

Visione, competenze e valori

Il modello strategico per le PMI

Il successo delle aziende si costruisce basandosi sul sistema composto dai tre elementi fondamentali. Una proposta concreta per rafforzare il vantaggio competitivo. L'esempio di Varaschin Outdoor Therapy

di Stefano Giust

Le Piccole e medie imprese (PMI) sono aziende le cui dimensioni rientrano in parametri occupazionali ed economici prefissati¹. Il limite entro il quale sono comprese tutte le PMI (media, piccola e microimpresa) è stabilito dalla definizione di media impresa, ovvero, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 250, quando il fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il totale dell'attivo dello stato patrimoniale annuo non supera i 43 milioni di euro.

Le PMI rappresentano una delle caratteristiche distintive del sistema economico italiano, contribuiscono in misura rilevante alla formazione del Pil e all'occupazione della forza lavoro, giocando un ruolo importante per lo sviluppo e la crescita del Paese.

Questo articolo si rivolge principalmente alle PMI italiane, con l'intento di fornire loro un metodo strutturato per favorire e rafforzare il vantaggio competitivo conseguito, oltre a delineare un approccio al mercato coerente rispetto alla strategia aziendale intrapresa. Spesso, le principali criticità rilevate nelle PMI sono inerenti alla difficoltà di realizzare congiuntamente una visione di lungo periodo (ambiziosa, ma soprattutto fattibile), supportata da adeguate competenze e governata da valori aziendali strettamente coerenti all'identità dell'azienda. Le PMI, frequentemente e con scarsa consapevolezza, sottovalutano questa importante correlazione. Visione, competenze e valori rappresentano le tre pietre angolari sulle quali costruire l'architettura del successo dell'impresa, ovvero il consolidamento del

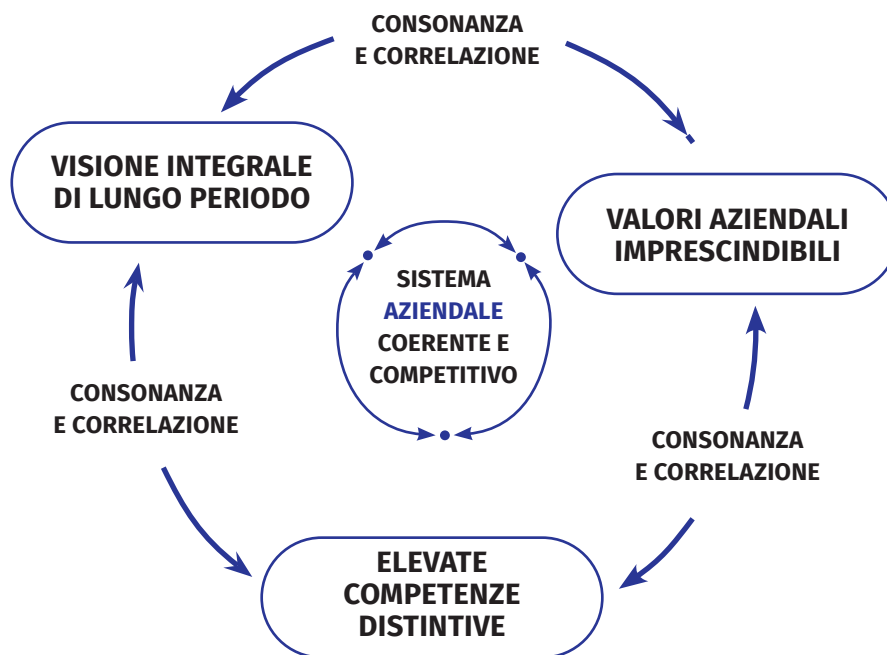
vantaggio competitivo. Il caso Varaschin Outdoor Therapy, oltre a rappresentare un esempio di successo, ha fornito un considerevole contributo per analizzare, codificare e sviluppare questo importante paradigma: il modello strategico triade.

Il sistema triade

'Il sistema triade' è inteso come un sistema interconnesso e contraddistinto da un elevato grado di consonanza tra i valori aziendali, la relativa visione e le necessarie competenze distintive² (Figura 1). Questi fattori rappresentano i principali elementi strategici per costruire un solido vantaggio competitivo per l'impresa. Con questa sintetica definizione si intende evidenziare un importante punto di arrivo per una PMI, ovvero conseguire un rilevante risultato, sia strategico sia organizzativo. Nella Figura 1 emerge un sistema coerente e competitivo, in quanto le tre componenti strategiche sono in armonia e in relazione reciproca, parlano lo stesso linguaggio ed esprimono i medesimi contenuti, attraverso un significativo allineamento, sia culturale sia di intenti. Ma com'è possibile conseguire questo risultato e perché è importante per le imprese? Questa duplice domanda richiede un adeguato approfondimento allo scopo di fornire, in modo chiaro ed esauriente, tutti gli elementi utili per comprendere la forza e l'efficacia di questo esito. Innanzitutto, è importante raggiungere il livello rappresentato dalla Figura 1, perché gli stakeholder sono sempre molto sensibili nel valutare le scelte e i comportamenti

1. Questi parametri sono fissati dalla Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, con la quale la Commissione europea ha provveduto ad aggiornare le regole sulla base delle quali un'impresa può essere definita PMI, con decorrenza dal 1° gennaio 2005.

