

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

## Joyful Drinks (Romania)

Virginia Maracine  
Academia de Studii Economice din Bucuresti

Luca Iandoli  
University of Naples Federico II

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.

## JOYFUL DRINKS

### Il Problema in sintesi

Era venerdì pomeriggio, mentre la pioggia si mischiava alla neve degli ultimi giorni del rigido inverno del 2007, Radu Mincu entrò nel suo ufficio con una pila di fogli appena stampati nella mano sinistra e una tazza fumante di tè caldo nell'altra. Si sedette alla sua scrivania, mise le carte sul tavolo e lentamente ruotò sulla sua sedia e guardò fuori dalla finestra. Amava il suo ufficio decorato con opere d'arte moderna che gli dava una sensazione "familiare", ma anche un senso inspiegabile di fiducia in se stesso. Si sentiva sollevato perché era riuscito a completare i due documenti che doveva sviluppare per due senior manager e li aveva pronti per essere presentati al successivo Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, era ben lontano dall'essere rilassato dato che le sue relazioni presentavano due alternative che, per molti versi, offrivano scelte strategiche incompatibili, e Radu si sentiva molto incerto su quale avrebbe dovuto abbracciare e sostenere davanti al Consiglio di Amministrazione. Sperava che un momento di calma davanti a una tazza di tè lo avrebbe aiutato a prendere una buona decisione.

Mentre Radu sorseggiava il suo tè, si alzò e cominciò a camminare per l'ufficio. Ritornò con la sua mente a quando, nove anni prima, fu nominato per la carica di Assistant Marketing Manager dopo aver battuto la concorrenza agguerrita di Joyful Drinks Srl (JD)<sup>1</sup>, la filiale rumena di una società straniera chiamata Joyful Drinks International Ltd (JDI Ltd) che era fortemente riconosciuta per la sua lunga tradizione nella produzione della birra. In nessun momento negli anni successivi presso la JD Srl, Radu si era mai trovato di fronte a una decisione così importante per la propria carriera e il futuro della società. Erano passati otto anni dall'inaugurazione della prima unità di produzione in Romania nel 1999. Nel 2007 la JD Srl era ad una svolta per quanto riguardava il suo futuro sviluppo. La riunione del Consiglio di Amministrazione della società era stata organizzata per il prossimo Lunedì per discutere e definire la direzione verso cui lo sviluppo aziendale doveva essere orientato. I membri del Consiglio di Amministrazione invitarono Radu a partecipare alla riunione come Responsabile delle Vendite.

Radu aveva 39 anni, ingegnere con una laurea in Marketing Management. Il suo diretto superiore nella gerarchia della società era Ioan Ghinea, un economista di 46 anni con una laurea in Finanza Aziendale, attuale direttore marketing della JD Srl (da settembre 2003). L'Amministratore Delegato della società era Andrei Popescu, 53 anni, una laurea in Ingegneria Gestionale e un Master in

---

<sup>1</sup> Su richiesta del team manageriale, il vero nome della società, il suo brand e i nomi reali delle persone non possono essere menzionati in questo studio. Tuttavia, le analisi non soffriranno in alcun modo di questa omissione, al contrario, questo 'travestimento' ci permette di presentare con maggiore libertà le informazioni e i fatti dietro i comunicati stampa.

Marketing Strategico. Nel corso della sua attività presso la JD Srl, Radu amava lavorare, e in molte occasioni, imparare sia dal signor Ghinea che dal signor Popescu. Con sua grande sorpresa, sebbene separati da diversi livelli gerarchici, le riunioni e le discussioni con il CEO della società erano molto frequenti. Radu aveva sempre apprezzato la gentilezza del signor Popescu e la sua disponibilità a discutere apertamente e direttamente tutti gli aspetti legati all'attività aziendale con i suoi subordinati. Questo tipo di collaborazione creò e mantenne una vera cultura della fiducia tra i dipendenti dell'azienda, che consideravano il CEO molto più che il loro datore di lavoro. Inoltre, Radu e il signor Popescu erano legati in modo particolare dalla comune passione per lo studio della storia, in particolare la storia della Romania. Radu Mincu aveva lavorato sodo sia con il signor Ghinea che con il CEO della società per preparare la prossima riunione del Consiglio di Amministrazione. Con sua grande sorpresa, i due dirigenti avevano entrambi chiesto il suo aiuto per scrivere la documentazione di supporto a ciò che sembravano essere due molto diverse, quasi incompatibili, strategie di sviluppo

