Harvard Business Review

Caffè stellare

Il caso di successo di Caffé Borbone

Vincitore Assoluto del Premio Eccellenze d'Impresa 2020





A Caffè Borbone il Premio Eccellenze d'Impresa 2020

Il riconoscimento, giunto al settimo anno, è stato attribuito il 15 ottobre scorso a Milano nel corso di un convegno-tavola rotonda con importanti rappresentanti dell'imprenditoria italiana.

È stato assegnato a Caffè Borbone il Premio Eccellenze d'Impresa 2020, ritirato dal fondatore e presidente Massimo Renda, in occasione del convegno di premiazione che si è tenuto lo scorso 15 ottobre al Teatro Manzoni di Milano (si veda, nelle pagine seguenti, il case study su Caffè Borbone). Il Premio, promosso da Harvard Business Review Italia, Gea-Consulenti di Direzione e ArcaFondi SGR, con il patrocinio di Borsa Italiana, è giunto quest'anno alla settima edizione ed è diretto a dare un importante riconoscimento alle imprese eccellenti nel campo della crescita, dell'innova-

zione, dell'internazionalizzazione, della capacità reddituale, delle risorse umane e dei talenti, della leadership e della sostenibilità. Un premio aggiuntivo è riservato alle start-up.

I premi per le diverse categorie di questa edizione sono andati a:

- Carel, per la categoria Internazionalizzazione;
- Caffè Borbone, per la categoria Crescita e Sostenibilità;
- Lincotek, per la categoria Innovazione e Tecnologia;
- **Kineton**, per la categoria delle start-up.





Oltre a questi riconoscimenti sono state assegnate numerose menzioni speciali (due per categoria) ad aziende che presentano comunque performance di assoluta eccellenza: Sorint e IRBM (Innovazione e Tecnologia); Simonelli e LU-VE (Internazionalizzazione); Zucchetti e Ferrari (Crescita e Sostenibilità) e e-Novia e Credimi (Start-up).

Al convegno di premiazione hanno preso parte anche il presidente di Rizzoli-Corriere della Sera **Urbano Cairo**, il vice direttore del *Corriere della Sera* Federico Fubini e il presidente di Italmobiliare, **Carlo Pesenti**, in veste di importante società finanziaria presente nel capitale di Caffè Borbone da diversi anni.

Alla tavola rotonda con i rappresentanti delle quattro aziende premiate (oltre a Massimo Renda, Caffè Borbo-

ne, anche Francesco Nalini di Carel, Winfried Schaller di Lincotek e Giovanni Fiengo di Kineton) hanno preso parte anche Marco Fortis, vice presidente di Fondazione Edison, Luisa Todini, Presidente di Todini Finanziaria e Gabriele Galateri, presidente di Assicurazioni Generali, che fanno parte della Giuria del Premio assieme a Patrizia Grieco, presidente di MPS e Raffaele Jerusalmi, amministratore delegato di Borsa Italiana.

Nel corso dell'incontro è stato presentato da Luigi Consiglio, presidente di GEA, Ugo Loser, amministratore delegato di Arca Fondi SGR ed Enrico Sassoon, direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*, il libro *Campioni d'Italia*, basato sullo studio di casi di successo delle migliori imprese italiane, molte delle quali premiate negli anni da Eccellenze d'Impresa.











CASE STUDY

CAFFÈ STELLARE

Il caso di successo di Caffé Borbone, vincitore del Premio Eccellenze d'Impresa 2020

di Luigi Consiglio

Il caffè è un mercato mondiale molto antico. Ha infatti cominciato a diffondersi poco dopo la scoperta del continente americano. Nel mondo, tuttavia, il consumo ha preso forme molto diverse tanto da renderlo un'abitudine regionale. Il caffè americano è una bevanda calda di almeno tre decilitri, ma abbiamo il *caffè alla turca*, il *café filtre* in Francia, il *café creme* in Svizzera, e passando per il *cortado* e il *flat white* abbiamo molte decine di preparazioni completamente diverse che si sono sviluppate negli anni.

