



Facoltà di Economia

Tesi di laurea triennale in Economia e Management

Indirizzo: "Economia e gestione delle Imprese"

Crescita aziendale e gestione strategica per raggiungere ed ottimizzare un vantaggio competitivo nel settore food in epoca pandemica. Il caso Ferrero.

Relatore

Prof. Luca Pirolo

Laureando

Massimo Gattamelata

Anno accademico 2020/2021

Indice

INTRODUZIONE	pag. 1
CAPITOLO I “Strategie competitive: profili storici ed apporti teorici”	
I.1 <i>Cenni storici</i>	pag. 4
I.2 <i>Apporti teorici</i>	pag. 6
CAPITOLO II “Strategie competitive”	
II.1 <i>Analisi del settore con focus su quello alimentare</i>	pag. 9
II.2 <i>Posizionamento competitivo del business</i>	pag. 11
II.3 <i>L’innovazione strategica</i>	pag. 17
II.4 <i>Sostenibilità del vantaggio competitivo</i>	pag. 23
II.5 <i>Pianificazione strategica</i>	pag. 24
CAPITOLO III “Le politiche commerciali”	
III.1 <i>Definizione di politiche commerciali</i>	pag. 29
III.2 <i>Come cambiano le politiche in periodo di crisi</i>	pag. 30
III.3 <i>Perché innovare in periodo di crisi</i>	pag. 32
III.4 <i>Politiche commerciali per il lancio di un nuovo prodotto</i>	pag. 33
CAPITOLO IV “Ferrero, una azienda di successo”	
IV.1 <i>Introduzione alla Ferrero</i>	pag. 35
IV.2 <i>Covid e abitudini di consumo</i>	pag. 37
IV.3 <i>Politiche commerciali dei principali competitors</i>	pag. 39
IV.3.2 <i>Caso Nestlé</i>	pag. 40
IV.4 <i>Il “fenomeno” Nutella”</i>	pag. 41
IV.5 <i>Ferrero e i gelati</i>	pag. 43
CONCLUSIONI	pag. 46
Bibliografia e sitografia	pag. 47

Introduzione

Il presente lavoro riguarda la strategia di crescita che le Imprese hanno dovuto attuare per ottimizzare il proprio vantaggio competitivo e dunque per implementare la propria posizione sul mercato di riferimento ovvero resistere sul mercato durante un evento pandemico come quello di tipo globale che ha recentemente colpito il mondo intero. La capacità di reazione, di applicare le scelte in essere al momento emergenziale, il coraggio di farne di nuove, fanno nelle imprese il segreto del successo ma anche di una generazione di valore che le supera e che si riflette sulla società.

In questo quadro il lavoro viene strutturato in più parti.

Nel primo capitolo si delineano alcuni profili storici correlati sia alle ragioni sostanziali (1° par) sia agli apporti teorici (2° par.), con riguardo alle strategie competitive.

Nel secondo capitolo, già orientato al settore *food* e completato con profili teorici, si delineano i principi delle strategie competitive. Quindi ci si sofferma sul posizionamento competitivo del *business* (1° par.) per approfondire poi l'innovazione strategica (2° par.), soffermandosi sulle strategie di base (come applicabili al "caso" di riferimento).

Più precisamente (par. 1) viene analizzato il settore nel quale si opera al fine di comprendere quali siano gli elementi esterni ed interni che caratterizzano ed anzi determinano la strategia d'impresa con riguardo alla conoscenza del proprio settore di riferimento con un'analisi a sua volta effettuata sotto il profilo sia teorico generale (punti 1 e 3) sia numerico e di *performance* del settore *food* (punto 2).

Sulla base della detta analisi, si sono quindi approfondite le principali e possibili strategie che le imprese attuano per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, ed in particolare si è analizzata l'innovazione strategica (par. 2°) necessaria per la riprogettazione delle iniziative strategiche che caratterizzano l'attività. L'impresa necessita infatti di una strategia per il proprio *business* con un piano di azione che non sia statico, bensì oggetto di continue revisioni e "aggiornamenti" per poter rispondere ai cambiamenti del mercato e ai nuovi bisogni dei clienti.

Una volta acquisita una posizione di vantaggio competitivo, è necessario per l'impresa mantenere detta posizione rispetto alla concorrenza ed anche difendersi da questa stessa; da qui anche l'analisi della sostenibilità del vantaggio competitivo (par. 3).

È evidente che nel momento in cui l'impresa si è stabilizzata ed ha quindi consolidato il proprio vantaggio competitivo, si può porre anche un'opzione di crescita per rafforzare la propria posizione nel mercato. Alla base delle strategie che si vogliono attuare e della posizione di vantaggio competitivo che si mira a raggiungere, il *manager* ha la necessità di formalizzare il processo decisionale seguito; ciò che avviene attraverso la pianificazione (par. 4) che dunque si pone sia come presupposto delle opzioni sin qui descritte, sia come formalizzazione del processo decisionale, sia come *goals* che si deve raggiungere.

Nel **terzo capitolo** si discute delle politiche commerciali, profilo correlato al posizionamento strategico ed anzi elemento che contribuisce esso stesso a determinarlo; ed a maggior ragione in periodo di crisi come quello pandemico, la lettura dei due profili deve essere necessariamente congiunta. A livello settoriale e dunque con riguardo al settore *Food and Beverage* (par. 1), le imprese operanti in questo settore devono anch'esse avere necessariamente una struttura organizzativa ben definita in modo tale da poter individuare linee guida e politiche commerciali efficienti. Oltre a dover gestire le varie politiche commerciali e strategiche, un'azienda deve essere in grado di rispondere anche ad ogni tipologia di sfida o di evento di natura inaspettata che si presenta; il successo (o la vita) dell'azienda dipende infatti dalla prontezza e dell'efficacia con cui essa risponde a questi eventi che si possono genericamente definire come "crisi" (par. 2). Successivamente (par. 3), vengono analizzati i motivi per i quali in un periodo di crisi sia necessario innovare la propria struttura aziendale. Con il termine "innovazione" però, non si fa riferimento solo ad una innovazione tecnologica, ma a tutto un processo di ricerca di nuove opportunità e soluzioni per rispondere alle nuove esigenze e necessità. Ed è per questo motivo che nel paragrafo successivo (par. 4) vengono analizzate le politiche commerciali per il lancio di un nuovo prodotto, sempre con particolare riguardo al settore *Food & Beverage* che in quest'ultimo periodo di crisi pandemica, ha visto molte imprese che hanno dovuto reinventarsi cercando di innovare il proprio processo produttivo e lo hanno spesso efficacemente fatto attraverso il lancio di nuovi prodotti sul mercato.

Il **quarto capitolo** è volto ad una contestualizzazione dei suddetti principi, esaminando il caso della Ferrero, di cui si analizzano le strategie competitive e le politiche commerciali adottate in risposta alla situazione generata dal Covid 19. Quindi (par. 1) si analizza l'Azienda nel suo insieme, illustrandone in breve la storia e i principi che

la caratterizzano, il rapporto con i consumatori e la vicinanza che ha avuto con essi in periodo di crisi sanitaria globale (par. 2). Nello stesso paragrafo sono analizzate più in generale le conseguenze che la crisi pandemica ha causato nelle abitudini di consumo con riguardo anche agli effetti che questi cambiamenti hanno causato ai canali distributivi della Ferrero. Nell'incertezza generale causata dalla pandemia, vi è però una nota positiva che alcune imprese come il Gruppo Ferrero hanno saputo sfruttare: si è confermato con forza che il cioccolato -utilizzato in molti dei prodotti della Ferrero- può essere considerato un "bene rifugio".

In questo contesto di incertezza, rispetto ad altre aziende e rispetto ai principali concorrenti, la Ferrero ha reagito in modo peculiare per ottenere un vantaggio competitivo e quindi un successo rispetto ad altre imprese concorrenti (par. 3), pur se i modi reazione dinanzi all'evento pandemico sono stati diversi (ed anche altri forieri di crescita). In particolare, oltre ad alcuni accenni a detti diversi casi, si analizza in particolare un *case study* sulle politiche commerciali adottate da uno dei principali *competitor* della Ferrero quale la Nestlé. Cercando di far fronte ad un periodo di crisi e di incertezza come quello causato dalla pandemia, anche la Nestlé (che -come noto- possiede il marchio "Perugina") ha voluto rispondere "presente" cercando di ritagliarsi un posto importante nel mercato delle creme spalmabili e, a quasi cent'anni dall'uscita dei Baci Perugina (1922), ha voluto lanciare il suo nuovo prodotto ovvero la "*Crema Baci*". Avendo considerato -come accennato- anche le strategie che hanno posto in campo le imprese concorrenti in risposta al periodo pandemico, si analizza più nello specifico il caso della Ferrero, o meglio, il "fenomeno" della Nutella (par. 4). Ferrero, infatti, ha avuto un *boom* nella Nutella -già presente in 42 Paesi- in periodo Covid, tanto che la relativa vendita -che ha rappresentato circa la metà del fatturato aziendale- ha avuto un utilizzo diffuso da parte dei consumatori che l'hanno apprezzata non solo alla prima colazione ma anche inserita nella cornice della vita quotidiana. Nell'ultimo paragrafo (par. 5), viene analizzato un'ulteriore risposta innovativa che ha dato l'Azienda al periodo di crisi. Quando si parla di innovazione, il Gruppo Ferrero è certamente uno dei pionieri. In tempi ancor più recenti, e ancora in periodo di Covid, ecco che l'Azienda lancia un nuovo segnale di stabilità e di crescita: consapevole che in un periodo di crisi le imprese più forti si devono innovare, la Ferrero lancia la nuova linea dei gelati confezionati.

Capitolo I

Strategie competitive: profili storici ed apporti teorici

I.1 - Cenni storici

1. “Le origini del termine “strategia” possono essere rintracciate nell’antica Grecia, più precisamente nel termine *strategos*, utilizzato per indicare un giudice o un comandante militare. Nei millenni successivi, i tentativi di raffinare il concetto di “strategia” hanno continuato a concentrarsi su una prospettiva militare”¹.

Per giungere al concetto di strategia in un contesto di *business*, bisogna attendere fino alla seconda rivoluzione industriale, iniziata -come noto- a metà Ottocento. “L’andamento complesso dei mercati in quel tempo spinse economisti come Adam Smith a descrivere le forze del mercato in termini di mano invisibile, a causa della difficoltà delle imprese di riuscirlo a dominare”². Tale seconda rivoluzione industriale ha particolare rilievo negli Stati Uniti d’America dove le imprese iniziano a valutare l’utilizzo delle strategie per modellare il mercato in cui operano così da influenzare il mercato di riferimento.

La rivoluzione industriale in esame pone altresì le basi per lo sviluppo di un mercato di massa, il quale porta alla realizzazione di ampi investimenti, sfruttando le economie di scala e di scopo nell’attività distributiva. In questo contesto, alla fine del diciannovesimo secolo, emerge -prima negli Stati Uniti d’America e successivamente in Europa- una tipologia nuova di impresa, che è di grandi dimensioni e verticalmente integrata, capace di importanti investimenti sia nell’attività produttiva, sia nella strategia di *marketing*, attraverso un coordinamento delle funzioni di tipo gerarchico. La necessità di chiarire la natura delle strategie aziendali adottate con la necessità di una loro elaborazione, viene a questo punto maggiormente sentito (e sviluppato) dai *manager* proprio di tali imprese di grandi dimensioni.

2. Successivamente, il processo di ideazione delle strategie competitive è fortemente inciso dalla Seconda Guerra Mondiale in occasione della quale le grandi imprese esistenti si convertono prima all’impegno militare per poi ancora riadattarsi ad un mondo e ad un mercato pacificato e da sviluppare, divenendo spesso ancora più

¹ P. GHEMAWAT. *Strategie aziendali e contesti competitivi*, Roma, 2007, pp. 16-17.

² Ancora P. GHEMAWAT. *Strategie aziendali e contesti competitivi*, cit.

grandi³. Così si assiste all'ideazione di innovazioni strategiche che vengono attuate in prima battuta in campo militare, e dunque a concetti produttivi sviluppati specificamente per detto ambito, ma che, successivamente, vengono adottati dai *manager* delle grandi imprese in fase di riconversione (un riferimento per tutti è la curva di apprendimento ideata appunto in un contesto militare e poi ripresa nelle aziende in periodo post-bellico).

Da qui una forte evoluzione teorica e pratica delle strategie competitive che sono quindi stimulate da fattori diversi e tuttavia orientate nella medesima direzione dello sviluppo e che sono la diretta conseguenza della ricostruzione. Le imprese così recepiscono stimoli imprenditoriali dalla sociologia, dallo sviluppo teorico di concetti da parte della dottrina economica (come quello delle matrici di portafoglio) e dalle società di consulenza che cominciano ad apparire ed operare sul mercato; e tra dette imprese, l'Italia si caratterizza per la presenza di alcuni imprenditori illuminati che calano esperienze recepite all'estero e le elaborano in modo peculiare, adattandole alla realtà del nostro Paese⁴.

Più esattamente la sociologia, sviluppando il concetto di competenze distintive, rappresenta l'ambito di ricerca che ha maggiormente influenzato le prime elaborazioni del concetto di strategia legata al *business*. È in questo quadro che si inserisce l'attività svolta dalla dottrina economica e dunque da professori legati alle diverse *graduate schools* esistenti, grazie anche ai quali si teorizzano concetti importanti ancor'oggi (a titolo esemplificativo si richiamano le succitate matrici di portafoglio⁵), e si delineano le future direzioni di ricerca e di sviluppo. A sua volta la richiamata nascita delle società di consulenza, diffonde gli insegnamenti

³ Non è questa la sede per trattare tale profilo, ma molti sono gli esempi anche solo in Italia; basti pensare alla Piaggio e alla FIAT.

⁴ Il riferimento può essere a figure come Olivetti o allo stesso Ferrero.

⁵ Matrici di portafoglio: L'impennata delle attività commerciali diversificate è il risultato di un processo di crescita che vede nella strategia di diversificazione il principale motore esplicativo. All'aumentare del numero di imprese, aumenta anche la complessità associata al settore della gestione. La pratica consulenziale ha portato allo sviluppo di diversi modelli denominati "matrici di portafoglio", che consentono al *management* di rappresentare graficamente la struttura strategica dell'azienda e i segnali delle scelte di investimento. Le matrici di portafoglio hanno delle caratteristiche comuni, infatti *i*) ognuna è composta da almeno due dimensioni, esse identificano le dimensioni interne ed esterne: la dimensione interna è relativa all'azienda e studia la competitività di ogni business in portafoglio; *ii*) tutte le matrici sono statiche ossia rappresentano l'impresa in un dato momento storico (breve termine), nel lungo periodo l'attrattività del settore o la competitività potrebbe essere diversa; *iii*) riassumono lo stato di salute dei business attraverso una rappresentazione grafica fornendo indicazioni sulle condizioni economiche, finanziarie e competitive; *iv*) ogni matrice pone al centro l'equilibrio di portafoglio aziendale e alla coerenza tra le varie SBU (*strategic business unit*) con l'obiettivo di identificare interdipendenze.

accademici e sviluppa strumenti a supporto delle decisioni dei *manager* (soprattutto in imprese molto diversificate), utili per monitorare le strategie delle rispettive *business units*.

I.2 - Apporti teorici

1. Si sono accennate le ragioni sostanziali e gli apporti teorici che hanno contraddistinto la prima definizione di strategia competitiva, e che -si confida- consentono una migliore comprensione delle sue stesse ragioni fondanti. Una strategia che porta naturalmente ad un “vantaggio competitivo”.