Sorseggiando il suo tè aromatizzato e guardando il suo profilo riflesso nella finestra dell'ufficio, tutta la sua attenzione si concentrò sul prossimo Consiglio di Amministrazione. Sentiva che questo era l'evento più importante della sua carriera professionale e sperava che la sua prestazione avesse ripagato la fiducia e le aspettative dei dirigenti. Tuttavia, era già Venerdì e non aveva ancora preso la sua decisione per quanto riguardava la strategia ideale per l'azienda e stava cominciando a sentirsi incerto sulla sua prossima mossa. Anni di esperienza di lavoro con colleghi e membri del top management non l'avevano ancora preparato a questo. *“Come ho fatto a rimanere intrappolato in una situazione del genere?”* Stava chiedendo a se stesso. *“Dopo tutto, dovrei veramente prendere una decisione? Non potrei semplicemente costruire una serie di giuste argomentazioni per entrambe le opzioni? In questo modo, potrei semplicemente essere in grado di rispondere alle domande che i membri del consiglio mi potrebbero fare Lunedì”*. Questa idea di creare due gruppi di argomentazioni lo fece sentire sollevato. Egli ora sapeva cosa doveva fare: essere l'avvocato di entrambe le strategie. Avrebbe cercato di delineare il futuro della società in entrambe le situazioni, impegnandosi in una serie di pro e contro, assumendo una posizione neutrale. Tornò alla sua scrivania, prese il telefono e informò la moglie che sarebbe stato in ritardo. Sapeva che stava per avere una notte in bianco e che lo attendeva un duro lavoro, ma sentiva più adrenalina e entusiasmo di quanto ne ebbe nei primi anni della sua carriera presso la JD Srl, quando andava a lavorare canticchiando e viaggiando in autobus siccome lo stipendio non era sufficiente per permettersi l'auto che ora aveva.

Fece un respiro profondo e guardò i due file sulla scrivania: sul lato sinistro, i documenti chiesti da Andrei Popescu, Amministratore Delegato della JD Srl, e sul lato destro quelli chiesti da Ioan Ghinea, Direttore della funzione Marketing della JD Srl. “*I conservatori contro i precursori*”, pensò, e decise di iniziare con la strategia conservativa. Tuttavia, decise di non usare questi termini nella presentazione per il Consiglio in modo da non creare alcun pregiudizio sulla decisione e sulla sua posizione, poichè oggi a nessuno nel management piace essere etichettato come conservatore ma a tutti piace essere definito come un manager precursore, almeno a parole. No, lui stava per aderire al gergo più neutrale e tecnico (premium versus diversificazione), che era il modo in cui egli stava andando a presentare le due opzioni. Gli piaceva il fatto che aveva trovato il titolo per ciascuna proposta, si sentiva già ispirato.

### **La Società**

Joyful Drinks Srl (JD Srl) era la filiale rumena di una società straniera, Joyful Drinks International Ltd (JDI Ltd). La JD Srl nacque nel 1997 a Bucarest, e per due anni distribuirono marchi importati della birra prodotta dalla JDI Ltd in diversi paesi europei, in Oriente e in Europa centrale. Nel 1999 la JD Srl iniziò a produrre la birra in un impianto di produzione di nuova costruzione in Romania. Sia la politica di sviluppo che il CEO della JD Srl miravano a elevati standard di qualità nella produzione della birra. Come risultato, la fabbrica di nuova costruzione in Romania fu un "greenfield project"<sup>2</sup> che creò una delle fabbriche di birra più moderne d'Europa, a quel tempo, con un investimento iniziale di circa 56 milioni di dollari. Da allora, la società continuò a sviluppare la propria attività e ad aumentare i propri volumi di vendita attraverso la produzione e la distribuzione di un ampio portafoglio prodotti, composto dai marchi premium e super-premium, creati per i clienti rumeni con redditi superiori alla media. Con il suo ingresso nel mercato rumeno della birra, la JD Srl affrontò la forte concorrenza sia dei distributori di marchi internazionali che dei produttori di marchi locali che erano molto apprezzati dai consumatori rumeni. Tuttavia, il mercato era in espansione con un ulteriore potenziale di crescita, basato da un lato, sulla preferenza del cliente rumeno per questa bevanda e, dall'altro lato, basato sulla insufficiente fornitura disponibile fino al 1990.

