



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di laurea triennale di Economia e Management
Cattedra di Economia aziendale

Nuove strategie di crescita nel settore pastario.

Il caso “Luciana Mosconi”

RELATORE
Prof. Riccardo Tiscini

CANDIDATO
Edoardo Valentini
Matr. 197711

Anno Accademico 2018 – 2019

Indice

PRESENTAZIONE	4
1 CAPITOLO 1 – LE STRATEGIE COMPETITIVE.....	6
1.1 L’analisi strategica e le forze competitive	6
1.1.1 Il modello delle cinque forze.....	6
1.1.2 I gruppi strategici.....	9
1.2 Le strategie competitive di base	12
1.2.1 Il vantaggio di costo.....	16
1.2.2 Il vantaggio di differenziazione.....	20
1.2.3 Le strategie di focalizzazione	24
1.3 L’implementazione della strategia di diversificazione	28
2 CAPITOLO 2 - I PROFILI DEL MERCATO PASTARIO	34
2.1 Il prodotto pasta.....	34
2.1.1 Brevi cenni sull’origine e la materia prima	34
2.1.2 Ciclo tecnologico-produttivo e composizione del prodotto	35
2.2 Analisi della domanda	37
2.2.1 I diversi tipi di pasta e l’evoluzione della domanda	38
2.2.2 I segmenti del mercato e le opportunità	42
2.3 Analisi dell’offerta	45
2.3.1 Definizione del settore industriale.....	45
2.3.2 Concentrazione del mercato pastario	47
3 CAPITOLO 3 – CASE STUDY: LUCIANA MOSCONI SRL.....	51
3.1 Origine, sviluppo e mission dell’impresa “Luciana Mosconi”	51
3.2 Focus sul mercato della pasta all’uovo secca.....	53
3.3 Strategia competitiva e posizionamento sul mercato.....	56
3.3.1 Elementi di differenziazione, il vantaggio competitivo	56
3.3.2 La valorizzazione della qualità del prodotto e della specializzazione	59
3.3.3 La valorizzazione del legame con il territorio.....	61
3.3.4 La valorizzazione del ruolo della marca	63
3.4 Analisi di bilancio	66
CONCLUSIONI.....	70
BIBLIOGRAFIA	73

PRESENTAZIONE

Il lavoro in oggetto vuole approfondire le caratteristiche del sistema della pastificazione in Italia, contraddistinto dalla presenza di gruppi multinazionali e dalle opportunità di sviluppo consentite alle piccole e medie imprese che vi operano.

Quest'apparente antinomia trova ragione di studio nella straordinaria vitalità imprenditoriale che anima realtà aziendali medio-piccole capaci di controbattere ad ingenti investimenti di marketing, puntando sulla qualità dei prodotti e sulla fidelizzazione spinta dei propri clienti.

In uno scenario globale che evidenzia la fragilità delle piccole-medie imprese italiane di fronte alla sfida della "globalizzazione" dei mercati, il comparto alimentare rappresenta un' "isola felice", vuoi per la certificazione "emotiva" concessa dai consumatori internazionali all'origine italiana dei prodotti alimentari, vuoi per il vantaggio distintivo rappresentato da know-how artigianali e specificità degli ingredienti non facilmente recuperabili con investimenti in tecnologie o innovazione.

Il settore della pastificazione, oltre ad annoverare i punti di forza citati, rappresenta uno dei baluardi storici dell'industria alimentare italiana, straordinario mix di imprenditoria familiare e competizione mondiale. Pertanto, questo studio focalizza l'attenzione sullo scenario competitivo del mercato della pasta, sulle principali dinamiche competitive che lo animano e definisce, attraverso un caso empirico, le possibilità attuali di posizionamento di un'azienda medio-piccola che all'interno di un segmento della pasta secca, nello specifico quello della pasta all'uovo secca ha saputo ritagliarsi una posizione di grande rilievo.

Il lavoro si suddivide in due parti. Nella prima si riflette sul fatto che il mercato interno della pasta sta vivendo, da quasi vent'anni, una fase di completa maturità, non subendo variazioni notevoli e riconfermandosi nella propria stazionarietà di anno in anno. Recentemente però il vissuto dell'immagine della pasta ha subito una netta riconversione; da alimento considerato calorico, è divenuto l'elemento base di una specifica dieta, quella mediterranea, che va estendendosi a tutto il mondo; da bene atto alla soddisfazione dei bisogni primari è divenuto un bene quasi voluttuario che gratifica il cosiddetto "consumatore edonista". Su questa linea le imprese del settore si sono impegnate, con innovazioni dettate

dal marketing, in un'opera di "modern renaissance" del prodotto tesa a rilanciarlo in tutto il mondo.

Nonostante le tendenze generali, che spingono verso l'omogeneizzazione del mercato, esso rimane, ancora in parte regionalizzato; i caratteri distintivi locali, di origine culturale e sociale, richiedono pertanto un marketing molto articolato cui le grandi imprese non fanno spesso rispondere; ciò lascia liberi spazi alle piccole-medie imprese che focalizzano le strategie al segmento servito, dando luogo ad un vero e proprio "mercato particolare", un mercato di nicchia.

Nello specifico, la prima parte di questo studio individua le strategie messe in atto dalle imprese per competere sul mercato, legate a scelte non sempre omologate e volute, tali da consentirci l'individuazione di alcuni gruppi strategici di base.

Dopo un breve accenno al profilo storico del prodotto, analizza le fasi della filiera tecnologico-produttiva della pasta. A partire dal tipo di input da utilizzare, regolato da una specifica legislazione (L. 580/1967), si passa a descrivere le diverse fasi produttive. Un'analisi della domanda interna e della struttura dell'offerta, ci consentono poi di delineare meglio il perimetro del mercato

La seconda parte del lavoro rivolge l'attenzione ad una realtà aziendale che se da un lato, quello dimensionale, è rappresentativa del sottoinsieme dei produttori minori, dal lato dell'approccio strategico, commerciale e di marketing è assai più vicino al "modus operandi" delle grandi imprese.

L'azienda presa in considerazione, nata nel 1992, ha saputo coniugare la passione per la tradizione e il desiderio di proporre ai propri consumatori un prodotto di alta qualità con importanti capacità manageriali che le hanno permesso di rivolgersi in maniera competente e propositiva alla moderna distribuzione. Attraverso una forte politica di differenziazione incentrata proprio sulla qualità del prodotto, sull'immagine del pack e sui valori di brand e grazie ad una precisa strategia distributiva, è riuscita a ritagliarsi un ruolo importante sul segmento "premium price" diventandone leader assoluto in tempi relativamente brevi, ma soprattutto elevandosi a primo follower del leader nazionale quindi a seconda marca dell'intero mercato financo ad una leadership nelle aree più strategiche per il settore della pasta all'uovo secca.

PARTE PRIMA

1 CAPITOLO 1 – LE STRATEGIE COMPETITIVE

1.1 L'analisi strategica e le forze competitive

Definiamo ora i fattori competitivi fondamentali che influenzano lo stato di concorrenza di questo settore.

La conoscenza di ogni fattore concorrenziale è alla base della formulazione della strategia competitiva per ogni impresa; l'obiettivo di quest'ultima sarà quello di trovare una posizione di difesa contro le iniziative della concorrenza o di influenzarle a proprio vantaggio al fine di agire positivamente sulla propria redditività.

1.1.1 Il modello delle cinque forze

Come ci dimostra la Figura 1, il Porter individua cinque forze competitive che determinano la redditività di un settore industriale.

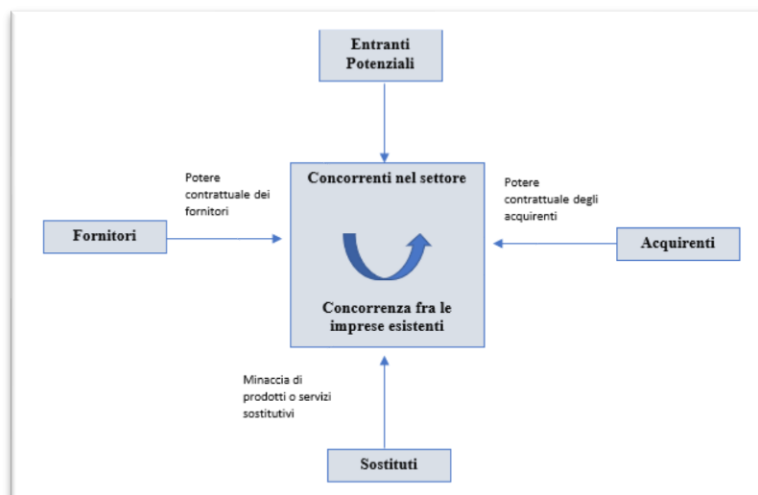


Figura 1 – Le cinque forze competitive che determinano la redditività di un settore industriale

Quando le imprese sono tante e fra esse ve ne sono alcune più grandi per dimensioni e solidità economico-finanziaria, la possibilità che si venga a creare una situazione di instabilità è molto elevata, sia perché le più piccole credono di poter agire senza essere notate, sia perché le più grandi possono essere spinte a politiche aggressive nella coscienza di avere le risorse necessarie per condurle.

La crescita lenta di questo settore, in fase di maturità avanzata, spinge le imprese ad una maggiore concorrenza per la quota di mercato: se le imprese non possono realizzare i tassi di crescita precedenti, semplicemente mantenendo la propria quota di mercato, si indirizzeranno aggressivamente verso le quote dei concorrenti.

La concorrenza sul prezzo, facilmente peggiora i profitti complessivi dell'intero settore, specie nel settore pastario che è a basso valore aggiunto.

Alla luce di ciò, le grandi aziende preferiscono darsi battaglia sulla differenziazione del prodotto in termini di immagine, sulla completezza e profondità della gamma e su una maggiore penetrazione nel canale della distribuzione moderna. Solo le imprese del segmento alto del mercato utilizzano tecniche di produzione sofisticatissime, sopportando elevati costi di produzione, per fare della qualità, il loro elemento di differenziazione.

Il grande gruppo delle piccole imprese punta al mantenimento della propria posizione, focalizzando le strategie spesso solo sui mercati locali.

Riguardo alla concorrenza dei prodotti sostitutivi, è noto che con esso vengono limitati i potenziali profitti del settore minacciato; più è conveniente il rapporto qualità-prezzo offerto dal sostituto, maggiore sarà il vincolo di redditività del settore. Il sostituto della pasta è il riso che però non può essere considerato un prodotto-minaccia.

Un'altra forza concorrenziale è rappresentata dagli acquirenti, che hanno un elevato potere contrattuale, soprattutto quando le transazioni vengono effettuate per volumi elevati, come, ad esempio, la grande distribuzione del canale retail.

Ultimamente si è andato concretizzando un processo di integrazione verticale a monte da parte degli acquirenti. A fianco delle grandi marche troviamo marche commerciali, sia di fantasia che di insegna. L'ipermercato si configura come unità individuale e per questo privilegia le marche di fantasia e i brand in esclusiva: supermercati e superette privilegiano le marche di insegna.

Per gli operatori si tratta di un canale, di importanza crescente, in cui crearsi una propria quota.

Questo tipo di integrazione è possibile solo per i pastifici con alto grado di efficienza produttiva, soprattutto per quanto concerne il contenimento dei costi.

L'esistenza di marchi commerciali determina un incremento della concorrenza esistente nel mercato e di quel processo di concentrazione produttiva che "rende la vita difficile" ai piccoli pastifici.

Il potere negoziale dei fornitori è strettamente legato all'andamento del mercato nazionale e internazionale di materia prima e al livello di concentrazione del loro settore. Al fine di controllare meglio il mercato agricolo di approvvigionamento, data l'elevata incidenza del costo medio della materia prima, alcune imprese hanno attuato il processo di integrazione a monte.

La Figura 2 schematizza e riassume gli elementi che determinano la struttura del settore della pasta.

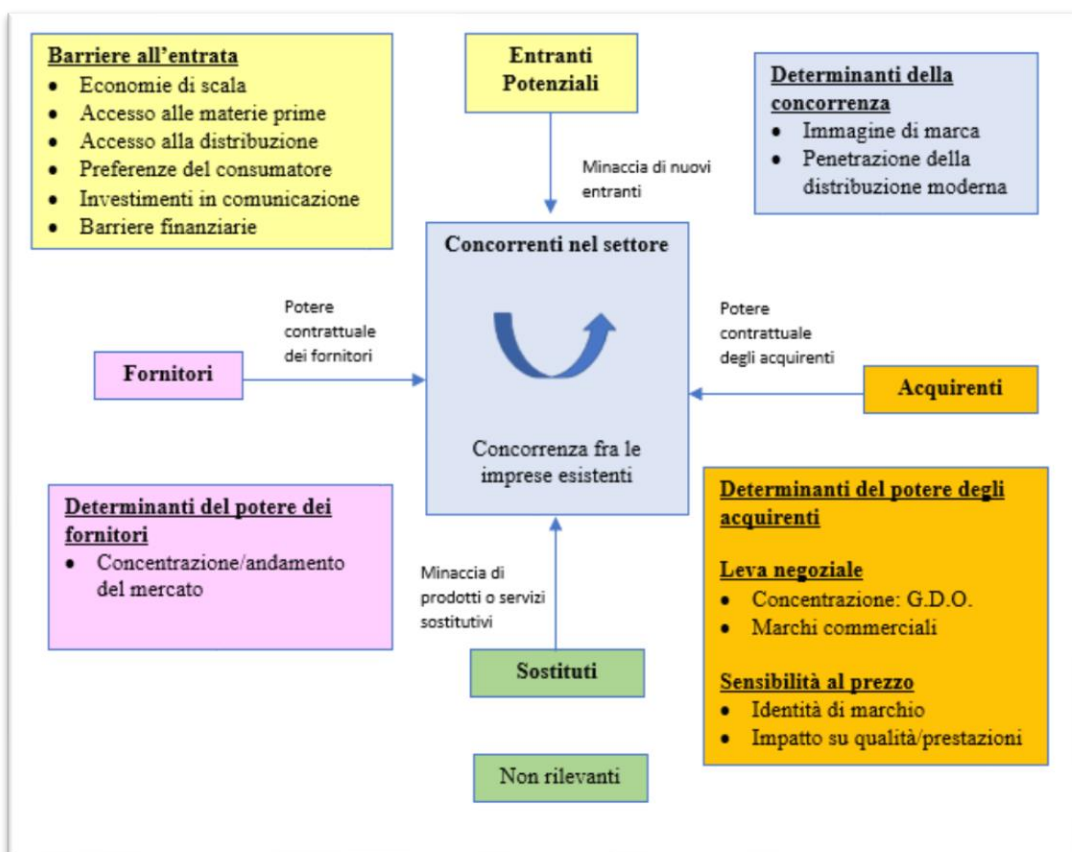


Figura 2 - Elementi determinanti la struttura del settore della pasta

1.1.2 I gruppi strategici

L'identificazione delle forze determinanti la situazione concorrenziale permettono ad ogni impresa di stabilire i propri vantaggi competitivi, ma anche le proprie debolezze, ed in base ad essi individuare la strategia competitiva da seguire. Nell'ambito del settore sarà possibile osservare delle apprezzabili similarità, in termini di organizzazione e strategia, che determineranno la distinzione di differenti raggruppamenti di imprese. Nella fattispecie è stato utilizzato un criterio, per l'individuazione dei gruppi strategici esistenti, basato sul concetto di differenziazione. Per il prodotto pasta elementi quali l'immagine e il posizionamento, la qualità, il prezzo, i volumi e la diffusione rappresentano gli elementi base dei comportamenti strategici aziendali e determinano il posizionamento del marchio aziendale, sulle differenti unità segmentali del mercato.

La Tabella 1 mostra quattro gruppi strategici costruiti in base a notizie raccolte relativamente alle più note aziende italiane del settore della pastificazione e per la prima volta in questo lavoro di analisi abbiamo inserito anche l'azienda "Luciana Mosconi", su cui si concentrerà il nostro prossimo capitolo relativo al caso aziendale, seppur si tratti di un pastificio che concentra il proprio business solo in un settore del mondo della pasta secca, quello della pasta all'uovo secca.

	QUALITÀ	PREZZO	IMMAGINE E POSIZIONAMENTO	VOLUMI	DIFFUSIONE
GRUPPO 1	<i>Alta</i>	<i>Alto</i>	<i>Alta</i>	<i>Medi/Alti</i>	<i>Nazionale</i>
DE CECCO GAROFALO LUCIANA MOSCONI ¹					
GRUPPO 2	<i>Media</i>	<i>Medio</i>	<i>Alta</i>	<i>Medi/Alti</i>	<i>Nazionale</i>
BARILLA BUITONI AGNESI					
GRUPPO 3	<i>Media/Bassa</i>	<i>Medio/Basso</i>	<i>Media</i>	<i>Medi</i>	<i>Pluriregionale</i>
DIVELLA GRANORO POIATTI					
GRUPPO 4	<i>Media/Alta</i>	<i>Medio</i>	<i>Media</i>	<i>Medi/Alti</i>	<i>Nazionale</i>
LA MOLISANA RUMMO VOIELLO					

Tabella 1 - Gruppi Strategici: Mercato della Pasta di Semola Secca

¹ Luciana Mosconi azienda produttrice solo di pasta all'uovo secca

Il primo gruppo è costituito da imprese che potremmo definire specializzate e questo vale per il proprio mercato anche per Luciana Mosconi; aziende che fanno della qualità del prodotto il proprio credo e strumento principale di differenziazione; tali aziende che godono di un'immagine alta legata al prodotto e al posizionamento utilizzano la leva pubblicitaria e della comunicazione in genere come elemento che rafforzi questa idea che è già nella percezione del consumatore; esse si avvalgono di tecniche produttive che potremmo definire sofisticate nell'ottica di preservare qualità e tradizione più artigianale che industriale. Le definiamo aziende *premium price* e riescono a sostenere i maggiori costi produttivi proprio grazie ad un maggior margine di contribuzione determinato da un prezzo medio al consumo elevato.

Nel secondo gruppo troviamo il leader, Barilla, seppur le recenti quote di mercato lo stiano penalizzando non includendolo nella top ten delle marche, e due brand che fino ad alcuni anni fa sono stati determinanti nell'evoluzione del settore e ancor oggi restano ai primi posti come citazione spontanea da parte del consumatore: Buitoni e Agnesi. Questo gruppo rappresenta la pancia del mercato in cui il leader detta prezzo e posizionamento godendo di un elevatissimo prestigio di marca.

La grande diffusione, sia sul mercato nazionale che su quello internazionale, impongono logiche produttive assolutamente industriali alla continua ricerca di economie di scala e con una particolare attenzione alle innovazioni tecnologiche.

La comunicazione è nell'ottica di alzare il valore percepito dal consumatore oltre la reale qualità del prodotto per continuare a mantenere integre le alte quote di mercato e sostenere un prezzo che spesso non è supportato dalla qualità stessa della pasta.

Nel terzo gruppo strategico abbiamo individuato aziende che fanno della leva del prezzo il loro vantaggio competitivo, le loro politiche commerciali si basano sulla convenienza sempre e prima di tutto; in taluni casi (Divella e in parte Granoro) hanno cercato di uscire da ambiti distributivi circoscritti ad una specifica area geografica tentando proprio di valorizzare tale territorio in chiave nazionale; sono solitamente molto forti nella propria regione di appartenenza, da una parte perché aziende storiche, dall'altra perché hanno nel tempo ben appreso e segmentato medesimi stili di vita ed abitudine alimentari di un consumatore che ben conoscono. La qualità è solitamente

medio-bassa e le logiche produttive e di processo sono legate alla ricerca del contenimento dei costi e alla razionalizzazione delle risorse.

Infine nel quarto e ultimo gruppo troviamo aziende che rispetto al loro passato in cui erano forse più imprese da terzo gruppo, hanno dimostrato di aver individuato nel buon rapporto qualità/prezzo la propria strategia di approccio al mercato; sono passate da una diffusione pluriregionale ad una nazionale e sempre più sono alla ricerca di elementi differenzianti che le facciano definitivamente emergere come nuove aziende di riferimento: la provenienza delle materie prime in alcuni casi (la Molisana è stata tra le prime ad aver puntato tutto sul grano 100% italiano) una particolare fase della lavorazione (Rummo evidenzia la sua essiccazione lenta) o la provenienza da un territorio sinonimo di buon cibo e buona pasta (Voioello e Napoli, con cui il gruppo Barilla ha tentato a più riprese di sfondare in una fascia di mercato più alta).

Una veloce ma importante considerazione la merita senz'altro la Private Label (PL) che nelle quote di mercato rappresenta la terza realtà del settore, ma che volutamente non abbiamo inserito nei gruppi strategici perché se un tempo lo era, oggi non è più una realtà omogenea. La PL raggruppa tutte le marche dei vari distributori che sui punti di vendita di proprietà presidia molti mercati strategici avvalendosi di produzioni conto terzi solitamente affidate ad aziende di medie dimensioni e mai al leader; ciò avviene anche per la pasta ma negli ultimi anni ogni Gruppo della Distribuzione/Insegna ha spesso diversificato le proprie marche commerciali tale da dover essere forse costretti in questo schema ad inserire la PL in più di un gruppo strategico.