“Il vantaggio competitivo costituisce la base dei risultati di un’azienda nei mercati competitivi”⁶: così Porter cerca di definire sin da subito il concetto di vantaggio competitivo e come esso si possa ottenere.

Nonostante i molteplici studi in materia, non esiste ancor oggi un’unica definizione di strategie competitive, ovvero un’unica linea di pensiero tale cioè da ridurre ad unità il concetto stesso, che invece assume caratteristiche pratiche diverse a seconda del contesto in cui concretamente si attua. La teoria più comune è che dette strategie si possano definire come lo schema di azione che consente all’impresa di competere sul mercato; ogni strategia viene quindi attuata con il fine ultimo di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle imprese concorrenti.

Il riferimento dottrinale più attuale ci sembra dunque quello appena effettuato; e tuttavia ad esso si è giunti attraverso un articolato percorso sviluppatosi negli anni, che ha visto molti protagonisti che hanno via via sviluppato teorie sempre più elaborate con riguardo al concetto di posizione e vantaggio strategico, fino appunto ai giorni nostri.

2. In particolar modo i concetti legati alle strategie di business furono inizialmente sviluppati sia da economisti sia dai professori delle *business school*. Tra gli economisti -e senza pretesa di esaustività- in questa sede si ricorda John Commons⁷ -che nel 1934 scrisse un libro che aveva per oggetto l’analisi dei fattori strategici capaci di limitare lo sviluppo imprenditoriale sposando tesi che furono riprese qualche tempo dopo da Hester Barnard; Ronald Coase⁸ che potrebbe essere definito come il primo economista

⁶ M. PORTER. *Il vantaggio competitivo*, Torino, 2004, p. 3 (prefazione).

⁷ J. COMMONS. *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, 1934

⁸ R. COASE. *The Nature of the Firm*, 1937.

in ambito organizzativo; Edith Penrose⁹, che collegò esplicitamente la crescita di un'impresa alle risorse da essa detenute, che a loro volta dovevano essere adeguatamente amministrare e coordinate durante la loro utilizzazione.

2.1. Ma è verso il 1960 che le discussioni nelle *business schools* approfondiscono sempre più i punti di forza e debolezza di un'impresa e quindi le sue possibili competenze distintive nella misura in cui possono adattarsi realmente alle opportunità ovvero alle minacce dell'ambiente competitivo esterno. Questo modello, denominato analisi *swot* -che come noto consente di analizzare i punti di forza e di debolezza interni ed esterni ad un'impresa e cioè *strength, weakness, opportunities, threats*- costituì un passo fondamentale nel rendere l'analisi competitiva incentrata sulla strategia.

Il noto economista Kenneth Andrews¹⁰ combinò i suddetti elementi tra loro affermando la necessità che per creare valore l'impresa deve allineare perfettamente le proprie risorse e competenze interne con i bisogni dell'ambiente esterno¹¹.

2.2. Nonostante il grande successo dell'analisi *swot*, non si chiuse il dibattito sulla precisa definizione di competenze distintive di un'impresa. Secondo ancora Andrews gli uomini di strategia dovevano decidere quali aspetti dell'impresa devono perdurare e rimanere immutati per periodi di tempo relativamente lunghi, e quali necessariamente devono essere capaci di rispondere ai cambiamenti del mercato o di altre forze dell'ambiente esterno e dunque mutare più rapidamente.

Questa distinzione diviene cruciale nel momento in cui la decisione strategica impatta sullo sviluppo dell'impresa nel lungo termine.

Se si analizzano le scelte strategiche in una prospettiva di lungo termine, infatti, l'idea delle competenze distintive riveste un ruolo fondamentale, dato che investimenti durevoli implicano maggiori rischi. Quindi se le opportunità che l'impresa intende perseguire, sembrano richiedere delle competenze distintive ulteriori rispetto a quelle possedute, gli uomini di strategia devono considerare la volontà di un'impresa di scommettere nella crescita per rendere le competenze attuali adeguate al 1-ivello richiesto.

⁹ E. PENROSE. *The theory of the growth of the firm*, 1959.

¹⁰ K. ANDREWS. *Concepts of Corporate Strategy*, 1971.

¹¹ P. GHEMAWAT. *Strategie aziendali e contesti competitivi*, Roma 2007, cit, pp. 25-26.

2.3. In questo contesto spiccano due figure di rilievo: Theodore Levitt¹² e Igor Ansoff¹³. Il primo effettua una critica alle imprese che si erano eccessivamente focalizzate sulla distribuzione di uno specifico prodotto anziché servire in modo consapevole il consumatore. Il secondo critica Levitt affermando che aveva considerato delle situazioni nelle quali le imprese dovevano assumersi rischi inutili ovvero investire in prodotti che non richiedevano lo sviluppo di competenze distintive dell'impresa; nell'elaborare la sua matrice¹⁴, Ansoff suggerisce in alternativa che le imprese si sarebbero dovute innanzitutto chiedere se un nuovo prodotto presentasse o meno dei tratti comuni con i prodotti già esistenti considerando l'identificazione di tali tratti comuni come una *mission* per l'impresa.

3. Così delineate le ragioni sostanziali e gli apporti teorici a fondamento delle strategie competitive, è ora opportuno soffermarsi su queste stesse al fine di comprenderne l'incidenza sull'impresa e sul mercato, tenendo conto che sono i più recenti studi di Porter (più volte citato) che sembrano oggi tra quelli più significativi anche per aver ridotto ad unità e sistematizzato le diverse (precedenti) linee di pensiero in materia.

¹² T. LEVITT. *Marketing Myopia*, 1960.

¹³ I. ANSOFF: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

¹⁴ La matrice di Ansoff è un noto strumento di *marketing* che individua quattro vie per incrementare il *business*, attraverso prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi.

Capitolo II - Strategie competitive

II.1 - Analisi del settore con focus su quello alimentare

1. Un'impresa ottiene un vantaggio competitivo sulle rivali se crea un margine più ampio rispetto a quello dei concorrenti, tra la disponibilità a pagare da parte degli acquirenti per i suoi beni e i costi necessari per produrre tali beni. Il persistente interesse per il vantaggio competitivo e la sua inclusione, come seconda dimensione del profitto, porta a riflettere sul fatto che, per quanto i settori di operatività abbiano di per sé un grande impatto sulla *performance* del *business* di un'impresa (e dunque seppure i fattori esterni incidano su tali aspetti), esistono comunque profonde differenze di *performance* tra imprese operanti nello stesso settore. Il concetto di valore aggiunto aiuta ad integrare le considerazioni del vantaggio/svantaggio competitivo con le condizioni a livello di settore per stimare la probabile profittabilità dei singoli *business*. Per ottenere un vantaggio competitivo, o un più alto valore aggiunto dei rivali, un *business* deve essere capace sempre di differenziarsi e di innovarsi. Oltre a suddividere un *business* in attività, tuttavia, i *manager* devono anche avere una visione complessiva dell'impresa, attribuendo grande importanza ai legami tra attività diverse.

2. Prima di approfondire in senso teorico quanto appena esposto, va considerato che in questo lavoro si andrà ad analizzare in particolare il settore *food and beverage* (d'ora innanzi anche *F&B*) che presenta dei numeri e delle *performance* diverse rispetto a qualsiasi altro settore e che appaiono rilevanti in sé considerate ma anche valutate in relazione al sistema Paese. Il settore di analisi è stato altresì dinamico rispetto all'evento pandemico, così da essere degno di attento studio.

2.1. L'analisi che si svolge nei paragrafi che seguono avrà dunque un focus sul *food* e prende a riferimento i numeri delle imprese che vi operano per comprenderne il funzionamento e quanto effettivamente il settore alimentare influisca sull'economia nazionale. Il c.d. settore *food* si fonda infatti sulla filiera agro-alimentare che consiste nell'insieme di tutte le aziende agricole, imprese ed entità istituzionali che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di un prodotto finito destinato al consumo.

2.2. Nell'economia nazionale italiana, le imprese operanti in questo settore sono innumerevoli, ma come riferito dall'ISTAT¹⁵, la distribuzione dimensionale delle imprese alimentari italiane vede una netta dominanza di imprese micro e piccole, pari a circa il 98% del totale, seguite dalle medie e grandi. La presenza della grande impresa risulta proporzionalmente più ridotta al Sud e nelle Isole dove è invece maggiore il peso delle micro e piccole imprese¹⁶.

La competitività dell'industria alimentare italiana si concentra su un fattore ben preciso ovvero l'eccellente qualità che fornisce. Questa qualità che solamente le industrie italiane riescono ad offrire è supportata da cinque caratteristiche ben definite: *i)* prodotto; *ii)* azienda; *iii)* territorio; *iv)* consumatore; *v)* Paese Italia.

2.3. Per andare ad analizzare quali sono i numeri del settore alimentare e quindi per capire il motivo dell'eccellenza di tale settore nel nostro Paese, si fa sempre riferimento alle analisi ISTAT.

Ebbene: l'alimentare risulta al primo posto per fatturato complessivo e al terzo per valore aggiunto rispetto agli altri comparti del manifatturiero; con un numero di occupati in crescita (380.000 posti registrati nel 2016); con poco più di 34,4 miliardi di euro nel 2018¹⁷ è il quinto settore manifatturiero in termini di esportazioni. Si tratta di una crescita del + 2,8% rispetto al 2017 e di addirittura del + 25,2% rispetto al 2013, con un *trend* che segue in maniera quasi speculare l'*export* manifatturiero nel suo complesso, dimostrando così come il prodotto alimentare italiano sia apprezzato e domandato dai consumatori esteri.

L'alimentare contribuisce per il 6,55% dell'avanzo della bilancia commerciale dell'intero settore manifatturiero con una rilevanza crescente dal 2013 del + 354%. È evidente che i mercati internazionali rappresentano una necessità per le imprese italiane, ma allo stesso tempo un'importante opportunità di crescita. In valore assoluto, l'*export* dell'alimentare rappresenta il 7,76% del manifatturiero¹⁸.

La principale macroarea per l'*export* alimentare è l'Europa, che da sola assorbe (nel 2018) il 70,61% del totale; tra le classi di prodotto le bevande sono le più esportate, rappresentando il 26% dell'*export* complessivo.

¹⁵ www.istat.it/it/files/2016/10/IWP_16_2016.

¹⁶ www.federalimentare.it/documenti/IndustriaAlimentare_CuoreDelMadeInItaly; atti del Convegno Industria alimentare: cuore del made in Italy, Roma, 8 maggio 2019.

¹⁷ Dati riportati nel Rapporto 2019 “*Sfide, traiettorie strategiche e politiche di sviluppo*” (cfr. nota che precede).

¹⁸ Dato che appare in leggera diminuzione rispetto al 2017 dello 0,23% ma in aumento del 5,41% rispetto al dato 2013.

Il saldo commerciale dell'industria alimentare italiana si attesta (ancora nel 2018) su valori largamente positivi ed è pari a poco più di 6,1 miliardi di euro (in forte crescita rispetto al 2017)¹⁹.

Il rilievo economico dell'industria alimentare è evidenziato dall'enorme dimensione del valore condiviso generato a beneficio dei diversi attori coinvolti: dipendenti, fornitori, Stato, finanziatori di capitale di terzi, investitori in *equity*, e sistema complessivo delle imprese.

II.2 - Posizionamento competitivo del *business*

1. È con l'attenzione al settore del *food and beverage*, dunque, che va letta la disamina teorica che segue e che completa il punto 1 del presente paragrafo.

Come innanzi accennato un'impresa ottiene un vantaggio competitivo sulle rivali se crea un margine più ampio rispetto a quello dei concorrenti, tra la disponibilità a pagare da parte degli acquirenti per i suoi beni e i costi necessari per produrre tali beni. Il persistente interesse per il vantaggio competitivo e la sua inclusione, come seconda dimensione del profitto, porta a riflettere sul fatto che, per quanto i settori di operatività abbiano di per sé un grande impatto sulla *performance* del *business* di un'impresa (e dunque seppure i fattori esterni incidono su tali aspetti), esistono comunque profonde differenze di *performance* tra imprese operanti nello stesso settore (ed è il caso che ci occupa, con riferimento al *food*, come meglio si vedrà nel cap. IV).

Le analisi al riguardo vengono attuate dalle imprese in modo tale da sistematizzare una parte del tradizionale paradigma dell'analisi *swot* per la pianificazione strategica, poiché forze e debolezze variano spesso in modo sostanzioso, anche tra diretti concorrenti. Il risultato è che le differenze nelle *performance* all'interno del settore tendono ad essere significative, e i *business* che aspirano ad avere successo devono posizionarsi in modo tale da creare vantaggio competitivo nei rispettivi settori. Il concetto di valore aggiunto aiuta ad integrare le considerazioni del vantaggio/svantaggio competitivo con le condizioni a livello di settore per stimare la probabile profittabilità dei singoli *business*. Per ottenere un vantaggio competitivo, o un più alto valore aggiunto dei rivali, un *business* deve essere capace sempre di differenziarsi. Oltre a suddividere un *business* in attività, tuttavia, i *manager* devono

¹⁹ Cfr. ancora www.federalimentare.it/documenti/IndustriaAlimentare_CuoreDelMadeInItaly.

anche avere una visione complessiva dell'impresa, attribuendo grande importanza ai legami tra attività diverse.

2. Per comprendere le differenze di *performance* esistenti all'interno di un settore, risulta necessario effettuare uno sforzo di focalizzazione, passando ad analizzare il posizionamento competitivo del *business* all'interno del panorama competitivo presente all'interno del settore stesso. A tal fine soccorrono diverse analisi²⁰:

1. Le cinque forze, secondo il modello di Porter (cfr. punto 3.2 e ss.);
2. La catena di fornitura (*supply chain*; cfr. punto 3.3);
3. Il ruolo dei beni complementari (cfr. punto 3.4);
4. La mappa dei raggruppamenti strategici (cfr. punto 3.5 e ss.).

2.1. Di questi strumenti quello che va preliminarmente analizzato è indubbiamente il modello delle 5 forze, che costituisce da tanti anni quello probabilmente più noto nel settore dell'analisi strategica. Il modello ha una struttura apparentemente semplice, fondata sulla valutazione dell'impatto che le relazioni tra aziende esercitano sulla redditività del settore. Porter²¹ individua in particolare²²: *i*) rapporti di forza contrattuale delle aziende con i clienti; *ii*) rapporti di forza contrattuale delle aziende con i fornitori; *iii*) intensità della concorrenza nel settore; *iv*) minaccia di nuovi entranti nel settore; *v*) competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso.

2.1.1. Le prime due forze competitive che si analizzano sono la forza contrattuale dei fornitori e dei clienti, le quali sono riconducibili alla forza contrattuale di chi vende e di chi compra e sono influenzate da tre variabili: *i*) forza negoziale dell'azienda; *ii*) forza negoziale delle persone coinvolte; *iii*) percezione di equità delle condizioni richieste o prospettate dalla controparte. Il potere contrattuale in senso più puntuale non può infatti che essere valutato con riferimento allo specifico rapporto negoziale tra due soggetti ben identificati. La distribuzione del potere negoziale tra i due per una transazione dipende dal loro rispettivo potere negoziale. Il potere contrattuale relativo è determinato dalla capacità di una parte di rinunciare alla transazione con l'altra contro l'analoga capacità di quest'ultima. Quanto più una parte è in grado di fare a meno della transazione con una seconda parte, e meno questa ha una capacità simile, tanto più la prima è in grado di imporre le proprie

²⁰ P. GHEMAWAT, *Strategie aziendali e contesti competitivi*, Roma 2007, cit., pp. 19-20.

²¹ M. PORTER, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980.

²² G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, Milano Mc Graw Hill ed. 2014, p. 135.

condizioni nella negoziazione quanto l'altra diviene necessariamente legata alla prima, nel senso ha minore (o nulla) possibilità di abbandonare la transazione.

