

Dipartimento di Impresa e Management

Laurea Triennale in Economia e Management

Tesi di Laurea in Storia dell'economia e dell'impresa

L'evoluzione del marchio nel comparto alimentare italiano

RELATORE
Chiar.ma Prof.ssa
V. Ferrandino

CANDIDATO
Chiara Maiolino
Matr. 176111

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

INDICE

<i>Introduzione</i>	2
CAPITOLO I – L’economia alimentare nell’economia italiana tra secondo dopoguerra e miracolo economico	3
<i>1.1. Il dopoguerra e la ricostruzione industriale</i>	3
<i>1.2. L’industrializzazione italiana</i>	6
<i>1.3. L’industria e i grandi marchi italiani</i>	16
CAPITOLO II – Il made in Italy alimentare nel contesto internazionale degli anni Settanta e Novanta	29
<i>2.1. L’evoluzione del mercato italiano ed internazionale</i>	29
<i>2.2. Le concentrazioni industriali nel settore alimentare</i>	39
<i>2.3. Il made in Italy alimentare e l’evoluzione dei marchi italiani</i>	49
CAPITOLO III – La sfida del nuovo millennio per il Made in Italy alimentare	68
<i>3.1. L’Italia e la crisi economica: effetti sulla produzione industriale e analisi del comparto alimentare</i>	68
<i>3.2. Le ultime tendenze del made in Italy alimentare</i>	75
<i>3.3. Le nuove strategie di brand management dei marchi italiani</i>	83
<i>Conclusioni</i>	89
<i>Indice dei grafici</i>	91
<i>Indice delle tabelle</i>	91
<i>Indice delle figure</i>	92
<i>Riferimenti bibliografici</i>	95
<i>Sitografia</i>	97

Introduzione

Il seguente lavoro si propone di analizzare l'evoluzione dell'industria alimentare italiana in riferimento al contesto industriale italiano nonché all'evoluzione dei sistemi economici a livello internazionale e mondiale.

Un'attenzione particolare è dedicata all'evoluzione dei consumi alimentari e al corrispondente progressivo adeguamento delle strategie di corporate branding messe in atto dalle principali imprese del settore.

Il risultato complessivo consente di delineare un percorso graduale di evoluzione del settore, tenendo conto delle specificità del tessuto industriale italiano. Questo percorso è segnato da varie tappe: dal prodotto artigianale alla produzione in serie, per poi ricercare costantemente un compromesso tra innovazione e tradizione che porterà a sperimentare soluzioni sempre nuove e sempre più adattive rispetto ai variegati gusti dei consumatori.

CAPITOLO I

L'economia alimentare nell'economia italiana tra secondo dopoguerra e miracolo economico

1.1. *Il dopoguerra e la ricostruzione industriale*

All'indomani della Seconda Guerra mondiale, il territorio italiano si trovò lacerato sia dal punto di vista economico che sociale a causa dei danni derivati dalla politica economica di tipo autarchico vigente nel periodo fascista e del crollo delle istituzioni politiche.

Negli anni del conflitto la popolazione era vincolata al rispetto di un regime di *razionamento alimentare*. Molti ricorrevano al *mercato clandestino* per acquistare beni di prima necessità: in modo abituale le famiglie agiate ed in modo saltuario quelle con redditi medio-bassi. I prodotti venduti erano quelli più rari a trovarsi sulla piazza ufficiale – riso, pasta, zucchero, caffè, carne, salumi, olio e formaggi¹. Nel 1942 circa il 40% dei nuclei familiari non agricoli soffriva letteralmente la fame. Il 45% delle famiglie aveva un vitto scarso e il 13% un'alimentazione insufficiente. Soltanto il 3% aveva un'alimentazione sufficiente o addirittura abbondante. La maggior carenza nutrizionale riguardava, nell'ordine, carboidrati, grassi e proteine². Da un'indagine del 1944 sul livello nutrizionale degli italiani nelle regioni liberate, appare nettamente migliore la situazione delle famiglie agricole rispetto a quelle urbane³. A livello regionale la situazione risultava differente: all'evoluzione dei bilanci urbani del Nord faceva riscontro la stasi della capacità di spesa delle famiglie del sud continentale ed insulare. Tale differenza era dovuta non soltanto a disuguaglianze socio-economiche ma anche al *tradizionalismo* degli stili di consumo rurale prevalenti nella popolazione meridionale⁴.

Nonostante il crollo del PIL nazionale, passato da 125 miliardi nel 1938 a 70 miliardi nel 1945, le condizioni dell'industria e degli impianti non furono seriamente compromesse dal conflitto mondiale, pur essendoci delle disuguaglianze tra le varie aree del Paese: il nord, ed in particolare le regioni del triangolo industriale *Milano-Torino-Genova*, fu colpito in modo marginale rispetto all'industria meridionale. Nel complesso, si stimavano danni materiali di guerra agli impianti industriali pari a circa *l'8% del capitale investito nell'industria*⁵. Le più colpite furono le industrie siderurgiche e metallurgiche, petrolifere, elettriche ed i cantieri navali. Le distruzioni materiali furono relativamente modeste rispetto allo sconvolgimento organizzativo dei mercati, che possiamo identificare come conseguenza del conflitto mondiale. Il

¹ P. Luzzatto-Fegiz, *Alimentazione e prezzi in tempo di guerra (1942-1943)*, Trieste, 1948, p. 152.

² Ibidem, p. 13-15.

³ G. Alberti, *L'economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, 50 & PIU' Editore, Roma, 1992, p. 131.

⁴ Ibidem, p. 144.

⁵ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, il Mulino, 1999, p. 409.

Tutti gli autori concordano nell'affermare che le distruzioni causate all'apparato industriale italiano furono più o meno limitate.

principale problema per l'apparato industriale nazionale fu l'*ipertrofia bellica*, ovvero il sovradimensionamento, sia in termini di capacità produttiva che in termini di numero di addetti, dei settori direttamente coinvolti nella corsa al riarmo. Le aziende più in difficoltà furono quelle che si resero maggiormente dipendenti rispetto al committente pubblico. Tra queste, l'industria meccanica fu sicuramente la più interessata. Un esempio di questa situazione è l'*Alfa Romeo*, che concentrò circa l'80% del proprio fatturato sulle produzioni aeronautiche. All'indomani del conflitto mondiale, l'azienda si ritrovò a dover ritornare alla produzione di automobili e a doverla addirittura espandere per saturare la propria capacità produttiva. Oltre a questo, un secondo problema fondamentale per tutte le imprese di medie e grandi dimensioni fu l'eccedenza di manodopera. L'*overstuffing* interessò tutti i settori produttivi, ma anche qui ad essere colpita fu in particolar modo l'industria meccanica; la cantieristica soffriva di un eccesso di manodopera del 40%, la siderurgica ed il comparto chimico di oltre il 50%.

Gli Stati Uniti ebbero un ruolo fondamentale nel sostegno della ricostruzione e dell'industrializzazione degli Stati europei. A partire dal 1943 e per tutta la durata del conflitto, l'Italia usufruì degli aiuti garantiti dal piano di emergenza *UNRRA* (United Nations Relief and Rehabilitation Administration) per le importazioni di beni di prima necessità. Poi, il 5 giugno 1947, il segretario di Stato americano *George Marshall* annunciò che gli Stati Uniti avrebbero varato un piano per sostenere l'Europa nel difficile processo di ricostruzione industriale. La partecipazione dell'Italia a questo piano comportava l'obbligo di coordinare le politiche economiche a livello mondiale e di programmare gli investimenti con piani di sviluppo pluriennali sulla base di un accordo con il governo statunitense. Dei 425 milioni di dollari, donati attraverso l'*UNRRA*, 109 milioni furono destinati all'assistenza e ripresa delle industrie⁶. L'Italia ottenne un gran numero di *beni a titolo gratuito*, in seguito alle richieste formulate rispetto ai piani di sviluppo. La vendita di tali beni sul mercato nazionale consentiva la formazione di "*fondi di contropartita*" il cui utilizzo veniva concordato tra i rappresentanti di Stato americani ed il governo nazionale. Il risparmio di valuta che si otteneva grazie a queste importazioni gratuite andava quindi a costituire un surplus per lo Stato: poteva servire o per un allargamento delle importazioni stesse o per le formazioni di riserve⁷.

Gli aiuti americani fornirono un surplus medio sul reddito nazionale lordo italiano del 2,4% tra il 1946 ed il 1952. Gli aiuti americani comportavano, comunque, l'onere di specifiche garanzie sul piano politico, prima fra tutte il distanziamento rispetto al blocco sovietico e la limitazione dell'opposizione comunista. Il piano di sviluppo italiano fu redatto dal Centro studi e piani tecnico-economici dell'IRI e presentato nell'estate del 1948⁸. L'obiettivo principale era essenzialmente il potenziamento degli investimenti produttivi in infrastrutture e beni capitale, concentrati soprattutto nel settore *metalmeccanico* ed *energetico* (60%), mentre dedicava all'agricoltura solo il 29% dei fondi disponibili. Il ruolo strategico degli aiuti

⁶ U. Natoli e R. Tremelloni, "Industria" - II Appendice, Enciclopedia Treccani, 1949. Cfr: [http://www.treccani.it/enciclopedia/industria_res-0fa6a6f9-87e6-11dc-8e9d-0016357eee51_\(Enciclopedia-Italiana\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/industria_res-0fa6a6f9-87e6-11dc-8e9d-0016357eee51_(Enciclopedia-Italiana)/).

⁷ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 416.

I governi italiani preferirono sempre la seconda alternativa, per evitare una carenza di riserve presso la Banca d'Italia.

⁸ All'epoca, il Centro studi dell'Iri era gestito da Pasquale Saraceno. Cfr. P. Saraceno, *Elementi per un piano quadriennale di sviluppo dell'economia italiana*, Roma, 1948, cit. in V. Zamagni, *Dalla periferia al centro*.

americani andava oltre il loro valore quantitativo: il 90% dei fondi di contropartita fu utilizzato strategicamente per un massiccio rinnovo degli impianti con tecnologia prevalentemente americana⁹.

Alla fine del processo di ricostruzione, negli anni Cinquanta l'Italia si trovò dunque già inestricabilmente legata al processo di integrazione europea sotto la leadership americana. Il lungo processo di negoziazione a livello internazionale aveva già coinvolto gli Stati europei a partire dalla fine degli anni Quaranta, nel tentativo di costituire una comunità politica ed economica di Stati autonomi, anche se la cooperazione europea era iniziata con la lotta alle dittature, documentata dalla famosa *Carta Atlantica* del 1941, con la quale le principali potenze si ponevano come obiettivo la “distruzione definitiva della tirannide nazista”. Il primo meeting internazionale del dopoguerra ebbe luogo nel luglio del 1944 a *Bretton Woods*. Secondo il *sistema aureo internazionale* definito nel corso di questo meeting internazionale, il dollaro era l'unica valuta convertibile in oro, con cambio fissato a *35 dollari per oncia*. Il dollaro venne quindi prescelto valuta di riferimento per gli scambi internazionali, mentre alle altre valute erano consentite solo oscillazioni limitate: si trattava di un regime di cambi fissi a parità centrale.¹⁰

In Italia il tasso d'inflazione si era moltiplicato di oltre cinquanta volte dal 1938 al 1951, pertanto furono necessari molti sforzi per riuscire ad ancorare la lira al dollaro americano, fissando un cambio di *625 lire*¹¹. L'abilità politica di *De Gasperi* si mostrò nella capacità di “reggere il timone” in un frangente così difficile per l'Italia. In particolare, egli seppe capire, al di là delle forti contrapposizioni tra le forze politiche, che esisteva un denominatore comune: la necessità di cambiamento¹². L'adesione al sistema monetario internazionale era infatti indispensabile per allineare l'economia italiana a quella delle potenze occidentali più avanzate. Gli accordi deliberati in tale occasione entrarono in vigore l'anno successivo ed ebbero come risultato anche la creazione del *Fondo Monetario Internazionale* e della *Banca Internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo*. Entrambi tali istituti furono creati per finanziare la ricostruzione, il primo per concedere prestiti monetari a breve termine ed assicurare la stabilità dei cambi, il secondo per finanziare a lungo termine la ricostruzione dei Paesi in difficoltà.

La costruzione di una comunità internazionale di Stati a livello europeo iniziò con il processo di integrazione industriale. Il primo mercato unificato in Europa nacque con la costituzione della *CECA* (Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio), istituita nel 1951 con il *Trattato di Parigi*. Con essa fu costituito un mercato unico per l'industria pesante, data la rilevanza strategica che quel settore industriale ricopriva.

⁹ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 423.

¹⁰ *Il Sistema di Bretton Woods e la sua fine*. (20 settembre 2012). Tratto da Borsa Italiana: <http://www.borsaitaliana.it/notizie/speciali/fondo-monetario-internazionale/storie-funzioni/fmi-fine-sistema-di-bretton-woods/fmi-fine-sistema-di-bretton-woods.htm>

¹¹ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*. Editori Laterza, Roma-Bari, 2010, p. 4-5.

¹² *Ibidem*, p. 13.

1.2. *L'industrializzazione italiana*

L'Italia è diventata un paese industriale solo dopo la II Guerra mondiale, nonostante un piccolo miglioramento registrato negli anni fra le due guerre. Tuttavia esistevano tre regioni avanzate e industrializzate già nel 1911 – Piemonte, Lombardia e Liguria – che andarono a costituire il *polo industriale* durante il periodo del boom economico. Ma queste non furono le uniche regioni a svilupparsi dal punto di vista industriale. A partire dagli anni Cinquanta, si avviò una fase di grande crescita per l'economia italiana, che passò alla storia come il periodo del “*miracolo economico*”: inizialmente si ebbe un periodo di *super-crescita*, con un aumento del reddito intorno al 6% annuo, fino al 1963.

In particolare il quinquennio tra il 1958 ed il 1962 rappresentò un punto di svolta fondamentale. Il PIL, che nel triennio precedente aumentò in media del 7,5%, continuò a crescere ad un tasso annuo del 6,5% e giunse a sfiorare l'8% nel 1961. L'industria, le esportazioni e gli investimenti crebbero ad un tasso annuo tra il 9 e l'11%, conducendo sempre più il Paese verso una caratterizzazione spiccatamente industriale e aprendo sempre più la strada agli scambi internazionali.

Fu così che, come scrisse l'Economist, “l'Italia scalciante ed urlante venne trascinata, in pieno XX secolo, dal suo assetto contadino a un assetto industriale”¹³. Infatti in tutta la penisola italiana nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta si arrivò ad un consistente ridimensionamento del settore agricolo, che dal 23% del PIL nazionale si ridusse al 5%. Inoltre, grazie alla realizzazione di sistemi di trasporto e reti di comunicazione avanzati, si ridussero le diseconomie legate agli scambi commerciali a lunga distanza. L'avvento dell'elettronica consentì invece di introdurre molte innovazioni nei cicli di produzione. Aumentò la polivalenza e la versatilità dei macchinari, che potevano ora essere programmati per diversi tipi di produzione. La diffusione di *beni di consumo di massa* consentì di standardizzare i processi e di realizzare notevoli economie di scala. La nuova struttura dei mercati incentivò anche la produzione nelle piccole imprese, che si diffusero in aree geografiche ben definite dando vita ai distretti industriali, ognuno dei quali si specializzò su determinate lavorazioni.

Con la manovra monetaria nota come “*linea Einaudi*”¹⁴, formulata dal celebre economista, nel 1947 si ebbe un aumento del tasso di cambio della lira rispetto al dollaro che comportò una forte battuta d'arresto della ripresa produttiva, nonché una compressione del livello dei consumi e dei salari. Con questo provvedimento di riduzione dell'inflazione vennero gettate le basi per il crescente sviluppo economico dei decenni a seguire. Ciò implicava una compressione dei consumi pro-capite che tuttavia fu minore di quanto previsto: nonostante tutto i consumi aumentarono a seguito delle maggiori importazioni e della maggiore produzione di beni non alimentari.

¹³ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., p. 27.

¹⁴ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 414.

Nel complesso, l'economia italiana negli anni Cinquanta mostrava un andamento decrescente dei consumi rispetto al reddito nazionale: il reddito cresceva più velocemente del consumo¹⁵.

Analizzando i dati dei censimenti industriali riguardanti l'occupazione possiamo individuare altre regioni, oltre al polo industriale, che risultavano in crescita nello stesso periodo: il Veneto, il Friuli, la Toscana, le Marche, l'Umbria e l'Emilia Romagna. Queste regioni sono state definite dagli storici come “*terza Italia*”, per le peculiarità del processo di industrializzazione che le ha caratterizzate.

Per quanto riguarda il settore manifatturiero, nel periodo dell'industrializzazione si rileva una riduzione della forza lavoro nei settori tradizionali (tessile, abbigliamento, lavorazione del legno e industrie alimentari); per l'industria pesante, invece, la produzione si concentra a partire dagli anni Trenta sull'industria meccanica, metallurgica e chimica, registrando un aumento della percentuale di addetti.

Il contesto economico italiano era notevolmente arretrato rispetto all'Europa occidentale: era infatti caratterizzato da una rete di piccole imprese di carattere artigianale, anche a causa della ristrettezza e frammentazione dei mercati interni.

Tab. 1 – *Composizione percentuale della forza lavoro manifatturiera dal 1911 al 1981*

Industria	1911	1927	1937-38	1951	1961	1971	1981
Alimentari e bevande	13,8	11,4	14,0	10,3	8,8	7,1	6,5
Tessili	22,9	23,0	17,6	18,6	13,1	10,2	8,2
Abbigliamento	8,9	10,9	8,3	7,1	7,5	7,8	7,6
Legno e mobili	11,9	10,1	8,3	8,4	8,5	7,5	7,4
Metallurgica	1,9	3,2	3,0	4,2	4,3	4,6	4,3
Meccanica	16,7	18,0	24,9	26,0	31,1	36,6	40,0
Chimica	2,6	3,0	4,5	5,7	6,0	6,0	5,3
Manifatturiera	0,5	1,5	1,0	1,8	1,7	2,7	3,1

Fonte: Censimenti industriali Istat anni 1911-1981

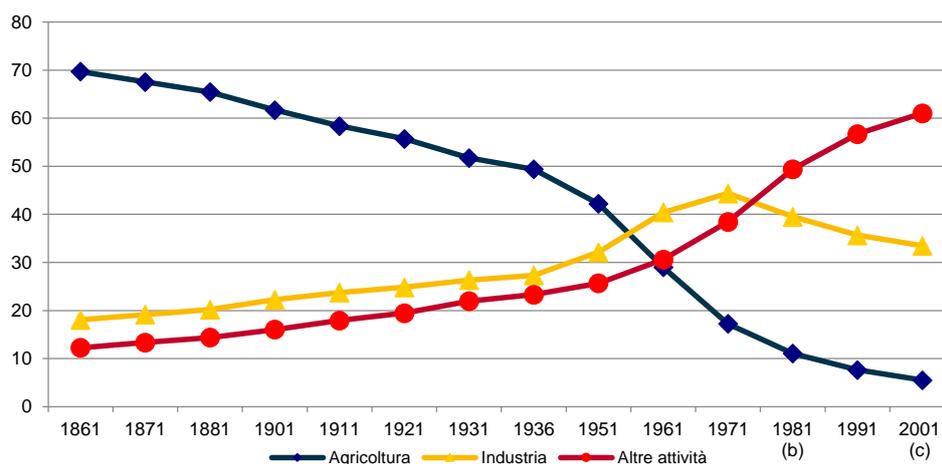
Le profonde trasformazioni delle regioni italiane si riflettevano sui livelli di occupazione nei vari settori dell'economia: si nota quindi la caduta del numero di addetti all'agricoltura, da una percentuale del 49% nel 1936 all'11% nel 1981, e contemporaneamente l'incremento del numero di occupati nell'industria dal 27% del 1936 al 39,5% nel 1981¹⁶. Fra il 1951 ed il 1961 l'industria vide aumentare il numero di addetti dal 32 al 40 per cento della popolazione attiva, superando di quindici punti percentuali la quota di occupati nel settore agricolo¹⁷. Anche i servizi ampliarono notevolmente la propria percentuale di occupati. Molti sostengono che il grande sviluppo industriale di quegli anni sia stato favorito soprattutto dall'elevata disponibilità di *manodopera a basso costo*, cosa che spiegherebbe il persistere di un elevato tasso di disoccupazione.

¹⁵ M. Spallino, *I consumi privati dal 1951 al 1980*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1984, p. 29-30.

¹⁶ Dati dei Censimenti industriali Istat.

¹⁷ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., p. 29.

Grafico 1 - Popolazione attiva in condizione professionale per settore di attività economica ai Censimenti 1861-2001 (a)
(composizioni percentuali)



	Agricoltura	Industria	Altre attività
1861	69,7	18,1	12,2
1871	67,5	19,1	13,3
1881	65,4	20,2	14,4
1901	61,7	22,3	16,0
1911	58,4	23,7	17,9
1921	55,7	24,8	19,5
1931	51,7	26,3	21,9
1936	49,4	27,3	23,3
1951	42,2	32,1	25,7
1961	29,0	40,4	30,6
1971	17,2	44,3	38,4
1981 (b)	11,1	39,5	49,4
1991	7,6	35,6	56,7
2001 (c)	5,5	33,5	61,0

Fonte: Ministero di agricoltura, industria e commercio (fino al 1921), Istat (dal 1931), Censimento generale della popolazione

(a) La popolazione attiva in condizione professionale comprende gli occupati e le persone in cerca di nuova occupazione, escludendo quindi dal computo le persone in cerca di prima occupazione. Dal 1861 al 1961 i dati sulla popolazione attiva fanno riferimento alle persone di 10 anni e più, dal 1971 al 1991 a quelle di 14 anni e più e dal 2001 a quelle di 15 anni e più. I Censimenti generali della popolazione del 1891 e del 1941 non sono stati effettuati, per motivi di ordine organizzativo-finanziario il primo, per motivi bellici il secondo.

(b) Dal 1981 i quesiti sulla condizione professionale fanno riferimento alla settimana precedente la data del censimento.

(c) Il dato del 2001 si riferisce ai soli occupati, in quanto non sono state rilevate le persone in cerca di occupazione distinte per settore di attività economica. Nel 2001 sono inoltre cambiati i criteri per l'identificazione degli occupati e dei disoccupati.

Analizzando i due censimenti del 1937-39 e del 1951, l'occupazione rimase pressoché invariata nel corso dei due decenni a fronte del raddoppiarsi dei cavalli dinamici installati. Si può notare, inoltre, come la produzione industriale nel 1951 sia focalizzata sui settori strategici (metalmecanico, chimico ed energetico).

Il livello di disoccupazione, paradossalmente, aumentava man mano che proseguiva il processo di industrializzazione, dagli anni Trenta agli anni Cinquanta. La realizzazione di numerosi progetti capital intensive, previsti nei piani di lungo periodo, non risolse né alleviò problemi di breve periodo di disoccupazione e sottoccupazione.

Tab. 2 – Occupazione e livello di avanzamento tecnico dei principali settori industriali

Industrie	Occupati	Cavalli dinamici installati
Metallurgiche	141	182
Meccaniche	106	173
Chimiche	131	194
Energetiche	220	907
Tessili	108	158
Alimentari	75	158

Fonte: Censimenti industriali ISTAT degli anni 1937-39 e 1951. I dati sono stati resi omogenei utilizzando le classificazioni del 1951. Indice dei valori 1951 su quelli 1937-39=100.

Tab. 3 – Disoccupazione in Italia dal 1937 al 1954

Anno	Disoccupati (migliaia)	% forza Lavoro
1937	874	4,6
1938	810	4,3
1939	706	3,8
.....
1947	1620	8,3
1948	1742	8,9
1949	1673	8,6
1950	1615	8,3
1951	1721	8,8
1952	1850	9,5
1953	1947	10,0
1954	1959	11,0

Fonte: P. Garofalo e D. Colonna in AA. VV., *Stabilità e sviluppo negli anni Cinquanta – Problemi strutturali e politiche economiche*, Roma-Bari, Laterza, 1998.

L'*industria meccanica* era vista come il settore portante dell'industria italiana e ad essa vennero dedicati grossi interventi, tra cui la costituzione della finanziaria di settore *Finmeccanica*, da parte dell'IRI, per riorganizzarne il consistente patrimonio industriale. Il processo di ristrutturazione e riorganizzazione del settore meccanico fu più frammentato rispetto al settore metallurgico e richiese tempi maggiori perché necessitava di mercati di consumo nuovi che si aprirono solo in seguito¹⁸. Nel *settore energetico*, vennero importati dagli USA nuovi macchinari per la produzione di energia elettrica, mentre venne iniziata la

¹⁸ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit, p. 421-422.

costruzione di nuove raffinerie di petrolio e la ricerca di gas naturale nel sottosuolo italiano, effettuata dall'AGIP. Nel 1953 fu fondata una holding pubblica che avrebbe acquisito il controllo del settore: la ENI (*Ente Nazionale Idrocarburi*)¹⁹.

Nel 1955 fu presentato in Parlamento il *Piano Vanoni*, allora Ministro del Bilancio, che prevedeva il conseguimento di tre obiettivi fondamentali: la creazione di 4 milioni di nuovi posti di lavoro nei settori extra-agricoli, la riduzione del dualismo fra Nord e Sud del Paese ed una crescita media annua del PIL intorno al 5%²⁰.

Tuttavia l'Italia era un Paese povero di materie prime e di risorse energetiche, fattori che rendevano ampiamente diffuso il pensiero che in realtà il Paese fosse l'anello più debole del capitalismo occidentale, e che pertanto non fosse in grado di reggersi in piedi se non sorretto dalle "stampelle" dello Stato.²¹

In effetti, quest'ultimo svolse un ruolo fondamentale nel sostegno degli investimenti per l'industrializzazione. L'economia italiana aveva infatti un'altra peculiarità: la presenza dominante dell'impresa pubblica nell'economia²², in particolare dell'IRI, che aveva avuto un ruolo centrale durante la ripresa economica dalla crisi del 1929, ma veniva ora vista come un'eredità del fascismo ed espressione delle esigenze del capitale monopolistico. Se nel dopoguerra vennero ripudiati gli strumenti di politica industriale degli anni Trenta – i cartelli e le direttive autarchiche del governo fascista – restò invece forte l'influenza dello Stato nell'economia. Attraverso le *partecipazioni a catena*, l'IRI arrivò a controllare, dagli anni Trenta, l'intera produzione bellica, l'estrazione del carbone, il 90% dei cantieri navali, l'80% delle società di navigazione e delle imprese produttrici di locomotori, il 40% della siderurgia, il 30% dell'elettricità, l'industria telefonica, varie imprese meccaniche (tra cui l'Alfa Romeo) e quote minori in altri settori, oltre ad un considerevole patrimonio immobiliare e a tre ex banche miste, leader del sistema finanziario²³. Quando si trattò di decidere le sorti dell'Istituto, si ritenne strategico conservare a carico dello Stato il controllo dell'industria pesante, che avrebbe permesso lo sviluppo di un'industria leggera e di investimenti di capitali privati; si reputò inoltre che fosse necessario preservare in mano pubblica la realizzazione di una rete di *infrastrutture e trasporti*, poiché nessuna singola amministrazione e nessun privato avrebbe potuto realizzarla a costi convenienti. Si delineò quindi un sistema originale, che fu un esempio per molti Paesi: quello delle *partecipazioni statali*, con cui lo Stato esercitava il controllo su un ente pubblico (in questo caso l'IRI), che a sua volta controllava la maggioranza azionaria di imprese private. L'IRI ha inoltre intrapreso interventi per lo sviluppo economico delle regioni meridionali e per il sostegno

¹⁹ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit, p. 421-422.

²⁰ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., p. 17.

²¹ *Ibidem*, p. 9.

²² Oltre all'IRI e all'ENEL, nel 1962 fu costituito l'EFIM per gestire le imprese del FIM che non erano state riprivatizzate e fu nazionalizzata l'energia elettrica, con la costituzione dell'ENEL. Nel 1958 era stato istituito l'EGAM, per la gestione delle imprese minerarie, ma che divenne operativo solo nel 1971 e già nel 1977 fu dismesso per cattiva amministrazione, con il passaggio delle aziende controllate all'Iri e all'Eni. Infine nel marzo del 1971, EFIM, IRI, ENI ED IMI fondarono la GEPI (Società per la Gestione delle Partecipazioni Industriali), con l'obiettivo di sostenere le società in crisi temporanea.

²³ P. Bianchi, *Appendice "IRP"* del *Dizionario di Economia e Finanza*, Enciclopedia Treccani, 2012.

(Cfr. [http://www.treccani.it/enciclopedia/iri_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/iri_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))).

dell'occupazione. Rappresentò quindi un soggetto di fondamentale importanza nella ricostruzione e nel potenziamento industriale nel periodo del boom economico.

Nel Mezzogiorno era evidente l'*arretratezza* nel processo di industrializzazione, nonostante fosse in atto un processo evolutivo nell'agricoltura, che passò da un sistema di sussistenza ad una maggiore diversificazione e specializzazione. Gli squilibri regionali ed il *dualismo* tra Nord e Sud del Paese costituiscono una caratteristica strutturale dell'economia italiana, resa ancor più complessa dall'esistenza di diversità politiche e socio-culturali. La *questione meridionale*, all'indomani del conflitto, risultò essere una delle problematiche più critiche per il governo italiano. L'obiettivo principale era la riforma agraria e, in particolare, la fine del latifondo meridionale, visto come il maggiore ostacolo all'evoluzione del Paese.

Il governo non attuò una vera e propria riforma organica, ma si limitò ad alcuni interventi legislativi, sia pure di vasta portata, che limitavano i possedimenti di terreni. Con le profonde trasformazioni ambientali e tecnico-produttive che seguirono, il *latifondo* – da intendersi come concentrazione fondiaria – si avviò al suo definitivo tramonto. Negli anni Cinquanta si ebbe una ondata migratoria grazie al *boom* dell'industria settentrionale e all'apertura dei mercati europei. Essa portò rapidamente alla dissoluzione della tradizionale società contadina meridionale e permise di ridurre il rapporto tra popolazione e risorse, giunto ad un punto critico all'indomani della guerra. Erano così cessate le ricorrenti proteste di braccianti e coloni che dal dopoguerra avevano reso tumultuosa la vita nelle campagne meridionali.

Lo strumento fondamentale per l'attuazione dello sviluppo economico del Meridione fu la *Cassa per il Mezzogiorno*, istituita nel 1950 per gestire, con un elevato grado di autonomia amministrativa e decisionale, le risorse straordinarie erogate per lo sviluppo delle regioni meridionali. La portata e i risultati dei primi provvedimenti per il Mezzogiorno - bonifiche, irrigazioni, infrastrutture e opere pubbliche - non vanno sottovalutati, anche se non affrontarono immediatamente il problema dell'industrializzazione, che interessò inizialmente solo le regioni più avanzate dell'Italia: ciò perché si dava prioritariamente importanza alla *modernizzazione* delle strutture civili, funzionali alla fase di profonda trasformazione economica e sociale che sarebbe avvenuta in seguito²⁴. Furono studiati vari progetti per la creazione di insediamenti industriali mediante particolari incentivi e mutui a tassi agevolati oppure attraverso la mobilitazione di imprese pubbliche. La Cassa gestiva i fondi statali destinati ad infrastrutture agricole e industriali ed effettuava provvedimenti per l'occupazione ma la sua attività si disperdeva su un'area troppo vasta, spesso senza sufficienti informazioni.

Nonostante tutto, l'immagine predominante del Mezzogiorno restò quella di un mondo sprofondata nella povertà e nel degrado sociale. A ciò si aggiunse la piaga della *corruzione*, che spinse molto spesso ad utilizzare il denaro pubblico per curare interessi particolari. Le politiche di sviluppo non portarono quindi alla diminuzione del divario tra Nord e Sud dell'Italia, ma se non altro invertirono la tendenza recessiva

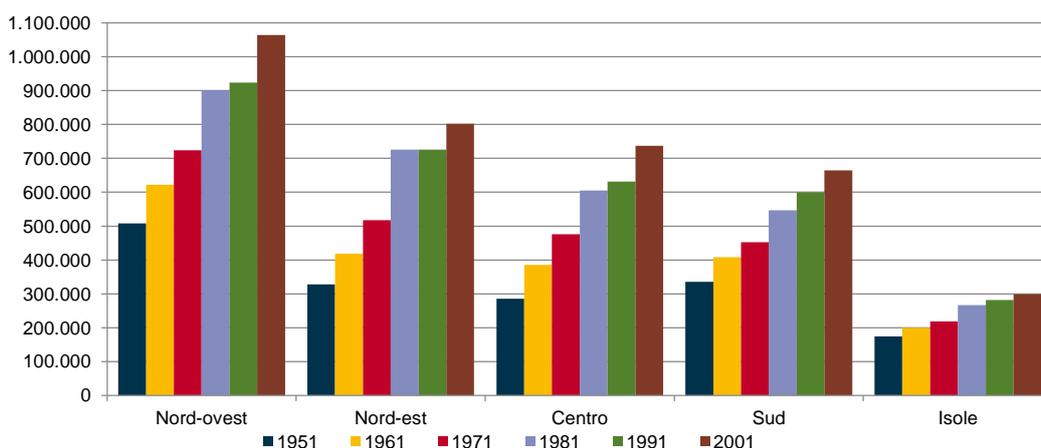
²⁴ G. Pescosolido, Appendice "*Questione meridionale*" (par. 6 – L'intervento straordinario), cit. Cfr.: [http://www.treccani.it/enciclopedia/questione-meridionale_\(Enciclopedia-del-Novecento\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/questione-meridionale_(Enciclopedia-del-Novecento)).

del periodo fascista, bellico e postbellico. Inoltre crearono i prerequisiti per l'adozione di una linea strategica più specificamente industrialista. Con la *legge sulle aree e sui nuclei industriali* del 1957 si aprì la seconda fase dell'intervento straordinario di modernizzazione. Fu questa la fase dei finanziamenti e degli sgravi fiscali per le piccole e medie imprese. Inoltre si obbligarono le imprese a partecipazione statale a collocare al Sud il 60% dei nuovi impianti e non meno del 40% dei propri investimenti totali²⁵. Quest'ultimo provvedimento diede luogo alla creazione di grandi complessi siderurgici, meccanici e chimici nel Sud Italia (Taranto, Brindisi, Pomigliano, Milazzo). I principali motivi della mancata diffusione dell'industrializzazione avanzata nel Meridione, con le sole eccezioni delle regioni di Napoli e Salerno, vanno individuate da un lato nell'incapacità del contesto locale di generare iniziative autonome e dall'altro dallo scarso livello di investimenti di capitale settentrionale ed estero. Inoltre, mancavano opportunità di sfruttamento delle risorse locali e contribuiva all'arretratezza la frammentazione del mercato.

Il Mezzogiorno, pur contando oltre un terzo in termini di popolazione, contava sensibilmente meno in termini economici, contribuendo più ai consumi che non alla produzione e assorbendo parte delle esportazioni nette di beni e servizi provenienti dal resto dell'Italia. I consumi privati pro-capite tra gli anni Cinquanta e gli anni Ottanta crebbero infatti più velocemente al Sud che al Nord²⁶.

Come si nota dal grafico seguente, oggi il divario è molto più ampio rispetto agli anni Cinquanta: l'industrializzazione e lo sviluppo tecnologico degli ultimi 60 anni hanno apportato ben pochi miglioramenti. L'iniziativa economica, valutata in termini di unità locali delle imprese, è molto limitata ancor oggi. In sostanza mancava e manca, tra Nord e Sud, la complementarità ed il coordinamento che avrebbe potuto consentire lo sviluppo di entrambe le aree in un comune processo di crescita. I prodotti di cui il Sud divenne specializzato erano destinati per la maggior parte ai mercati dell'Europa centrale, mentre esisteva maggiore integrazione tra nord-est e nord-ovest del Paese.

Grafico 2 – Unità locali delle imprese per ripartizione geografica ai censimenti 1951-2001 (Valori assoluti)



Fonte: Istat, Censimento generale dell'industria e del commercio (dal 1951 al 1971); Istat, Censimento generale dell'industria, del commercio, dei servizi e dell'artigianato (1981); Istat, Censimento generale dell'industria e dei servizi (dal 1991 al 2001)

²⁵ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*. cit., p. 120-123.

²⁶ M. Spallino, *I consumi privati dal 1951 al 1980*, cit., p. 26-27.

Con il *Piano Giolitti* (Ministro del Bilancio nel 1963) per il quinquennio 1965-69 e successivamente con il primo *Programma economico nazionale* per il quinquennio 1967-71, il governo mirò a migliorare la situazione del Mezzogiorno con provvedimenti a favore dell'aumento dell'occupazione, per lo sviluppo della produzione agricola e la riduzione dei divari territoriali e settoriali. Veniva dedicato largo spazio anche alle misure di natura sociale riguardanti l'istruzione pubblica, l'assistenza sanitaria e la tutela dei lavoratori²⁷. L'intervento dello Stato, e in particolare della Banca d'Italia, sulla politica monetaria fu determinante. La "linea Einaudi" fu portata avanti da *Menichella*, governatore della Banca d'Italia, fino al 1960. Fu proprio quest'ultimo a risollevarne le sorti della moneta italiana e ad assicurare una maggiore quantità di crediti dalle banche alle imprese per investimenti produttivi, nonché a garantire un apporto più consistente di finanziamenti al Tesoro dello Stato da parte di Bankitalia.