Basterà dire qui che ancora oggi la sua funzione principale resta quella di contrastare il leader di mercato, soprattutto quando troppo forte e di farlo attraverso una qualità più alta ed un prezzo più basso di quest'ultimo.

Le insegne più evolute (es. Conad e Coop) hanno addirittura cominciato a fare comunicazione sulle proprie marche commerciali (marche d'insegna), andando sempre di più ad erodere quote al leader.

Diverse strategie, diversi approcci al mercato basati su leve di marketing differenti o meglio su quelle leve più in tono con il prodotto e l'immagine che ogni

azienda ha rispetto all'altra, senza dimenticare che i fattori critici di successo del settore restano diversi:

- il contenimento dei costi di produzione;
- il controllo della qualità del prodotto anche attraverso la totale integrazione delle fasi della filiera;
- il contenimento dei costi unitari di commercializzazione e comunicazione.

Le grandi imprese dell'industria pastaria distribuiscono nell'intero ambito nazionale, ma ciò non deve far pensare che si abbia di fronte un mercato globale, in relazione a questo prodotto l'Italia risulta essere ancora molto regionalizzata.

Il prodotto pasta è un bene con radici culturali il cui consumo non soddisfa tanto un bisogno funzionale, quanto uno psicologico; inoltre, l'aumento del potere discrezionale del consumatore e le sue maggiori disponibilità reddituali hanno creato un contesto di esigenze sempre più personalizzate.

In un contesto simile nel 1992 è partita l'iniziativa imprenditoriale che approfondiremo nel prossimo capitolo e che ha visto una giovane azienda locale cambiare un intero mercato partendo da quegli spazi quasi interstiziali che le imprese big del settore non sono riuscite a presidiare a dovere consentendo così la nascita di un nuovo leader con caratteristiche nuove.

1.2 Le strategie competitive di base

Fondamentale per la strategia competitiva è la posizione relativa di un'azienda all'interno del settore di appartenenza: può infatti accadere che, imprese operanti in settori molto attrattivi, siano disposte male, così da veder compromessa la capacità di produrre reddito oppure che, imprese presenti in settori poveri manifestino eccellenti risultati, grazie alla loro vantaggiosa collocazione strategica relativa. La posizione in cui l'impresa si pone, quindi, determina la sua redditività, che potrà essere superiore o inferiore al tasso medio di profitto del settore. Se l'impresa riesce a conseguire un profitto maggiore rispetto ai concorrenti, ciò avviene in forza di un vantaggio competitivo posseduto: il rapporto con la concorrenza fornisce gli spunti per la determinazione del vantaggio competitivo, ma al tempo stesso produce le condizioni che contribuiscono ad eroderlo. *«Il vantaggio competitivo nasce fundamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per*

crearlo. Il valore è quello che gli acquirenti sono disposti a pagare: un valore superiore deriva dunque dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti, o dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto»².

Lo strumento per individuare il vantaggio competitivo e per crearlo e sostenerlo è la catena del valore di Porter (Figura 3). «Questa può essere definita come l'insieme delle attività che l'impresa realizza per progettare, produrre, vendere, consegnare il proprio prodotto e per offrire il necessario servizio di supporto. Il valore è ciò che il cliente è disposto a pagare perciò che l'impresa offre»³.

Quindi, l'impresa viene scomposta in diverse attività di rilevanza strategica, ciascuna delle quali contribuisce all'ottenimento di un vantaggio superiore rispetto alla concorrenza.

La catena del valore comprende due elementi costitutivi: le attività generatrici del valore, suddivise fra attività primarie e di supporto, ed il margine. Le prime sono suddivise in nove categorie generiche, tecnologicamente e strategicamente distinte ma interdipendenti.

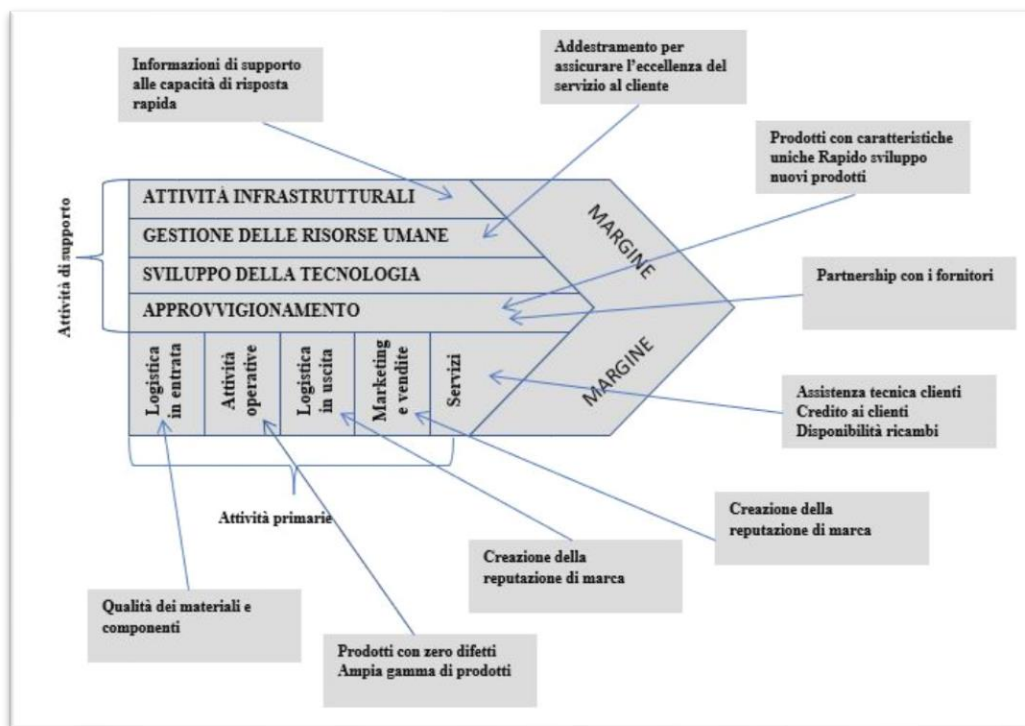


Figura 3 - La catena del valore per identificare il potenziale di differenziazione: il lato dell'offerta⁴

² M. E. PORTER., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

³ A. Consorti, *L'approccio strategico e l'eccellenza imprenditoriale*, op. cit. pag. 384-385.

⁴ Fonte R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit., figura 9.5 pag. 328.

Le attività primarie sono relative alla creazione fisica del prodotto e alla sua vendita e trasferimento al compratore, oltre che all'assistenza post-vendita e sono ulteriormente distinte in:

- Logistica in entrata (ricevimento, magazzinaggio e distribuzione degli input al prodotto);
- Attività operative (trasformazione degli input nella forma del prodotto finale);
- Logistica in uscita (raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori);
- Marketing e vendite (mezzi mediante i quali i compratori possono acquistare il prodotto e sono indotti a farlo);
- Servizi (fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto).

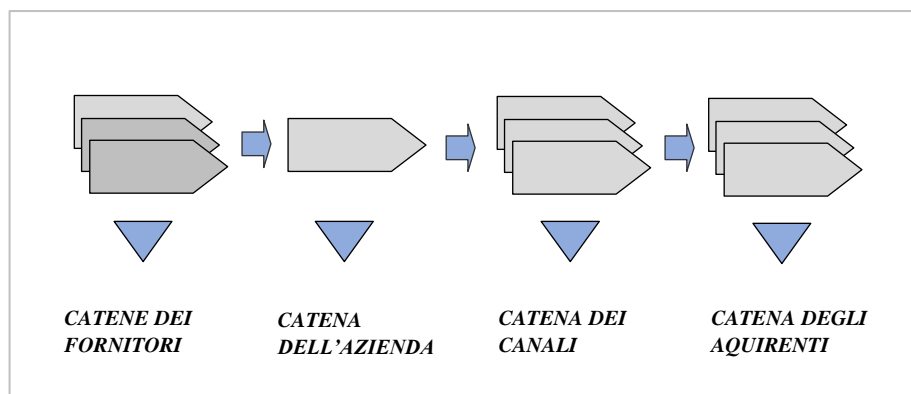
Le attività di supporto non contribuiscono direttamente alla creazione del prodotto ma sono svolte a sostegno delle attività primarie e sono ulteriormente distinte in:

- Approvvigionamento (acquisto degli input impiegati nei processi aziendali);
- Sviluppo della tecnologia (miglioramento del prodotto e del processo);
- Gestione delle risorse umane (ricerca ed assunzione, addestramento, sviluppo e mobilità di tutto il personale);
- Attività infrastrutturali (a sostegno dell'intera catena del valore e non delle singole attività, come la direzione generale, la pianificazione, l'amministrazione, la finanza, il legale, la gestione della qualità).

L'impresa viene concepita come un insieme di attività concatenate la cui interazione assicura la creazione del valore. L'analisi delle attività rappresenta la fase decisiva della strategia, in quanto nelle attività e nelle loro correlazioni si genera il vantaggio competitivo. Il compito della catena è allora quello di legarle e configurarle in modo da ottenere costi più bassi, ovvero accorparle in modo che il cliente sia disposto a pagare un prezzo maggiore. La modellizzazione della catena del valore consente di capire come le imprese creano il proprio valore sia all'interno (con una specifica catena del valore), sia all'esterno (collegandola alle altre catene dei clienti e fornitori), venendosi così a costituire un più complesso "sistema di valore" (Figura 4).

In base a tale visione, *«i vantaggi che derivano dal loro collegamento si distribuiscono fra tutti i partecipanti alla catena del valore o al sistema del valore sulla base dei rapporti di*

forza esistenti»⁵; comprendendo i punti di contatto e di sinergia tra le catene dei diversi soggetti e dal loro sfruttamento, si possono generare quindi quote aggiuntive di valore per rafforzare la posizione di mercato.



Fonte M. E. PORTER., La strategia competitiva. Analisi per le decisioni, op. cit., pag.24.

Figura 4 - Il sistema del valore secondo M. Porter

Il margine è la differenza tra il valore totale e il costo complessivo che l'impresa sostiene per eseguire le attività generatrici del valore.

Dalle performances dell'impresa nello svolgimento delle attività, discendono le due tipologie di vantaggio competitivo: la leadership di costo e la differenziazione.

Una superiore efficienza operativa può, infatti, procurare un vantaggio in termini di costi rispetto ai concorrenti, dando luogo alla *cost leadership* mentre, una particolare impostazione delle attività, può risultare particolarmente efficace ai fini di ottenere un *output* diverso da quello dei competitori, tale da procurare ai clienti un valore superiore e far realizzare all'azienda il vantaggio di differenziazione. In funzione delle due possibili fonti del vantaggio competitivo e dell'ampiezza dell'ambito concorrenziale, vengono definite le tre strategie di base⁶.

Esse presuppongono una scelta precisa del tipo di vantaggio competitivo che si vuole perseguire e delle azioni specifiche conseguenti, distinguendosi in (Figura 6):

- Leadership di costo;
- Differenziazione;
- Focalizzazione.

⁵ M. E. PORTER., *Il vantaggio competitivo*, op. cit. Fonte: M. E. PORTER., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pag.24

⁶ M. E. PORTER., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pag. 41.



Fonte: adattamento da M. E. PORTER., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., figura 2-1 pag. 45
 Figura 5 - Le strategie generiche

1.2.1 Il vantaggio di costo

Storicamente l'analisi strategica dell'attività aziendale ha indicato nel vantaggio di costo la fonte principale della superiorità competitiva in un dato settore. Difatti, per gran parte del ventesimo secolo, le strategie delle grandi imprese sono state guidate dalla ricerca delle economie di scala e di scopo, attraverso l'investimento nella produzione e nella distribuzione di massa, con strutture rigide e specializzate e con un prodotto standardizzato. In seguito, con la maggiore incidenza della dinamicità ambientale, si è assistito ad uno spostamento dell'attenzione verso la ristrutturazione, il ridimensionamento, l'esternalizzazione, la produzione flessibile e la ricerca di manovre dinamiche di efficienza dei costi.

La realizzazione di un vantaggio differenziale di costo richiede, spesso, una elevata quota di mercato o un accesso privilegiato alle fonti di materie prime. Può anche esigere una progettazione di beni di più facile produzione o il mantenimento di un buon assortimento di prodotti necessario a ripartire i costi su di una base più ampia, ovvero servire diversi mercati per realizzare il volume di attività ricercato⁷.

L'impresa che persegue una strategia incentrata sui costi si propone di diventare il produttore a più basso costo nel settore industriale di appartenenza, ciò implica la capacità di organizzare, e gestire al meglio, le attività ai fini della qualità

⁷ M. E. PORTER, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op.cit., pag. 42.

del prodotto mantenendo, nel contempo, i costi al di sotto di quelli “medi” degli altri produttori.

Per raggiungere tale obiettivo, il produttore deve essere in grado di controllare i cosiddetti cost-drivers, cioè tutte quelle variabili che influenzano l’andamento dei costi delle attività generatrici del valore: le economie o le diseconomie di scala, l’apprendimento e sue ricadute, il modello di utilizzazione della capacità produttiva, i collegamenti tra attività, le interrelazioni tra unità di business, l’integrazione verticale, oltre al fattore tempo, alla localizzazione geografica ed ai fattori istituzionali. «[...] *Capire le determinanti di costo di ciascuna attività significa acquisire una raffinata comprensione delle origini della sua posizione di costo relativa e di come questa possa essere modificata*»⁸.

Se un’impresa detiene un vantaggio di costo, potrà godere di una redditività superiore alla media del settore, applicando prezzi uguali o vicini a quelli dei concorrenti: ovvero potrà ampliare la quota di mercato, praticando prezzi più bassi.

In effetti, la ricerca di economie di costo impone precisi obblighi e strategie alle imprese che, in genere, si adoperano per immettere sul mercato un bene nuovo o già esistente ad un prezzo più conveniente ed attrattivo rispetto ai concorrenti, onde accrescere o rafforzare la propria quota di mercato ed i propri profitti. Impostando politiche di controllo dei costi, l’azienda può, inoltre, stabilire diverse modalità di approccio al mercato, inerenti⁹ lo sviluppo della domanda globale, con strategie dedite alla ricerca di nuovi fruitori del prodotto o politiche di penetrazione volte ad accrescere le vendite, promuovendo nuove forme di impiego; oppure la difesa della quota di mercato contro l’azione delle rivali, mediante l’innovazione, l’anticipo tecnologico ed il consolidamento dei traffici con una distribuzione capillare, la guerra dei prezzi e gli intensi investimenti pubblicitari¹⁰. Si potrà anche agire per mezzo di strategie aggressive, per beneficiare al massimo dell’effetto esperienza e migliorare la redditività, ovvero operare per disorientare la concorrenza tramite segnali fuorvianti ma credibili, al fine di indurla ad allentare o rinunciare agli attacchi¹¹.

⁸ M. E. PORTER., *Il vantaggio competitivo*, op. cit., pag. 83.

⁹ P. KOTLER- G. ARMSTRONG - J. SAUNDERS - V. WONG, *Principi di marketing*, edizione italiana a cura di Giorgio Scott, Isedi, 2001, pag. 102.

¹⁰ A. FERRANDINA, *Il marketing strategico per le piccole e medie imprese (gli strumenti per elaborare piani e strategie vincenti)*, op. cit., pagg. 32-34.

¹¹ S. FACCIPIERI, *Concorrenza dinamica e strategie d’imprese*, Cedam, 1988, pag. 127.

Una politica orientata alla ridefinizione dei costi consente di impostare ideali azioni sui prezzi di vendita che, attualmente e nella corsa al rialzo del valore monetario dei beni, rivestono un ruolo sempre più importante nelle decisioni d'acquisto dei consumatori¹². L'accelerazione del progresso tecnologico e l'accorciamento del periodo di vita dei prodotti, infatti, comportano l'entrata di una attività nella fase di redditività in un intervallo di tempo più breve che in passato, con la conseguenza che, un errore sul prezzo di introduzione, sarà tanto più grave quanto più difficile da correggere. La proliferazione di marche e prodotti relativamente omogenei, il continuo emergere di nuovi output, l'estendersi delle linee di nuovi prodotti, rendono ancora più importante il posizionamento corretto in termini di valore¹³, anche perché piccole differenze possono a volte modificare in misura considerevole la percezione di una marca da parte del mercato. L'aumento dei prezzi di certe materie prime, le spinte inflazionistiche, la rigidità salariale, il controllo dei prezzi e la contrazione del potere d'acquisto, nella maggior parte dei sistemi ambientali, hanno contribuito a rafforzare la necessità di una gestione economica più rigorosa in funzione dei vincoli sociali e regolamentari¹⁴.

Il perseguimento della strategia di leadership di costo, però, è abbastanza oneroso e problematico e necessita di competenze e valori adeguati e può presentare anche rischi di insuccesso, difficili da recuperare se non con azioni dispendiose. Il vantaggio può, infatti, essere annullato dalle innovazioni di prodotto/processo apportate dai concorrenti, dalla diffusione della tecnologia a basso costo tra gli imitatori¹⁵ o dagli aumenti dei costi che riducono il differenziale di prezzo necessario per imporsi sulla concorrenza.

L'azienda che vorrà perseguire una strategia di leadership di costo dovrà considerare anche il pericolo di irrigidire troppo la struttura aziendale o di concentrarsi eccessivamente sui costi o su una data tecnica produttiva. Le conseguenze potranno collimare con le maggiori difficoltà nel riconoscimento dell'intervallo di tempo giusto nel quale apportare i cambiamenti al prodotto o allo svolgimento del ciclo.

¹² W. STANTON - R. VARALDO, *Marketing*, Il Mulino, 1989, pagg. 207-208.

¹³ AA. VV., *Micro & Macro marketing. Riflessioni sui consumi al giro del millennio*, Il Mulino, 2000, pagg. 343-350

¹⁴ AA. VV., *Tendenze attuali del mercato*, in *Largo Consumo. Rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo*, n. 9, 2003.

¹⁵ M. E. PORTER, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pagg. 49-50.

Le politiche di controllo dei costi sono certamente vitali per lo sviluppo dell'azienda, ma devono viaggiare di pari passo con i sistemi di flessibilità organizzativa e produttiva, per evitare di trovarsi all'improvviso fuori mercato e riuscire ad avere un maggiore controllo e tempestività nelle decisioni. L'importanza delle fonti interne di leadership di costo diventa critica, insieme alla posizione competitiva iniziale, alle caratteristiche del settore e alla struttura organizzativa, nel conseguire i benefici dell'internazionalizzazione¹⁶.

Le ragioni che spingono un'impresa ad espandersi oltre i confini nazionali si riferiscono alla ricerca di soluzioni per risolvere i propri problemi interni dovuti, soprattutto, alla crescita ed alla competizione. La saturazione dei mercati nazionali e, talora i vincoli legislativi, impediscono per certi versi il mantenimento di adeguati tassi di sviluppo.

Sono principalmente i mercati emergenti ad offrire notevoli prospettive: da qui l'attenzione verso l'Est europeo, l'America Latina, il Sud-Est Asiatico e la Cina. Gli elementi caratterizzanti tali mercati riguardano i bisogni comuni ai diversi Paesi, la presenza di clienti globali e il grado di trasferibilità dei programmi commerciali, che possono essere sfruttati per offrire prodotti standardizzati a consumatori dislocati in ambienti differenti o per partecipare contemporaneamente a più mercati significativi e ridurre i rischi di insuccesso.

Non basterà, di certo, praticare solamente prezzi bassi, poiché, nell'ottica dell'orientamento al cliente, occorrerà fornire qualità e servizio in misura tale da consentire, all'acquirente, di valutare ciò che realmente ottiene in cambio del proprio denaro.

Il vantaggio di costo rappresenta una difesa efficace contro le cinque forze competitive, in quanto:

- nei confronti dei concorrenti diretti, l'impresa non deve temere le conseguenze di un'eventuale guerra dei prezzi, essendo in grado di realizzare un profitto anche ad un livello di prezzo che, per la concorrenza, è il minimo praticabile;

¹⁶ P. CECCARELLI - A. ANTONIOLI, Il management innovativo per progettare l'azienda. Come affrontare la sfida al cambiamento, Sperling & Kupfer Editori, 2000, pag. 40: «Le grandi spinte al cambiamento implicano scelte organizzative appropriate nel segno di una profonda innovazione, non solo tecnologica, ma anche di strutture, processi, metodi».

- i clienti, per quanto forti, non riescono ad ottenere un ribasso del prezzo al di sotto di quello praticato dal diretto concorrente che gode della migliore posizione;
- i bassi costi di gestione delle attività difendono l'impresa dagli effetti di aumenti nei costi di approvvigionamento imposti da fornitori rilevanti;
- i bassi costi consentono di praticare bassi prezzi, tali da rappresentare una barriera contro l'entrata di eventuali nuovi concorrenti ed una buona protezione nei confronti dei prodotti sostitutivi.