2. Le competenze distintive sono "l'insieme di capacità e conoscenze frutto del processo di apprendimento collettivo dell'azienda: elementi che, oltre alle risorse (umane, tecniche e finanziarie) di cui l'impresa si avvale, distinguono l'azienda dai concorrenti e le consentono di esprimere una strategia innovativa vincente" (Sinatra, 1994).



delle aziende, soprattutto nel lungo periodo. Privilegiano elevati gradi di coerenza e la capacità di mantenerla nel tempo mediante precisi standard rappresentati dal relativo modello di offerta (prodotto-servizio). L'offerta si deve ricollegare all'identità dell'azienda, in quanto costituisce una garanzia storica di continuità per gli stakeholder e riguarda il 'saper fare' dell'impresa, comprovato dagli anni di storia dell'azienda, in un definito ambito di offerta. La principale difficoltà di conseguire il risultato indicato dalla Figura 1 nasce dalla necessità di mantenere un forte allineamento di contenuti tra le tre componenti del sistema. Si tratta di uno sforzo importante da parte del vertice della PMI, che richiede metodo, costanza, coerenza e una forte condivisione aziendale.

Valori, visione e competenze

Il punto di partenza è sempre rappresentato dai valori aziendali: costituiscono l'effettiva origine del processo e il punto focale del modello. L'imprenditore e/o il manager devono fissare bene i reali valori della propria PMI: questo passaggio va eseguito con la massima attenzione e con un elevato grado di pertinenza. I valori esprimono i modi in cui l'organizzazione decide di agire e sono l'aspetto più profondo e anche meno visibile della cultura d'impresa: "I valori rappresentano i binari sui quali un moderno treno (la PMI) deve compiere un lungo viaggio con importanti stazioni da raggiungere (obiettivi strategici)" (Giust, 2023).

Da questa considerevole rilevanza è intuibile ricavare come i valori aziendali costituiscano la 'genesi' della visione aziendale e delle relative competenze fondamentali all'impresa. "I valori influiscono sui comportamenti individuali e collettivi, contribuendo alla definizione degli obiettivi da perseguire, delle scelte da compiere e delle azioni da attuare" (*Ibidem*).

Questo importante e fondamentale condizionamento ('contaminazione') dei valori nei confronti della visione aziendale e delle relative competenze non termina mai, anzi, rappresenta una vera e propria guida ai processi, orientandoli e veicolandoli verso un percorso coerente e strettamente collegato all'identità aziendale. Il loro ruolo è basilare per lo sviluppo e per il successo dell'impresa. E allora come identificare e stilare i valori imprescindibili di una PMI? Sicuramente la risposta a questa domanda è di assoluta rilevanza per il futuro dell'impresa, in quanto i valori costituiscono la prima pietra angolare del modello strategico triade (Figura 2).

Un valido approccio a questa delicata fase richiede l'identificazione dei 'valori storici fondanti'. Più precisamente, i valori storici fondanti "rappresentano la storia dell'azienda e sono intrisi nelle radici dell'impresa: hanno un peso rilevante nella PMI. Infatti, esprimono contenuti importanti per l'impresa oltre ad assicurare tradizione, continuità e fiducia (intesa soprattutto come credibilità)" (*Ibidem*).

In sintesi, costituiscono una componente fondamentale dell'identità aziendale.

Figura 1.
Il sistema triade: valori, visione e competenze
Fonte: elaborazione da Giust