Per quel che riguarda la politica economica, alla liberalizzazione degli scambi internazionali si contrappose una politica interna di tipo *assistenziale* basata su incentivi alle imprese quali sussidi e agevolazioni creditizie e fiscali. Già durante la ricostruzione ed ancor più negli anni Cinquanta, le esportazioni italiane avevano avuto un'evoluzione positiva grazie alla politica economica favorevole adottata per far ripartire gli scambi commerciali. Nel periodo del boom economico i dazi doganali vennero progressivamente abbassati al livello degli altri Paesi della CEE: ciò comportò una graduale apertura degli scambi con l'estero, dall'11% nel 1950 al 14% nel 1960. La rapida crescita delle esportazioni fece guadagnare al Paese notevoli quote di mercato, tanto da portare alcuni economisti a parlare di una *export-led growth*.²⁸

In effetti, la sempre maggiore apertura dei mercati italiani verso l'estero, prima grazie ai negoziati *GATT* e poi con la nascita della *CEE*, costituirono una grande novità. Ma l'orientamento all'export non fu tanto dettato dall'ammontare delle esportazioni, che superarono in questo periodo la domanda interna, quanto dalla specializzazione di alcuni settori produttivi che si attrezzarono in modo sempre più per soddisfare il genere di domanda proveniente dai mercati internazionali.²⁹ Questa tendenza si consolidò nei successivi decenni. Negli anni del boom economico, il vantaggio più consistente per l'Italia era rappresentato dall'industria tessile e dell'abbigliamento, mentre si andava sviluppando il comparto alimentare.

Il processo di eliminazione delle restrizioni sulle importazioni era iniziato già dalla fine degli anni Quaranta, per poi intensificarsi nel corso degli anni Cinquanta: nel 1946 il grado di liberalizzazione delle importazioni era al 5%, per giungere poi nel 1955 al 76%. Una tappa fondamentale fu l'adesione dell'Italia alla *CECA* nel 1952, con la quale vennero rimosse le restrizioni quantitative, i dazi e qualsiasi altra limitazione sullo scambio di materie prime. Per la prima volta, i sei Stati membri di tale organizzazione rinunciarono a una parte della loro sovranità a favore della Comunità, seppur in un settore limitato.

In realtà, erano in molti a temere effetti negativi per l'industria manifatturiera con la creazione di un mercato comunitario, a causa della concorrenza internazionale che ne sarebbe derivata.

²⁷ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., p. 132-133.

²⁸ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 467.

²⁹ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*, cit., p. 41.

D'altronde l'istituzione della CECA si era risolta molto più a vantaggio di altri Paesi europei. Il vantaggio principale per la siderurgia italiana fu la possibilità di rifornirsi di materie prime a miglior prezzo.

Il *Trattato di Roma*, istitutivo della CEE e sottoscritto dall'Italia insieme a Francia, Germania Occidentale, Belgio, Olanda, Lussemburgo, prevedeva la creazione di un *mercato comune*, di un'unione doganale e di politiche comuni. I timori di non reggere il confronto a livello europeo erano talmente diffusi che i ministri italiani chiesero e ottennero che si aggiungessero delle “*clausole di salvaguardia*”, che avrebbero consentito di ripristinare temporaneamente i dazi doganali su alcune merci qualora le industrie italiane fossero state eccessivamente indebolite. In realtà il trattato contemplava la riduzione progressiva dei dazi di importazione entro 15 anni, ma allora questo tempo di transizione sembrava troppo breve perché le aziende italiane avessero modo di effettuare i necessari adattamenti. Contrariamente alle previsioni negative, l'Italia ottenne sin da subito ottimi risultati della progressiva formazione di un'area comune di relazioni commerciali e di interessi economici³⁰. Infatti è in particolare con la nascita del *Mercato comune europeo*, nel marzo 1957, che le esportazioni acquistano una notevole accelerazione. Nel 1958 il PIL crebbe in termini reali del 6,6%, gli scambi registrarono per la prima volta un forte *saldo attivo* grazie a un notevole incremento delle esportazioni, che aumentarono fra il 1959 ed il 1963 ad un tasso annuo superiore al 16%. Stando alle stime dell'economista americano Robert Stern, l'incremento delle esportazioni italiane fu dovuto per quasi il 60% alla maggiore competitività in termini di prezzi relativi delle merci, resa possibile dallo scarto tra aumento della produttività ed aumento del costo del lavoro³¹.

Tab. 4 – Il boom economico (1951 - 1963)

	1951 – 58	1958 – 63
TASSO DI CRESCITA DEL PIL	5,3	6,6
TASSO DI CRESCITA DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE	6,8	10,2
ESPORTAZIONI/PIL	9,2	11,3
IMPORTAZIONI/PIL	8,5	10,8
ATTIVI IN AGRICOLTURA/TOTALE	42,2	29,1

Fonte: A. De Bernardi – L. Ganapini, *Storia d'Italia (1860 – 1995)*, Milano, Mondadori, 1996 e G. Balcer, *L'economia italiana. Evoluzione, problemi e paradossi*, Milano, Feltrinelli, 1997.

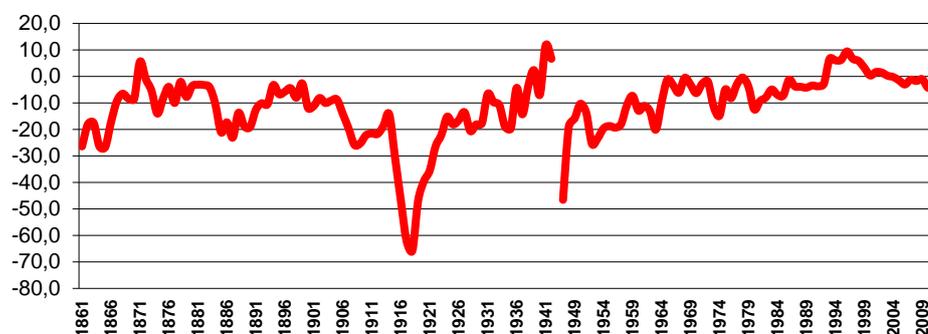
Il contributo delle esportazioni alla crescita è rilevante ma si manifesta in modo consistente solo a partire dalla metà degli anni Cinquanta. In quegli anni la quota delle esportazioni italiane sul mercato internazionale resta al livello del 1948, poco al di sopra del 2%, fino al 1957. Il ritardo dell'Italia rispetto alle altre nazioni europee, causato dalla necessità di importare materie prime, verrà recuperato solo successivamente a partire dal 1962, anno in cui si raggiungerà una quota di mercato del 4%.

³⁰ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*. cit., p. 23.

³¹ Ibidem, p. 31.

Dopo una prima fase di disavanzi nel saldo delle partite correnti, l'economia italiana riesce così ad ottenere un saldo positivo della bilancia commerciale, coprendo pienamente i cospicui flussi di importazioni.

Grafico 3 – Saldi normalizzati (a) del commercio con l'estero - Anni 1861-2011
(b) (valori percentuali)



Fonte: Istat

Tuttavia, a partire dal 1962 si avviò una *fase recessiva* caratterizzata dall'incremento del passivo della bilancia commerciale, dall'arresto dell'incremento della produttività e dal riaffacciarsi dell'inflazione, con conseguente aumento generale dei prezzi. Diversi fattori contribuirono allo svilupparsi dell'inflazione: essa era legata sia a fattori congiunturali che a squilibri strutturali.

Le *rivendicazioni salariali* comportarono per le aziende l'aumento del costo del lavoro, a cui cercarono di ovviare aumentando il costo dei prodotti finali. La depressione venne innescata dalle autorità monetarie con una stretta creditizia per bloccare l'aumento dei salari, ripristinare un livello più elevato di profitti e per arrestare l'espansione della produzione; tuttavia essa generò anche una violenta caduta degli investimenti, seguita da un crollo dell'occupazione e da una riduzione della domanda di beni di consumo. Dopo dodici anni di crescita ininterrotta, l'economia italiana entrava in crisi. Gli effetti di quest'ultima furono in parte compensati dalle esportazioni. Tuttavia continuava a registrarsi una crescente *propensione al consumo* che, pur in una fase negativa, permetteva di sostenere la produzione industriale. A partire dalla fine degli anni Sessanta, le lotte operaie e l'esplosione della conflittualità sociale e di piazza avevano messo in evidenza gli *squilibri* che il "miracolo economico" non era stato in grado di risolvere. Nel maggio del 1963 il governatore della Banca d'Italia, *Guido Carli* attuò una stretta creditizia con funzione antinflazionistica, realizzata soprattutto tramite il controllo dei rifinanziamenti della Banca d'Italia alle aziende di credito³². In effetti, nonostante la rigidità della manovra, la fase recessiva derivante dalla crisi valutaria fu risolta in tempi relativamente brevi. L'anno 1963, tuttavia, è convenzionalmente ricordato come il *termine* della fase del boom economico italiano.

³² A. Verde, *La crisi della lira del 1963-64: una crisi senza svalutazione: perché?*, Studi e note di economia, 2002, pag. 78 e ss.

A partire da questo momento, l'Italia si avvicinò ad una fase di lotte sociali che videro il proprio apice nel famoso “*autunno caldo*” del 1969, con le sue rivendicazioni per il miglioramento delle condizioni lavorative, delle relazioni industriali e delle garanzie sociali ed assistenziali ai lavoratori³³. Fu una fase molto travagliata per la società italiana, con la quale si raggiunsero risultati importanti, primo fra tutti lo *Statuto dei lavoratori*, approvato nel 1970. Tuttavia questi cambiamenti segnarono pesantemente l'economia italiana nei decenni seguenti, amplificati ulteriormente dalle tensioni internazionali degli anni Settanta.

1.3. *L'industria alimentare e i grandi marchi italiani*

Secondo la tesi di *Salvati e Sapelli*³⁴, lo sviluppo repentino negli anni del boom economico generò delle distorsioni, ovvero delle contraddizioni tra l'avanzamento a livello strutturale del sistema economico italiano ed altre realtà del Paese che invece continuavano ad essere arretrate. Secondo i due esperti sono due i motivi di squilibrio: il dualismo della struttura produttiva industriale ed il permanere della “questione meridionale”. In particolare, Sapelli sottolinea che in Italia esiste una dualità nello sviluppo industriale che differenzia le grandi imprese con alto tasso di innovazione, attive nei settori trainanti dell'economia (industrie automobilistiche, chimiche e siderurgiche), contrapposte alle industrie manifatturiere, più arretrate e tradizionali (settore tessile, alimentare ed edile).

In pochi anni, la voglia di ritornare al benessere economico creò le condizioni per lo sviluppo industriale e l'Italia riuscì a rientrare tra le sei nazioni più avanzate del mondo. L'era dei consumi di massa vide nel *fordismo* il principale motore propulsore. In questo periodo di crescita economica da un lato e di “*americanizzazione*” dello stile di vita degli italiani dall'altro, si sviluppa in modo crescente l'industria alimentare, il primo contesto in cui, in Italia, si sviluppò la marca moderna. La popolazione uscì finalmente dall'incubo del razionamento alimentare post-bellico e, dalla fine degli anni Cinquanta, si cominciò a parlare di una nascente *società dei consumi*, ovvero una società che punta ad acquistare prodotti e servizi non più soltanto per la necessità di soddisfare i bisogni fondamentali ma per realizzare i desideri personali, quindi per il proprio benessere. In uno studio sull'andamento dei consumi degli italiani dal 1860 al 1960, Benedetto Barbieri sosteneva che quelli alimentari in particolare si distinsero nel corso del secolo in esame, non per la tendenza ad un incremento qualitativo bensì per il raggiungimento di un migliore livello nutrizionale dovuto ad un rapporto più equilibrato tra alimenti vegetali e animali³⁵. Fino al secondo dopoguerra prevalse il consumo di latticini, pesce e uova rispetto alla carne, il cui consumo cominciò a diffondersi solo negli anni del miracolo economico³⁶.

³³ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 430-432.

³⁴ M. Salvati, *Economia e politica in Italia dal dopo guerra ad oggi*, Garzanti, 1984; G. Sapelli, *L'Italia inafferrabile. Conflitti, sviluppo, dissociazione dagli anni cinquanta ad oggi*, Venezia, Marsilio, 1989; cit. in Storia XXI secolo – Portale dei siti di storia italiana, “Il miracolo economico – Segni e squilibri del sistema” (Cfr: <http://www.storiaxisecolo.it/larepubblica/repubblicaboom2.htm>).

³⁵ B. Barbieri, *I consumi nel I secolo dell'Unità d'Italia (1861-1960)*, Milano, Giuffrè, 1961, p. 46.

³⁶ *Ibidem*, p. 40.

Faceva però ancora fatica a scomparire la tipica filosofia economica della famiglia, basata sul rispetto dell'*etica della parsimonia*³⁷. Si tratta di un "*habitus mentali*" legato alla cultura radicata nel vissuto familiare, nonostante i piccoli ma intensi mutamenti di ogni giorno che oggi ci appaiono come la trama fitta e minuta della "grande mutazione" economica del Paese. La permanenza di questa mentalità tradizionale traspare soprattutto dalla connessione che si stabilisce tra l'ordine morale ed il benessere economico della famiglia, tra valori etici e modi di gestione della spesa³⁸. Tuttavia, l'impulso al consumo appare subito "frenetico, esclusivistico, incontinente: è un popolo giovane che non ha mai frequentato alcun livello edonistico, quello che si è accostato nel dopoguerra al mondo degli acquisti"³⁹.

Tra il 1945 ed il 1960 i consumi triplicarono e cambiò la tipologia stessa dei consumi privati: mentre quelli di generi di prima necessità erano aumentati ogni anno del 4,4%, l'acquisto di mezzi di trasporto e televisori erano cresciuti rispettivamente dell'8,5 e dell'11,5%⁴⁰. L'acquisto di elettrodomestici (in particolare televisori e frigoriferi) crebbe di circa il 40%: erano sempre più numerose le famiglie delle classi popolari nelle cui abitazioni aveva fatto ingresso un frigorifero o una lavastoviglie a prezzi sempre più scontati. Una grande opportunità di diffusione su larga scala degli elettrodomestici fu data dalla nuova possibilità di *acquisto a rate a tassi agevolati*, segno tangibile dell'ingresso della nostra economia domestica nella civiltà dei consumi. La "*dea cambiale*" divenne, negli anni del boom economico, la fata turchina di un'Italia consumatrice sospesa tra l'abitudine alla parsimonia e lo stimolo a reagire alle ristrettezze forzose degli anni di guerra⁴¹.

I mezzi di telecomunicazione, soprattutto la televisione, assunsero un posto di primo piano nella comunicazione esterna d'impresa. Il tratto distintivo della nascente televisione consisteva in una vocazione all'intrattenimento, anch'essa di matrice tipicamente americana. Dal febbraio del 1957 andava in onda tutte le sere il *Carosello*, una rubrica di annunci pubblicitari che compariva subito dopo il telegiornale. La pubblicità non si limitava a svolgere una funzione promozionale a scopo commerciale, ma era anche una forma di intrattenimento con la partecipazione di personaggi famosi in piccoli episodi narrativi⁴². Così, il Carosello divenne l'appuntamento serale delle famiglie italiane ed allo stesso tempo il principale strumento di divulgazione dei prodotti. Il ruolo del messaggio pubblicitario, in grado di guidare la società di massa verso la rivoluzione dei consumi, è stato alla base del passaggio dalla frugalità al consumismo⁴³.

Grazie alle nuove forme di intrattenimento gli abbonati alla RAI raddoppiarono a due milioni entro il 1960, per poi superare, nel 1965, con la cifra di cinque milioni di utenti, l'audience della radio, precipitato

³⁷ G. Alberti, *L'economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, cit., p. 11.

³⁸ G. Alberti, *Fattori soggettivi di sviluppo nell'Italia degli anni Cinquanta*, Istituto Suor Orsola Benincasa, Napoli, Guida, 1989, cit. in G. Alberti, *L'economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, cit., p.12.

³⁹ G. P. Ceserani, *Storia della pubblicità in Italia*, Bari, Laterza, 1988, p. 149.

⁴⁰ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*. cit., p. 97.

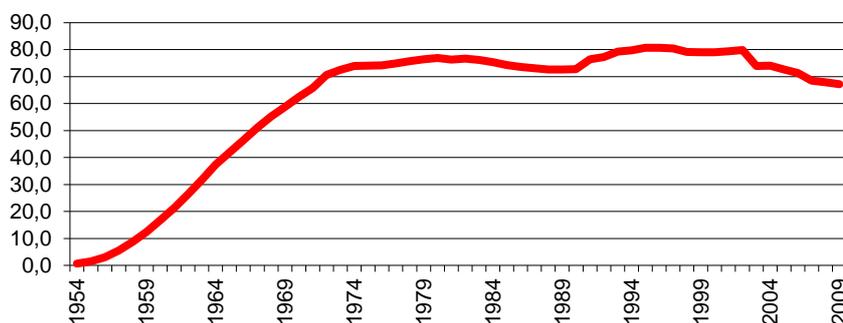
⁴¹ G. Alberti, *L'economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, cit., p. 18-19.

⁴² V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*. cit., p. 102.

⁴³ G. Alberti, *L'economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, cit., p. 19-20.

ad un esiguo 10%. Come si nota dal grafico seguente, il periodo di maggiore crescita delle utenze, con andamento esponenziale, si concentrò nel decennio degli anni Sessanta.

Grafico 4– Numero di abbonamenti alla televisione - Anni 1954-2009
(Per 100 famiglie residenti)



Fonte: Istat, elaborazione di dati di proprietà di Radio Televisione Italiana (RAI)

Inizialmente la creazione dei messaggi pubblicitari e la cura dei marchi commerciali era affidata a cartellonisti ed esperti di grafica. A partire dagli anni Cinquanta, il processo di “*americanizzazione*” dell’economia condusse alcune agenzie pubblicitarie americane ad introdursi in Italia, così che negli anni successivi modificarono sensibilmente il marketing e la comunicazione tradizionalmente svolti nel nostro Paese. Con questo graduale processo, si passò dalla creazione di nuovi prodotti alla creazione di *brand*. Questo fenomeno ha avuto inizio proprio nel campo alimentare, per poi estendersi alle altre categorie di beni di consumo.

Nel 1962, il Ministro del Bilancio dell’epoca, Ugo la Malfa, in una *Nota Aggiuntiva* alla relazione annua del suo dicastero, giudicava con severo e lungimirante realismo la “*rivoluzione dei consumi*” in atto, scrivendo: “Ceti sempre più vasti manifestano una crescente inclinazione ad adottare abitudini di vita proprie di una società ad alti redditi, in una situazione in cui una parte rilevante della popolazione è ancora ai margini del processo produttivo. La tendenza [...] a consumi sempre meno necessari e a investimenti speculativi o poco produttivi non può a lungo andare non avere gravi conseguenze su una politica di sviluppo che si proponga di ridurre gli squilibri settoriali e regionali”⁴⁴.

In questo periodo molte furono le innovazioni introdotte nella produzione e distribuzione degli alimenti a livello industriale. Il 27 novembre 1957 nacque a Milano il primo *supermarket*, appartenente alla *Supermarkets Italia*, società che successivamente sarebbe diventata *Esselunga*. Questa rivoluzione iniziò sull’esempio dei più avanzati metodi di distribuzione già presenti negli Stati Uniti. Ulteriori rivoluzioni nel campo alimentare furono ottenute grazie all’introduzione di elettrodomestici per la conservazione degli alimenti: frigoriferi e congelatori hanno modificato anche le modalità di consumo degli italiani,

⁴⁴ *Problemi e prospettive dello sviluppo economico italiano*: nota presentata al Parlamento dal Ministro del Bilancio, On. Ugo La Malfa, il 22 maggio 1962, Istituto Poligrafico dello Stato, 1962, Roma, cit. in G. Alberti, *L’economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, cit., p. 41.

consentendo una maggiore flessibilità e velocità nella preparazione degli alimenti. Contemporaneamente, nacquero nuovi pastifici (come quello campano di *Giuseppe Amato*) e altri si ingrandirono (gli storici stabilimenti di *Barilla*, *Buitoni* e *Agnesi*). Fecero la loro comparsa sul mercato aziende conserviere e lattiero-casearie (come *Parmalat* e *Tanzi*) ed alcune imprese dolciarie, diverse da quelle tradizionali per le caratteristiche dei loro prodotti (*Venchi*, *Motta*, *Alemagna* e *Perugina*). In questo settore si imposero in modo particolare ed in breve tempo *Ferrero* e *Pavesi*.⁴⁵ L'innovazione e l'industrializzazione condussero al passaggio da caratteri elaborati a caratteri ed elementi grafici sempre più essenziali e stilizzati. Era questo il segno di una società che, con la diffusione dell'industria e della produzione in serie, si allontanava dall'artigianalità dei prodotti per passare ad una produzione su larga scala. Moltissima attenzione fu concentrata sul pack design, ovvero sul design degli involucri e delle confezioni. Proprio la nuova tipologia di produzione in serie, infatti, comportava l'esigenza di ripensare il prodotto come *preconfezionato* senza tuttavia perdere le caratteristiche di qualità e unicità.

Proprio in questi anni, Pietro Barilla, produttore di pasta a livello artigianale, ritornò dal proprio viaggio in America con un ricco bagaglio di conoscenze ed esperienze acquisite. Decise così di rivoluzionare la vendita della pasta, divenuto il suo business principale, modificando il marchio e la strategia pubblicitaria ed introducendo delle modifiche nella distribuzione al consumatore. Barilla fu la prima azienda italiana a



Figura 1. Confezione di pasta Barilla (1956)

confezionare la pasta, mantenendo comunque le caratteristiche di artigianalità, qualità e freschezza, e fu anche la prima ad introdurre i dispenser presso i punti vendita al dettaglio: così facendo, scoprì, si instaurava un rapporto diretto tra il prodotto e il consumatore finale, senza passare per il venditore al dettaglio. Questa modifica permetteva di aumentare la riconoscibilità del prodotto da parte del consumatore. È questo un tipico esempio che permette di comprendere quanto fu determinante l'afflusso del know-how e degli strumenti produttivi americani. Nel 1952 l'azienda sospese la produzione del pane per dedicarsi esclusivamente alla produzione della pasta di semola e all'uovo. Carboni fu il responsabile del restyling del marchio e decise di evidenziare due colori fondamentali: il giallo dell'uovo, ingrediente primario cui si rimanda anche nella forma ovale, e l'azzurro, il colore della carta con la quale in precedenza veniva venduta la pasta sfusa⁴⁶.

⁴⁵ V. Castronovo, *L'Italia del miracolo economico*. cit., p. 87-88.

⁴⁶ Mauro Ferraresi, *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, Carocci Editore, 2008, pag. 33.

L'obiettivo era quindi quello di individuare ed evidenziare degli elementi di continuità tra passato e presente che il consumatore riuscisse a percepire, così da non perdere la comunicazione dei valori autentici tradizionalmente attribuiti ai prodotti. Oltre al nuovo logo, che utilizzava un carattere corsivo calligrafico, furono create le prime confezioni, gli stand e mezzi di trasporto personalizzati. A pochi mesi dal primo Carosello, già nel 1958, la Barilla affida la pubblicizzazione dei suoi prodotti al nuovo mezzo di comunicazione, la televisione. Da questo momento l'azienda ed il marchio Barilla diventano grandi protagonisti della comunicazione pubblicitaria televisiva. Pietro Barilla, forte della sua esperienza americana, investe fin dal primo momento in personaggi e registi di grande rilievo⁴⁷.



Figura 2. Manifesto pubblicitario per la pasta Barilla edito da Carboni (1952)



Figura 3. Pubblicità ideata da Carboni nel 1959 per reclamizzare la pasta di semola di grano duro prodotta dalla Barilla (Archivio storico Barilla G. e R. Fratelli spa, Fondo Barilla)

Già negli anni '50, periodo della rinascita dell'economia, la Barilla conquistò il mercato italiano e negli anni '60, quando il governo impose l'obbligo di inscatolare alcuni prodotti alimentari tra cui anche la pasta, l'azienda si trovò in netto vantaggio rispetto agli altri competitors. In seguito, la Barilla modificò la confezione introducendo una finestrella che permetteva di vedere la pasta all'interno, ricreando la suggestione del prodotto sfuso. In tal modo, introduce un nuovo elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza. Nel corso degli anni Sessanta l'azienda acquisì una posizione di *leadership* sul mercato nazionale della pasta prodotta a livello industriale, con una quota del 15% delle vendite totali; la produzione in questi anni aumentò del 50%, i dipendenti passarono da 1.500 a 2.000⁴⁸. L'ampliamento della *rete distributiva* spinse l'impresa verso l'allargamento delle linee produttive: alla produzione di pasta si affiancò quella di fette biscottate, biscotti, grissini, pizze ed altri prodotti da forno. Risale all'anno 1961 anche la trasformazione della F.lli G. e R. Barilla in *società per azioni*, anche se il controllo restò basato sulla coincidenza tra proprietà del capitale e gestione: i due fratelli possedevano la totalità delle partecipazioni azionarie. Nel 1968 fu iniziata costruzione di un nuovo stabilimento di ampie dimensioni che impiegava tecnologie all'avanguardia.

⁴⁷ Le informazioni sul marchio sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/barilla.php>.

⁴⁸ Informazioni tratte dal sito del SAN (Sistema Archivistico Nazionale), Ministero Dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. (Cfr. <http://www.impresesan.beniculturali.it/web/impreses/protagonisti>.)



Figura 4. Pagina pubblicitaria della Pastina Buitoni (anni Cinquanta)

Uno dei principali competitors di Barilla, sin dagli anni Cinquanta, fu la *Buitoni*, che possedeva già dagli anni Trenta numerose sedi produttive nel territorio italiano e vantava una certa presenza internazionale: stabilimenti gestiti da consociate in Francia e negli Stati Uniti. Risaliva al 1934 l'apertura di un pastificio in Francia, che già dalla fine degli anni Trenta diede ottimi risultati. Meno positiva fu l'attività avviata in America, nonostante la costituzione della *Buitoni Product Corporation* nel 1941. Gli eventi bellici colpirono duramente gli stabilimenti e la rete commerciale dell'azienda, ma nel dopoguerra il problema principale della Buitoni, come anche di tutte le imprese operanti nel comparto alimentare, fu senza dubbio la stagnazione dei consumi. Solo a partire dagli anni Cinquanta si cominciarono a manifestare segni di ripresa, favoriti da una politica espansiva.

La Buitoni realizzò numerosi investimenti di tipo *capital intensive*: riorganizzò ed ampliò i vecchi stabilimenti, che ben presto si rivelarono inadeguati. All'inizio degli anni Cinquanta fu leggermente modificato il marchio degli anni Trenta, a lettere maiuscole di colore nero. Nel 1968 fu modificato il colore, scegliendo invece il rosso⁴⁹.

BUITONI BUITONI

Figura 5. Il marchio Buitoni rispettivamente nel 1951 e nel 1968.

Nel 1953 venne costituito l'*IBO (International Buitoni Organization)*, un ente di ricerca e orientamento per coordinare le attività svolte dalle varie filiali in Italia ed all'estero. Nel 1953 Buitoni era secondo solo a Barilla sul mercato italiano. Nel triennio 1961-63 fu costruito un nuovo stabilimento ad Aprilia e ripresero l'attività nelle filiali all'estero. In questi anni Buitoni rinnovò la rete di vendita e raddoppiò il numero di dipendenti. Nel corso degli anni Sessanta le esportazioni dell'azienda si rivolsero principalmente verso Francia e Germania (43%), riducendo la propria intensità negli Stati Uniti⁵⁰. Nel 1966 furono aperte due filiali commerciali a Londra e Barcellona.

Si individuò nella IBO lo strumento per riaffermare la *leadership* sul mercato interno ed estero. Essa diventò una vera e propria holding che avrebbe dovuto sovrintendere, controllare e coordinare dal punto di vista amministrativo, finanziario e commerciale le diverse aziende Buitoni in Italia, in Francia e in

⁴⁹ Le informazioni sul marchio sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/buitoni.php>

⁵⁰ Appendice "Scheda d'impresa" in V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 505-508.

America. Nel 1968 nacque la finanziaria *Buitoni Spa*, alla quale parteciparono i cinque fratelli, i figli ed i nipoti. Buitoni rappresentava un marchio innovativo non solo dal punto di vista degli impianti e delle tecnologie produttive ma anche per il sapiente uso degli strumenti pubblicitari. La pubblicità diventò un cavallo di battaglia della strategia commerciale dell'azienda. Anche le etichette e le confezioni dei prodotti sono all'avanguardia e consentirono all'impresa di differenziarsi.

Le sorti dell'azienda Buitoni furono sempre indissolubilmente legate a quelle di un'altra famosa azienda di proprietà, tra le altre, anche della famiglia Buitoni: la *Perugina*, produttrice di cioccolato. Nata alla fine dell'Ottocento, restò un'azienda di tipo artigianale fino agli anni Trenta. Nel 1929 Giovanni Buitoni inventò la prima *scatola di cioccolatini* preconfezionata. Fino ad allora, i consumatori acquistavano presso commercianti al dettaglio solamente cioccolatini sfusi. Fu questa una nuova, grande intuizione di Perugina, motivata dalla volontà di semplificare la gamma produttiva e orientarsi verso un rapporto diretto con i consumatori, anziché con i dettaglianti. Nacquero così le scatole di lusso del Grande Assortimento Perugina. Nel 1939 si decise un restyling del marchio, che restò poi immutato fino agli anni Ottanta. L'obiettivo del restyling fu quello di rendere essenziale e compatto il logotipo, recuperando allo stesso tempo la figura del grifone, che era stata abbandonata negli anni Venti⁵¹.



Figura 6. Il marchio Perugina rispettivamente nel 1933 e nel 1939.

Ma oggi come in passato, il marchio è sempre identificato dai consumatori con un riferimento immediato al prodotto più originale: il *Bacio Perugina*, un cioccolatino la cui storia è molto particolare. Era il 1922 quando *Luisa Spagnoli*, nel tentativo di contenere i costi di produzione, impastava la granella di nocciola, residuo di tante lavorazioni, aggiungendovi una nocciola intera e ricoprendola di cioccolato. Vista la forma simile alla nocca di una mano lo chiamò "*Cazzotto*". I primi bigliettini all'interno dell'involucro apparirono negli anni '30. Si dice infatti che Luisa avesse l'abitudine di scrivere brevi messaggi al suo amante Giovanni Buitoni avvolgendoli attorno ai cioccolatini, che poi gli mandava perché li ispezionasse. Pare che *Federico Seneca*, l'allora direttore artistico della Perugina, ispirandosi a questa storia, volle legarla alla commercializzazione del famoso cioccolatino. Così, oggi troviamo ancora, all'interno dell'incarto argentato, un messaggio scritto in varie lingue. Dopo aver cambiato nome, i Baci cominciarono ad essere famosi in Italia e persino in America negli anni Quaranta. Il caratteristico incarto argentato cosparso di stelle diventa un riferimento originale e unico per i consumatori. Nello stesso periodo, infatti, la Perugina

⁵¹ Le informazioni sul marchio sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/perugina.php>

lanciò la propria attività oltreoceano. Per battere la concorrenza propose un prodotto innovativo e sconosciuto sul mercato americano: un sacchetto preconfezionato di *gianduiotti*, ad un prezzo conveniente rispetto ai cioccolatini in commercio sul mercato americano.

Negli anni Cinquanta, l'azienda si rivolse con grande entusiasmo al mercato italiano dei beni di consumo di massa utilizzando un pay-off molto accattivante: *"Il dono delle ore liete"*. L'azienda vide triplicarsi il proprio fatturato negli anni del boom economico ed ampliò la propria linea di prodotti, introducendo caramelle e snack al cioccolato anche per i consumatori più giovani. Il grande sviluppo di questo periodo è testimoniato anche dal fatto che, negli anni Sessanta, la Perugina riuscì a coprire oltre il 20% dell'export italiano nel settore dolciario.⁵² Negli anni '50 il principale target sono gli innamorati, come si nota dagli advertising dell'epoca *"Ovunque c'è amore c'è un Bacio Perugina"*.



Figura 7. Pubblicità dei Baci Perugina in occasione della Festa della Mamma (1960)

Negli anni '60, una nuova campagna pubblicitaria tentò di ampliare il mercato del prodotto: definendo quest'ultimo come un generale segno di affetto, lo stesso che unisce le madri e i figli, la Perugina cercò di rivolgersi ad un target più ampio. Costruendo un legame stabile con la festa di San Valentino e con la Festa della Mamma, la Perugina costruì non solo un mercato di consumatori potenziali molto stabile ed in crescita, ma riuscì a creare nella loro mente un riferimento indelebile che le permise di costruire un brand con un'identità forte e di identificarsi con valori molto sentiti dagli Italiani⁵³.



Figura 8. Concorso "La Nave dei Baci" (1969)

In questi stessi anni sono stati ideati nuovi prodotti, più moderni e di utilizzo quotidiano, dalle caramelle in stick agli snack al cioccolato. Per incoraggiare l'acquisto, alla fine degli anni Sessanta l'azienda aggiunge alla propria campagna pubblicitaria l'incentivo di un *concorso* per vincere una vacanza in crociera. In questo caso si utilizza il tipico motivo romantico, diventato ormai la caratteristica fondamentale del marchio Perugina, coniugandolo con un'offerta aggiuntiva perfettamente in linea con quelle che erano le mode del momento. Il mercato crocieristico si sviluppava infatti proprio in quegli anni, offrendo una tipologia di vacanza alternativa e mai sperimentata dalle famiglie italiane, e vedeva nelle coppie giovani alla ricerca di svago e relax uno dei principali

⁵² Appendice *"Scheda d'impresa"* in V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 505-508.

⁵³ Tutte le informazioni e le immagini riguardanti le campagne pubblicitarie sono state tratte dal sito <https://www.baciperugina.it/storia>

target. La Perugina riuscì a comprendere il crescente interesse delle giovani coppie verso questa novità e lo utilizzò per accrescere le proprie vendite. Il progetto multinazionale di Buitoni si ampliò nel 1960 con la costituzione di *Perugina France*, mentre la *Gourmet Import Inc.*, di proprietà di Buitoni, fu trasformata nella *Perugina Chocolate & Confections Inc.*, di cui la casa madre acquisirà il 49% del capitale sociale. Nel 1963 viene costituita la Perugina International Corporation. Nel 1969 le due società vennero fuse in un'unica S.p.A. dal nome *IBP – Industrie Buitoni Perugina*, con capitale sociale di 9 miliardi di lire, suddiviso in 4,5 milioni di azioni⁵⁴.



Figura 9. Il marchio delle industrie riunite Buitoni e Perugina (1969).



Figura 10. Il marchio Ferrero nel 1946.

Nell'ambito dell'industria dolciaria, una grande tradizione è stata iniziata dalla famiglia *Ferrero*, ideatrice, nei propri laboratori artigianali, dell'antica *Crema Gianduia*, antenata dell'odierna Nutella, uno dei tanti prodotti alimentari che a livello mondiale vengono identificati direttamente con l'Italia. Nel 1946, dopo circa quarant'anni di lavoro artigianale, nacque ufficialmente la ditta Ferrero, registrata presso la Camera di Commercio. Inizialmente è lo stesso fondatore, Pietro Ferrero, ad occuparsi della distribuzione del suo originale prodotto direttamente ai negozianti al dettaglio. Le esigenze di consumo sempre più varie portano l'azienda ad optare per un nuovo formato di vendita in monoporzione: il *Cremino*. Anche questo fu accolto da un grande ed immediato successo. La domanda è sempre crescente e l'impresa continua ad ingrandirsi durante gli anni Quaranta e Cinquanta, continuando allo stesso tempo ad assumere nuovo personale. Per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti, Giovanni Ferrero scelse di saltare i grossisti e rivolgersi direttamente ai negozianti al dettaglio⁵⁵. Negli stessi anni '50 viene ampliata la distribuzione a livello nazionale, utilizzando un servizio di trasporto interno che utilizzava circa 200 furgoni⁵⁶. Nel 1954 venne introdotto un nuovo marchio. Mentre quello del 1946 era direttamente collegato alla Crema Gianduia quale principale prodotto dell'azienda e raffigurava la tipica maschera piemontese *Gianduia* con accanto due bambini e la scritta che rievocava la tipica firma dei Ferrero, il nuovo marchio invece poneva l'attenzione solo sul nome dell'azienda e la sua sede principale, senza alcuna raffigurazione⁵⁷. Nel 1956 l'apertura di uno stabilimento produttivo in Germania e di una filiale commerciale per le vendite (la *Assia GmbH*) rappresentò il primo esempio di industria dolciaria italiana che affrontasse il processo di

⁵⁴ Appendice "Scheda d'impresa" in V. Zamagni – *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 505-508.

⁵⁵G. Subbrero – "Ferrero. Storia.", Centro online Storia e Cultura dell'Industria, 2009, p. 2.

(Cfr. http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf).

⁵⁶ Le informazioni sulla storia azienda e l'advertising sono tratte dal sito <http://www.ferrero.it/azienda/il-gruppo/solide-radici/>.

