazionale. Inoltre, riguardo alle responsabilità che erano condivise con il figlio, Antonio difendeva la sua lenta ma sostenibile strategia di crescita, spiegando come questa strategia, in passato, aveva trasformato il business in un importante successo regionale. Antonio era sicuro che tale differenza d’opinione non sarebbe sfociata in un conflitto intergenerazionale all’interno del business di famiglia ma la cosa ancora lo preoccupava. Nel frattempo, la sua seconda e più giovane figlia, Joana Ezequiel, entro l’anno avrebbe terminato gli studi relativi al corso di laurea in management. Joanna gradualmente stava iniziando a lavorare nell’area finanza dell’impresa e Antonio sperò che sviluppasse le capacità necessarie per assumere, in futuro, il comando delle scelte finanziarie aziendali, area in cui attualmente operava sua moglie. Come molte famiglie, i suoi due figli avevano personalità molto diverse e si domandava come Nuno e Joanna avrebbero lavorato nello stesso business della famiglia.

### **Strategia di prodotto**

Dal momento che la maggior parte dei prodotti commercializzati erano beni surgelati e refrigerati, AEZ aveva una capacità considerevole per lo stoccaggio al freddo, con diverse camere refrigerate idonee per lo stoccaggio dei differenti prodotti. L’intero assortimento di prodotti richiedeva uno stretto controllo delle scorte, così ogni cosa era computerizzata, con un programma software che gestiva l’organizzazione nel modo più opportuno tenendo conto del numero dei prodotti tenuti in scorta. Ciò era importante anche perché al momento dell’ordine il cliente avrebbe saputo la data entro cui i prodotti sarebbero stati consegnati e la politica dell’azienda era di consegnare entro le 24 ore. L’azienda aveva anche all’interno del suo assortimento di prodotti, diversi



marchi prestigiosi nel mercato, appartenenti alle aziende nazionali e multinazionali, che avevano fiducia in AEZ vista la sua capacità di garantire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. A livello competitivo, uno dei marchi di prodotti surgelati commercializzati da AEZ aveva (nella regione coperta geograficamente da AEZ) superato la quota di mercato del principale concorrente e leader nazionale.

Per una maggiore sicurezza per i clienti, AEZ fece un grande sforzo per ottenere la certificazione ufficiale e nel 2006 ottenne una doppia certificazione, la certificazione di qualità ISO 9001 e la certificazione di alimenti sicuri 22.000. Era la prima PMI della regione interna del paese a raggiungere questa doppia certificazione. Data la reputazione e l'immagine dei prodotti venduti e dei servizi forniti dall'azienda, nonostante i loro prezzi non fossero i più bassi del settore, furono il fornitore preferito da molti clienti grazie alla qualità e al servizio offerto. Inoltre, per adeguarsi alle esigenze dei venditori di una certa importanza che si rivolgevano direttamente al consumatore finale, nel 1999 AEZ aveva creato, in stretta collaborazione con altre PMI distributrici alimentari, un centro d'acquisto specializzato che aveva un'ampia gamma di prodotti con un marchio proprio, DIHOR. Ciò aiutò a raggiungere economie di scala e di conseguenza prezzi più bassi. I prodotti con il proprio marchio DIHOR rappresentavano approssimativamente il 10% del turnover per AEZ.

Sul versante della promozione, i prodotti venduti da AEZ erano promossi in molti e differenti modi. Perciò, per i diversi prodotti venduti dall'azienda ma che appartenevano ad altre aziende nazionali o internazionali, la promozione ai clienti finali era effettuata direttamente da queste aziende. Tuttavia, in base al prodotto, poteva anche essere organizzata una campagna promozionale sul luogo che necessitava di responsabilità congiunte. Dal momento che la principale attività dell'azienda era di fornire servizi di distribuzione per i venditori al dettaglio, la loro squadra di 18 venditori era il primo strumento di promozione utilizzato da AEZ. In base al tipo di cliente, questi venditori facevano numerose visite ai loro clienti a volte quindicinali, settimanali, giornaliere o per telefono. La forza del brand che i venditori rappresentavano e la conoscenza sulla distribuzione, acquisita grazie ad anni di esperienza nel settore, erano gli elementi chiave del successo del business e assicuravano la qualità dei servizi offerti ai clienti. Comunque, vi erano nuove tecnologie di comunicazione ed informazione e gli ordini potevano essere fatti on-line e ricevere allo stesso modo una rapida movimentazione e risposta. L'azienda, lavorando a stretto contatto con i brand che rappresentava,