1.2.2 Il vantaggio di differenziazione

L'impresa persegue una strategia di differenziazione, rispetto ai concorrenti, quando propone ai propri clienti qualcosa che rappresenti, per gli stessi, un maggior valore, al di là della semplice offerta di un prezzo basso¹⁷.

Il successo dipende dalla capacità dell'impresa di sviluppare le determinanti di unicità che incidono sul livello delle caratteristiche distintive del prodotto.

Porter individua una serie di fattori che determinano l'unicità del prodotto, frutto di specifiche politiche aziendali: caratteristiche e prestazioni dei prodotti offerti; servizi assicurati (per esempio, credito, consegna, o riparazione); intensità di una determinata attività (per esempio, tasso di investimenti pubblicitari); contenuto di un'attività (per esempio, informazioni fornite nella gestione degli ordini); tecnologia utilizzata nel realizzare una certa attività (per esempio, precisione delle macchine utensili, informatizzazione nella elaborazione degli ordini); qualità degli input forniti per una attività; procedure di governo dell'azione del personale in una certa attività (per esempio, procedure di assistenza tecnica, tipo di visite del personale di vendita, frequenza delle campionature o dei collaudi); competenze, livello di esperienza e di addestramento del personale impiegato in un'attività; informazioni utilizzate per controllare un'attività (per esempio, numero di rilevazioni della temperatura, pressione e altre variabili usate per controllare una reazione chimica).

¹⁷ M. E. PORTER., *Il vantaggio competitivo*, op. cit., pag. 140 e segg.

Altre determinanti di unicità possono derivare da: collegamenti all'interno della catena del valore o con i fornitori, fattore tempo, collocazione geografica, interrelazioni tra unità di business, apprendimento e sue ricadute, integrazione tra attività, fattore di scala, fattori istituzionali.

L'impresa che adotta questa strategia, avrà la possibilità di ottenere, dai propri clienti, un prezzo più elevato (*premium price*) a fronte del maggior valore fornito, oppure la preferenza, a parità di prezzo.

Il vantaggio di differenziazione non è semplice da raggiungere e presuppone uno studio ed una valutazione approfonditi, sulle capacità interne e sulle motivazioni e i criteri di scelta dei consumatori, al fine di generare profitto e indurre alla fidelizzazione. Se da un lato l'impresa deve essere consapevole delle risorse a disposizione, con cui potrà creare l'unicità¹⁸, dall'altro essa non può tralasciare i bisogni e la possibilità di aumentare la soddisfazione del cliente, agendo sulla qualità, sulle prestazioni, sul design, sullo stile, sull'affidabilità, sulla durabilità, sui servizi post-vendita e via di seguito.

Generalmente, l'impresa che vuole differenziarsi, dovrà sostenere costi elevati, per investimenti nella ricerca, implementazione di efficienti ed esclusivi sistemi produttivi e distributivi, per la pubblicità, per la qualità dei materiali e l'assistenza dei clienti. Inoltre, dal momento che la differenziazione richiede continue innovazioni di prodotto e introduzioni di nuovi modelli, sono ostacolate anche le politiche di sfruttamento delle economie di scala o di esperienza.

È da notare, però, che non tutti gli aspetti della differenziazione determinano un aumento significativo dei costi. «*Le aziende spesso non sfruttano le opportunità per diminuire i costi offerti da un coordinamento delle attività collegate che incrementi anche la differenziazione*»¹⁹.

¹⁸ Nell'analisi delle opportunità di differenziazione, una distinzione fondamentale è quella tra aspetti tangibili e intangibili. Cfr. G. CRISTINI - D. FORNARI - G. LUGLI, *Dalla discriminazione alla differenziazione delle condizioni di vendita*, Quaderno n. 1: *Osservatorio sui rapporti industria- distribuzione*, Cescom/Egea 1993, pag. 8: «La differenziazione tangibile riguarda le caratteristiche esteriori di un prodotto o di un servizio che assumono rilievo nelle preferenze e nei processi di scelta dei consumatori, ad esempio la forma, il colore, il materiale, il sapore, l'affidabilità ed altri servizi pre e post vendita complementari al prodotto. La differenziazione intangibile discende da percezioni del prodotto o del servizio non dipendenti esclusivamente dagli aspetti visibili, quanto invece da considerazioni psicologiche, sociali ed emotive relative alla condizione sociale, alla sicurezza e alla realizzazione delle persone».

¹⁹ M. E. PORTER., *Il vantaggio competitivo*, op. cit., pag. 151

Non sono da tralasciare «[...] i benefici effetti della produzione flessibile e della programmazione just-in-time, che hanno aumentato la versatilità di molti impianti e reso la conversione dei modelli meno costosa»²⁰

Il valore attribuito al prodotto dal cliente dipende dal giudizio che l'acquirente assegna alle sue qualità distintive. Esiste tuttavia un divario tra il "valore effettivo" del prodotto, dato dalle caratteristiche realmente in grado di aumentare la soddisfazione del cliente, e il suo "valore percepito": quest'ultimo dipenderà dai "segnali di valore", cioè «[...] quei fattori di cui si servono gli acquirenti per dedurre il valore creato da un'impresa»²¹.

La differenziazione, infatti, agisce come moltiplicatore degli effetti della qualità percepita relativa, con la conseguenza che una prestazione superiore a quella dei concorrenti sarà tanto più vantaggiosa quanto più esprimerà una posizione ben distinta e riconoscibile da parte dei clienti²².

La posizione competitiva ed il potere di mercato dell'impresa, si rivelano tanto più stabili quanto più ampi e solidi sono i motivi di preferenza che riesce a determinare, ossia quanto maggiore è il valore attribuito dalla domanda, all'offerta dell'azienda stessa: valore che in sostanza si esprime in termini del rapporto qualità/prezzo²³.

Il fatto che un'impresa sia "originale" sotto qualche aspetto, però, non significa necessariamente che essa sia differenziata, dal momento che le unicità più convincenti sono quelle che derivano da fonti di valore che l'acquirente può conoscere, percepire e misurare²⁴.

Se un'azienda non comprende i meccanismi per i quali le sue attività influiscono sul valore di chi compra, può accadere che si immetta sul mercato un bene con caratteristiche che effettivamente non sono ricercate o non sono ritenute necessarie dai compratori. Ma può anche succedere che, le caratteristiche distintive non siano

²⁰ R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit., pag. 325 e segg

²¹ M. E. PORTER., *Il vantaggio competitivo*, op. cit., pag. 161.

²² P. CECCARELLI - A. ANTONIOLI, *Il management innovativo per progettare l'azienda. Come affrontare la sfida al cambiamento*, op. cit., pag. 70.

²³ E. VALDANI, *Pricing (tattiche e strategie per definire con successo il prezzo di vendita)*, Etas libri 1989, pag. 214.

²⁴ P. CECCARELLI - A. ANTONIOLI, *Il management innovativo per progettare l'azienda. Come affrontare la sfida al cambiamento*, op. cit., pag. 65

portate adeguatamente a conoscenza del pubblico²⁵, o che l'azienda presenti un differenziale di prezzo troppo alto per il tipo di prodotto, provocando l'orientamento del cliente verso altri venditori che propongono un bene migliore in rapporto al prezzo. Comunque, le basi di attuazione di questa politica possono individuarsi:

- nella specializzazione di prodotto o di mercato, che sottintende la concentrazione mirata delle risorse e delle capacità in uno specifico target in modo da rispondere anche ai più piccoli bisogni dei consumatori;
- nel modello di qualità, con il quale tentare di essere i migliori offerenti del prodotto dal punto di vista delle caratteristiche intrinseche;
- nell'innovazione, che generalmente si fonda su idee brevettate o soluzioni nuove e difficilmente imitabili;
- nel mettere a disposizione dei compratori non solo un prodotto ma la soluzione ad un problema²⁶.

È quindi indispensabile, affinché la differenziazione sia efficace, che la sua attuazione sia accompagnata da una adeguata comunicazione alla potenziale clientela, tramite strumenti di marketing, quali la pubblicità, la notorietà dell'impresa, l'immagine del prodotto, il marchio.

Ovviamente, la differenziazione conferisce un vantaggio competitivo solo se i maggiori costi, che l'impresa deve sostenere per attribuire, ai propri prodotti, caratteristiche di unicità rispetto ai concorrenti, risultano inferiori al vantaggio di prezzo. Ne consegue l'esigenza di controllare e di gestire accuratamente i costi, soprattutto di quelle attività che non incidono direttamente sul livello di differenziazione del prodotto.

La differenziazione migliora la posizione dell'impresa nei confronti delle cinque forze competitive, come la cost leadership, ma lo fa in modo diverso, in quanto:

- rispetto ai concorrenti diretti, la differenziazione riduce la sostituibilità del prodotto, accresce la fedeltà della clientela, diminuisce la sensibilità al prezzo;
- grazie alla maggiore fedeltà della clientela, l'ingresso di nuovi concorrenti diventa più difficile;

²⁵ M. E. PORTER., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pag. 50.

²⁶ AA. VV., *Micro & Macro marketing. Riflessioni sui consumi al giro del millennio*, op.cit., pagg. 329-341.

- il margine più elevato accresce la capacità dell'impresa di assorbire gli aumenti imposti da eventuali fornitori dotati di forte potere contrattuale;
- le caratteristiche distintive del prodotto e la fedeltà della clientela costituiscono una difesa anche nei confronti dei prodotti sostitutivi.

1.2.3 Le strategie di focalizzazione

La strategia di focalizzazione, corrisponde all'esigenza di concentrare l'attenzione dell'impresa sui segmenti di domanda più promettenti, senza disperdere le risorse competitive su un orizzonte di mercato troppo vasto. Il vantaggio competitivo che ne deriva dipende dal fatto che «[...] la segmentazione può contribuire a selezionare territori meno vulnerabili rispetto a nuovi concorrenti ovvero territori dove i concorrenti sono più deboli»²⁷.

L'obiettivo dell'impresa è quindi di soddisfare i bisogni specifici del segmento scelto in modo migliore, rispetto ai concorrenti che si indirizzano alla totalità del mercato.

Tale strategia si basa sul presupposto che l'industria sia capace di approntare le proprie azioni economiche con una certa efficacia ed efficienza, in modo da differenziarsi, abbassare i costi, o pervenire ad entrambe le soluzioni nella nicchia prescelta e sfruttare le differenze e le esigenze dei vari segmenti²⁸. L'esistenza di queste discrepanze sottintende che alcune porzioni del mercato siano servite male dalle aziende che operano con obiettivi più ampi. Gli operatori economici specializzati nell'assolvimento esclusivo dei bisogni del segmento sono, in genere, maggiormente favoriti rispetto ai "generalisti", anche se le conquiste di quote di mercato e di clienti sono necessariamente limitate alla porzione definita, pur sempre bassa rispetto al mercato globale²⁹.

²⁷ M. E. PORTER., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pag. 45.

²⁸ M. RISPOLI, *L'impresa industriale (economia, tecnologia, management)*, Il Mulino, 1990, pag. 256: «I gruppi di consumatori sono definiti in segmenti di mercato, e la segmentazione è quel processo mediante il quale si suddivide il mercato in un numero limitato di segmenti sufficientemente omogenei come motivazioni».

²⁹ V. CODA, *I paradigmi dell'eccellenza imprenditoriale* in G. AIROLDI - G. BRUNETTI - V. CODA, *Lezioni di economia aziendale*, op. cit., pag. 527.

Il punto di partenza non può che essere l'individuazione di un segmento di opportunità nel quale le risorse e le competenze attuali possano dispiegarsi nel modo più efficace possibile³⁰. È necessario comprendere le analogie e le differenze esistenti fra i distinti gruppi di clienti (effettivi e potenziali) e le relative modalità di azione, per conoscere³¹ cosa desiderano in termini di caratteristiche dei prodotti e dei servizi, come percepiscono l'offerta dei concorrenti già presenti e, dunque, come poter migliorare il proprio output per ampliare la percezione e il soddisfacimento degli acquirenti.

Dopo aver valutato e analizzato il contesto del settore, l'impresa deve decidere, in base alla situazione e capacità attuali, agli interessi futuri ed ai possibili rischi, quali e quanti segmenti servire in considerazione delle dimensioni correnti e della crescita ipotizzata, per generare in modo efficiente un vantaggio di valore chiaro e difendibile rispetto ai concorrenti³². Le possibilità di azione sono varie e differenziate e la scelta strategica dell'azienda può addirittura non tenere conto delle diversità insite fra le varie porzioni del settore per indirizzarsi, invece, in un'offerta unica rivolta all'intero mercato. Le ragioni di una simile scelta sono da ricercarsi nell'irrelevanza delle differenze del mercato per gli obiettivi dell'impresa, oppure nel ritenere troppo limitata l'offerta al bacino d'utenza del singolo segmento. In quest'ultimo caso la previsione si basa sull'interesse che il prodotto potrebbe suscitare, trascendendo dai bisogni e dai desideri che caratterizzano i pochi componenti individuati³³.

L'offerta potrebbe concentrarsi su ciò che di comune esiste nei bisogni dei consumatori, con lo scopo di attirare il maggior numero di acquirenti, operando prevalentemente tramite economie di costo (favorite dalla ristretta gamma dei prodotti presenti) e forti campagne promozionali. Tale tipo di scelta strategica nella pratica non si è rivelata molto valida³⁴, perché l'elevata concorrenzialità ambientale e la continua

³⁰ G. VOLPATO, *Per una ridefinizione dell'approccio strategico: il ciclo di trasformazione del settore*, op. cit., pag. 157

³¹ P. CECCARELLI - K. ROBERTS, *I nuovi principi PIMS. La gestione dell'impatto sul profitto*, Sperling & Kupfer Editori, 2002, pag. 146: «Scegliere il gruppo dei clienti ed impostare giuste politiche strategiche, significherà minori costi di marketing, più vendite, più ripetizione degli acquisti. Se il gruppo di clienti è in rapida crescita, anche l'impresa crescerà più velocemente. Inoltre, se il gruppo di clienti non è troppo sensibile ai prezzi, si potranno anche ottenere margini superiori».

³² M. RISPOLI, *L'impresa industriale (economia, tecnologia, management)*, op. cit., pag. 758.

³³ P. KOTLER - G. ARMSTRONG - J. SAUNDERS - V. WONG, *Principi di marketing*, op. cit., pag. 318.

³⁴ U. COLLESEI, *La strategia di posizionamento, un approccio multidimensionale*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, 1990, pag. 48.

introduzione di nuovi prodotti, rendono molto instabili le caratteristiche divisioni del mercato, con il risultato che le parti più ampie potrebbero in taluni casi rivelarsi meno profittevoli di quelle più limitate o che si arrivi alla formazione di nuovi segmenti maggiormente attrattivi.

In base poi allo stadio del ciclo di vita del prodotto ed invece di puntare ad acquisire una quota limitata in un mercato esteso, l'azienda può mirare ad ottenere una percentuale elevata, in un settore ristretto, tramite un'offerta singola. Con questa particolare proposta e grazie ad una più approfondita conoscenza delle caratteristiche dei consumatori, l'impresa potrà vendere i beni a prezzi più bassi o, viceversa, realizzare un elevato margine di profitto, come conseguenza della maggiore propensione dei clienti a sostenere un sacrificio consistente per l'acquisto dei prodotti che evocano un bisogno particolare³⁵. L'azienda che mira ad acquisire una posizione dominante in uno specifico segmento, può opporsi in modo diretto e frontale al leader dell'intero mercato, utilizzando le stesse armi o con azioni indirette o mediate, volte ad attaccarne il prezzo. Inoltre, «*l'ottimizzazione della struttura interna per un target mirato consente di perseguire politiche di costo o di unicità con maggiore facilità delle imprese con maggiori obiettivi*»³⁶. Allo stesso tempo, però, la strategia "concentrata" implica rischi più elevati dovuti ad una diminuzione dell'interesse in seguito all'evoluzione dei bisogni dei consumatori, all'ingresso imprevisto di un concorrente nello stesso segmento o ad una divergenza di costo troppo ampia con le imprese che operano nel mercato globale³⁷.

Le azioni in considerazione possono abbracciare anche più di un solo segmento, ma si corre il rischio di non esser adeguati allo scopo e di sminuire la validità dei sistemi di eccellenza se non corredati da un'equa gestione.

Il successo di una strategia di focalizzazione tende a svanire se le differenze tra un segmento e l'altro vengono a cadere con il passare del tempo e se i cambiamenti tecnologici riducono i costi che reggono il vantaggio competitivo.

³⁵ D. ABELL, *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole24Ore Libri, 1994, pag. 75.

³⁶ AA. VV., *Micro & Macro marketing. Riflessioni sui consumi al giro del millennio*, op. cit., pagg. 437-442.

³⁷ M. E. PORTER, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pag. 51.

La scelta di agire in una determinata frazione del mercato spinge, naturalmente, anche ad analizzare i costi necessari per lo svolgimento dell'attività economica in prospettiva dei possibili ricavi, per giudicare l'effettiva validità di una strategia di focalizzazione. Le dimensioni del segmento possono influire sulla minaccia di imitazione della strategia o sull'ingresso di altre imprese portando, chi opera con azioni di specializzazione, a creare una sorta di simulazione dei costi delle rivali o a scoprire nuovi segmenti da servire, in modo ottimale, prima delle altre³⁸.

Oggi le aziende cercano di difendere con tenacia ogni segmento di mercato, per evitare nuove entrate e mantenere una base di fatturato adeguata a sostenere lo sforzo dell'innovazione e i costi commerciali necessari per l'espansione. *«D'altra parte, la competizione sui costi, forza l'azienda a concentrarsi sulle competenze più significative da far valere con i clienti e questa tendenza porta all'abbandono delle posizioni marginali, che sono spesso rappresentate da nicchie di mercato. Su questo tema l'impostazione del management riconosce l'importanza di difendere con intensità le nicchie di mercato, ma suggerisce anche l'attenzione a non allontanarsi dal core business, cercando invece di ridefinirlo, integrandovi armoniosamente le competenze per presidiare un business allargato»*³⁹.

Le scoperte tecnologiche, oltre a stravolgere le vecchie ipotesi sulla segmentazione, costituiscono nuove opportunità di implementazione delle strategie di focalizzazione ma, nel contempo, riducono la sostenibilità delle stesse in alcuni settori, giacché la flessibilità nella produzione e nella logistica, consentono oggi, ad industrie con obiettivi di ampio spettro, di plasmare l'operatività sulla dimensione dei singoli segmenti, rendendo ancor più instabile la situazione dei competitors specializzati. È evidente comunque che, quanto più ambiziosi sono gli obiettivi di dominanza all'interno del settore in cui l'impresa è impegnata, tanto più l'ideale di superiorità induce ad una forte tensione alla crescita⁴⁰, provocando comportamenti radicalmente diversi da quelli attuati dalle imprese indirizzate su strategie di focalizzazione e

³⁸ M. E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, op. cit., pag. 305: «L'impresa che per prima riconosce una nuova segmentazione significativa, può spesso conquistarsi, in via preliminare, un vantaggio competitivo sostenibile».

³⁹ P. CECCARELLI - A. ANTONIOLI, *Il management innovativo per progettare l'azienda. Come affrontare la sfida al cambiamento*, op. cit., pag. 33.

⁴⁰ AA. VV., *Analisi sulle possibili evoluzioni delle produzioni e dei consumi nazionali*, in *Altro Consumo*, n. 161, 2003.

impegnate a consolidare ed ottimizzare, le loro formule imprenditoriali sui livelli dimensionali prescelti.

In definitiva, la focalizzazione implica una scelta precisa tra i due tipi di vantaggio competitivo: l'impresa si concentra su un particolare segmento attraverso un'azione di differenziazione, oppure attraverso un intervento strategico sui costi. La strategia di focalizzazione presuppone che l'impresa abbia individuato il segmento di mercato cui rivolgersi, tenendo presente che le variabili della segmentazione sono⁴¹: la varietà del prodotto, il tipo di acquirente, il canale di distribuzione e la collocazione geografica dell'acquirente.

È tuttavia importante che l'impresa sia consapevole dell'evoluzione dei segmenti strategicamente rilevanti in un settore, in quanto la natura e il comportamento degli acquirenti sono soggetti a rapidi cambiamenti e la tecnologia è in grado di alterare le interrelazioni tra i segmenti. Di conseguenza, l'impresa dovrebbe continuamente riesaminare la scelta del segmento a cui si è rivolta con la strategia di focalizzazione.

1.3 L'implementazione della strategia di diversificazione

Prima o poi, a causa dei cambiamenti nelle preferenze dei consumatori o per l'aggressività dei concorrenti, o più semplicemente per l'esaurirsi del normale ciclo di vita di un settore, si rende necessario modificare le proprie scelte strategiche in quanto non sono più in grado di assicurare la crescita aziendale. In questo contesto l'impresa, per garantire la propria sopravvivenza, è costretta a ricercare nuovi spazi operativi all'esterno, spesso avviando strategie di diversificazione in un'ottica di crescita orizzontale, sviluppando nuove combinazioni di prodotto/mercato, all'interno dello stesso settore o in settori differenti, o di crescita verticale migliorando, a monte o a valle, la filiera produttiva.