⁵⁷ Tutte le informazioni sulla storia del marchio e le immagini sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/ferrero.php>

internazionalizzazione, cui sarebbe seguita la creazione di nuove filiali commerciali in Belgio (la *Ferrero N. V.*) e in Francia (una unità produttiva a *Villers Ecalles*, vicino Rouen, e una filiale commerciale, la *Dulcea*). Nel 1957, Michele Ferrero prese il controllo dell'impresa, iniziando ad investire in miglioramenti tecnologici e nella costruzione di nuovi stabilimenti produttivi, introducendo processi sempre più avanzati e macchinari più efficienti. Nel corso del decennio, allo stabilimento di Alba si aggiunsero nel 1958 quello di Pozzuolo Martesana, in provincia di Milano, per la produzione dei prodotti da forno e degli sciroppi e nel 1960 quello di Lauro di Nola, in provincia di Avellino, per la lavorazione delle nocciole. L'impresa si diffuse anche in Europa e giunse a possedere un totale di 8 stabilimenti: un risultato incredibile per un'impresa relativamente nuova in un settore manifatturiero in crescita. Negli anni Sessanta la Ferrero ampliò il proprio business, entrando nel mercato dei prodotti da forno e delle merende preconfezionate: nel 1961 esce "*Brios*" che segnò l'esordio dell'azienda nel mercato. Ciò avvenne perché,



Figura 11. Campagna pubblicità della Nutella nel 1964, anno della sua comparsa sul mercato.

a partire da questi anni, grazie al baby boom degli anni Sessanta, l'azienda spostò la propria attenzione su un nuovo target: i bambini⁵⁸. Per loro fu creata una linea di snack e prodotti dolciari specifica: la *Kinder*, che in seguito si differenzierà come brand autonomo.

Allo stesso tempo però, si diffusero anche i prodotti indirizzati ai consumatori adulti. L'innovazione maggiore di quegli anni fu sicuramente la *Nutella*, variante più aggiornata della Crema Gianduia, grazie ad una ricetta segreta che fu il risultato di molti anni di sperimentazione da parte dei coniugi Ferrero. In occasione del lancio sul

mercato del nuovo prodotto venne introdotto anche un nuovo marchio, senza la denominazione della città d'origine Alba e con caratteri in maiuscolo in stile originale, di colore rosso acceso⁵⁹. Con questo nuovo logo la Ferrero si rese sempre più famosa e riconoscibile sul mercato dei beni di consumo, sia in Italia che all'estero.



Figura 12. Il marchio Ferrero rinnovato nel 1964.

Già alla metà degli anni Sessanta si produssero nello stabilimento di Allensdorf, in Germania, i primi "*Mon Cheri*", che ottennero un immediato e strepitoso successo. Per le dimensioni raggiunte – nel 1963 l'intero gruppo aveva 6.747 addetti - e l'articolazione ormai

⁵⁸ Le informazioni sulla storia azienda e l'advertising sono tratte dal sito <http://www.ferrero.it/azienda/il-gruppo/solide-radici/>

⁵⁹ Tutte le informazioni sulla storia del marchio e le immagini sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/ferrero.php>

internazionale, si rese necessaria una riorganizzazione complessiva⁶⁰. Nel 1962 l'azienda si trasformò in S.p.A., con capitale sociale di 6 miliardi, sede legale ad Alba e direzione generale a Torino. Piera Cillario Ferrero assunse la carica di presidente del consiglio di amministrazione, il figlio Michele quella di amministratore delegato; due anni dopo, nel 1964, avvenne la concentrazione delle attività di marketing, pianificazione, amministrazione e finanza nel nuovo centro direzionale di Pino Torinese. Nel 1964 l'Assia GmbH fu trasformata in *Ferrero GmbH* e nel 1970 la Dulcea in *Ferrero France SA*; nel 1966 sono state costituite la *Miralbana* in Svizzera e la *Ferrero UK Limited* in Gran Bretagna; nel 1968 è stata la volta della *Ferrero Scandinavia AB* in Svezia e nel 1971 la *Ducalba GmbH* in Austria. Si trattava di società di distribuzione create per ampliare le vendite in tutta Europa. Nel 1969 fu compiuto il grande salto con la costituzione della *Ferrero Usa Inc.* a New York.



Figura 13. Il marchio Rana negli anni Sessanta.

La tradizione della pasta firmata Giovanni Rana nasce invece alla fine degli anni Cinquanta, precisamente nel 1959, come una produzione artigianale in bottega. Inizialmente, Rana consegnava personalmente i tortellini casa per casa. A guidarlo nella creazione del nuovo business è stata l'osservazione dei cambiamenti nelle abitudini degli italiani, che cominciarono a desiderare velocità e facilità nel modo di cucinare, pur

senza abbandonare l'attenzione ad un livello qualitativo elevato degli alimenti. È proprio sulla qualità e sulla tradizione che si concentra la produzione del pastificio Rana, valori che cercò di coniugare con le esigenze di semplicità e velocità. Intorno al 1965, Rana cominciò a preoccuparsi della rete di distribuzione, affidandosi prima a parenti ed amici e successivamente, dal 1968, a seguito dell'aumento della domanda del proprio prodotto, inserendo nel proprio laboratorio la prima macchina per la produzione di pasta, che aveva personalmente ideato. Con il nuovo macchinario la capacità produttiva aumentò da 10 kg al giorno a 10 kg all'ora.⁶¹In questi stessi anni furono modificate anche le altre fasi di produzione con



Figura 14. L'azienda Rana negli anni Sessanta era un piccolo laboratorio artigianale per la produzione di pasta e pane.

l'introduzione di specifici macchinari per la conservazione del prodotto. Lo stabilimento introdusse la "catena del freddo", ovvero il processo di pastorizzazione e refrigerazione, decisamente all'avanguardia nell'ambito della produzione di pasta fresca, in modo da poter consentire un'ampia distribuzione su scala nazionale e contemporaneamente per garantire maggiore sicurezza ai consumatori.

Fonte: sito <http://www.rana.it/it/storia>.

⁶⁰ G. Subbrero – "Ferrero. Storia.", cit., p. 2.

(Cfr. http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf).

⁶¹ E. Gabardi, FOOD. *Sette casi di comunicazione di brand alimentari*, Franco Angeli editore, Milano, 2010, pp. 120-122.



Anni '50



Anni '60

Figura 15. Il marchio Algida tra gli anni Cinquanta e Sessanta.

Un'altra famosa azienda italiana, marchio storico del gelato, capace di sfruttare in modo efficace la “catena del freddo” fu la *Algida*, fondata a Roma nel 1946 da Italo *Barbiani*, ex gelataio, e dall'ingegnere Alfred *Wiesner*. Quest'ultimo partecipò alla Resistenza e ricevette dagli Alleati due macchine per produrre gelati. Grazie agli innovativi macchinari, ancora sconosciuti in Italia, l'*Algida* divenne leader nel settore. La società, il cui nome inizialmente era “Algida, industria alimenti gelati”, aveva come oggetto sociale la “vendita all'ingrosso di frutta congelata e la fabbricazione e vendita all'ingrosso di gelati”.

Il nome del brand deriva dal termine latino “*algidus*” e significa appunto “freddo”. Il primo marchio⁶² era costituito da uno scudo nel quale era inserito il nome della ditta con accanto un cristallo di neve.

Il giallo ed il marrone erano i colori fondamentali associati ai gusti tradizionali del gelato, crema e cioccolato: per questo motivo furono scelti per il restyling del marchio, caratterizzato da una sinusoide ascendente che separava i due colori. Nel 1950 venne creato da Enzo *Mazzilli* un nuovo marchio, che ebbe ampia diffusione e fu applicato sui primi banchi frigorifero nei supermercati.

Lo sviluppo della “*brand image*” nelle imprese analizzate permette di concludere che le strategie di comunicazione adottate dalle industrie alimentari nel periodo tra gli anni Cinquanta e Sessanta si basarono soprattutto sul tentativo di creare un collegamento tra il passato ed il presente, in modo da mantenere le caratteristiche di artigianalità e unicità che caratterizzavano la produzione prima dell'industrializzazione e dell'inserimento di processi produttivi meccanizzati.

I piccoli imprenditori locali, autentici “*self-made men*”, spesso faticavano ad identificarsi nel processo di diffusione della produzione di massa, tuttavia sentivano la necessità di adeguarsi ai cambiamenti economici e sociali, consapevoli che la società avrebbe subito mutamenti strutturali. Questa tendenza fu alla base del particolare sviluppo del settore, come pure del fatto che solo poche imprese ebbero la capacità di espandersi in modo significativo in Italia e all'estero. I marchi in questi decenni vennero rinnovati molto poco dal punto di vista grafico, senza subire cambiamenti radicali, in modo da non perdere la rappresentatività agli occhi dei consumatori di quei valori fondamentali che li distinsero e che dovevano restare immutati.

⁶² Tutte le informazioni sulla storia del marchio Algida e le immagini sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/algida.php>.

Alla fine degli anni Sessanta, la situazione dei vari comparti dell'industria alimentare può essere riassunta dal grafico seguente. Come si può notare, l'industria molitoria, dolciaria e conserviera furono i settori di maggiore sviluppo.

Tab. 5 – I comparti dell'industria alimentare dai Censimenti del 1961 e del 1971.

	OCCUPATI		VALORE AGGIUNTO		FATTURATO		INVESTIMENTI	
	1961	1971	1962	1971	1962	1971	1962	1971
MOLITORIA	31,00	26,90	12,5	15,33	20,3	21,35	5,3	19,1
DOLCIARIA	14,66	18,55	25,6	23,20	15,4	13,61	12,7	14,7
CONSERVIERA	26,08	27,51	27,1	29,64	22,3	26,97	21,6	9,6
CASEARIA	9,11	9,60	12,3	9,68	13,8	12,30	6,6	3,3
OLEARIA	10,98	8,26	4,1	6,12	8,8	10,23	12,7	10,2
VARIE	8,17	9,12	18,4	16,03	19,4	15,54	40,6	42,7
<u>T O T A L E</u>	100,00	100,00	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

NOTA: I valori relativi a valore aggiunto e fatturato non sono direttamente confrontabili in quanto calcolati relativamente alle imprese con più di 50 addetti per il 1962 e con più di 20 addetti per il 1971

FONTE: ISTAT, Annuario Statistiche Industriali

CAPITOLO II

Il made in Italy alimentare nel contesto internazionale degli anni Settanta e Novanta

2.1. L'evoluzione del mercato italiano ed internazionale

Il periodo di intensa crescita economica dei mercati che aveva caratterizzato i decenni a partire dal secondo dopoguerra fu frenato dagli avvenimenti del '68 e s'interruppe con una definita battuta d'arresto a partire dagli anni Settanta. A livello mondiale, il PIL pro capite passò dal 2,9% all'1,6%.

La *Golden Age* si avviava alla sua fine: si verificarono numerosi fenomeni negativi a livello economico che portarono gli esperti a parlare di una crisi economica globale. Tali fattori furono principalmente il ristagno della produzione industriale, il rallentamento del commercio internazionale, l'aumento della disoccupazione e dell'inflazione. Due furono i principali eventi che nel corso dei primi anni Settanta stravolsero l'equilibrio economico a livello mondiale: il crollo del sistema monetario internazionale a cambi fissi, varato a Bretton Woods, e gli shock petroliferi. Per quel che riguarda il primo evento, si verificò un graduale impoverimento delle riserve auree americane dovuto al fatto che i Paesi europei disponevano di una gran quantità di dollari grazie ad aiuti e finanziamenti ricevuti dal dopoguerra. Quegli stessi Paesi, dagli anni Sessanta, cominciarono a richiedere la convertibilità dei dollari in oro. Allo stesso tempo diventava sempre più difficile per le monete nazionali mantenere la parità con l'oro, tanto che gli Stati dovettero effettuare molte svalutazioni e rivalutazioni. Nel 1971 il presidente americano *Nixon* decise di porre fine ad un sistema monetario ormai vacillante dichiarando l'inconvertibilità del dollaro. Nel 1973 il Gold Exchange Standard fu definitivamente abbandonato e al suo posto fu istituito un sistema a cambi fluttuanti, ovvero liberamente determinati dalle fluttuazioni sul mercato delle valute⁶³.

Negli stessi anni, in Medio Oriente, i continui squilibri politici condussero al conflitto arabo-israeliano noto come *Guerra del Kippur*. A seguito di ciò i Paesi dell'OPEC, i principali esportatori mondiali di petrolio, decisero di penalizzare gli Stati europei che appoggiavano lo Stato di Israele aumentando in modo spropositato il prezzo del petrolio, che finì per quadruplicarsi. Il principale effetto sull'economia mondiale, e in particolare per i paesi industrializzati, fu l'aumento dei costi di produzione e distribuzione di tutti i beni. L'aumento del prezzo del petrolio comportò quindi la crescita generale dei prezzi, ovvero un forte incremento dell'inflazione. Contemporaneamente causò anche la recessione economica delle principali economie avanzate. Per questo motivo gli storici definirono il fenomeno con il termine di "*stagflazione*". Il processo inflazionistico, parzialmente represso finché restò in vigore il sistema a cambi fissi, scoppiò in Italia dal 1973. Onori e Basevi osservano che la crisi "comincia con ritardo [...] l'aumento

⁶³ E. De Simone, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, Franco Angeli, pp. 266-269.

improvviso del prezzo delle materie prime nel 1972-73, l'esplosione della crisi petrolifera alla fine del 1973 e il generalizzarsi di un'inflazione mondiale senza precedenti determinano una situazione estremamente difficile per l'economia italiana, che viene scossa qua squilibri di origine esterna mentre sta ancora lottando con problemi di origine interna⁶⁴". Ciocca aggiunge che questi eventi "ebbero ripercussioni pesanti in termini di flessione dell'attività economica, minore crescita, ascesa del livello medio dei prezzi, squilibrio dei conti con l'estero". La contrazione dell'offerta aggregata fu rilevante e così anche gli squilibri a livello microeconomico: "si configurarono sproporzioni tra prezzi e quantità di prodotti e di fattori, tra offerta e domanda"⁶⁵. Salvati ha osservato invece che l'Italia non si allineò ai suoi principali partner commerciali nelle reazioni antinflazionistiche, operando un forte intervento sul reddito per ridurre le esportazioni, con gravi effetti recessivi. Misure fiscali e monetarie realmente dure furono prese solo verso la fine del 1974, con la conseguenza che la caduta nella fase recessiva fu ancor più precipitosa⁶⁶. Il tasso di crescita dell'indice dei prezzi al consumo arrivò al 19,4% nel 1974, per poi scendere al 12,4% nel 1978 e risalire nuovamente al 21,1% nel 1980⁶⁷.

La crisi internazionale provocò la prima caduta del reddito nazionale dal periodo post-bellico nel 1975: un crollo del 3,6%. Anche la disoccupazione ritornò ai livelli del dopoguerra. Nonostante i numerosi successi, culmine dei quali fu l'approvazione dello Statuto dei diritti dei lavoratori nel 1970, la situazione del mercato del lavoro peggiorò a causa dell'aumento del costo della manodopera e l'azione sindacale ne fu molto indebolita, tanto che proprio in questi anni si diffuse in Italia il lavoro precario. Gli economisti hanno parlato infatti di una "jobless growth", ovvero di una crescita economica incapace di creare occupazione. Già dal 1969 i salari nell'industria aumentarono del 10%. Tra il 1969 ed il 1970 la quota di reddito spettante al lavoro dipendente nel settore manifatturiero aumentò di quattro punti percentuali, arrivando al 64%.

Il clima delle contestazioni dei lavoratori disorientò le imprese italiane, per nulla abituate ad affrontare la microconflittualità, rendendo ingovernabili le fabbriche. Per tutti gli anni Settanta le grandi fabbriche sono state alla mercé di pochi agitatori che scatenavano gli operai, costringendo capi ed impiegati a subire atti di aggressione ed intimidazione.⁶⁸ Anche grazie alla pressione sindacale, gli anni Settanta videro lo sviluppo di *sistemi di welfare* (in particolar modo l'assistenza sanitaria, la previdenza sociale ed il sistema pensionistico), basato tuttavia sulla incontrollata espansione della spesa pubblica. Quest'ultima risultò essere una delle cause che contribuirono alla tendenza inflazionistica del periodo.

⁶⁴ P. Onori e G. Basevi, *Uno sguardo retrospettivo alla politica economica italiana degli anni Settanta*, cit. in P. Frascari, *Le crisi economiche dell'Italia contemporanea: 1861-1980*, in E. Sori e R. Giulianelli, *Consumi e dinamiche economiche in età moderna e contemporanea*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2011, p. 104.

⁶⁵ P. L. Ciocca, *Ricchi per sempre. Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri editore, 2007, p. 291-292.

⁶⁶ M. Salvati, *Occasioni mancate. Economia e politica in Italia dagli anni '60 a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 2000, p. 46.

⁶⁷ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 438-442.

⁶⁸ F. Amatori e A. Colli, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, cit., p. 310.

La *riforma tributaria* del 1973-74, resasi necessaria in modo indilazionabile a causa delle troppo numerose problematiche nazionali, consentì quantomeno il contenimento di ulteriori aumenti del disavanzo pubblico. Con essa si aumentò il prelievo fiscale e vennero introdotte l'IVA e l'IRPEF.

Per ridurre i costi dell'inflazione direttamente a carico delle famiglie, nel 1975 fu introdotto il meccanismo della *scala mobile*, uno strumento di adeguamento di salari e stipendi all'aumento del costo della vita. Nel 1978 fu istituito il Sistema Sanitario Nazionale per garantire prestazioni mediche ed ospedaliere.⁶⁹

Fu a causa di queste spese, risultato dell'allargamento dei sistemi assistenziali, che a partire dal 1971 si vide aumentare sensibilmente il *disavanzo* del debito pubblico, che raggiungerà il punto massimo nel 1975: il 7% del PIL nazionale. Le spese sociali videro un rapidissimo aumento dall'inizio degli anni Settanta. Ad esse si aggiunse la sempre crescente spesa per gli interessi sul debito.

Per quanto riguarda la politica monetaria italiana, nel corso degli anni Settanta ed Ottanta fu caratterizzata da numerosi tentativi di adeguamento al sistema monetario internazionale a cambi fluttuanti, così da non perdere competitività rispetto agli altri Paesi industrializzati. Furono prese due principali decisioni: la prima fu l'adesione dell'Italia allo *SME* nel marzo 1979. L'Italia ha fatto spesso ricorso a *svalutazioni competitive* per aumentare la competitività della propria moneta rispetto agli altri Paesi avanzati e per ristabilire la parità con le valute più forti. In particolare, questo fenomeno si intensificò dopo la nascita dell'ECU nel 1979, una moneta di conto antenata dell'euro composta da un paniere di valute europee ed includeva anche la lira. Alla base di questo nuovo regime monetario, che possiamo definire di transizione, vi era un *regime di cambi fluttuanti* con banda di oscillazione del 2,5% (6% per l'Italia). Tra il 1973 ed il 1979, con la svalutazione differenziata, le autorità intendevano favorire le esportazioni sperando al tempo stesso di mettere il Paese al riparo dalla svalutazione importata. Il primo obiettivo fu raggiunto, ma non il secondo: la lira subì infatti un'ondata inflazionistica⁷⁰. La lira fu anche svalutata⁷¹ due volte nel 1981 (del 6% a marzo e del 3% in ottobre), poi nel 1982 (2,75%), nel 1983 (2,5%) e ancora nel 1985 (6%), rivalutandosi invece una sola volta, del 4%, nel 1990, in concomitanza con l'ingresso nella banda di oscillazione del 2,5%. La crisi economico-finanziaria ed istituzionale del 1992 determinò un'ulteriore svalutazione del 7% e infine l'uscita dallo *SME*, con la decisione di lasciar fluttuare liberamente il cambio. Il rientro nello *SME* avvenne nel 1996, fissando la parità a quota 990.

La seconda decisione fondamentale fu la *separazione* tra Tesoro e Banca d'Italia nel 1981, con la quale venne eliminato l'obbligo in virtù del quale la Banca d'Italia doveva assorbire tutti i titoli di Stato non collocati presso il pubblico. In tal modo era stata anche stabilita l'autonomia della Banca d'Italia nella

⁶⁹ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 432.

⁷⁰ A. Graziani, *L'economia italiana e il suo inserimento nell'economia internazionale*, cit. in P. Frascari, *Le crisi economiche dell'Italia contemporanea: 1861-1980*, in E. Sori e R. Giulianelli, *Consumi e dinamiche economiche in età moderna e contemporanea*, cit., p. 104.

⁷¹ Informazioni tratte dalla voce "*Riallineamento*" dal Dizionario di economia e finanza dell'Enciclopedia italiana Treccani (2012). (Cfr. [http://www.treccani.it/enciclopedia/riallineamento_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/riallineamento_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))).

fissazione della base monetaria⁷². Così l'Istituto si dedicò alla riorganizzazione del sistema finanziario italiano nonché al sostegno delle grandi imprese e al contenimento dell'inflazione.

Tab. 6 – Inflazione, disoccupazione e tasso di crescita del PIL (1970-80)

Anno	Crescita reale del PIL (%)	Tasso di inflazione (%)	Tasso di disoccupazione (%)	Interessi sul debito pubblico (% PIL)	Debito pubblico (% PIL)
1970	5,3	6,8	5,4	1,7	41,2
1971	1,6	7,2	5,4	1,9	46,6
1972	2,7	6,3	6,4	2,1	53,4
1973	7,1	11,6	6,4	2,3	55,0
1974	5,4	18,5	5,4	2,8	54,5
1975	-2,7	17,5	5,9	3,6	60,3
1976	6,6	18,0	6,7	4,0	58,6
1977	3,4	19,1	7,2	4,4	57,9
1978	3,7	13,9	7,2	5,1	62,5
1979	6,0	15,7	7,7	5,1	61,6
1980	4,2	20,8	7,6	5,3	59,0

Fonte: G. Balcet, *L'economia italiana. Evoluzione, problemi e paradossi*. Milano, Feltrinelli, 1997.

L'accresciuta importanza del settore secondario nel sistema produttivo si nota nella sua partecipazione al totale prodotto nazionale: dal 29% durante il periodo tra le due grandi guerre al 41% negli anni Settanta, impiegando circa il 40% della forza lavoro nazionale. In termini assoluti, il prodotto reale dell'industria tra il 1951 e il 1974 risulta quadruplicato: un ritmo senza precedenti, anche prescindendo dal rallentamento degli anni Settanta. Inoltre possiamo notare la prevalenza del settore secondario anche dal fatto che nel 1976 il prodotto dell'industria è pari a 5 volte quello dell'agricoltura, mentre nel 1951 il rapporto era di 1/2 a 1. Si accentua così il carattere di paese trasformatore, con materie prime importate pagate dall'esportazione di manufatti; e aumenta notevolmente il grado d'integrazione e d'interdipendenza dell'Italia con l'economia mondiale. Proprio a partire dalla metà degli anni Settanta e per tutto il corso degli anni Ottanta si avrà infatti il massimo sviluppo del *comparto alimentare*, soprattutto per quanto riguarda la *trasformazione di alimenti*.

La richiesta di beni di consumo standardizzati si ridusse a causa della crescita dei livelli di reddito delle famiglie e per la maggiore instabilità del mercato. La percentuale di consumi privati rispetto al reddito è di circa il 73%. In particolare, nel periodo 1959-1974 la produzione si ridusse nell'agricoltura (dal 33,1% al 31,3%) a fronte di un aumento nella produzione delle industrie alimentari (dal 66,9% al 68,7%)⁷³.

Si sono dunque consumati sempre più i prodotti industriali, che sono stati importati in misura crescente soprattutto dalla CEE⁷⁴. La nuova tendenza al *decentramento produttivo* è accentuata dalla problematica della saturazione degli impianti. Furono queste le peculiarità che rappresentarono l'occasione per lo sviluppo

⁷² V. Zamagni – *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 438.

⁷³ Ci si riferisce alla produzione totale diretta, ovvero alla somma di produzione interna ed importazioni direttamente tramutate in consumi privati.

⁷⁴ M. Spallino, *I consumi privati dal 1951 al 1980*, Edizioni Scientifiche Italiane, cit., p. 111-114.

della *micro-imprenditorialità* a livello mondiale, dando sviluppo, nel caso dell'Italia, ai *distretti industriali* del Nord-Est e del Centro. Essi affondano le proprie radici in un periodo lontano nel tempo, nelle antiche tradizioni manifatturiere e nello sviluppo di un sistema proto-industriale risalente all'Ottocento. Si trattava di sistemi produttivi perfettamente integrati nel tessuto sociale, che rendeva possibili notevoli sinergie tra attività produttive e vita quotidiana⁷⁵.

È importante sottolineare che la piccola dimensione è un carattere permanente del sistema industriale italiano. Le piccole imprese hanno sempre avuto un notevole peso in termini numerici ed occupazionali in tutti i settori a media e bassa intensità di capitale, contribuendo a generare una quota non trascurabile dell'occupazione totale. Il sistema dei distretti industriali italiani si è affermato soprattutto nei settori a bassa capitalizzazione, altamente diffusi in Italia, settori che verranno raggruppati, dopo il loro successo, sotto l'etichetta estensiva di "*Made in Italy*", per sintetizzare una combinazione di attitudini produttive e di creatività progettuale, di flessibilità operativa e di duttilità nell'approccio al mercato⁷⁶.

Il Made in Italy distrettuale è funzionale alle necessità produttive: è composto da un Made in Italy diretto di beni di consumo e da un made in Italy indiretto dei beni strumentali complementari ai primi. Nel corso degli anni '60 e '70 avvenne il completamento della formazione del mercato nazionale in alcuni importanti settori come abbigliamento, calzature ed industria alimentare. È proprio tra il 1970 ed il 1980 che questi settori del manifatturiero hanno avuto il massimo grado di diffusione ed un ruolo attivo nel sistema economico nazionale, dando occupazione al 60% della forza lavoro totale.

I dati dei Censimenti dell'industria mostrano che, a partire dal 1971, l'occupazione nelle piccole imprese (sotto i 50 o i 100 addetti) riprese a crescere⁷⁷. Per confrontare i dati dei cinque censimenti si considerano piccole imprese, quelle con una soglia massima di 100 addetti: si può notare così che nel corso di quarant'anni, dal 1951 al 1991, la quota di occupazione è triplicata dal 10% al 32%. Se invece andiamo a considerare le imprese con non più di 20 addetti avremo il 24% di occupazione, il che esprime e conferma il fatto che, nel complesso dei distretti italiani, le unità produttive più piccole hanno svolto un ruolo di straordinaria importanza. La quota di occupazione delle imprese con più di 100 addetti è passata invece dal 45,5% al 32,2% del totale. Ciò suggerisce l'idea che il peso delle imprese medio-grandi è diminuito consistentemente negli ultimi decenni del Novecento.

Tuttavia negli anni Ottanta il peso delle piccolissime imprese è stato inferiore rispetto alle imprese di medie e grandi dimensioni per via delle nuove esigenze del mercato: la necessità di aumentare l'efficienza e di sfruttare una maggiore concentrazione territoriale e specializzazione produttiva. Con il miglioramento dei trasporti e delle comunicazioni si ridussero le diseconomie legate alla distanza, mentre l'avvento

⁷⁵ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 448-452.

⁷⁶ G. Berta, "*L'industria italiana e le crisi degli ultimi decenni*", Enciclopedia Treccani, 2013.

(Cfr. http://www.treccani.it/enciclopedia/l-industria-e-le-crisi-degli-ultimi-decenni_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero%3A-Tecnica%29/).

⁷⁷ S. Brusco e S. Paba – *Per una storia dei distretti industriali Per una storia dei distretti industriali dal secondo -dopoguerra agli anni Novanta*, in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli editore, 1997, pp. 265-329.

dell'elettronica limitò la convenienza del ciclo di produzione integrato. Le varie fasi della produzione potevano ora essere frammentate in impianti diversi anche a distanza⁷⁸. Aumentò la polivalenza dei macchinari, che potevano ora essere utilizzati per produzioni alternative, incentivando le imprese alla diversificazione. È quindi evidente che il processo di diffusione della piccola imprenditorialità è direttamente connesso con le dinamiche di de-verticalizzazione e di decentramento produttivo avviate dalle imprese. Le conflittualità che si svilupparono nelle relazioni industriali negli anni dell'autunno caldo favorirono sicuramente la tendenza al decentramento produttivo, scelto molto spesso dalle imprese come strategia per minimizzare i costi di assunzione, formazione e licenziamento del personale e per eludere le problematiche derivanti da una sindacalizzazione elevata.

Il sistema manifatturiero nazionale fu da sempre costituito da una rete di piccole e medie imprese, concentrate nei settori leggeri (prodotti per la casa, per la cura della persona, meccanica strumentale e parte dell'industria alimentare). Un altro fattore determinante fu la crisi della produzione standardizzata di massa. Le nuove caratteristiche dei mercati premiavano la produzione su scala minore e la flessibilità nell'uso sia del capitale che del lavoro, tipica delle piccole imprese, che potevano specializzarsi facilmente su determinate produzioni. “In conseguenza di ciò la precedente tendenza alla concentrazione si inverte. È possibile uno sviluppo basato sulla formazione di nuove imprese di ridotte dimensioni in un'area molto più vasta”. Nel corso di questo processo, il Sud ha perso un numero rilevante di imprese di piccole dimensioni, incapaci di resistere alla concorrenza delle più avanzate imprese del Nord. Al Sud, di conseguenza, trovò maggiore spazio la grande impresa, specialmente pubblica.

Nel 1981 le imprese con meno di 100 addetti erano il 59% in Italia, un valore uguale a quello del Giappone ma molto superiore alla diffusione dei clusters americani (32%), ma anche rispetto alle piccole imprese in Gran Bretagna (25%), Francia (29%), Germania (30%). Le piccole imprese italiane registrarono in quel periodo anche una certa capacità di esportazione, seppur ridotta rispetto alle imprese più grandi. La produttività per addetto è leggermente inferiore, ma questa differenza tende a ridursi tra gli anni Ottanta e Novanta grazie alle innovazioni e alla specializzazione della produzione. Il margine operativo lordo è invece più elevato per le piccole imprese rispetto alle grandi, e di poco superiore a quello delle medie imprese. Mentre è discreta la capacità di assorbimento delle innovazioni, la capacità di produrre nuove innovazioni è più sviluppata nelle grandi imprese, che investono maggiormente nelle spese di ricerca e sviluppo. Le piccole imprese dei distretti industriali sono quindi il tessuto principale della produzione industriale italiana, che ne hanno determinato alcune caratteristiche particolari tra cui la frammentazione, la sottocapitalizzazione ed i forti limiti all'avanzamento tecnologico.⁷⁹ L'analisi dei dati dal primo censimento del 1951 a quello del 1991 consente di ricostruire l'evoluzione dell'evoluzione della

⁷⁸ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 448-452.

⁷⁹ S. Brusco e S. Paba, *Per una storia dei distretti industriali Per una storia dei distretti industriali dal secondo dopoguerra agli anni Novanta*, in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra ad oggi*, cit., pp. 265-329.

distribuzione dell'occupazione nei distretti, informazioni sintetizzate nel seguente grafico e suddivise per classi di dimensione delle imprese⁸⁰.

Tab. 7 – *Addetti nei distretti industriali per classe dimensionale delle imprese (1951-71)* (valori percentuali).

Sistemi di imprese	1951	1961	1971	1981	1991
Settori specializzati di piccola impresa	40,9	43,4	47,0	43,7	49,9
Settori non specializzati di piccola impresa					
Settori a prevalenza di imprese medio-grandi	18,9	21,4	25,9	27,4	27,0
Totale distretti	40,2	35,2	27,2	28,9	23,1
	100	100	100	100	100

Fonte: Rielaborazione dei dati dei Censimenti industriali Istat. S. Brusco e S. Paba, *Per una storia dei distretti industriali dal secondo dopoguerra agli anni Novanta*, in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra ad oggi*, cit. Le percentuali sono calcolate rispetto ai distretti esistenti nell'anno iniziale di ciascun periodo.

Le costellazioni territoriali di piccola impresa si avvalgono di una maggiore disponibilità nell'uso della forza lavoro, che deriva anche da un ventaglio più ampio di professionalità operaie, non appiattite dall'omogeneità dell'assembly line delle fabbriche, e hanno il vantaggio di una maggiore elasticità organizzativa, davanti ad una standardizzazione delle forme di consumo ormai sempre più obsoleta.

La loro produzione si basa su piccoli lotti, quindi flessibile, commisurata a nicchie di consumo pongono fine alla massificazione e alla omologazione che avevano imperato negli anni Cinquanta e Sessanta.

È logico, quindi, che vengano recuperati elementi e valori professionali della tradizione artigianale, tutt'altro che antiquati o inutili se inseriti in una strategia che esalta la specializzazione, l'attitudine all'adattamento, il rapporto con il mercato ed i consumatori. Adattabilità, flessibilità e modularità risultano essere i caratteri essenziali di un processo industriale che non ha più contorni organizzativi definiti e gerarchie cristallizzate. Negli anni Ottanta si ha il massimo sviluppo dei distretti industriali che, invece, nel 1991 risultano essere 238, con un totale di circa 1700 mila addetti. Il 25% dei sistemi di produzione locali ha quindi le caratteristiche che contraddistinguono i distretti industriali. Tra gli anni Settanta e Novanta si ha una fase di progressiva concentrazione di nuovi distretti accanto a quelli già esistenti, un processo che è stato definito di "*contagio territoriale*", con il quale si è costituito un tessuto omogeneo di piccole imprese nelle aree più industrializzate del Paese. I distretti industriali presenti nel Mezzogiorno scompaiono già a partire dal 1961, a causa della concorrenza delle attività delle zone più avanzate dell'Italia e soprattutto per le emigrazioni verso il Nord tra gli anni Cinquanta e Sessanta, che privarono il sud della propria forza lavoro ricca di competenze ed abilità artigianali ed industriali.

⁸⁰ I dati dell'Istat sono stati elaborati per S. Brusco ed S. Paba da Franco Lorenzini, che ha realizzato la serie storica comparabile dei dati dei censimenti italiani da 1951 al 1991.

Lo sviluppo di queste imprese fu sicuramente favorito dal sistema di agevolazioni fiscali e contributive, come crediti d'imposta ed altri sgravi, detrazioni, esenzioni ed aliquote ridotte, riduzioni di contributi sociali. Le agevolazioni finanziarie previste in Italia sono ad un livello che è il più alto in Europa⁸¹.

Tab. 8 – I distretti industriali nel 1981 suddivisi su base regionale

	Sistemi locali di produzione	Addetti ai SLP	Distretti industriali	Addetti ai DI
Nord Ovest	96	1,937,426	59	922,140
Nord Est	80	1,017,308	65	835,521
Centro	73	544,655	60	405,613
Sud	30	157,602	15	58,970
Italia	279	3,656,991	199	2,222,244

Fonte: Censimento industriali Istat 1981

Un ultimo aspetto molto interessante delle piccole imprese italiana riguarda il loro grado di internazionalizzazione e la capacità di esportare. Alcune rielaborazioni della Banca d'Italia su dati dell'Istat mostrano che queste imprese, attive nel settore manifatturiero, hanno esportato una quota di prodotti pari al 25% del proprio fatturato.

Per quanto riguarda invece la grande impresa, sia privata che pubblica, tra la seconda metà degli anni Settanta ed i primi anni Ottanta attraversò una profonda crisi, perdendo un gran numero di occupati⁸². Un contributo fondamentale al *risanamento* delle grandi imprese fu dato dalle politiche governative, dalla politica monetaria ed industriale, fino agli interventi per flessibilizzare il lavoro (tra il 1980 ed il 1984) e al depotenziamento della scala mobile nel 1984. Un'altra componente fondamentale dell'evoluzione della grande impresa in questi anni fu il tentativo di ricomporre il fronte industriale italiano con una politica molto diffusa di fusioni e acquisizioni. La presenza di grandi gruppi industriali in Italia risaliva agli anni Cinquanta, ma proprio in questi anni si rafforzò grazie al dinamismo acquisitivo, sia in territorio italiano che all'estero. I primi 5 gruppi industriali quotati sulla Borsa italiana avevano una capitalizzazione pari al 72% del totale. Questi erano i gruppi Agnelli, IRI, Assicurazioni Generali, l'unica public company italiana, Ferruzzi e De Benedetti.

Una trattazione separata va fatta invece per l'impresa pubblica. Al momento della sua massima espansione, alla metà degli anni Settanta, il sistema delle Partecipazioni statali appariva come una enorme conglomerata, ovvero un insieme di aziende appartenenti a settori non correlati, con a capo diverse superholding (IRI, ENI, EFIM, EGAM)⁸³. Nel 1981 l'impresa pubblica aveva un'incidenza del 12% sul

⁸¹ S. Brusco e S. Paba – *Per una storia dei distretti industriali Per una storia dei distretti industriali dal secondo -dopoguerra agli anni Novanta*, in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra ad oggi*, cit., pp. 265-329.

⁸² V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 452-455.

⁸³ F. Amatori e A. Colli – *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, editore Marsilio, 1999, p. 284.

fatturato delle industrie manifatturiere, concentrandosi ancora sull'industria pesante: possedeva infatti il 37% del ramo metallurgico, il 27,5% dei mezzi di trasporto, ma in particolare l'82% delle industrie estrattive, il 77% nel ramo delle telecomunicazioni ed il 93,5% dei servizi di pubblica utilità (elettricità, gas e luce). Il ruolo dello Stato nell'economia non fu soltanto un ruolo attivo ma molto spesso comportò il sostegno delle imprese private, soprattutto di grandi dimensioni, attuato in diversi modi. Fu decisa la fiscalizzazione degli oneri sociali, provvedimento con il quale fu ridotto l'insieme degli oneri previdenziali ed assistenziali.