Nel 2007 la JD Srl aveva dieci marchi in portafoglio rispetto al 1997, anno del loro ingresso nel mercato, quando l'azienda aveva un solo marchio. La capacità produttiva della fabbrica rumena crebbe rapidamente dal suo inizio, da 0,4 milioni di ettolitri nel 1999 a 0,59 milioni di ettolitri nel

---

<sup>2</sup> In molte discipline un progetto greenfield è un progetto che non ha alcun vincolo imposto dal precedente lavoro. E' la costruzione su terreni incolti, dove non c'è necessità di ristrutturare o demolire una struttura esistente.

2001, 0,72 milioni di ettolitri nel 2002, 1,08 milioni di ettolitri nel 2003 e 2,1 milioni di ettolitri alla fine del 2007, grazie ad un investimento complessivo di 173 milioni dollari. La crescita delle vendite e del volume di attività fu accompagnato da un aumento del numero di dipendenti, da 310 persone nel 1999 a 530 persone nel 2003 e 950 nel 2007.

Il tasso di crescita della JD Srl posizionò l'azienda tra i primi produttori di birra in Romania, dal 13° posto nel 1999 al 4° posto nel 2007. Nel 2003, la JD Srl diventò leader di mercato nel segmento internazionale della birra di qualità in Romania. Alla fine del 2006, la JD Srl raggiunse una quota di mercato dell'8,7% delle vendite totali di birra in Romania, ma con una quota superiore al 50% del del mercato internazionale delle birre prodotte in Romania. Nel 2007, il volume delle vendite fu otto volte più grande del 1997 e la quota di mercato fu cinque volte più grande. Allo stato attuale, una flotta cinque volte più grande di 10 anni fa, sta trasportando i marchi della società per gli amanti della birra di qualità in tutto il paese. La JD Srl, fabbrica di birra rumena, è classificata tra le 10 aziende di maggior successo del gruppo JDI Ltd, su un totale di 55 stabilimenti dislocati a livello internazionale. La sua capacità produttiva ha permesso all'azienda di raggiungere un livello di vendita pari a 1,83 milioni di ettolitri, un fatturato di 105 milioni dollari (7,5 volte più grande del 1997) e un utile di 13,46 milioni dollari (5,4 volte più grande del 1997). Durante questo periodo, il consumo medio annuale di birra in Romania è stato in media di 75-80 litri pro capite all'anno come a livello europeo. Ciò nonostante, gli studi dimostrarono che il potenziale di crescita per il consumo di birra esisteva ancora, e che nel 2008 esso poteva raggiungere un livello di 85-90 litri pro capite.

### **La strategia Premium**

La strategia proposta da Andrei Popescu era basata sull'analisi dell'attività della JD Srl nel periodo 1999-2007, quando la società produceva la birra nello stabilimento in Romania. Radu fu felice quando, due mesi prima, il CEO della società lo avvicinò chiedendogli di lavorare su un'analisi retrospettiva dell'azienda. Ancora una volta programmò di analizzare i risultati dello studio che era stato sviluppato negli ultimi due mesi e di sottolineare i momenti più importanti dalla costituzione della società. Per la JDI Ltd la decisione di entrare nel mercato rumeno fu presa dopo aver esaminato diversi aspetti del settore. Prima di tutto, gli studi di mercato evidenziarono al gruppo internazionale che i rumeni avevano una buona propensione al consumo di birra di qualità premium (la Romania detiene una posizione di primo piano all'interno del Gruppo internazionale in termini di vendite di birra premium, dopo la Danimarca, la Germania, l'Italia e la Turchia ). In secondo luogo, trovarono un mercato competitivo con molti operatori attivi. E, infine, la JDI trovò in Romania tutte le capacità e le competenze necessarie per costruire un moderno impianto di produzione.