Un'impresa che decide di intraprendere un percorso di sviluppo di questo tipo, necessita di un disegno strategico che, pur configurandosi come processo in continua evoluzione stabilisca, in maniera chiara, come si intende creare valore aggiuntivo; l'impresa

⁴¹ M. E. PORTER, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, op. cit., pag. 46.

ha bisogno cioè di una strategia di corporate che definisca modalità di configurazione e coordinamento delle attività multibusiness.

In realtà, anche se, a prima vista, le decisioni di diversificazione sembrano complesse, è necessario identificare quali strategie di gruppo possono creare valore per l'impresa, anziché distruggerlo; occorre pertanto considerare:

- l'attrattività del settore in cui si intende entrare;
- il possesso di competenze distintive da parte dell'azienda entrante

Quindi, «[...] le decisioni di diversificazione, possono essere giustificate o dalla maggiore redditività del settore di entrata o dalla possibilità dell'impresa di ottenere un vantaggio competitivo»⁴².

Generalmente la diversificazione è motivata dal perseguimento di tre obiettivi fondamentali:

- la crescita; storicamente determinata dal legame esistente tra le dimensioni dell'impresa e lo *status*, la sicurezza ed il potere dei manager, le cui remunerazioni sono strettamente correlate alla grandezza dell'azienda, piuttosto che ai profitti conseguiti.
- la riduzione del rischio; intesa come ripartizione del rischio economico-finanziario, quindi una diversificazione che comprenda anche la divisione dei flussi di cassa e conseguentemente del rischio d'impresa.
- l'aumento della redditività per creare realmente valore per gli azionisti.

Non sempre, però, la combinazione dei tre obiettivi o il perseguimento di uno di essi, porta alla creazione del valore per gli azionisti⁴³. «Se la principale fonte del vantaggio competitivo derivante dalla diversificazione è lo sfruttamento dei legami tra le attività differenti, è opportuno identificare quali siano questi legami e come sia possibile sfruttarli»⁴⁴. La modalità principale con cui la diversificazione crea vantaggio competitivo è attraverso la condivisione di risorse e competenze tra attività diverse.

⁴² R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit. pag. 496.

⁴³ Ne hanno dato evidenza studi empirici, svolti da studiosi eccellenti (G. ANDRADE - M. MITCHELL - E. STAFFORD, *New Evidence and Perspectives on Mergers*, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 3, 2001, pagg. 103-120.) ed esperienze di rifocalizzazione, effettuate negli anni '80, da ITT, HAWSON e DAIMLER-BENZ, Cfr. R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit., pag. 517.

⁴⁴ R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit., pagg. 508-517

In effetti, le economie di scopo esistono quando vi sono vantaggi di costo derivanti dall'utilizzazione di una risorsa in molteplici attività, oltre ad essere condotte congiuntamente e rappresentano i risparmi di costo generati da un aumento dell'output di più prodotti.

In tale ambito, le risorse possono distinguersi in:

- *tangibili*, come le reti di distribuzione, i sistemi informativi, la forza vendite, i laboratori di ricerca, che consentono di perseguire economie di scopo tramite la loro condivisione, nell'ambito di unità di business differenti;
- *intangibili*, come i marchi, la reputazione e la tecnologia, che permettono economie di scopo in quanto possono essere trasferite, da un'area strategica d'affari all'altra, con costi marginali limitati-
- *competenze organizzative*, quali le esperienze manageriali di gruppo.

Una diversificazione in settori correlati al proprio core business risulta costantemente più redditizia rispetto a quelli non collegati, anche se l'importanza delle economie di scopo sembra sia più evidente nelle decisioni di diversificazione che avvengono sulla base di una correlazione percepita, principalmente basata su elementi comuni di carattere strategico, piuttosto che di tipo operativo⁴⁵.

Il tema della diversificazione è uno dei più dibattuti a livello accademico e dei più controversi a livello di pratica manageriale, come dimostrato dal comportamento effettivo delle imprese in relazione ad essa, che appare spesso incoerente e di difficile interpretazione. I manager dei nostri giorni sembrano solitamente piuttosto maldisposti relativamente alle strategie di diversificazione. Essi hanno, infatti, un obiettivo ben definito e piuttosto impegnativo: far rendere il capitale impiegato più della media del mercato. Un simile compito richiede grandi capacità di affrontare la competizione e un'elevata attenzione ai dettagli, dai quali deriva l'efficacia e l'efficienza dell'impresa.

I manager devono, però, anche impegnarsi al fine di assicurare che i risultati effettivamente raggiunti siano adeguatamente compresi e valutati dal mercato. Tale atteggiamento passa attraverso il riconoscimento dei meccanismi che regolano il mercato finanziario e, in particolare, dal fatto che all'interno di questo mercato, l'opinione degli

⁴⁵ R. M. GRANT., *On Dominant Logic, Relatedness, and the link between Diversity and Performance*, in *Strategic Management Journal* n. 9, 1988, pag. 631 e segg.

analisti finanziari, specializzati nello studio di un determinato business, contribuisce in maniera rilevante ad influenzare l'opinione degli operatori⁴⁶.

Manager ed imprenditori tengono conto, come è naturale, anche di fattori più strutturali. Essi sanno, per esempio, di dover persuadere gli azionisti che la loro società rappresenti la migliore opportunità di investimento, per un investitore con un determinato profilo di rischio/rendimento atteso. Un'azienda multibusiness, invece, corre il pericolo di presentare al mercato un profilo rischio/rendimento confuso e per di più non ottimale, in considerazione del fatto che potrebbe trattarsi di un portafoglio azionario predefinito, non mirato su uno specifico investitore. In questo modo, l'azienda diversificata finisce col distruggere il valore per l'azionista, impedendogli di selezionare da sé l'investimento perfettamente rispondente al profilo rischio/rendimento ricercato. Se a queste considerazioni si aggiungono valutazioni relative alle difficoltà gestionali, agli incrementi di costo e alle complessità organizzative che una strategia di diversificazione comporta, si capisce bene perché una delle frasi più ricorrenti nelle presentazioni al mercato finanziario delle strategie di un'impresa sia: *“La nostra società ha deciso di concentrarsi sul core business”*.

Un elemento fondamentale che accomuna tutte le aziende mono e multibusiness è il possesso, da parte dell'impresa diversificata, di un vantaggio competitivo radicato nelle competenze specifiche dell'impresa, dunque difficilmente imitabile e potenzialmente applicabile ad altri business. È questa, la condizione fondamentale da tener ben presente, quando si decide di diversificare il proprio portafoglio strategico e che, stando alle evidenze storiche, non sempre è stata rispettata. Infatti, nella storia industriale è possibile riscontrare un andamento alterno nell'atteggiamento delle aziende rispetto alla diversificazione, con periodi caratterizzati da una visione positiva e favorevole, seguiti da periodi in cui le parole d'ordine sono state *“rifocalizzazione”* e *“ritorno al core business”*⁴⁷.

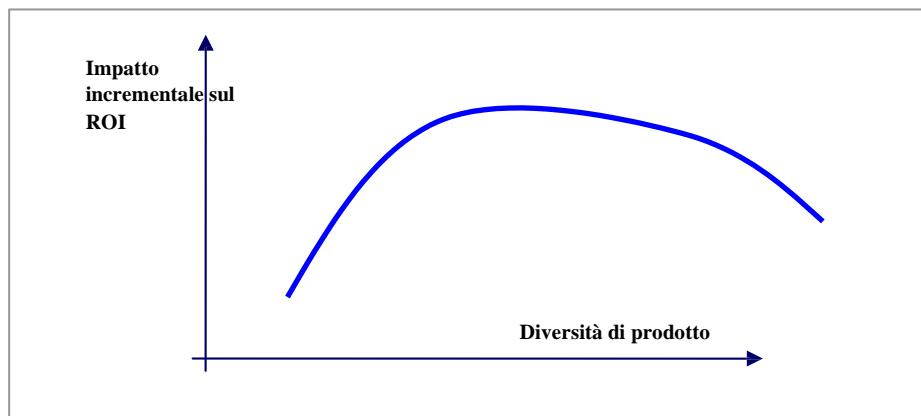
L'unica tesi sulla quale c'è convergenza, all'interno del mondo accademico, è quella che identifica una relazione parabolica tra le *performances* dell'impresa ed il grado di diversificazione (Figura 6). Si tratta di una conclusione tutt'altro che esplicativa, dato che

⁴⁶ Ciò implica che un buon apprezzamento dei risultati di un'impresa dipende dal giudizio di analisti di settore che, in quanto specializzati in un determinato business, sono in grado di collocare una certa società all'interno di quello specifico contesto competitivo e di conseguenza prevederne con buona approssimazione i flussi di cassa futuri e, in ultima analisi, stimarne il valore.

⁴⁷ R. M. GRANT., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit., pag. 34.

si limita ad affermare che la diversificazione è virtuosa solo entro certi termini. Il vero problema rimane, appunto, identificare tali limiti, ossia cercare di individuare le condizioni che rendono la diversificazione un'opportunità per l'impresa e quelle invece, che possono trasformarla in un fattore di indebolimento.

Tuttavia, diversificare spesso è risultata una scelta obbligata per riuscire a sopravvivere e prosperare nel tempo, adattandosi al cambiamento che inevitabilmente ha colpito alcuni settori con cicli di vita più rapidi⁴⁸. Nella maggior parte dei casi, la diversificazione non rappresenta una discontinuità, ma un passaggio logico in cui le risorse e le competenze vengono impiegate al di fuori del portafoglio di attività esistenti.



Fonte: R. M. GRANT, A. P. JAMMINE, H. THOMAS (1988), Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Firms, in *Academy of Management Journal*, 31, pp. 771-801.

Figura 6 - Relazione fra diversificazione profittabilità in 304 imprese manifatturiere britanniche, 1972-1984.

In realtà gli strumenti analitici a disposizione per la valutazione delle decisioni di diversificazione, si sono talmente evoluti che, negli ultimi anni, il concetto di sinergia è stato definito in modo talmente preciso, da identificare proprio la natura e l'entità delle economie di scopo, generate dalla condivisione e dal trasferimento di risorse e competenze all'interno dell'impresa. Ma proprio lo studio delle caratteristiche e delle implicazioni inerenti alle economie di scopo, quali i costi delle transazioni di mercato⁴⁹ e la complessità organizzativa (costi manageriali e di sistema organizzativo), hanno permesso di capire come

⁴⁸ I settori *hi-tech* ne sono un esempio eloquente ed HP ed IBM, le imprese più longeve.

⁴⁹ Le transazioni di mercato comprendono i costi di acquisto e di vendita derivanti dalla ricerca dei fattori, di negoziazione, di applicazione dei contratti, di trasporto. Cfr. R. M. GRANT., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali (concetti, tecniche, applicazioni)*, op. cit., pag. 268.

le stesse possano essere sfruttate in modo più efficiente e con rischi ridotti, proprio tramite rapporti di collaborazione con imprese terze, piuttosto che attraverso operazioni di diversificazione.

2 CAPITOLO 2 - I PROFILI DEL MERCATO PASTARIO

2.1 Il prodotto pasta

La pasta, intesa come pasta alimentare, è un prodotto a base di farina di diversa estrazione, destinato alla cottura.

2.1.1 Brevi cenni sull'origine e la materia prima

Le origini della pasta sono molto antiche e risalgono all'età neolitica (circa 8000 a.C.) quando l'uomo abbandonò la vita nomade e cominciò a seminare e a raccogliere il grano per poi imparare a macinarlo, impastarlo con acqua, spianarlo e cuocerlo su pietre roventi.

Il primo cenno dell'esistenza di qualcosa di simile alla pasta risale al primo millennio a.C., alla civiltà greca. La parola greca *laganon* era usata per indicare un foglio grande e piatto di pasta agliato a strisce. Da *laganon* deriva il *laganum* latino, citato da Cicerone.

Le prime due date certe nella storia della pasta in Italia sono il 1154, quando il geografo arabo Al-Idrin parla di "*un cibo di farina in forma di fili*", chiamato *triyah*, confezionato a Palermo ed esportato in tutta la penisola, e il 1279, quando il notaio genovese Ugolino Scarpa nell'inventario degli oggetti lasciati da un marinaio defunto menziona anche una "*bariscela plena de macaronis*".

Lo storiografo Bartolomeo Sacchi scrisse nel 1474 un ricettario in cui si accenna all'essiccazione per conservare la pasta. Per secoli la pasta venne lasciata essiccare tramite semplice esposizione all'aria e successivamente, venne inventata la giostra, cioè un marchingegno di legno formato da un asse centrale verticale per sostenere i telai con le paste corte o in matassa o le canne con la pasta lunga. La giostra si trovava in un locale riscaldato e girava utilizzando forza motrice idrica o animale.

Nel '500 i maestri pastai in tutt'Italia cominciano a riunirsi in associazioni di mestiere e nel 1641 erano talmente tante le botteghe dei pastai, che Urbano VIII in una bolla papale del 1641 impose una distanza minima di 24 metri tra un negozio e l'altro.

Fino alla seconda metà del XVIII secolo l'impasto della semola con l'acqua veniva effettuato con i piedi. Ferdinando II, re delle Due Sicilie dal 1830 al 1859,

incaricò lo scienziato Cesare Spadaccini di inventare un processo meccanico. I primi torchi idraulici comparvero intorno al 1870. Il processo di meccanizzazione fu graduale. Verso la fine del secolo scorso il processo di fabbricazione della pasta fu più o meno meccanizzato, con macchine mosse dal vapore o dall'energia idraulica. La prima macchina in grado di eseguire tutte le parti del processo produttivo fu brevettata nel 1933.

Anche se il processo di fabbricazione è enormemente cambiato attraverso gli anni, il prodotto è rimasto sempre la stessa semplice miscela di semola di grano duro e acqua.

La legge italiana 580/1967 stabilisce che debba essere utilizzato, esclusivamente, grano duro, con l'aggiunta eventuale di uova per la pasta all'uovo e che la pasta abbia le caratteristiche di umidità, ceneri cellulosi, sostanze azotate e acidità, stabilite dalla stessa legge.

Mentre la pasta fresca viene preparata anche con farina di grano tenero, per la pasta secca in Italia si utilizza esclusivamente semola di grano duro perché contiene quel glutine tenace che permette alla pasta secca di tenere la cottura e di restare al dente. Grano duro e grano tenero sono due varietà del frumento: il primo è più diffuso nelle regioni meridionali ed in particolare in Puglia, il secondo ha una migliore produttività in Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna.

2.1.2 Ciclo tecnologico-produttivo e composizione del prodotto

Il ciclo tecnologico-produttivo della pasta secca si può sintetizzare nelle seguenti fasi:

- Selezione: le semole vengono selezionate nel pieno rispetto dei più elevati standard di qualità, che prendono in considerazione le caratteristiche fisiche (peso specifico ed impurità) e tecnologiche (proteine, qualità del glutine e indice di giallo) della materia prima;
- Macinazione: 3 coppie consecutive di rulli metallici che ruotano sul proprio asse ma in direzione opposta l'uno dall'altro sminuzzano il grano separando prima la crusca, poi il cruschetto e il tritello consentendo di ottenere il prodotto nobile della macinazione: semola e semolato;

- Impasto e gramolatura: alla semola o al semolato ottenuto per macinazione viene aggiunta acqua per costituire l'impasto; questo, prodotto mediante l'utilizzo di una macchina chiamata gramola, acquisisce una consistenza amalgamata, soda ed elastica grazie alla presenza di amido e glutine, caratteristiche chimico-fisiche essenziali per la buona riuscita dell'alimento;
- Trafilazione o laminazione: l'impasto viene estratto dalla gramola ed inserito nell'apposita macchina per l'estrusione. La forma della pasta alimentare può richiedere 2 impianti differenti: uno per la trafilazione (detto trafilatrice), che estrude la pasta e le conferisce una superficie più o meno rugosa, o uno per la laminazione (detta laminatrice) che, facendo passare l'impasto tra due cilindri, determina la fuoriuscita di una "sfoglia";
- Essiccamento: viene effettuato diversamente a seconda del tipo di pasta da lavorare, l'importante è che la pezzatura finale non superi il 12,5% di umidità partendo da un impasto avente il 35% di acqua totale. Tendenzialmente, viene svolto con aria tiepida o fredda; la durata di tale processo può variare da prodotto a prodotto ed in linea di massima è possibile associare una pasta di qualità ad un periodo di essiccamento lungo;
- Raffreddamento: al termine del processo di essiccamento, si effettua il raffreddamento della pasta all'interno di appositi raffreddatori. In questa fase la pasta, precedentemente ventilata, viene riportata a temperatura ambiente;
- Confezionamento: a conclusione del ciclo produttivo, la pasta viene confezionata in vari modi e a seconda dell'industrializzazione del processo direttamente in linea dopo il raffreddamento o in fase discontinua in un momento successivo. Il confezionamento è variabile in base al tipo di pasta e al packaging utilizzato: sacchetti, scatole ed altre tipologie.

Le disposizioni di legge che disciplinano la composizione della pasta, debbono essere note ai produttori, in modo tale che questi possano realizzare un prodotto tendente a quello ideale, ma anche ai consumatori in modo tale che essi possano inserirlo nella loro dieta alimentare, evitando errori di valutazione.

Per questo motivo i valori elencati nella Tabella 2, riferiti alla composizione della pasta, per 100 grammi di parte edibile devono per legge comparire sulla confezione di vendita.

	<i>Pasta di semola</i>	<i>Pasta all'uovo</i>
K CALORIE	346.00	358.00
ACQUA g.	12.40	12.50
PROTEINE g.	12.00	15.00
LIPIDI g.	0.30	2.40
GLUCIDI g.	73.70	69.00
SODIO mg.	5.00	--
POTASSIO mg.	160.00	--
FERRO mg.	1.30	2.10
CALCIO mg.	17.00	22.0
FOSFORO mg.	165.00	199.0
VITAMINA B1 mg.	0.14	0.14
VITAMINA B2 mg.	0.11	0.19
VITAMINA PP mg.	2.00	--
VITAMINA C mg.	--	--
VITAMINA A mg.	--	35.00

Fonte: Istituto Nazionale della Nutrizione
Tabella 2 - Composizione della pasta per 100 gr. di parte edibile

Valutata secondo il criterio dietetico-alimentare, la pasta offre un'eccellente risposta alle esigenze nutrizionali. Dall'analisi delle componenti della pasta di semola risulta che i carboidrati sono presenti al 70%/73% circa e le proteine al 12/15% (questo a seconda che si tratti di pasta di semola o di pasta all'uovo e per entrambe conta la qualità e la tipologia dei grani utilizzati) e i grassi allo 0,3%; discreto l'apporto di Sali minerali – ferro, potassio, calcio, fosforo – e vitamine del Gruppo B.

Questi dati dimostrano come la pasta non sia alimento ingrassante e per questo, sia stata lanciata in tutto il mondo la cosiddetta dieta mediterranea, di cui la pasta è l'alimento base.

2.2 Analisi della domanda

Prima di addentrarci nell'analisi del mercato, precisiamo che ad essere preso in esame sarà esclusivamente il mercato italiano, che è in ogni caso da sempre il più importante al mondo per ciò che concerne il prodotto "pasta".

2.2.1 I diversi tipi di pasta e l'evoluzione della domanda

Le paste presenti sul mercato sono classificabili sostanzialmente sulla base dei seguenti criteri:

- formato:
 - pasta corta, che detiene una quota del 53% sul totale;
 - pasta lunga, con una quota del 39% sul totale
- tipi di pasta:
 - pasta di semola secca e fresca;
 - pasta all'uovo secca e fresca;
 - pasta speciale secca e fresca.

La pasta secca è quella prodotta con acqua e sfarinati di grano duro (semola, semolato e semola integrale) e deve rispondere a determinate caratteristiche, come una percentuale di umidità massima del 12,50%, una percentuale minima di proteine, ed un certo grado di acidità massimo.

La pasta fresca, oltre che con gli sfarinati di grano duro, può essere prodotta con farina di grano tenero. Deve avere un tenore di umidità non inferiore al 24%, deve essere stata sottoposta al trattamento termico equivalente almeno alla pastorizzazione e deve essere conservata, dalla produzione alla vendita, a temperatura non superiore a +4°C, con una tolleranza di 2 °C.

Tra le paste secche e fresche possiamo elencare:

- Pasta di semola/semolato/semola integrale di grano duro: prodotta dalla trafilazione, laminazione e essiccamento di impasti preparati esclusivamente con semola/semolato/semola integrale di grano duro ed acqua;
- Pasta all'uovo: prodotta esclusivamente con semola e almeno quattro uova intere di gallina, prive di guscio, per ogni chilogrammo di semola;
- Pasta speciale: contenente ingredienti diversi che può essere messa in commercio solo con indicazione dell'ingrediente utilizzato (Bio, Senza glutine, Funzionali/Proteiche, con grani speciali in genere).