La crescita degli anni Ottanta sui mercati finanziari fu dovuta alla notevole espansione della raccolta di capitale di rischio, che interessò tutte le società quotate attraverso operazioni di aumento di capitale (con emissione di azioni di risparmio non convertibili) e con la cessione di quote di minoranza che diedero la possibilità di suddividere la proprietà di società prima interamente possedute tra più soci. La fine dell'anno 1987 può essere presa come punto di riferimento per indicare la fine del periodo di grande sviluppo e l'inizio della crisi e successivo ridimensionamento dei grandi gruppi industriali italiani. Avviene infatti nell'autunno del 1987 il primo crollo della Borsa di Wall Street, segnale della fine della crescita dei mercati finanziari internazionali.

La formazione di grandi gruppi industriali privati, la cui invadenza sul mercato condusse all'approvazione della *l. n. 287/1990* sulla disciplina della *concorrenza collusiva* e *l'antitrust*, da cui tuttavia erano esenti le holding pubbliche. I gruppi italiani presentano connotati specifici dal punto di vista strutturale, "sono gerarchici, al controllo si colloca una holding per i gruppi privati ed un ente gestito dallo Stato, anch'esso con funzione di holding. [...] Un sistema siffatto è naturalmente interdipendente, il che comporta molto spesso l'adozione di un comportamento collusivo" (Brioschi, Buzzacchi, & Colombo, *Gruppi di imprese e mercato finanziario. La struttura di potere nell'industria italiana*, 1990).

Lo schema delle privatizzazioni che condussero alla nascita dei grandi gruppi industriali ebbe inizio con la loro trasformazione in S.p.A. tra gli anni Settanta ed Ottanta, come si può verificare dal grafico seguente. Il fallimento delle dismissioni di imprese pubbliche e gli scandali in cui queste ultime furono coinvolte con *Tangentopoli* hanno gettato una luce sinistra sui gruppi industriali italiani e sul ruolo dei partiti politici all'interno del sistema⁸⁴. Negli anni Novanta i grandi gruppi industriali dominavano il mercato borsistico italiano, incidendo sulla intera capitalizzazione di Borsa Italiana: IRI ed ENI insieme arrivano al 23%, superate dagli Agnelli con 28,9% e seguite da Generali con il 18,6%. Ferruzzi aveva una quota del 15,9%, mentre De Benedetti il 9%.

Il risanamento della *FLAT* consentì il rilancio del complesso delle attività degli Agnelli: fu riconquistata La Rinascente, persa in un momento critico negli anni Settanta, e furono acquisiti la Toro Assicurazioni,

⁸⁴ V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., 1999, p. 453.

la SNIA, la Rizzoli e l'Alfa Romeo, di proprietà dell'IRI. Quest'ultima operazione consentì alla casa automobilistica torinese di diventare l'unica produttrice italiana del settore.

Il grafico seguente mostra i principali gruppi privati italiani, classificati rispetto al fatturato del 1994.

Tab. 9 – *Principali gruppi industriali italiani privati alla metà degli anni Novanta.*

GRUPPO	Azionista principale	S.p.A. dal...	Origine	Fatturato in mld nel 1994	RN mld	Dipendenti	V. Aggiunto su Fatturato
EDIZIONE HOLDING	Benetton (100%)	1981	1950s	3978,1	222,9	8991	0,31
PARMALAT	Tanzi (51%)	1972	1960s	3608,2	98,2	13677	0,22
BARILLA	Barilla (51%)	1979	1870s	3293,1	110,7	7900	0,32
RCS EDITORI	Gemina (>90%)	1929	1929	2769,3	-440,3	5670	0,29
FERRERO	Ferrero (100%)	1962	1950s	2447,0	99,8	5902	0,23
PIAGGIO	Agnelli & Piaggio	1920	1880s	1803,0	3,9	7232	0,34
MAX MARA	Maramotti (100%)	1980	1950s	1131,7	131,7	2236	0,33
LAVAZZA	Lavazza (100%)	1948	1890s	1000,3	68,4	1156	0,22
COSTA CROCIERE	Costa (>30%)	1984	1920s	933,6	44,1	1988	0,22
LUXOTTICA GROUP	Del Vecchio (>75%)	1981	1960s	812,7	128,9	3283	0,51

Fonte: R&S 1996 (tratto da F. Amatori e A. Colli, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, cit.).

Un personaggio di spicco nel contesto industriale italiano di questo periodo fu *De Benedetti*, che dal 1984 cominciò ad acquisire partecipazioni di minoranza in svariate società importanti come la Pirelli, l'Italmobiliare, la Generale Industrie Metallurgiche. Anche in campo internazionale, acquistò il 20% nella Valeo, secondo produttore europeo di componentistica, e il 37% della Yves Saint Laurent.

Ferruzzi fu un altro personaggio di spicco nel panorama dei grandi gruppi industriali italiani: egli costruì il proprio impero economico sull'importazione di cereali, allargandosi poi alla produzione di mangimi, cemento, alla coltivazione agricola. Nel 1979 entrò nel settore saccarifero acquistando il pacchetto di maggioranza di Agricola Finanziaria, una holding che controllava l'*Eridania*, primo produttore nazionale di zucchero e proprietaria del 15% della francese *Béghin Say*, la maggiore impresa europea del settore⁸⁵. Gradualmente l'industria saccarifera diventa il centro dell'interesse del gruppo, spostando l'attenzione sull'impresa francese, di cui si voleva acquisire la maggioranza. Ciò fu fatto nel 1986, ponendo la *Ferruzzi* come uno dei principali complessi agricoli, industriali e commerciali italiani.

In Italia, il particolare assetto proprietario *elitario* delle grandi imprese, caratterizzate da *intrecci* tra poche famiglie, rendeva difficile il passaggio al piccolo azionariato: i grandi industriali furono da sempre diffidenti verso le public companies. Inoltre, il sempre più stretto legame tra grande industria e politica fu un fattore che emerse drammaticamente dagli anni Novanta e che ancor più costrinse il mercato a privilegiare il vecchio capitalismo a svantaggio dei piccoli investitori privati. A livello mondiale, le tensioni in Medio Oriente continuarono sino a sfociare nella Guerra del Golfo. Tali tensioni non si arrestarono e continuarono, influenzando i mercati europei e mondiali.

⁸⁵ F. Amatori e A. Colli – *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, cit., p. 341.

2.2. *Le concentrazioni industriali nel settore alimentare*

Nel settore alimentare molte realtà cresciute rapidamente negli anni del “miracolo economico” subirono gli effetti del rallentamento nei mercati di consumo, soprattutto nei comparti dove si presentava una più elevata elasticità della domanda rispetto al reddito⁸⁶. Dall'analisi del Nucleo Studi e Rilevazioni di Confindustria per gli anni 1974-75⁸⁷ possiamo notare come innanzitutto tutta la produzione industriale italiana abbia notevolmente risentito della crisi internazionale degli anni '70, che raggiunge proprio nel 1975 il punto più critico. Nello specifico le industrie manifatturiere registrano in questo biennio un calo dell'8,3%: i comparti più colpiti sono il metallurgico, il cartario, i mezzi di trasporto e l'industria del legno e dell'arredamento. Gli investimenti si ridussero consistentemente, concentrandosi al Centro Nord, mentre il Mezzogiorno fu l'area più penalizzata dalla flessione complessiva degli immobilizzi. Analizzando con maggiore attenzione l'industria alimentare, essa fu interessata sia da una riduzione della produzione, seppur modesta (-2%) e soprattutto dalla notevole riduzione degli investimenti di capitale (-16,7%). Le principali riduzioni di investimenti fissi si registrarono nell'ambito dell'industria conserviera (industrie di trasformazione di carne, pesce, vegetali, derivati del pomodoro, frutta, ortaggi). L'incidenza del consumo di carne è aumentata notevolmente durante il ventennio 1950-1970, mentre negli anni Settanta il consumo ha perso lievemente quota. Frutta e ortaggi hanno mostrato un prezzo relativo in costante aumento ma nonostante ciò l'incidenza in termini reali sui consumi privati aumenta fino agli anni Settanta. Latticini, formaggi e uova perdono incidenza anche a fronte di un prezzo relativo sostanzialmente stabile⁸⁸.

Per quel che riguarda invece l'industria della pasta, si registrò un aumento in leggero aumento a fronte dell'aumento dell'esportazione. È questo l'unico settore dell'industria alimentare che anche nel momento di massima criticità presentò un lieve incremento. Il processo di concentrazione e razionalizzazione dell'industria alimentare, in atto a partire dalla metà degli anni Settanta, è stato in parte guidato dal Governo italiano che, attraverso l'Iri, acquisì alcune imprese operanti nel settore, in parte è stato invece determinato dalla penetrazione del capitale straniero (uno dei fatti più rilevanti è a tal proposito l'acquisto della Barilla da parte della multinazionale americana Grace). Le industrie di dimensione medio-piccola non sono riuscite a garantire una presenza stabile sul mercato data la crescente concorrenza e hanno iniziato a scomparire. Fino alla metà degli anni Sessanta la SME (Società meridionale di elettricità, poi trasformata in Società finanziaria meridionale, dopo la nazionalizzazione dell'energia elettrica e la costituzione dell'Enel nel 1962-1963, controllata dall'IRI) deteneva una quota di partecipazione

⁸⁶ F. Amatori e A. Colli – *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, cit., p. 296.

⁸⁷ Confederazione generale dell'industria italiana, Nucleo studi e rilevazioni - *Le prospettive dell'industria italiana nel biennio 1976-77*, Editore S.I.P.I., 1976.

⁸⁸ M. Spallino, *I consumi privati dal 1951 al 1980*, Edizioni Scientifiche Italiane, cit., p. 29-30.

dell'87,5% nella SEBI (Società per l'esercizio delle attività agricole e immobiliari), il 65% delle Industrie alimentari e conserviere della Valle di Tronto, e il 9,1 % della Cirio⁸⁹. La rilevanza della società nel comparto alimentare italiano aumentò notevolmente a partire dal 1968, anno in cui acquisì diverse partecipazioni: il 35% della Motta e il 26,4% nella Cirio. In poco tempo, il settore agro-alimentare passerà da una quota del 20,4% del portafoglio azionario della società al 36,6 per cento nel 1970 (acquisizione del 50 per cento di Alemagna), al 48,3 per cento nel 1971 (acquisizioni del 50 per cento della Star e del 22,5 per cento della Star Lux, spagnola), al 50 per cento del 1972 (partecipazione al 50 per cento nella Mellin e acquisto del 100 per cento della Società agricola Torcino).⁹⁰ Dagli anni Settanta l'interesse del gruppo si spostò sempre di più verso il settore alimentare, tendenza testimoniata dall'acquisizione, nel biennio 1973-1974, dell'Alivar, una holding attorno alla quale gravitavano diverse imprese italiane (Pavesi, Pai, Bertolli, De Rica, Bellentani, Cipas) che abbracciavano vari settori dell'alimentazione, oltre a quello ristorativo con *Autogrill*. Parallelamente, crebbe anche il peso della SME nella grande distribuzione, con l'acquisizione dei *Supermercati GS*. L'andamento economico delle società alimentari era caratterizzato da un decremento del fatturato in termini reali e da un andamento negativo degli utili netti. Il grosso delle perdite si concentrava nella Motta e nell'Alemagna, che nel 1975 realizzarono quasi 36 miliardi di deficit (in lire correnti). Le cause della crisi vanno individuate, secondo Perenze e Sicca, nella caduta dei volumi di produzione e di vendita, nell'aumento generalizzato dei costi, soprattutto della manodopera, nell'aumento dell'assenteismo, delle spese generali e dei costi di struttura, dell'incidenza sul fatturato degli oneri finanziari⁹¹. Da ciò la scelta di fondere le due aziende in una nuova società: nel 1976 il comitato della SME decise la fusione per incorporazione dell'Alemagna nella Motta, che prese il nome di Unidal (Unione Industrie Dolciarie Alimentari Spa). Successivamente, nello stesso anno le attività gelatiere dell'Unidal furono concentrate nella Tanara, che assunse il nome di Italgel, di cui l'Unidal acquisì il totale controllo azionario⁹².

Come conseguenza delle perdite finanziarie, l'assemblea straordinaria nel 1982 decise una riduzione del capitale sociale e la realizzazione di un ruolo strategico più definito come holding del gruppo⁹³. Seguendo questa linea, dal 1983 l'azienda iniziò ad alienare tutte le attività produttive non legate al settore alimentare distributivo. Nel 1984 fu effettuata la cessione del 50% della *Star* alla Findim di Danilo Fossati, con la contemporanea acquisizione del pieno controllo sull'*Alivar*⁹⁴. Da questo momento la Sme si sarebbe riorganizzata in cinque settori. Il primo settore era quello delle conserve alimentari, con *Cirio*, *Bertolli*, *De*

⁸⁹ SME-Napoli, *Esercizio 1965*, Napoli, p.15; Ibidem, *Esercizio 1968*, Napoli, p. 19, cit. in articolo "Economia e cultura dei consumi alimentari negli anni Ottanta" (Cfr.: <http://www.casoesse.org/2012/01/10/economia-e-cultura-dei-consumi-alimentari-degli-anni-ottanta>).

⁹⁰ Gallo, Covino, Monicchia, *Crescita, crisi, riorganizzazione*, in A. De Bernardi, A. Capatti, A. Varni, *L'alimentazione*, Torino, Einaudi, 1998, pag. 313, cit. nel già citato articolo "Economia e cultura dei consumi alimentari negli anni Ottanta".

⁹¹ A. Perenze e L. Sicca, *Crisi e ristrutturazione d'impresa. Il caso Motta-Alemagna*, Milano, 1991, cit. in F. Chiapparino e R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, cit., p. 136.

⁹² Ibidem, p. 138.

⁹³ Sme-Napoli, *Assemblea straordinaria del 28 settembre 1982*, cit. nel già citato articolo "Economia e cultura dei consumi alimentari negli anni Ottanta".

⁹⁴ Ibidem, *Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1984*, pp.8-9, cit. in ibidem.

Rica, Società delle conserve alimentari. Il secondo settore comprendeva i gelati e i surgelati, con *Antica gelateria del Corso, Surgela e Valle degli Orti*. Il settore dolciario, il terzo, gestiva invece i marchi *Motta, Alemagna, Pavesi, Pai*. Il quarto settore riguardava la distribuzione moderna con la *Società Generale Supermercati* e la *Sico*. Il quinto ed ultimo settore, comprendeva la ristorazione, attraverso *Autogrill, Sirea, Esco*.⁹⁵

In generale, il ritmo delle operazioni di acquisizione nel settore è stato particolarmente intenso proprio nel decennio 1983-1993⁹⁶. Il processo di concentrazione industriale si accompagnò a un crescente processo di internazionalizzazione delle stesse imprese. In particolare, il grado di concentrazione di un settore può essere valutato considerando due elementi: da un lato il numero di imprese esistenti, dall'altro la dimensione delle stesse⁹⁷. I cento leader mondiali moltiplicarono in questi anni il numero delle loro filiali all' estero: da 2000 nel 1980 a 2320 nel 1981, sparse in ben 127 Paesi. Dal 1980, come evidenziato dal rapporto sull'industria italiana del Centro studi e rilevazioni di Confindustria, anche la produzione nel comparto alimentare italiano risultava in crescita del 3,4%, a fronte del calo riscontrato in altri settori del manifatturiero (industria petrolchimica (-13,9%), farmaceutica (-3%) e tessile (-2,2%)).

In particolare, nel campo dell'industria alimentare possiamo rilevare consistenti incrementi degli investimenti fissi, soprattutto nell'industria molitoria, conserviera, lattiero-casearia ed in quella della pasta. Una forte spinta alla crescita fu dato dall'incremento delle esportazioni: nel 1983 è stato registrato un aumento del 26,3%. Il forte incremento fu favorito soprattutto dai brillanti risultati conseguiti nelle esportazioni di conserve vegetali (+30%) che con 1.245 miliardi coprì il 21% del totale esportato.

Per quanto riguarda invece i *consumi interni*, si è registrato un forte aumento della domanda di prodotti *surgelati* (+9%), che hanno raggiunto in Italia un consumo pro capite di 4,3 chilogrammi: in particolare sono aumentati i consumi di ortaggi e una buona ripresa ha interessato filetti e bastoncini di pesce⁹⁸.

Alla base di questo aumento vi sono le nuove esigenze alimentari che i prodotti surgelati sanno soddisfare: naturalità, sicurezza igienica e tossicologica dei cibi, disponibilità e assortimento, convenienza, praticità e rapidità di preparazione.

La tendenza espansiva fu favorita anche dall' affermazione di nuove catene di distribuzione, come i fast food di tradizione americana. Il settore più profondamente indebolito sui mercati internazionali risultò essere l'industria *saccarifera*, a causa della presenza di imprese multinazionali in grado di esercitare una forte concorrenza a livello internazionale.

⁹⁵ Ibidem, *Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1986*, p. 12, cit. in ibidem.

⁹⁶ A. Banterle, *Processi di concentrazione delle imprese: un'analisi del settore agroalimentare italiano*, Milano, Franco Angeli, 1995, p. 11.

⁹⁷ Ibidem, p. 17.

⁹⁸ Confederazione generale dell'industria italiana, Nucleo studi e rilevazioni - *Le prospettive dell'industria italiana nel biennio 1982-83*, Editore S.I.P.I., 1982.

Nel 1985 l'industria della *pasta* fu messa a dura prova dalla cosiddetta “*guerra degli spaghetti*”⁹⁹, un contenzioso tra USA e CEE sulle esportazioni: il Presidente americano *Reagan* decise di elevare i dazi sull'importazione di pasta dai Paesi della Cee ad un livello che, a seconda del tipo di prodotto, oscillava dal 25 al 40% del suo valore, tanto che si parlò di “*super-dazi*”. Anche se l'export di paste italiane verso gli Stati Uniti rappresentava soltanto il 3,5% delle esportazioni verso gli USA, la possibilità dell'estromissione da questo mercato mise in allarme i produttori, preoccupati del danno che ne sarebbe derivato per l'industria italiana del settore, con inevitabili ripercussioni sul comparto agricolo. L'intesa finale fu trovata sulla base di un *compromesso* stabili che l'export di pasta venisse ridotto da 20.300 lire al quintale a circa 11.600 lire. I produttori italiani furono sicuramente i più danneggiati in Europa.

L'industria alimentare nel suo complesso ebbe dunque il massimo sviluppo in Italia proprio nella prima metà degli anni Ottanta, diventando un settore *portante* del sistema produttivo italiano, al *terzo posto* dopo l'industria meccanica e il tessile – abbigliamento, con un valore aggiunto di 24 mila miliardi di lire, il 14,4% del fatturato totale dell'industria manifatturiera.¹⁰⁰ In questa fase nasce nelle imprese del settore una maggiore consapevolezza della necessità di sviluppare adeguate politiche di marchio, in modo da avviare il processo di penetrazione dei prodotti sui mercati internazionali.

Tab. 10 – *Export di prodotti alimentari trasformati nel 1985 (Miliardi di lire correnti e variazioni %)*

	1982	1983	1984	1983-82	1984-83
Molitorio-pastario	1.067,8	871,1	1.078,9	-18,4	+23,9
Dolciario	285,8	295,3	399,5	+3,3	+35,3
Zucchero	158,7	27,2	39,7	-82,9	+46,0
Conserve animali	223,9	236,1	263,3	+5,4	+11,5
Conserve ittiche	35,7	36,4	42,7	+2,0	+17,3
Conserve vegetali	844,0	954,1	1244,8	+13,0	+30,5
Lattiero-caseario	217,7	235,7	290,0	+8,3	+23,0
Oleario	214,9	273,6	416,0	+27,3	+52,0
Oleario	1405,2	1313,0	1574,0	-6,6	+19,9
Bevande	282,5	320,8	413,7	+13,6	+29,0
Altri	4736,2	4563,3	5762,6	-3,7	+26,3
Totale					

Fonte: DATI ISTAT

Sia la concentrazione aziendale, che si diffonde a livello mondiale ed influenza profondamente il comparto alimentare creando una concorrenza agguerrita, sia l'evoluzione della domanda alimentare e delle modalità di consumo, che si indirizzano verso prodotti a maggiore valore aggiunto e con più complesse caratteristiche di specializzazione e qualificazione, imposero profonde trasformazioni tecnologiche nella produzione.

⁹⁹ Banche dati del Sole24ore, articolo del 25-06-1986.

¹⁰⁰ N. Mazzei, “NELL' ALIMENTARE INVESTIMENTI IN FORTE ASCESA”, 19-06-1985, Banche dati del Sole24ore.

In generale, i fattori determinanti nel motivare le dinamiche di *concentrazione* in un settore sono i seguenti¹⁰¹:

- La possibilità di realizzare economie di scala, cioè di ridurre il costo medio unitario di prodotto conseguentemente alla crescita del volume di produzione;
- La ricerca di un maggiore controllo del mercato che si esprime nel tentativo di eliminare i competitor assorbendo le rispettive quote di mercato;
- Finalità legate alla diversificazione, quindi dettate da strategie aziendali orientate all'ampliamento dei business, sia a livello intra-settoriale che inter-settoriale;
- Finalità di differenziazione della produzione, con l'introduzione di innovazioni di prodotto per seguire i cambiamenti legati ai modelli di consumo. Le strategie basate sulla differenziazione tentano di attribuire all'impresa un vantaggio competitivo rispetto ai competitor e necessitano di investimenti in attività di ricerca e sviluppo, nonché nell'analisi dei mercati, nella pubblicità e promozione delle vendite.

Le *multinazionali* di settore hanno acquistato potere crescente, espandendosi ed aumentando il proprio potere di mercato grazie a numerose operazioni di acquisizione di imprese minori, grazie alle quali sono riuscite in pochi anni a differenziare i propri prodotti in modo efficace. Infatti, non solo hanno avuto la possibilità di entrare su mercati nuovi acquistando le imprese migliori che già vi operavano, ma sono riusciti ad acquisirne la clientela, aumentando implicitamente il proprio potere di mercato.

Alla tradizionale presenza delle grandi multinazionali americane sui mercati mondiali si è associata la crescente presenza di due importanti società alimentari europee che tentavano di impadronirsi non solo del mercato europeo ma anche di quello americano.

Il gruppo anglo-olandese *Unilever* applica invece un modello di espansione inter-settoriale, essendo presente in tutti i mercati di prodotti di largo consumo. Nel settore agro-alimentare vantavano una presenza stabile nei comparti lattiero-caseario e degli alimenti surgelati.

Il gruppo svizzero *Nestlé* si affermò invece in modo specifico nell'industria alimentare, nei comparti del lattiero-caseario del pastaio e del conserviero¹⁰². Nei primi anni Ottanta, la prima ha acquistato ben 32 imprese di differente dimensione in settori strategici, tra cui la Brooke Bond (produzione di thè ed altre bevande). La multinazionale si è resa molto nota soprattutto per l'acquisizione della Carnation nel 1985¹⁰³, per un valore di 3 miliardi di dollari.

In questo contesto, diventa sempre più difficile per le industrie alimentari italiane accrescere il proprio potere di mercato, avendo esse una dimensione e un potere di mercato notevolmente inferiori.

¹⁰¹ A. Banterle – “*Processi di concentrazione delle imprese: un'analisi del settore agroalimentare italiano*”, cit., pp. 19-20.

¹⁰² Ibidem, cit., p. 69.

¹⁰³ F. Brioschi, “*I NUOVI LEADER DELL'ALIMENTARE*”, data 11-06-1985, Banche dati del Sole24ore.

Tab. 11. I principali gruppi industriali nel comparto alimentare italiano nel 1994.¹⁰⁴

Gruppo	Paese	Fatturato (Mld di lire correnti)	Dipendenti in Italia
Unilever	NL-UK	3013	8583
Barilla	IT	2774	4693
Nestlé	CH	2759	8075
Bsn-Danone	FR	2738	8313
Ferrero	IT	2428	5950
Parmalat	IT	1604	1891
Kraft	USA	1079	4300
Veronesi (Aia)	IT	999	420
FISVI (Cirio)	IT	897	1400
Lavazza	IT	860	1300
Star-BSN	IT-FR	770	2130
Heinz	USA	697	1500
Fiorucci	IT	567	1532
Coca Cola	USA	518	515
Peroni-BSN	IT-FR	499	2205
Perfetti	IT	489	635
Yomo	IT	447	1235
Dolma (Mars)	USA	378	585
San Carlo	IT	367	448

Fonte: Annuario dell'industria alimentare in Italia 1994, Roma, 1994, pp. 43 ss. Tratto da F. Chiapparino e R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, cit.

L'industria Barilla è un esempio molto rappresentativo dei fenomeni che caratterizzarono la storia del comparto alimentare italiano in questi decenni. Il proprietario Pietro Barilla, nipote del fondatore dell'impresa, fu costretto a venderla proprio negli anni Settanta alla multinazionale americana *Grace*, intenzionata a realizzare un polo industriale in Europa. Le principali cause delle difficoltà che portarono a questa decisione furono la congiuntura economica negativa derivante dalla crisi mondiale e l'*indebolimento finanziario* causato dall'ingente investimento nella realizzazione del nuovo impianto.

La *cessione* dell'impresa fu perfezionata nel 1971: in una prima fase i due fratelli conservano un quarto del capitale azionario, oltre alle cariche di consigliere delegato e direttore tecnico, per cedere poi, nel 1974, la proprietà conservando un *simbolico 1%*, dopo aver assunto le cariche di Presidente e Vicepresidente.

¹⁰⁴La tabella è stata realizzata sommando occupati e fatturato delle aziende appartenenti ai singoli gruppi (pertanto non si riferisce al consolidato).

Il passaggio del pacchetto di controllo nelle mani della multinazionale americana non impedì l'espansione dell'impresa, che proprio in questi anni fu acquisì diverse imprese minori attive nel comparto della pasta, tra cui la *Voello*, che permise di accrescere il potere di mercato nel segmento dei consumatori meridionali. Solo nel 1979, Pietro Barilla riuscì a riacquistare la propria impresa, il cui pacchetto di maggioranza passò



Figura 16. Articoli di giornale sulla vendita di Barilla alla multinazionale Grace (1971)

alla finanziaria *Finbarilla*, una finanziaria controllata in posizione minoritaria (25%) da lui, cui si affiancarono investitori svizzeri, olandesi e una quota consistente di finanziamenti bancari.

La Grace fortunatamente uscì dal mercato italiano senza riuscire a realizzare il suo scopo e senza riuscire ad indebolire i produttori italiani e la Barilla in particolare. Ciò accadde probabilmente perché trovò in Italia un mercato molto variegato e difficile da gestire, per cui era molto difficile realizzare

consistenti economie di scala come avveniva invece sul mercato americano. Inoltre, la Grace era una corporation con interessi diffusi in svariati ambiti produttivi, perciò la Barilla rappresentava soltanto una quota marginale del giro d'affari, per di più in un settore poco strategico a causa del blocco del prezzo imposto dallo Stato tra il 1971 ed il 1977.

Il passaggio dell'azienda alla *Finbarilla*, attuato attraverso la fusione per incorporazione con la *Barilla G. e F.lli*, comportò anche un *aumento di capitale* a 4500 milioni di lire (rispetto ai 28946 nei primi mesi degli anni Ottanta) nonché la *ristrutturazione* dell'assetto societario¹⁰⁵: “Primariamente nell'intento, da un lato, di dare veste giuridica ad una riorganizzazione divisionale precedentemente realizzata e, dall'altro, di dotarsi di una struttura più articolata che le potesse consentire maggior flessibilità strategica. [La riorganizzazione aveva portato a] quattro divisioni relative ad altrettanti momenti di consumo: prima colazione e fine pasto, primo patto, pane e sostituti, ed aveva razionalizzato alcune funzioni, vendite e logistica, nonché rinforzato le direzioni centrali di ricerca e ingegneria¹⁰⁶”.

A partire dalla metà degli anni Ottanta, Barilla diede inoltre una accelerazione al processo di *internazionalizzazione* dell'impresa attraverso acquisizioni, investimenti diretti, accordi di licenza e joint venture, guidando l'affermazione del gruppo come il principale produttore di pasta europeo¹⁰⁷.

Furono acquisite la *Rio* di Valencia nel 1987 (ai primi posti sul mercato spagnolo nelle vendite di pasta e biscotti), la greca *Misko* (1991), la turca *Filiz* (1994), la svedese *Wasa* (1999). In Italia ha acquisito la *Pavesi*,

¹⁰⁵ F. Chiapparino e R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, CRACE, Giada Editore, 2002, pag. 115-116.

¹⁰⁶ Barilla G. e F.lli Spa, *Relazioni e bilancio 1988*, p. 11, cit. in F. Chiapparino e R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, cit., p. 116.

¹⁰⁷ Informazioni tratte dal sito del SAN (*Sistema Archivistico Nazionale*), Ministero Dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. (Cfr. <http://www.impreses.an.beniculturali.it/web/impreses/protagonisti>).

il biscottificio mantovano della Barzetti (che già prima era un importante fornitore della Barilla), la *Braibanti* di Parma (un marchio prestigioso nel campo della pasta di qualità, che rappresenta l'1% delle vendite in Italia) e *Le Tre Marie*. Relativamente a quest'ultima, nel 1987 fu acquisita una partecipazione di minoranza con l'intento di espandere la presenza della Barilla nel settore della pasticceria industriale.



Figura 17. Prodotti tradizionali Le Tre Marie

Le ragioni dell'attenzione verso la società da parte del gruppo sono evidenti: l'azienda, che occupa circa 250 dipendenti e ha un fatturato di oltre 50 miliardi, ha avuto negli ultimi tre anni un trend di sviluppo elevato, con una crescita media annuale in termini reali intorno al 15 per cento. La Tre Marie aveva come attrattiva principale un marchio prestigioso, specializzato soprattutto nel segmento dei dolci per le festività tradizionali: le vendite di panettoni e colombe rappresentavano oltre la metà del fatturato dell'azienda. Le motivazioni che hanno spinto la

famiglia Ricci, azionista di controllo dell'azienda, a chiudere l'intesa con Barilla sono altrettanto chiare: per crescere, la società necessitava di investimenti rilevanti che la proprietà non era in grado di sostenere¹⁰⁸.

Tab. 12 – LA SOCIETA' Barilla IN CIFRE (Miliardi di lire)

	1985	1986
Fatturato	1.204,0	1.381,0
Utile netto	50,6	63,4
Ammortamenti	42,3	51,6
Imposte	33,1	44,3
Investimenti fissi	51,0	113,7
Debiti verso banche	33,6	37,0
Dipendenti	3245	3.813
Cash Flow	100	120

Fonte: Cesdit. Tratto dall'Archivio storico del Sole24ore (1987).

“Nell’ambito del nuovo assetto, la Barilla G. e F.li assunse il ruolo di holding di partecipazione e servizi. La costituzione di società aventi per oggetto specifici business, pasta e pane per la Barilla Alimentare, prodotti da forno e dolci per la Barilla Dolciaria, consentirà alleanze strategiche nel settore¹⁰⁹”.

Una vicenda complessa interessò anche la *IBP – Industrie Buitoni Perugina*. Il gruppo venne travolto da un indebitamento di 300 miliardi. La famiglia Buitoni non poté trovare altra soluzione che vendere l'azienda alla CIR, finanziaria di proprietà della famiglia Olivetti sotto il controllo dell'A.D. De Benedetti, il quale acquisendo la IBP nel 1985 sperava di costituire un importante gruppo alimentare italiano. Il mercato alimentare era visto come stabile, sicuro e altamente redditizio: queste sono state le motivazioni che hanno ispirato l'entrata in campo di De Benedetti nel settore.

¹⁰⁸F. Tamburini, “La Barilla è entrata nella Tre Marie”, articolo del 23-05-1987, Archivio storico del Sole24ore.

¹⁰⁹ Barilla G. e F.li Spa, *Relazioni e bilancio 1988*, p. 11, cit. in F. Chiapparino e R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, cit., p. 116.

La IBP fu acquisita dopo una lunga trattativa ed una forte competizione con il colosso alimentare francese *Bsn-Gervais Danone*, anch'esso intenzionato ad acquisire il controllo del gruppo italiano. In Francia la notizia della sconfitta fu una sorpresa inaspettata. "Colpo di scena all' italiana", "Matrimonio all' italiana: pasta, cioccolata e macchine per scrivere" sono alcune dei titoli apparsi sulla stampa francese¹¹⁰, frutto anche dell'errata convinzione che l'acquisto della IBP sia stato effettuato con la collaborazione della Olivetti.

Secondo "Le Monde" l'improvvisa decisione della famiglia Buitoni di vendere a De Benedetti anziché alla Danone (che, concordano tutti i giornali francesi, era ormai vicinissima alla dirittura finale) sarebbe stata dettata da un intervento politico da Roma per evitare l'alienazione ed "esterizzazione" di una importante azienda italiana e dal fatto che il vicepresidente della CIR avrebbe garantito alla famiglia Buitoni un ruolo in azienda, a differenza dei francesi che la volevano estromettere del tutto. Un aspetto ancor più significativo fu che la CIR aveva offerto alla famiglia Buitoni circa 1000 lire per azione in più rispetto all'offerta di Danone¹¹¹. Il progetto di De Benedetti di creare un polo alimentare italiano che potesse competere con i grandi colossi internazionali fallì con la mancata acquisizione della SME, società dell'IRI attiva nell'industria agroalimentare. L'accordo fallì perché molte furono le polemiche che si scatenarono sia a proposito della convenienza della privatizzazione della società, sia per il prezzo fissato per l'acquisizione. Così, nonostante fosse stato già sottoscritto, il contratto preliminare fu annullato e seguì la messa all'asta della SME, decisa da *Darida*, l'allora Ministro delle Partecipazioni Statali.

La vicenda mostrò con evidenza uno dei punti critici del sistema economico italiano: il legame profondo tra i gruppi industriali di maggior spessore ed il potere politico. In seguito al fallimento dell'acquisizione De Benedetti decise di vendere la Buitoni S.p.A. alla Nestlé¹¹².

Prima che ciò avvenisse, negli anni successivi al passaggio sotto il controllo del CIR, la Buitoni effettuò sotto la direzione di De Benedetti un graduale percorso di espansione ed internazionalizzazione acquisendo numerose imprese sia italiane che europee.

Come si può notare dal prospetto seguente, De Benedetti ebbe come primo obiettivo il miglioramento della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda: raddoppiò il numero di partecipazioni e investì in immobilizzazioni, effettuò un aumento di capitale per reperire mezzi propri e ridusse l'ammontare dei debiti. Infine, dispose la distribuzione di dividendi e ridusse gradualmente il costo del lavoro effettuando tagli sul personale in esubero¹¹³.

¹¹⁰ Informazioni tratte da articoli del Sole24ore dell'anno 1985.

¹¹¹ Archivio storico del Sole24ore (1985).

¹¹² G. Gallo, *Sulla bocca di tutti: Buitoni e Perugia. Una storia breve*, Perugia, Electa, 1990 e B. Buitoni, *Pasta e cioccolato. Una storia imprenditoriale. Intervista di G. Gallo*, Perugia, Protagon, 1992, cit. in Appendice "Scheda d'impresa" in V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, cit., p. 505-508.

¹¹³ Informazioni e dati contabili dell'azienda sono tratti dall'Archivio storico del Sole24ore, articolo del 14-04-1987.

Tab. 13. Buitoni, Stato patrimoniale (in milioni di lire) Anni 1985-86¹¹⁴

ATTIVO	1985	1986
Immobilizzazioni tecniche nette	54.485	54.607
Partecipazioni	152.524	220.362
Oneri da ammortamento	17.331	14.259
Totale immobilizzazioni	224.340	289.228
Magazzino	12.931	18.795
Crediti vari	150.761	145.149
Titoli negoziati	202.825	89.548
Cassa e banche	10.133	1.532
Totale	600.990	544.252
PASSIVO		
Mezzi propri	155.456	205.856
Fondo TFR	23.508	21.687
Debito medio/lungo termine	271.703	189.725
Debiti fin. a breve termine	71.475	22.382
Debiti vari	78.442	90.858
Dividendi	406	13.744
Totale	600.990	544.252
C/PROF.E PERD.		
Fatturato netto	281.457	277.230
Valore aggiunto sulla produzione	59.872	82.985
-Costo del lavoro	38.660	32.628
-Ammortamenti	10.591	11.712
-Oneri fin. Netti	20.026	13.521
+Proventi vari netti	2.903	138
+Risultato straordinario	+6.950	-5.257
-Imposte	-	1.500
=Utile netto	448	18.505

Le partecipazioni assunte in Italia comprendono, tra le altre, la *M. e CO.*, produttrice un sostituto del pane, il *Gruppo Berni*, specializzato in prodotti alimentari in vetro e in scatola, il gruppo *Vismara*, uno dei marchi più importanti nel settore delle carni insaccate, le *Riserie Virginio Curti*, la *P. Sasso e Figli*, marchio leader nel settore degli olii d'oliva, e il 33% della *Pezzullo Molini Pastifici Mangimifici*, che disponeva di uno dei pastifici più grandi e più moderni d'Europa e con la quale la Buitoni aveva già un accordo di collaborazione produttiva. Altre acquisizioni sono state effettuate all'estero: sono state quotate sulla Borsa di Parigi le azioni della controllata *Buitoni SA*, che hanno avuto molto successo fra gli investitori francesi, al punto da spingere la società ad effettuare aumenti di capitale per 700 milioni di franchi (pari a 147 miliardi di lire).

¹¹⁴ I dati contabili dell'azienda sono tratti dall'Archivio storico del Sole24ore, articolo del 14-04-1987.