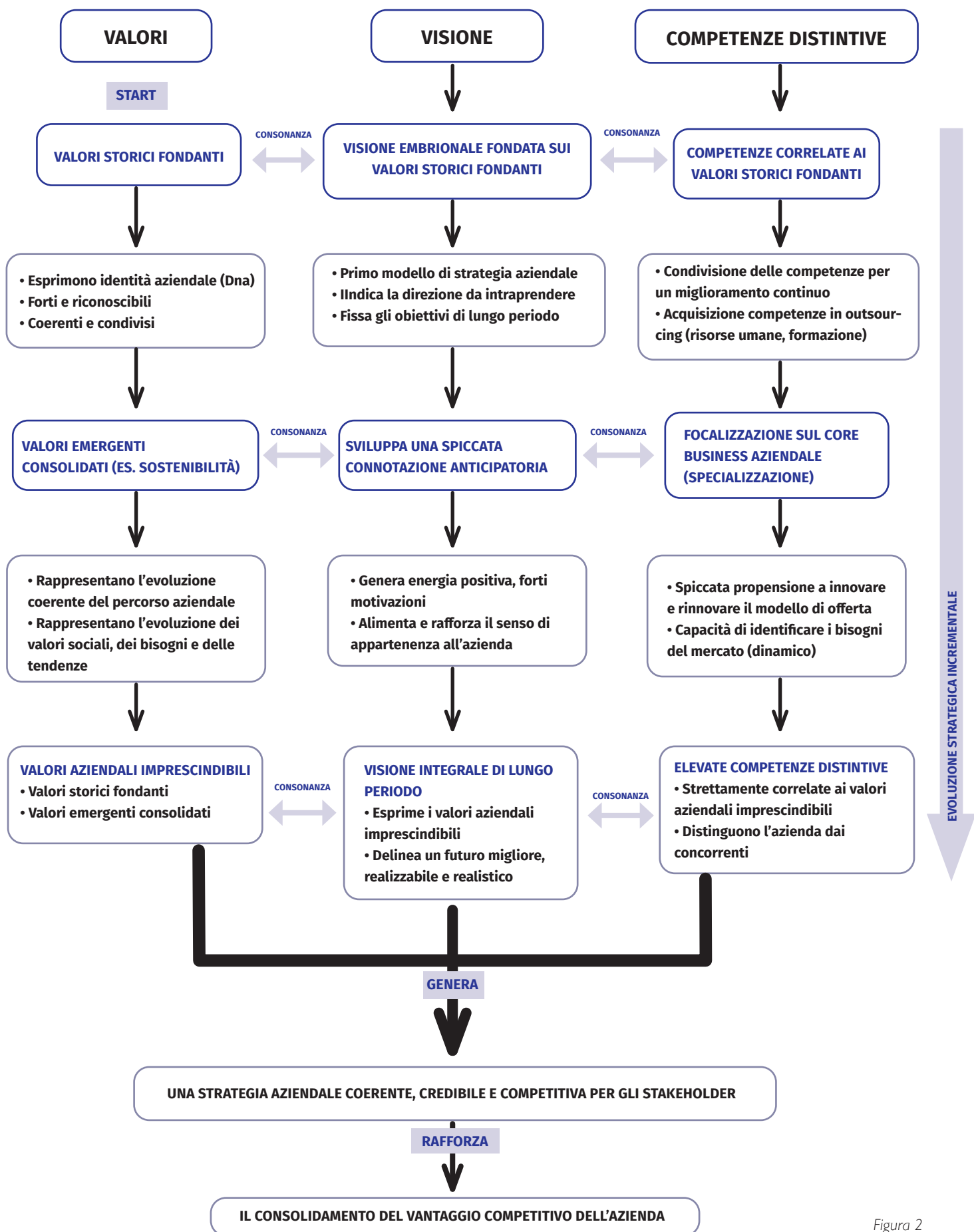
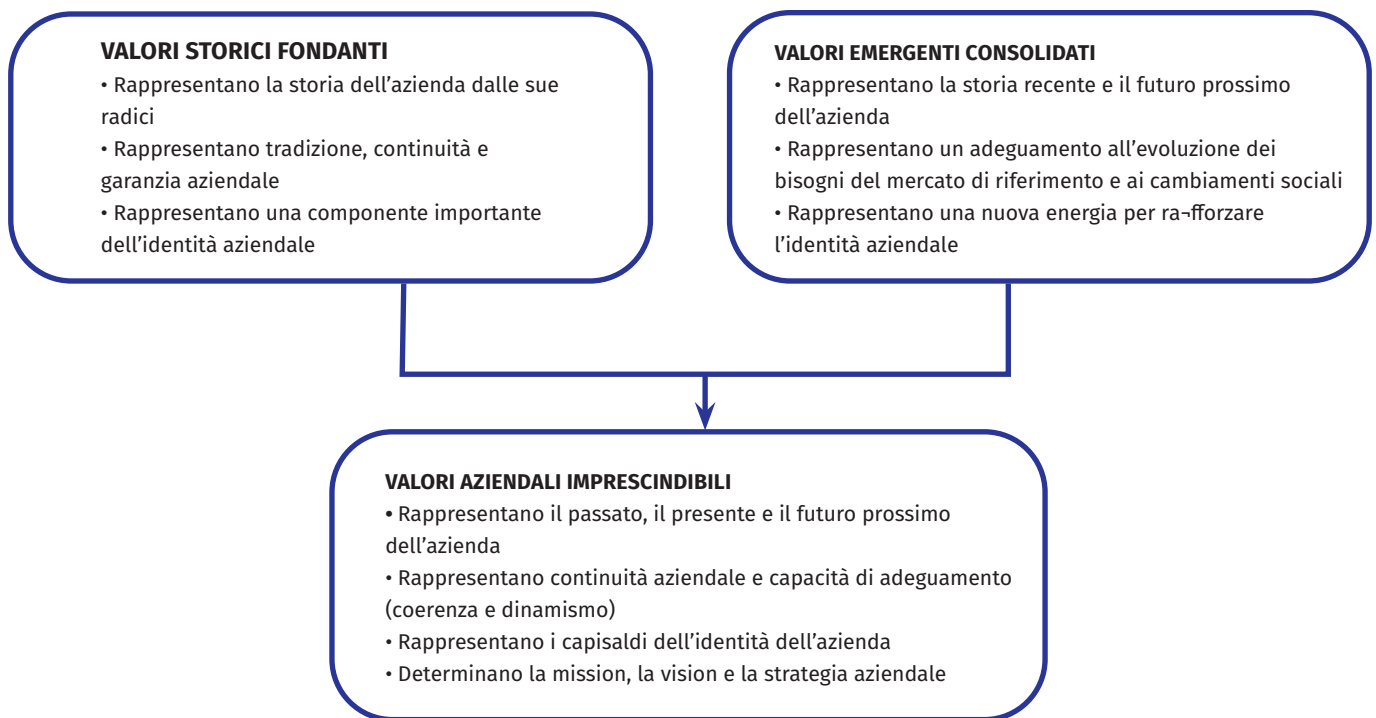


Figura 2



Dall'identificazione dei valori storici fondanti si sviluppa la visione, ovvero un primo modello di strategia in grado di fornire all'impresa la direzione da intraprendere, fissare gli obiettivi di lungo periodo e quindi delineare un futuro (solitamente migliore del presente)³. La definizione del percorso aziendale deve poi essere garantita e supportata dalle competenze, le quali devono assicurare all'organizzazione la capacità di esprimere un modello di offerta confacente alle aspettative degli stakeholder di riferimento (*in primis* i clienti)⁴.