Questa percezione è dapprima prodotta dalle condizioni oggettive che caratterizzano il rapporto tra le due parti, ma è anche condizionata dai possibili comportamenti specificamente messi in atto per determinarla²³.

2.1.2. Un altro aspetto importante che determina l'intensità del rapporto diretto tra imprese e il loro numero, è la concentrazione del settore che può essere determinata secondo vari elementi ed in particolare (principalmente) dal valore della produzione e dal patrimonio investito.

Occorre considerare una concentrazione assoluta e una concentrazione relativa. La prima identifica il numero di aziende che, a partire dalla più grande, rappresentano una percentuale del valore totale del parametro di misura. La concentrazione relativa, si riferisce alla dimensione relativa delle aziende del settore, vale a dire considera la distribuzione delle quote di mercato delle aziende rispetto al valore medio. L'intensità della concorrenza tra imprese nel settore è influenzata anche dal rapporto tra dimensione della domanda e dimensione dell'offerta. Nel caso in cui il secondo sia maggiore del primo, ciascuna azienda attuerà strategie competitive volte a ridurre il proprio volume di vendita.

L'impatto dell'evoluzione della domanda sull'intensità della concorrenza è correlato alla velocità con cui l'offerta si verifica nel settore quando tende ad essere più alta della domanda; da qui la rilevanza del livello delle barriere all'uscita (ostacoli strutturali che rallentano o impediscono l'uscita dal settore per le aziende altrimenti disposte a farlo²⁴).

2.1.3. Da qui, dunque, l'altro fattore che influenza direttamente il settore delle condizioni competitive è rappresentato dalla pressione esercitata da chi non ne fa parte, ma che ha le potenzialità per entrarvi.

La pressione concorrenziale dei nuovi concorrenti può avere differenze nel tempo. In una prima fase essa può manifestarsi nel senso che le aziende del settore cambiano le strategie che adotterebbero se non ci fossero concorrenti potenziali significativi. Il

²³ Alcune condizioni oggettive che influenzano il potere contrattuale dal punto di vista del rapporto azienda – fornitori sono certamente la concentrazione dei fornitori medesimi, la loro dimensione media, l'importanza strategica di avere quella specifica azienda come cliente; rilevano altresì la capacità dei fornitori di integrarsi a valle con soggetti terzi, i livelli dei costi di conversione, l'esistenza o meno della trasparenza del mercato.

²⁴ F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Milano Mc Graw Hill Ed., 2017, pp. 15-17.

mercato di riferimento potrebbe infatti o spingere a che i nuovi entranti si fermino in tempi brevi, o consentire l'accesso di un nuovo operatore nel settore. In questo ultimo caso è evidente che si pone la questione per chi è già presente in quel settore che deve considerare l'impatto sulle condizioni nel settore medesimo e su essa stessa impresa della "new entry"; ed in questo senso le strategie fondamentali di resistenza o meglio di reazione che sono in capo all'impresa che in detto settore preesiste possono essere tre: creazione di una nuova unità produttiva, acquisizione ovvero accordo strategico con un'azienda già presente nel settore. L'impatto sulle condizioni competitive del settore esercitato dai potenziali concorrenti è dunque chiaramente correlato alla probabilità con cui possono effettivamente esercitare l'opzione di ingresso.

Tale probabilità è condizionata dal livello delle barriere a protezione del settore, (istituzionale, strutturali e strategiche) che influiscono sulla convenienza economica e strategica delle imprese esterne al settore ad entrarvi²⁵.

2.1.4. La concorrenza dei prodotti o dei servizi sostitutivi. I prodotti/servizi su un determinato mercato devono resistere alla concorrenza di prodotti sostitutivi, cioè quelli che, seppur con caratteristiche diverse, hanno una funzione simile e quindi sono percepiti dai consumatori come valide alternative. Come per i concorrenti potenziali anche nei confronti dei produttori di beni sostitutivi le imprese nel settore possono adottare misure volte a ridurre la pressione competitiva²⁶.

2.2. Tornando dunque agli elementi fondanti delle analisi della performance e dunque alle ulteriori analisi per il posizionamento competitivo del *business* all'interno del panorama competitivo presente all'interno del settore stesso, deve essere anche

²⁵ Le barriere all'ingresso possono dunque essere suddivise: *i*) in barriere istituzionali che hanno un'origine esogena in relazione alle dinamiche competitive del settore, essendo determinate dallo Stato; ci si riferisce in particolare alla normativa di settore che -a seconda- impedisce o obbliga a determinate condizioni l'ingresso di un nuovo operatore in un settore; *ii*) in barriere strutturali che nascono da elementi che caratterizzano il settore come l'equilibrio esistente tra gli attori che fanno parte dello stesso mercato, e dunque le economie di scala, le economie di esperienza, le economie di benefici di costi assoluti, le condizioni di accesso a canali di distribuzione e a quelli di approvvigionamento. Esse derivano dal comportamento delle aziende di quel settore che implementano o minacciano di implementare detti elementi, con l'esplicito scopo di scoraggiare potenziali concorrenti; *iii*) in barriere strategiche che fanno riferimento a tutte le azioni attuate dalle aziende che hanno come obiettivo finale quello di scoraggiare l'entrata dei concorrenti potenziali, o di renderla particolarmente onerosa.

²⁶ Queste misure possono riguardare: il miglioramento del rapporto valore prezzo del prodotto rispetto a quello dei beni sostitutivi; il riposizionamento del prodotto/servizio; la differenziazione del prodotto o del servizio per ridurre l'elasticità incrociata della domanda; il rafforzamento della comunicazione delle qualità della categoria di prodotto o servizio rispetto ad altre categorie alternative; l'avvicinamento all'acquirente finale e il rafforzamento del sistema distributivo. Sul punto *cfr.* F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Milano Mc Graw Hill Ed., 2017, *cit.*, p. 23.

opportunamente analizzata da parte del manager, la catena della fornitura (*supply chain*).

Quando fornitori e distributori lavorano all'interno di consolidati rapporti di scambio e cooperazione, la redditività del settore finisce anche per essere legata alle condizioni delle filiere di cui fanno parte le varie aziende. Ciò crea forme di concorrenza tra catene e tra singole aziende (in molti casi, in ogni catena di fornitura, c'è una società che funge da direttore dell'intera catena).

Questa situazione è ancora più pronunciata se i prodotti e i servizi forniti non sono standardizzati e il piano di produzione per la disponibilità della capacità produttiva incoraggia fornitori e distributori che forniscono prodotti o servizi importanti a partecipare alle attività pianificate e ai contratti a medio termine. In queste situazioni, diverse aziende lavorano come una squadra e vincono o perdono in una squadra rispetto ad altri concorrenti.

2.3. Successivamente, viene analizzato dal *manager* il ruolo dei beni complementari e delle reti di valori. La logica di tale approfondimento ha alcuni elementi in comune con la logica della filiera, ma con essa esiste una differenza fondamentale. Se entrambi esplorano le ragioni del successo o del fallimento delle aziende, e indagano le relazioni più o meno chiare e formali che legano le aziende tra loro, essi si differenziano poiché mentre la filiera si estende verticalmente e consolida i rapporti a monte e a valle, l'analisi dei prodotti complementari e delle "reti del valore" si sviluppa generalmente in senso orizzontale proprio perché i prodotti complementari sono visti come elementi che integrano la competitività dell'intera filiera²⁷.

Il potere contrattuale a monte e a valle, il rapporto concorrenziale con i concorrenti in senso stretto, i produttori dei prodotti sostituti, l'esposizione di potenziali soggetti entranti nel settore, sono dunque tutti determinati dalla competitività complessiva dell'impresa piuttosto che dal ruolo svolto da una singola impresa.

2.4. Infine, l'ultimo elemento fondante di analisi e cioè l'ambiente competitivo che è davvero importante per l'azienda ed è costituito dai partecipanti appartenenti al proprio gruppo strategico (= *cluster*). In generale, un gruppo strategico è un gruppo di aziende che adottano strategie simili in un determinato settore di mercato, e hanno una ricchezza di risorse simile.

²⁷ G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, cit., pp. 154-155.

Le aziende appartenenti allo stesso gruppo strategico sono spesso comparabili in termini di scala organizzativa, modalità di produzione e struttura aziendale. Nella formulazione delle strategie e dei relativi comportamenti aziendali, l'impresa considera altre entità appartenenti allo stesso gruppo strategico, e tende a non considerare entità appartenenti ad altri gruppi strategici, soprattutto quelle che sono lontane da sé o comunque da cui sono separate da barriere rilevanti.²⁸

Nel primo contributo di Porter 1980²⁹, i *cluster* sono formalmente definiti come gruppi di aziende consimili che sono esposte in maniera omogenea alle 5 forze competitive. L'omogeneità dell'esposizione alle 5 forze competitive può infatti derivare da diverse circostanze, le quali concorrono a definire la strategia competitiva ma non la qualificano in modo completo. Ciò non significa che in seno a ognuno di questi gruppi non vi siano differenze di strategia competitiva; significa piuttosto che a un primo livello di analisi, prima di approfondire la strategia competitiva delle singole aziende, la ricognizione dei gruppi strategici può essere utile per riconoscere il modo in cui i gruppi strategici cui le aziende appartengono, sono esposti alle 5 forze competitive. Questo naturalmente limita i gradi di libertà di cui le aziende godono sotto diversi punti di vista: dal punto di vista delle opzioni strategiche e disponibili e dal punto di vista delle barriere alla mobilità, ovvero del trasferimento da un gruppo strategico ad un altro³⁰.

3. In conclusione sul punto, si segnala che sin qui si è dunque descritto il primo *step* per attuare la strategia competitiva di un'impresa; è necessario cioè conoscere il proprio settore di riferimento per ottimizzare i risultati. Ecco l'analisi del settore sin qui effettuata svolta sotto il profilo sia teorico generale (punti 1 e 3) sia numerico e di performance del settore *food* (punto 2).

Sulla base della detta analisi, si sono quindi approfondite le principali e possibili strategie che le imprese pongono in essere per raggiungere una posizione di vantaggio

²⁸ F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, cit. p. 27.

²⁹ M. PORTER, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980.

³⁰ Dalla definizione dei gruppi strategici è possibile determinare le caratteristiche delle variabili selezionate per identificarli: *i)* devono essere variabili capaci di originare differenze nel modo in cui le aziende sono esposti alle 5 forze competitive; *ii)* devono essere variabili indipendenti, dal momento che variabili tra loro con le correlate, non giustificherebbero una rappresentazione su due assi distinti, ma ammetterebbero una collocazione lungo lo stesso asse; *iii)* devono essere variabili discrete, per favorire la formazione di gruppi (aspetto quest'ultimo "sacrificabile" considerando le variabili continue come variabili espresse per intervalli). Al riguardo si richiama ancora G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, cit. pp. 155-156.

competitivo rispetto ai concorrenti, ed in particolare si è analizzata l'innovazione strategica (cfr. par. che segue).

II.3 - L'innovazione strategica

1. Per comprendere le linee operative dell'innovazione strategica e per applicarle al settore in esame, è necessario soffermarsi comunque sulle strategie competitive di base per analizzare le cause che spiegano la reattività media del settore in un certo periodo di tempo, la variabilità della redditività del settore da un gruppo di aziende all'altro e la variabilità della redditività media del settore in periodi di tempi successivi. L'analisi delle strategie competitive di base³¹ punta così a compiere un passo avanti rispetto alla mera analisi del settore che abbiamo sin qui trattato, rispondendo alla domanda circa il perché alcune imprese hanno una redditività superiore alla media del settore nel medio lungo termine.

Secondo il modello di Porter³², la capacità di ottenere una performance superiore rispetto alla media deriva dalla capacità di scegliere e realizzare in modo coerente una delle tre strategie competitive di base: *i) leadership di costo; ii) strategia di differenziazione; iii) focalizzazione.*

1.1. In questo contesto si inserisce l'innovazione strategica alla quale si fa riferimento per la riprogettazione delle iniziative (appunto) strategiche che caratterizzano l'attività. L'impresa necessita infatti di una strategia per il proprio business con un piano di azione che non sia statico, bensì oggetto di continue revisioni e "aggiornamenti" per poter rispondere ai cambiamenti del mercato e ai nuovi bisogni dei clienti. L'innovazione strategica comporta quindi: *i) l'acquisizione di nuovi clienti; ii) l'ampliamento della gamma dei prodotti e servizi che svolgono azioni nuove e correlate.*

L'innovazione strategica è quindi il processo attraverso cui si aggiorna la strategia aziendale per far crescere sempre di più l'attività, generare valore per l'azienda e i suoi clienti e creare un vantaggio competitivo; e per mantenere il vantaggio competitivo le imprese devono creare *dynamic-capabilities*.

³¹ Le tre strategie competitive di base rappresentano strade alternative per raggiungere una redditività superiore alla media del settore di appartenenza nel medio-lungo periodo e presuppongono il raggiungimento e la difesa di un vantaggio competitivo; cfr. ancora G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, Milano Mc Graw Hill 2014, *cit.*, p. 160.

³² M. PORTER, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, *cit.*

Tra esse, con riferimento al settore *food* ma in particolare con riguardo al Gruppo Ferrero, rilevano maggiormente due delle tre strategie di base succitate, ed in particolare: *i*) la strategia di costo (c.d. *leadership* di costo); *ii*) strategia di differenziazione (c.d. *leadership* di differenziazione).

Infatti la (terza, cioè la) focalizzazione -che consiste nella ricerca di una posizione di vantaggio competitivo o di differenziazione in un'area molto circoscritta del mercato³³- tende ad essere adottata dalle imprese di dimensioni minori che hanno maggiore convenienza e al tempo stesso, maggiore necessità di operare nelle nicchie del mercato, indirizzando i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto beneficiando così -a parità di altre condizioni- di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili³⁴.

2. La capacità di un'impresa di operare a un livello di costi unitari inferiore a quello delle concorrenti consente alla stessa di controllare la leva competitiva del prezzo e garantisce la c.d. *leadership di costo*. L'impresa può abbassare il prezzo di vendita della propria offerta ad un livello che, pur rimanendo al di sopra del proprio costo medio, risulti inferiore a quello dei concorrenti nello stesso raggruppamento strategico. Ne deriva l'ottenimento di un aumento della sua quota di mercato tanto maggiore, quanto più la domanda è sensibile al prezzo. Il vantaggio di costo può essere realizzato operando su un ambito competitivo ampio o limitato, dando origine, rispettivamente, alla *leadership* di costo o alla focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di costo. Non tutti i settori naturalmente consentono il conseguimento del vantaggio di costo che risulta perseguibile soltanto qualora la variabilità dei costi e la variabilità dei prezzi di vendita del settore siano tali da consentire a un'azienda di ottenere una

³³ F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Milano Mc Graw Hill Ed., 2017, cit. p. 130.

³⁴ La strategia di focalizzazione presenta alcune opportunità ed alcuni rischi. Con riguardo alle prime essa favorisce la specializzazione delle risorse e delle conoscenze, rafforzando così le opportunità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di *business*; riduce la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese che tendono ad avere minore attenzione verso le aree di *business* di piccola dimensione. Con riguardo ai rischi si segnalano: *i*) la poca diversificazione, *ii*) il legame forte all'andamento della nicchia di mercato: nel momento in cui la nicchia si avvicina alla maturità o addirittura al declino, l'impresa perde le opportunità di sviluppo, subisce la riduzione dei margini economici e si trova nell'impossibilità di contrastare la contrazione dei volumi di attività; *iii*) l'area di mercato non più sostenibile dal punto di vista economico, perché troppo piccola in termini di valore potenziale, o perché caratterizzata da una competizione troppo intensa, o ancora perché non sufficientemente protetta e, nonostante la limitata rilevanza economica, attrarre comunque l'attenzione di grandi imprese. Sul punto cfr. F. FONTANA, M. CAROLI *Economia e gestione delle imprese*, cit. p. 130.

redditività del capitale investito superiore alla media del settore in virtù della propria capacità di contenere i costi dello svolgimento delle attività correnti³⁵.