La subholding francese, alla quale facevano capo anche le attività inglesi e olandesi del gruppo, ha assunto il controllo della *Italgel*, costituita all'inizio degli anni Ottanta dall'unione dei marchi produttori di gelato facenti capo allo SME con le *Industrie Alimentari e Conserviere della Valle del Tronto* e con *Surgela*. Sempre in Francia, attraverso la controllata Perugina, il gruppo ha acquisito il controllo di *Chocolat Bouquet d' Or*, primo produttore francese di cioccolatini in confezione, che nel 1986 aveva un fatturato di 219 milioni di franchi.

Negli anni Novanta iniziò un processo di *dismissione* delle industrie del settore pubblico, che furono gradualmente privatizzate. Questo processo interessò anche il settore alimentare. Dell'ingente operazione beneficiarono soprattutto Barilla e Ferrero. La prima riuscì ad acquisire la *Pavesi* ed una quota consistente della *Nuova Forneria*, la seconda entrò con il 24,5% nella Nuova Forneria. Sono tuttavia le multinazionali straniere a fare la parte del leone nel comparto alimentare italiano: in particolare la *Nestlé* e la *Unilever*, le più grandi multinazionali del settore.

L'ipotesi della creazione di un grande gruppo alimentare italiano – sia nella forma dell'integrazione tra pubblico e privato, sia in quella di acquisizione da parte di un singolo soggetto imprenditoriale e finanziario privato di imprese e gruppi operanti nel settore – era destinata a rimanere un progetto irrealizzato¹¹⁵. La presenza di multinazionali che lentamente hanno acquisito importanti imprese italiane è stato un fattore notevolmente negativo per il settore e ne ha causato un indebolimento: infatti, oltre alla perdita di consistenti quote di mercato, ha causato anche la perdita di brand importanti che tradizionalmente producevano prodotti italiani autentici. Ciò perché pur restando imprese italiane, sono state svuotate della propria “*essenza*” italiana e hanno cominciato a rivolgersi maggiormente al mercato internazionale.

2.3. *Il made in Italy alimentare e l'evoluzione dei marchi italiani*

L'espressione “Made in Italy” fu utilizzata dai produttori italiani a partire dagli anni Ottanta nell'ambito di un processo di *rivalutazione* e *difesa* dell'italianità del prodotto allo scopo di contrastare la falsificazione della produzione artigianale e industriale, in particolar modo nei quattro settori di eccellenza dell'industria manifatturiera italiana, ovvero quelli in cui il nostro Paese è maggiormente specializzato e che presentano un surplus positivo della bilancia commerciale. Questi settori sono anche noti come “*le quattro A*”: Agroalimentare, Abbigliamento, Arredamento, Automazione¹¹⁶. Il territorio esercita un'influenza considerevole soprattutto sull'industria agro-alimentare. Si parla a questo proposito di un fenomeno

¹¹⁵ F. Chiapparino e R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, cit., p. 148.

¹¹⁶ S. Vergine – “*Le 4 A del Made in Italy*”, Fondazione Edison, novembre 2011 (Link al fascicolo: http://www.fondazioneedison.it/binaries/pdf/ist2011/201111_Organiditrasmisione.pdf).

molto diffuso e noto come “*country of origin effect*”, ovvero il fatto che l’immagine percepita del Paese influisca direttamente sulla percezione dei consumatori riguardo la credibilità ed affidabilità dei prodotti ed influisca quindi sulle loro scelte di acquisto a livello globale. In questo contesto, i marchi italiani subirono notevoli evoluzioni, sempre cercando di raggiungere un equilibrio tra tradizione e innovazione. Ogni azienda del comparto alimentare sperimentò soluzioni differenti per rapportarsi con i consumatori nazionali ed internazionali, cogliendo le sfide senza perdere però le caratteristiche più autentiche che sia i prodotti che l’immagine dell’azienda avevano definito nel corso del tempo e che erano diventate un riferimento stabile nella mente dei consumatori. Numerose ricerche di marketing dimostrano infatti come la creazione di una *brand image* e di una *brand identity* forti comportino la definizione di precise aspettative nei consumatori che non devono essere deluse. La sfida dei decenni che vanno dagli anni Settanta agli anni Novanta è proprio incentrata sulla abilità delle imprese di innovarsi senza perdere l’identità del marchio e al contempo nella capacità di difendersi non solo rispetto alla concorrenza ma anche dalle imitazioni e contraffazioni che minacciavano tutti i settori italiani più redditizi. La diffusione del concetto di “*Made in Italy*” ha sicuramente aiutato le imprese alimentari italiane a rafforzare la propria identità, differenziandosi dalle altre produzioni mondiali di prodotti alimentari. Ha permesso a molte imprese di rinomata qualità di orientarsi ad un *mercato di nicchia*. I prodotti tipici legati al territorio italiano, come il Parmigiano Reggiano o il Grana Padano, il Prosciutto di Parma, i vini del Chianti, Barolo, Sangiovese, la mozzarella di bufala campana, l’aceto balsamico di Modena, per i quali non conta tanto l’azienda che li produce, quanto il *territorio* dove sono prodotti, la cui natura, storia, tradizione, cultura li caratterizzano in modo inequivocabile e inconfondibile, hanno fatto nascere migliaia di aziende negli ultimi cento cinquanta anni¹¹⁷. La gestione del marchio di tutela da parte di appositi consorzi garantisce che il prodotto che porta quel nome corrisponde a standard produttivi di alta qualità.

È proprio a partire dagli anni Ottanta che il settore agroalimentare italiano riuscì a vedere consistenti incentivi derivanti dal già citato “*Country of origin effect*”. In particolare, il territorio di origine indica “*dove*” il prodotto nasce, viene progettato, creato, fabbricato o dove è stata svolta l’attività di design¹¹⁸. Tuttavia nello stesso periodo hanno avuto sviluppo anche fenomeni di *contraffazione* dei prodotti di qualità. Paradossalmente, l’Italia è stata per un lungo periodo di tempo uno dei Paesi leader nel mercato illegale della contraffazione, solo recentemente battuta dall’inarrestabile potenza cinese. Inizialmente tali attività illecite erano concentrate in comparti produttivi specializzati, soprattutto nel settore pelletteria/calzaturiero, spostandosi poi verso i beni di largo consumo. È iniziata quindi la diffusione del fenomeno nel comparto alimentare, favorita dalla internazionalizzazione dei prodotti, dalla possibilità di ridurre i prezzi e i costi di produzione e dalla tendenza alla delocalizzazione produttiva.

Il livello di *awareness* del brand gioca un ruolo determinante nel consentire al consumatore di “*richiamare*” il Paese d’origine. Nel caso in cui il brand non sia molto conosciuto, i consumatori non saranno capaci

¹¹⁷ A. Bagnato, “*L’industria agro-alimentare italiana. Impresa familiare, cooperative, multinazionali*”, Roma, L’Albatros, 2004, pp.70-73.

¹¹⁸E.D. Jaffe e I.D. Nebenzahl, “*Made in*”, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2006.

di associare immediatamente il prodotto a una cultura ben definita o all'immagine di un Paese, e spesso non saranno neanche disposti a cercare le informazioni per scoprirlo. D'altra parte, nel settore dell'industria alimentare esistono innumerevoli esempi di brand italiani di fama mondiale che devono il loro successo al mix di valori positivi e suggestioni (oltre a qualità oggettive) proveniente dall'incontro tra "company brand equity" e "Country image". "E' generalmente riconosciuto che i prodotti tipici rappresentano la parte più attrattiva e reputata del nostro sistema agroalimentare, dunque in grado di operare come baluardo contro l'invasione di alimenti a basso costo e, più in generale, di sostenere l'intera produzione agricola e agroalimentare nazionale."¹¹⁹

Dagli anni Ottanta nasce anche la *comunicazione integrata d'impresa*, intesa come processo strategico di creazione di un'immagine, di un brand ben definito. Per un'organizzazione aziendale, tenere sotto controllo l'immagine vuol dire dunque fornire ai diversi destinatari del messaggio un'idea uniforme e non distorta della propria reale identità. L'immagine di un'azienda o di un ente deriva quindi da alcuni elementi fondamentali: da ciò che essa è realmente, da come vorrebbe essere e soprattutto dalla percezione che ne hanno il pubblico ed i suoi dipendenti. Su ognuno di questi elementi è possibile intervenire, attraverso una strategia mirata, sulle varie forme di comunicazione (identità visiva, pubblicità, relazioni esterne e comunicazione interna), che generalmente nascono e si sviluppano a partire dalla ideazione del marchio e dell'eventuale logotipo aziendale. In questo contesto, il *marchio*, ovvero il simbolo che identifica l'azienda, ha all'interno del progetto strategico un valore unico ed imprescindibile: è come un sigillo di garanzia, un simbolo di qualità, un segno inconfondibile di riconoscimento. Esso è dinamico e flessibile tanto quanto l'azienda che identifica e tali caratteristiche gli permette di evolversi nel tempo, anticipando oppure seguendo gli sviluppi dell'azienda che rappresenta: in questo modo, il marchio diventa il principale strumento di comunicazione esterna per quel che riguarda i valori, la cultura e la filosofia dell'azienda.



Figura 18. Le principali private label diffuse in Italia.

Negli anni Novanta, due fenomeni costrinsero i brand nel settore alimentare a mutare le proprie strategie di affermazione sul mercato e, in definitiva, causarono una fase di crisi per i grandi marchi alimentari: il primo fu lo sviluppo, in Italia, dei brand della grande distribuzione (Conad, Esselunga, Coop) e allo stesso tempo l'arrivo di "private labels" di grandi società distributive (come Carrefour e Auchan) che cominciarono a commercializzare i propri prodotti; il secondo fenomeno fu la diffusione di grandi catene di discount che vendevano prodotti "unbranded"¹²⁰.

¹¹⁹ Tratto dal Paper a cura di Arfini, Belletti e Marescotti, *Prodotti tipici e denominazioni geografiche. Strumenti di tutela e valorizzazione*, Gruppo 2013, 2010, p. 7. (Cfr.: <http://www.gruppo2013.it/working-paper/Documents/Prodotti%20tipici%20e%20denominazioni%20geografiche.pdf>).

¹²⁰ Mauro Ferraresi, *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, cit., pag. 37.

Un aspetto particolare dei marchi italiani nel comparto alimentare è il seguente: due terzi dei marchi in commercio e reclamizzati, a differenza di quanto accade all'estero, ripropongono il *nome della famiglia*, e non quello di un prodotto cui si lega un'immagine di vita o di ambiente di consumo. Inoltre, soltanto il 15-18% dei prodotti dell'industria alimentare avevano un marchio conosciuto, cui corrispondeva una organizzazione distributiva in grado di coprire l'intero mercato nazionale. La produzione restante derivava da una *serie dispersa di produttori* più o meno sconosciuti. In questo assieme scombinato di forze troppo piccole, disperse, non organizzate, l'industria non riuscì ad esprimersi con grandi indirizzi produttivi perché condizionata da un lato dalla difficoltà di rifornirsi di materie prime e poi per le difficoltà all'interno del complesso mercato della distribuzione, anch'esso molto dispersivo¹²¹.

Ma in questo periodo è la concezione stessa di prodotto alimentare a mutare: da prodotto destinato a soddisfare un'esigenza di alimentazione generica, il prodotto alimentare in generale assunse gradualmente il carattere di prodotto nutrizionale *specifico* volto a tutelare la salute del consumatore. La nuova concezione nutrizionale del prodotto aumenta l'esigenza dell'impegno in ricerca da parte delle imprese operanti nel comparto alimentare. L'accresciuto contenuto di *ricerca* nei prodotti alimentari e la conseguente necessità di ripartire su volumi di produzione ampi i relativi costi è stata una delle cause della crescente tendenza all'internazionalizzazione delle imprese. Nel complesso panorama dell'industria alimentare italiana degli ultimi tre decenni del Novecento, ciascuna impresa adotta un percorso evolutivo differente. Il brand cambia conseguentemente e riflette l'evoluzione della corporate strategy.



Figura 19. Il marchio Voiello, acquisito da Barilla.

La Barilla si occupa, in questi decenni, di portare avanti il proprio business principale con una duplice strategia di differenziazione e diversificazione. La differenziazione del prodotto rispetto ai numerosi concorrenti rappresentò un elemento fondamentale per aumentare la fedeltà dei consumatori e diventare leader nel settore. Per quel che riguarda la diversificazione della produzione, essa fu favorita dalle numerose acquisizioni e dalla creazione di una nuova linea di prodotti soprattutto nel mercato dei prodotti da forno. La Barilla attraversò una fase molto complessa negli anni Settanta, sotto il controllo della multinazionale americana Grace¹²². Tuttavia, continuò ad essere molto attiva sul mercato italiano. I principali obiettivi di questi anni furono da una parte la *diversificazione*, effettuata con diverse tattiche: l'acquisizione di piccole imprese tradizionali e l'innovazione di prodotto, con l'introduzione di nuove linee e brand differenziati. Una delle prime acquisizioni del gruppo Barilla interessò la *Voiello*, industria cardine della produzione pastaia napoletana e specializzata nella tradizionale *trafilatura al bronzo*.

¹²¹ Informazioni tratte dall'Archivio storico del Sole24ore.

¹²² Informazioni tratte dal fascicolo "La Storia di Barilla".

(Cfr. <http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/la-storia-di-barilla.html>).

A differenza delle linee della pasta con marchio Barilla, l'acquisizione della Voiello consentì al gruppo di rivolgersi ad un *mercato di nicchia*, quindi a consumatori esigenti e attenti alle materie prime e al livello qualitativo, ed allo stesso tempo con una maggiore elasticità rispetto al prezzo. L'acquisizione avvenne in un momento strategico: infatti, a partire dagli anni Settanta i consumi degli italiani si orientarono sempre più verso prodotti di alta qualità e sugli ingredienti più caratteristici della dieta mediterranea. La Barilla acquisì il pieno controllo dell'impresa ed effettuò inizialmente un *risanamento* dal punto di vista finanziario e patrimoniale. Fu acquisito il nuovo stabilimento di Marcianise e la produzione venne "ridisegnata" da Giugiaro, esperto di design¹²³.



Figura 20. Confezioni di biscotti (anni Ottanta).

Contemporaneamente, nel 1975 nacque il marchio *Mulino Bianco*, sotto il cui ombrello si posizioneranno prodotti da forno, biscotti e merendine. La nuova linea di prodotti derivò da una scelta strategica necessaria per rispondere alla crisi economica degli anni Settanta e, soprattutto, ad un provvedimento del governo italiano che impose il *blocco dei prezzi* su alcuni generi alimentari tra cui anche la pasta.

Fu per questo motivo che la Barilla si rivolse al mercato dei prodotti da forno. Il nome e il logo prescelti per il nuovo brand - così come l'attenzione alla qualità degli ingredienti - rispondevano a nuove tendenze culturali e di consumo orientate verso il recupero di valori legati alla natura e alla tradizione che proprio in quegli anni inizia ad affermarsi.

Le prime confezioni dei prodotti Mulino Bianco sono in tipico *stile inglese*, così da richiamare la tradizione del tè. Si lavorava sulla produzione di una linea di biscotti di ispirazione anglosassone. A questa seguirono gli studi sulle confezioni contraddistinte dal marchio Mulino Bianco ma nel classico stile di Barilla, con sfondo blu e grafica coordinata ai prodotti del gruppo. Infine, la soluzione definitiva fu l'adozione una grafica completamente nuova, caratterizzata da fondo caldo giallo e dalla presenza di un antico *mulino* destinato a divenire l'emblema della nuova marca. Con l'introduzione, nel 1974, della *confezione a sachetto*, che richiama gli involucri dei fornai, si definisce l'aspetto originale dei prodotti del marchio Mulino Bianco, che successivamente verrà imitato dagli altri concorrenti del settore.

Il sistema di *comunicazione* del nuovo brand venne inizialmente costruito partendo dai bisogni latenti degli italiani negli anni Settanta che manifestavano un crescente interesse per:

- il ritorno alla campagna;
- ingredienti naturali e genuini;

¹²³ Informazioni tratte dal fascicolo "La Storia di Voiello".

(Cfr.: <http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/voiello.html>).

- prodotti artigianali;
- valori tradizionali (la ricerca di un mondo vero, rassicurante, sano e ricco di buoni sentimenti)¹²⁴.

Per circa un decennio, la comunicazione Mulino Bianco si incentrò sull'immagine fortemente evocativa della *Valle Felice*, il luogo idilliaco dove si colloca il Mulino, fra campi di grano, corsi d'acqua e mucche al pascolo. L'head-line della campagna stampa era: "*Mangia sano, torna alla natura*".

Il marchio così strutturato, per le sue caratteristiche simboliche, esprimeva già da solo un insieme di valori e significati immediatamente percepibili dai consumatori. Solo nel 1976 Barilla lanciò per Mulino Bianco la prima campagna televisiva con il classico Carosello, mentre nel 1979 avvenne il lancio della campagna pubblicitaria dell'*abecedario*. Il progetto dell'agenzia *Troost, Campbell & Ewald* era ricco di suggestioni: evocava il mondo agreste d'inizio secolo, la natura e i comportamenti genuini dettati dalla tradizione.

Nasceva dall'esigenza di favorire l'identificazione dei vari tipi di biscotto all'interno della linea attraverso l'enfatizzazione dell'ingrediente più significativo. Ogni annuncio evidenziava una lettera dell'alfabeto che corrispondeva alla prima lettera del nome del biscotto. Questo modulo fu ritenuto talmente valido che le



Figura 21. Pubblicità dei prodotti Mulino Bianco (1985)

grandi lettere furono utilizzate anche sulle confezioni.

Nel frattempo, nel 1979, Pietro Barilla *riacquistava l'azienda* di famiglia e riprendeva il controllo, tra le altre cose, anche della strategia di comunicazione d'impresa. La Barilla risultava essere un gruppo articolato in sei stabilimenti in Italia, con un discreto grado di internazionalizzazione, circa 2.000 dipendenti e quote rilevanti sul mercato italiano della pasta (18%) e dei prodotti da forno (10%).¹²⁵

Nel 1982, la comunicazione pubblicitaria Mulino Bianco si arricchì di un personaggio che riuscì a conquistare i bambini italiani per quasi dieci anni: il *Piccolo Mugnaio Bianco*, protagonista di divertenti cortometraggi animati, ideato e disegnato da una delle più importanti illustratrici italiane del Novecento, Grazia Nidasio.

L'obiettivo è quello di rilanciare i valori fondamentali dell'azienda, racchiusi dal binomio *tradizione/innovazione*. Nel 1984 la Barilla era già l'impresa leader sul mercato italiano ed internazionale, avendo registrato una crescita notevole nei vari settori in cui operava, con aumento di quote di mercato. In particolare nelle paste alimentari il gruppo parmense, nonostante sia sempre stato un mercato sostanzialmente stazionario, ha registrato un incremento del 16,4% nel 1984 che ha così permesso un ulteriore rafforzamento della *leadership*.

¹²⁴ Le informazioni sulle strategie di comunicazione del brand Mulino Bianco e le relative immagini sono tratte dal sito web <http://www.mulinobianco.it/storia-e-pubblicita>.

¹²⁵ Informazioni tratte dall'archivio d'impresa del SAN (Sistema Archivistico Nazionale). (Cfr. <http://www.impresesanbeniculturali.it/web/impreseprotagonisti>).

Nel complesso, il gruppo conseguì una quota di mercato del 25% - comprendendo dunque pure il marchio Voiello. Anche per i prodotti da forno l'azienda risultava essere leader del mercato con il marchio Mulino Bianco, avendo realizzato un fatturato superiore del 45% rispetto all'83. La Barilla ha quindi migliorato le posizioni nei vari segmenti di mercato dove ha accentuato la propria preminenza: nelle merendine, nei biscotti, nelle fette biscottate, nel pan carré e nei grissini.

Le vendite estere hanno raggiunto i 70 miliardi, con un aumento del 25% rispetto all'anno prima. I Paesi maggiormente interessati alle esportazioni del gruppo erano principalmente quelli europei, ma degna di rilievo era anche la recente espansione sul mercato giapponese, facilitata da un accordo di collaborazione con un'azienda locale.

Consolidata la leadership nella pasta, dalla fine degli anni Ottanta la Barilla ha puntato con decisione a completare la gamma dei *prodotti da forno*. Da qui deriva la scelta strategica del lancio delle *torte pronte*, un mercato del tutto nuovo in Italia ma che, proprio per questo, veniva considerato di grande interesse¹²⁶. Sempre al passo con l'evoluzione dei valori e dei costumi, dal 1989 la Barilla modificò la campagna



Figura 22. I gadget utilizzati negli anni Ottanta per la campagna pubblicitaria dei prodotti del Mulino Bianco.

pubblicitaria del brand Mulino Bianco. L'Agenzia *Young & Rubicam*, che nel frattempo ha preso in mano la comunicazione Mulino Bianco, scelse di abbandonare lo scenario agreste della "Valle Felice" e cercare di inserire i valori e i sentimenti di quel mondo nella realtà odierna, ricreando piccole scene familiari.

Tuttavia, questa nuova brand image non riuscì a raggiungere la stessa popolarità sul mercato della precedente, la quale invece era riuscita ad interpretare brillantemente le aspirazioni ed i desideri degli italiani. Nel 1983 nelle confezioni di merendine Mulino Bianco fanno la loro comparsa le "Sorpresine", nate dalla collaborazione con Graziella Carbone: piccoli gadget destinati a diventare oggetti di culto per i bambini degli anni Ottanta. Nel 1990 la Barilla un altro passo importante nel campo pubblicitario, con la materializzazione del Mulino, ambientato nelle colline senesi, in uno spot televisivo dedicato alla famiglia di prodotti del Mulino Bianco, firmato da Giuseppe Tornatore con le musiche di Ennio Morricone¹²⁷.

¹²⁶ F. Tamburini, "Barilla punta all'Europa", articolo del 26-05-1987, Il Sole24ore.

¹²⁷ Informazioni tratte dai fascicoli "Storia della comunicazione Barilla" e "La Storia del Mulino Bianco"

(Cfr. vedi i seguenti siti: <http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/storia-della-comunicazione-barilla.html>; <http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/mulino-bianco.html>).



Figura 23. Marchio Barilla (1969).

Anche per il brand principale, la Barilla adottò campagne pubblicitarie che prediligevano annunci sulle confezioni e sulla carta stampata. Valori come l'ottimismo, il buonumore e la dimensione, anche sociale, del mangiare bene insieme fanno da sfondo alle campagne “Barilla... e ritrovi il gusto del mezzogiorno” (1982) “Barilla vi fa sentire sempre al dente” (1984) e “Dove c'è Barilla, c'è casa” (1985), incentrate sui sentimenti e sulla famiglia, in linea con il principale target dell'impresa, confermando la corrispondenza tra la pasta Barilla e i sentimenti legati alla casa. Il marchio principale invece restò identico per due decenni, senza subire modifiche dopo il restyling del 1969. L'expertise riconosciuta alla Barilla, data dalla presenza storica sul mercato italiano e sulla notorietà, fu un fattore che ne favorì l'espansione anche a livello internazionale, poiché anche i consumatori stranieri la identificavano immediatamente con la vera pasta italiana, riconoscendole un livello qualitativo elevato. Un ottimo risultato è stato ottenuto anche nel comparto dei prodotti da forno: all'estero la Barilla scelse di posizionarsi nel mercato dei biscotti e, pur non riuscendo a battere le storiche aziende leader del settore, ottenne un riscontro molto positivo¹²⁸. Di seguito sono riportati i dati relativi all'anno 1987.

**Tab. 14 – I PRINCIPALI BRAND IN EUROPA
NEGLI ANNI OTTANTA (Quote di mercato in %)**

PASTA	
Gruppo Barilla	15,5
Gruppo B.S.N.	8,7
Birkel	4,2
Rivoire et Carre Lustucru	4,0
Buitoni	3,0
PRODOTTI DA FORNO	
United Biscuit	8,5
General Biscuit	8,0
Nabisco	7,0
Bahlsen	6,5
Gruppo Barilla	5,0

Fonte: Archivio storico del Sole24ore, articolo del 26-02-1987.

Nel 1987 importanti investimenti sono stati realizzati per gli impianti di Caserta, Foggia, Potenza, Matera e per l'acquisizione della *Rio* di Valencia che produce biscotti e pasta in Spagna. Il fatturato realizzato sui mercati esteri è ammontato a 170 miliardi. Con l'acquisizione della *Forneria del Garda* e la partecipazione nella *Laboratori riuniti Tre Marie Spa* di Milano, le unità produttive del gruppo Barilla sono salite a 17, di cui 8 nel Nord Italia, 9 nel Centro Sud e una in Spagna. Il numero dei dipendenti diretti è aumentato a 5.107 unità.

¹²⁸ Archivio storico del Sole24ore, articolo del 26-02-1987.

Particolare rilievo assunse, sempre nello stesso anno, la realizzazione del primo Centro sperimentale per le attività di ricerca e di innovazione tecnologica, situato a Parma¹²⁹. In seguito all'incorporazione della *Sae* e della *Forneria del Sole*, ambedue di Caserta, la Voiello ha registrato nel 1987 un fatturato di 116 miliardi, con un utile netto di 7,2 miliardi¹³⁰.

Nel corso del 1988 è proseguita la politica di sviluppo del gruppo e gli investimenti in impianti hanno superato i 150 miliardi rispetto ai 126 dell'esercizio precedente. In particolare, sono stati realizzati il raddoppio dello stabilimento per prodotti da forno di Melfi, la costruzione del nuovo pastificio di Matera e il potenziamento del pastificio Voiello di Caserta. La crescita nell'attività è risultata così equilibrata nei due settori della pasta e dei prodotti da forno, comparti nei quali il gruppo Barilla è leader in Italia con quote di mercato rispettivamente del 32% e del 26,5%. Negli obiettivi di Barilla c'è anche l'acquisizione di una posizione di rilievo nel mercato dei condimenti, un prodotto considerato strategico per la pertinenza rispetto agli altri business. La ricerca sulla nuova linea di sughi pronti è durata cinque anni ed è costata più di nove miliardi, con notevoli potenzialità sia in ambito nazionale che all'estero.

Alla fine degli anni Ottanta il mercato della pasta fresca fu scelto dai grandi gruppi alimentari per lanciare nuove iniziative e rafforzare le proprie posizioni, alcuni andando a caccia di aziende da acquistare, altri preferendo la diversificazione della produzione interna. Un comparto questo che, pur essendo difficile da stimare per via dell'importanza delle produzioni artigianali, era valutato intorno a 150-170 miliardi di lire contro i 3mila miliardi delle vendite di pasta secca. L'attenzione rivolta a questo settore derivava dall'osservazione del *trend positivo* di espansione delle vendite, intorno al 5%, contro una sostanziale stabilità del mercato della pasta di semola e all'uovo.

Tra i vari produttori artigianali dispersi in tutto il territorio italiano, anche il *Pastificio Giovanni Rana* fu beneficiario del trend di crescita del comparto della pasta fresca, attirando l'attenzione delle grandi multinazionali alimentari di tutto il mondo. In questo scenario vanno a collocarsi le insistenti offerte di acquisizione da parte dei grandi gruppi del settore (soprattutto Barilla, Kraft, Nestlé e Star). Tuttavia, al contrario di altri piccoli produttori che scelsero di approfittare delle acquisizioni per la possibilità di ricevere finanziamenti, la strategia scelta da Rana fu sempre fermamente orientata all'*indipendenza* dell'azienda. A fronte dei continui rifiuti, le grandi industrie del comparto della pasta (Barilla, Buitoni e Kraft, che invece acquisì il marchio Fini) decisero di entrare comunque nel mercato introducendo una nuova di prodotti con i propri marchi: si sviluppò così, a partire dagli anni Novanta, uno scenario competitivo aggressivo caratterizzato da ingenti spese in pubblicità e più promozioni sui prezzi.

Il *Pastificio Rana* rispose ai cambiamenti del mercato rinnovando innanzitutto la gestione dell'impresa, che passò quindi da un modello a conduzione familiare ad azienda industriale di rilievo internazionale, attenta all'innovazione tecnologica e allo sviluppo pur mantenendo i propri valori tradizionali.

¹²⁹ Archivio storico del Sole24ore, articolo del 31-05-1988, Speciale Assemblee.

¹³⁰ Archivio storico del Sole24ore, articolo "Per Voiello profitti oltre 7 miliardi?", data 21-06-1988.

La strategia aziendale prevedeva alcuni punti fondamentali:

- L'ampliamento della struttura aziendale;
- La creazione di una nuova rete nazionale di concessionari;
- La stipulazione di contratti nazionali con la grande distribuzione;
- L'intensificazione della comunicazione pubblicitaria;
- Individuare partner commerciali nei principali Paesi europei¹³¹.



Figura 24. La distribuzione nazionale della ditta Giovanni Rana tra gli anni Ottanta e Novanta.

L'obiettivo della comunicazione dell'azienda Rana è stato principalmente quello di creare una immagine di marca molto forte, capace di suscitare fiducia nei consumatori e di legarsi ai valori fondamentali del brand: *tradizione, genuinità, innovazione ed alta qualità*. Quest'ultimo elemento è sempre stato al centro delle campagne pubblicitarie, nel tentativo di differenziare il prodotto per le sue caratteristiche di bontà e genuinità.

Le campagne pubblicitarie degli anni Ottanta e Novanta hanno sfruttato soprattutto il grande schermo per raggiungere in modo capillare le famiglie italiane. La prima risale al 1987 e riguardava i tortellini. Analogamente a quanto fu fatto, nello stesso periodo, dalla Barilla per i prodotti del Mulino Bianco, anche il Pastificio Rana ha utilizzato per la comunicazione la rievocazione di un mondo ideale, la campagna, nel quale ricreare scene autentiche di vita familiare per evidenziare il legame dell'azienda con la tradizione. La pubblicità della pasta Rana sottolinea il posizionamento dell'azienda evidenziando il legame con la tradizione e la genuinità. La *promessa di marca* è legata alle caratteristiche del prodotto e ha l'obiettivo di rassicurare i consumatori sulla qualità degli ingredienti utilizzati, soprattutto per il ripieno, elemento verso il quale vi era ancora una certa reticenza. Lo spot del 1989 consisteva nella rivisitazione della favola "Alice nel Paese delle Meraviglie": la bambina saltava in un pacco di pasta fresca per scoprirne il contenuto. L'*escamotage* dello spot esortava i consumatori, curiosi ed esigenti, alla ricerca di prodotti genuini come quelli del pastificio Rana. Servì quindi per rafforzare il posizionamento e la brand image dell'azienda. Il periodo che va dal 1990 al 1993 fu fondamentale per l'evoluzione della comunicazione esterna di Rana. L'industria alimentare fu seriamente messa alla prova dalla comparsa di prodotti *unbranded* e dalla *competizione* delle multinazionali del food, fenomeni che comportarono difficoltà soprattutto per le piccole industrie alimentari italiane. L'obiettivo della strategia di comunicazione adottata in questo contesto da Rana fu quello di *differenziare* ulteriormente i prodotti, capitalizzando sugli asset della tradizione, genuinità

¹³¹ Gabardi Emanuele, *FOOD. Sette casi di comunicazione di brand alimentari*, cit., pp. 121-125.

ed artigianalità. Fu così che nacque l'idea di presentare negli spot il fondatore dell'azienda, Giovanni Rana, come garante dei propri prodotti.

La nuova campagna pubblicitaria ebbe un notevole successo, come dimostrano l'aumento degli *indici di notorietà* (dal 44,7% del 1990 al 69,2% del 1993) e una consistente quota di mercato (il 34% nel 1993).¹³² Diverso fu il percorso di espansione e di specializzazione scelto dall'azienda *Buitoni*. Nel 1985 il marchio fu oggetto di restyling ed il nome fu iscritto in una cornice ovoidale gialla e rossa. Dopo le vicende turbolente legate ai diversi tentavi di acquisizione, nel 1988 l'azienda fu acquistata dalla Nestlé. A partire da quell'anno fu ridisegnato anche il marchio, caratterizzato dal lettering in corsivo di colore rosso su sfondo giallo e caratterizzato dalla sottolineatura come garanzia di genuinità per il consumatore¹³³.



Figura 25. Il marchio Buitoni rispettivamente nel 1985 e nel 1988.

La strategia di differenziazione di Buitoni non fu mai all'altezza del principale competitor, tanto che pur avendo iniziato il processo di internazionalizzazione con diversi decenni d'anticipo, la qualità dei prodotti veniva pur sempre percepita come mediocre ed inferiore rispetto alle altre imprese italiane produttrici di pasta. Nestlé, dal momento dell'acquisizione nel 1988, apportò ai prodotti del marchio Buitoni un valore aggiunto soprattutto in termini di innovazione tecnologica.

Infatti, la multinazionale svizzera ha sempre investito in R & S una ingente cifra al fine di conseguire competenze distintive in ogni ambito di operatività. Tali investimenti hanno conferito ai marchi del portafoglio Nestlé un vantaggio competitivo nel terreno della *innovazione di prodotto*. Nestlé inoltre ha trasferito a Buitoni molte competenze relative all'aspetto tecnico-produttivo nel settore dei surgelati e dei prodotti freschi. Dagli anni Novanta, Buitoni è diventata un brand altamente tecnologico rispetto alla media del settore e la *mission* di Casa Buitoni è divenuta quella di migliorare costantemente la *sperimentazione* di nuove ricette per combinare i benefici nutrizionali degli ingredienti mediterranei con il gusto della cucina italiana¹³⁴. La dieta mediterranea rappresenta il modello alimentare a cui il brand si ispira, con l'obiettivo di incoraggiare e supportare il consumatore nel compiere scelte consapevoli sul proprio stile alimentare.

¹³² Gabardi Emanuele, *FOOD. Sette casi di comunicazione di brand alimentari*, cit., pp. 125-127

¹³³ Le informazioni sul marchio sono tratte dal sito <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/buitoni.php>

¹³⁴ Informazioni tratte dal sito Nestlé, *Ricerca e Sviluppo in Casa Buitoni*. (Cfr. http://www.nestle.it/rnd/casa_buitoni).

Non a caso, l'espansione dell'azienda si è andata sempre più specializzando su paste fresche e prodotti già pronti e surgelati (pizze, risotti, salse), il cui consumo ha avuto notevole diffusione proprio a partire dalla fine degli anni Ottanta.



Figura 26. Pubblicità francese dei ravioli pronti Buitoni (anni Novanta).

La comunicazione pubblicitaria cominciò quindi a basarsi sempre più spesso su valori come la semplicità, genuinità e facilità di preparazione e consumo, ponendo l'attenzione soprattutto sulle occasioni di consumo. Questi prodotti hanno avuto grande successo anche sui mercati internazionali: la grande distribuzione del marchio Nestlé ha permesso a Buitoni di far arrivare i propri prodotti in tutto il mondo ed ha attirato i consumatori, che finalmente potevano gustare piatti veloci della tradizione culinaria italiana, con minimo sforzo e massima soddisfazione. I consumatori che accolsero meglio i prodotti pronti Buitoni furono sicuramente i francesi, da sempre amanti della pasta e delle zuppe italiane.

Gli spot pubblicitari dei prodotti Buitoni si affidano dalla metà degli anni Novanta, con il lancio della nuova linea *Cucina Creativa*, all'ironia dell'attore Diego Abatantuono che diventa il volto principale della strategia di comunicazione dell'azienda. L'atteggiamento scherzoso con cui Abatantuono si cimenta in cucina evoca un'atmosfera allegra, suscitando nei consumatori l'idea della semplicità con cui è possibile utilizzare i prodotti Buitoni per creare piatti gustosi e genuini.

Con l'acquisizione, nel 1997, del brand *Valle degli Orti*, la Nestle cominciò a progettare delle campagne pubblicitarie integrate, inserendo il nuovo brand a fianco di quello ormai consolidato della Buitoni, nel tentativo di rendere compatibili e sempre più simili i mondi delle due marche, ciascuna delle quali già dotata di un'identità ben definita e radicata nell'immaginario del consumatore. Un esempio di ciò è lo spot televisivo risalente al 1998 della "Zuppa Rustica", nel quale ha partecipato lo stesso Abatantuono. Nello spot vi sono due personaggi: Abatantuono (rappresentazione del brand Buitoni) ed un anziano contadino (che rappresenta il brand Valle degli Orti). I due cominciano a scambiarsi battute nel contesto di un paesaggio di campagna.

Il centro del messaggio è costituito dagli ingredienti della zuppa e dall'elogio delle loro caratteristiche, mentre una sequenza rallentata riprende in dettaglio una mano femminile che sfoglia una spiga di grano, i chicchi che cadono, quindi la busta del prodotto surgelato ed infine la zuppa versata in pentola. Queste immagini sono accompagnate dalla voce fuoricampo di Abatantuono che sottolinea la rapidità di preparazione del prodotto ("Buona e pronta in 20 minuti").

Lo spot si chiude con un'immagine molto ricorrente nelle pubblicità dei prodotti alimentari: un pasto conviviale. L'inquadratura finale è per la confezione, con la sovrimpressione del logo e del pay-off di Buitoni¹³⁵.

L'altra grande azienda di proprietà della famiglia Buitoni, la *Perugina*, visse in questi stessi anni vicende altrettanto travagliate. Dopo aver fatto il suo esordio nella Borsa italiana nel 1972, nel 1981, pur restando nel gruppo IBP, venne scorporato il ramo dolciario dell'azienda, che passò sotto il controllo di una società controllata (la *Ultra Spa*). La nuova società Perugina Spa viene ricapitalizzata: si passa da 30,5 a 42,5 miliardi di lire di capitale sociale.