A volte, non è completamente presente in azienda un appropriato livello di conoscenze e abilità e, in questi casi, è necessario adeguare celermente le competenze aziendali attraverso la definizione di un preciso piano formativo. Esso deve rivolgersi a tutte le risorse umane 'in gap' di competenze e coinvolte direttamente nel processo e/o attraverso l'acquisizione di solide esperienze in outsourcing⁵.

3. "La visione deve essere realistica e attendibile attualizzando il futuro, dando in questo modo il senso alla direzione da percorrere. La visione non è mai un concetto astratto; una visione deve poter essere tradotta in azione" (Giust, 2023).

4. "Il salto che la PMI deve compiere verso una prospettiva migliore richiede necessariamente risorse umane organizzate e con elevate competenze rispetto al settore di riferimento e, più precisamente, alla nicchia di mercato prescelta" (Ibidem).

I valori aziendali imprescindibili

Com'è facilmente intuibile, l'impresa è, per definizione, dinamica e il suo percorso è caratterizzato da differenti livelli evolutivi. Il forte dinamismo è spesso un attributo considerevole per la PMI, in quanto gli consente di essere reattiva e propositiva nei confronti del mercato. In questo particolare contesto ci sono i 'valori emergenti' delle PMI, ossia quelli che si sono venuti a creare mediante l'evoluzione storica dell'azienda. Sono presenti nell'impresa già da alcuni anni e costituiscono una peculiarità importante dell'offerta, al punto tale che il mercato di riferimento sceglie l'impresa anche per questi valori. Spesso, si tratta di un'evoluzione culturale dell'azienda (o semplicemente di un progressivo adeguamento), ossia di un cambiamento graduale dettato dai mutamenti sociali che impattano direttamente sul proprio mercato di riferimento (condizionandolo). Esempi paradigmatici e trasversali, rispetto ai diversi settori, di questa tipologia di valori sono l'economia circolare e la sostenibilità. Cogliere i cambiamenti importanti e tradurli in valori-guida è decisamente considerevole per le PMI. La somma dei 'valori storici fondanti' e dei 'valori emergenti consolidati' costituisce la vera risultante dei 'valori aziendali imprescindibili' (Ibidem); (Figura 3).

5. Tale acquisizione si può ottenere mediante due approcci distinti oppure congiunti: in modo permanente, mediante l'assunzione di profili competenti, o in modo temporaneo, mediante l'aiuto di consulenti validi e preparati.

Figura 2. Modello strategico d'impresa: il sistema triade per generare un vantaggio competitivo. Fonte: elaborazione da Giust.

Figura 3. Il processo d'identificazione dei valori aziendali imprescindibili. Fonte: Giust, 2023.

I valori aziendali imprescindibili costituiscono il punto di riferimento (l'origine) per quanto concerne lo sviluppo sistemico della triade. Determinano i contenuti della missione e della visione, delineano lo sviluppo della strategia aziendale, favoriscono l'individuazione e la mappatura delle competenze distintive necessarie per governare il modello di offerta e favorire l'innovazione⁶.

Questa impostazione facilita l'evoluzione coerente del percorso aziendale, alimenta e rafforza il senso di appartenenza all'azienda e favorisce una propensione a innovare e rinnovare il modello di offerta (prodotto e servizio). L'impresa può così conseguire la condizione rappresentata dalla Figura 1, o almeno tendere a essa. Una volta raggiunta questa condizione, la PMI sarà in grado di dichiarare una visione che esprima i valori aziendali imprescindibili e che delinea un futuro potenzialmente migliore, realistico e realizzabile, supportato da adeguate competenze distintive che caratterizzeranno l'impresa nei confronti dei rispettivi concorrenti⁷.

Favorire le giuste competenze nella PMI significa concentrare il raggio d'azione sul rispettivo *core business* e richiedere all'impresa una definita specializzazione. L'azienda deve concentrarsi⁸ sul proprio *core business*, espressamente indicato dai valori aziendali, e la focalizzazione deve rispettare l'identità aziendale. Questo consente all'impresa di essere più credibile nei confronti degli stakeholder (oltre che più competitiva!), perché esprime un modello di offerta in un segmento o, più frequentemente, in una nicchia che conosce meglio di ogni altra e nella quale vanta tradizione e competenze (esattamente quello che l'impresa 'sa fare meglio').

Questo impianto favorisce una strategia aziendale coerente, credibile e competitiva, in grado di creare i giusti presupposti per rafforzare significativamente il vantaggio dell'impresa stessa. Nella Figura 2, il modello strategico d'impresa descrive questo importante processo e delinea

6. "Le competenze distintive sono quelle che caratterizzano le aziende sotto il profilo strategico. Infatti, si acquisiscono gradualmente, sono necessari tempo, notevoli sforzi, costanza e comprensione" (Ibidem).