La vera globalizzazione e unificazione del consumo di caffè è stata compiuta da Nestlé a cavallo degli anni 2000 con il lancio di Nespresso. Nestlé è riuscita a rendere l'espresso italiano un prodotto pronto mondiale, facile da preparare in ogni condizione, in casa come al lavoro, nelle camere d'albergo o al ristorante. L'impostazione strategica data al lancio ha incluso un posizionamento del consumo nell'area del lusso, con vendita esclusiva attraverso boutique monomarca oppure on line. Questo ha permesso di dilatare le gamme disponibili rendendo i gusti un importante fattore di personalizzazione del consumo più aderenti ai gusti individuali e con una maggiore coscienza di varietà e zone di origine. Dunque, Nestlé ha agito da game changer su scala mondiale compiendo una delle più riuscite operazioni strategiche in una delle industry a maggior valore aggiunto dell'alimentare.

I grandi player internazionali e nazionali hanno aspettato troppo tempo a reagire. Hanno immaginato che il consumo tradizionale sarebbe rimasto forte e che la fedeltà alla marca e al tipo di sapore a questa associato avrebbe vinto rispetto alla comodità del nuovo sistema proposto da Nestlé. La storia testimonia che fu una scelta miope. Le marche del caffè in polvere sono rimaste arroccate in un segmento percepito come antico rispetto all'innovazione, perdendo progressivamente centralità rispetto alla scena mondiale del caffè.

Il mercato italiano

L'Italia, rispetto al gusto del caffè, non si è mai unificata. L'Italia settentrionale preferisce una tostatura bionda e un gusto morbido e dolce, l'Italia meridionale pretende un caffè tostato fin quasi a bruciarlo, duro e amaro. Le marche dunque si sono divise, negli anni, tra quelle del nord: Lavazza, Illy e Segafredo e quelle del sud tra le quali la più grande e famosa è Kimbo. Il mercato italiano, anche se frammentato nel canale bar, è molto concentrato nel canale supermercati per la tipologia di caffè in polvere (o macinato), quella cioè che si usa nella moka.

Lavazza è il leader indiscusso nel macinato delle vendite in questo canale con circa il 50% di quota di mercato. Dal punto di vista strategico, un mercato dominato da leader storici, con elevati investimenti in comunicazione e distribuzione ponderata consolidata intorno al 98% viene ritenuto inattaccabile. Troppo elevati gli investimenti per entrare nella GDO in sostituzione di marche consolidate, troppo elevati gli investimenti in comunicazione per essere riconosciuti e preferiti dai consumatori.

Infatti, Nestlé, ha spostato il campo di battaglia decidendo di non essere presente in GDO, ma solo nelle proprie boutique. Questo ha permesso di offrire una gamma ampia e impensabile negli scaffali affollati della GDO. Nespresso ha anche investito budget elevati nella comunicazione con un posizionamento da prodotto di lusso. Attori di fama globale inseriti in contesti che esaltano il lifestyle italiano in tutto il mondo.

La strategia di caffè Borbone

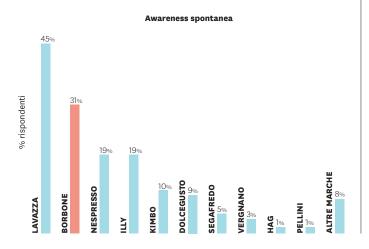
Caffè Borbone nasce, a livello embrionale, nel 1996. La scelta di Massimo Renda è di iniziare l'impresa dal canale lasciato libero da tutti e cioè quello degli uffici medio piccoli. Le grandi fabbriche erano occupate da distributori ben organizzati e con reti troppo efficienti e costose per poter essere aggredite. I supermercati, e quindi il consumo in famiglia, erano inaccessibili per chi entra sul mercato senza la possibilità di effettuare grandi investimenti di listing e di marketing.