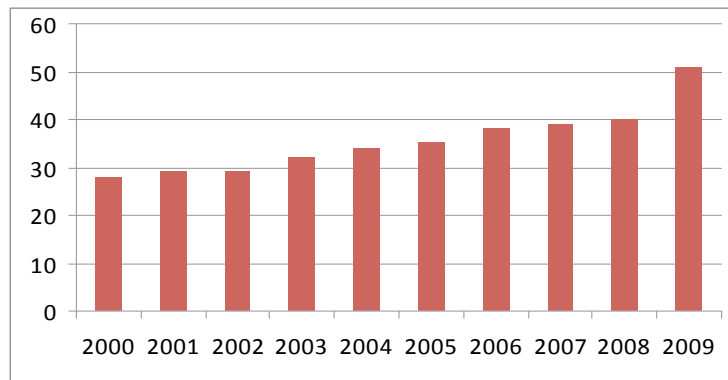
conduceva campagne promozionali e si teneva in contatto con i suoi clienti attraverso depliant inviati per posta elettronica e internet. La promozione prevedeva anche partecipazione a fiere specialistiche che si tenevano in Portogallo e in Spagna. L'investimento in Spagna era stato rafforzato con una considerevole attività promozionale dal momento che rappresentava una delle sfide che l'azienda avrebbe affrontato nel prossimo futuro data la sua futura strategia di internazionalizzazione.

### **Strategia delle Risorse Umane**

Con il passare degli anni, l'azienda aveva definito una strategia per il miglioramento continuo del business al livello organizzativo, individuando azioni quali:

1. *Servizi totalmente computerizzati, includendo i servizi di business e distribuzione;*
2. *Gestione della rete all'interno dell'azienda e tra le aziende del gruppo, potenziando il sistema di comunicazione interne definendo una politica di "porta aperta" in cui tutti gli addetti possono apertamente discutere e proporre azioni di miglioramento ed avere accesso alle informazioni necessarie per raggiungere buone prestazioni.*

Questa strategia si tradusse in una struttura estremamente funzionale nella quale i dati fluivano in modo naturale, permettendo al top management l'accesso alle informazioni essenziali per prendere decisioni. Per AEZ era importante investire nella formazione delle sue risorse umane che era ritenuta un investimento essenziale per la crescita dell'azienda e per renderla in grado di gestire cambiamenti e/o sviluppi di mercato, e di conseguenza tradusse la qualità e professionalità dei suoi addetti in vantaggio competitivo. Inoltre, AEZ aveva sempre seguito da vicino l'evoluzione e la crescita del mercato e cercò di catturare e ingaggiare le migliori professionalità da differenti campi così da rispondere rapidamente ed efficacemente alle sfide che l'azienda affrontava. Un buon reclutamento era perciò visto come strumento chiave per crescere e rafforzare l'organizzazione e le loro differenti aree funzionali. AEZ era progressivamente cresciuta in termini di numero di addetti e nel 2009 aveva un totale di 51 addetti (includendo Estrelalimentar).

**Figura 1: Evoluzione del numero di addetti**

La strategia di crescita dell'azienda avrebbe richiesto anche la crescita della struttura delle risorse umane, specialmente la squadra vendite, logistica e nei luoghi di distribuzione.

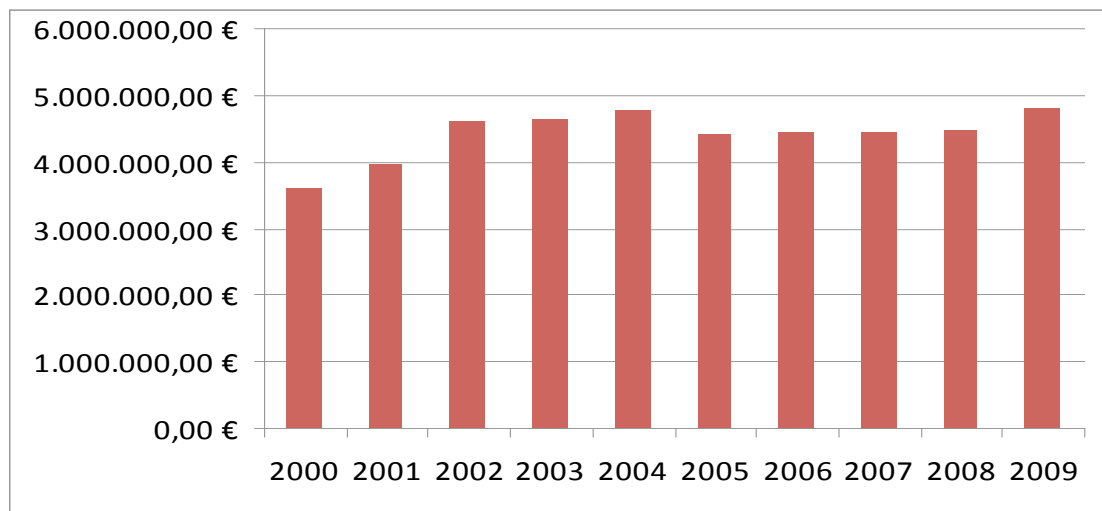
### **Qualità e Sicurezza degli Alimenti**