Bisogna comunque precisare che le singole determinanti di costo producono un effetto sul comportamento dei costi soltanto se l'azienda esprime un impegno diffuso sul fronte della realizzazione della strategia di contenimento dei costi medesima. In altre parole, non vi è alcun rapporto di causa-effetto tra l'aumento dei volumi, da una parte, e lo sfruttamento delle economie di scala dall'altra.

La *leadership* di costo è una strategia piuttosto diffusa, interpretata di solito da aziende di grandi dimensioni e di notevole visibilità. Quando l'azienda punta al perseguimento della *leadership* di costo, deve bilanciare le maggiori economie di scala e il più intenso svolgimento delle attività ottenibili in virtù del raggio di azione ampio, con l'attenzione alla sua posizione poiché se non riesce a difendere propria *leadership*, la sua posizione di redditività risulta vulnerabile.

2.1. Per acquisire un vantaggio di costo si agisce in primo luogo sulle determinanti di costo più importanti. In linea generale, il massimo sfruttamento delle economie di produzione (di scala, di estensione e di esperienza) costituisce una strategia tipica delle imprese che puntano alla *leadership* basata sui costi. In mercati relativamente stabili (come il settore del *food and beverage*) e con un rapporto tra volume della domanda totale e dimensione ottima minima relativamente, la capacità dell'impresa di dimensionarsi ad un livello produttivo più efficiente rappresenta una strategia difficilmente imitabile dai concorrenti che conduce quindi ha un vantaggio competitivo sostenibile.

2.2. L'innovazione di processo o di prodotto rappresenta la seconda strada rilevante per ottenere un vantaggio di costo sostenibile almeno a medio termine. Significativa è anche la strategia di riorganizzazione geografica dell'attività produttiva. La localizzazione degli stabilimenti produttivi nelle aree che offrono le migliori condizioni di efficienza e più basso livello assoluto dei costi degli *input* rilevanti permette all'impresa di ridurre strutturalmente il livello dei suoi costi medi rispetto ai

³⁵ La posizione di costo di un'azienda scaturisce dal comportamento dei costi delle sue attività generatrici di valore, il quale a sua volta dipende da dieci categorie dei determinanti che possono essere sintetizzate così: 1. economie o diseconomie di scala; 2. effetto di apprendimento; 3. grado di impiego delle attività; 4. sfruttamento dei collegamenti tra le attività; 5. sfruttamento delle interrelazioni con attività di altri business; 6. sfruttamento dell'integrazione verticale a monte o a valle; 7. scelte dei tempi nei quali è stata avviata o sviluppata l'attività; 8. scelta delle politiche discrezionali; 9. collocazione geografica; 10. fattori istituzionali. Sul punto ancora G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, Mc Graw Hill ed. 2014, *cit.*, p. 181.

concorrenti nel suo stesso raggruppamento strategico. In tal modo si raggiunge il vantaggio di costo e la riconfigurazione della catena del valore. Piuttosto che agire sui singoli fattori, dunque, l'impresa modifica l'organizzazione e il modo in cui svolge le sue attività raggiungendo così una differenziazione strutturale rispetto ai costi sostenuti dai concorrenti.

Un cambiamento organizzativo che può manifestarsi secondo le seguenti modalità: *i)* esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore; *ii)* reingegnerizzazione dei processi produttivi; *iii)* razionalizzazione dell'insieme delle unità produttive; *iv)* modificazione della posizione nella filiera produttiva attraverso l'integrazione a monte o a valle³⁶.

3. Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti se riesce a essere unica in qualcosa che abbia valore per gli acquirenti; ecco la necessità della capacità di differenziarsi rispetto ai concorrenti³⁷, mirando alla *leadership* di differenziazione valorizzando le peculiarità e *modus operandi* nei rapporti con la clientela dell'azienda medesima. La differenziazione nasce dalla catena del valore di un'impresa; le fasi di approvvigionamento delle materie prime o di produzione o di distribuzione ... tutto può influire sulla prestazione del prodotto finale e quindi sulla differenziazione.

Ecco allora le fasi per la scelta strategica di differenziazione³⁸.

1. Determinare l'acquirente reale, identificandolo tra coloro che interpretano i criteri d'uso e definiscono i criteri di segnalazione.
2. Identificare la catena del valore dell'acquirente e l'impatto che l'impresa ha su di essa³⁹.
3. Determinare la classificazione che l'acquirente fa dei criteri di acquisto (che a loro volta si suddividono in criteri d'uso e criteri di segnalazione), in relazione all'analisi della catena del valore.
4. Valutare le fonti esistenti e potenziali di unicità nella catena del valore di un'impresa.⁴⁰

³⁶ F. FONTANA, M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, cit., pp. 122-123.

³⁷ M. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino 2004, p. 139.

³⁸ Ci illumina al riguardo ancora M. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, 2004, cit. p. 187-189.

³⁹ L'impatto diretto e indiretto della catena del valore di un'impresa su quella del suo cliente determinerà il valore che un'impresa crea per i suoi clienti, abbassando i loro costi di acquisto o incrementando le loro prestazioni.

⁴⁰ Un'azienda deve determinare quali attività generatrici di valore agiscono su ciascun criterio di acquisto, identificando le proprie fonti attuali di unicità rispetto a quelle dei concorrenti. Un'accurata analisi dei concorrenti è necessaria per comprendere in che modo le attività generatrici di valore influenzino il compratore e per vedere le eventuali possibilità di creare nuove catene del valore.

5. Identificare il costo delle fonti esistenti e potenziali di differenziazione. Il costo della differenziazione è una funzione delle determinanti di costo delle attività che conducono a essa.

6. Scegliere una configurazione delle attività generatrici di un valore tanto da creare differenziazione con il maggior valore per chi compra, rispetto al costo della differenziazione⁴¹.

7. Controllare che la strategia di differenziazione prescelta sia sostenibile contro le erosioni o le imitazioni. Da qui la necessità di scegliere fonti stabili di valore per l'acquirente e dal differenziarsi in modi che comportino ad esempio la costruzione di barriere contro l'imitazione.

8. Ridurre i costi nelle attività che non riguardano la forma di differenziazione scelta, cioè comprimendo i costi delle attività che non sono importanti rispetto al valore per l'acquirente; ciò che migliorerà la redditività, e ridurrà la vulnerabilità dell'azienda rispetto agli attacchi da parte di concorrenti.

3. Le considerazioni sinora espone devono essere applicate al sistema agro-alimentare, la cui evoluzione è oggi caratterizzata da profondi cambiamenti nella natura della competizione, nelle relazioni verticali e nei fattori di successo, con rilevanti implicazioni per la struttura dei mercati, le strategie, le *performances* delle imprese e il grado di soddisfazione dei consumatori. L'innovazione assume, in proposito, un ruolo cruciale sia per la determinazione dei vantaggi competitivi delle imprese -come sopra indicato- sia per le *performances* di competitività dei sistemi agro-alimentari nel loro complesso e cioè in rapporto ai diversi Paesi.

I fattori più rilevanti alla base della crescente importanza dell'innovazione sono i cambiamenti della domanda finale, la disponibilità di nuove tecnologie e, soprattutto negli ultimi anni, la crescente concentrazione ed il potere contrattuale del settore distributivo⁴².

Il sistema agro-alimentare, anche se maturo in termini di tassi di crescita reali dei volumi di produzione, almeno a livello aggregato, rivela caratteri di estremo dinamismo, testimoniati tra l'altro dalla continua ridefinizione delle strategie e

⁴¹ Un'approfondita comprensione dei rapporti che ci sono fra le catene del valore dell'impresa e quelle dell'acquirente permetterà all'impresa di scegliere una configurazione di attività che crea il divario maggiore fra il valore per chi compra il costo della differenziazione. La maggior parte delle strategie di differenziazione di successo accumula varie forme di differenziazione, lungo la catena del valore, e si indirizza sia ai criteri d'uso sia a quelli di segnalazione.

⁴² G. GALIZZI, L. VENTURINI, *L'innovazione nel sistema agro-alimentare*, *Rivista internazionale di Scienze sociali*, 1995.

dell'organizzazione interna delle imprese, da processi di fusione e di internazionalizzazione⁴³.

Come per altri settori, l'innovazione è fondamentale per adattarsi e modificare l'ambiente circostante⁴⁴ ed è fortemente associata alle *performance* aziendali. Aziende che competono nello stesso settore non sempre reagiscono allo stesso modo ai cambiamenti dell'ambiente cui sono inserite; alcune aziende seguono altre strategicamente simili, altre percorrono un percorso indipendente.

La classificazione delle strategie proposta da Miles e Snow⁴⁵ -che ben si può qui richiamare- evidenzia i differenti orientamenti strategici verso l'innovazione: *i) prospector*, *ii) analyzer*, *iii) defender*; *iv) reactor*. *i) I prospector* cercano continuamente nuove opportunità di mercato e reagiscono prontamente ai cambiamenti dell'ambiente cogliendo i nuovi *trend*; tuttavia, non sempre risultano efficienti visto il grado d'incertezza derivante da una propensione continua all'innovazione. *ii) Gli analyzer* operano in due domini di mercato, uno relativamente stabile (in modo efficiente attraverso processi strutturati e formali), l'altro particolarmente dinamico (osservano attentamente il comportamento dei *competitor* e sono pronti a adottare rapidamente le innovazioni più promettenti). *iii) I defender* si focalizzano in una nicchia di mercato e cercano di migliorare l'efficienza vista la necessità di possedere processi produttivi e sistemi organizzativi molto specifici. *iv) I reactors*, riescono a percepire il cambiamento esterno e interno all'azienda, ma non sempre riescono a reagire efficacemente, subendo la pressione del mercato; ed è qui che si nota sovente una diversità tra piccole e grandi imprese poiché solo un processo decisionale agile - funzione della loro attitudine a fare innovazione⁴⁶ - consente all'azienda una risposta strategica ai cambiamenti dettati dall'ambiente. In questo senso il "caso" della Ferrero, azienda di dimensione globale o comunque internazionale, è emblematico poiché ha saputo cogliere in modo dinamico le sollecitazioni e le difficoltà del momento, per trasformarle in innovazione e quindi in vantaggio competitivo in un'ottica non già conservativa ma di sviluppo.

⁴³ G. GALIZZI, L. VENTURINI, *L'innovazione nel sistema agro-alimentare*, *Rivista internazionale di Scienze sociali*, 1995.

⁴⁴ K.J. COHEN, R.M. CYERT, *Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring*, *The Journal of Business*, 1973, vol. 46, 3, 349-67.

⁴⁵ E. MILES, C. SNOW, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, 1978.

⁴⁶ A. MENINI, A. PARBONETTI, *Strategie e performance nel food & beverage italiano*, 2015.

II.4 - Sostenibilità del vantaggio competitivo

1. Una volta acquisita -attraverso le strategie di base sopra descritte- una posizione di vantaggio competitivo, è necessario per l'impresa mantenere detta posizione rispetto alla concorrenza ed anche difendersi da questa stessa. Da qui la necessaria analisi della sostenibilità del vantaggio competitivo che è funzione di quattro elementi: 1) numerosità delle fonti su cui si basa il vantaggio ottenuto; 2) imitabilità di tali fonti; 3) capacità dell'impresa di rafforzare tali fonti; 4) presenza di cambiamenti permanenti delle regole del gioco competitivo⁴⁷.

2. Di tutte le strategie competitive di base sopra descritte, la *leadership* di costo (che si è detto essere una delle due principali strategie di innovazione) è quella che pone il problema di difendibilità maggiore poiché vi è un solo *leader* di costo che può definire il prezzo di mercato a un livello tale da costringere il *second leader* ad accumulare perdite, fintanto che questi non si trovi costretto ad uscire dal settore. Per difendere la *leadership* di costo si fa riferimento ad alcune delle determinanti di costo definite da Porter⁴⁸ che servono per l'acquisizione per la difesa del vantaggio competitivo e sono inoltre difficili da imitare. Si tratta in particolare di: *i*) economie di scala, che non possono essere imitate a meno che il concorrente acquisisca quote di mercato paragonabili a quelle del *leader*, *ii*) sfruttamento delle interrelazioni, strumento dei collegamenti fra le attività costituenti il sistema delle attività, effetto di apprendimento, il quale pur essendo difficile da acquisire risulta altrettanto difficile da imitare. La difesa della posizione competitiva e la difesa delle *performance* economico finanziarie del *leader* dovrebbero avvenire soprattutto mediante la dissuasione, ovvero mediante iniziative capaci di far capire allo sfidante che l'attacco al *leader* può essere economicamente pericoloso per chi lo propone. Il tutto si basa sull'interazione dinamica tra soggetto sfidante e *leader* studiata con il contributo della teoria dei giochi applicata alla strategia competitiva con intensità crescente.

2.1. Per quanto riguarda invece la difendibilità della strategia di differenziazione (che si è detto essere la seconda delle due principali strategie di innovazione) essa pone delle problematiche diverse. Le aziende difendono la propria strategia soprattutto rafforzando l'impatto delle determinanti del vantaggio competitivo sulle proprie

⁴⁷ G. INVERNIZZI *Le strategie competitive* Milano, Mc Graw Hill, 2014, p. 225.

⁴⁸ M. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, I ed. 1985.

attività, aumentando le fonti di unicità dei servizi/prodotti che offrono. Il vantaggio di lavorare in un settore dove il prodotto non è standardizzato (come quello del *food and beverage*) consiste soprattutto nel fatto che diversi concorrenti possono essere unici per motivi differenti. I progressi che ognuno compie lungo le proprie linee di miglioramento non si riflettono in modo diretto sulle quote di mercato dei concorrenti. La difendibilità delle strategie di differenziazione si fonda soprattutto sulla superiore capacità di fornire al cliente qualcosa di unico per un prezzo considerato comunque vantaggioso. Questa unicità dell'offerta si difende in tre modi: *i*) mediante l'innovazione continua che permette di arricchire l'offerta di motivi di unicità sempre nuovi; *ii*) mediante il continuo miglioramento delle attività che assicurano l'unicità del prodotto; *iii*) mediante un *pricing* che tuteli l'interesse e la dedizione del cliente assicurandoli un rapporto qualità/prezzo vantaggioso e difficilmente superabile dai concorrenti.

2.2. Ove poi si dovesse prendere in esame anche la strategia di focalizzazione, la sua difendibilità deriva diversamente a seconda se essa è orientata al vantaggio di prezzo ovvero di costo⁴⁹.

II.5 - Pianificazione strategica

1. Alla base delle strategie che si vogliono attuare e della posizione di vantaggio competitivo che si mira a raggiungere, il *manager* ha la necessità di formalizzare il processo decisionale seguito; ciò che avviene attraverso la pianificazione (par. 4) che dunque si pone sia come presupposto delle opzioni sin qui descritte, sia come formalizzazione del processo decisionale, sia come *goals* che si deve raggiungere.