7. Per le PMI assume una rilevanza fondamentale la capacità di pianificare a medio e lungo periodo le attività strategiche dell'impresa (almeno un piano a tre anni, comunque auspicabile a cinque anni).

8. Questa strategia ('focalizzazione') si caratterizza per la scelta di un'area ristretta di competizione all'interno di uno stesso settore industriale. Le aziende che optano per la focalizzazione si orientano in un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adattano la propria strategia per seguirli, a esclusione di altri. La focalizzazione mira a ottenere un vantaggio competitivo nei segmenti prescelti, anche in assenza di un vantaggio competitivo generale (Porter, 2011).

un possibile percorso evolutivo di una PMI che necessita di aumentare la propria competitività.

Il sistema triade sviluppato in Varaschin

Varaschin è una PMI di Vittorio Veneto (Treviso) specializzata nella produzione e commercializzazione di arredo *outdoor* di target price medio-alto e alto⁹.

La storia dell'azienda¹⁰ è pervasa da prodotti realizzati mediante intreccio manuale: da subito il rattan, in seguito il midollino per poi passare al PVC e, infine, alle corde di nuova generazione (PP): morbide, materiche e molto raffinate. L'intreccio manuale è sicuramente la principale peculiarità che contraddistingue Varaschin e la relativa identità.

Nel 2015¹¹, è iniziato un nuovo corso ('new deal') per riposizionare Varaschin su un target di mercato alto (affine alla propria vocazione), ma soprattutto nella sua nicchia di pertinenza, caratterizzata dal proprio *core business* (identità aziendale).

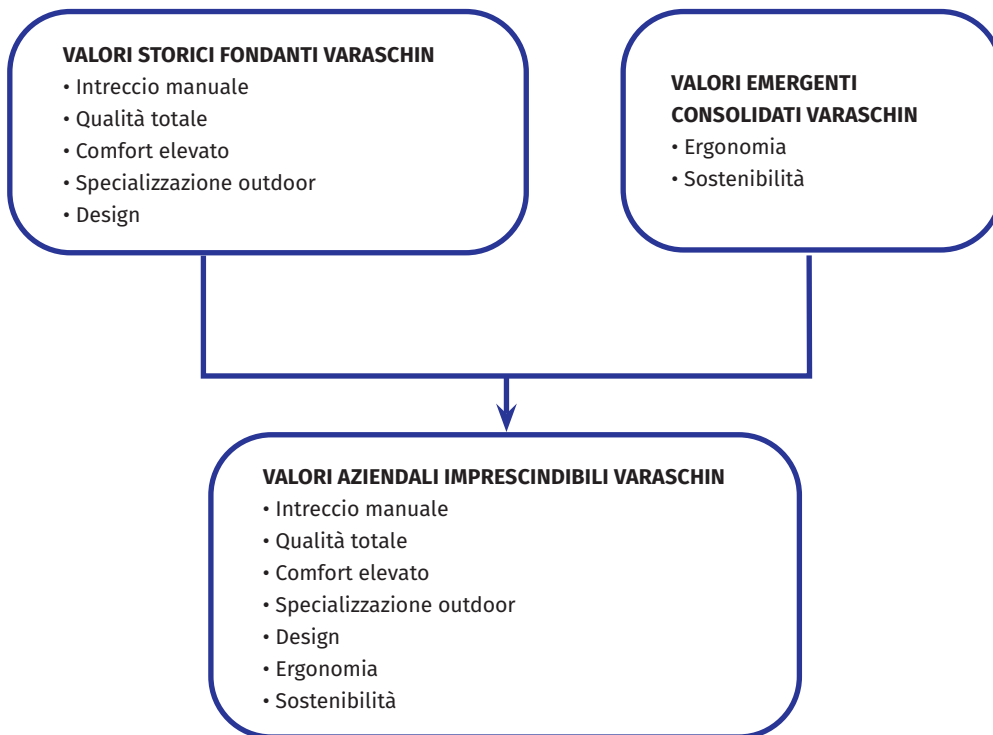
Il punto di partenza è coinciso con l'identificazione dei valori storici fondanti, ovvero quelli che rappresentano le radici dell'azienda e che costituiscono una componente fondamentale dell'identità Varaschin. I valori che caratterizzano da anni l'azienda e che rispecchiano il *modus operandi* della famiglia Varaschin sono cinque: l'intreccio manuale, la qualità totale, l'elevato comfort, il design e la specializzazione *outdoor*. In passato, il grado di coerenza applicato non era sempre adeguato ai valori-guida dell'azienda.

Questo aspetto è decisamente rilevante e, a partire dal biennio 2015-2016, il vertice della Varaschin ha cambiato approccio, allo scopo di ottenere un grado di coerenza aziendale più solido. Per ottenere la fiducia degli stakeholder è fondamentale rispettare sempre i propri valori, al fine di assicurare un futuro all'impresa. L'evoluzione di Varaschin nell'ultimo decennio e, soprattutto, la relativa trasformazione sociale e del mercato hanno contribuito in modo rilevante al riconoscimento da parte dell'azienda di altri due valori, quali: l'ergonomia e la sostenibilità¹². Si tratta di valori emergenti e consolidati, che

9. Per quanto concerne la sua distribuzione, si avvale di tre distinti canali di vendita: dealers; hospitality; studi di architetti (spesso paesaggisti). Il suo attuale giro d'affari (anno 2023) si sviluppa per circa il 45% in Italia e per il 55% all'estero (interagendo stabilmente con circa 70 Paesi).