Con una piccola rete di agenti Aromatika (era il nome dell'azienda alla partenza) vende agli uffici porta a porta le sue macchine, le sue cialde e le sue capsule "compatibili" con quasi tutti i sistemi (inizialmente per macchine compatibili Lavazza Point, A Modo Mio e poi Nespresso). Soddisfatti o rimborsati era il motto degli agenti che, a loro volta, godevano di provvigioni crescenti in base al successo e doppie rispetto alla concorrenza. Il prezzo delle sue cialde e capsule era quasi la metà rispetto a quello di Nespresso e il gusto era eccellente, preferito di gran lunga rispetto a qualunque altra offerta settentrionale.

Borbone entra, dunque, nel mercato per l'unica porta rimasta libera, anche se apparentemente piccola. Il secondo canale di sviluppo sono stati i negozi specializzati e l'on-line ad esso connesso. Nespresso aveva abituato il cliente a rifornirsi "eludendo" la GDO, e l'offerta ampia di Borbone ha consentito a tanti piccoli "imprenditori di quartiere" di aprire dei piccoli negozi di prossimità, ed anche online, specializzati nella distribuzione di caffè e in particolare quello mono-porzionato. Partito, quindi, prima di chiunque altro attraverso i canali specializzati in cialde e capsule, con una efficienza industriale da stato dell'arte mondiale, e quindi con la possibilità di fare prezzi più bassi del mercato di qualità elevata, Renda occupa immediatamente la posizione di leader del segmento di prezzo

FIGURA 1 - L'OTTIMA PERFORMANCE

Tra i brand citati spontaneamente, Caffè Borbone è secondo solo a Lavazza (ma davanti a Nespresso)





Massimo Renda

Presidente esecutivo

di Caffè Borbone



Carlo Pesenti
Presidente
di Italmobiliare

basso, ma di alta qualità nelle vendite del caffè mono-porzionato, cosa che gli ha anche consentito di essere vincente anche e soprattutto nel canale on line.

Nel frattempo, inizia dal 2013 a investire in pubblicità nazionale. I margini importanti del caffè, dovuti alla sua efficienza, permettono di dedicare risorse significative alla comunicazione. Questa è stata una scelta molto particolare. La vendita B2B, infatti, tende a privilegiare la comunicazione diretta o personale. Ma Renda è convinto che la notorietà nazionale del marchio aumenti la fiducia di chiunque compri

FIGURA 2 - **QUOTE DI MERCATO** (distribuzione ponderata)

Rank	Giugno 2019	Giugno 2020	Distribuzione ponderata
1	Private Label	Private Label	
2	<u>LAVAZZA</u>	<u>LAVAZZA</u>	95
3	Nestlé.	Nestle _®	90
4	Caffè KIMBO	BORBONE	49
5) JDE	JDE	77
6	BORBONE	KIMBO	87

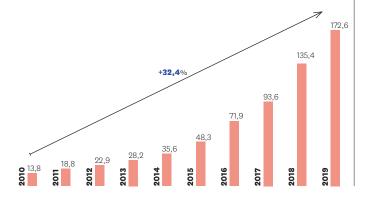


CASE STUDY

o beva il suo caffè. E allora, al di la di ogni razionalità, investe oltre 12 milioni all'anno in comunicazione diventando la seconda marca *top of mind* dopo Lavazza. E questo, fatto prima di entrare nella grande distribuzione, rappresenta una scelta realmente non convenzionale, ma che si è rivelata una delle chiavi del successo dirompente che oggi ci troviamo ad analizzare.