2. Ecco allora la pianificazione strategica che appunto è la procedura volta ad esprimere in maniera formale l'orientamento strategico dell'impresa. In particolare: gli obiettivi di medio lungo termine; le azioni da attuare per raggiungerli, tenuto conto

⁴⁹ La focalizzazione orientata al vantaggio di prezzo, oltre ai problemi tipici della tutela del vantaggio di prezzo con riguardo alla difendibilità delle strategie di differenziazione, pone alcuni ulteriori problemi di difendibilità afferenti alla dimensione del segmento di mercato dovendo verificare che si possa sviluppare un sistema di attività che bilanci le esigenze dei clienti e quelle di natura economico finanziaria dell'azienda. La focalizzazione orientata al vantaggio di costo si differenzia invece dalla difesa della *leadership* di costo poiché, anche se il prodotto si presenta scarsamente differenziato, la formula che lo offre sfrutta spesso motivi di unicità significativi; seppure il rischio di una strategia imitativa esiste presenta un profilo costi benefici relativamente poco attraente per chi la promuove, poiché il costo principale è rappresentato dalla necessità di imitare la strategia e le conseguenti specifiche attività che un concorrente ha già realizzato. Sul punto ancora G. INVERNIZZI, *Le strategie competitive*, Milano, Mc Graw Hill, 2014, *cit.* p. 232-234.

delle condizioni interne e del contesto competitivo; le unità organizzative coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le connessioni tra tali unità; le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema aziendale per la realizzazione delle azioni operative⁵⁰. Più propriamente in essa è ricompresa la pianificazione propriamente detta⁵¹, che è riferita a un periodo medio-lungo (3-5 anni), e la programmazione che abbraccia un periodo di breve durata generalmente non superiore a 1 anno.

Essa può assolvere a diverse funzioni⁵² ed è un processo che avviene spesso progressivamente sulla base dei risultati realizzati e dall'esperienza maturata dall'impresa, articolandosi in relazione sia a livello organizzativo sia agli stadi del processo produttivo.

2.1. Per comprendere al meglio la struttura della pianificazione strategica, si può schematizzarla in quattro fasi.

1. Attività di *budgeting*: predisposizione del *budget*, basata sui risultati del periodo precedente, dei costi, dei ricavi e dei flussi finanziari in entrata e in uscita.
2. Pianificazione di lungo termine: ove si amplia l'orizzonte temporale oltre l'anno e si estendono le previsioni ad altre variabili quantitative, come la quota di mercato che l'impresa intende raggiungere, la capacità produttiva, il numero dei dipendenti.
3. Pianificazione strategica: l'ambiente diviene il riferimento principale, assumendo la funzione di determinare il percorso strategico che permette il migliore posizionamento dell'impresa in un certo contesto ambientale.
4. *Management* strategico: introduce dei meccanismi volti a rafforzare la coerenza tra la strategia pianificata e le azioni operative effettivamente attuate dall'organizzazione⁵³.

Appare dunque evidente che la pianificazione consiste nell'insieme delle attività dirette a stabilire gli obiettivi che l'azienda deve raggiungere in un determinato arco

⁵⁰ F. FONTANA, M. CAROLI *Economia e gestione delle imprese* Milano Mc Graw Hill Ed., 2017, *cit.* p. 205.

⁵¹ La pianificazione si articola nelle seguenti fasi: Definizione della *mission* aziendale; Analisi della situazione di partenza; Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa; Definizione degli obiettivi finali e intermedi; Formulazione delle strategie; Elaborazione del piano; Esecuzione e controllo del piano.

⁵² a) facilitare l'analisi e la comprensione razionale di questioni che hanno valenza strategica; b) determinare un metodo di azione; c) stimolare l'integrazione tra le varie componenti del sistema aziendale; d) facilitare il manifestarsi di un orientamento strategico di medio lungo termine e sistematico; e) rappresentare uno strumento di comunicazione; f) fornire i riferimenti necessari per attivare appropriate procedure di controllo strategico.

⁵³ F. FONTANA, M. CAROLI *Economia e gestione delle imprese, cit.*, p. 217-218.

di tempo, a individuarne le modalità di realizzazione e a predisporre i mezzi necessari allo scopo; essa riguarda sia le singole funzioni aziendali sia l'impresa nel suo insieme.

2.2. Se la strutturazione del piano è quella appena descritta, detto piano può a sua volta essere costituito da alcuni contenuti tipici ed alcuni generali che schematicamente possono essere: *i*) i contenuti tipici riguardano l'analisi del contesto competitivo e scenari; la *vision*⁵⁴; la *mission*⁵⁵; gli obiettivi e i *target* attesi; le strategie, l'organizzazione, le azioni e le risorse; *ii*) i contenuti generali, a loro volta, sono: l'orizzonte temporale, la ciclicità, il grado di complessità e il grado di flessibilità.

3. La programmazione della produzione nel settore *food & beverage*, già molto complessa in sé -alla luce di quanto sin qui descritto- e rilevante per l'impatto che ha sui costi e sui ricavi, rischia di diventare sempre più un elemento determinante per il successo aziendale per via dell'evoluzione tecnologica che va sotto il nome di *industry 4.0*, che implica una rilevanza notevole dei "dati", input primario del processo di pianificazione. Qualsiasi elemento -nell'industria 4.0- può essere una sorgente di informazioni da raccogliere, conservare e analizzare: materie prime, semilavorati, prodotti finiti, le diverse fasi della produzione, macchinari, inventari, per giungere fino alla tipologia del consumatore. In tutte le fasi i dati possono trasformarsi in informazioni preziose per il *business* e tutto ciò è particolarmente vero per la pianificazione della produzione (o meglio della ideazione del prodotto), una delle attività più delicate e strategiche delle imprese industriali, ma anche della commercializzazione del prodotto finito⁵⁶.

3.1. Invero nel settore *food & beverage* l'attività di programmazione della produzione è sempre stata particolarmente complessa per una serie di specificità tipiche (o meglio dei diversi settori che lo caratterizzano, spesso con problematiche assai diverse per caratteristiche di stagionalità della domanda, deperibilità dei prodotti, possibilità o

⁵⁴ La *vision* definisce ciò che l'impresa si propone di divenire nel lungo termine, delinea l'aspirazione della società e del top management nel lungo termine.

⁵⁵ La *mission* invece esprime l'insieme di caratteri fondamentali dell'impresa e delle sue attività attraverso cui essa si distingue dalle altre e cerca di raggiungere la propria *vision*.

⁵⁶ Le aziende del settore agroalimentare si trovano spesso a trattare dati sensibili, cioè dati che devono essere più protetti di altri dati, e di fatto possono essere trattati solo con il consenso scritto dei soggetti interessati. Nel trattamento di tali dati, le aziende devono prestare particolare attenzione e rispettare (se previste) specifiche misure e cautele a tutela dell'interessato. Per questo motivo, alle aziende si raccomanda di adottare un approccio proattivo per implementare i principi di *privacy* previsti dalle normative GDPR, in modo che quando si sviluppano le strutture aziendali, si consideri come, quando e perché trattano determinati dati, in modo sicuro e conforme alle normative.

meno di stoccaggio, imprevedibilità delle forniture di materie prime e complessità del processo produttivo).

Ma cosa rende oggi ancor particolarmente complessa detta attività? Per rispondere a questa domanda consideriamo il tipico processo di produzione di una azienda di questo settore. Questo processo risulta tipicamente suddiviso in quattro stadi, e cioè produzione / acquisto delle materie prime; lavorazione e trasformazione del prodotto; confezionamento; conservazione e distribuzione, con possibilità di stoccaggio più o meno vincolate tra loro. Ciò che rende particolarmente complessa la programmazione di questo tipo di processo è la presenza contemporanea dei seguenti aspetti:

- i prodotti possono avere una domanda caratterizzata da forti stagionalità, deperibilità, dipendenza dal clima, iniziative promozionali;
- la programmazione delle linee di riempimento e *packaging* deve essere ottimizzata in termini di riduzione dei tempi per preparare un mezzo di produzione attraverso opportune sequenze che sono però condizionate anche dalla programmazione dei semilavorati;
- i quantitativi produttivi dovrebbero riempire ma non superare la capacità delle linee nei vari turni di produzione e generare al contempo richieste di semilavorati multiple di determinati *batch* di produzione;
- ogni prodotto può avere più linee di produzione alternative la cui capacità produttiva può essere programmata in turni o ore in relazione alle esigenze, senza trascurare i fabbisogni di manodopera che può condizionare il funzionamento contemporaneo delle linee;
- possono esistere vincoli di campagna e/o di esclusione tra i diversi prodotti in funzione delle loro caratteristiche organolettiche e chimiche, nonché abbinamenti tra linee diverse per la produzione di determinati prodotti o per esigenze di pallettizzazione;
- le sequenze produttive devono considerare i tipi di collegamento e di stoccaggio spesso flessibili; possono così sussistere o meno sovrapposizioni temporali tra la produzione del semilavorato e quella del prodotto finito o comunque diverse interferenze;
- la presenza o meno di magazzini rilevanti di materie prime e di prodotti finiti incide sul processo di programmazione, così come la presenza di diversi siti produttivi in parte alternativi tra loro può significare ulteriori elementi di complessità;

- le materie prime in arrivo hanno spesso caratteristiche non perfettamente note (o magari diverse tra loro, a seconda della provenienza) che influenzano la stesura del piano produttivo; anche la variabilità delle rese produttive rappresentano di norma un elemento di incertezza;
- l'insieme di questi aspetti non viene considerato dalle funzionalità di pianificazione insite in un sistema ERP (*Enterprise resource planning*), e costringe a definire spesso manualmente un programma di produzione idoneo a sfruttare al meglio gli impianti, con i problemi sopra accennati connessi alla manualità⁵⁷.

È in questo contesto, dove la tecnologia e i cambiamenti dell'ambiente nel quale si opera sono continui e non sempre prevedibili, che acquista rilevanza la pianificazione strategica e la *vision* (assieme alla “forza” interna e cioè al senso di appartenenza aziendale del personale) che consentono di poter meglio programmare le attività che si vogliono attuare per mirare al successo dell'impresa e superare le difficoltà di contesto.

⁵⁷ www.cegeka.com/it/blog/la-pianificazione-della-produzione-nel-settore-food-beverage, C. SELLA del 15 ott. 2019.

Capitolo III

Le politiche commerciali

III.1 - Definizione e contestualizzazione nel settore *Food and Beverage*

1. Quando si parla di politiche commerciali aziendali, si fa riferimento all'insieme delle attività che l'azienda imposta ed implementa in modo coordinato al fine di raggiungere gli obiettivi economico finanziari, dettagliati nel medio termine dal piano strategico e nel breve termine e dal *budget* commerciale. Per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, si utilizzano specifiche leve, per lo più analoghe in qualsiasi ambito o mercato nel quale si opera, che possono essere riassunte in: 1) strategia di prezzo; 2) segmentazione dell'offerta; 3) gestione della forza vendita; 4) implementazione dell'offerta promozionale.

Appare opportuno soffermarsi su tale profilo, poiché correlato al posizionamento strategico ed anzi elemento che contribuisce esso stesso a determinarlo; ed a maggior ragione in periodo di crisi come quello pandemico, la lettura dei due profili deve essere necessariamente congiunta.

1.1. La *strategia di prezzo* è impostata in base alle risorse di *marketing* che determinano i prezzi diversi per ciascun prodotto. Con questa leva l'azienda mira a creare una percezione positiva ed economica del prodotto nel consumatore (attraverso una pubblicità orientata al *target* del consumatore medesimo), che non crei tuttavia perdite per l'azienda stessa. La percezione che ha il consumatore del prodotto è infatti e per lo più basata sia sulle variazioni di prezzo che quest'ultimo ha in diversi periodi del mercato (ed in alcuni casi il prezzo può essere determinante specie su prodotti tra loro funzionali), sia sull'utilità del prodotto, sulla sua alta qualità ed attrattività (o meglio sulla percezione da parte del consumatore di dette utilità).

1.2. La *segmentazione dell'offerta* consiste nell'aggregazione dei prodotti in gruppi omogenei al loro interno ed eterogenei al loro esterno rispetto a determinate caratteristiche. Di norma i prodotti sono divisi in base a due caratteristiche principali: *i)* funzione d'uso: con la quale si fa riferimento alla modalità con cui è impiegato un prodotto; *ii)* occasione di consumo: ovvero il processo con cui il cliente soddisfa i propri bisogni primari. Segmentare l'assortimento dei prodotti offerti per funzioni d'uso o per occasioni di consumo serve a creare un legame tra comportamento di consumo e comportamento d'acquisto.

1.3. Con *l'organizzazione della forza vendita*, si mira ad implementare un sistema che possa consentire all'impresa di gestire in modo efficace quattro profili: i) comunicazione con gli agenti; ii) il *budget*; iii) il *target* di vendita; iv) controllo delle azioni degli agenti. Con la misurazione ed il controllo di questi quattro punti si riesce a produrre dei risultati misurabili nel tempo e in periodi rapidi.

1.4. Con *l'implementazione dell'offerta promozionale*, si fa riferimento ad una attività svolta in un limitato periodo di tempo con il fine di stimolare le vendite e implementare la domanda dei consumatori. L'utilizzo di questa leva concede ai consumatori e ai potenziali clienti un ulteriore motivo di acquistare i prodotti e i servizi offerti, creando così nel consumatore una *brand loyalty*⁵⁸.

2. Contestualizzando a livello settoriale con riguardo al settore *Food and Beverage*, le imprese operanti in questo settore devono anch'esse avere necessariamente una struttura organizzativa ben definita in modo tale da poter individuare linee guida e politiche commerciali efficienti. Queste mansioni sono incentrate nella figura del *Food & Beverage Manager*, incaricato al coordinamento e alla supervisione delle attività legate alle strutture ricettive; definisce il *budget*, stima le risorse economiche necessarie per gli approvvigionamenti di cibi e bevande (contrattazione con i fornitori, gestione ordini, ricevimento merci, stoccaggio in dispense e celle frigorifere) e adotta strategie per il controllo dei costi. L'organizzazione gestionale per eccellenza di un'attività appartenente al settore F&B consta delle seguenti macro-fasi: i) acquisto di materie prime; ii) ricezione e controllo delle merci; iii) deposito delle merci in magazzino; iv) lavorazione e trasformazione; v) servizio e offerta. Ed è attraverso il controllo di queste aree che le imprese riescono a coordinare le varie politiche commerciali da mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, insieme al lavoro coordinato del *F&B Manager* e di ogni reparto aziendale.

III.2 – Come cambiano le politiche aziendali in periodo di crisi

Oltre a dover gestire le varie politiche commerciali e strategiche, un'azienda deve essere in grado di rispondere anche ad ogni tipologia di sfida o di evento di natura inaspettata che si presenta; il successo (o la vita) dell'azienda dipende infatti dalla

⁵⁸La *Brand loyalty* indica la preferenza abituale accordata dal consumatore a una marca specifica. Una fedeltà al brand e dunque indica il comportamento di chi acquista, nell'ambito di una data categoria di prodotti o servizi, esclusivamente o quasi una certa marca.

prontezza e dell'efficacia con cui essa risponde a questi eventi che si possono genericamente definire come "crisi".

Una crisi si può definire come il passaggio da una situazione di stabilità ad una di variabilità a causa di un evento imprevedibile e in sé negativo che, se mal gestito, può portare a conseguenze anche catastrofiche. Tuttavia, nella crisi si nascondono anche opportunità: se ben gestita può essere presupposto di miglioramento, rinascita o in generale sviluppo nell'immediato e nel futuro.

2. Indipendentemente dalle sue dimensioni e attività, ogni azienda presenta delle aree potenzialmente vulnerabili che -se stressate- possono mettere in discussione la sua produttività e quindi anche la sua reputazione, invalidando tutti gli investimenti fatti per sostenere la propria immagine prima di quel momento e causare perdite economiche importanti; con l'azienda -in tale ipotesi- perderebbero di credibilità prodotti, servizi, gestori e verrebbe meno la solidità finanziaria.