Diventa a questo punto interessante quantificare le dimensioni e i trend del mercato per le diverse tipologie di pasta (Tabella 3).

Categorie	Volume in kg	Var. % VS AP	Valore in Euro	Var. % VS AP
<u>Pasta Secca</u>	669.661.376	-4,8	1.039.515.456	-3,5
Pasta di Semola	586.530.048	-5,2	763.369.984	-4,0
Pasta all'Uovo	33.911.452	-5,6	127.456.472	-4,2
Pasta Integrale/Farro/Kamut	36.649.684	+2,8	96.622.448	+1,4
Pasta Senza Glutine	6.068.517	-5,6	30.324.962	-6,6
Pasta Ripiena	3.214.862	-0,4	20.434.854	-0,1
Pasta Semola Insaporita/Arricchita	3.286.782	+4,1	11.306.737	+4,9
<u>Pasta Fresca</u>	131.802.864	-1,0	714.676.032	-0,3
Pasta Fresca Non Ripiena (uovo e non)	79.011.216	-1,0	287.776.352	-0,6
Pasta Fresca all'Uovo Ripiena	52.397.436	-1,0	423.252.512	-0,2
Pasta Fresca Senza Glutine	394.216	+4,2	3.647.170	+9,1
<u>Totale Pasta Secca + Fresca</u>	801.464.240	-4,2	1.754.191.488	-2,2

Fonte Iri

Tabella 3 - Totale Italia Iper + Super + Isp in Kg e in Euro - Dicembre 2018

Nel 2018 si è assistito quindi al calo dei volumi della pasta di semola tradizionale e della pasta all'uovo, che rappresentano comunque la maggior parte del consumo totale di pasta. Anche la pasta senza glutine ha fatto marcia indietro, e solo il segmento dell'integrale e la nicchia delle insaporite hanno mostrato un certo dinamismo.

Food Insider, osservatorio nato dalla partnership tra Food e Doxa, ha dato indicazioni sui comportamenti di consumo della pasta fresca e secca tramite una rilevazione in-store in 105 super e iper di sette insegne della GDO e tramite un'indagine at home su 317 consumatori italiani⁵⁰. Alla domanda sulla frequenza di

⁵⁰ Andrea Ponti – “Spaghetti connection” in Food – Dossier pasta, Supplemento n. 7-8 Food Giugno – Luglio 2019

consumo, il 27% del campione ha risposto che mangia pasta tutti i giorni o quasi, il 21% quattro o cinque volte e il 33% due o tre volte. Solo l'11% dei partecipanti afferma di mangiare pasta una volta a settimana, il 6% con minor frequenza ancora e il 2% addirittura mai (Figura 7).

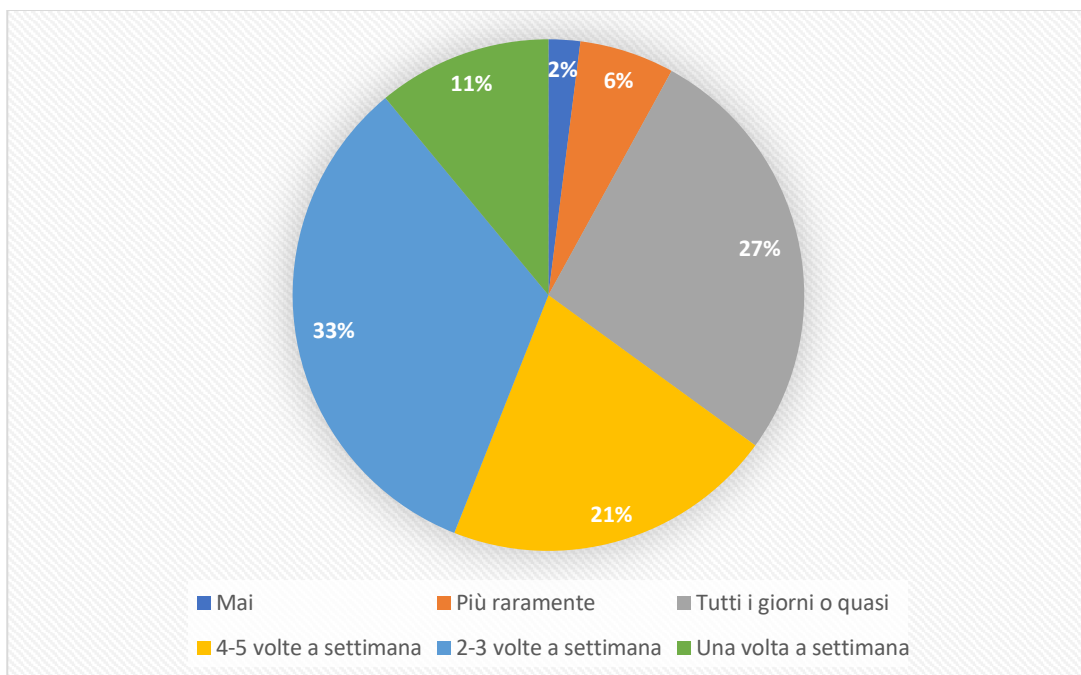


Figura 7 - Consumi medi di pasta

Se da un lato le radici della pasta sono solide, dall'altro emergono elementi di novità e di rottura rispetto al passato.

Nel 2018 si è abbassata la frequenza di consumo di pasta da parte delle famiglie italiane, secondo i dati Iri ed inoltre, negli ultimi anni stiamo assistendo ad un cambiamento piuttosto radicale dei gusti, dei comportamenti e degli stili di vita dei consumatori.

Per pervenire ad una corretta analisi del cambiamento nei consumi di pasta all'interno della società, è opportuno elencare i fenomeni complessi a cui sono riconducibili le forze di cambiamento⁵¹:

- evoluzione demografica (invecchiamento della popolazione, riduzione della natalità, allungamento dell'aspettativa di vita, immigrazione);

⁵¹ BCFN – “L'alimentazione nel 2030: tendenze e prospettive” - <https://www.barillacfn.com/m/publications/alimentazione-2030.pdf>

- nuovi equilibri geopolitici;
- connettività totale;
- focalizzazione sugli aspetti ambientali;
- tecnologie GRIN (Genetic, Robotic, Information and Nano processes).

Analizziamo nel dettaglio i trend comportamentali relativi ai consumi alimentari, che sono di riferimento anche specificatamente per i consumi di pasta.

Il consumatore sempre più spesso è guidato dalla ricerca del piacere che deve essere raggiunto anche attraverso l'esperienza culinaria e l'appagamento dei bisogni sensoriali, in particolar modo del gusto.

Essendo ormai ampiamente riconosciuto come una dieta e uno stile di vita corretti siano fondamentali per ridurre il rischio di malattie e conservare la salute, l'attenzione dei consumatori è sempre più rivolta verso scelte alimentari salutari; il cibo è un mezzo non solo per perseguire il piacere sensoriale ed emotivo, ma anche per preservare la salute fisica.

Talvolta il cibo è identificato con uno dei mezzi per ritornare indietro nel tempo e trovare conforto nel ricordo delle tradizioni, dell'infanzia e della famiglia; il cibo ha quindi, un carattere locale, e si lega alle differenze culturali e alle diverse abitudini culinarie di provenienza delle persone. Per il prodotto "pasta", i bisogni psicologici, legati a culture e tradizioni radicate, impongono all'impresa di dover attuare un approccio di regionalizzazione per quanto riguarda l'immagine del prodotto⁵².

Negli ultimi anni si è assistito alla crescente popolarità delle proteine e alla conseguente diffusione delle diete a basso contenuto di carboidrati, anche in Italia, vera e propria roccaforte della dieta mediterranea.

Gli italiani hanno sempre meno tempo, o forse meno voglia, da dedicare alla cucina e si indirizzano sempre più spesso verso l'utilizzo di prodotti "time saving", ossia di prodotti che permettono di risparmiare tempo per la loro preparazione.

Il consumo di cibo si sposta fuori dalle mura domestiche perché aumenta il numero di famiglie di piccole dimensioni, lo stile di vita medio, è tendenzialmente caratterizzato da più impegni e meno tempo a disposizione, aumenta il numero delle

⁵² GEA – "Mercati globali è il momento di regionalizzare" in "L'impresa Quaderni", 2/89, pagg. 18-21.

donne lavoratrici fuori casa, le pause pranzo sono più brevi. Si assiste alla progressiva crescita del pasto destrutturato e alla moltiplicazione dei luoghi in cui consumare il pranzo.

Si sta generalizzando la figura di un consumatore che presta attenzione alla ricerca di un corretto equilibrio tra l'appagamento del gusto, la realizzazione di un alto livello nutritivo e il risparmio di tempo e che giudica la qualità in base ai propri apprezzamenti soggettivi, sulla idoneità del prodotto a realizzare questo equilibrio.

La nuova tendenza appare tipica dei segmenti giovani del mercato e di gran parte della popolazione dei centri urbani dove "l'effetto città" ha modo di farsi sentire e gli individui, dotati di maggiori risorse culturali ed economiche, trasformano i loro comportamenti e la loro modalità di consumo.

Le esigenze di un'alimentazione genuina e naturale hanno riportato alla luce la pasta fresca. Sempre in linea con questa esigenza di genuinità i produttori ricercano formati di pasta tradizionali: attribuiscono al prodotto la caratteristica della rugosità, come la pasta casalinga. La nuova tendenza ha comportato la variazione del prodotto, ma anche e soprattutto della comunicazione dello stesso. Attraverso i vari canali pubblicitari (televisione, quotidiani, periodici, internet) è stata diffusa la nuova immagine della pasta: prodotto voluttuario e non più di prima necessità; salutare e non ingrassante.

2.2.2 I segmenti del mercato e le opportunità

Nel mercato della pasta possono essere individuate due aree di mercato distinte in rapporto al volume di domanda attivato e alle consuetudini di acquisto e consumo (Figura 8):

- il catering, il cui ambito riguarda la ristorazione collettiva (mense, ospedali, prigionie, esercito, comunità varie) e commerciale (bar, ristoranti);
- il retail, costituito dalla tradizionale domanda familiare.

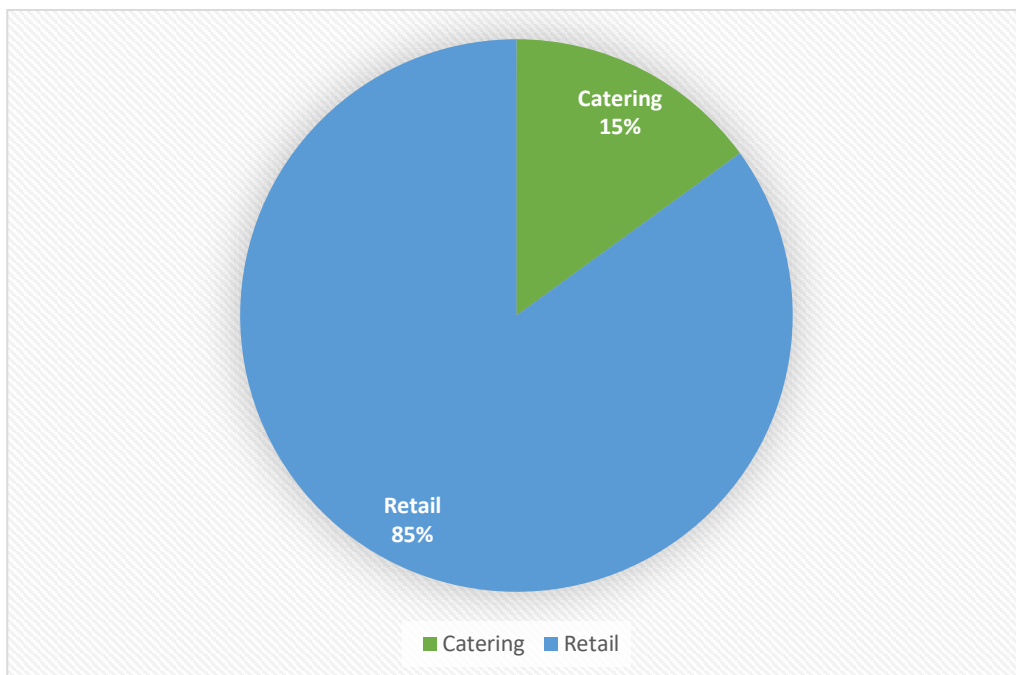


Figura 8 - Segmentazione del mercato per aree

Il segmento di mercato della ristorazione collettiva si contraddistingue per volumi di acquisto singoli molto elevati e per l'incidenza del fattore prezzo, mentre non ci sono particolari riferimenti all'immagine del prodotto. Ad esso si indirizzano quasi esclusivamente pastai locali che non dispongono dell'immagine e delle risorse necessarie all'affermazione nell'area retail.

Nel mondo retail invece l'insieme dei consumatori finali presenta comportamenti d'acquisto e consumo sostanzialmente diversi da quelli della ristorazione collettiva e anche molto differenti al proprio interno. In sostanza, si possono rilevare dei fattori comportamentali di acquisto e di consumo che definiscono segmenti diversi all'interno del retail: fra essi i più rilevanti, in questo settore, sono:

- la sensibilità al prezzo;
- le abitudini alimentari.

In base al prezzo di vendita praticato al pubblico e alla qualità del prodotto, distinguiamo 3 segmenti, come evidenziato nella Figura 9: alto, medio e basso.

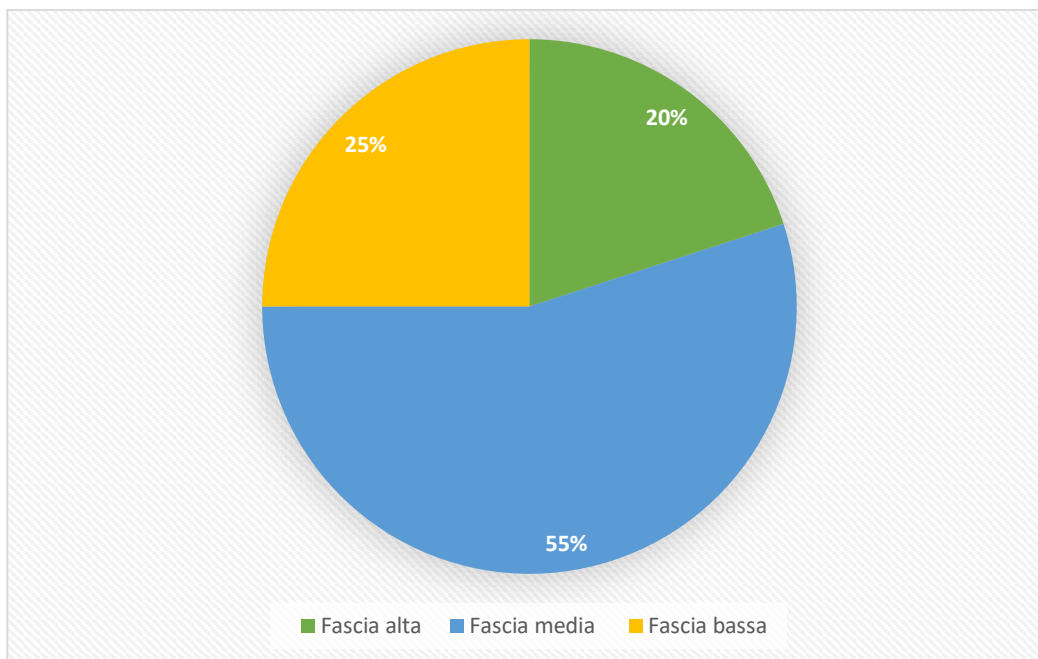


Figura 9 - Segmentazione dell'area Retail

I consumatori appartenenti al primo segmento sono particolarmente sensibili:

- alla qualità del prodotto;
- alle politiche di immagine realizzate delle industrie pastarie;
- alla particolarità dei formati di pasta.

Nella fascia media, che è quella di gran lunga più rilevante, negli ultimi anni si è verificato un cambiamento nell'atteggiamento dei consumatori nel senso di una sempre maggiore attenzione al valore dell'alimentazione e quindi maggior favore ai prodotti che richiamano un'immagine di sana tradizione italiana, come nel segmento alto.

Il consumatore della fascia bassa di mercato considera ancora la pasta alimento di prima necessità che non deve incidere in modo gravoso sul budget alimentare. È evidente che in questo caso la marca non ha alcun valore, mentre lo ha il prezzo. È questa la parte di domanda che sostiene le aziende più piccole, caratterizzate dall'essere prive di immagine e di una marca conosciuta a livello nazionale.

Il secondo gruppo di considerazioni riguarda le abitudini alimentari. A seconda della frequenza di consumo di pasta, possiamo distinguere i consumatori in regolari, occasionali e non consumatori. Come detto all'inizio del capitolo in Italia

oltre l'80% della popolazione consuma più volte in una settimana l'alimento pasta che resta alla base della dieta mediterranea, nonostante i cambiamenti di abitudini alimentari di cui già accennato ed in continua evoluzione.

Di fronte a siffatto scenario le aziende produttrici stanno evolvendo le loro proposte assortimentali e commerciali così come meglio vedremo nel prosieguo del lavoro.

2.3 Analisi dell'offerta

L'analisi della natura e dei meccanismi di mutamento strutturale di un'industria deve avere il suo punto di partenza nella definizione dell'oggetto: che cosa intendiamo per industria della pasta.

2.3.1 Definizione del settore industriale

Definire un'industria significa circoscrivere una porzione del sistema industriale per studiarla in modo isolato dal resto, cioè considerando più dettagliatamente i rapporti tra le entità interne, rispetto a quanto viene fatto per l'analisi dei rapporti tra le entità interne e quelle esterne.

Il settore, come dice il Volpato⁵³ è il "luogo economico" in cui si realizza il confronto concorrenziale. Il problema, quindi, è di stabilire i confini di un settore e per questo vengono seguiti due criteri:

- il criterio della elasticità incrociata;
- il criterio basato su fattori di omogeneità fra imprese.

Poiché il criterio dell'elasticità incrociata non è altro che la risultante di tutti gli elementi di interdipendenza esistenti tra prodotti più o meno differenziati, tanto da parte della domanda che da quella dell'offerta, una soluzione tecnicamente semplificata di questo approccio giunge a definire il settore come il luogo economico dato dall'inserzione di alcuni elementi di omogeneità:

- omogeneità nel genere di bisogno soddisfatto dai prodotti;

⁵³ G. Volpato – "Dinamica di settore e analisi della concorrenza" in "L'impresa industriale" a cura di M. Rispoli, il Mulino, Bologna, 1984, pagg. 118-123.

- omogeneità nella tecnologia utilizzata nella produzione;
- omogeneità nei materiali impiegati;
- omogeneità nella struttura di commercializzazione.

Da questi differenti elementi di omogeneità è possibile ottenere diversi insiemi di imprese, dai quali sarà facile individuare l'insieme di intersezione che sarà costituito da quelle imprese che presentano una elevata omogeneità in relazione ai fattori sopra evidenziati e che saranno da considerare appartenenti allo stesso settore.

I criteri di omogeneità sono alla base delle definizioni di industria proposte, nel 1962, da Giacomo Beccattini⁵⁴; in particolare si fa riferimento alle seguenti famiglie definitorie basate su particolari criteri simmetrici:

- la famiglia che associa il prodotto alla soddisfazione del bisogno;
- quella fondata sulla similarità tecnologica;
- quella, infine, detta sociologica che insiste sulla coscienza dei soggetti di appartenere ad una determinata industria.

A seconda del criterio utilizzato, si identificano tante industrie quanti sono i canali di consumo o quante sono le classi di prodotto; solo applicando il terzo criterio si riesce ad ottenere un insieme completo, che racchiude in sé le caratteristiche sia di complementarietà dei bisogni soddisfatti dai prodotti considerati, sia delle similarità dal punto di vista della tecnica produttiva e dei rapporti di mercato.

Con Industria Alimentare, collocata tra le Attività Manifatturiere secondo la classificazione ATECO dell'ISTAT, si indica il settore del mercato composto dalle imprese che si dedicano alla lavorazione e trasformazione di prodotti provenienti da attività primarie (agricoltura, zootecnica, silvicoltura e pesca). L'Industria Alimentare viene ripartita in quella che lavora il prodotto così come giunge dall'azienda agricola e quella di seconda trasformazione, quella cioè la cui materia prima prevalente è rappresentata dal prodotto già trasformato: alla seconda categoria appartiene l'industria della pasta.

⁵⁴ G. Beccattini – “Il concetto di industria e la teoria del valore”, Boringhieri, Torino; 1962

2.3.2 Concentrazione del mercato pastario

L'esame della concentrazione che ha caratterizzato il settore pastario non può prescindere dal considerare l'andamento della produzione e dal conoscere la fase del ciclo di vita raggiunto dal prodotto pasta.

Nell'ultimo ventennio il settore ha presentato un tasso di crescita medio della produzione molto basso, tipico di una fase di maturità del prodotto. L'andamento produttivo dell'intero periodo può essere distinto in due sotto periodi.