Gli anni '80 sono stati anni effervescenti, allegri. La Perugina ha sperimentato in questi anni un modo nuovo di pubblicizzare il proprio prodotto principale, il bacio. Telefoni, macchine da scrivere, moto, juke-box, ombrelli: tantissimi oggetti di uso comune vengono ricoperti dalle classiche stelline sul fondo blu. In questo periodo viene anche lanciata la prima campagna pubblicitaria rivolta ai giovani: nel 1981 fu inventato il Tubo di Baci Perugina, un'icona che è riuscita a conquistare il nuovo target con messaggi meno raffinati e più divertenti. Risale infatti al 1988 arriva un tormentone che entra nella storia del cioccolatino: lo slogan "Più Baci più piaci"¹³⁶.



Figura 27. L'originale confezione a tubo dei Baci Perugina con pay-off degli anni Ottanta.

Nel corso degli anni Ottanta il marchio fu rinnovato due volte¹³⁷. L'elemento di principale innovazione rispetto al marchio dei decenni precedenti è sicuramente l'introduzione del color oro accanto al classico blu sullo sfondo. Il marchio del 1985 è racchiuso una forma geometrica color oro, molto lineare.

Il logo, in termini di stile grafico, è rimasto identico a quello risalente agli anni Quaranta e anche il celebre simbolo, il grifone, ha mantenuto la stessa rappresentazione.

¹³⁵ P. Braga, *L'attivazione della dimensione assiologica in una campagna pubblicitaria: il caso Valle degli Orti*, in R. Eugeni e A. Fumagalli, *Semiotica della pubblicità: Metodi, teorie, storie*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 2014, pp. 74-97.

¹³⁶ Per la storia della comunicazione dei Baci Perugina e relative immagini si rimanda al sito: <https://www.baciperugina.it/storia>.

¹³⁷ Le informazioni sull'evoluzione del marchio Perugina sono tratte dal sito del Museo del marchio italiano. (Cfr. <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/perugina.php>).

Sotto il nome invece è stato inserito l'anno di fondazione. A distanza di soli quattro anni seguì un ulteriore restyling: notiamo che la forma del logo diviene un semicerchio racchiuso da un contorno dorato molto più sottile, il nome dell'industria è messo più in evidenza poiché non è più bianco con contorno dorato bensì di colore dorato uniforme. Lo sfondo blu ed il bordo sottile del logo richiamano l'attenzione sul contenuto e soprattutto sul simbolo del grifone posto sulla parte superiore, ingrandito ed arricchito di più dettagli grafici. Inoltre è stata rimossa l'indicazione dell'anno di fondazione, ritenuta superflua rispetto agli altri simboli grafici.



Figura 28. Il marchio Perugina rispettivamente nel 1985 e nel 1989.

Nel 1988 Perugina passò sotto il controllo di Nestlé Italiana Spa, essendo stata acquisita dalla multinazionale svizzera insieme alla consociata Buitoni. Da allora Nestlé ha continuato ad investire nell'industria dolciaria mantenendo intatti lo spirito e i valori che da sempre hanno contraddistinto la Perugina, portando lo stabilimento ad essere uno dei principali in Europa per la produzione del cioccolato. Alla fine degli anni Novanta, *Perugina* e *Alitalia* crearono una campagna pubblicitaria congiunta per i Baci: il Boeing 747-200 I-DEMF "Portofino", che operava sulla rotta *Roma-New York*, assunse, tra il 1997 e il 1999, una veste dedicata al cioccolatino: il bianco era sostituito dal blu, le bande verdi e rosse tipiche di Alitalia da altre argentee. La Perugina portò così ai massimi livelli quella che fu una peculiarità delle sue campagne pubblicitarie dagli anni Ottanta: rievocare tramite oggetti di uso collettivo l'indistinguibile incarto stellato. Celebre è rimasta la frase scritta sulla fiancata: "*Baci dall'Italia. Baci da Alitalia*"¹³⁸.



Figura 29. Il Boeing 747-200 I-DEMF "Portofino" della pubblicità Perugina in collaborazione con Alitalia.

¹³⁸ Per la storia della comunicazione dei Baci Perugina e relative immagini si rimanda al sito: <https://www.baciperugina.it/storia>.



Figura 30. Pubblicità della Nutella (anni Ottanta).

La Ferrero, industria dolciaria di Alba, negli anni Settanta continuò il proprio inarrestabile processo di espansione nel comparto dolciario, arrivando nel giro di un decennio a vantare una presenza internazionale in tutti i continenti. Dopo la fondazione, nel 1969, della subholding americana, nel 1972 vennero istituite società commerciali e stabilimenti produttivi in Canada ed America Latina¹³⁹ (tra cui le due sedi commerciali *Ferrero do Brasil Ltd* e *Ferrero SA* in Messico).

La creatività ed originalità dei prodotti Ferrero diede vita a prodotti sempre nuovi e a packaging originali, e svolsero essi stessi un'ottima funzione di differenziazione dei prodotti rispetto alla concorrenza.

Nel 1973 è stata invece costituita in Lussemburgo la top holding *Ferrero International*, con un capitale di 6,5 milioni di franchi svizzeri. Nella nuova società sono state conferite le partecipazioni estere della Ferrero (ad eccezione della tedesca e delle società del centro e del sud America). E' stato un processo di riorganizzazione estremamente importante nella storia dell'azienda, in quanto ha segnato il definitivo passaggio da una dimensione europea ad una *mondiale*. Nel 1981 la società "P. Ferrero e C." si è trasformata in holding industriale, raggruppando la *Ferrero Spa* (la società operativa), la *Ferrero Sud* e le *Officine Meccaniche Specializzate*, che dal 1976 si occupano della progettazione e della costruzione dei macchinari esclusivi degli stabilimenti aziendali¹⁴⁰.

Per quanto riguarda i prodotti, l'orientamento dell'azienda fu per tutto il periodo quello della diversificazione, con introduzione di nuovi prodotti e addirittura di brand autonomi. Nel 1972 fu ideato il famoso tè in brik dal nome "Estathé", una delle prime bevande monodose, per incontrare le esigenze di praticità dei consumatori italiani di tutte le fasce di età. Sempre per un'idea di praticità, furono ideate e recepite dai consumatori sin da subito in modo positivo le confezioni monodose di Nutella e le pratiche confezioni plastificate delle caramelle Tic Tac.

In questi anni l'attenzione dell'azienda si rivolse sempre più spesso ai consumatori più piccoli: in quest'ottica fu decisa l'indipendenza del brand Kinder, applicato ai prodotti della Ferrero a base di cioccolato, con la creazione della "*Kinder Division*".

Il primo prodotto del brand fu la classica "Barretta" di cioccolato al latte (1968), cui seguirono altri prodotti: nel 1976 fu ideata la barretta "Kinder Cereali", invece risale al 1991 la comparsa del primo snack

¹³⁹ Brochure "La storia di Ferrero" (Cfr. <http://www.ferrero.it/azienda/il-gruppo/una-storia-di-famiglia/una-grande-azienda>).

¹⁴⁰ G. Subbrero – "Ferrero. Storia.", cit., p. 2.

(Cfr. http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf).

croccante, il “Kinder Bueno”. È sicuramente il celebre ovetto di cioccolato al latte “Kinder Sorpresa” il più famoso dei prodotti Kinder.



Figura 31. Il Kinder Sorpresa, il prodotto più amato dai bambini per le piccole sorprese presenti all'interno.

Questo prodotto fu ideato nel 1974, pensato specificatamente per il target dei bambini dai 5 ai 12 anni. All'interno era possibile trovare piccoli gadget da collezione.



Figura 32. Due confezioni di Kinder Cioccolato in barrette, rispettivamente commercializzate sul mercato tedesco (in alto) e sul mercato francese (in basso).

La campagna pubblicitaria della Kinder fu differenziata rispetto al brand principale, ma anch'essa era orientata ai bambini come target di riferimento: non a caso, è rimasto nella storia della pubblicità il “*bimbo Kinder*”, il cui volto è raffigurato sulle confezioni di Kinder cioccolato. Furono usate immagini di bambini diversi a seconda del Paese in cui sarebbe stato commercializzato il prodotto: chiaramente si trattava di una strategia di marketing con l'obiettivo di *personalizzare* il prodotto per adattarlo a consumatori di diverse nazionalità.

Anche per quanto riguarda il brand principale, furono ideati nuovi prodotti a base di cioccolato. Tra questi, quello che raccolse il maggiore successo sia sul mercato italiano che a livello mondiale fu il *Ferrero Rocher*. Fu lanciato sul mercato nel 1982, contraddistinto da un incarto dorato per rivolgersi a consumatori sofisticati pur restando accessibile nel prezzo.

Nel 1984 il fatturato dell'azienda a livello globale, quindi considerando la top holding, raggiunse i 1400 miliardi di lire (contro i 1.233 del 1983) con un incremento delle vendite del 19,4% in termini monetari e del 9,4% in quantità¹⁴¹. Un quarto dei ricavi derivava dalle esportazioni a livello mondiale: solo l'export ha portato 203 miliardi, con un incremento del 30% rispetto all'anno precedente. In alcuni particolari segmenti la presenza della Ferrero era rilevante: era leader del mercato delle creme da spalmare a base di

¹⁴¹ M. Varengo, “FERRERO: IL GIRO D' AFFARI HA TOCCATO 1400 MILLARDP”, data 09-05-1985, Archivio Storico del Sole24ore.

cioccolato con la Nutella (80%), nel mercato dei prodotti a base di cacao con circa il 30% e in quello dei prodotti da forno con il 20%. Nel 1985, tra altre cose, iniziarono i lavori per costruire due nuovi stabilimenti nel Sud Italia. Il primo fu costruito a Balvano, in Basilicata, operativo sin dal 1987.

Ad esso seguì, nel 1994, la messa in funzionamento del secondo. Quest'ultimo in particolare fu costruito a Sant'Angelo dei Lombardi (Avellino) e fu realizzato anche per dare lavoro alle popolazioni colpite dal terremoto. L'azienda lo dedicò inizialmente alla produzione di Nutella e Duplo.

In questi anni la Ferrero si confermò come impresa leader del polo alimentare cuneese, di cui facevano parte anche altre imprese, tra cui la *Maina Spa* e *Balocco*, entrambe di Fossano ed entrambe specializzate nella produzione di panettoni, i torronifici, la *Accornero* e la *Audisio Industrie Alimentari Spa*, produttrici di fette biscottate. In particolare, la Audisio era al terzo posto per produzione e commercializzazione in Italia dopo Barilla e Buitoni, coprendo il 20% del mercato totale (77.000 quintali annui)¹⁴².

Gli investimenti, nel quinquennio 1981-85, sono arrivati ad una somma pari a 161 miliardi, ottenuti completamente da autofinanziamento.

Di questa cifra, 5 miliardi sono stati interamente impiegati per l'allestimento di laboratori di ricerca di base e applicata e per effettuare controlli di qualità sia sulle materie prime che sui prodotti finiti e relativi imballi¹⁴³. Negli anni '90, dopo la caduta del Muro di Berlino, iniziò per l'azienda una graduale apertura verso l'Est Europa, con l'apertura di sedi commerciali in Polonia, Ungheria e Repubblica Ceca e, infine, con la creazione di un nuovo stabilimento produttivo a *Belsk*, in Polonia (1996). Altre filiali sono state aperte anche in *America Latina* (Messico, Argentina e Brasile). Risale a questi anni il lancio sul mercato della nuova linea di prodotti freschi Kinder, derivante da una avanzata sperimentazione tecnologica di



Figura 33. La storica sede di Alba della Ferrero con i suoi dipendenti.

tipo avanzato¹⁴⁴. Nel 1993 morì Michele Ferrero, lasciando l'azienda ai figli Pietro e Giovanni. Essi diventarono Chief Executive Officers della top holding del Gruppo, la *Ferrero International*, con sede a Lussemburgo¹⁴⁵. L'azienda si presenta quindi come una grande multinazionale, mantenendo però quella caratteristica organizzazione su base familiare tipica dell'imprenditoria italiana.

¹⁴² L. Neri, "FERRERO, CUORE DOLCE DELLA PROVINCIA", data 24-07-1986, Archivio Storico del Sole24ore.

¹⁴³ A. Betti, "FERRERO VERSO QUOTA 2000", data 02-07-1986, Archivio Storico del Sole24ore.

¹⁴⁴ Brochure "La storia di Ferrero" (Cfr. <http://www.ferrero.it/azienda/il-gruppo/una-storia-di-famiglia/una-grande-azienda>). Ulteriori informazioni ed immagini tratte dal sito <http://www.ferrero.com/the-group/a-family-history/events/images-of-a-great-story>.

¹⁴⁵ F. Parvis – "Il valore del talento. Come i leader aziendali scatenano le capacità delle persone", Fazi Editore, Roma, 2002, pp. 222-225.



Figura 34. I gelati dei marchi Algida ed Eldorado negli anni Ottanta-Novanta.

Nel comparto dolciario, anche l'azienda *Algida* si affermò notevolmente in questo periodo, sfruttando una strategia di marca ben definita. In questi anni il gelato industriale, così come tutti gli altri prodotti preconfezionati, ha riscosso grande successo grazie al diffondersi di mode e per la praticità e semplicità del consumo: poteva essere comprato e consumato quando se ne aveva voglia, in qualsiasi momento della giornata, in famiglia, come piacevole conclusione dei pasti, oppure con gli amici. Dopo la grande crescita degli anni Settanta, all'inizio del decennio successivo le vendite ristagnano: d'altronde il mercato era per così dire maturo e saturo. Algida, acquisita già nel 1974 dal gruppo anglo-olandese *Unilever*, si interessò a marchi minori (Soave, Chiavacci, Eldorado...). Il primo gelato prodotto dall'azienda fu il *Cremino*: un gelato alla panna ricoperto

da cacao e sorretto da un bastoncino di legno. Nel 1976 venne lanciato su scala mondiale il celebre *Cornetto*, prodotto a livello industriale grazie al precedente acquisto, da parte di Unilever, del relativo brevetto in mano al gelataio *Spica* di Napoli¹⁴⁶.

Negli anni Ottanta si diffuse la moda del fitness e delle diete salutiste, ma nello stesso tempo vide diffondersi anche le mode alimentari americane. In questa epoca di contrasti, il gelato riusciva ad accontentare tutti, con la sua genuinità da un lato e la sua natura di snack veloce dall'altro¹⁴⁷.

Un nuovo marchio venne disegnato per Algida nel 1983 da *Bob Noorda*: presentava il sole arancione come elemento centrale e la scritta gialla in prospettiva con i contorni marroni. Ciò esprimeva la sintesi dei valori peculiari propri di Algida: i valori dell'estate, della libertà e delle vacanze. L'inarrestabile corsa verso la globalizzazione dei mercati abbatte le frontiere tra i singoli paesi e per questo si è sentita la necessità di assumere una posizione comune nelle diverse realtà dei singoli mercati. Pertanto, nel 1998, venne sviluppato a livello mondiale il solo marchio che faceva il verso ad un famoso slogan del *Cornetto* Algida e cioè "cuore di panna", disegnato da *Carter Wong Design* di Londra.

Il marchio raffigura, infatti, un doppio cuore stilizzato e formato da una stessa linea rossa che si muove a spirale con sottofondo giallo; i colori sono ancora quelli dell'estate. Il logotipo è realizzato con un carattere calligrafico di colore blu.

¹⁴⁶ Tratto da "Wikipedia" alla voce "*Algida*", ultima modifica 05.07.2015. (Cfr. <https://it.wikipedia.org/wiki/Algida>).

¹⁴⁷ Informazioni tratte dal sito <http://www.lastoriadelgelat.altervista.org/index.php/900/gelato-industriale>.

Il simbolo del cuore inserito nel logo del 1998 comincia ad essere usato a livello globale, creando una univoca reputazione nei consumatori a livello internazionale¹⁴⁸.



Figura 35. Il nuovo marchio Algida rispettivamente nel 1983 (a sinistra) e nel 1998 (a destra).

Nel periodo che comprende gli ultimi tre decenni del Novecento possiamo quindi dedurre che avvenne un'univoca evoluzione del brand alimentare italiano: in particolare, si ebbe il passaggio da strategie statiche basate sulla brand image a strategie più interattive basate sulla brand identity. Questo graduale passaggio a forme di comunicazione e pubblicità più strutturate e precisamente finalizzate a determinati obiettivi fu innanzitutto una necessità, motivata dal fatto che il settore vide accrescere costantemente il grado di concentrazione e dunque la competizione si fece sempre più serrata. Non era più sufficiente l'immagine di marca, bisognava quindi cominciare a dialogare con i propri consumatori per costruire relazioni stabili e durature.

E' bene quindi precisare che le due cose sono ben distinte: l'immagine di marca è un qualcosa di statico, passivo, riguarda la storia dell'impresa, mentre al contrario l'identità di marca deriva da scelte strategiche, di conseguenza è interattiva e strettamente dipendente dal modo in cui le aziende interagiscono con i propri consumatori, quindi dalla comunicazione. Inoltre, l'identità di marca è data dall'insieme di impressioni e sensazioni che i consumatori vivono interagendo con l'azienda ed i suoi prodotti. È, in definitiva, ciò che "rimane nella mente dei consumatori" (cfr. *Ries e Trout*, 1980) dopo l'esperienza di consumo. Dal punto di vista tecnico, *Aaker e Joachimsthaler* (2000), definiscono l'identità di marca come un elemento che "dovrebbe aiutare ad instaurare una relazione tra il brand e il consumatore proponendo una serie di valori correlati con benefici sotto vari punti di vista: funzionale, emotivo, espressivo"¹⁴⁹.

Ciò che i brand alimentari italiani fecero sempre più spesso nelle campagne pubblicitarie fu sottolineare il valore aggiunto in termini di *benefici esperienziali* connessi con il consumo dei propri prodotti, ricreando delle scene narrative che superassero i semplici confini della qualità delle materie prime e dell'affidabilità dell'azienda.

¹⁴⁸ Informazioni tratte dal sito web del Museo del Marchio italiano.
(Cfr. <http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/algida.php>).

¹⁴⁹ Micael Dahlen, Fredrik Lange, Terry Smith, *Marketing Communication: a narrative approach*, John Wiley & Sons Ltd, 2010, p. 213.

CAPITOLO III

La sfida del nuovo millennio per il Made in Italy alimentare

3.1. L'Italia e la crisi economica: gli effetti sulla produzione industriale e analisi del comparto alimentare

L'ultima metà degli anni Novanta e successivamente il nuovo millennio furono caratterizzati da rallentamenti dell'economia globale. Le cause furono la crisi del Messico(1995-96) e in seguito la crisi che, partita dall'Asia nel 1997, coinvolse poi anche Russia e Brasile¹⁵⁰. L'adesione dell'Italia all'unione monetaria con la sottoscrizione del *Trattato di Maastricht* modificarono nel profondo le dinamiche commerciali a livello europeo, rappresentando al contempo un punto di svolta di portata rivoluzionaria nella politica monetaria degli Stati europei, divenuta comunitaria sotto il controllo della *BCE*.

Dal punto di vista dei modelli organizzativi, l'industria presenta in generale la coesistenza di diverse modalità produttive. Laddove esistono forti economie di scala restano grandi dimensioni di impresa; dove la differenziazione dei prodotti è più elevata si affermano invece forme di produzione snella basate sui principi del *just-in-time*; dove i processi produttivi ad alta intensità di capitale possono essere standardizzati e meccanizzati, si introduce l'automazione dei processi; dove la produzione continua a fondarsi sulle competenze versatili di tecnici e lavoratori, prevalgono attività di piccole dimensioni con una forte integrazione tra le funzioni. Le soluzioni organizzative spesso vedono la coesistenza di un decentramento delle decisioni operative e di una riduzione dei livelli gerarchici all'interno delle singole unità produttive, con una crescente concentrazione delle decisioni strategiche in gruppi industriali e finanziari multinazionali di dimensioni sempre maggiori, che emergono da ricorrenti ondate di fusioni e acquisizioni. In questo vasto panorama produttivo, l'industria italiana rappresenta sicuramente un caso atipico. Oggi l'asse portante dell'industria italiana è il settore manifatturiero e, in particolare, i comparti di eccellenza del *Made in Italy*. Il tessuto industriale è ancora caratterizzato da dimensioni ridotte: principali protagoniste sono le *Pmi*. Dopo il declino della grande impresa, processo iniziato alla fine degli anni Novanta, i distretti industriali hanno costituito un potente motore di sviluppo per il Paese, divenendo il tratto distintivo del panorama economico italiano. L'economia italiana può essere definita un'economia *di filiera*, in cui non sono le singole imprese a produrre, sperimentare ed innovare, ma la filiera nel suo complesso (il distretto, la catena di fornitura, la rete)¹⁵¹.

¹⁵⁰ G. Viciago e F. De Novellis, "Gli anni della globalizzazione" in Appendice "Recessione", Enciclopedia Treccani (2009).

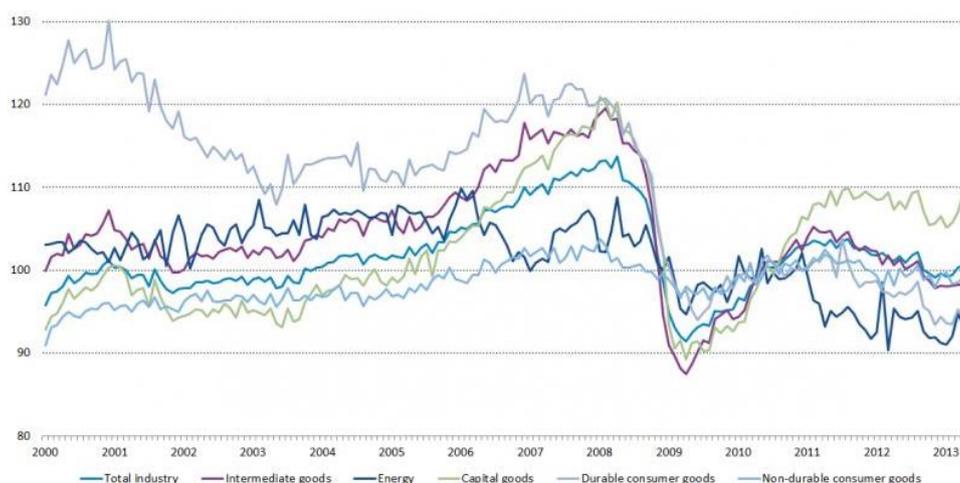
¹⁵¹ F. Lenoci, "I distretti del settore agroalimentare inseriscono il turbo", Dossier Online Banca Sanpaolo Imprese.

La *crisi economica* che ha colpito il mondo occidentale a partire dal 2009 ha assunto connotati talmente particolari ed ha colpito i Paesi avanzati in modo talmente incisivo da costituire un *unicum* nella storia economica. Essa ha avuto un notevole impatto, tra le altre cose, anche sulla produzione ed il consumo di prodotti industriali. Ancora oggi gli Stati occidentali soffrono gli effetti della recessione innescatasi a livello globale, il cui principale effetto scatenante è stato la crisi del mercato immobiliare americano, causata dall'irrefrenabile ondata di mutui subprime rimasti scoperti. La crisi, sia pure in misura diversa, interessò tutte le economie del mondo. Fallimenti bancari vi furono soprattutto in America (celebre il caso della Lehman Brothers, causato da un'eccessiva immobilizzazione in titoli derivati ad alto rischio) e nei principali Paesi europei. Come nel 1929, anche questa fu una *crisi di sovrapproduzione*¹⁵² e ha costretto a rivedere l'idea della crisi del '29 come un evento irripetibile. Il fatto che entrambe siano arrivate dopo un periodo di forte crescita della disegualianza obbliga a riflettere sul problema della distribuzione del reddito. Il più significativo effetto della recessione che seguì il crollo dei mercati finanziari globali è stato la drastica contrazione della produzione industriale in seguito alla caduta dei consumi. Effetto collaterale fu un forte aumento della disoccupazione.

Come si può notare dal grafico seguente, il declino ha riguardato soprattutto il mercato dei beni intermedi (*intermediate goods*), dei beni strumentali (*capital goods*) e, in misura minore, quello dei prodotti di consumo (*consumer goods*). Risultavano essere più resistenti all'ondata recessiva i mercati dell'energia.

Nel valutare le cause della crisi, i mutamenti nella distribuzione del reddito e le disegualtanze economiche, con i relativi effetti sui comportamenti di consumo, assumono un preciso significato. Negli ultimi venti anni i consumi sono rimasti sostenuti a fronte di un contesto di remunerazioni che si andava indebolendo: ciò significa che la crescita dei consumi non è stata finanziata da un proporzionale aumento del reddito, ma da un consistente incremento del debito¹⁵³.

Grafico 5 – La produzione industriale europea (2000-2013).



Fonte: Eurostat.

¹⁵² E. De Simone, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*. Milano, FrancoAngeli, 2012.

¹⁵³ T. Maccabelli, *Consumi, disuguaglianza e crisi economiche*, in E. Sori e R. Giulianelli, *Consumi e dinamiche economiche in età moderna e contemporanea*, cit., p. 127.

Dai dati sul 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi dell'Istat, effettuato nel 2011, e dal confronto con quelli del precedente Censimento del 2001 possiamo desumere che nell'ultimo decennio la crescita dell'economia italiana in termini di PIL è stata la più lenta tra tutte quelle dei Paesi europei. Il gap di crescita si è manifestato sia nella fase pre-crisi (2000-2007) sia in quella recessiva (2008-2012). Tra il 2008 e il 2012, in particolare, è stato perso oltre l'80% della crescita realizzata dal 2000 al 2007. La situazione attuale è quindi il riflesso di un “*decennio perduto*” in termini di crescita della produttività.

Nel decennio 2001-2011 il sistema delle imprese ha mantenuto una connotazione fortemente incentrata sulla piccola dimensione aziendale: nel 2011 risultano attive circa 4,4 milioni di imprese, con 16,4 milioni di addetti. Rispetto al 2001 si registra un aumento di 340mila imprese (+8,4%) e di circa 700mila addetti (+4,5%). Analizzando la situazione regionale, si evidenzia una crescita maggiore nelle Isole (+12,7%), nel Sud (+9,8%) e nel Centro (+7,2%). Il Nord-est presenta una crescita minore (+4%), mentre il Nord-ovest registra una lieve flessione occupazionale (-0,1%)¹⁵⁴.

Diversi economisti riconoscono uno stretto legame tra crescita della disuguaglianza e crisi finanziaria. Jean Paul Fitoussi e Joseph Stiglitz scrivono a tal proposito che “la crisi ha radici strutturali. L'insufficienza della domanda aggregata ha preceduto la crisi economica ed era dovuta a cambiamenti strutturali nella distribuzione del reddito”¹⁵⁵.

Nel 2013 la crescita economica internazionale è rimasta debole e inferiore ai ritmi pre-crisi. Secondo i dati del Fondo monetario internazionale (Fmi), il tasso di espansione del prodotto interno lordo si è attestato al 3,0 per cento, in lieve rallentamento rispetto al 3,2 per cento del 2012¹⁵⁶. Il rafforzamento ciclico delle economie avanzate nella seconda parte del 2013 si è riflesso nell'andamento del commercio internazionale. Il ciclo economico si è fortemente differenziato tra economie avanzate e mercati emergenti. Nei paesi avanzati, la dinamica economica ha registrato un progressivo miglioramento nel corso del 2013, grazie agli stimoli della politica di bilancio pubblico e monetaria.

In Europa sono migliorate le condizioni macroeconomiche nei Paesi maggiormente colpiti dalla crisi del debito sovrano, con una riduzione del premio per il rischio e una discesa del differenziale nei tassi a lungo termine nei confronti della Germania.

Nello stesso periodo, le economie emergenti hanno registrato una dinamica ciclica in rallentamento, in seguito alla fuoriuscita di capitali, con conseguenti deprezzamenti del tasso di cambio, determinata dall'avvio da parte della Federal Reserve della riduzione dello stimolo monetario. Sono state soprattutto le economie degli Stati Uniti e del Giappone a trainare la ripresa.

154 Istat, Comunicato stampa “Check-up delle imprese italiane”, dati del 9 °Censimento generale dell'industria, dei servizi e delle istituzioni no profit (2011). (Cfr. <http://www.istat.it/it/archivio/105062>).

155 J. P. Fitoussi and J. Stiglitz, *The Ways out of the Crisis and the building of a more cohesive world*, Document de travail OFCE, Working Paper, July 2009, pp. 2-3. (Traduzione personale).

156 Istat, Rapporto annuale 2014 – “L'economia italiana tra forte recessione e fragile ripresa”.

Tab. 15 – Prodotto interno lordo dei principali Paesi del mondo (anni 2007- 2013)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mondo	5,3	2,7	-0,4	5,2	3,9	3,2	3,0
<i>Economie avanzate</i>	2,7	0,1	-3,4	3,0	1,7	1,4	1,3
<i>Economie emergenti e Pvs</i>	8,7	5,9	3,1	7,5	6,3	5,0	4,7
Europa centrale e orientale	5,3	3,3	-3,4	4,7	5,4	1,4	2,8
America Latina e Caraibi	5,8	4,3	-1,3	6,0	4,6	3,1	2,7
Medio Oriente e Nord Africa	6,0	5,1	2,8	5,2	3,9	4,1	2,2
Pvs – Asia	11,5	7,3	7,7	9,7	7,9	6,7	6,5
Africa Sub-sahariana	7,1	5,7	2,6	5,6	5,5	4,9	4,9
Brasile	6,1	5,2	-0,3	7,5	2,7	1,0	2,3
Cina	14,2	9,6	9,2	10,4	9,3	7,7	7,7
India	9,8	3,9	8,5	10,3	6,6	4,7	4,4
Giappone	2,2	-1,0	-5,5	4,7	-0,5	1,4	1,5
Russia	8,5	5,2	-7,8	4,5	4,3	3,4	1,3
Stati Uniti	1,8	-0,3	-2,8	2,5	1,8	2,8	1,9
<i>Italia</i>	1,7	-1,2	-5,5	1,7	0,5	-2,4	-1,9

Fonte: Fmi - World Economic Outlook, aprile 2014

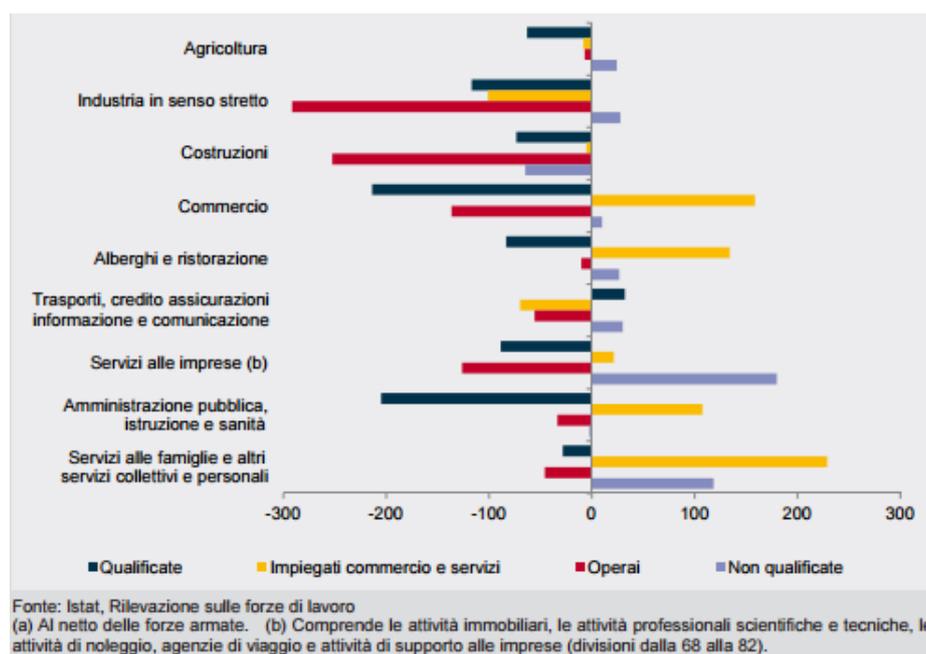
La realtà produttiva italiana, estremamente particolare e frammentata, non è stata in grado di fronteggiare gli effetti della recessione economica. Infatti, dal 2007 al 2013, l'Italia ha perso circa un quarto del proprio prodotto industriale¹⁵⁷. I primi segnali di timida ripresa si sono mostrati solo a partire dagli ultimi anni: l'analisi delle dinamiche individuali delle imprese, che integra quella degli indicatori aggregati, segnala che nei primi nove mesi del 2014 un'impresa manifatturiera su due ha realizzato un incremento di almeno l'1 per cento del fatturato totale rispetto allo stesso periodo del 2013; le migliori performance si osservano per i settori delle pelli, degli autoveicoli e degli altri mezzi di trasporto. Le esportazioni hanno sostenuto la produzione industriale e la domanda proveniente dai mercati extra Ue si è dimostrata essere più dinamica rispetto a quella dei Paesi Ue. Il fattore disoccupazione è stato e risulta essere ancora una delle più critiche problematiche dell'economia italiana. Già nella seconda parte del 2012 e lungo l'arco dello scorso anno, la fuoriuscita di occupati dal sistema produttivo ha assunto dimensioni ragguardevoli¹⁵⁸. Il fenomeno ha interessato in modo particolare il settore edile e l'agricoltura, mentre ha riguardato in misura minore gli addetti all'industria. Un aspetto che merita di essere menzionato è sicuramente la concentrazione dei tagli sui lavoratori più giovani e, in generale, su tutti i contratti a termine¹⁵⁹. Il tasso di disoccupazione è salito all'inizio del 2014 al 12,7% (dato stagionalizzato relativo a marzo), risultando più elevato di circa un punto percentuale rispetto a quello dell'area Euro.

¹⁵⁷ Articolo "Crisi: l'Italia ha perso un quarto del suo prodotto industriale, la Germania ha già recuperato", La Repubblica, 06.07.2014. (Cfr. http://www.repubblica.it/economia/2014/07/06/news/crisi_produzione_industriale-90869726/).

¹⁵⁸ Istat, Rapporto annuale 2014 – "L'economia italiana tra forte recessione e fragile ripresa".

¹⁵⁹ Istat, Rapporto annuale 2014 – "Il mercato del lavoro nei cinque anni dalla crisi".

Grafico 6 – Occupati per settore di attività economica e professione – anni 2008, 2013
(Variazioni in migliaia)



La dinamica particolarmente contenuta dell'inflazione che si è registrata negli ultimi due anni ed accomuna i Paesi europei ha sollevato timori relativi al possibile verificarsi di tendenze deflazionistiche. Il prolungato periodo di crisi economica ha colpito severamente le famiglie italiane, che dal 2008 a oggi hanno sperimentato sei anni consecutivi di caduta del potere di acquisto. Per limitare l'impatto sui consumi determinato dalla caduta del reddito, per una lunga fase del periodo di crisi le famiglie hanno reagito comprimendo il risparmio: dal 2008 i tassi di variazione della spesa per consumi finali in termini reali sono infatti risultati superiori a quelli del potere d'acquisto¹⁶⁰. Nel 2013 si è registrato un miglioramento: l'indicatore è sceso al 12,5 per cento, valore comunque ancora superiore a quello del 2011, e da associarsi in parte a una dinamica più favorevole dell'inflazione.

Nonostante la difficile congiuntura economica il sistema produttivo nel comparto alimentare è risultato particolarmente attivo rispetto al resto dell'industria manifatturiera, soprattutto grazie ad un elevato livello di richieste rivolte a questo comparto, sia a livello nazionale che dal mercato estero. Il processo di produzione e distribuzione di prodotti agroalimentari coinvolge una rilevante porzione dell'economia italiana, rappresentandone il 13,2% degli occupati (3,3 milioni di lavoratori) e l'8,7% del PIL (119 miliardi di euro). L'industria alimentare italiana costituisce il secondo settore manifatturiero del Paese, dopo quello meccanico. Il comparto è caratterizzato da circa 30.000 aziende individuali e circa 30.000 micro-imprese di trasformazione, 6.500 piccole imprese, 200 medie imprese e solo 10 grandi imprese.

¹⁶⁰ Istat, Rapporto annuale 2014, "Il sistema delle imprese: effetti della crisi e potenzialità di crescita", 2014.

La produzione può essere suddivisa in cinque classi: tradizionale classico (65% del totale); tradizionale evoluto (17%); denominazioni protette (9%); nuovi prodotti (8%) e biologico (1%).

Nel 2013 l'Italia si è posizionata prima in Europa per numero di riconoscimenti Dop, Igp e Stg conferiti dall'Unione europea. Le regioni con il più elevato numero di riconoscimenti sono state Emilia-Romagna e Veneto, rispettivamente con 39 e 36 prodotti¹⁶¹.

I prodotti agroalimentari di qualità riconosciuti al 31 dicembre 2013 sono stati 261 (13 in più rispetto al 2012); di questi, 252 attivi¹⁶². I settori con il maggior numero di riconoscimenti sono stati:

- L'ortofrutticolo e cerealicolo (101 prodotti), che hanno totalizzato un numero di produttori pari a 17.076 (22,7%) e di trasformatori pari a 1.165 (16,4%);
- I *formaggi* (47 prodotti), con 27.190 addetti alla produzione (36,2% del totale) e 1.691 addetti alla trasformazione (23,9%);
- Gli *oli extravergine di oliva* (43 prodotti), con un numero di addetti alla produzione ed alla trasformazione rispettivamente di 19.083 (25,4%) e 1.863 (26,3%).