Quando Borbone entra nella grande distribuzione, nel 2018, è talmente conosciuto ed economico che raggiunge la

FIGURA 3 - **UNA CRESCITA DA RECORD**Fatturato 2010 – 2019, in milioni di euro e % media annua

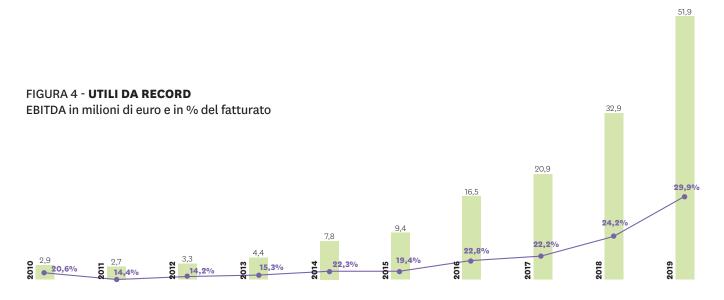


seconda posizione in termini di quota trattanti (la quota di mercato calcolata sulla sola distribuzione effettiva, n.d.r.) dietro Lavazza, nel giro di due anni. In termini di posizionamento di marketing, Borbone sceglie, con grande coraggio, di essere l'anti Nespresso. Non insegue George Clooney a Villa D'Este, ma sponsorizza programmi televisivi molto popolari e destinati al grande pubblico. È una marca *mainstream* ed è fiera di esserlo. Borbone sceglie come testimonial Gerry Scotti che racconta un caffè napoletano ai settentrionali.

La performance

Questa storia, per le modalità e l'acume strategico con cui si è sviluppata, entra di diritto nel novero dei più bei casi di sviluppo industriale del nostro Paese. I numeri dell'azienda stanno a dimostrare la bontà di ogni azione intrapresa. L'assoluta competenza tecnologica e di prodotto sulla quale è basato il business mix, la focalizzazione su canali permeabili, l'ottenimento della notorietà con un posizionamento antagonista in termini simbolici rispetto ai leader ambizionali, sono scelte magistrali in termini di sviluppo strategico di un'impresa. ©

LUIGI CONSIGLIO è presidente di GEA - Consulenti di direzione.



L'AFFIANCAMENTO DI UN INVESTITORE PROFESSIONALE DI LUNGO PERIODO

Un'azienda di tale successo avrebbe potuto facilmente continuare nel suo percorso di sviluppo forte del solo autofinanziamento. Invece Massimo Renda compie di nuovo una mossa controintuitiva, ma che vale la pena comprendere a fondo. È convinto che le fasi dello sviluppo della
sua azienda si dividano in due: la crescita dall'inizio fino ai 100 milioni di fatturato, e il periodo
successivo che porta l'azienda dai 100 milioni di fatturato verso l'alto.

Il primo tratto di strada ha funzionato molto bene perché la capacità di dominio di tutte le leve gestionali quali tecnologia di processo, sviluppo dei prodotti, acquisti di materia prima, sviluppo commerciale e strategico erano concentrate nelle sue mani. Ma da una certa soglia in avanti la complessità gestionale sarebbe diventata troppo elevata e fuori dalla sua area di competenza. Inoltre, con ogni probabilità, l'attrattività della sua azienda per le risorse umane di qualità sarebbe migliorata con la presenza di terzi nel proprio capitale. Questi i due principali motivi che hanno determinato la ricerca dell'investitore da parte di Renda.

Italmobiliare, in modo speculare, è alla ricerca di storie italiane di successo da affiancare portando il proprio bagaglio di competenza manageriale strutturata e di credibilità verso ogni altro stakeholder, specificamente a partire dal management.

Il connubio di queste due dimensioni ha generato un ulteriore sviluppo della società Caffè Borbone che ancora oggi continua "indisturbato". Forte dei grandi investimenti pubblicitari effettuati negli anni, con l'inserimento di professionisti esperti nella gestione e credibili sul mercato e di una governance aziendale più strutturata per gestire la complessità crescente, ha determinato tassi di crescita del fatturato e di incremento della redditività che difficilmente troviamo nell'industria alimentare in tutto il mondo.

Il caso di Caffè Borbone rappresenta un punto di riferimento esemplare per gli imprenditori italiani che puntano a far crescere la propria azienda in base alle opportunità da cogliere e non con il limite della disponibilità di cassa. Come emerso dall'analisi, l'inserimento di mezzi di terzi nel capitale può, infatti, essere uno strumento virtuoso per la crescita rapida della propria azienda e un'ulteriore fonte di sviluppo organico.