Dagli anni '60, quando la pasta costituiva una elevata percentuale della spesa alimentare della famiglia, il consumo ha subito continue riduzioni per l'agire dell'"effetto reddito": l'aumento della disponibilità reddituale ha portato a sostituire il prodotto pasta con beni alternativi non ritenuti di prima necessità. Dal 1975 in poi, si ha una nuova ripresa del consumo di pasta dovuto a nuovi innesti di cultura, tendenti a recuperare valori nutrizionisti e storici del prodotto.

L'inversione di tendenza non è stata priva di ripercussioni sulla struttura produttiva, che si è evoluta verso una maggiore concentrazione. Una forte riduzione del numero di pastifici si è contrapposta all'incremento della produzione in modo inversamente proporzionale: tra il 1975 ed il 2005 la produzione di pasta è cresciuta del 50% mentre il numero dei pastifici è calato del 60%.

In particolare, la riduzione del numero degli impianti, ha interessato, essenzialmente, le unità di piccola e media dimensione (-56%) mentre sono aumentati i pastifici di grande dimensione (+58%) ed anche la capacità produttiva complessiva risulta aver goduto di un discreto incremento (+11%).

In altre parole, per il settore pastario, nell'ultimo ventennio, si sono registrati degli incrementi della domanda che hanno rappresentato una forza positiva verso l'incremento dimensionale.

L'elevato grado di concorrenza per la quota di mercato, tipica della fase di maturità, ha richiesto un elevato livello di efficienza operativa⁵⁵ e innovativa⁵⁶. Entrambe le esigenze hanno determinato una spinta verso il cambiamento degli assetti dell'industria in questione, favorito anche da una maggiore disponibilità di risorse

⁵⁵ Efficienza operativa: si configura in quelle forme organizzative di produzione in grado di produrre un bene o un servizio al minimo costo.

⁵⁶ Efficienza innovativa: si riferisce alle virtù tecnologiche ed organizzative possedute da un sistema economico nel creare novità nei prodotti e nei processi produttivi, facilitandone la loro adozione.

finanziarie e dall'accentuazione delle innovazioni tecnologico/organizzative e gestionali.

Un ambiente sottoposto a rapida diffusione delle innovazioni non può che essere altamente selettivo: ne consegue un elevato tasso di mortalità delle piccole imprese che hanno scarse capacità di apprendimento⁵⁷.

Allyn Young sostiene che la progressiva “differenziazione delle industrie” dipenda, dalla crescita del mercato⁵⁸ che innesta un processo di specializzazione delle attività tra le imprese e di riorganizzazione dell'intero settore su basi di maggiore efficienza. La sopravvivenza di un discreto numero di piccole imprese in questo mercato può essere spiegata, da una certa articolazione della domanda che presenta ancora spazio per prodotti differenziati nei quali spesso operano le piccole imprese; su questo tema poi nasceranno le riflessioni sul caso aziendale che andremo a trattare e su quanto poi un'opportunità a latere del mercato sia diventata la nuova faccia del mercato stesso.

La conoscenza delle quote di mercato, detenuta da ognuna delle principali imprese, permette di effettuare il calcolo di alcuni indici che misurano la concentrazione del settore.

Per determinare il grado di concentrazione del settore è stato utilizzato un indice di facile calcolo, forse non molto raffinato metodologicamente, che riesce, però, a dare un'idea del livello di concentrazione; sinteticamente rappresenta la somma delle quote di mercato detenute dalle m imprese più grandi (dove $m=1,2,3,4,\dots$). Tali valori, usando opportune classificazioni, portano ad interessanti conclusioni circa il grado di concentrazione esistente nell'industria.

Dalle quote di vendite a valore delle principali imprese del mercato (Tabella 4) è stato possibile ricavare gli indici di concentrazione da valutare secondo la classificazione di Bain⁵⁹ (Tabella 5).

⁵⁷ G. Dosi “Innovazione e dinamica industriale” in “Alle radici della struttura produttiva italiana” a cura di Giovanni Zanetti, SIPI, Roma, 1988, pag. 49 e seguenti.

⁵⁸ A. Young “Increasing Returns and Economic Progress”, in “Economic Journal”, Dicembre 1928; Traduzione italiana: “Teoria dell'impresa e struttura economica” a cura di S. Bombardini, il Mulino, Bologna, 1973.

⁵⁹ **Classificazione di Bain**

	C4	C8
concentrazione nulla:	< 35	< 45
concentrazione moderata	35 - 50	45 - 70
concentrazione media	50 - 65	70 - 85
concentrazione alta	65 - 75	85 - 90
concentrazione altissima	> 75	> 90

2019	
Marca	Quota % a Valore
Barilla	26,4
De Cecco	14,9
Private Label ⁶⁰	11,7
Garofalo	7,9
Divella	7,8
La Molisana	6,2
Rummo	5,7
VoIELlo	5,5
Granoro	2,2
Poiatti	1,7

Fonte IRI Iper + Super + LS (fino a 400 mq) 30-11-2019
 Tabella 4 - Quote Valore di mercato prime 10 marche industriali/commerciali (Private Label compresa)

PASTA SECCA (SEMOLA)	
Nov-2019	
C1	26,40%
C2	41,30%
C3	53%
C4	60,90%
C5	68,70%
C6	74,90%
C7	80,60%
C8	86,10%
C9	88,30%
C10	90,00%

Tabella 5 – Classificazione di Bain

⁶⁰ La PL raggruppa tutte le marche dei vari distributori che si avvalgono di produzioni conto terzi solitamente affidate ad aziende di medie dimensioni e mai al leader. La sua funzione principale resta quella di contrastare il leader di mercato, soprattutto quando troppo forte e di farlo attraverso una qualità più alta ed un prezzo più basso di quest'ultimo.

Le prime 8 marche (C8) rappresentano oltre l'86% del mercato complessivo quindi tenderemo a considerare tale mercato ad alta concentrazione sebbene la quota percentuale delle prime 4 marche (C4) indichi un valore più da settore a media concentrazione.

Il leader di mercato, sebbene abbia visto ridurre il proprio dominio a partire dagli anni 2000 resta un leader "ingombrante" che in un modo o nell'altro condiziona sensibilmente l'intero settore sotto più punti di vista, non ultimo quello commerciale.

Concludendo questa parte di analisi, risulta chiaro come ci si trovi di fronte ad un mercato quello della pasta secca (di semola per ora per poi approfondire meglio nel caso aziendale quello della pasta all'uovo secca), chiaramente concentrato con un leader molto forte e followers con robuste quote di mercato e con una marca del distributore probabilmente ancora sottodimensionata (nonostante sia la terza realtà) rispetto ad altri mercati che vivono la medesima fase di vita di quello pastario.

Sarà compito del prossimo capitolo segmentare i player secondo le variabili che più abbiamo ritenuto interessanti per valutarne l'efficacia nei confronti di uno scenario competitivo che proprio in questi ultimi anni sta provando a cambiare pelle.

3 CAPITOLO 3 – CASE STUDY: LUCIANA MOSCONI SRL

3.1 Origine, sviluppo e mission dell'impresa “Luciana Mosconi”

Luciana Mosconi, marchigiana, è una donna reale che ha ereditato i segreti di un'antica ricetta di famiglia. Nelle Marche preparare le tagliatelle è un rito. Luciana Mosconi, da bambina, ha imparato dalla mamma a tirare la sfoglia. E crescendo, cresceva la sua maestria nel preparare impasti, formati e ricette irresistibili per gusto e varietà. Alla fine degli anni '80 Luciana corona il sogno di aprire un piccolo negozio-laboratorio di pasta fresca a Matelica, nel cuore delle Marche.

Nel 1991 Manfredo e Marcello Pennazzi, padre e figlio provenienti da una famiglia da tre generazioni nell'agroalimentare, capitano quasi per caso nel piccolo negozio di Luciana Mosconi. Sperimentano la bontà delle sue specialità e si innamorano della sua storia. Il loro istinto imprenditoriale fa lievitare una felice intuizione. Trasformare quella piccola realtà in un vero e proprio Pastificio tecnicamente organizzato, ma ad una condizione: conservare tenacemente la vocazione artigianale delle origini e i valori della vera pasta all'uovo tradizionale.

Nel 1992 nasce a Matelica il Pastificio “Luciana Mosconi”, azienda totalmente vocata alla produzione di pasta all'uovo secca in tre dei quattro segmenti principali:

- Pasta all'uovo secca LUNGA
- Pasta all'uovo secca CORTA per BRODI e MINESTRE
- Pasta all'uovo secca CORTA SPECIALE (specialità regionali)

Forte di un prodotto genuino “come fatto in casa” e grazie ad un fitto passaparola, alla “Luciana Mosconi” approdano i primi foodies, attenti a tradizione, lavorazione artigianale e pienezza del gusto.

Sin dall'inizio il focus della strategia della “Luciana Mosconi” è visionario e ambizioso: portare e affermare sugli scaffali delle strutture della moderna distribuzione dominati ancora a fine anni '90 da brand quali Barilla, Agnesi, Buitoni, De Cecco un nuovo posizionamento di mercato in fascia Premium, qualitativamente al di sopra dei marchi leader storici, con la convinzione che i consumatori desiderassero orientarsi, finalmente, verso un prodotto di alta qualità, mai trovato disponibile fino a quel momento

A dispetto dello scetticismo generale, anno dopo anno il successo del Pastificio cresce, di pari passo con le dimensioni dello stabilimento di produzione. Non cambia però il lavoro attento dei maestri pastai, fedeli all'esclusivo "Metodo Luciana Mosconi".

Oggi dopo appena poco più di 25 anni dalla comparsa di questa marca, possiamo certamente affermare che nel settore della pasta all'uovo secca c'è stato un pre ed un post Luciana Mosconi, evidente nelle quote di mercato, e nel mutamento di benchmark; Luciana Mosconi ha creato un nuovo posizionamento nel mercato a cui ora tutti i players tendono.

Prima di inoltrarci nell'analisi di come sia stato possibile quanto appena detto, nella figura qui di seguito abbiamo voluto sintetizzare le tappe più significative di un percorso mai giunto al termine e che si noterà, già pronto ad una nuova sfida.

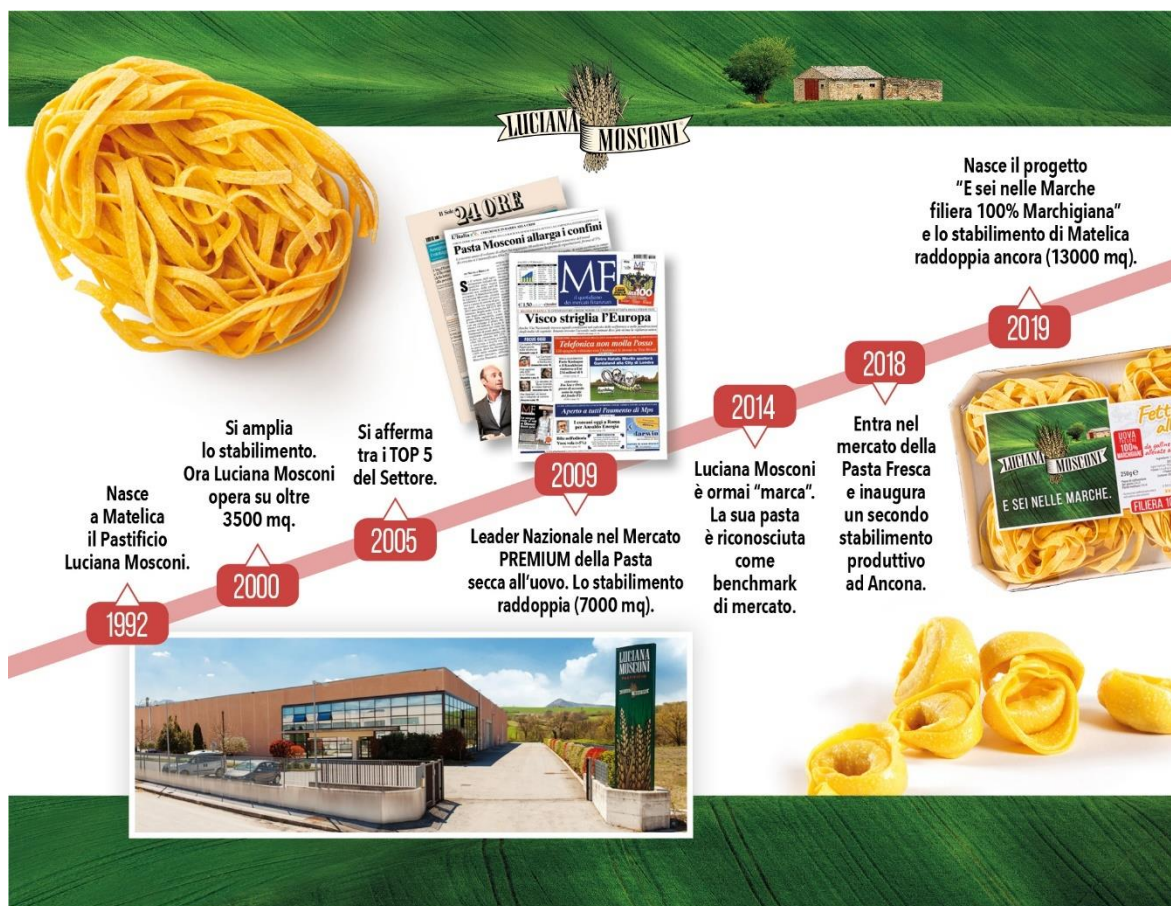


Figura 10 - Storia e numeri della "Luciana Mosconi"

3.2 Focus sul mercato della pasta all'uovo secca

Il mercato della pasta all'uovo secca in Italia rappresenta circa il 12% in valore e il 5% in volume dell'intero mercato della pasta secca, tale netta differenza tra le incidenze di valore e volume si spiega ovviamente con un prezzo base kg al consumo sensibilmente più alto.

Le considerazioni fatte sulla base dei numeri mostrati nelle tabelle dei capitoli precedenti, in particolare quelli della Tabella 3, valgono anche per il settore della pasta all'uovo secca; vive anch'esso una fase di maturità in cui la capacità di innovare è tutto sommato limitata: siamo di fronte a prodotti strettamente legati alla tradizione e ad un consumo che si concretizza principalmente nei momenti legati al convivio familiare e ai giorni di festa.

Vista l'importanza dell'affermazione fatta all'inizio di questo capitolo, vale a dire che esiste un pre e post Luciana Mosconi nel settore della pasta all'uovo secca, crediamo valga la pena mostrare qui di seguito un raffronto tra le quote di mercato.

Competition Pasta Uovo Secca									
totale italia iper + super + ls fino a 100 mq					totale italia iper + super				
anno terminante 31-12-2019					anno terminante 31-12-1999				
	Vendite in Valore	Variazione % Vendite in Valore	Quota Valore in %	Prezzo Medio in Volume (Euro al kg)		Vendite in Valore	Variazione % Vendite in Valore	Quota Valore in %	Prezzo Medio in Volume (Euro al kg)
Pasta Uovo Secca	I 127.437.315	-0,7	100,0	I 3,81	Pasta Uovo Secca	I 94.841.823	nd	100,0	nd
Barilla	I 43.387.077	-4,0	34,0	I 3,70	Barilla	I 41.983.071	2,6	44,3	I 3,03
Luciana Mosconi	I 22.130.477	1,1	17,4	I 5,24	Nestlé - Buitoni	I 7.482.720	2,1	7,9	I 2,82
Entroterra	I 10.172.716	9,1	8,0	I 4,99	Agnesi	I 7.307.852	-8,4	7,7	I 3,12
De Cecco	I 4.013.319	5,2	3,1	I 3,53	Dallari	I 4.720.039	8,0	5,0	I 3,54
Newlat - Buitoni	I 1.273.858	-4,6	1,0	I 3,07	De Cecco	I 2.412.665	10,4	2,5	I 2,99
Divella	I 972.788	-6,6	0,8	I 2,57	Andalini	I 1.799.839	-14,5	1,9	I 2,71
Zanini	I 829.491	7,9	0,7	I 4,02	Le Mantovanelle	I 1.071.855	-8,6	1,1	I 2,40
Agnesi	I 799.240	0,2	0,6	I 3,59	Zanini	I 913.939	-0,1	1,0	I 3,52
Le Mantovanelle	I 649.313	-14,8	0,5	I 3,58	Luciana Mosconi	I 715.353	75,0	0,8	I 3,52
Granoro	I 636.667	-4,5	0,5	I 2,39	Annoni	I 606.114	-9,0	0,6	I 2,44
Private Label	I 32.148.395	-0,3	25,2	I 3,09	Divella	I 575.952	-9,1	0,6	I 2,27
Altri	I 10.423.371	-0,4	8,8	I 4,52	Altri	I 25.252.425	nd	26,6	nd

Figura 11 - Competition Pasta all'Uovo Secca - Fonte IRI

Nella tabella a destra viene mostrato lo scenario competitivo legato ai primi 11 brand oltre la voce "Altri produttori" nel settore pasta all'uovo secca come valori generati al consumo su anno terminante 1999 (abbiamo riparametrato i valori in Euro), da rilevazione IRI Ipermercati + Supermercati.

Nella tabella a sinistra il mercato di riferimento è sempre lo stesso e vengono rilevati i primi 10 brand oltre alla voce "Altri produttori" e alla voce "Private Label" (che rappresenta

la somma dei marchi commerciali delle varie catene del mondo distributivo) su anno terminante 2019 da rilevazione IRI Ipermercati + Supermercati + Local Store fino a 100 mq. Per entrambe le tabelle vengono messi in evidenza i ricavi generati alle casse dal mercato complessivamente e dai vari brand/produttori, le relative variazioni percentuali (positive o negative) rispetto all'anno precedente, (quindi rispetto al 1998 e al 2018), le quote di mercato a valore e il prezzo medio al kg di acquisto (mediato tra prezzo promozionale e prezzo di base line).

La prima considerazione va fatta sul mercato in generale che, sebbene sembrerebbe cresciuto negli ultimi 20 anni, va tarato sul fatto che nelle due rilevazioni non è stato possibile omologare la base di riferimento: per il 1999 IRI non forniva lo spaccato anche sui Local Store fino a 100 mq che ad oggi ha un peso di circa 23 milioni di euro, pertanto la crescita reale negli ultimi 20 anni dei ricavi alle casse è stato inferiore al 9% e per lo più legato all'aumento del prezzo medio al kg di riferimento (naturalmente cresciuto in un ventennio).

Possiamo dire quindi con buona approssimazione (non avendo disponibili i dati su volumi di vendita) che il mercato ha evidenziato negli ultimi 20 anni la propria fase di maturità registrando una crescita più fisiologica, legata per esempio all'inflazione, che reale.

Molte sono le note di osservazione da queste due tabelle, cercheremo di riassumere qui di seguito le più salienti e quelle che evidenziano il reale mutamento che è avvenuto in questi 20 anni, un mutamento che noi crediamo di poter attribuire a Luciana Mosconi.

Nel 1999, con l'eccezione del pastificio Dallari (oggi azienda uscita dallo scenario competitivo a seguito fallimento), il mercato era sostanzialmente concentrato nelle mani dei grandi gruppi italiani della pasta più una multinazionale Nestlé proprietaria del brand Buitoni; Barilla leader assoluta del mercato, Buitoni stessa, Agnesi, De Cecco, rappresentavano una leadership che potremmo definire industriale, di aziende non specializzate nella pasta all'uovo e che in taluni casi non lo erano neanche nella pasta (Nestlé e Agnesi del gruppo Colussi); la leva del prezzo sembrava essere la più significativa e nessuna nella fotografia del mercato datata a 20 anni fa si scostava dalla fascia dei 3 euro al kg; una giovanissima Luciana Mosconi insieme a Dallari e a Zanini rappresentavano localismi e regionalismi che tentavano di accrescere il valore dello scaffale della pasta all'uovo secca; ricordiamo che nel 1999 Luciana Mosconi si era appena affacciata sul

mercato avendo appena 7 anni di vita, ma era in ogni caso l'unico brand a crescere in maniera molto significativa.

Nel 2019, a distanza di 20 anni il mercato della pasta all'uovo secca sembra aver mutato pelle pur mantenendo un leader ancora molto forte che è lo stesso del 1999: Barilla che però ha visto erodersi oltre 10 punti di quota a valore; le private label che nel 1999 venivano incluse negli altri produttori, oggi hanno una grande valenza (trend in gran parte dei settori agroalimentari); Buitoni nel frattempo passata da Nestlè al Gruppo Newlat e Agnesi sono a tutti gli effetti brand diventati minori; Luciana Mosconi in 20 anni è cresciuta in maniera esponenziale diventando a tutti gli effetti un co-leader vista l'importanza della sua quota di mercato.

Ora per dovere di sintesi abbiamo mostrato solo il dato sul totale Italia, ma approfondendo potremmo vedere come in tutte le aree geografiche dove la pasta all'uovo è più di un prodotto, è parte della cultura del territorio ed i consumi sono molto alti, "Luciana Mosconi" sia leader assoluto con quote spesso superiori al 40% (Emilia Romagna, Marche, Toscana, Lazio, Veneto).