La qualità era un importante obiettivo di AEZ, un vettore attraverso il quale si cercava di raggiungere la piena soddisfazione dei clienti. Per tal motivo, l'azienda acquistò prodotti di marche conosciute nel mercato, assicurandosi che i produttori rispettassero i requisiti base della sicurezza degli alimenti. Durante tutto il processo di distribuzione, dall'ordine di prelevamento alla consegna al cliente, l'azienda garantiva la conservazione della qualità del prodotto grazie ad appropriate condizioni di freddo e ad una confezione adatta. Per tale motivo, era presente un sofisticato sistema per il monitoraggio delle temperature, supervisionato da una squadra addetta alla sicurezza degli alimenti. I veicoli per la distribuzione erano dotati di termografi digitali, garantendo un monitoraggio continuo delle temperature e permettendo il trasporto di prodotti a tre diverse temperature. La certificazione del sistema di gestione e del sistema di gestione di qualità della sicurezza degli alimenti ISO 9001 e Iso 22.000 erano un punto di riferimento per gli aspetti strategici dell'azienda relativi alla qualità e alla sicurezza degli alimenti. L'ufficio qualità aveva l'obiettivo di fornire un prodotto sicuro al cliente grazie alla tracciabilità, alla repentina risposta alle non conformità, ai controlli delle temperature, ai fogli di rilevazione degli eventi e ai metodi di controllo. Era una priorità chiave per AEZ che la distribuzione garantisse una consegna rapida e sicura dei beni.

Il criterio utilizzato da AEZ per la selezione dei suoi fornitori era rigoroso e molto selettivo in quanto dovevano rispettare le condizioni stipulate da AEZ per assicurare la qualità del prodotto durante la produzione, la distribuzione e movimentazione. Una delle certificazioni di maggiore valore era HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) che garantiva la tracciabilità del prodotto dalla produzione alla consegna al cliente. In genere, la gamma di prodotti era per il settore professionale, così ogni giorno AEZ ricorreva ai suoi fornitori per i prodotti migliori al minor prezzo e a chi poteva assicurare una buona qualità.

### **Clienti e Mercato**

Da quando l'azienda era nel settore della distribuzione alimentare, la strategia di distribuzione ovviamente era critica per il successo dell'azienda. L'azienda aveva una flotta di 38 veicoli, inclusi 10 equipaggiati con sistemi per il freddo per il trasporto dei prodotti surgelati, con un innovativo sistema per controllare il freddo a tre diverse temperature. Geograficamente, l'azienda copriva l'intero centro del paese con una presenza continua sul campo di 18 venditori. Tutti erano in contatto con l'azienda attraverso il computer e la connessione Internet. Il terminale "vendite" inviava l'ordine al server dell'azienda che immediatamente registrava la richiesta, analizzava il cliente, informava sull'accettazione dell'ordine e procedeva all'avvio della emissione dell'ordine e della fattura. Una volta confermato l'ordine, i prodotti venivano consegnati entro le 24 ore. Per raggiungere questo obiettivo, i magazzinieri dell'azienda lavoravano ogni giorno dalle 8 a mezzanotte. Questo era un vantaggio importante sui concorrenti. Incontri settimanali erano tenuti con tutta la squadra vendite per ottenere una continua valutazione del mercato, raccogliendo feedback dai venditori e monitorando il loro lavoro. Nella decade passata decade, l'azienda aveva registrato un aumento importante nel turnover (figura 2) mostrando una forte presenza nel mercato in cui operava.