10. L'azienda Varaschin nasce nel settembre 1969 dai fratelli Ugo e Pietro Varaschin (attuale presidente). Nel 1973, entra stabilmente in azienda la signora Giancarla Antoniazzi, azionista e moglie di Ugo Varaschin.11.

12. Il 2015 ha segnato l'anno del cambiamento per Varaschin. L'inserimento della nuova figura manageriale, il dott. Giust Stefano, ha permesso di avviare un nuovo modello strategico, partendo da 'il sistema triade'.



rappresentano la storia recente di Varaschin e soprattutto il futuro prossimo dell'azienda. Si sono sviluppati negli ultimi anni in modo considerevole e costituiscono una nuova peculiarità importante nel modello di offerta di Varaschin. I valori emergenti consolidati si aggiungono ai valori storici fondanti dell'azienda e, in stretta correlazione, costituiscono i valori aziendali imprescindibili di Varaschin (Figura 4).

Sono esattamente questi valori a costituire la pietra angolare su cui poggia l'intera architettura strategica di Varaschin. Da questi, si 'forgia' la definizione integrale di visione e si delinea il livello di competenze distintive necessarie. La nuova visione di Varaschin¹³ asserisce: "Essere il punto di riferimento in Europa dell'arredo outdoor qualificato. Stimoliamo le persone a vivere in un contesto outdoor che sia il più possibile in simbiosi con la natura e che assicuri un elevato livello di comfort, di benessere e di convivialità. Offriamo un nuovo stile di vita, in

cui bellezza e sostenibilità convivono in perfetta armonia."

"La visione Varaschin delinea la prospettiva delle competenze distintive necessarie all'impresa affinché il disegno di un futuro migliore, visionario ma al contempo realistico, si possa effettivamente concretizzare. Il salto che Varaschin deve compiere verso una prospettiva migliore richiede necessariamente risorse umane organizzate e con elevate competenze rispetto al settore di riferimento e, più precisamente, alla nicchia di mercato prescelta" (*Ibidem*). Questo rilevante aspetto evidenzia un punto focale: visione e competenze distintive sono una componente essenziale del modello strategico di Varaschin ed entrambe sono 'alimentate' e guidate dai valori aziendali imprescindibili che ne determinano il contenuto e il livello.

Gli importanti risultati raggiunti

La Figura 1 evidenzia che il sistema triade deve essere caratterizzato da un elevato grado di consonanza e correlazione. I tre elementi che compongono il sistema devono esprimere armonia e una relazione reciproca (forte corrispondenza!) per favorire e supportare un solido modello di coerenza aziendale, il quale è fondamentale per ottenere crescenti gradi di fiducia da parte degli stakeholder.

Varaschin ha adottato la strategia di focalizzarsi sulla differenziazione, allo scopo di essere nelle condizioni di saper cogliere al meglio le particolari esigenze dei clienti in definite nicchie di mercato. Varaschin persegue la differenziazione nel

Figura 4.
Il processo di identificazione dei valori aziendali imprescindibili di Varaschin.
Fonte: Giust S., 2023.

12. Varaschin è passata da un rating ESG (Environmental, Social e Governance) di 44/100 (settembre 2022) a un rating ESG 54/100 (dicembre 2023).

13. La prima visione di Varaschin è stata coniata nel gennaio del 2016 sulla base dei "valori storici fondanti". Nel 2021 è stata integrata sulla base dei "valori aziendali imprescindibili", ovvero considerando anche i "valori emergenti consolidati". Per questo è stata aggiunta, alla precedente visione di Varaschin, l'ultima proposizione: "Offriamo un nuovo stile di vita, in cui bellezza e sostenibilità convivono in perfetta armonia".

Grafico 1.
 Varaschin 2015-2023: trend fatturato (milioni €).
 Fonte: Bilanci di esercizio 2015-2022 di Varaschin, depositati in CCIAA (Treviso). Dati 2023 relativi al bilancio in fase di approvazione.

Grafico 2.
 Varaschin 2015-2023: trend % EBITDA.
 Fonte: Bilanci di esercizio 2015-2022 di Varaschin, depositati in CCIAA (Treviso). Dati 2023 relativi al bilancio in fase di approvazione.