La strategia di sviluppo della JD Srl era basata su tre principi - qualità, standard internazionali e innovazione. Cercando di migliorare la qualità del processo di produzione della birra, decisero di costruire la propria fabbrica di birra, invece di modernizzarne una vecchia, per la produzione di marche di prestigio super-premium, puntando ai consumatori rumeni ad alto reddito. Dopo un decennio, la costruzione della fabbrica di birra della JD Srl in Romania valse il grande sforzo diventando la più moderna d'Europa. La realizzazione di un nuovo impianto di produzione fu accompagnato da numerose iniziative in materia di responsabilità sociale:

1. Sostegno alla Cultura e all'Arte Rumena: La zona di produzione ospita una galleria d'arte permanente per giovani artisti rumeni sponsorizzato dalla società.
2. Sostenibilità ambientale: E' stato realizzato un flusso invertito per la raccolta e il riutilizzo in agricoltura dei rifiuti organici, risultato del processo di produzione della birra. Inoltre, la JD Srl avrebbe perseguito il coinvolgimento attivo delle organizzazioni nazionali e internazionali per la definizione di norme di qualità e l'attuazione di attività di ricerca in materia di garanzia della qualità e tutela dell'ambiente degli ecosistemi naturali della regione del Mar Nero (individuando metodi di conservazione e di risanamento, tecnologie per il controllo/valutazione del livello di inquinamento e tecnologie ambientali applicate in Romania).
3. La definizione di programmi sociali, culturali e umanitari che servivano a coinvolgere la JD Srl nella crescente vitalità della comunità e anche a risolvere i problemi economici di alcuni suoi membri (studenti, giovani artisti, persone con difficoltà economiche provenienti dalla zona rurale).

Tutte queste azioni furono il risultato di una visione del CEO: *“Non possiamo vendere un prodotto ai nostri consumatori e chiedere loro di goderselo finché sono infelici sia socialmente che economicamente”*. La qualità della vita e la qualità dei prodotti dovevano camminare insieme in base alla visione aziendale. Gli sforzi della JD Srl per mantenere il livello di qualità dei prodotti furono premiati attraverso certificati internazionali per la conformità agli standard ISO 14000 e EN 45000, e premi nazionali per l'eccellenza per la gestione della qualità furono spesso vinti.

Era evidente che l'obiettivo principale della JD Srl quando entrò sul mercato rumeno delle bevande era quello di ottenere la redditività scelta e una buona quota di mercato. Il mercato della birra in Romania nel 2003 aveva un tasso di crescita del 12%, mentre la JD Srl ebbe un tasso di crescita del 23%, il tasso più alto del mercato. Da questa prospettiva, il top management della società ritenne che il 2003 fu l'anno in cui superarono il loro obiettivo, quello di diventare leader nel segmento

internazionale della birra di qualità in Romania. Nei successivi tre anni investirono nella capacità produttiva, ciò portò ad un aumento delle vendite con una percentuale media annua del 18%. Alla fine del 2006, la capacità produttiva della JD Srl raggiunse 1,4 milioni di ettolitri all'anno, con una quota di mercato dell'8,7% delle vendite totali di birra in Romania, ma con una percentuale superiore al 50% del mercato internazionale delle birre prodotte in Romania .

L'obiettivo della proposta del CEO fu di seguire la stessa strategia di crescita della premium. Se all'inizio del 2007 l'investimento totale che la JD Srl fece nel mercato della Romania fu di 115 milioni dollari, il completamento del secondo stabilimento e del parco logistico con una superficie di 3,6 ettari e una capacità di produzione pari a 2,1 milioni di ettolitri, corrisponderebbe ad un investimento complessivo di 173 milioni dollari alla fine del 2007. Tale potenziamento avrebbe consentito alla società di raggiungere un livello di vendita pari a 1,83 milioni di ettolitri, un fatturato di 105 milioni dollari (7,5 volte più grande del 1997) e un utile di 13,46 milioni dollari (5,4 volte più grande del 1997). Tuttavia, affinché tale crescita venisse raggiunta, bisognava fare una serie di cose:

1. JD Srl doveva mantenere il suo attuale profilo di consumatore scelto e doveva identificare l'insieme delle metodologie da attuare per avere un ragionevole aumento della quota di mercato fino al 12-13% della produzione complessiva di birra a livello nazionale.
2. Il portafoglio prodotti doveva rimanere lo stesso, solo le marche premium e super-premium sarebbero state prodotte.
3. Le marche super-premium e premium restituivano profitti molto più grandi dei marchi di qualità media. La loro produzione e la vendita avrebbero quasi assicurato il raggiungimento del livello di profitto scelto dalla società negli anni seguenti e il mantenimento del livello di qualità eccellente della JD Srl.
4. Il coinvolgimento della società nella vita socio-culturale della comunità doveva essere mantenuta e diversificata. Altri consumatori, partner e collaboratori potevano essere aggiunti o meglio coinvolti (per esempio, la comunità accademica).
5. Il consolidamento del clima familiare della JD Srl fra i dipendenti sarebbe stato rafforzato da una loro crescente partecipazione nell'adozione e nell'attuazione delle decisioni circa l'evoluzione futura della società.

Radu chiuse il file pensando che queste ultime righe riflettevano integralmente il CEO dell'azienda, Andrei Popescu. Poteva anche sentirgli dire: *“Al fine di assicurarci che i nostri consumatori paghino il prezzo della nostra birra abbiamo bisogno di convincerli della sua qualità. E la qualità significa conoscere e soddisfare tutte le aspettative del consumatore”*

### **La strategia di diversificazione**

Radu Mincu era ancora sulla sua sedia, chiuse gli occhi per qualche istante e si versò una tazza di tè. Era stata una lettura interessante, forse troppo intensa, quindi necessitava di una pausa prima di passare al documento che descriveva la proposta del Direttore della funzione marketing Ioan Ghinea. Aprì il file e analizzò il titolo per qualche istante: *“L’alternativa di sviluppo della JD Srl per il periodo 2008-2012”*. *“L’alternativa”*, ripetette questa parola involontariamente nella sua mente un paio di volte. Questo titolo stabilì sin dall’inizio l’impressione che si stava occupando delle strategie competitive di due rappresentanti della direzione della JD Srl.

La prima parte dello studio presentava per lo più gli stessi dati storici circa lo sviluppo della JD Srl, così ben conosciuti da Radu. Ma essi furono formulati diversamente, essendo organizzati come una discussione. Ioan Ghinea sosteneva che la produzione di birra aveva un marcato profilo stagionale, che spiegava dicendo: *“Nonostante lo spettacolare sviluppo delle attività della società nel corso del periodo 1999-2007 (gli stessi dati presentati nello studio dell’Amministratore Delegato, Andrei Popescu), le capacità tecniche, le risorse umane, le ICT e le capacità logistiche dell’azienda sono utilizzate a malapena fino al 60% della loro capacità totale annuale, con un fatturato superiore nella stagione calda e durante le vacanze invernali”* (riferimento figura 1). I costi del capitale fisso e delle risorse finanziarie (prestiti) furono stabili per tutto l’anno, il capitale fisso doveva essere riscattato, gli interessi per i prestiti bancari pagati, i lavoratori retribuiti, sia nel mese di agosto quando le vendite dell’azienda erano di 160.000 litri, sia nel mese di febbraio, quando queste scendevano a 76.000 litri. *“Con una crescita media del 9% negli ultimi 5 anni, il mercato della birra in Romania è vicino alla maturità”*. Oltre i vantaggi di essere in questa fase di sviluppo, la JD Srl doveva affrontare il rischio normalmente connesso con l’essere presente sul mercato con un solo tipo di prodotto. Qualsiasi rilevante riduzione dei consumi, comprometterebbe la redditività dell’impresa. Nel mercato della birra in Romania, la JD Srl era posizionata nella nicchia di mercato delle marche premium e super-premium, lasciando inesplorato il potenziale dei consumatori a più basso reddito, che sono molto più numerosi rispetto agli altri paesi europei.

La moltitudine di dati ed informazioni raccolte e trattate nel corso degli ultimi mesi, le analisi e le simulazioni fornite da Radu al Direttore della funzione di Marketing furono concluse con frasi brevi e concise, completate con una appendice. Il Direttore della funzione di Marketing inoltre analizzò il grafico dei costi/ricavi, ma questa volta incluse l’andamento dei consumi di altre bevande come i soft drink, l’acqua minerale e addirittura il latte. La conclusione fu tanto compatta



quanto l'intero documento. La diversificazione potrebbe aumentare fino all'80% (dal 60%) il grado di utilizzo, da parte della società, delle risorse aziendali condivise tra la birra e soft drink, cioè:

1. Forza lavoro,
2. ITC,
3. Logistica e packaging (trasporti, magazzini, etichettatura, pallettizzazione, movimentazione, etc),
4. Amministrazione delle risorse economico-finanziarie,
5. Clienti,
6. Contratti,
7. Materiali ausiliari.