**Figura 2: Crescita delle vendite**

L'espansione geografica dell'azienda era sempre data per scontata in quanto ARZ cercava di incontrare la domanda di mercato. La posizione dell'azienda, in una regione portoghese con bassa densità di popolazione e declino demografico (il distretto di Guarda e Castello Branco) di fatto riduceva le possibilità di crescita locale dell'azienda e di conseguenza la prima fase di espansione riguardava le zone geografiche circostanti (distretto di Aveiro, Coimbra, Leiria and Santarém) che avevano un densità di popolazione relativamente più elevata. Questo significava che l'azienda si muoveva da una zona di 250.000 persone per integrarsi in una nuova area, Centro NUTII, con 1.5 milioni di persone. Questa fase fu preceduta da negoziazioni con diversi marchi esclusivamente allo scopo di ottenere i permessi per operare in tale aree e ciò che si ottenne furono eccellenti performance nel mercato e nella crescita dei clienti.

La successiva fase di crescita per AEZ fu l'espansione in mercati internazionali, e la più ovvia opportunità era l'entrata nel mercato spagnolo. Le difficoltà nel lavorare nel mercato spagnolo erano soprattutto relative ai contratti della maggior parte dei prodotti dell'azienda per i quali AEZ aveva i diritti esclusivi per una data area geografica del Portogallo ma l'esclusiva non prevedeva la possibilità di espansione in altri paesi. Come conseguenza, la successiva decisione strategica per entrare nel mercato spagnolo prevedeva una partnership con diverse imprese portoghesi per creare marchi di proprietà portoghese che già avevano un vantaggio di vendite nel mercato spagnolo, principalmente nei dessert congelati e snacks salati. Questa decisione strategica dell'azienda, per entrare in un mercato internazionale geograficamente confinante, rispecchiava la letteratura sul business riguardante la normale evoluzione di un PMI in

una regione confinante che cerca, nella fase iniziale di internazionalizzazione, mercati più simili in termini di modelli di consumo e cultura dell'acquirente. D'altra parte, l'imprenditore era consapevole che il mercato spagnolo era un mercato difficile da penetrare a causa della cultura "patriottica" delle persone e della loro preferenza per i prodotti di origine spagnola.

L'espansione verso altri mercati all'interno del mercato globale era senza dubbio uno dei principali obiettivi nel piano strategico dell'azienda. In breve, dato il forte investimento in infrastrutture e organizzazione, lo scopo dell'azienda era di estendere le sue performance di mercato per servire un numero crescente di clienti. AEZ aveva l'obiettivo di fornire il mercato in modo differente con prodotti di qualità superiore e servizi per:

1. Comprendere e incontrare i bisogni e le attese dei clienti attraverso una forte relazione con loro, fissando incontri e assicurando la qualità dei suoi prodotti e dei suoi servizi;
2. Ottimizzare i processi;
3. Rispondere alle richieste, particolarmente nelle attività o transazioni che potrebbero influenzare la sicurezza degli alimenti;
4. Creare le condizioni per motivare e coinvolgere costantemente tutti gli addetti;
5. Eliminare i costi non necessari;
6. Assicurare la necessaria stabilità finanziaria e fornire un'infrastruttura adeguata per lo sviluppo ed il progresso dell'azienda;
7. Comprendere che la qualità e la sicurezza degli alimenti sono fattore chiave per la competitività ed il profitto.

Antonio sapeva che ogni nuovo paese avrebbe avuto le proprie normative sulla sicurezza e igiene degli alimenti, alle quali sarebbe stato necessario adeguarsi. Inoltre, i differenti comportamenti dei compratori e la diversa lingua avrebbero richiesto cambiamenti del packaging. Si domandò se in realtà sarebbe stato meglio espandere nel Portogallo in quanto le sue prime esperienze nel mercato spagnolo non gli avevano suscitato fiducia.

## **Competizione**

La distribuzione al dettaglio degli alimenti era un settore molto competitivo in Portogallo. Durante i 20 anni precedenti, c'era stato un rapido declino nel numero di business di vendita al dettaglio dovuto allo sviluppo di grandi supermercati che si erano diffusi in tutto il paese, sostituendo la piccola distribuzione e il business della vendita al dettaglio. Questo trend influenza molto AEZ che aveva visto la scomparsa di molti suoi clienti così come di molte aziende di distribuzione all'ingrosso che erano concorrenti. Nonostante questa situazione, AEZ aveva sempre avuto una crescita positiva nel volume delle vendite, nei profitti e nel numero di addetti. Nell'anno 2009, paragonandolo al 2008, l'azienda aveva incrementato le sue vendite del 8% , risultato notevole in un anno di forte regressione economica. Nel canale HORECA, AEZ ottenne il 25% della quota di mercato nella regione di Beira Interior. Di approssimativamente 300.000 aziende nel paese, circa 99,5 percento erano PMI e due terzi di queste presentavano risultati negativi in quello stesso anno. Invece AEZ fu considerata da IAPMEI (Istituto per il supporto alle Piccole e Medie Imprese e all'Innovazione), come PMI di spicco nel 2008 e nel 2009.