In generale, le scritte “Denominazione di Origine Protetta” (DOP) e “Indicazione Geografica Protetta” (IGP) “identificano un paese, una regione o una località, quando siano adottate per designare un prodotto che ne è originario e le cui qualità, reputazione o caratteristiche sono dovute esclusivamente o essenzialmente all'ambiente geografico d'origine, comprensivo dei fattori naturali, umani e di tradizione”¹⁶³.

Tab. 16 – I prodotti di qualità DOP, IGP, e STG per settore – al 31 dicembre 2012 e 31 dicembre 2013

SETTORI	PRODOTTI ATTIVI				PRODOTTI NON ATTIVI				TOTALE PRODOTTI			
	2012	2013	Variazioni 2013/2012		2012	2013	Variazioni 2013/2012		2012	2013	Variazioni 2013/2012	
			assolute	%			assolute	%			assolute	%
Carni fresche	4	5	1	25,0	-	-	-	-	4	5	1	25,0
Preparazioni di carni	36	37	1	2,8	-	-	-	-	36	37	1	2,8
Formaggi	44	45	1	2,3	1	2	1	100,0	45	47	2	4,4
Altri prodotti di origine animale	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-
Ortofrutticoli e cereali	95	99	4	4,2	3	2	-1	-33,3	98	101	3	3,1
Oli extravergine di oliva	42	42	-	-	1	1	-	-	43	43	-	-
Aceti diversi dagli aceti di vino	3	3	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-
Prodotti di panetteria (*)	8	8	-	-	-	1	1	-	8	9	1	12,5
Spezie (*)	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-
Oli essenziali	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Prodotti ittici	2	2	-	-	-	3	3	-	2	5	3	150,0
Sale	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-
Paste alimentari	-	2	2	-	-	-	-	-	-	2	2	-
TOTALE	243	252	9	3,7	5	9	4	80,0	248	261	13	5,2

(*) In base allo specifico Regolamento comunitario la "Liquirizia di Calabria" è compresa sia nel settore prodotti di panetteria sia nel settore spezie, mentre nel totale dei prodotti è conteggiata una volta sola.

(Fonte Istat)

¹⁶¹ Istat, Report “I prodotti agroalimentari di qualità”, Istat, 18.06.2014.

¹⁶² I prodotti attivi sono quelli per cui viene effettuata, controllata e certificata la produzione e/o la trasformazione nell'anno di riferimento.

¹⁶³ Art. 29 del Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30, “Codice della proprietà industriale, a norma dell'articolo 15 della legge 12 dicembre 2002, n. 273”, in G.U. n. 52 del 4 marzo 2005.

È importante sottolineare, inoltre, che il mercato italiano dei prodotti agroalimentari di alta qualità, pur mantenendo le caratteristiche tipiche dei *mercati di nicchia*, va assumendo connotazioni sempre più importanti. Infatti tra il 2004 e il 2013, i prodotti *Dop*, *Igp* e *Stg* riconosciuti dall'Ue sono passati da 146 a 261 e le specialità attive da 129 a 252. Dal punto di vista della localizzazione geografica, analizzando i dati forniti dall'Istat si può notare che gli incrementi maggiori per numero di operatori (+1.669 unità, +7,1%), produttori (+1.648 unità, +7,5%) e allevamenti (+1.507 strutture, +9,9%) si sono verificati nel Mezzogiorno. Nel Centro diminuiscono leggermente i produttori (-173 unità, -1%) mentre cresce la superficie (+1,3 mila ettari, +1,7%). Nel Nord è registrato un più consistente il calo sia dei produttori (-1.467 unità, -4,2%) sia degli allevamenti (-2.393 strutture, -10,5%), mentre aumentano i trasformatori (+89 imprese, +2,7%) e gli impianti di trasformazione (+67 strutture, +1,3%)¹⁶⁴.

Per le imprese italiane del comparto alimentare il problema che più urgentemente andrebbe risolto è la mancanza di competitività. Essa è dettata in modo particolare dalla ridotta dimensione delle imprese e dalla dispersione della fase distributiva. Ciò comporta la presenza di un elevato numero di passaggi nella filiera produttiva e la difficoltà nel raggiungere consistenti economie di scala. I dati di Federalimentare mostrano una sostanziale staticità del settore negli ultimi due anni, in parte dovuta alla recessione ancora in atto che coinvolge i sistemi economici a livello globale.

Tab. 18 - Le Cifre Di Base Dell'industria Alimentare Italiana. Bilanci E Previsioni
(Stime In Euro E Variazioni % Su Anno Precedente)

	2013	2014	2015 (stime)
FATTURATO	132 miliardi (+1,5%)	132 miliardi (+0,0%)	134 miliardi (+1,5%)
PRODUZIONE(quantità)	-0,7%	+0,6%	+1,1%
NUMERO IMPRESE INDUSTRIALI	58.500	58.000	58.000
NUMERO ADDETTI	385.500	385.000	385.000
ESPORTAZIONI	26,2 miliardi (+5,8%)	27,0 miliardi (+3,1%)	28,5 miliardi (+5,5%)
IMPORTAZIONI	19,4 miliardi (+4,1%)	20,1 miliardi (+3,6%)	21,1 miliardi (+5,0%)
SALDO	6,8 miliardi (+11,5%)	6,9 miliardi (+1,5%)	7,4 miliardi (+7,2%)
TOTALE CONSUMI ALIMENTARI	213 miliardi (var. reale -3,1%)	214 miliardi (var. reale +0,01%)	216 miliardi (var. reale +0,3%)
POSIZIONE ALL'INTERNO DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA	2° posto (12%) dopo settore metalmeccanico	2° posto (13%) dopo settore metalmeccanico	2° posto (13%) dopo settore metalmeccanico

Fonte: Centro Studi Federalimentare su dati ISTAT

Allo stesso tempo, il Made in Italy alimentare richiede l'approvvigionamento di materie prime agricole di base (cereali, soia, carni, latte, ecc...) dall'estero, a causa dell'insufficienza della produzione nazionale; fattore quest'ultimo che sposta una parte rilevante del valore delle vendite alimentari al di fuori dei confini nazionali e aumenta i costi dei prodotti finali, con effetti negativi sulla competitività delle imprese.

¹⁶⁴ Istat, Report "I prodotti agroalimentari di qualità", cit., pag. 5.

Di conseguenza, non è difficile comprendere perché, nonostante i buoni risultati degli ultimi anni, la propensione all'export dell'Italia in questo settore sia inferiore a quella di tutti i principali competitor europei (21% per l'Italia, 23% per la Spagna, 25% per la Francia e 31% per la Germania)¹⁶⁵.

3.2. Le ultime tendenze del made in Italy alimentare

“Mangiare” diventa un verbo che muta in funzione e significato a seconda del luogo in cui questo è declinato. Oggi la funzione del cibo supera il semplice bisogno di nutrizione e si collega ai temi della qualità e della modernità. In Italia come in tutti i Paesi industrializzati, l'evoluzione dei consumi alimentari è stata profondamente legata all'evoluzione del sistema economico¹⁶⁶. Di seguito possiamo vedere una sintesi del modello di sviluppo dei consumi alimentari dagli anni Settanta ad oggi.

Tab. 19 – *Evoluzione dei consumi alimentari in Italia.*

Periodo	Definizione	Caratteristiche
Fino agli anni Settanta	Fine della povertà di massa	Progressiva soddisfazione dei bisogni di base
Anni Settanta	Il grande balzo in avanti	<ul style="list-style-type: none"> - Cresce il reddito - Crescono consumi e risparmi - Dominano i consumi alimentari in casa
Anni Ottanta	L'età del pieno consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Cresce la quota patrimoniale e finanziaria dei redditi - Si avviano i consumi di nuova acquisizione, tra i quali mangiare fuori casa - Nei consumi alimentari cominciano a diffondersi tendenze di sperimentazione e segnali di eccessi
Anni Novanta	Di tutto, sempre di più	<ul style="list-style-type: none"> - Decollano i redditi finanziari - I consumi continuano a crescere, inclusi quelli alimentari, ma a ritmo più rallentato - Irrompe la Grande distribuzione organizzata (Gdo)
Anni Duemila	Più qualità che quantità	<ul style="list-style-type: none"> - Si blocca la corsa a più alti consumi - Cresce l'attenzione alla qualità, alla sicurezza, all'impatto eco-sociale - Il fuori casa conta come il mangiare in casa - La Gdo è il principale canale di vendita

Fonte: Censis-Coldiretti (2010). Tratto da M. Platania, *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, cit., p. 29.

¹⁶⁵ P. Bono, “La filiera agroalimentare italiana: inefficienze sì, speculazioni no”, Nomisma (Società di studi economici), 08.05.2014. (Cfr. <http://www.nomisma.it/index.php/it/newsletter/focus-on/item/475-8-maggio-2014-la-filiera-agroalimentare-italiana-inefficienze-si-speculazioni-no/475-8-maggio-2014-la-filiera-agroalimentare-italiana-inefficienze-si-speculazioni-no>).

¹⁶⁶ M. Platania, *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, Bonanno Editore, Acireale-Roma, 2012, p. 14.

Nel corso di questi ultimi anni stiamo assistendo ad una profonda e complessa modificazione nei rapporti tra produzione, distribuzione e consumo.

L'effetto combinato della crescente globalizzazione e della concorrenza ha provocato diversi cambiamenti all'interno dei mercati. Con l'introduzione crescente di prodotti nuovi, elemento caratterizzante della società moderna, il consumatore vede allargare i campi di sostituzione a sua disposizione e allargare il suo paniere di beni. In termini economici ciò comporta inevitabilmente una mutazione delle abitudini di consumo. Prezzo e reddito risultano quindi sempre meno adatti a decifrare le scelte alimentari, a vantaggio di altri fattori dipendenti da situazioni soggettive che la teoria tradizionale relegava nella "scatola nera" quali variabili "non osservabili" e dipendenti da fattori di natura demografica, economica, culturale.

In situazioni di saturazione quantitativa e di regime alimentare stabilizzato, il prodotto alimentare generico assume la natura di *convenience good*, ovvero di prodotto di basso valore unitario e ad acquisto ripetuto. In tale situazione la struttura delle preferenze del consumatore è influenzata soprattutto da fattori qualitativi e socio-culturali¹⁶⁷. Il risultato di ciò è l'attribuzione, da parte del consumatore, di una sempre maggiore importanza all'informazione pubblicitaria e in base alla presentazione dei prodotti nei punti vendita.

L'eccellenza del Made in Italy alimentare negli ultimi 15 anni ha dato grande sviluppo al settore dei servizi di ristorazione, per i quali è sensibilmente aumentata la propensione al consumo degli italiani. Questa tipologia di servizi viene sempre più spesso preferita a causa delle esigenze lavorative, che impongono il risparmio di tempo, e per la forte componente di intrattenimento che sempre più spesso viene ricercata dai consumatori. Secondo i dati sui Consumi delle Famiglie dell'Istat, la spesa media mensile destinata ai pasti e alle consumazioni fuori casa negli ultimi vent'anni ha avuto un andamento crescente, con una forte accelerazione nella prima decade del Duemila. Ciò che è interessante rilevare è l'ampissima varietà con cui si declina l'offerta in termini di ristorazione: alta cucina, trattorie tipiche, ristoranti, pizzerie, ristoranti etnici, ristoranti specializzati, enoteche fino ai moderni "pop up retail", format di punti vendita temporanei che aprono a tempo determinato per poi spostarsi altrove. Troviamo inoltre i cosiddetti fast gourmet, format nati per intercettare l'esigenza di mangiar bene in poco tempo con una formula che riunisce prezzi contenuti, qualità e gusto. Il cibo di qualità può anche diventare un pretesto di socializzazione attraverso il *rentring* (affitto di un cuoco a domicilio), che permette di organizzare menù personalizzati per eventi privati. La velocizzazione dei ritmi di vita quotidiani ha dato vita al fast-food e al più pregiato street food, che si accompagna ad altre forme di consumo in cui prevale la socializzazione, come ad esempio gli happy hour.

L'alta percentuale di soggetti compresi fra i 45 e i 65 anni della popolazione europea è un fenomeno determinante per la trasformazione della *struttura delle famiglie* e la diffusione di particolari *tendenze alimentari*. La presenza di un numero crescente di *consumatori anziani* comporta evidenti modificazioni nella struttura

¹⁶⁷ M. Platania, *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, cit., p. 30-32.

dell'offerta, legate alla componente qualitativa dei prodotti: essi infatti prediligono un regime alimentare molto *salutare*.

Ecco quindi diffondersi nuovi stili di consumo improntati all'*healthy food*¹⁶⁸, che oggi si stanno diffondendo in modo più esteso anche alle altre categorie di consumatori. Da qui la recente nascita di prodotti differenziati derivanti da coltivazioni biologiche e la ancor più recente diffusione, negli ultimi cinque anni, della ristorazione all'insegna di alimenti biologici selezionati. Queste tendenze sono strettamente legate alla nuova attenzione verso la sostenibilità alimentare, che pone l'attenzione su cibi particolarmente sani e su prodotti di altissima qualità, come i prodotti DOP e IGP di cui l'Italia è leader nella produzione mondiale. L'offerta si adegua a questa mutata sensibilità, dando vita a iniziative particolari¹⁶⁹:

- Ristoranti a “chilometro zero” che valorizzano la produzione locale;
- Mercati cittadini e rionali di contadini che si riuniscono per vendere i propri prodotti;
- Gruppi di acquisto solidale.

Occorre infine ricordare che i mutamenti di carattere demografico (“*baby crash*”) hanno anche provocato la riduzione del numero di componenti delle famiglie, avviando il processo di nuclearizzazione. La diversa composizione delle famiglie incide profondamente sui tempi e sui modi dell'alimentazione: sono infatti aumentati in tempi recenti i consumi di pasti pronti e il consumo di pasti fuori casa o nel posto di lavoro. La stessa trasformazione della condizione femminile influenza reddito e stili di consumo: comporta infatti la crescita del reddito familiare e la diminuzione del tempo da dedicare alla cucina per sé e per la famiglia. I consumatori particolarmente sensibili ai prodotti con elevato contenuto di *servizio time-saving*, in genere quelli legati a particolari esigenze lavorative nei giorni feriali, mostrano preferenze ben definite nell'ambito dei consumi alimentari con lo spostamento delle preferenze verso cibi più semplici che richiedono minore elaborazione culinaria (ad esempio prodotti lattiero-caseari e prodotti da forno, frutta e verdura, a discapito di carne e pesce freschi) o verso cibi *precotti* e pasti *pronti*¹⁷⁰. Possiamo notare quindi la diffusione della tendenza alla “*destrutturazione*” dei pasti, nel senso che se ne consumano sempre meno insieme e sempre meno nel modo tradizionale¹⁷¹, con conseguente diffusione di *break lunch* veloci e vicini al posto di lavoro e degli *snack* nei momenti di pausa, micro-occasioni di alimentazione sempre più diffuse. Non a caso, proprio negli ultimi decenni si è intensificata la produzione di prodotti che dispongono di un buon contenuto di servizio time-saving e che risultano adatti ad una pluralità di occasioni di consumo, spesso appositamente pensati ed elaborati dalle industrie di trasformazione.

¹⁶⁸ G. Mattia, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 144-146.

¹⁶⁹ Ibidem, p. 148.

¹⁷⁰ M. Platania, *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, cit., p. 35-37.

¹⁷¹ Baumann (2002) nota come tale processo di destrutturazione sia conseguente alla “atomizzazione” della famiglia, ulteriore sintomo della “liquidità” delle relazioni che caratterizzano la post-modernità. Cit. in M. Platania, *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, p. 39.

Le preferenze dei *consumi fuori casa* sono invece particolarmente orientate verso la prima colazione, il pranzo funzionale e la cena e sono favorite dalla notevole diffusione di luoghi di consumazione sempre più diversi ed originali in alternativa ai classici ristoranti.

La forte sperequazione tra la popolazione porta le famiglie con redditi più bassi a mettere in atto strategie di contenimento della spesa per l'acquisto di generi alimentari e contemporaneamente ad aumentare la spesa nei *discount* (dal 10,5% del 2011 al 12,3% del 2012 fino al 14,4% nel 2013), a scapito di supermercati, ipermercati e negozi tradizionali. È nel Centro Italia e nel Mezzogiorno che queste tendenze risultano maggiormente diffuse¹⁷². Lo sviluppo della *grande distribuzione organizzata* ha caratterizzato soprattutto gli ultimi due decenni e l'impulso è provenuto sia da attori nazionali (Coop, Esselunga, Conad, Despar, Pam) che esteri come Auchan e Carrefour. Le forme di organizzazione spesso si basano su *partnership*, acquisizioni e *joint ventures*, con diffusione di *private labels* che consentono sia la differenziazione dell'assortimento che la generazione di economie di scala in grado di consentire l'offerta di prodotti più convenienti¹⁷³.

Eataly è il primo format distributivo di grandi dimensioni per gli alimenti di qualità. Il *concept* è semplice ma allo stesso tempo radicalmente innovativo: creare ampi spazi conviviali dove il cibo di qualità possa essere studiato, consumato ed acquistato.

Il marchio *Eataly* è nato riunendo un gruppo di piccole aziende che lavorano nel settore enogastronomico. Fin dalla sua nascita, nel 2007, la catena ha proposto il meglio delle produzioni artigianali a prezzi ragionevoli grazie alla creazione di un rapporto diretto fra produttore e distributore. Inoltre ha ampliato il proprio servizio con l'e-commerce, garantendo le consegne in tutto il territorio europeo. Oggi la catena conta 19 punti vendita, di cui 9 localizzati in Italia, 9 in Giappone e uno a New York. L'ideazione di questo nuovo business è dovuta anche alla collaborazione di *Oscar Farinetti*, imprenditore e manager, con *Carlo Petrini*, fondatore e presidente del movimento internazionale *Slow Food* dedicato alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio gastronomico mondiale¹⁷⁴.

La *mission* di *Eataly* è ben più ampia e prevede anche la formazione di una cultura agroalimentare diffusa e consapevole: questo obiettivo viene perseguito grazie a corsi di formazione, eventi e lezioni di cucina proposti negli stessi centri commerciali firmati dal marchio, i quali risultano essere in realtà dei "*concept store*", cioè uno spazio commerciale ampio che riunisce l'offerta di prodotti a servizi di ristorazione, *street food*, libreria e vendita di accessori ed utensili per la cucina.

¹⁷² Istat, Report "I consumi delle famiglie" (2013).

¹⁷³ M. Platania, *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, cit., p. 47-51.

¹⁷⁴ *I nuovi format distributivi della qualità alimentare: Eataly*, in G. Mattia, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, cit., p. 164-170.

Questa strategia, il cui scopo è coinvolgere i consumatori in un'immersione totale nel mondo del food e fornire loro il know-how necessario a comprendere la realtà agroalimentare italiana e le sue peculiarità, è stata pensata principalmente per rispondere al cambiamento delle modalità dei consumi delle famiglie italiane, riscontrato negli ultimi cinque anni.

Con questa strategia innovativa Eataly cerca di creare *valore aggiunto* non solo con vendita ma prima ancora grazie alla diffusione di conoscenze capaci di differenziare l'autentica produzione agroalimentare italiana. Un settore di *eccellenza* viene così reso capace di fornire non solo prodotti materiali ma anche un servizio di qualità, grazie alla forte componente esperienziale coinvolta nella creazione della cultura del “*cibo italiano*”.

Come si legge dal *Manifesto*, i capisaldi della cultura di Eataly¹⁷⁵ sono:

- Valorizzazione della convivialità e condivisione dell'esperienza di consumo;
- Passione per il cibo;
- L'esperienza diretta precede l'acquisto;
- I consumatori sono coproduttori;
- Qualità della vita;
- Target ampio e prezzi accessibili da tutti.



Figura 36. Logo Eataly.

Oggi Eataly propone la “*democrazia della qualità*”, resa possibile dai prezzi “sostenibili” dei prodotti. Sposando la filosofia propria di *Slow Food* di un cibo “buono, pulito e giusto”, offre un assortimento di prodotti basato sulla selezione di materie prime eccellenti, metodi produttivi tradizionali e trasparenti e sul riconoscimento di margini corretti ai produttori, nel tentativo di far uscire le produzioni di nicchia dall'ombra per creare una distribuzione su larga scala dei prodotti di eccellenza enogastronomica. L'innovatività del format si sostanzia in alcuni fattori chiave che delineano il modello di business del marchio¹⁷⁶:

- Unire le prerogative di qualità e servizio del dettaglio tradizionale (le botteghe alimentari) con le dimensioni e l'assortimento della distribuzione organizzata;
- Insistere sui concetti di “*retailtainment*” ed “*edutainment*” come fonte di valorizzazione dell'esperienza di visita dei punti vendita, tanto che si parla di approccio alla relazione col cliente di tipo “*eatertainment*”. Nei negozi Eataly è infatti possibile acquistare prodotti, degustarli presso le ristorazioni disponibili, formarsi sul tema del cibo attraverso luoghi di apprendimento, eventi, librerie;
- Acquisire filiere produttive nelle merceologie cruciali per garantire qualità e affidabilità;

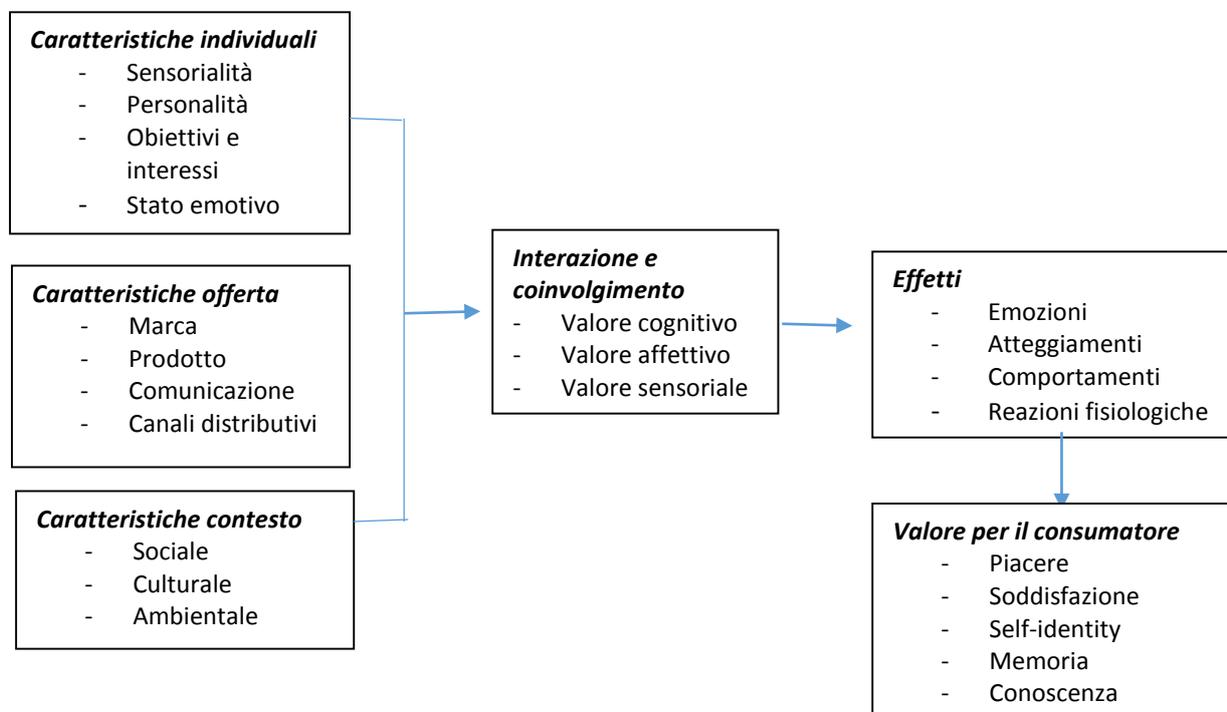
¹⁷⁵ Manifesto Eataly (Cfr. http://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto).

¹⁷⁶ *I nuovi format distributivi della qualità alimentare: Eataly*, in G. Mattia, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, cit., p. 164 – 170.

- Selezionare rigidamente partner e fornitori, attraverso il rispetto di un codice deontologico di regolazione dei rapporti di fornitura;
- Massimizzare la prossimità geografica e temporale: stagionalità dei prodotti e vicinanza dei produttori ai luoghi di vendita permettono di massimizzare il valore organolettico, nutritivo e gustativo dei prodotti, consentendo il pieno sfruttamento delle potenzialità del territorio;
- Organizzare il display per produttore invece che per prodotto, dando particolare risalto al concetto di brand per creare un legame emotivo tra consumatori e produttori;
- Effettuare una comunicazione esclusiva attraverso quotidiani, con messaggi semplici.

Ecco quindi la realizzazione di un processo, il passaggio del mercato agroalimentare da un orientamento al prodotto al più complesso *orientamento all'esperienza*, iniziato negli anni Novanta ed arrivato al suo compimento in Italia negli anni Duemila. In questo caso non si tratta di creare nuovi mercati ma di *reinventare* l'intero settore, ripensarlo ed aggiornarlo in un'ottica del tutto nuova che rispecchi gli stili di vita dei consumatori. Si effettua una segmentazione nelle funzioni d'uso e dunque si differenziano i prodotti in base ad esse: uno stesso prodotto, anche solo una bottiglia d'acqua, può essere differenziato a seconda delle sue caratteristiche e del contesto di consumo: può appartenere al segmento del premium food se la bottiglia è disegnata da un celebre designer, può essere un prodotto a servizio di tutti se venduta in un normale supermercato ed imbottigliata nel contenitore di plastica¹⁷⁷.

Grafico 7 – *Antecedenti e conseguenze dell'esperienza di consumo del cibo.*



Fonte: Adattato da Addis, 2005. Tratto da G. Mattia, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, cit., p. 152

¹⁷⁷ C. Meo, *Food Marketing: Creare esperienze nel mondo dei foodies*, Hoepli Editore, Milano.

Lo stesso interesse per la diffusione di una salda cultura enogastronomica ha spinto le nazioni del mondo a investire in un grande evento: l'EXPO 2015, con il celebre slogan "Feeding the Planet – Energy for life". Si tratta di un'Esposizione Universale localizzata a Milano utilizzata come vetrina globale per far conoscere a visitatori proveniente da ogni dove il meglio delle tradizioni alimentari tipiche di tutte le nazioni del mondo. Si tratta del più grande evento mai progettato a livello mondiale per la valorizzazione delle tematiche dell'alimentazione e della nutrizione. Il sito espositivo è suddiviso in *clusters*, aree tematiche relative ai principali alimenti e per aree tematiche (storia del cibo, innovazione e problematiche globali legate alla globalizzazione dei mercati e alla sostenibilità ambientale) ed è animato giornalmente da eventi diversi, da laboratori creativi e mostre a spettacoli musicali e artistici. Il logo scelto per l'evento è stato ampiamente pubblicizzato in tutto il mondo, sia relativamente all'evento in se stesso che unitamente alle campagne pubblicitarie delle società partner¹⁷⁸.



Figura 37. Logo Expo Milano 2015.

L'effetto positivo sul sistema produttivo agroalimentare italiano è evidente: nel solo mese di maggio l'Istat ha registrato (rispetto a maggio 2014) un aumento del 19% delle esportazioni agroalimentari verso gli Stati Uniti, del 36% verso l'India e del 57% verso la Cina. Anche sul mercato europeo c'è stato un po' di movimento (+5%) e nel complesso l'export è aumentato del 7%.

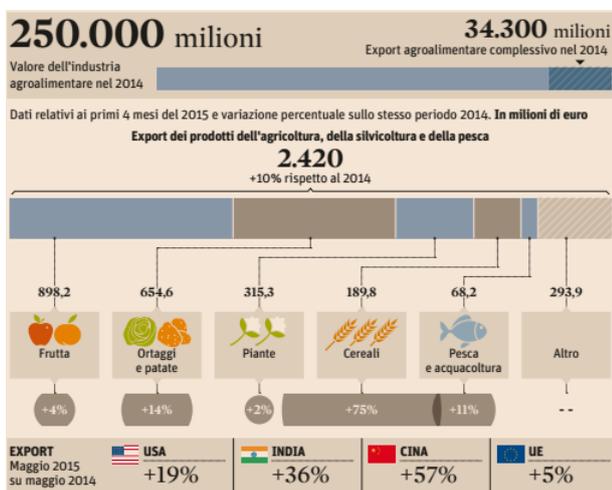


Figura 38. L'andamento dell'export agroalimentare italiano nel 2014. Fonte: Il Sole 24 ore, articolo del 19.07.2015.

Numeri che confermano l'ottimo andamento dell'export agroalimentare, che nel 2014 ha raggiunto la cifra record di 34,3 miliardi e che nei primi quattro mesi dell'anno è aumentato del 10% per quanto riguarda agricoltura, silvicoltura e pesca. L'Expo non è soltanto una vetrina internazionale per l'industria agroalimentare italiana, ma è anche un'occasione per far conoscere a tutto il mondo la differenza tra i prodotti originali made in Italy e quelli che, all'estero, li imitano sfruttandone la notorietà.

È il fenomeno definito come "Italian sounding", per cui in molti Paesi del mondo vengono venduti legalmente alimenti che imitano e riecheggiano quelli italiani, per un valore di 60 miliardi di euro, che si riscontra in un Paese su quattro di quelli che partecipano a Expo (dal Caffè Mafiozzo della Bulgaria al

¹⁷⁸ Informazioni tratte dal sito Expo Milano 2015, *Cos'è Expo Milano 2015*. Cfr.: <http://www.expo2015.org/it/cos-e>.

Thai pesto degli Stati Uniti; dal Parmesan russo alla Pomarola brasiliana). La forma più classica di Italian Sounding consiste nella commercializzazione di prodotti non italiani con l'utilizzo di nomi, parole, immagini che richiamano l'Italia, inducendo quindi *ingannevolmente* a credere che si tratti di prodotti italiani. È una forma di falso Made in Italy molto diffusa in ambito internazionale nel settore agroalimentare, nel quale il nostro Paese può vantare una grande varietà di eccellenze.

Oggi occorre però non trascurare la diffusione, accanto a questa pratica totalmente illecita, di *una forma più raffinata* di Italian sounding, *legale* seppure ingannevole, ovvero la tendenza a rilevare note aziende agroalimentari italiane. In questo caso il nome non soltanto suona italiano, ma viene unanimemente associato all'azienda che ha messo sul mercato il prodotto. Il fenomeno si è notevolmente intensificato nel nuovo Millennio e mostra ulteriori segni di crescita negli ultimi tre anni. Quasi tutti i settori alimentari sono stati coinvolti, dalle bevande alcoliche ai dolci, dai salumi ai latticini. Gli acquirenti sono soprattutto aziende francesi, svizzere, spagnole e statunitensi. È sempre più frequente quindi la diffusione di fenomeni differenti dalla normale contraffazione ma che comunque tendono a svuotare di valore i marchi del Made in Italy.

Inoltre, l'*acquisizione* da parte di aziende straniere coincide con lo *svuotamento* della componente realmente italiana del marchio e, talvolta, con l'assorbimento della concorrenza italiana o con una concorrenza agguerrita nei confronti di altre imprese italiane del settore. Spesso i gruppi stranieri proprietari di aziende agroalimentari italiane decidono anche di chiudere gli stabilimenti italiani e a trasferire l'intera produzione all'estero, dove i costi sono più contenuti: in questo caso si devono considerare i *risvolti occupazionali* del passaggio di proprietà, come la perdita di posti di e i danni ambientali derivanti dal venir meno degli investimenti per il mantenimento del territorio¹⁷⁹.

L'Unione Europea, nonostante numerosi tentativi legislativi iniziati a partire dagli anni Settanta, non è ancora riuscita a determinare regole certe per questa materia. Ultimamente, il *Regolamento 1169/2011* ha ampliato le tutele previste per i consumatori italiani, e indirettamente anche per i produttori, prevedendo norme più rigide sull'*etichettatura* dei prodotti alimentari: è diventato quindi obbligatorio indicare l'origine o il luogo di provenienza quando sull'etichetta sono presenti elementi (parole, logo, disegni, ecc...) che facciano pensare erroneamente ad un determinato luogo di origine o provenienza, ancor più nei casi in cui la mancata indicazione del luogo può confondere il consumatore.

Nonostante i numerosi e frammentati interventi, permane la scelta di non intervenire con discipline rigide, di certo non casuale: va intesa, al contrario, come espressione della necessità di difendere la concorrenza e in particolare il principio fondamentale del *libero scambio delle merci*, uno dei capisaldi della stessa comunità europea. L'attribuzione di uno status "*speciale*" ad alcuni prodotti locali, infatti, se da un lato è un'esigenza di imprese che meritano adeguata protezione, sotto un altro punto di vista è considerata come un pericolo

¹⁷⁹ Eurispes, *Il Rapporto sui crimini agroalimentari in Italia, Capitolo 1. Le nuove forme di Italian Sounding* (Documento di sintesi). (Cfr. <http://www.eurispes.eu/content/agromafie-capitolo-1-le-nuove-forme-di-italian-sounding>).

nei confronti del libero mercato¹⁸⁰. Unica eccezione all'impostazione non vincolante perseguita dalla legislazione comunitaria è la normativa in materia di prodotti geograficamente protetti, di cui si è già parlato precedentemente.



Figura 39. "The Extraordinary Italian Taste": il marchio che rappresenta il Made in Italy alimentare.

L'Expo ha rappresentato un ottimo strumento per la diffusione a livello globale di una cultura alimentare più consapevole e soprattutto per la tutela del patrimonio alimentare e culinario italiano all'estero¹⁸¹. Infatti, proprio in occasione dell'Esposizione Universale è stato presentato al pubblico un marchio unico per identificare il Made in Italy alimentare, che verrà utilizzato in occasione delle fiere internazionali, in attività di promozione all'interno dei punti vendita della grande distribuzione estera, nelle campagne di comunicazione e promozione in Tv, sui media tradizionali, su Internet e sui social media¹⁸².

3.3. Le nuove strategie di brand management dei marchi italiani

Per quanto riguarda le imprese del settore alimentare, gli ultimi anni sono stati caratterizzati in generale dal maggiore sostegno alle attività di ricerca e sviluppo, che hanno consentito la differenziazione dei prodotti con tecnologie produttive ampiamente innovative. Molte aziende hanno optato per una dimensione multinazionale, come Ferrero, Barilla, Buitoni-Perugina ed Algida. Altre invece, come Rana, hanno continuato a puntare maggiormente sul mercato interno, fondando la propria identità sull'italianità del prodotto e sull'ampliamento dell'offerta ai consumatori.

La gestione del *corporate branding* costituisce una sfida importante per le imprese moderne nel comparto dell'industria alimentare, in quanto è un potente fattore di *differenziazione* utile per affrontare e battere la concorrenza.

Le strategie di marca maggiormente impiegate nel settore alimentare in Italia sono, nell'ordine, le seguenti¹⁸³:

- *New Brands*: sviluppo di nuove marche per nuovi prodotti in nuove categorie;
- *Line Extension*: introduzione di nuovi prodotti in una linea di prodotto già esistente. Il brand rimane lo stesso, ma si amplia l'offerta di prodotti. È tipico del beverage e dei soft drink, ma anche degli snack e dei prodotti dolciari.

¹⁸⁰ Ibidem, *La protezione del mercato: i vincoli su qualità e prodotti intermedi*, in *Il Rapporto sui crimini agroalimentari in Italia, Capitolo 1. Le nuove forme di Italian Sounding*, cit.

¹⁸¹ G. Mancini, *L'effetto Expo sul made in Italy*, articolo del 19.07.2015, Rubrica Impresa e Territori, Il Sole 24 ore, p. 13.

¹⁸² Il Messaggero, *Ecco il nuovo marchio del Made in Italy alimentare: "The extraordinary Italian taste"*, articolo del 27.05.2015. (Cfr.: http://www.ilmessaggero.it/EXPO_2015/made_in_italy_alimentare_expo_marchio/notizie/1377822.shtml).

¹⁸³ M. Ferraresi, *Le funzioni della marca alimentare oggi*, in *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, cit, p. 103.

- *Brand extension*: uso di brand di successo per il lancio di linee di prodotti nuove. Si estende l'uso di un marchio a prodotti differenti. Esempi sono Kinder e Ferrero.
- *Multibrands*: vengono sviluppati uno o più nuovi brand per lanciare prodotti in una linea preesistente.

Ecco quindi l'evoluzione del prodotto alimentare che, dall'essere un bene primario diventa un bene distintivo di uno status sociale, di valori e modelli culturali ormai standardizzati e diffusi a livello globale.

La Ferrero si è ampliata con un *ventunesimo* stabilimento produttivo, nonché primo sul fronte asiatico, costruito nel 2010 in Cina nella zona di *Shanghai*. In Cina la competizione con i big americani è molto serrata (soprattutto di brand come *Mondelez* e *Mars*). Ferrero è partner ufficiale di Expo Milano 2015 e la sua presenza si articola attraverso una serie di iniziative di responsabilità sociale d'impresa, come il grande progetto educativo internazionale *Kinder+Sport* presente in 27 Paesi, che ha finora coinvolto, secondo i dati dell'azienda, 3,7 milioni di bambini in un percorso educativo all'insegna del movimento, per stimolare lo sviluppo fisico, cognitivo e sociale dei bambini¹⁸⁴.