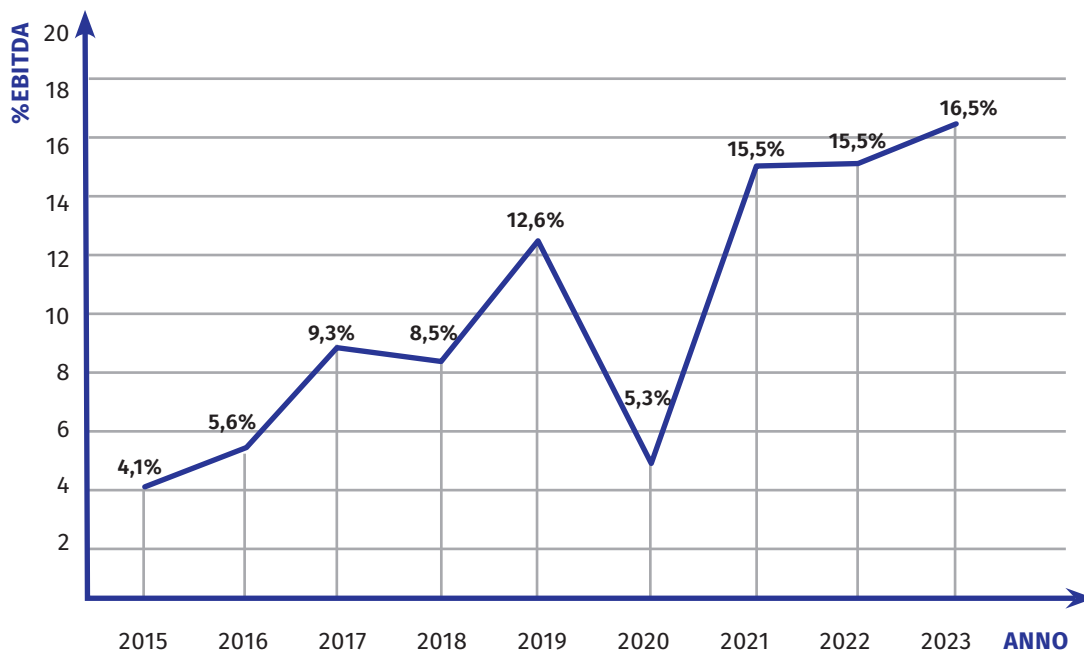
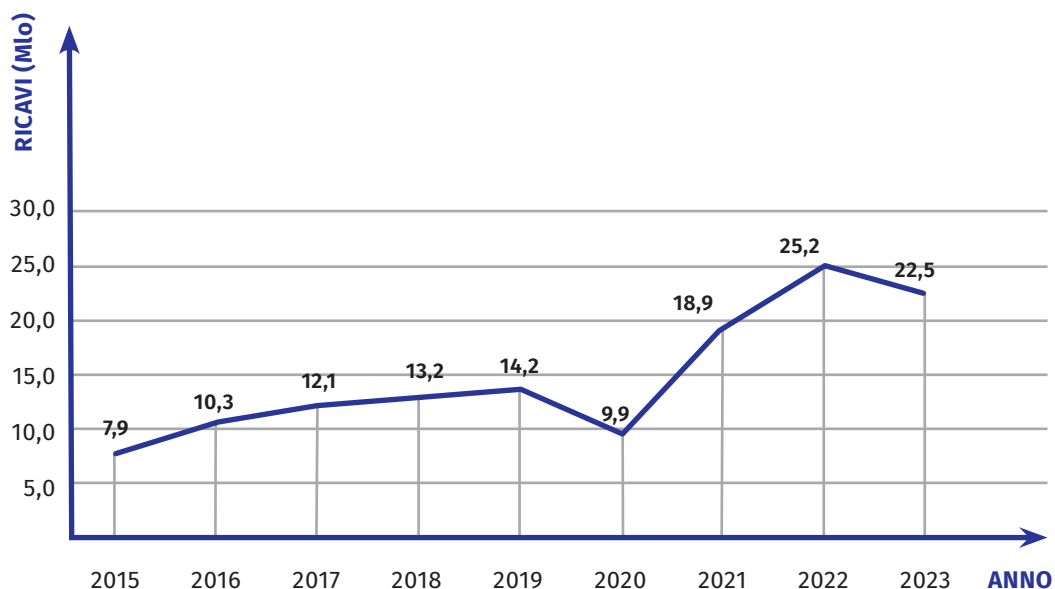
segmento prescelto: target qualificato (alto) dell'arredo outdoor¹⁴.

Queste importanti scelte di fondo ('il sistema triade') e il relativo sviluppo del nuovo modello di business ('modello strategico') ha consentito a Varaschin di conseguire la fiducia e la credibilità da parte del mercato e di registrare importanti risultati in termini di crescita dei volumi di vendita (Grafico 1).

La progressione dei volumi¹⁵ evidenzia la capacità di Varaschin di trasferire correttamente al mercato i propri valori, ma soprattutto di farseli poi riconoscere dai relativi stakeholder (clienti *in primis*). Si tratta di un processo articolato che richiede forte coerenza, determinazione e lungimiranza¹⁶. Triplicare i volumi in sette anni non è comunque un dato che assicura il successo da parte di una PMI (anche se

è un risultato ragguardevole): il fattore più importante è determinato dalla capacità di generare un significativo margine aziendale che assicuri una piena autonomia finanziaria all'impresa. Varaschin ha dato prova di essere in grado di farsi riconoscere un crescente *premium price*¹⁷ da parte del mercato (Grafico 2).