2.1. Il periodo di crisi può essere causato sia da problemi di natura interna che esterna⁵⁹; in entrambi i casi le aziende devono fronteggiarlo nel modo più efficiente possibile. E sta all'azienda trovare le modalità più adatte.

Ben si potrebbe mantenere la natura degli obiettivi di business, con un innalzamento della soglia di attenzione, intervenendo a livello organizzativo per eliminare tutte le cause che hanno potuto generare la crisi (se interna) ovvero per ottimizzare le risorse "cavalcando" la crisi medesima (se esterna).

Nell'ipotesi di difficoltà che nascono dall'interno, tale risposta è anche un ottimo punto di partenza per comunicare in modo trasparente che l'azienda riconosce le proprie responsabilità, anche se a volte non dirette, proponendo un piano di interventi e misure per evitare che una situazione simile si possa ripresentare e investendo tempo e risorse per riconquistare la fiducia del mercato.

Nell'ipotesi di difficoltà che derivano da fattori esterni, non si può non richiamare la situazione pandemica causata dal Covid-19. A seguito di questa emergenza sanitaria, piccole e grandi società hanno dovuto organizzarsi e ristrutturarsi per far fronte ai cambiamenti che la pandemia ha causato. Le restrizioni che hanno riguardato noi tutti, impedendoci di vivere la quotidianità in modo normale, si sono ripercosse sulle aziende in termini sia di lavoro dei propri dipendenti sia per quanto riguarda le

⁵⁹ L. PIROLO, L. CORBO, V. RODRIGUEZ, *Business model adaptation in response to an exogenous shock: an empirical analysis of the portuguese footwear industry*, *international journal of engineering business management*, vol. 10, 1-12, 2018.

politiche commerciali sia il modo di porsi delle aziende nei confronti dei consumatori nell'ambito della comunicazione. E su questo profilo -si anticipa sin da ora- la Ferrero ha risposto in modo molto efficace, riuscendo a consolidare la *brand loyalty* ed essa stessa azienda.

III.3 - Perché innovare in periodo di crisi?

1. Ecco che in un periodo come quello appena descritto, le imprese si trovano a dover affrontare nuove sfide e problematiche, ma, come afferma Peter Lindholm, consulente della Banca mondiale, “*i momenti di crisi sono un’ottima opportunità per innovare*”. Con il termine “innovazione” però, non si fa riferimento solo ad una innovazione tecnologica, ma a tutto un processo di ricerca di nuove opportunità e soluzioni per rispondere alle nuove esigenze e necessità; ciò significa anche che non fare innovazione e mantenere lo *status quo* -per di più se i *competitor* cambiano- “significa regredire”.

2. L'innovazione è definita da Schumpeter come la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, procedimento o sistema. Ciò implica un atto imprenditoriale, capace di far passare un'invenzione dallo stadio di prima idea a quello di concreta applicazione commerciale⁶⁰. E la ragione per cui essa cresce sovente nei periodi di crisi deriva dal fatto che una crisi può creare il coraggio organizzativo di intraprendere azioni a sostegno di uno scopo che sarebbe impensabile in tempi di calma; imprese e manager sono costretti a confrontarsi su come funzionano (o non funzionano) le proprie organizzazioni e processi, e le aree in cui le cose potrebbero essere fatte meglio o in modo più efficiente diventano palesemente evidenti. Ci si avvede che per stare al passo con un rapido cambiamento, i processi interni devono essere alleggeriti, il comando e il controllo reso più snello e l'autonomia data a coloro che prendono decisioni sul campo; tutto questo alleggerisce il tradizionale apparato burocratico che rallenta le organizzazioni consolidate.

Ancora. Una crisi forza le aziende a creare rapidamente esperimenti, vedere cosa succede e sperimentare ancora. Questo processo di sperimentazione consente ai pensieri di essere liberi, magari anche fallire ma velocemente, ed apprendere per

⁶⁰J. SCHUMPETER, *Teoria dello Sviluppo Economico* I ed. 1934

cambiare ed andare avanti: in breve, è stimolo per introdurre anche in organizzazioni tradizionali un approccio più imprenditoriale⁶¹.

Per reagire ai periodi più critici e difficili, molti ostacoli preesistenti, e magari in precedenza trascurati, vengono rimossi e superati⁶². La crisi Covid ha fatto emergere una certa debolezza del nostro sistema economico, e nei prossimi mesi resisteranno anzi emergeranno quelle imprese che saranno in grado di “resettarsi” ponendo le basi per essere più resilienti e sostenibili e innovative⁶³.

III.4 - Politiche commerciali per il lancio di un nuovo prodotto

1. È nel senso appena indicato che in quest’ultimo periodo di crisi pandemica, molte imprese hanno dovuto reinventarsi cercando di innovare il proprio processo produttivo e lo hanno spesso efficacemente fatto attraverso il lancio di nuovi prodotti sul mercato, specie nel mercato del *F&B*, caratterizzato da innumerevoli *competitors*. E una tale scelta è posta in essere non solo per la necessità di espandersi (o comunque di mantenere la propria posizione di mercato) ovvero di entrare in nuovo mercato ma anche per quella di rispondere alle nuove esigenze dei clienti, incise e modificate proprio dalla crisi che cambia le abitudini del consumo, proprio perché è la quotidianità stessa del consumatore medesimo che viene. Il successo nello sviluppo e nel lancio dei nuovi prodotti è diventato così essenziale per la crescita delle aziende. L’augmentata competitività, la globalizzazione dei mercati e la diffusione della tecnologia rendono i prodotti meno competitivi in tempi più veloci e impongono all’azienda di creare con regolarità nuovi prodotti⁶⁴.

stravolta.

2. Prima di potersi muovere in qualsiasi direzione, l’azienda deve effettuare due passi che sono essenziali per la buona riuscita dell’operazione per poter attuare le politiche del lancio di un nuovo prodotto; esse consistono: *i*) nell’ analisi dello scenario; *ii*) e nel definire un piano di azione.

⁶¹ www.economyup.it/innovazione/trasformare-la-crisi-in-opportunita-non-e-uno-slogan-ecco-perche-e-come-farlo/#Perche_la_crisi_puo_essere_unopportunita_per_gli_innovatori, A. CAVALLARO e A. GASCHI del 23 giu. 2020.

⁶² www.innovationpost.it/2020/11/13/ecco-perche-e-come-linnovazione-cresce-sempre-nei-periodi-di-crisi, S. CASINI del 13 nov. 2020.

⁶³ E c’è chi sostiene che solo un’azienda su tre potrà superare la crisi; cfr. L.ORLANDO, 20 mar. 2019, www.ilsole24ore.com/art/il-rilancio-la-crisi-un-azienda-tre-ce-fa.

⁶⁴ Una tale esigenza è segnalata da molti siti web commerciali, come ad es. www.studiocentromarketing.it/produrre-clienti/lanciare-un-nuovo-prodotto.

2. Una accurata analisi dello scenario è necessaria per evidenziare gli aspetti critici del mercato e del consumatore, serve a capire se sia il momento storico adeguato al lancio di un nuovo prodotto nonché ad indentificare: *i) il target, ii) le personas iii) e la concorrenza*. Sembra superfluo soffermarsi sulla definizione di *target* e di concorrenza, concetti noti e comunque trattati in precedenza, mentre un accenno si può fare sulla definizione delle *personas*, che valorizza il fatto che, soprattutto nel mercato attuale, non si deve dimenticare che i consumatori sono delle persone e dunque vanno analizzati gli archetipi delle persone che prendono parte al processo decisionale.

2.1. Nella fase successiva all'analisi dello scenario, l'azienda definisce un piano di azione per il lancio del nuovo prodotto considerando i punti di forza e di debolezza di essa stessa azienda. Dopo aver acquisito un quadro generale della situazione del mercato e raccolto dati sui propri target e sulle aziende concorrenti, si avranno tutte le informazioni per iniziare a definire un piano di azione. Il primo passo è la definizione della *value proposition*, cioè la proposta di valore che un'azienda fa al mercato, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato⁶⁵. E per definire una *value proposition* bisogna avere ben chiaro il *target* di riferimento e le *personas*, ma anche porsi le domande giuste. Come ad esempio: A chi ci stiamo rivolgendo? Cosa cercano le *personas*? Cosa valutano positivamente e cosa negativamente? Perché (e in cosa) il nostro prodotto è diverso da altre soluzioni presenti sul mercato?

Dopo aver risposto a queste domande e quindi capito quali possono essere i punti di forza dell'impresa, si attua una strategia di marketing e un'analisi dell'impatto del prodotto sul mercato. È infatti necessario valutare i possibili scenari successivi al lancio di un nuovo prodotto e le rispettive soluzioni; può risultare efficace, inoltre, studiare bene le strategie di promozione che si vogliono applicare, per esempio lo *storytelling* e i canali scelti, ma anche la scelta di *slogan* e immagini in riferimento alla cultura di destinazione.

L'ultimo passo della politica per il lancio di un nuovo prodotto consiste finalmente nell'effettiva stesura del *business plan*⁶⁶.

⁶⁵ www.glossariomarketing.it.

⁶⁶ Nel *business plan* si tiene conto di alcuni punti essenziali, quali: *i)* una descrizione dettagliata ma sintetica che illustri gli aspetti del bene o servizio oggetto della strategia, i suoi punti di forza e di debolezza; *ii)* una panoramica dettagliata dell'azienda e del settore commerciale nel quale opera; *iii)* la presentazione delle persone e dei dipartimenti involucrati nella strategia; *iv)* l'analisi di mercato, cioè il contesto economico in cui avverrà il go to market, il settore di riferimento dell'azienda e il comportamento del target potenziale; *v)* la strategia scelta di marketing e promozione; *vi)* Il piano

Capitolo IV

Ferrero, una azienda di successo

IV.1 - Introduzione alla Ferrero

1. La Ferrero è una azienda multinazionale italiana con sede legale a Lussemburgo, internazionalmente famosa per i suoi prodotti dolciari. Fondata nel 1946 ad Alba in provincia di Cuneo da Giuseppe Ferrero, dal fratello Pietro Ferrero e dalla moglie Piera Cillario, ebbe sin dai primi anni notevole successo per la qualità dei suoi prodotti che si fecero apprezzare in tutto il Paese.

Dopo il successo dell'azienda in Italia, Michele Ferrero (figlio di Pietro) decide di iniziare a produrre e vendere i prodotti Ferrero all'estero. Nel 1956 fu aperto un grande stabilimento di produzione in Germania e presto fu aperto un secondo stabilimento in Francia. Questo è il preludio alla rapida espansione di Ferrero in Europa, aprendo uffici commerciali e unità produttive in molti paesi europei. Nei decenni successivi, Ferrero è diventata globale, aprendo nuove società e basi produttive in Nord e Sud America, Sud-Est asiatico, Europa orientale, Africa, Australia e, più recentemente, in Turchia, Messico e Cina.

Nel 2015, Ferrero ha inaugurato una nuova era imprenditoriale attraverso due importanti acquisizioni. A marzo è stato approvato il “gruppo” per avviare l'integrazione di Oltan, ora Ferrero Findik, operatore *leader* nella fornitura, lavorazione e vendita di nocciole nel mercato turco. La seconda acquisizione risale ad agosto 2015 è stata Thorntons, azienda dolciaria fondata nel Regno Unito nel 1911 per specializzarsi in prodotti di cioccolato; un'azienda con più di 3.300 dipendenti ora parte del Gruppo Ferrero.

Questa azione ha riunito alla Ferrero due aziende con una profonda storia familiare che si impegnano a soddisfare le esigenze dei consumatori con prodotti di alta qualità.

2. La reputazione di Ferrero la colloca stabilmente tra le prime aziende al mondo. Ciò è dovuto anche alle importanti misure di responsabilità sociale del Gruppo. Queste sono riassunte nella strategia di *CSR*⁶⁷ di Ferrero, che punta su qualità eccellente e

operativo, cioè le attività da svolgere prima, durante e dopo il lancio del nuovo prodotto o servizio;
vii) il piano economico-finanziario, dove è necessario convertire in numeri tutto ciò che è stato in precedenza descritto a parole: spese iniziali, capitalizzazione, proiezione di profitti e perdite....

⁶⁷ *La Corporate Social Responsibility*: con questo termine si fa riferimento a tutte le politiche, pratiche e comportamenti adottati dall'impresa a favore della comunità in cui opera oltre che dell'impresa stessa. Costituisce una forma di responsabilità volontaria che le imprese tendono ad assumere nei confronti dei

innovazione, comunicazione trasparente e attenzione a chi crea e continua a fare la storia del Gruppo⁶⁸.

2.1. Oltre al successo internazionale che ha avuto la Ferrero nella sua storia, l'Azienda è inoltre caratterizzata da principi e valori che si fanno apprezzare in tutto il mondo ma soprattutto nel proprio paese di origine che è l'Italia.

“La costante attenzione nei confronti delle esigenze del consumatore costituisce la premessa e la base della nostra politica aziendale, ispirata alla massima trasparenza e all'eccellenza nella qualità. La lealtà verso i consumatori e la fiducia che essi ci riconoscono ogni giorno con i loro acquisti sono il nucleo forte della relazione duratura che ci unisce. I nostri comportamenti in azienda si basano sulla reciproca fiducia tra colleghi, sulla piena disponibilità e trasparenza verso il Gruppo e verso tutte le parti interessate con le quali quotidianamente ci confrontiamo⁶⁹”.

Su questa base l'azienda è riuscita a creare una rete fitta di consumatori fedeli ai propri prodotti e ai propri valori, nei quali le persone si rispecchiano; poiché apprezzano prodotti (come la pralina, il *thè*, lo *snack* che in pochi fanno) con ciò comunque attribuendo un vantaggio competitivo che è di fatto la USP di prodotto⁷⁰.

3. Dietro una storia di valori e di successo vi sono ovviamente i prodotti Ferrero che sono sinonimo di qualità. Tra i più famosi si può fare sicuramente riferimento alla crema spalmabile Nutella che senza dubbio è la colonna portante della azienda; si possono anche citare le praline famose in tutto il mondo come, ad esempio, i “Ferrero Rocher”, i quali di recente (unitamente alle praline “Raffaello”) sono stati lanciati nella nuova linea dei gelati (di essi si parlerà in seguito).

3.1. Grazie a queste sue peculiarità che la rendono unica nel mondo, grazie anche ad una forte *brand loyalty*, l'azienda riesce così a rispondere alle crisi che si presentano

loro principali interlocutori sociali, i cosiddetti *stakeholder*: azionisti, i clienti, i dipendenti, i fornitori, la comunità con cui l'organizzazione interagisce. La *CSR* o responsabilità sociale d'impresa, è diventata così rilevante da essere sbandierata come priorità nelle strategie delle principali *corporation* globali. Se questo avveniva già prima della pandemia del Coronavirus, ora l'emergenza sta mettendo in luce l'urgenza di un cambio di passo. Un sondaggio pubblicato dal *World Economic Forum*, rivela che 9 cittadini su 10, a livello globale, auspicano di vivere in un mondo più sostenibile ed equo nel post-Covid 19, e che il 72% si aspetta una trasformazione nel proprio stile di vita, piuttosto che un ritorno al passato. www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr. B. TRIGARI del 20 lug. 2021.

⁶⁸ www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia.

⁶⁹ www.ferrero.it/I-valori-fondanti.

⁷⁰ USP: Unique Selling Proposition e cioè "proposta di vendita unica", che altro non è se non una strategia di marketing che consiste nel fare ai clienti una proposta unica che li convinca a scegliere comunque quel brand.

restando sempre e comunque un punto di riferimento per i consumatori, in Italia e all'estero.