In questo settore, AEZ fronteggiava alcuni competitori generici e tre con una quota di mercato più grande. Queste aziende operavano nel mercato con circa 7.000 prodotti differenti a differenza di AEZ che aveva approssimativamente 2.000 prodotti. Nell'opinione di Antonio ciò dava a queste imprese una quota di mercato più grande ma minore profitto dovuto ai più alti costi necessari per gestire un più grande numero di prodotti. Antonio prevedeva che una nuova idea innovativa, così come la sua iniziativa di puntare su prodotti rinomati, avrebbe portato un vantaggio competitivo sui suoi concorrenti.

## **Sfide per il Futuro**

Quando Antonio esaminò il successo della sua azienda, si convinse che vi erano diversi motivi per spiegare il successo della sua azienda:

1. Abilità nell'identificare bisogni e trend del mercato;
2. Ampio portafoglio prodotti, rispondere alle esigenze dei clienti;
3. Servizio eccellente e di qualità, il cliente viene prima di tutto;
4. Focalizzazione su CRM;

5. Innovazione nella distribuzione: nuovi metodi e concetti;
6. Politica di partnership con fornitori e clienti;
7. Distribuzioni delle marche di spicco in Portogallo;
8. Forte dedizione alla formazione delle risorse umane;
9. Totale dedizione dell'imprenditore

L'azienda intendeva estendere ulteriormente le sua attività nel paese e anche in Spagna attraverso la creazione di partnership strategiche. L'azienda avrebbe aperto entro l'anno un negozio Gourmet con vendita diretta al pubblico, focalizzandosi sulla diffusione di prodotti regionali: formaggio, vino, dolci, dolci e frutta. Antonio sperò di attrarre turisti nel negozio permettendogli di trovare molti prodotti genuini tradizionali in un solo posto. Voleva anche creare un sito web specializzato nella vendita di prodotti con consegne di Gourmet regionali in tutta la nazione.

Un altro forte impegno era la creazione e lo sviluppo di un proprio marchio, QUIEL, con lo scopo di servire il canale HORECA con nuove linee di prodotti quali beni surgelati, piccoli prodotti salati (crocchette di patate, tortini, pasticcio di merluzzo, ecc) e snack, che avrebbero permesso ad AEZ di raggiungere più alti margini di attività e ridurre le dipendenze. Tutta la produzione sarebbe stata data in outsourcing e strettamente monitorata. Antonio stava anche progettando di aprire un secondo negozio per l'inizio del 2011 nell'area bassa della città di Lisbona (capitale del Portogallo). Questa decisione strategica aveva lo scopo di sfruttare il mercato con un più grande potere di acquisto in Portogallo. Secondo Antonio, AEZ doveva focalizzarsi sui seguenti elementi per la sua strategia incrementale: vendere al consumatore finale, aumentare i margini commerciali, ricevere pagamenti rapidi, aumentare i clienti; migliorare l'immagine dei prodotti dell'azienda; diffondere la reputazione dell'azienda fino al consumatore finale. Riconobbe anche che AEZ doveva rivedere alcuni aspetti negativi del loro business, per esempio: esigenza di uno sforzo commerciale più grande; esigenza di una maggiore efficienza organizzativa; esigenza di formazione dello staff specializzato; affrontare una forte competizione nel settore della vendita al dettaglio. Comunque, Nuno aveva idee differenti e ancora era convinto che l'espansione internazionale era la strategia più efficace nel lungo periodo. Nuno stava pensando ad una strategia per un arco temporale di 20 anni e non soltanto a cosa doveva fare l'anno successivo. Era convinto che non andando al di là della penisola iberica nel 2011 avrebbero solo ritardato le azioni da intraprendere inevitabilmente nel futuro. Antonio e



Nuno non erano sicuri se le loro differenze dipendevano solo da un usuale gap generazionale insito nel business familiare o dalle loro valutazioni sul business.

Author: João Ferreira	Author: Mário Raposo
Institute: University of Beira Interior	Institute: University of Beira Interior
Country: Portugal	Country: Portugal

### **Ringraziamenti**

Ricerca supportata dal Programa de Financiamento Plurianual das Unidades de I& D, FCT Fundação para a Ciência e Tecnologia.