Il Grafico 2 consente di apprezzare il percorso virtuoso realizzato da Varaschin, ma soprattutto rileva la progressiva fiducia e credibilità acquisita dai clienti, i quali valutano il relativo modello di offerta (prodotto-servizio) strettamente correlato ai valori promossi dall'impresa. Nell'ultimo triennio 2021-2023, Varaschin è riuscita a ottenere, in valore assoluto, un Ebitda complessivo che supera i 10,5 milioni di euro (Tabella 1). Nel triennio 2015-2017 la



	2021	2022	2023
EBITDA	€2.936.000	€3.912.000	€3.712.000

somma dell'Ebitda si attestava a 2 milioni, mentre nel triennio precedente (2012-2014) registrava un importo totale pari a 300mila euro.

Il mercato ha premiato il modello di coerenza sviluppato da Varaschin, realizzato attraverso il sistema triade. Questo sistema ha rappresentato l'origine, oltre che il 'driver' del progressivo successo dell'azienda.

Un approccio vincente per tutte le PMI

Il sistema triade (Figura 1) rappresenta un concreto e significativo punto di riferimento per tutte le PMI che vogliono rafforzare il proprio vantaggio competitivo. Il punto di partenza è sempre costituito dall'identità aziendale, la quale viene rappresentata dai valori imprescindibili. Sono proprio i valori che determinano la visione (e la missione) dell'impresa. Questi due fattori strategici (valori e visione) delineano il livello di competenze necessarie per conseguire in modo adeguato gli obiettivi stabiliti. Queste tre componenti, a loro volta, rappresentano i cardini del modello strategico d'impresa (Figura 2). Si tratta di un processo relativamente semplice, ma estremamente rigoroso, dove la componente 'coerenza' assume un ruolo determinante nel favorire un risultato positivo da parte dell'impresa. Spesso le PMI sono poco attente a questa 'componente' e, per questa ragione, rischiano di compromettere lo sviluppo e, talvolta, anche il futuro dell'impresa. Gli stakeholder premiano progressivamente i comportamenti coerenti delle aziende, se mantenuti nel

tempo; in caso contrario, compiono scelte diverse. La coerenza di una PMI si manifesta anche dalla capacità di sapersi concentrare sul proprio *core business* (focalizzazione), allo scopo di conseguire almeno due vantaggi associati: in primo luogo, concentrarsi su cosa si sa fare meglio per migliorare la propria offerta e per innovare efficacemente, in secondo luogo aumentare la credibilità dell'azienda e la fiducia degli stakeholder.

Il sistema triade influenza e condiziona in modo rilevante il percorso strategico dell'azienda. Nel corso degli anni, ci possono essere dei legittimi cambiamenti strategici da parte della PMI, dettati da cambiamenti significativi da parte degli stakeholder oppure anche da fenomeni del tutto esogeni all'impresa (ma che la condizionano in modo importante). A queste alterazioni (talvolta vere e proprie 'turbolenze') l'azienda può rispondere intervenendo sul proprio sistema a triade, più precisamente:

- sviluppando una nuova visione (nuova o modificata);
- riconoscendo nuovi valori emergenti consolidati (già presenti ma non ancora dichiarati);
- sviluppando-acquisendo nuove rilevanti competenze distintive (innovazione).

È evidente che questi tre punti sono rigorosamente correlati tra di loro e ogni cambiamento e/o adattamento, anche di un solo punto, condiziona l'equilibrio dell'intero sistema. Di fronte a qualsiasi cambiamento, l'impresa deve sempre rivedere con attenzione il sistema triade (Figura 1 e Figura 2). Il forte dinamismo con il quale sono chiamate a rispondere le PMI nei confronti dei cambiamenti di mercato non deve mai precludere la coerenza che deve continuamente esprimere il sistema triade. Dinamismo e tempismo devono essere associati a risposte coerenti da parte dell'impresa. Vigilare e verificare il sistema triade con determinazione e forte consapevolezza significa tutelare la credibilità e la reputazione dell'azienda, aumentando gradualmente la fiducia da parte degli stakeholder. Per questo è possibile asserire che il sistema triade favorisce il consolidamento del vantaggio competitivo dell'impresa.

Bibliografia

Per accedere alla bibliografia dell'articolo è sufficiente scansionare il QR Code presente nel sommario.

Tabella 1. EBITDA Varaschin 2021-2023. Fonte: Bilanci di esercizio 2021-2022 di Varaschin, depositati in CCIAA (Treviso). Dati 2023 relativi al bilancio in fase di approvazione.

14. Varaschin sceglie di soddisfare con qualità le speciali esigenze dei clienti in una definita nicchia di mercato. "La strategia è quella di focalizzare l'attività sul proprio core business, ossia sulle competenze distintive presenti in azienda, ovvero su cosa si sa fare meglio" (Giust, 2019).

15. Si consideri che il lockdown del 2020 dovuto al covid-19 ha penalizzato in modo particolare Varaschin, in quanto il relativo modello di offerta è orientato al settore hospitality, che in quel periodo è stato particolarmente sfavorito e che ha fatto pochissimi investimenti.

16. La pianificazione strategica delle principali attività aziendali è fondamentale per la vita di un'impresa. Varaschin è riuscita a passare da una pianificazione di circa sei mesi (fino al 2015) a una pianificazione di circa 36 mesi (a partire dal 2019).

17. Il premium price è il vantaggio di prezzo. Corrisponde al costo maggiore che il cliente è disposto a sostenere per l'acquisto del prodotto ed è giustificato dalla percezione di una migliore qualità rispetto alla concorrenza o da un posizionamento distintivo dello stesso.