IV.2 - Covid e abitudini di consumo

1. Come precedentemente accennato anche l'industria della Ferrero ha dovuto fronteggiare il periodo di crisi dovuto alla pandemia, e, come in ogni periodo di crisi, ha dovuto rispondere nel miglior modo possibile adattando le proprie strategie e politiche commerciali alla situazione esterna.

2. La pandemia di Covid-19 ha indubbiamente sconvolto le abitudini e i comportamenti di acquisto dei consumatori. Il processo di approvvigionamento è in realtà in continua evoluzione, ed è anche legato al contesto storico e ai cambiamenti socioeconomici.

Per "comportamento del consumatore" si intende una serie di interazioni tra emozioni, cognizioni, azioni, fattori ambientali, fattori socioeconomici e culturali, tali interazioni possono essere attribuite a processi di scambio economico e sociale, o comunque riconducibili a causa del comportamento del consumatore. Tutto il consumo è legato al luogo e al tempo: i consumatori, infatti, sviluppano l'abitudine di cosa, quando e dove consumare nel tempo. Tuttavia, il consumo non è solo abituale, ma anche situazionale. I consumatori scoprono che l'ambiente in cui effettuano un acquisto ha una grande influenza sul loro processo di acquisto⁷¹.

3. Nell'incertezza generale causata dalla pandemia, vi è però una nota positiva che alcune industrie come il Gruppo Ferrero hanno saputo sfruttare: si è confermato con forza che il cioccolato può essere considerato un "bene rifugio". L'industria del cioccolato solitamente tende a non risentire dei periodi di crisi, anzi, nel 2008, il mercato e le principali aziende (Nestlé, Cadbury) videro crescere in modo rilevante i propri tassi di crescita⁷².

⁷¹www.jemib.it/2021/04/27/impatto-del-covid-19-sul-comportamento-dei-consumatori. S. MASRI del 27 apr. 2021.

⁷² Il cioccolato si può definire un bene anticiclico, infatti va in controtendenza rispetto alle crisi. Successivamente alla crisi del 2008 è stato coniato il termine *Choconomics* con il quale appunto si fa riferimento al fatto che il cioccolato ha una sua economia precisa. I profitti dei maggiori produttori crescono nonostante l'aumento dei prezzi delle materie prime, soprattutto cacao e olii. Per questo motivo il cioccolato è stato definito "prodotto anti-ciclico", rientra cioè nel novero di quei beni rifugio verso cui convergono i consumatori nei periodi difficili. Storicamente, qualcosa di simile è accaduto negli anni Trenta, quando all'indomani del crollo di *Wall-Street* prese il via l'epoca d'oro dell'industria cioccolatiera mondiale. Fu proprio quella l'epoca in cui si affermarono i grandi nomi del settore - Nestlé, Cadbury, Hershey e appunto in Italia Ferrero - pionieri anche nelle strategie di *marketing*. Tra le

Detto questo il mondo si è sempre confrontato ciclicamente con crisi economiche (1929, 1975, 1978, 1994, 2008). Lo scenario attuale influenzato dalla pandemia è però nuovo per tutti poiché si tratta di una crisi sanitaria (e non nasce quindi come crisi economica); ovviamente tale crisi ha avuto forti ripercussioni economiche, sulla vita delle persone, sui livelli di occupazione e su stipendi e salari, ma -come detto- è *in primis* sanitaria. Tale situazione -come ben noto- ha influenzato la vita di tutti i giorni dei consumatori; le persone escono meno, si vedono meno (avendo così meno occasioni formali e informali di scambio), spendono meno. Per molti mesi (e ancora adesso in parte) alcuni canali distributivi sono stati chiusi, in particolare tutto il canale d'impulso è stato fortemente penalizzato (bar, tabacchi, autogrill, ecc.); quindi, al di là delle considerazioni macroeconomiche sul cioccolato e sui tassi di crescita in periodi di crisi, va tutto riportato ad una crisi nuova e senza precedenti.

4. A rendere ancora più complesso questo scenario è il fatto che la crisi è davvero globale. Tanto che Ferrero ha risentito molto della difficile situazione in alcune categorie di mercato, quelle cioè:

- dove buona parte delle vendite avviene attraverso il canale di impulso (bevande, *snack*, tic-tac)
- nelle occasioni formali, come il Natale o la Pasqua. Infatti le persone (in particolare a Natale) si sono incontrate pochissimo, se non in famiglia, venendo quindi a mancare tutte quelle micro-occasioni (il “piccolo pensiero”) in cui, visto il periodo dell'anno, il cioccolatino è molto consumato e dunque regalato ed apprezzato.

4.1. In risposta alla pandemia, a livello sociale, Ferrero ha voluto dare una risposta concreta per far sentire ai consumatori la propria vicinanza: “Come *Ferreriani*, stiamo tutti lavorando insieme per gestire e adattarci alla costante evoluzione di questa situazione globale senza precedenti di COVID-19. La salute e la sicurezza dei dipendenti, dei consumatori e delle comunità rimangono una priorità assoluta e prioritaria per Ferrero. Speciali misure precauzionali e igieniche sono state adottate nelle nostre strutture in tutto il mondo”. Inoltre, è stato creato un *team* di monitoraggio del coronavirus a livello di Gruppo per garantire che tutte le misure preventive e di controllo possano essere efficacemente monitorate, formulate e implementate a livello globale. “In Ferrero, inoltre, ci dedichiamo alle comunità locali in cui operiamo da

spiegazioni addotte per giustificare la natura anticiclica del prodotto, il fatto che sia una valida alternativa al più costoso alcol, come strumento di “consolazione”.

oltre 70 anni. In questa situazione senza precedenti e impegnativa, abbiamo sostenuto le nostre comunità effettuando principalmente donazioni in natura di forniture mediche come più di 10.000 paia di guanti, 45.000 mascherine e 33.500 flaconi di disinfettanti per le mani, diffondendo un po' di felicità in tutti in tutto il mondo donando più di 550.000 chili di prodotto a personale medico, bambini e persone bisognose”⁷³.

IV.3. Politiche commerciali dei principali competitors

1. Rispetto ad altre aziende e rispetto ai principali concorrenti, la Ferrero ha reagito in modo unico per ottenere un vantaggio competitivo e quindi un successo rispetto ad altre imprese concorrenti, che al contrario possono aver sofferto in modo più significativo. Ovviamente non si può affermare che vi sia un unico modo per fronteggiare una crisi (ed anzi la stessa crisi), e affermare che questo stesso sia il più vincente.

2. Le strategie utilizzate dalle principali aziende operanti nel settore sono molteplici. Si può fare riferimento alla bevanda “Aperol” (Gruppo Campari), che ha dato per scontato che la pubblicità fosse percepita come tale dall’utenza, che dunque la sapesse interpretare e decodificare; ha continuato a proporre lo “spritz”, confidando che la gente lo attendesse e lo consumasse ancor più quando sarebbe stato possibile in occasione di un evento sociale.

Altre aziende ancora come ad esempio “Conad”, hanno inteso realisticamente la situazione, pubblicizzando il presente e facendo immedesimare il consumatore nella pandemia, tanto da rappresentare nelle campagne pubblicitarie la spesa quotidiana fatta in mascherina.

Altre aziende ancora hanno girato gli *spot* nelle case private, in famiglia, così da limitare l’attività esterna e nel rispetto dei protocolli di sicurezza, rappresentando ciò che concretamente faceva quella famiglia (es. “Vodafone”) e la tipologia di consumo che preferiva.

Uno dei principali *competitor* nel settore *F&B* come “Barilla” invece, ha dato un motivo di speranza e di orgoglio nazionale (la pasta si consuma e l’Italia ce la farà). Infine, altre aziende hanno utilizzato un approccio più prudente, piano piano diminuendo la comunicazione; nella consapevolezza che alcuni prodotti sarebbero andati venduti anche senza lo sfruttamento commerciale, ovvero insistendo solo su

⁷³ www.ferrero.com/response-to-covid-19.

prodotti anticiclici. Così ha fatto Ferrero; una campagna tattica, strategica, contando sul fatto che l'italiano costretto a casa è divenuto necessariamente un “panificatore” e dunque ... ha usato Nutella.

2.1. Nonostante non si possa affermare che quella della Ferrero sia stata l'unica strategia competitiva vincente, tale strategia di *communication mix*⁷⁴ ha avuto risvolti economici molto positivi per l'Azienda portandola ad essere una delle poche imprese che sono riuscite a mantenere quasi inalterati i propri obiettivi di vendita pre-Covid.

IV.3.2 – Caso Nestlé

1. In un settore competitivo come quello del *F&B*, è necessario, e quindi risulta essere essenziale come abbiamo già detto, osservare i vari *competitors* che operano nel mercato di riferimento.

In questo contesto gli esempi cui si può fare riferimento possono essere innumerevoli, ma in questa sede -oltre agli accenni già svolti nel par. che precede- verranno analizzati quelli che più influenzano o che hanno influenzato il mercato in un periodo storico caratterizzato dalla pandemia e quindi dalla citata crisi globale; seppure un *focus* più approfondito è svolto sulla Ferrero (che ha ancor più valorizzato il settore delle creme spalmabili, con la sua Nutella), va certamente analizzato -come *case study*- anche quello afferente la Nestlé.

2. Cercando di far fronte ad un periodo di crisi e di incertezza come quello causato dalla pandemia, anche la Nestlé (che -come noto- possiede il marchio “Perugina”) ha voluto rispondere “presente” cercando di ritagliarsi un posto importante nel mercato delle creme spalmabili. Infatti, a quasi cent'anni dall'uscita dei Baci Perugina (1922), la Nestlé ha voluto lanciare il suo nuovo prodotto ovvero la “*Crema Baci*”, utilizzando quindi un brand già noto per farne un prodotto diverso in sé e diversificato come pubblico. “A quasi 100 anni dalla nascita del Bacio, il cioccolatino nato nel 1922 dall'intuizione di Luisa Spagnoli, Baci Perugina è in continua evoluzione, dandone conferma con l'arrivo di una nuova creazione destinata ad appagare l'attesa e il desiderio di molti. La Crema Baci è la grande innovazione di quest'anno, creata per

⁷⁴ Il *Communication mix* è un insieme di elementi che costituiscono un piano di comunicazione del concetto di *marketing*: il campo, la forma, i mezzi e gli strumenti della comunicazione. Il *Communication mix* è un insieme di servizi suddivisi in quattro categorie: pubbliche relazioni; *business break*; promozioni; attività di persuasione dei venditori; vendita diretta; Altri (*packaging*, punto vendita, esposizione).

far vivere una vera e propria esperienza di gusto nuova e avvolgente che nasce dal cuore di Baci⁷⁵.”

2.1. Come altre aziende dolciarie, dunque, anche Nestlè ha puntato su un nuovo prodotto correlato alla crema spalmabile, sulla scia di Nutella; ciò in quanto, specie in questo periodo pandemico, il consumo di cioccolato e crema spalmabile ha visto un netto aumento di utilizzo poiché i consumatori hanno riscoperto la passione per il *comfort food*⁷⁶; e questo anche in mercati esteri come in quello francese, dove le vendite di Nutella sono enormemente cresciute⁷⁷. Anche nel nostro Paese i numeri sembrano parlare chiaro dove Nutella copre l’82% del mercato nazionale. Non è un caso, allora, che, vista la crescita di consumo del prodotto “crema spalmabile” anche altre aziende puntino a questo tipo di prodotti da personalizzare; sempre però cercando di collegarlo -come già detto- a *brand* già conosciuti essendo naturalmente difficile entrare in un mercato consolidato e dominato da un produttore. Ecco che accanto alla storica Nutella, è stata la volta di Barilla con la crema “Pan di Stelle” (per gli amanti dei biscotti al cacao della Mulino Bianco) e ora -come detto- entra nel mercato anche la nota Perugina⁷⁸, evidentemente ritenendo Nestlè che ci sia ancora mercato nel settore delle creme spalmabili, forse per il forte clima di incertezza ancora causato dal virus⁷⁹.

IV.4 – Il “fenomeno” Nutella

1. Per coloro che non dovessero conoscere questo prodotto della Ferrero, nonostante ciò sia altamente improbabile, data la sua notorietà, la Nutella è il prodotto di punta del Gruppo Ferrero, la crema spalmabile per eccellenza, amata dagli italiani e invidiata da tutto il mondo.

Ferrero ha avuto un *boom* nella Nutella -già presente in 42 Paesi- in periodo Covid, tanto che la relativa vendita che ha rappresentato circa la metà del fatturato aziendale; un utilizzo diffuso da parte dei consumatori che l’hanno apprezzata non solo alla prima

⁷⁵ www.nestle.it.

⁷⁶ *Comfort food*: con questo termine si indicano gli alimenti o i piatti che pervadono di un senso di piacere chi li consuma, che soddisfano un bisogno emotivo e sono noti per la sensazione di benessere che regalano al corpo.

⁷⁷ https://www.corriere.it/economia/aziende/20_giugno_09/nutella-seduce-francia-il-lockdown-conquistato-milione-nuovi-consumatori; F.TORTORA del 9 giu. 2020.

⁷⁸ www.investireoggi.it/economia/nestle-sfida-nutella-e-lancia-sul-mercato-la-crema-spalmabile-al-gusto-baci-perugina. C. LANARI, del 18 feb. 2021.

⁷⁹ www.financialounge.com/news/2021/02/18/nestle-crema-baci-perugina. M. VENINI del 18 feb. 2021.

colazione ma anche inserita nella cornice della vita quotidiana. Questo ha consentito all’Azienda di crescere e di (quasi) raggiungere gli obiettivi prefissati ante pandemia. Il Covid non ha fermato la crescita di Ferrero Commerciale Italia, che nonostante la pandemia nell’arco del periodo 1° settembre 2019 - 31 agosto 2020 ha registrato una crescita delle vendite sul mercato nazionale del 3,5% a valore, con un fatturato di 1.527,1 milioni di euro contro i 1.475,5 milioni dell’anno precedente. L’utile è stato di 36,3 milioni di euro, in crescita di 1,2 milioni. Ferrero Spa, *holding* delle attività italiane, ha generato un utile di 223,3 milioni, in crescita di 1,1 milioni. «La *performance* delle vendite sul mercato nazionale (distribuzione moderna, negozi tradizionali e *discount*) dell’insieme dei prodotti Ferrero è stata caratterizzata da una crescita sia a valore che a volume, con relativi incrementi delle quote di mercato» si legge in una nota dell’azienda di Alba. È stato fondamentale per questo risultato il contributo del *brand* Nutella, sia con la classica crema spalmabile che con i nuovi e ormai famosi Nutella Biscuits⁸⁰, che durante le prime settimane dal lancio erano introvabili.

2. La pandemia -come già detto- ha messo in evidenza un nuovo *trend*, quello della “panificazione”⁸¹. Le famiglie italiane hanno riscoperto la cucina in casa, abbiamo tutti cucinato, fatto pizze, pane, focacce, torte, brioches..., perché? Le persone hanno trovato così un modo per passare il tempo ed il cibo è certamente un antidepressivo e il cioccolato lo è ancor di più.

Inoltre, nel periodo pandemico, l’Azienda si è resa conto che si è rafforzata la relazione con il pane, inteso come cibo. Il pane è un alimento, forse è l’alimento. È di fatto la cosa più semplice che esista al mondo. Vero o non vero da un punto di vista nutrizionale, il pane è un simbolo di buon cibo, ma anche di casa, di famiglia. Pane e nutella. Fortemente sfruttato dalla Ferrero, che è riuscita a collegare il pensiero di pane e Nutella ad un concetto di serenità, calma e famiglia.

2.1. È in questo contesto che la Ferrero con la Nutella è riuscita a “cogliere l’attimo”, modificando “in corsa” la propria strategia e così “supportando” le persone nel senso appena detto.