Il Direttore della funzione di Marketing prevede due problemi principali, che dichiarò alla fine dello studio:

1. Una valutazione degli investimenti nelle risorse strettamente necessarie per produrre le bibite (la linea produttiva per la preparazione del prodotto e la linea per l'imbottigliamento);
2. Una valutazione dello sforzo cognitivo necessario per modificare la cultura organizzativa di un'azienda che produce esclusivamente birra.

La diversificazione della loro gamma di prodotti comporta grandi sfide, ma le ricompense sono potenzialmente molto eccitanti.

## **Conclusioni**

Radu chiuse il file, e la sua mente era avvolta in un vortice inarrestabile di una moltitudine di pensieri, idee e sensazioni. Sentì il bisogno di mettere in ordine questo turbinio, quindi iniziò a produrre una struttura di pro e contro per ciascuna delle due strategie che aveva appena letto. Ammise a se stesso che era sbilanciato verso la strategia di sviluppo del CEO Andrei Popescu. Era stato così facile per lui identificarsi nell'atteggiamento elitario dell'azienda di non accettare alcun compromesso sulla qualità. Queste erano le caratteristiche che avevano assicurato il successo all'azienda e che la portarono tra i migliori produttori rumeni di birra. Anche con i suoi amici era orgoglioso di indossare una t-shirt o un cappellino con il logo della Srl JD o con gli slogan delle varie pubblicità delle aziende che promuovevano i diversi marchi prodotti e commercializzati dalla sua società. Egli aveva piena fiducia nei prodotti della società e anche nelle capacità manageriali del signor Andrei Popescu, il cui motto "*meno, ma molto buono*" era diventato, nel tempo, il proprio modo di essere.

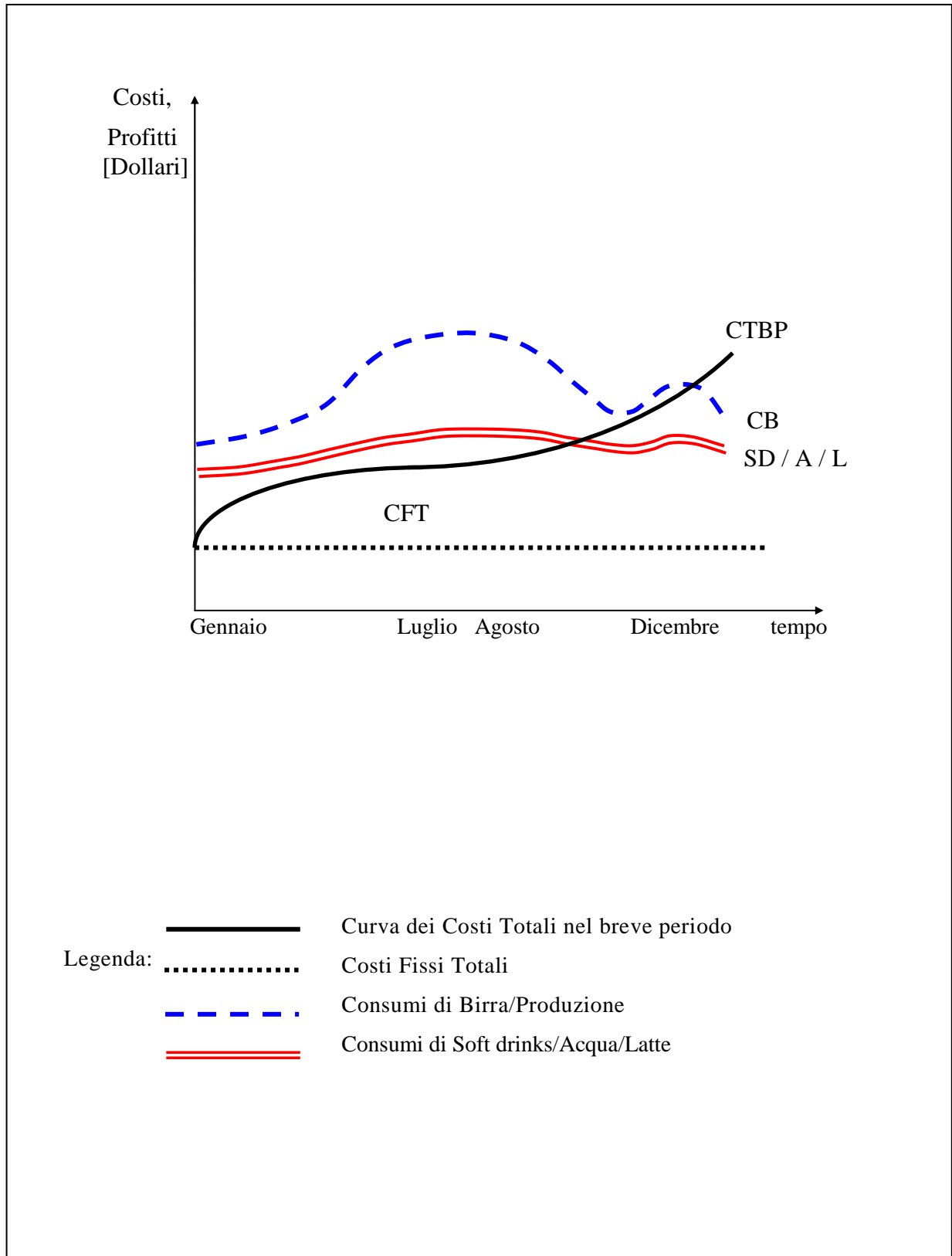
Inoltre, in questo particolare momento, sembrava impossibile vedere se stesso nella posizione di produttore di bevande analcoliche o di bevande per bambini, siccome era solito parlare dei soft drink, non importava quanto naturali o artificiali fossero. Questo nuovo mix poteva comportare la perdita del controllo degli obiettivi precisi e chiari che la sua azienda aveva sempre seguito. E al pensiero del tempo e degli investimenti di denaro e dello sforzo necessario per il lancio in un nuovo mercato, stava quasi tremando.