Luciana Mosconi consolida anche il prezzo medio al consumo più alto tra i brand di riferimento a sottolineare come la scelta di differenziarsi dal punto di vista qualitativo abbia pagato in questi anni ed una battuta di cassa più alta non abbia rappresentato una barriera all'acquisto da parte del consumatore che nella pasta Luciana Mosconi ha trovato evidentemente un rapporto qualità/prezzo premiante e di soddisfazione rispetto alle aspettative.

L'emergere di aziende come Entroterra (anch'essa realtà nuova) che ha basato la propria strategia su un prodotto il più possibile vicino a Luciana Mosconi, è un ulteriore elemento comprovante che la strada vincente in questo mercato sia quella di una riqualificazione del prodotto.

Ma è il caso della PL a confermare quanto affermiamo in modo inequivocabile. La PL in ogni settore agroalimentare ma non solo, nasce con l'obiettivo di erodere quote di mercato al leader per limitare la dipendenza da esso e lo fa cercando di sviluppare la medesima qualità ad un prezzo più accessibile, pertanto si è sempre affidata ad aziende produttrici che fossero in grado di realizzare una pasta simile a Barilla ma che poi consentisse un posizionamento a scaffale più basso; negli ultimi anni anche la direzione della PL è cambiata, praticamente tutte le insegne del mondo della distribuzione cercano un produttore che sappia scimmiettare

il prodotto Luciana Mosconi e che si posizioni non più ad un prezzo leggermente inferiore a quello di Barilla, ma che presidi la fascia di prezzo sotto il posizionamento proprio di Mosconi: la PL ha sancito che in questo mercato il leader di fatto è cambiato.

L'ulteriore paradosso è che le insegne della distribuzione non aziende produttrici in grado di avvicinarsi alla qualità del Pastificio di Matelica, sono arrivate a coinvolgere la stessa Luciana Mosconi nei progetti di PL: si chiede al neo benchmark del settore di imitare e di essere il primo concorrente di se stesso; chiunque comprenderebbe come tale contingenza di mercato offra scenari interessanti per l'azienda da noi presa in riferimento, scenari delicati da gestire che se da una parte possono essere riserva di ricavi e portare alla costituzione di partnership forti e variegate con i player distributivi, dall'altra rischiano di rappresentare un boomerang che quantomeno potrebbe erodere redditività.

In sostanza, in questi 20 anni abbiamo potuto osservare grandi mutamenti determinati dall'ingresso nel mercato della pasta all'uovo secca di un player che ha saputo "battagliare" con colossi del settore e che creando una nuova ricetta qualitativa e strategica le cui caratteristiche approfondiremo nei paragrafi successivi, sembra poter riportarci a casi straordinari in cui il dardo della fionda di Davide ha saputo centrare perfettamente il bersaglio Golia.

3.3 Strategia competitiva e posizionamento sul mercato

3.3.1 Elementi di differenziazione, il vantaggio competitivo

Proviamo a focalizzare l'attenzione sugli elementi su cui si è concentrata la strategia competitiva dell'azienda e come si è concretizzata l'azione di differenziazione su cui la "Luciana Mosconi" ha costruito il proprio vantaggio competitivo.

Il prodotto ed il consumatore sono stati sempre al centro di ogni tipo di azione e ragionamento al Pastificio "Luciana Mosconi" perciò partiamo proprio dal primo, come nasce e che cosa lo ha differenziato dagli altri presenti sul mercato.

Il prodotto e il metodo "Luciana Mosconi": il tempo e la qualità

C'è una lunga strada da fare per diventare Pasta Luciana Mosconi.

L'azienda l'ha dimostrato e ha convinto i propri clienti e consumatori perseguendo sempre con coerenza la via maestra della bontà e della genuinità con plus esclusivi:

- la scelta delle migliori materie prime:
 - solo semola di prima estrazione con indice di glutine atto a garantire tenacia ed elasticità sia 100% italiana che da paesi che si distinguono per la coltivazione del grano duro
 - solo uova fresche di categoria A
- la lavorazione a doppio impasto, per prolungare e quindi migliorare la miscelazione delle materie prime
- la lavorazione della sfoglia senza pressature meccaniche ma con l'utilizzo di un processo di laminazione brevettato a basso impatto di calore, fondamentale nel lasciare integra la matrice degli amidi e rendere quindi il prodotto più digeribile
- la regolazione degli spessori della sfoglia con una seconda fase di laminazione capace di rendere la pasta ruvida e porosa e quindi capace di trattenere e assorbire il condimento in maniera straordinaria
- l'essiccazione su telai che consente di non alterare le proprietà organolettiche delle materie non stressandole termicamente, quindi una essiccazione
 - in forni statici e in fase discontinua rispetto alla linea di produzione stravolgendo le logiche industriali per prodotto simili
 - a bassissima temperatura
 - lentissimi per oltre 20 ore
 - controllata da una tecnologia addomesticata dalla capacità dei maestri pastai
- le 2 ore di "riposo" del prodotto prima del confezionamento
- il confezionamento tra tecnologia e manualità per evitare micro-fratture del prodotto che poi si manifesterebbero in spezzature durante la cottura.

Il pack, nudo

La "Luciana Mosconi" è stata la prima ad aver introdotto, a livello di packaging, una confezione trasparente che ha mostrato, con ostentata semplicità e orgogliosa evidenza, la bellezza del prodotto, pregustazione di bontà: il colore vivo giallo-oro e l'invitante ruvidità della sfoglia. Fino a qual momento i player del settore si erano affidati a confezioni flow-

pack industriali molto argomentate da un punto di vista del marketing, magnificando proprietà che il consumatore poi non ritrovava realmente nel pacco aperto e tantomeno dopo la cottura; per Luciana Mosconi non era il pack a dover parlare ma il prodotto all'interno di un pack il più basilico possibile, è così è stato; da alcuni anni ormai la logica del pack parlante attraverso il prodotto che si mostra nella sua quasi totale , è diventato il trend del display a scaffale del settore della pasta all'uovo secca.

L' autenticità (una storia vera)

Luciana Mosconi è una donna reale che ha ereditato i segreti della pasta marchigiana fatta in casa.

Per questo essere autentici, unici, sentirsi legati indissolubilmente alle tradizioni del territorio è per il Pastificio Luciana Mosconi, da sempre, un modo di essere naturale ed assoluto.

Posizionamento esclusivo

La "Luciana Mosconi" nel suo settore è stata un pioniere anche nel senso del posizionamento di vendita al consumo; prima il leader di mercato era anche il benchmark di prezzo dal quale non si riusciva a scostarsi, in tal senso fallì negli anni anche De Cecco che invece nel mercato della pasta secca di semola era riuscito nell'intento; Luciana Mosconi ha creato davvero una nuova fascia prezzo che ha innalzato la battuta di cassa base kg di almeno il 30%, posizionamento verso il quale hanno teso e tendono oggi tutti i nuovi player specializzati nella pasta all'uovo.

L'impegno ambientale

Il Pastificio si è sinceramente impegnato nella sostenibilità ambientale. Lo dimostra l'Accordo Volontario con il Ministero dell'Ambiente per il calcolo, riduzione e compensazione della CO2, stipulato, prima nel settore, nel 2012, molti anni prima che il fenomeno della lotta ai cambiamenti climatici diventasse mainstream in tutto il mondo.

Lo studio, effettuato con rigorosi criteri di scientificità, ha preso in considerazione tutta la filiera produttiva, ovvero sia la CO2 diretta, generata dai processi produttivi in azienda, sia quella indiretta, legata alla coltivazione e acquisto delle materie prime, al loro trasporto in azienda e successivamente alla distribuzione del prodotto finito nelle case dei consumatori, attraverso ogni singolo passaggio, fino allo smaltimento del pack. Una volta completate le

rilevazioni, il Pastificio ha ridotto il proprio impatto ambientale attraverso pratiche virtuose in accordo con il Ministero dell'Ambiente (una tra le tante, l'implementazione di un impianto fotovoltaico sul tetto dell'opificio). Infine, ha acquistato crediti di carbonio riconosciuti a livello internazionale per la compensazione totale.

Comunicazione, campagne: sempre “all line”

Per Luciana Mosconi il processo di comunicazione, saldamente costruito su dati e analisi di mercato, fasi di briefing, concept e creatività, deve correre su binari d'acciaio dove il “locomotore” è sempre l'identità di brand e la qualità del prodotto.

Il documento strategico è la matrice da cui scaturisce il mix di mezzi (digitali, ufficio stampa, Digital PR, affissioni, radio, spot radio o televisivi, etc,) atti a coinvolgere il cliente finale, senza trascurare influenzatori/stakeholder/addetti ai lavori, a cui vengono dedicati messaggi e un media mix ad hoc.

3.3.2 La valorizzazione della qualità del prodotto e della specializzazione

Nel 1999, come già abbiamo fatto notare, i brand di riferimento, facevano parte di gruppi industriali per i quali la pasta all'uovo secca era un mercato più o meno di contorno rispetto al business principale ed in ogni caso non un mercato strategico per essi; tale aspetto ha fatto sì che ci fosse la possibilità per un nuovo attore di entrare nello scenario competitivo. Ma come avrebbe potuto farlo?

Doveva essere un'azienda più credibile delle altre se possibile, un'azienda che facesse della produzione di pasta all'uovo secca la sua unica produzione, il suo core business, il suo “mondo”... doveva essere un'azienda specializzata, le cui azioni interne ed esterne fossero studiate ad hoc solo ed esclusivamente per il mercato della pasta all'uovo; dagli impianti di produzione alla comunicazione tutto doveva guardare all'eccellenza solo in chiave propedeutica alla realizzazione di una grande pasta all'uovo.

Doveva essere anche differente, si lo abbiamo detto, non solo il prodotto, doveva essere differente la percezione che il consumatore avrebbe avuto di quel prodotto che aveva sì una connotazione artigianale, ma doveva trasudare artigianalità anche il brand e la storia dell'azienda.

Niente di più facile per la Luciana Mosconi; doveva solo raccontare se stessa e la sua pasta esattamente come veniva realizzata, evidenziando, sia nella storia personale di donna reale che nella qualità della produzione, quella genuinità e quella semplicità che c'era e non doveva essere inventata.

La qualità del prodotto deve andare oltre ogni compromesso di un'azienda credibile perché seppur all'inizio sconosciuta era un pastificio specializzato.

Questi due elementi, una pasta di alta qualità e la specializzazione nel settore, sono diventati imprescindibili nel mercato di oggi; i brand industriali del 1999 hanno ceduto il passo ai pastifici specializzati che da realtà regionali e sulla scia di Luciana Mosconi, stanno tentando di ripercorrerne la strada e non è un caso che la gran parte di queste aziende siano nate nel "territorio di Luciana Mosconi" nelle Marche o in ogni caso nel centro Italia (Umbria e Lazio), aree geografiche dove l'esempio di successo di Luciana Mosconi è emerso in anticipo rispetto a quello a carattere nazionale.

Si è creato quasi un nuovo distretto industriale della pasta all'uovo tra Marche, Umbria e alto Lazio ormai più riconosciuto di quello Emiliano-Romagnolo; il mutamento dello scaffale di quella che probabilmente è la più importante catena di distribuzione moderna in termini di valutazioni sulle categorie merceologiche, è una prova di quanto affermiamo: il valore d'affari del gruppo Esselunga nel settore pasta all'uovo secca oggi è generato per oltre il 75% da aziende specializzate, tutte con posizionamenti e qualità riconosciuta più alta del leader nazionale e tutte provenienti dall'area sopra menzionata; Luciana Mosconi rappresenta quasi il 50% da sola.

3.3.3 La valorizzazione del legame con il territorio

Ruvida Tenace Marchigiana, un pay off aziendale che meglio di qualsiasi altro ragionamento può evidenziare la strategia dell'azienda di Matelica; qualità del prodotto come capo saldo principale e del quale abbiamo già ampiamente detto, ma anche un forte legame col proprio territorio d'origine in questo caso con la propria regione, Le Marche.

25 anni fa una scelta di questo tipo poteva rappresentare un rischio, un limite soprattutto per un'azienda sconosciuta; poteva essere considerata un'auto ghettizzazione alla propria area di appartenenza soprattutto perché le Marche non erano "famosi" per la tradizione legata alla pasta all'uovo, che era molto più appannaggio di Emilia-Romagna e Veneto, come già detto sopra.

La marchigianità, l'identità regionale è un elemento forte che gioca a favore del successo del Pastificio. Le Marche sono il riassunto dell'Italia migliore. Il suo territorio "plurale", affascinante a livello artistico, paesaggistico e gastronomico, la qualità della vita, conquista sempre più un'ampia platea nazionale ed internazionale. Luciana Mosconi è l'espressione migliore di questo territorio. L'autentica depositaria di una ricetta di famiglia tramandata gelosamente e fatta come un tempo.

Un prodotto ha sempre bisogno di una "casa" che è sì l'opificio, ma è più che altro il territorio in cui risiede l'azienda e in cui risiedono soprattutto le persone che lavorano in quell'azienda. Sono coloro che realizzano il prodotto Luciana Mosconi ad essere in qualche modo come la pasta, anch'essi Ruvidi Tenaci e Marchigiani; la forte simbiosi in tal senso tra contesto sociale e culturale esterno, contesto "interno" di chi viva l'azienda attivamente e prodotto è l'ulteriore elemento di novità che ha aggiunto valore al prodotto stesso e alla marca una volta sdoganata da marca locale a nazionale.

Una pasta, un prodotto agroalimentare in genere perché sia genuino, perché sia credibile non potrà mai essere lontano dal proprio territorio e dalle persone che lo realizzano; quasi un mantra alla Luciana Mosconi che ha praticamente reso interne il 100% delle produzioni, senza delegare (cosa piuttosto comune nell'agroalimentare) neanche le linee meno strategiche ad aziende terze.

Talmente importante valorizzare il proprio territorio e la propria regione che l'azienda ha presentato il 3 ottobre del 2019 il grande progetto

“Luciana Mosconi e sei nelle Marche, Filiera Integrata 100% marchigiana”



Il focus della nuova linea di pasta secca all'uovo non risiede soltanto nell'eccellenza delle materie prime, nello specifico uova fresche 100% marchigiane da galline allevate a terra e semola di grano duro 100% marchigiano, ma anche nei profondi significati dell'iniziativa.

Luciana Mosconi, pur puntando come sempre sulla qualità e sulla bontà finale dei prodotti, ha voluto andare oltre e sensibilizzare il mercato e l'opinione pubblica sui temi legati allo sviluppo socioeconomico del mondo agricolo.

In questa prospettiva la Filiera corta 100% marchigiana Luciana Mosconi rappresenta uno strumento strategico per mantenere vive sul territorio colture e know how e rafforzare i legami sociali locali degli agricoltori, favorendo così permanenza di popolazione e di attività nelle campagne.

Altro intento non secondario del Pastificio è quello di contribuire a colmare uno storico gap di comunicazione nei confronti del cliente finale che, se non adeguatamente informato, rischia di sottostimare gli sforzi enormi che ci sono dietro la realizzazione di una “semplice” confezione di pasta all'uovo.

Un progetto di valore e di valori che unisce e premia tutti gli attori in campo: l'Agricoltore che vede ripagati i propri sforzi, sia in termini di prezzo garantito che di gratificazione professionale (equa e corretta remunerazione del lavoro), il Consumatore, che

può godere di una straordinaria bontà a un prezzo accessibile, sentendosi coprotagonista di un progetto dalle forti valenze etiche, e la Grande Distribuzione che può orgogliosamente offrire un prodotto dotato di forte riconoscibilità e alto valore qualitativo e sociale.

3.3.4 La valorizzazione del ruolo della marca

Il prodotto è ciò che rimane quando alla marca si toglie la comunicazione! $Pr = Ma - Cp$

Per prima cosa vorremmo condividere questa riflessione di Aaker⁶¹. La gestione del valore della marca”: *“Il prodotto è ciò che viene fabbricato in uno stabilimento; la marca è invece ciò che il consumatore acquista; il prodotto può essere imitato, la marca è unica; (,,,) la marca di successo dura nel tempo”.*

Crediamo che questa riflessione sia oggettivamente condivisibile.

La marca fa di un prodotto qualcosa di più, la qualità intrinseca del prodotto fa spazio alla qualità percepita che è determinata dai valori di brand che il consumatore assimila nel tempo attraverso tutte quelle attività di comunicazione e promozione che nel tempo ogni azienda è in grado di attivare.

Nel mercato agroalimentare è spesso accaduto che prodotto e marca viaggiassero a velocità differenti e che il loro valore fosse inversamente proporzionale: un prodotto di alta qualità non necessitava di investimenti sulla marca perché la sua qualità appunto si presupponeva facesse già la differenza, un prodotto di più bassa qualità aveva bisogno di un supporto forte, di un sostegno creato attraverso la marca che riflettesse sul prodotto una qualità percepita più alta tale da giustificare il posizionamento e soprattutto acquisto a quel posizionamento.

Luciana Mosconi è ovviamente partita dalla fase in cui l’altissima qualità del prodotto era tutto ciò che l’azienda agli inizi piccola, piccolissima, potesse giocare sul mercato, una marca sconosciuta a metà degli anni ’90 che nella leva promozionale e nel maggior margine di profitto (rispetto ai player storici) garantito al distributore/retailer vide le uniche possibilità di farsi conoscere legando però a filo doppio i propri risultati a quelli del luogo di acquisto, del punto vendita.

⁶¹ D.A.Aaker, *Managing Brand Equity*, Simon and Schuster, 2009

All'inizio del nuovo millennio ricavi crescenti di vendita spesso a doppia cifra che avrebbero potuto far pensare che quel tipo di approccio al mercato fosse sempre e in ogni caso vincente, in realtà non sottrassero il management aziendale al dare una risposta alla domanda più importante in quel periodo: "Perché siamo già tra i primi 5/6 player di settore ma in termini di citazione spontanea Luciana Mosconi non compare neanche tra i primi 15 brand di pasta?". La marca Luciana Mosconi aveva bisogno di essere sostenuta, oltre le vendite, oltre la crescita di fatturato se possibile anche oltre la straordinaria qualità del prodotto.

A partire dal 2009/2010 l'azienda ha investito oltre il 5% del fatturato in azioni di comunicazione on e off line atte a farla diventare non solo marca ma marca oltre il proprio mercato di riferimento. In un primo tempo Luciana Mosconi, a livello di strategia di marketing e comunicazione, ha messo l'accento sui plus di autenticità dell'azienda, erede della ricetta di famiglia di casa Mosconi, sulla bontà dei prodotti, sulla qualità delle materie prime, sull'eccellenza ed "esclusività" della metodologia di produzione (con la USP produttiva della non-pressatura meccanica, ruvidità della sfoglia, etc), e sull'unicità dell'esperienza gustativa.

Successivamente, senza rinunciare ai precedenti plus, ha iniziato ad abbracciare con sempre maggior vigore, una filosofia di prodotto indirizzata verso un posizionamento etico, arricchendo la costruzione della marca di un nuovo elemento differenziante: l'Accordo volontario con il Ministero dell'Ambiente e conquista della Certificazione Carbon Foot Print. Sicuramente un importante "affluente" del vantaggio competitivo generale dell'Impresa.

Negli ultimi anni, Luciana Mosconi ha marcato ed affermato la propria identità territoriale con il payoff "Ruvida, Tenace, Marchigiana" che è insieme la celebrazione dei plus qualitativi del prodotto e della personalità di marca della regione d'origine, le Marche.

Infine, l'identificazione/rivendicazione della propria identità regionale, elemento dalle forti valenze simboliche ed evocative, ha trovato il proprio culmine nel già citato "E sei nelle Marche".

Tutte queste associazioni sono risultate fondamentali per costruire un posizionamento/presidio unico, una marca unica e inconfondibile nella mente del consumatore, fatta di valori, emozioni, cultura della pasta all'uovo ma in generale, oltre questo, cultura della qualità in grado di realizzare quelle connessioni umane tra azienda e

consumatori legate a un mondo “complessivo”, fatto di prodotti e di valori, con cui instaurare un continuo e articolato dialogo.