⁸⁰www.lastampa.it/cuneo/2020/12/23/news/la-pandemia-non-frena-il-successo-dei-prodotti-ferrero-le-vendite-in-italia-sono-cresciute-del-3-5-per-cento-1.39694378. R. FIORI del 23 Dic 2020.

⁸¹ Per panificazione si intende il processo di produzione del pane, cioè la produzione di un prodotto ottenuto dalla fermentazione, cui segue una lievitazione, e successiva cottura in forno di un impasto a base di farina cereali, acqua, eventuali altri ingredienti. In questo contesto si fa riferimento al processo di panificazione al fatto che molte famiglie hanno cominciato a cucinare di più in casa.

Nutella ha così colto questa tendenza lanciando il proprio progetto di coinvolgimento del consumatore, il quale consiste in un'azione pubblicitaria affiancata ad una azione di "dialogo" da parte del prodotto al consumatore: *i) spot* in onda in tutti i continenti; *ii) sito internet* con ricette; *iii) retro-etichette* con ricette; *iv) partnership* con chef/cuochi (come ad esempio Benedetta Rossi).

Le persone hanno mostrato spontaneamente un nuovo comportamento, nuovi *insight* e Nutella ne ha colto l'opportunità, raggiungendo diversi obiettivi e cioè aumentando le occasioni di consumo (non solo alla prima colazione) del prodotto; allargando il *target* del consumatore e passando da chi la spalma (solamente) a chi (anche) la usa come ingrediente; in conseguenza è aumentata la penetrazione del prodotto nelle case. L'azienda è riuscita a rispondere così positivamente ad un periodo di crisi, cambiando, come accennato, tempestivamente le proprie strategie competitive e cimentandosi in un mercato nel quale già era dominante ma diventando punto di riferimento per i consumatori in un periodo nel quale di punti di riferimento ve ne erano (e ve ne sono) ben pochi.

3. Grazie a questo avvicinamento ai consumatori, cresce il valore del marchio. Oggi la Ferrero è uno di quei *brand* che possono essere definiti come *Love Brand*, vicino al suo consumatore nei momenti che contano. Un *Love brand* è, infatti, secondo alcune teorie di *marketing* di inizio Duemila⁸², un *brand* in grado di creare una relazione unica nel suo genere con i consumatori, relazione in cui la fedeltà va ben oltre le scelte razionali. I *lovemark* trascendono i *brand*, raggiungono il cuore del consumatore tanto quanto la mente, creando intimità e connessioni emotive tali che non può vivere senza di loro: "porta via un *brand* e le persone troveranno un sostituto; porta via un *lovemark* e le persone protesteranno per la sua assenza"⁸³.

IV.5 - Ferrero e i gelati

1. Quando si parla di innovazione, il Gruppo Ferrero è certamente uno dei pionieri. In tempi ancor più recenti, e ancora in periodo di Covid, ecco che l'Azienda lancia un nuovo segnale di stabilità e di crescita: consapevole che in un periodo di crisi le imprese più forti si devono innovare, la Ferrero lancia la nuova linea dei gelati confezionati. Entrando in nuovo mercato già molto competitivo, anche l'Azienda di

⁸² B. CARROLL e A.C. AHUVIA *Some antecedents and outcomes of brand love*, *Marketing Letters*, vol. 17, 2, 2006, pp. 79-89.

⁸³www.insidemarketing.it/glossario/definizione/love-brand. del 21 sett. 2019.

Alba vuole dire la sua, mirando a conquistare una nuova fetta di mercato ed una nuova clientela, non solo nell'ambito del mercato italiano, ma rivolgendosi anche a Francia, Austria, Germania e Spagna, cioè a quei Paesi europei nei quali la casa della Nutella è già presente.

Un debutto che promette di rimescolare le carte sul mercato dei gelati confezionati. Lo annuncia il Gruppo Ferrero che ha appena lanciato una linea di prodotti destinati alla grande distribuzione.

Si tratta di un cambio di passo importante per diversi motivi. Il primo, e più importante, è il fatto che tutto il processo di ricerca e sviluppo sul prodotto e l'intera fase di produzione è in capo al Gruppo Ferrero e non ad una *partnership*. In secondo luogo, la Ferrero mira a superare una "criticità" del suo principale prodotto: essendo una azienda che vende principalmente cioccolato, ha poco mercato durante i periodi più caldi. L'estate, infatti, è nemica del cioccolato, il caldo afoso, le temperature elevate, l'umidità, sono tutte condizioni che rendono praticamente impossibile consumare il cioccolato tanto che molte aziende scelgono di non mettere in vendita alcuni dei loro prodotti durante i mesi più caldi dell'anno⁸⁴. "Durante l'estate anche la Ferrero applica politiche di ritiro dei propri prodotti, infatti le *praline* (in particolar modo "Rocher") vengono ritirate da tutti i punti vendita per evitare che il caldo le danneggi e vengono reintrodotte solo in autunno. Quindi, grazie all'arrivo dei gelati, i consumatori potranno finalmente avere una valida alternativa da gustare tutto l'anno"⁸⁵.

2. L'intero mercato dei gelati confezionati vale soltanto in Italia complessivamente 1,9 miliardi di euro e nella Gdo⁸⁶, in particolare, viene venduto il 60% del totale dei gelati confezionati acquistati nel Paese, per un valore pari a 1,2 miliardi. Si tratta del terzo segmento, per volumi, nel comparto del dolciario confezionato venduto a scaffale⁸⁷.

La strategia di Ferrero in Italia si concentrerà su due specifiche categorie di prodotto: gli "stick" [il marchio Ferrero Rocher nelle versioni classica e fondente, e Raffaello], e i ghiaccioli [con Estathé Ice, al gusto di limone e pesca⁸⁸]. Cinque ricette facilmente

⁸⁴ www.davesamericanfood.com/come-conservare-il-cioccolato-durante-lestate-nostri-consigli. 13 giu. 2019.

⁸⁵ <https://gazzettadelsud.it/speciali/terra-e-gusto/2021/04/13/ferrero-entra-nel-mercato-dei-gelati-confezionati-36be8803-a7ae-443e-a350-fd356c1e0b56>. 13 apr 2021

⁸⁶ Grande distribuzione organizzata, il moderno sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura.

⁸⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-debutta-ricco-mercato-gelati-confezionati-19-miliardi-valore-gli-stecchi-e-ghiaccioli-AEcw5h>. F. GRECO del 13 apr 2021

⁸⁸ In un primo momento erano prodotti "grazie all'ulteriore rafforzamento della sinergia con la gelateria Comaker (ICFC) leader mondiale spagnolo specializzato nello sviluppo e nella produzione di prodotti

ricognoscibili saranno distribuite in tutti i canali della Grande distribuzione organizzata sin da aprile 2021. L'obiettivo è diventare un *player* importante nel mondo del gelato confezionato al dettaglio e cercare di formulare nuove regole per il settore, un po' come il biscotto alla Nutella⁸⁹, che in pochi mesi è diventato il biscotto più consumato in Italia⁹⁰.

per il gelato, con più di 55 anni di esperienza, dove il Gruppo Ferrero ha acquisito il controllo nel 2019»; la produzione e la vendita di tale prodotto è risultata facilitata e ottimizzata, massimizzando così i risultati di vendita. Successivamente, dal 2020 Ferrero si occupa direttamente della produzione, grazie alle competenze maturate dopo la collaborazione con ICFC.

⁸⁹ Nutella Biscuits: "Il lancio di Nutella Biscuits sul mercato italiano è da considerarsi il più importante nella storia del largo consumo in Italia da quando abbiamo i dati - osserva Angelo Massaro, *General Manager* IRI. Ad un anno dal lancio il prodotto ha realizzato oltre 141 milioni di euro a *sell out*, con una quota di circa l'8,5% del mercato dei biscotti. Considerato che il mercato dei biscotti in Italia è cresciuto del 13%, o di 185 milioni di euro in valore assoluto, è evidente come la crescita sia trainata per oltre il 75% da Nutella Biscuits". (www.ilsole24ore.com).

⁹⁰ Ancora www.ilsole24ore.com/art/ferrero-debutta-ricco-mercato-gelati-confezionati-19-miliardi-valore-gli-stecchi-e-ghiaccioli.

Conclusioni

L'analisi del comportamento della Ferrero, multinazionale su scala globale, durante il periodo di pandemia di Covid-19, si è illustrato alla luce delle analisi teoriche sulla crescita e sulla gestione strategica che le Imprese pongono in essere per raggiungere ed ottimizzare un vantaggio competitivo, su cui ci si è soffermati nella parte iniziale del presente lavoro. Proprio la peculiare recezione da parte della Ferrero di tali teorie rappresenta una risposta unica alla crisi, così da poter rispondere alle domande se essa è riuscita a fronteggiare il periodo di pandemia ovvero se è riuscita a mantenere la posizione di mercato ovvero a migliorarla nel proprio settore.

Lo studio ha preso le mosse da un articolo de "La Stampa" datato 23 dicembre 2020, il quale affermava che "Il Covid non ha fermato la crescita di Ferrero, che nonostante la pandemia nell'arco del periodo 1° settembre 2019 al 31 agosto 2020 ha registrato una crescita delle vendite sul mercato nazionale". Da questo presupposto, è iniziata un'analisi più approfondita dell'Azienda: sono state prese in considerazione le novità che la Ferrero ha introdotto nel mercato. Si è fatto riferimento al rafforzamento del marchio Nutella e al processo di innovazione dato dal lancio di nuovi prodotti. Nel primo caso la Ferrero ha stravolto la propria strategia di comunicazione immettendo un numero minore di pubblicità dei propri prodotti. Infatti, l'Azienda a differenza di altre imprese ha puntato molto sul consumatore affidandosi alla propria forza e al fatto che i suoi prodotti, a base di cioccolato, siano di fatto beni di conforto. Il decremento della spesa degli investimenti sulle pubblicità, e la sua specifica funzione di produzione di beni rifugio, necessari in un periodo di crisi sanitaria e di *lockdown*, ha portato dunque ad un successo dell'Azienda ottenendo un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti. Nel secondo caso, attraverso l'innovazione strategica, ovvero il processo attraverso cui si aggiorna la strategia aziendale per far crescere sempre di più la propria attività, la Ferrero ha voluto lanciare un nuovo prodotto (la nuova linea dei gelati confezionati: Ferrero Rocher nelle versioni classica e fondente, e Raffaello) dando prova di forza e stabilità economica, sempre con uno sguardo rivolto al futuro dell'Impresa. In quest'ottica di investimenti nei propri prodotti e di innovazione strategica, la Multinazionale Italiana, è riuscita a far fronte ad un periodo nel quale molte realtà hanno avuto notevoli difficoltà, andando a rafforzarsi ancor più nel settore *F&B* diventando punto di riferimento per molti consumatori e per il Paese.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, IGOR. *Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion*. Milano, Mcgraw-Hill, 1965.
- CARROLL, BARBARA. AHUVIA, AARON. *Some Antecedents and Outcomes of Brand Love*. New York: Marketing Letters, Vol. 17, No. 2, pp. 79-89, 2006.
- COASE, RONALD. *The Nature Of The Firm*. Federal Reserve Bank Of Dallas: Economic Insights Volume 8, Number 3, 1937.
- COHEN, KALMAN. CYERT, RICHARD. *Strategy: Formulation, Implementation, And Monitoring*. University Of Chicago: The Journal Of Business, Vol. 46, 3, pp. 349-67, 1973.
- COMMONS, JOHN. *Institutional Economics: Its Place In Political Economy*. New York: The Macmillan Company, 1934.
- FONTANA, FRANCO. CAROLI, MICHELE. *Economia E Gestione Delle Imprese*. Milano: Mc Graw Hill Ed, 2017.
- GALIZZI, GIOVANNI. VENTURINI LUCIANO. *L'innovazione Nel Sistema Agro-Alimentare*. Milano: Rivista Internazionale Di Scienze Sociali, 1995.
- GHEMAWAT, PANKAJ. *Strategie Aziendali E Contesti Competitivi*. Roma: Carocci Editore, 2007.
- KENNETH, ANDREWS. *Concepts Of Corporate Strategy*. Milano: Mcgraw-Hill Education, 1994.
- LEVITT, THEODORE. *Marketing Myopia*. Boston: Harvard Business Review, 1960.
- MENINI, ANDREA. PARBONETTI, ANTONIO. *Strategie E Performance Nel Food & Beverage Italiano*. Firenze: Atti Dei Georgofili pp. 435-449, 2015.
- MILES, RAYMOND. SNOW, CHARLES. *Organizational Strategy, Structure, And Process*. New York: The Academy Of Management Review Vol. 3, No. 3 Pp. 546-562, 1978.
- PENROSE, EDITH. *The Theory Of The Growth Of The Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: Simon & Schuster, 1980.
- PORTER, MICHAEL. *Il Vantaggio Competitivo*. Torino: Einaudi, 2004.
- SCHUMPETER, JOSEPH. *Teoria Dello Sviluppo Economico*. Milano: Mondadori, 1934.

SITOGRAFIA

www.istat.it/it/files/2016/10/IWP_16_2016.

www.federalimentare.it/documenti/IndustriaAlimentare_CuoreDelMadeInItaly. Atti del Convegno Industria alimentare: cuore del made in Italy, Roma, 8 maggio 2019.

www.cegeka.com/it/blog/la-pianificazione-della-produzione-nel-settore-food-beverage. C. SELLA del 15 ott. 2019.

www.economyup.it/innovazione/trasformare-la-crisi-in-opportunita-non-e-uno-slogan-ecco-perche-e-come-farlo/#Perche_la_crisi_puo_essere_unoportunita_per_gli_innovatori.

A. CAVALLARO e A. GASCHI del 23 giu. 2020.

www.innovationpost.it/2020/11/13/ecco-perche-e-come-linnovazione-cresce-sempre-nei-periodi-di-crisi, S. CASINI del 13 nov. 2020.

www.ilsole24ore.com/art/il-rilancio-la-crisi-un-azienda-tre-ce-fa. L.ORLANDO, 20 mar. 2019.

www.studiocentromarketing.it/produrre-clienti/lanciare-un-nuovo-prodotto.

www.glossariomarketing.it.

www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr. B. TRIGARI del 20 lug. 2021.

www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia.

www.ferrero.it/I-valori-fondanti.

www.jemib.it/2021/04/27/impatto-del-covid-19-sul-comportamento-dei-consumatori. S. MASRI del 27 apr. 2021.

www.ferrero.com/response-to-covid-19.

www.nestle.it.

www.investireoggi.it/economia/nestle-sfida-nutella-e-lancia-sul-mercato-la-crema-spalmabile-al-gusto-baci-perugina. C. LANARI, del 18 feb. 2021.

www.financialounge.com/news/2021/02/18/nestle-crema-baci-perugina. M. VENINI del 18 feb. 2021.

www.lastampa.it/cuneo/2020/12/23/news/la-pandemia-non-frena-il-successo-dei-prodotti-ferrero-le-vendite-in-italia-sono-cresciute-del-3-5-per-cento-1.39694378. R. FIORI del 23 Dic 2020.

www.insidemarketing.it/glossario/definizione/love-brand.

del 21 sett. 2019.

www.davesamericanfood.com/come-conservare-il-cioccolato-durante-lestate-nostri-consigli. 13 giu. 2019.

<https://gazzettadelsud.it/speciali/terra-e-gusto/2021/04/13/ferrero-entra-nel-mercato-dei-gelati-confezionati-36be8803-a7ae-443e-a350-fd356c1e0b56>. 13 apr 2021.

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-debutta-ricco-mercato-gelati-confezionati-19-miliardi-valore-gli-stecchi-e-ghiaccioli-AEcw5h>. F. GRECO del 13 apr 2021.