D'altra parte, la dipendenza della stabilità dell'attività commerciale della JD Srl da un unico tipo di prodotto lo rendeva ansioso per quanto riguardava le prospettive di crescita del business e/o gli effetti di una possibile riduzione della domanda dei consumatori rumeni. *"Non bisogna mai mettere tutte le uova nello stesso paniere"*, dice un vecchio proverbio, e di solito questi proverbi dicono la verità. Tuttavia, la decisione di entrare nel mercato delle bevande analcoliche gli sembrava essere troppo rischiosa per la JD Srl rispetto alla sua attività reale, alla visione e alla politica di sviluppo. Ma Radu dovette fermarsi a pensare *"Forse la mia fiducia e il legame con il CEO della società mi impedisce di accettare, in modo più razionale, la fattibilità di una tale strategia di diversificazione. O forse, c'è anche una terza strategia di crescita sul mercato delle bevande in Romania, una sorta di via di mezzo?"* Radu necessitava pensarci durante il fine settimana. Andò via dall'ufficio e, mentre stava chiudendo la porta, pensava all'impatto che la sua opinione e la presentazione avrebbero avuto sulla futura strategia di sviluppo della JD Srl. Radu ancora non aveva un pensiero fermo e definito sulle due proposte o sulla possibilità di una terza alternativa, ma doveva avere la sua mente pronta per Lunedì mattina.

Autore: Professore Luca Iandoli	Autore: Professore Virginia Maracine
Istituzione: Università di Napoli	Istituzione: Bucharest University of Economics
Paese: Italia	Paese: Romania
Autore: Professore Emil Scarlat	Autore: Camelia Delcea, PhD Student
Istituzione: Bucharest University of Economics	Istituzione: Bucharest University of Economics
Paese: Romania	Paese: Romania
Autore: Iulia Maries, PhD Student	
Istituzione: Bucharest University of	

Economics Paese: Romania	
-----------------------------	--

Figure 1: Consumi di Birra vs Costi Fissi durante l'anno



**Figure 2: Consumi Diversificati vs Costi Fissi durante l'anno**