3.4 Analisi di bilancio

Qui di seguito troviamo i bilanci societari riclassificati del 2016, 2017 e 2018 da cui estrapoleremo indici e considerazioni

AGGREGATO MOSCONI	2016	%	2017	%	2018	%
CONTO ECONOMICO - importi in Euro						
Ricavi Netti	18.171.412	100%	20.366.560	100%	21.571.300	100%
Variaz. Rim. Sem. e Pr. Finiti	-54.378	-0,3%	91.390	0,4%	-2.861	0,0%
A) Valore della Produzione	18.117.034	99,7%	20.457.950	100,4%	21.568.439	100,0%
Costi per acquisti Materiali	4.627.586	25,5%	5.625.834	27,6%	6.081.843	28,2%
Variazione Rim. Mat. Prime	120.839	0,7%	-186.695	-0,9%	-38.719	-0,2%
Consumi di Materie prime	4.748.425	26,1%	5.439.139	26,7%	6.043.124	28,0%
Costi per Servizi	7.279.644	40,1%	7.930.802	38,9%	8.783.893	40,7%
Costi per Godim. Beni di terzi	381.750	2,1%	408.000	2,0%	409.147	1,9%
Oneri diversi della gestione	452.832	2,5%	357.685	1,8%	228.649	1,1%
B) Costi esterni	12.862.651	70,8%	14.135.626	69,4%	15.464.813	71,7%
C) Valore Aggiunto (A-B)	5.254.383	28,9%	6.322.324	31,0%	6.103.626	28,3%
Costo del Personale	1.707.264	9,4%	2.085.866	10,2%	2.527.715	11,7%
Compensi agli Amministratori	600.787	3,3%	265.125	1,3%	411.208	1,9%
Ammortamenti e Leasing	468.253	2,6%	530.026	2,6%	545.514	2,5%
Altri accantonamenti e svalutazioni	26.524	0,1%	33.618	0,2%	0	0,0%
D) Costi interni	2.802.828	15,4%	2.914.635	14,3%	3.484.437	16,2%
E) Risultato Operativo - EBIT (C-D)	2.451.555	13,5%	3.407.689	16,7%	2.619.189	12,1%
Totale Proventi e Oneri finanziari	124.984	0,7%	151.146	0,7%	148.059	0,7%
Totale Proventi e Oneri straordinari/acc.ri	304.018	1,7%	303.481	1,5%	441.988	2,0%
Risultato Netto prima delle imposte	2.880.557	15,9%	3.862.316	19,0%	3.209.236	14,9%
Imposte sul reddito	-936.788	-5,2%	-1.085.608	-5,3%	-886.415	-4,1%
Risultato Netto	1.943.769	10,7%	2.776.708	13,6%	2.322.821	10,8%
Stima parte Variabile Costi Operativi (Leva Operativa)	0,0%		53,9%		55,2%	
Stima del Margine di Contribuzione	0,0%		56,3%		53,0%	
Fatturato di Pareggio	0		13.509.510		15.516.544	
EBITDA (EBIT+35+36)	2.946.332	16,2%	3.971.333	19,5%	3.164.703	14,7%
AGGREGATO MOSCONI	2016	%	2017	%	2018	%
SITUAZIONE PATRIMONIALE - importi in Euro						
Cassa e Banche	14.760.546		17.057.359		20.078.681	
Crediti v/Cienti (- F.s.c.)	5.031.462		6.625.094		5.974.534	
Altre attività correnti	2.360.055		2.770.837		2.699.507	
Attività Correnti (a)	22.152.063	82,8%	26.453.290	85,2%	28.752.722	85,6%
Rimanenze Finali	73.833		351.909		387.766	
Altre attività differite	0		0		0	
Attività Differite (b)	73.833	0,3%	351.909	1,1%	387.766	1,2%
Fabbricati	1.956.279		2.301.874		2.282.160	
Immobilizzazioni Materiali (e Leasing)	2.578.404		1.942.666		2.135.057	
Immobilizzazioni Immateriali	2.018		1.957		2.552	
Altre attività immobilizzate	0		0		10.614	
Attività Immobilizzate (c)	4.536.701	17,0%	4.246.497	13,7%	4.430.383	13,2%
Capitale Investito (a+b+c)	26.762.597	100%	31.051.696	100%	33.570.871	100%
Banche BT (e Leasing)	428.571		410.828		1.500.000	
Fornitori	11.877.297		13.129.754		11.880.810	
Altre passività correnti	1.104.294		614.407		1.837.257	
Passività Correnti (d)	13.410.162	50,1%	14.154.989	45,6%	15.218.067	45,3%
Banche ML (e Leasing)	1.067.585		2.338.031		1.198.180	
F.t.f.r.	508.411		587.901		635.642	
Altri Finanziamenti a ML	0		0		0	
Altre passività consolidate	1.340.104		779.119		1.013.225	
Passività Consolidate (e)	2.916.100	10,9%	3.705.051	11,9%	2.847.047	8,5%
Capitale di terzi (d+e)	16.326.262	61,0%	17.860.040	57,5%	18.065.114	53,8%
Capitale sociale	200.000		200.000		200.000	
Riserve	8.292.566		10.151.677		12.919.385	
Rettifiche e Rivalutazioni	0		72.271		72.271	
Risultato netto di periodo	1.943.769		2.767.708		2.314.101	
Capitale Proprio (f)	10.436.335	39,0%	13.191.656	42,5%	15.505.757	46,2%
Capitale Acquisito (d+e+f)	26.762.597	100%	31.051.696	100%	33.570.871	100%
C/D'Ordine	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Posizione Finanziaria Netta (-530-500-400+100)	13.264.390	0,0	14.308.500	0,0	17.380.501	0,0
Numero Addetti	45,0		45,0		45,0	

AGGREGATO MOSCONI	2016	2017	2018
Rendiconto Finanziario - importi in Euro			
Analisi Fonti/Impieghi			
Risultato netto	1.943.769	2.776.708	2.322.821
Ammortamenti e Leasing	468.253	530.026	545.514
Cash Flow	2.412.022	3.306.734	2.868.335
Incr. (Decr.) Passività Consolidate		788.951	-858.004
Incr. (Decr.) Capitale proprio		-12.387	0
Decr. (Incr.) Attività Immobilizzate (e pag.to Leasing)		-239.822	-729.400
Decr. (Incr.) Rimanenze finali e altre att. differite		-278.076	-35.857
Variazione del Margine di tesoreria		3.565.400	1.245.074
Margine di tesoreria iniziale		8.741.901	12.307.301
Margine di tesoreria finale	8.741.901	12.307.301	13.552.375

AGGREGATO MOSCONI	2016	2017	2018
Indicatori di bilancio			
Redditività Globale e Assetto Patrimoniale			
*R.O.I. - redditività del capitale investito	9,16%	10,97%	7,80%
*R.O.E.- redditività p.i. del capitale proprio	27,60%	29,28%	20,70%
*R.O.S.- redditività p.i. delle vendite	15,85%	18,96%	14,88%
*R.O.D. - onerosità del capitale di terzi	No Of	No Of	No Of
Rapporto indebitamento (CT/CN)	1,564 coeff.	1,354 coeff.	1,165 coeff.
Redditività gestione caratteristica			
*Rotazione del capitale investito	0,679 coeff.	0,656 coeff.	0,643 coeff.
*Valore aggiunto per addetto	116.764 euro	140.496 euro	135.636 euro
*Costo medio per addetto	37.939 euro	46.353 euro	56.171 euro
**Rotazione scorte	14,0 giorni	14,4 giorni	14,0 giorni
**Rotazione crediti	101,1 giorni	118,7 giorni	101,1 giorni
**Rotazione debiti	340,2 giorni	334,6 giorni	279,7 giorni
Indici di solidità			
Margine di tesoreria	8.815.734,0	12.650.210,0	13.922.421,0
Margine di struttura	5.899.634,0	8.945.159,0	11.075.374,0
Liquidità			
Indice di liquidità generale (acid test)	1,657 coeff.	1,894 coeff.	1,915 coeff.
Indice di liquidità secca	1,652 coeff.	1,869 coeff.	1,889 coeff.
Break Even Point Analysis			
Margine di Sicurezza		33,7%	28,1%

Abbiamo preso in considerazione gli ultimi 3 bilanci della Società che attestano lo straordinario sviluppo raggiunto avallato dai maggiori indici di bilancio.

Premettendo che i dati che saranno analizzati si basano sulla media del triennio 2016-2018, la “Luciana Mosconi” ha realizzato un incremento costante medio del fatturato del 9% (dato ancor più significativo considerando che il mercato di riferimento è in perdita) mantenendo una redditività media costante espressa in termini di valore aggiunto del 29%.

Il risultato operativo espresso in EBIT si attesta oltre il 14% mentre l’EBITDA, che rispetto all’EBIT include anche gli ammortamenti e gli accantonamenti, raggiunge la percentuale del 16,8%, valore superiore alla media del settore valutato sulle aziende specializzate nel comparto i cui valori non sono inficiati da business collaterali più o meno preponderanti.

Passando alla trattazione dei principali indici di Bilancio indicati nel prospetto, il “Return On Investment” (ROI: EBIT/CAPITALE INVESTITO) che attesta la redditività del capitale investito, si posiziona per l’anno 2018 al 7,80% e il “Return on Equity” (ROE)

raggiunge addirittura il 20,70%, risultati sorprendenti per un mercato maturo la cui redditività media è decisamente in calo.

La leggera flessione di tali indici nel 2018 rispetto agli anni precedenti è spiegata con i continui investimenti legati all'ampliamento costante della struttura produttiva che si riflette nel valore del capitale investito che passa da € 26.762.597 del 2016 a € 33.570.871 del 2018 con un incremento del 20%.

Anche il "Return on sales" (ROS: RISULTATO NETTO/FATTURATO) si attesta al 14,88% dimostrando che le vendite, dopo aver pagato tutti i costi e al netto delle tasse, danno un rendimento davvero interessante appunto di circa il 15%.

Si è voluto evidenziare che l'indice "Return On Debt" (ROD: Oneri finanziari netti/Debito) risulta pari a zero o comunque non calcolabile in quanto la Società percepisce interessi attivi maggiori degli oneri finanziari e tale risultato risulta ad oggi quanto mai straordinario.

Anche gli altri indici minori reddituali confermano quanto sopra detto e in particolare:

- l'indice di rotazione del capitale investito pari allo 0,6 e dato dal rapporto tra ricavi netti e capitale investito, ci dimostra che il fatturato copre più di una volta e mezzo il capitale investito che già risulta essere, per le politiche di investimento aziendali, abbastanza elevato;
- il valore aggiunto per addetto di € 135.636, confrontato con il costo medio per addetto di € 56.171, evidenzia un margine per addetto pari a € 79.650;
- la rotazione delle scorte esprime il rapporto tra le rimanenze finali e gli acquisti di merci e servizi connessi e si attesta ai 14 giorni dimostrando che la Società ha rimanenze molto basse rispetto al fatturato sottolineando come l'azienda riesca a far ruotare velocemente le vendite di tutte le sue produzioni nella logica di ottimizzazione degli stock;
- la rotazione dei crediti e debiti esprime la capacità aziendale di pagare con tempo maggiori i fornitori rispetto ai tempi di incasso dai clienti creando un effetto finanziario positivo.

I margini di solidità esprimono in modo più evidente la capacità dell'azienda di autofinanziarsi e mantenersi appunto solida nel mercato.

Il primo valore detto "di tesoreria" che ci indica la differenza tra le liquidità immediate/differite e le passività correnti si posiziona a circa € 14.000.000, mentre il margine "di

struttura” dato dalla differenza tra le sole liquidità immediate e passività correnti ammonta a € 11.000.000.

Tali valori sono espressi in indici dall’indice di liquidità generale dato dal rapporto tra attività correnti e attività differite sulle passività correnti e l’indice di liquidità secca dato dal rapporto tra attività correnti e passività correnti, dimostrano la capacità dell’azienda di autofinanziarsi in quanto le attività della Società sono quasi il doppio delle passività correnti e quindi questi indici non solo dimostrano l’equilibrio aziendale tra attività e passività ma anche che l’attivo aziendale è assolutamente maggiore del suo debito.

Infine, il margine di struttura dato dal rapporto tra fatturato effettivo e il punto di pareggio rispetto alla sua composizione dei costi, dimostra che la Società ha una solidità elevata in termini di fatturato e margine realizzando il 28% in più rispetto al suo break even point.

Tutti i dati di bilancio e i relativi indici sono più che positivi e rispecchiano una realtà aziendale solida e in forte crescita.

CONCLUSIONI

La struttura dell'industria della pastificazione può essere ricondotta al modello economico dell'oligopolio imperfetto (o differenziato), sia per il mercato della pasta di semola secca analizzato più in generale sia per quello della pasta all'uovo secca preso in esame attraverso il case study del nostro lavoro ma con la differenza che nel primo la concentrazione del business è determinata da grandi imprese mentre nel secondo nell'era (ci passerete il termine) post Mosconi oltre il leader sono le medie aziende specializzate a rappresentare la quota significativa del mercato.

Nel settore della pasta di semola secca, inoltre, si tratta di un oligopolio stabile, in quanto la leadership è definita con chiarezza e non risulta essere facilmente soggetta, nel medio periodo, a minacce o ad attacchi diretti da parte di imprese rivali o nuovi entranti.

Le grandi aziende mirano chiaramente all'efficienza con volumi elevati e standardizzati di produzione, sacrificando in parte la varietà. Nello stesso tempo le differenze nelle "culture alimentari" e negli stili di vita determinano una certa frammentazione della domanda che sostiene così l'esistenza di medie e piccole imprese.

L'attenzione alla qualità del prodotto, che richiede un controllo diretto su tutte le fasi "a monte" della filiera, e il peso assunto dalla materia prima sulla struttura dei costi hanno reso conveniente per molte grandi imprese la scelta dell'integrazione totale e per le piccole e medie un'attentissima selezione dei fornitori.

Il mercato pastaio italiano è da lungo tempo in fase di maturità; ciò è dovuto ad una specie di saturazione psicologica del consumo di pasta che ha costretto e costringe i produttori del settore a costanti azioni di "rilancio" del prodotto. Gli strumenti pubblicitari sono quelli che stimolano maggiormente la domanda e sono da molti considerati gli unici veri mezzi di differenziazione della pasta, impiegati dai più grandi competitors di questa industria come strategia di base.

Quest'ultimi tentano anche di scendere a livello locale con articolati piani di marketing, ma spesso vedono le loro strategie di regionalizzazione arenarsi di fronte a problemi di natura manageriale e organizzativa.

Gli adattamenti di marketing "spaziale" richiedono culture e flessibilità che spesso mancano alle grandi imprese. D'altro canto, l'impossibilità, per le imprese più piccole, di sfruttare le economie di scala è spesso compensata dalla capacità di introdurre nei modelli di business medio-piccoli proprio cariche differenziative del prodotto ad alto potenziale e flessibilità inimmaginabili.

Le potenzialità competitive del settore in oggetto, non unicamente relate a direttrici tecnologiche, vedono nella qualità e nell'immagine elementi distintivi; in particolare, attività proprie del "brand profiling", della "customer loyalty" e della teoria di marketing denominata "viral marketing", sono le attività sulle quali si punta per avere un valore sul mercato. Infatti, la possibilità di "personalizzare" il ciclo distributivo, premiando la visibilità/appetibilità del prodotto, consente di attribuire a "marchi" sconosciuti i valori (tipicità/unicità) delle gamme "premium".

Il caso aziendale preso in esame, anche se limitato al settore della pasta all'uovo secca, ha evidenziato l'eterogeneità di questa industria e ha dimostrato come sia possibile, per una piccola/media e relativamente giovane azienda, cogliere straordinari traguardi senza disporre delle enormi capacità finanziarie dei grandi colossi del settore.

La "Luciana Mosconi" ha costruito il suo vantaggio competitivo proprio su una strategia di forte differenziazione qualitativa del prodotto prima e sulla crescita della notorietà del brand poi, diventando esso sintesi di valori veri ed in perfetto connubio col prodotto in questione: bontà, genuinità, autenticità, unicità.

Si è affermata inizialmente nella propria regione ma non ha mai avuto una connotazione di azienda tipicamente locale. È stato per questo che in soli 25 anni di vita ha saputo diventare la prima azienda nel segmento "premium price" e secondo brand assoluto del proprio settore in Italia dando già chiari segnali da futuro leader del comparto.

L'introduzione di una pasta all'uovo differente dalle paste "industriali", le cui caratteristiche abbiamo abbondantemente evidenziato nell'ultimo capitolo del lavoro, è stata banalmente la scelta più importante, ma senza un lavoro continuo sulla reputazione d'azienda e sul valore e notorietà del brand non sarebbe stato possibile perpetuare nel tempo questo vantaggio legato al prodotto; un prodotto per quanto "ben riuscito" è sempre imitabile

presto o tardi, una marca no, come abbiamo già detto una marca resta unica in senso assoluto determinando e proteggendo oltre il prodotto, i valori economici più significativi per un'impresa: ricavi valore aggiunto e marginalità, da cui la possibilità di reinvestimento e crescita.

I bilanci che abbiamo preso in esame non sono che la conseguenza delle scelte fatte dalla "Luciana Mosconi" in tutti questi anni.

I numeri e gli indici presi in esame sono la naturale conseguenza delle strategie da un lato commerciali e di marketing (legato ovviamente in maniera stretta a quelle produttive) e dall'altro a quelle squisitamente più di amministrazione generale.

Le prime sottolineano come anche in un settore maturo ed in declino la strada della qualità e della differenziazione di prodotto siano armi vincenti soprattutto se l'innovazione tecnologica legata a quel settore non ha grande impatto se non nella logica dell'automazione e della riduzione dei costi, ma non in quella di novità di prodotto; potremmo dire che la Luciana Mosconi ha saputo innovare guardando con più attenzione indietro e valorizzando di più e meglio la tradizione nel mondo pasta all'uovo avvicinando (o superando?) la qualità del "fatto in casa".

Le scelte poi di carattere generale e di impatto sulla capacità dell'azienda di reinvestire su sé stessa sono il frutto della volontà precisa dell'imprenditore e della cultura d'azienda per cui debbano essere "ricche" le imprese e non le persone.

BIBLIOGRAFIA

AAKER D.A., *Managing Brand Equity*, Simon and Schuster, 2009

AA. VV., *Analisi sulle possibili evoluzioni delle produzioni e dei consumi nazionali*, in *Altro Consumo*, n. 161, 2003

AA. VV., *Micro & Macro-marketing. Riflessioni sui consumi al giro del millennio*, Il Mulino, 2000

AA. VV., *Tendenze attuali del mercato*, in *Largo Consumo*. Rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo, n. 9, 2003

ABELL D., *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Il Sole24Ore Libri, 1994

ANDRADE G. - MITCHELL M. – STAFFORD E., *New Evidence and Perspectives on Mergers*, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 3, 2001

BECCATTINI G. – *Il concetto di industria e la teoria del valore*, Boringhieri, Torino; 1962

BCFN – “L'alimentazione nel 2030: tendenze e prospettive” - <https://www.barillacfn.com/m/publications/alimentazione-2030.pdf>

CECCARELLI P. – ANTONIOLI A., *Il management innovativo per progettare l'azienda. Come affrontare la sfida al cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, 2000

CECCARELLI P. – ROBERTS K., *I nuovi principi PIMS. La gestione dell'impatto sul profitto*, Sperling & Kupfer Editori, 2002

CONSORTI A., *L'approccio strategico e l'eccellenza imprenditoriale*, Giappichelli, Torino, 2001.

CODA V., *I paradigmi dell'eccellenza imprenditoriale* in Airoldi G. – Brunetti G. – Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, 1989

COLLESEI U., *La strategia di posizionamento, un approccio multidimensionale*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, 1990

CRISTINI G. - FORNARI D.- LUGLI G., *Dalla discriminazione alla differenziazione delle condizioni di vendita*, Quaderno n. 1: *Osservatorio sui rapporti industria- distribuzione*, Cescom/Egea 1993

DOSI G. - “Innovazione e dinamica industriale” in “*Alle radici della struttura produttiva italiana*” a cura di Giovanni Zanetti, SIPI, Roma, 1988

FACCIPIERI S., *Concorrenza dinamica e strategie d'impresa*, Cedam, 1988.

FERRANDINA A., *Il marketing strategico per le PMI. Gli strumenti per elaborare piani e strategie vincenti*, Franco Angeli, 2003.

GRANT R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Concetti, tecniche, applicazioni*, Il Mulino, 1999.

GRANT R. M., *On Dominant Logic, Relatedness, and the link between Diversity and Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 6 (Nov. - Dec., 1988) in Strategic Management Journal n. 9, 1988, pag. 631 e segg.

KOTLER P.- ARMSTRONG G.- SAUNDERS J. – WONG V., *Principi di marketing*, edizione italiana a cura di Giorgio Scott, Isedi, 2001.

PONTI A. – “Spaghetti connection” in Food – Dossier pasta, Supplemento n. 7-8 Food Giugno – Luglio 2019 <https://ita.calameo.com/books/0004501540ed76b21aa30>

PORTER M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

PORTER M. E., *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, 2011.

PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, 1995.

RISPOLI M., *L'impresa industriale (economia, tecnologia, management)*, Il Mulino, 1990

STANTON W. – VARALDO R., *Marketing*, Il Mulino, 1989.

VALDANI E., *Pricing (tattiche e strategie per definire con successo il prezzo di vendita)*, Etas libri 1989.

VOLPATO G., *Per una ridefinizione dell'approccio strategico: il ciclo di trasformazione del settore*, Il Mulino, 2008, pag. 157

VOLPATO G. – *Dinamica di settore e analisi della concorrenza* in “L'impresa industriale” a cura di M. Rispoli, il Mulino, Bologna, 1984

YOUNG A. - “Increasing Returns and Economic Progress”, in “Economic Journal”, Dicembre 1928; Traduzione italiana: “Teoria dell'impresa e struttura economica” a cura di S. Bombardini, il Mulino, Bologna, 1973.