Nel 2014 è stato festeggiato il *cinquantésimo anniversario* dalla nascita della Nutella. In onore dei festeggiamenti sono state utilizzate campagne pubblicitarie che evidenziavano l'evoluzione del famoso "vasetto" e dell'etichettatura nel corso degli anni. Questa evoluzione ha accompagnato nella crescita intere generazioni, dai baby-boomers alla generazione dei "Millennials", fino ad arrivare ai nostri tempi.



Figura 40. Pubblicità ideata per festeggiare i 50 anni dalla creazione della Nutella.

La crescita e lo sviluppo della Ferrero nel lungo periodo si fondano sull'*espansione della domanda*, sia nazionale che internazionale, su una *diversificazione* strettamente correlata al "core business", il settore dolciario, su continue *innovazioni* di prodotto e di processo e di conseguenza su una grande attenzione ai processi produttivi e alla *qualità* dei prodotti; su massicci *investimenti* in impianti produttivi, ricerca e sviluppo, in gran parte fondati sull'*autofinanziamento*; su una crescita costruita tutta per *linee interne*; sull'*internazionalizzazione*, in un primo momento verso le nazioni del Nord Europa e successivamente verso tutto il mondo industrializzato; su una progressiva *integrazione* verticale che comporta anche l'*internalizzazione* di funzioni strategiche di ricerca, progettazione e marketing; su una grande attenzione

¹⁸⁴ E. Scarsi, *Ferrero crescerà con acquisizioni*, articolo del 05.05.2015, Rubrica Impresa e Territori, Il Sole 24 ore, p. 13.

alla *comunicazione* ed alla *pubblicità* e, in ultimo ma non per ultimo, sul una solida “base locale”, rappresentata dalla regione di Alba¹⁸⁵.

La Barilla in questi anni si è invece focalizzata sul *core business*, con il lancio sul mercato di nuovi prodotti per catturare l’attenzione di nuovi target: si tratta della linea di pasta “*Piccolini*” specificatamente per i più piccoli, della pasta senza glutine per i celiaci e infine le linee della pasta integrale e dei formati tipici regionali, per i consumatori dal gusto più raffinato. Inoltre, nel 2012 è stato inaugurato il nuovo impianto di *Rubbiano*, specificatamente dedicato ai sughi pronti, con un investimento sul core business di 40 milioni di euro¹⁸⁶. Lo stabilimento produce 35.000 tonnellate di sughi all’anno e ha un potenziale di sviluppo sino a 60.000 tonnellate. Circa l’80% delle materie prime utilizzate ha provenienza italiana. Tra queste, il pomodoro e il basilico - ingredienti principali - sono al *100% italiani*, cresciuti nei campi del parmense, a pochi chilometri dagli stabilimenti. Nel complesso, Rubbiano produrrà 24 ricette a marchio Barilla. L’impianto è stato progettato interamente dagli *esperti Barilla*, seguendo i più alti standard tecnologici, di sicurezza del prodotto e delle persone, e sarà uno degli stabilimenti di sughi più produttivi al mondo. In linea con l’impegno dell’azienda per la *sostenibilità ambientale*, il sito produrrà il 32% in meno di CO2 e consumerà il 47% in meno di risorse idriche rispetto ad impianti analoghi. Barilla vuole in definitiva focalizzare le risorse per crescere nel primo piatto all’italiana nel mondo e sostenere i prodotti da forno che portano i suoi marchi in Italia e nei principali Paesi europei.



Figura 41. I nuovi formati di pasta Barilla¹⁸⁷.

Il mercato francese è stato oggetto di una particolare attenzione da parte dell’azienda nell’ultimo decennio. Ciò è testimoniato anche dalla recente acquisizione del brand *Harrys* nel 2003. Recentemente è stato anche inaugurato uno stabilimento di prodotti da forno, il più grande presente sul territorio francese. L’investimento è stato dettato dalla necessità di rispondere al grande successo riscosso dal brand *Harrys*

¹⁸⁵ G. Subbrero – “*Ferrero. Storia.*”, cit., p.5.

(Cfr. http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf).

¹⁸⁶ Gruppo Barilla, Comunicato stampa dell’8 Ottobre 2012: “*Barilla inaugura un nuovo impianto sughi?*”.

¹⁸⁷ Informazioni ed immagini relative ai prodotti tratte dal sito Barilla.

Cfr.: <http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/nutrizione/prodotti.html>.

sul mercato francese, tanto da essere oggi il brand leader del mercato della panetteria preconfezionata nonché il brand più dinamico del settore¹⁸⁸.



Figura 42. Prodotti da forno del marchio Harrys, acquisito da Barilla nel 2003.

Il pastificio Rana ha invece avviato un duplice processo di *espansione*: ha ampliato l'offerta di prodotti industriali, rivolgendosi principalmente al mercato interno, e contemporaneamente si è dedicato alla ristorazione con l'apertura di numerosi ristoranti firmati Giovanni Rana. Per i ristoranti, la ditta Rana persegue oggi una strategia di *internazionalizzazione* mirata all'espansione intercontinentale.



Figura 43. Il logo Rana è stato modificato e viene oggi utilizzato un duplice marchio: il primo, in giallo con sfondo blu, viene applicato sui prodotti destinati alla grande distribuzione; il secondo, in blu su sfondo bianco, viene invece utilizzato per la catena di ristorazione.

Ultimo grande traguardo in tal senso è stata l'apertura di un locale a New York nel 2014, il “Giovanni Rana Pastificio & Cucina Restaurant”, il quale si appoggia alla produzione effettuata in uno stabilimento aperto 6 anni prima a Chicago. In Italia, nei primi nove mesi del 2014, Rana è stato il primo brand per crescita percentuale nel settore Alimentari e Bevande, totalizzando un incremento dell'8,31%, secondo i dati Iri, contro un mercato in calo dello 0,33%. Il mercato americano vale il 18% del fatturato del gruppo (104 milioni di dollari, 11% di market share). La crescita americana è spinta dalla grande distribuzione: importantissimo l'accordo raggiunto con il colosso *Walmart*, che ha spinto le vendite oltre le attese. Nonostante ciò l'Italia resta il mercato principale, contribuendo con il 47% del fatturato totale, mentre il resto d'Europa vale il 35%¹⁸⁹. L'obiettivo principale dell'azienda è la *focalizzazione sul prodotto*, tanto che

¹⁸⁸ Gruppo Barilla, Comunicato stampa del 15 giugno 2015: “Barilla inaugura il più grande sito industriale di prodotti da forno della Francia”.

¹⁸⁹ S. Righi, *Rana sbanca con Walmart: <<Negli USA insegnamo a cucinare>>*, articolo del 17.12.2014, Corriere della Sera, Rubrica Finanza e Risparmio. (Cfr.: http://www.corriere.it/economia/finanza_e_risparmio/notizie/rana-famiglia-sbanca-walmart-negli-usa-insegnamo-cucinare-003f7c42-85d2-11e4-a2bf-0fba46a30b83.shtml?refresh_ce-cp).

tutte le altre funzioni sono state esternalizzate. Gli elementi valoriali sono il fulcro della strategia di comunicazione dell'azienda.



Figura 44. Il Pastificio & Cucina Restaurant Giovanni Rana a NYC.

Il brand *Buitoni* ha investito particolarmente in *Ricerca e Sviluppo*, innovando costantemente i suoi prodotti ed introducendo sempre nuove soluzioni di piatti e condimenti pronti, sia come prodotti surgelati che da frigo. Molti di questi sono basati su rivisitazioni di ricette tipiche orientali ed africane, che rispondono alla nuova moda dell'*Ethnic Food*. Il brand si è arricchito di un sito web molto curato che, oltre a presentare i prodotti, suggerisce ricette per la loro preparazione.

Diversa è invece la gestione relativa al brand *Perugina*, che tuttavia fa parte dello stesso gruppo Nestlé: per l'azienda produttrice di cioccolato la holding svizzera punta sull'*advertising*, dal momento che l'offerta è ormai *consolidata* e molto stabile, tanto da costituire un *punto fermo* nella mente dei consumatori. L'innovazione di prodotto è stata più ridotta ed ha visto l'introduzione di *nuove versioni* del prodotto principale, i Baci Perugina: una prima variante "rossa", con all'interno una ciliegia e ripieno al liquore, lanciata sul mercato nel 2006, un'altra costituita da una variante in cioccolato bianco, con tipico incarto blu e una terza versione in cioccolato bianco, avvolto in un incarto celeste¹⁹⁰.



Figura 45. Le nuove varianti dei Baci Perugina.

¹⁹⁰ Le informazioni e le immagini relative ai prodotti sono tratte dal sito Perugina. Cfr.: <https://www.perugina.it/it/azienda/storia>.

Il marchio *Algida* invece, tra quelli qui citati, è quello che ha saputo gestire nel modo più efficace la propria strategia di *brand positioning a livello globale*. Il marchio ha subito un restyling nel 2003, diffuso a livello internazionale. Inoltre è stata strategica la scelta di un nome diverso in ogni lingua del mondo, in modo da realizzare un compromesso tra standardizzazione e personalizzazione, elemento fondamentale per la gestione delle campagne di marketing a livello internazionale. In tempi recenti, la divisione italiana del Gruppo ha rilanciato i gelati preconfezionati tipici degli anni Ottanta, che erano rimasti particolarmente graditi al pubblico dei consumatori. Per ampliare la diffusione sul mercato l'azienda ha utilizzato, oltre al



Figura 46. Il brand Algida nel mondo.

tradizionale canale della grande distribuzione, anche diversi *pop up store* localizzati soprattutto in luoghi ad elevata *affluenza* di visitatori, come le grandi stazioni italiane. L'azienda ha scelto questa interessante alternativa come *canale di vendita diretto* perché risulta ideale per presentare nuovi prodotti, attuare una strategia di consolidamento e per attivare offerte promozionali o iniziative speciali che sfruttino anche la *stagionalità* del prodotto. Il *design* personalizzato dello store consente al consumatore di vivere una vera e propria "*brand experience*", mentre per l'azienda ciò si traduce in un potente incentivo agli acquisti.

Le strategie di *branding* messe in atto dalle imprese analizzate consistono, dunque, nella gestione della relazione con il consumatore al fine di massimizzare la sua percezione del valore. Nella prassi aziendale questa strategia viene perseguita garantendo al consumatore lo svolgimento da parte della marca delle seguenti funzioni (Kapferer, Thoenig, 1991)¹⁹¹:

- *funzione informativa*: la marca fornisce informazioni sulla qualità e sulle caratteristiche del prodotto;
- *funzione di garanzia*: la marca assicura il rispetto della stabilità di determinati standard qualitativi nel tempo e nello spazio;
- *funzione di identificazione*: la marca evoca certe particolari caratteristiche del prodotto;
- *funzione di personalizzazione*: la marca consente al consumatore che ne entra in possesso di identificarsi in un particolare gruppo sociale caratterizzato da un particolare stile di vita;
- *funzione di comunicazione*: la marca stimola associazioni mentali positive;
- *funzione ludica*: la marca rende gratificante l'attività di acquisto del prodotto dal momento che contribuisce a differenziare l'offerta;
- *funzione di praticità*: la marca consente di risparmiare tempo nell'identificazione del prodotto grazie all'esperienza precedente;
- *funzione fiduciaria*: la marca rassicura i consumatori sulle qualità e caratteristiche del prodotto.

¹⁹¹ E. Fornari, *Le nuove dimensioni delle politiche di brand equity. Dall'approccio settoriale all'approccio sistemico*, articolo n. 68/05, pag. 8. (Cfr.: <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/155/195>); M. Ferraresi, *Le funzioni della marca alimentare oggi*, in *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, cit, p. 101-102.

Conclusioni

L'analisi svolta permette di tracciare un percorso di evoluzione del settore alimentare. Si tratta di uno dei comparti più tipici dell'industria italiana e rappresenta sicuramente anche uno degli ambiti più dinamici del nostro sistema economico, che ben testimonia non solo l'evoluzione delle esigenze di consumo ma anche della struttura organizzativa delle imprese e delle strategie di comunicazione da esse adottate.

Ripercorrendone l'evoluzione storica, possiamo notare che, mentre negli anni Cinquanta il comparto risultava essere altamente frammentato e costituito per lo più da piccole imprese con una distribuzione prevalentemente locale, negli anni del boom economico e nei decenni immediatamente successivi si è andata diffondendo una diversa struttura produttiva: le imprese di maggior dimensione e con un maggior potere di mercato, nate inizialmente come strutture di produzione artigianale ed affermatesi grazie a un processo di progressiva espansione, hanno convissuto accanto alle piccole imprese, il cui numero ha cominciato gradualmente a ridursi. La *value proposition* delle imprese del settore in questo periodo è stata concentrata soprattutto sulla qualità e l'autenticità dei prodotti. In Italia, l'apertura dei consumatori all'acquisto di beni di consumo di massa è stata graduale: dopo una iniziale diffidenza cominciò a crescere la curiosità e infine la voglia di sperimentare, sostenute dal processo di "americanizzazione" dello stile di vita, a sua volta favorito dalla diffusione di mezzi di telecomunicazione di massa. Il principale passaggio evolutivo di questi anni è quello dal prodotto sfuso al packaging, primo e fondamentale elemento di differenziazione dell'impresa. Con la pubblicità televisiva le imprese cominciarono a costruire gradualmente la propria identità di marca.

Tra gli anni Settanta e Ottanta, la continua necessità di espansione sul mercato ha comportato la concentrazione delle principali imprese alimentari con l'acquisizione di consistenti quote di mercato grazie alle ricorrenti operazioni di fusione e acquisizione che hanno permesso di coinvolgere e inglobare le realtà minori. La concentrazione nel settore alimentare ha condotto le imprese a dover differenziare i propri prodotti utilizzando strategie di *branding* sempre più complesse. L'industria vide in questi anni il tramonto del sistema produttivo di tipo fordista a vantaggio di nuove strutture che prediligevano invece la produzione flessibile e la specializzazione. Questo è anche il periodo in cui si definiscono in modo compiuto i distretti industriali italiani, caratterizzati da una produzione di tipo artigianale, qualità eccellente e focalizzazione su nicchie di mercato. Anche al di fuori del contesto dei distretti industriali, la maggiore personalizzazione e differenziazione dei prodotti delle varie imprese ha comportato da un lato la netta definizione di strategie di comunicazione differenti da parte delle imprese e, dall'altro lato, una maggiore complessità nel decifrare le preferenze dei consumatori. Il risultato è stato l'aver portato, in un comparto tradizionalmente destinato a beni di consumo di prima necessità, quelle caratteristiche di personalizzazione e differenziazione del prodotto che invece sono tipiche di beni secondari o di lusso. Inoltre, ciò che i brand alimentari italiani fecero sempre più spesso nelle campagne pubblicitarie fu

sottolineare il valore aggiunto in termini di benefici esperienziali connessi con il consumo dei propri prodotti, ricreando delle scene narrative che superassero i semplici confini della qualità delle materie prime e dell'affidabilità dell'azienda.

La componente esperienziale è sempre più spesso parte integrante dell'offerta delle imprese del settore. Le aziende alimentari moderne non vendono più solo i prodotti in se stessi, ma anche un set di valori che permettono al consumatore di identificarsi nei prodotti e nel brand cui fanno capo. In questo contesto, i brand alimentari italiani tentano di eccellere conservando le proprie peculiarità senza però essere insensibili alle esigenze di innovazione.

La globalizzazione dei mercati ha aperto nuove e complesse problematiche, tra cui quella della difesa dell'autenticità dei prodotti di alta qualità dalla contraffazione, fenomeno ormai diffuso a livello globale. Nonostante le numerose normative, tra cui la tutela del marchio e il decreto sulla regolamentazione dei prodotti ad origine controllata e protetta (*DOP* e *IGP*), la tutela giuridica fornita a livello europeo sui prodotti agroalimentari italiani risulta insufficiente. Ecco quindi che assistiamo al dilagare di fenomeni quali la contraffazione, che riguarda principalmente la violazione del marchio registrato o del prodotto, e del più complesso "*Italian Sounding*", una minaccia ancora maggiore dal momento che, essendo una mera imitazione in senso evocativo, non è stata ancora individuata una opportuna tutela giuridica.

È bene sottolineare che questi fenomeni attaccano principalmente il potenziale delle esportazioni italiane, perché i consumatori interni sono invece più legati ai prodotti e ai *brand* che scelgono. La diffusione di *private label* e di prodotti *unbranded* è infatti marginale nel complesso della grande distribuzione organizzata nel territorio italiano: ciò significa che la maggior parte dei consumatori è attento alla qualità dei prodotti alimentari che acquista e non è disposto a rinunciarvi.

Tuttavia, considerato il notevole ruolo rivestito dalle esportazioni nella bilancia commerciale italiana, la tutela del Made in Italy in ambito internazionale è uno dei punti più dibattuti sia in ambito economico che giuridico. Da entrambi i punti di vista, in definitiva l'obiettivo è quello di difendere il patrimonio enogastronomico italiano e nello specifico il suo valore (culturale ed economico). Allo stesso tempo si vuole preservare l'immagine ormai diffusa a livello globale del cibo italiano di eccellenza, direttamente collegato all'immagine stessa dell'Italia in tutto il mondo grazie al fenomeno noto come "*Country of Origin Effect*".

Indice dei grafici

Grafico 1 – Popolazione attiva in condizione professionale per settore di attività economica ai Censimenti 1861-2001	Pag. 8
Grafico 2 – Unità locali delle imprese per ripartizione geografica ai censimenti 1951-2001	Pag. 12
Grafico 3 – Saldi normalizzati del commercio con l'estero - Anni 1861-2011	Pag. 15
Grafico 4 – Numero di abbonamenti alla televisione - Anni 1954-2009 (per 100 famiglie residenti)	Pag. 18
Grafico 5 – La produzione industriale europea (2000-2013).	Pag. 64
Grafico 6 – Occupati per settore di attività economica e professione – anni 2008, 2013.	Pag. 66
Grafico 7 – Antecedenti e conseguenze dell'esperienza di consumo del cibo.	Pag. 80

Indice delle tabelle

Tab. 1 – Composizione percentuale della forza lavoro manifatturiera dal 1911 al 1981.	Pag. 7
Tab. 2 – Occupazione e livello di avanzamento tecnico dei principali settori industriali.	Pag. 9
Tab. 3 – Disoccupazione in Italia dal 1937 al 1954.	Pag. 9
Tab. 4 – Il boom economico (1951 - 1963).	Pag. 14
Tab. 5 – I comparti dell'industria alimentare dai Censimenti del 1961 e del 1971.	Pag. 28
Tab. 6 – Inflazione, disoccupazione e tasso di crescita del PIL (1970-80).	Pag. 32
Tab. 7 – Addetti nei distretti industriali per classe dimensionale delle imprese (1951-71).	Pag. 35
Tab. 8 – I distretti industriali nel 1981 suddivisi su base regionale.	Pag. 36
Tab. 9 – Principali gruppi industriali italiani privati alla metà degli anni Novanta.	Pag. 38

Tab. 10 – Export di prodotti alimentari trasformati nel 1985 (Miliardi di lire correnti e variazioni %)	Pag. 42
Tab. 11 – I principali gruppi industriali nel comparto alimentare italiano nel 1994.	Pag. 44 Pag. 46
Tab. 12 – La società Barilla in cifre (1985-86).	Pag. 48
Tab. 13 – Buitoni, Stato Patrimoniale (Anni 1985 e 1986).	
Tab. 14 – I principali brand in Europa negli anni Ottanta (Mercato della pasta e dei biscotti) (Quote di mercato in %).	Pag. 56
Tab. 15 – Prodotto interno lordo dei principali Paesi del mondo (anni 2007-2013).	Pag. 70
Tab. 16 – I prodotti di qualità DOP, IGP, e STG per settore – al 31 dicembre 2012 e 31 dicembre 2013	Pag. 72

Indice delle figure

Figura 1. Confezione di pasta Barilla (1956).	Pag. 19
Figura 2. Manifesto pubblicitario per la pasta Barilla edito da Carboni (1952).	Pag. 20
Figura 3. Pubblicità ideata da Carboni nel 1959 per reclamizzare la pasta di semola di grano duro prodotta dalla Barilla (Archivio storico Barilla G. e R. Fratelli spa, Fondo Barilla).	Pag. 20
Figura 4. Pagina pubblicitaria della Pastina Buitoni (anni Cinquanta).	Pag. 21
Figura 5. Il marchio Buitoni rispettivamente nel 1951 e nel 1968.	Pag. 21
Figura 6. Il marchio Perugina rispettivamente nel 1933 e nel 1939.	Pag. 22
Figura 7. Pubblicità dei Baci Perugina in occasione della Festa della Mamma (1960).	Pag. 23
Figura 8. Concorso “La Nave dei Baci” (1969).	Pag. 23
Figura 9. Il marchio delle industrie riunite Buitoni e Perugina (1969).	Pag. 24
Figura 10. Il marchio Ferrero nel 1946.	Pag. 24
Figura 11. Campagna pubblicità della Nutella nel 1964, anno della sua comparsa sul mercato.	Pag. 25
Figura 12. Il marchio Ferrero rinnovato nel 1964.	Pag. 25
Figura 13. Il marchio Rana negli anni Sessanta.	Pag. 26

Figura 14. L'azienda Rana negli anni Sessanta era un piccolo laboratorio artigianale per la produzione di pasta e pane.	Pag. 26
Figura 15. Il marchio Algida tra gli anni Cinquanta e Sessanta.	Pag. 27
Figura 16. Articoli di giornale sulla vendita di Barilla alla multinazionale Grace (1971).	Pag. 45
Figura 17. Prodotti tradizionali Le Tre Marie.	Pag. 46
Figura 18. Le principali private label diffuse in Italia.	Pag. 51
Figura 19. Il marchio Voiello, acquisito da Barilla.	Pag. 52
Figura 20. Confezioni di biscotti (anni Ottanta).	Pag. 53
Figura 21. Pubblicità dei prodotti Mulino Bianco (1985).	Pag. 54
Figura 22. I gadget utilizzati negli anni Ottanta per la campagna pubblicitaria dei prodotti del Mulino Bianco.	Pag. 55
Figura 23. Marchio Barilla (1969).	Pag. 56
Figura 24. La distribuzione nazionale della ditta Giovanni Rana tra gli anni Ottanta e Novanta.	Pag. 58
Figura 25. Il marchio Buitoni rispettivamente nel 1985 e nel 1988.	Pag. 59
Figura 26. Pubblicità francese dei ravioli pronti Buitoni (anni Novanta).	Pag. 60
Figura 27. L'originale confezione a tubo dei Baci Perugina con pay-off degli anni Ottanta.	Pag. 61
Figura 28. Il marchio Perugina rispettivamente nel 1985 e nel 1989.	Pag. 62
Figura 29. Il Boeing 747-200 I-DEMF "Portofino" della pubblicità Perugina in collaborazione con Alitalia.	Pag. 62
Figura 30. Pubblicità della Nutella (anni Ottanta).	Pag. 63
Figura 31. Il Kinder Sorpresa, il prodotto più amato dai bambini per le piccole sorprese presenti all'interno.	Pag. 64
Figura 32. Due confezioni di Kinder Cioccolato in barrette, rispettivamente commercializzate sul mercato tedesco (in alto) e sul mercato francese (in basso).	Pag. 64
Figura 33. La storica sede di Alba della Ferrero con i suoi dipendenti.	Pag. 65
Figura 34. I gelati dei marchi Algida ed Eldorado negli anni Ottanta-Novanta.	Pag. 66
Figura 35. Il marchio Algida rispettivamente nel 1983 (a sinistra) e nel 1998 (a destra).	Pag. 67
Figura 36. Logo Eataly.	Pag. 79
Figura 37. Logo Expo Milano 2015.	Pag. 81
Figura 38. L'andamento dell'export agroalimentare italiano nel 2014.	Pag. 81

Figura 39. “The Extraordinary Italian Taste”: il marchio che rappresenta il Made in Italy alimentare.	Pag. 83
Figura 40. Pubblicità ideata per festeggiare i 50 anni dalla creazione della Nutella.	Pag. 84
Figura 41. I nuovi formati di pasta Barilla.	Pag. 85
Figura 42. Prodotti da forno del marchio Harrys, acquisito da Barilla nel 2003.	Pag. 86
Figura 43. Il logo Rana è stato modificato e viene oggi utilizzato un duplice marchio: il primo, in giallo con sfondo blu, viene applicato sui prodotti destinati alla grande distribuzione; il secondo, in blu su sfondo bianco, viene invece utilizzato per la catena di ristorazione.	Pag. 86
Figura 44. Il Pastificio & Cucina Restaurant Giovanni Rana a NYC.	Pag. 87
Figura 45. Le nuove varianti dei Baci Perugina.	Pag. 87
Figura 46. Il brand Algida nel mondo.	Pag. 88

Riferimenti bibliografici.

- Alberti, G. *L'economia domestica italiana da Giolitti a De Gasperi (1900/1960)*, 50 & PIU' Editore, Roma, 1992.
- Amatori, F. e Colli, A. *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, editore Marsilio, 1999.
- Bagnato, A. "L'industria agro-alimentare italiana. Impresa familiare, cooperative, multinazionali", Roma, L'Albatros, 2004.
- Banterle, A. *Processi di concentrazione delle imprese: un'analisi del settore agroalimentare italiano*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- Barbieri, B. *I consumi nel I secolo dell'Unità d'Italia (1861-1960)*, Milano, Giuffrè, 1961.
- Betti, A. Ferrero Verso Quota 2000, articolo del 02-07-1986, Il Sole24ore.
- Braga, P. *L'attivazione della dimensione assiologica in una campagna pubblicitaria: il caso Valle degli Orti*, in R. Eugeni e A. Fumagalli, *Semiotica della pubblicità: Metodi, teorie, storie*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, 2014.
- Brioschi, F. *I nuovi leader dell'alimentare*, articolo del 11-06-1985, Il Sole24ore.
- Brusco, S. e Paba, S. *Per una storia dei distretti industriali dal secondo dopoguerra agli anni Novanta*, in Barca, F. *Storia del capitalismo italiano. Dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli editore, 1997.
- Castronovo, V. *L'Italia del miracolo economico*. Editori Laterza, Roma-Bari, 2010.
- Ceserani, G. P. *Storia della pubblicità in Italia*, Bari, Laterza, 1988.
- Chiapparino, F. e Covino, R. *Consumi e industria alimentare in Italia dall'Unità a oggi. Lineamenti per una storia*, CRACE, Giada Editore, 2002.
- Ciocca, P. L. *Ricchi per sempre. Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri editore, 2007.
- Confederazione generale dell'industria italiana, Nucleo studi e rilevazioni, *Le prospettive dell'industria italiana nel biennio 1976-77*, Editore S.I.P.I., 1976.
- Confederazione generale dell'industria italiana, Nucleo studi e rilevazioni - *Le prospettive dell'industria italiana nel biennio 1982-83*, Editore S.I.P.I., 1982.
- Dahlen, M.; Lange, F.; Smith, T. *Marketing Communication: a narrative approach*, John Wiley & Sons Ltd, 2010.
- De Simone, E. *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*. Milano, FrancoAngeli, 2012.
- Ferraresi, M. *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, Carocci Editore, 2008.
- Fitoussi, J. P. and Stiglitz, J. *The Ways out of the Crisis and the building of a more cohesive world*, Document de travail OFCE, Working Paper, Luglio 2009

- Fornari, E. *Le nuove dimensioni delle politiche di brand equity. Dall'approccio settoriale all'approccio sistemico*, articolo n. 68/05.
- Gabardi, E. *FOOD. Sette casi di comunicazione di brand alimentari*, Franco Angeli editore, Milano, 2010.
- Jaffe, E. D. e Nebenzahl I. D., *"Made in"*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2006.
- Istat, Rapporto annuale 2014: *"Il mercato del lavoro nei cinque anni dalla crisi"*, 2014.
- Istat, Rapporto annuale 2014 *"Il sistema delle imprese: effetti della crisi e potenzialità di crescita"*, 2014.
- Istat, Rapporto annuale 2014 *"L'economia italiana tra forte recessione e fragile ripresa"*, 2014.
- Istat, Report *"I consumi delle famiglie"*, 2013.
- Istat, Report *"I prodotti agroalimentari di qualità"*, 2014.
- Luzzatto-Fegiz, P. *Alimentazione e prezzi in tempo di guerra (1942-1943)*, Trieste, 1948
- Mancini, G. *L'effetto Expo sul made in Italy*, articolo del 19.07.2015, Rubrica Impresa e Territori, Il Sole 24 ore.
- Mattia, G. *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- Mazzei, N. *Nell'alimentare investimenti in forte ascesa*, articolo del 19-06-1985, IlSole24ore.
- Meo, C. *Food Marketing: Creare esperienze nel mondo dei foodies*, Hoepli Editore, Milano.
- Neri, L. *Ferrero, Cuore Dolce Della Provincia*, articolo del 24-07-1986, Il Sole24ore.
- Platania, M. *Consumi moderni. Modi, tempi e luoghi dell'alimentazione in Italia*, Bonanno Editore, Acireale-Roma, 2012.
- Righi, S. *Rana sbanca con Walmart: <<Negli USA insegnamo a cucinare>>*, articolo del 17.12.2014, Corriere della Sera, Rubrica Finanza e Risparmio.
- Salvati, M. *Occasioni mancate. Economia e politica in Italia dagli anni '60 a oggi*, Laterza, Roma-Bari, 2000.
- Scarci, E. *Ferrero crescerà con acquisizioni*, articolo del 05.05.2015, Rubrica Impresa e Territori, Il Sole 24 ore.
- Sori, E. e Giulianelli, R. *Consumi e dinamiche economiche in età moderna e contemporanea*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2011.
- Spallino, M. *I consumi privati dal 1951 al 1980*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1984.
- Tamburini, F. *"La Barilla è entrata nella Tre Marie"*, articolo del 23-05-1987, Il Sole24ore.
- Tamburini, F. *"Barilla punta all'Europa"*, articolo del 26-05-1987, Il Sole24ore.
- Verde, A. Paper *"La crisi della lira del 1963-64: una crisi senza svalutazione: perché?"*, Studi e note di economia, 2002.
- Zamagni, V. *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, il Mulino, 1999.

Sitografia.

Associazione La storia del gelato, *Il gelato industriale*.

(<http://www.lastoriadelgelato.altervista.org/index.php/900/gelato-industriale>.)

Arfini, F; Belletti, G. e Marescotti, A. *Prodotti tipici e denominazioni geografiche. Strumenti di tutela e valorizzazione*, Gruppo 2013, 2010.

(<http://www.gruppo2013.it/working-paper/Documents/Prodotti%20tipici%20e%20denominazioni%20geografiche.pdf>).

Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., *La Storia di Barilla*, 2014.

(<http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/la-storia-di-barilla.html>).

Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., *La Storia di Voiello*, 2014.

(<http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/voiello.html>).

Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., *Mulino Bianco*

(<http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/mulino-bianco.html>).

Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., *Mulino Bianco – Storia e pubblicità*.

(<http://www.mulinobianco.it/storia-e-pubblicita/>).

Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., *Storia della comunicazione Barilla*.

(<http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/press-kit/storia-della-comunicazione-barilla.html>).

Berta, G. “*L’industria italiana e le crisi degli ultimi decenni*”, Enciclopedia Treccani, 2013.

(http://www.treccani.it/enciclopedia/l-industria-e-le-crisi-degli-ultimi-decenni_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero%3A-Tecnica%29/).

Bianchi, P. Appendice “*TRI*” del Dizionario di Economia e Finanza, Enciclopedia Treccani, 2012.

([http://www.treccani.it/enciclopedia/iri_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/iri_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))).

Bono, P. “*La filiera agroalimentare italiana: inefficienze sì, speculazioni no*” – Nomisma (Società di studi economici), 08.05.2014.

(<http://www.nomisma.it/index.php/it/newsletter/focus-on/item/475-8-maggio-2014-la-filiera-agroalimentare-italiana-inefficienze-si-speculazioni-no/475-8-maggio-2014-la-filiera-agroalimentare-italiana-inefficienze-si-speculazioni-no>).

Borsa Italiana, articolo “*Il Sistema di Bretton Woods e la sua fine*”. (20 settembre 2012).

<http://www.borsaitaliana.it/notizie/speciali/fondo-monetario-internazionale/storie-funzioni/fmi-fine-sistema-di-bretton-woods/fmi-fine-sistema-di-bretton-woods.htm>

Eataly, *Manifesto* (http://www.eataly.net/it_it/chi-siamo/manifesto).

Enciclopedia Treccani, Voce “*Riallineamento*”, Dizionario di economia e finanza (2012).

([http://www.treccani.it/enciclopedia/riallineamento_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/riallineamento_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))).

Eurispes, *Il Rapporto sui crimini agroalimentari in Italia, Capitolo 1. Le nuove forme di Italian Sounding* (Documento di sintesi).
(<http://www.eurispes.eu/content/agromafie-capitolo-1-le-nuove-forme-di-italian-sounding>).

Expo Milano 2015, *Cos'è Expo Milano 2015*. (<http://www.expo2015.org/it/cos-e>).

Ferrero Spa, *La storia di Ferrero* (<http://www.ferrero.it/azienda/il-gruppo/una-storia-di-famiglia/una-grande-azienda>).

Gruppo Barilla, Comunicato stampa del 15 giugno 2015: “*Barilla inaugura il più grande sito industriale di prodotti da forno della Francia*”.
(<http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/company-news/barilla-inaugura-il-piu-grande-sito-industriale-di-prodotti-da-forno-della-francia.html>).

Gruppo Barilla, Comunicato stampa dell'8 Ottobre 2012: “*Barilla inaugura un nuovo impianto sughi*”.
(<http://www.barillagroup.it/corporate/it/home/media/company-news/121008-barilla-inaugura-nuovo-impianto-sughi-rubbiano.html>).

Il Caso S., articolo *Economia e cultura dei consumi alimentari negli anni Ottanta*, 10.01.2012.
(<http://www.casoesse.org/2012/01/10/economia-e-cultura-dei-consumi-alimentari-degli-anni-ottanta>).

Il Messaggero, *Ecco il nuovo marchio del Made in Italy alimentare: “The extraordinary Italian taste”*, articolo del 27.05.2015.
(http://www.ilmessaggero.it/EXPO_2015/made_in_italy_alimentare_expo_marchio/notizie/1377822.shtml).

Istat, Comunicato stampa “*Check-up delle imprese italiane*”, 2011.
(<http://www.istat.it/it/archivio/105062>).

La Repubblica, articolo “*Crisi: l'Italia ha perso un quarto del suo prodotto industriale, la Germania ha già recuperato*”, 06.07.2014.
(http://www.repubblica.it/economia/2014/07/06/news/crisi_produzione_industriale-90869726/).

Lenoci, F. “*I distretti del settore agroalimentare inseriscono il turbo*”, Dossier Online Banca Sanpaolo Imprese.
(http://www.sanpaoloimprese.net/portalImpn0/pdf/ammi_08_6_06.pdf).

Museo del Marchio italiano, *Storia ed evoluzione del marchio Algida*.
(<http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/algida.php>).

Museo del Marchio italiano, *Storia ed evoluzione del marchio Barilla*.
(<http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/barilla.php>).

Museo del Marchio italiano, *Storia ed evoluzione del marchio Buitoni*.
(<http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/buitoni.php>).

Museo del Marchio italiano, *Storia ed evoluzione del marchio Ferrero*.
(<http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/ferrero.php>).

Museo del Marchio italiano, *Storia ed evoluzione del marchio Perugina*.
(<http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/perugina.php>).

Natoli, U. e Tremelloni, R. "Industria" – II Appendice, Enciclopedia Treccani, 1949.
([http://www.treccani.it/enciclopedia/industria_res-0fa6a6f9-87e6-11dc-8e9d-0016357eee51_\(Enciclopedia-Italiana\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/industria_res-0fa6a6f9-87e6-11dc-8e9d-0016357eee51_(Enciclopedia-Italiana)/)).

Nestlé Italiana S.p.A., *Ricerca e Sviluppo in Casa Buitoni*. (http://www.nestle.it/rnd/casa_buitoni).

Perugina – Nestlé Italiana Spa, *La storia del Bacio Perugina è lunga quasi un secolo*.
(<https://www.baciperugina.it/storia>).

Pescosolido, G. Appendice "Questione meridionale".
([http://www.treccani.it/enciclopedia/questione-meridionale_\(Enciclopedia-del-Novecento\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/questione-meridionale_(Enciclopedia-del-Novecento))).

SAN (Sistema Archivistico Nazionale), *Protagonisti: Barilla Pietro*.
(<http://www.impresesan.beniculturali.it/web/impreseprotagonisti>).

Storia XXI secolo – Portale dei siti di storia italiana, "Il miracolo economico – Segni e squilibri del sistema".
(<http://www.storiaxxisecolo.it/larepubblica/repubblicaboom2.htm>).

Subbrero, G. "Ferrero. Storia.", Centro online Storia e Cultura dell'Industria, 2009.
(http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf)

Vergine, S. "Le 4 A del Made in Italy", Fondazione Edison, novembre 2011.
(http://www.fondazioneedison.it/binaries/pdf/ist2011/201111_Organiditrasmissione.pdf).

Viciago, G. e De Novellis, F. Appendice "Recessione", Enciclopedia Treccani, 2009.
([http://www.treccani.it/enciclopedia/recessione_\(Il-Libro-dell'Anno\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/recessione_(Il-Libro-dell'Anno))).

Wikipedia, "Algida", ultima modifica 05.07.2015.
(<https://it.wikipedia.org/wiki/Algida>).