

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

CAPITOLO 1: L'analisi di mercato secondo l'analisi P.E.S.T.E.L.	2
1.1: La Legge dei tre settori: il settore secondario e l'industria agro-alimentare.	4
1.2: Cenni di storia: la nascita dell'industria dei surgelati.	5
1.3: L'analisi aziendale: il metodo P.E.S.T.E.L.	6
1.4: I fattori politici.	7
1.5: I fattori economici.	9
1.6: I Fattori Sociali.	12
1.7: I Fattori tecnologici.	14
1.7: I fattori ambientali.	16
1.8: I Fattori legali.	18
CAPITOLO 2: Il modello di analisi delle cinque forze di Porter.	24
2.1 Il primo fattore del modello: I prodotti sostitutivi.	26
2.2 Il secondo fattore del modello: I concorrenti diretti.	26
2.3 Il terzo fattore del modello: La minaccia di nuove entrate.	32
2.4 Il quarto fattore del modello: Il potere contrattuale degli acquirenti.	35
2.5 Il quinto fattore del modello: il potere contrattuale dei fornitori.	38
CAPITOLO 3: L'analisi empirica del mercato dei surgelati attraverso il caso Soavegel.	39
3.1: Il metodo P.E.S.T.E.L impiegato per l'analisi dell'azienda Soavegel.	39
3.2: La matrice di Porter impiegata per l'analisi di mercato dell'azienda Soavegel.	45
CONCLUSIONI.	48
BIBLIOGRAFIA.	49
SITOGRAFIA.	52

INTRODUZIONE.

Gli alimenti surgelati sono presenti in Italia da circa quarant'anni ed, al loro esordio, non raccolsero immediatamente entusiastici consensi, rimanendo i loro consumi per alcuni tempi a livelli relativamente bassi. Tuttavia nel medesimo periodo gli alimenti surgelati erano però già un'importante realtà negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e nei paesi scandinavi, perciò riuscire a vendere prodotti surgelati ai consumatori italiani rappresentava una sfida complessa ma affascinante dalla prospettiva dei potenziali guadagni. Non era però d'altra parte sufficiente valorizzare unicamente la loro capacità alimentare né riuscire a soddisfare nel breve periodo le esigenze richieste dagli stessi consumatori bensì era necessario rendere i surgelati un alimento stabile all'interno della dieta dell'italiani, coniugando le offerte del mercato alimentare con le nuove tendenze culturali e sociali della seconda metà del secolo scorso. Allo stesso modo anche attualmente, le scelte alimentari che si sono affermate, rispecchiano il cambiamento economico e sociale globale, che trova poi concretizzazione nei comportamenti di acquisto della popolazione. I nuovi valori affermatasi a seguito dei processi dell'industrializzazione, della globalizzazione e della modernizzazione, con le loro evidenti conseguenze negative, hanno portato lo sviluppo di tendenze, in parte opposte, e si cercano ora cibi sempre più salutari che rispondano alle esigenze di sostenibilità sociale ed ambientale, verso le quali anche la legge ha dimostrato grande attenzione attraverso una severa regolamentazione. Le scelte alimentari dei tempi moderni, infatti, non sono più orientate unicamente alla soddisfazione di esigenze nutrizionali o dietetiche, ma devono essere coniugabili con le nuove abitudini di vita, condizionate dall'individualismo e dalla competitività lavorativa, in una prospettiva sempre più improntata al guadagno e dunque alla velocità. Perciò si preferiscono alimenti sani e meno elaborati possibili, preferibilmente a base vegetale, da poter consumare in tempi limitati anche fuori dalle mura domestiche. Inoltre, sempre come risultato di questi elementi, emerge una forte attenzione per la limitazione degli sprechi e la riduzione delle malattie, legate ad una cattiva alimentazione, drasticamente limitando il consumo di cibi con un alto contenuto di zuccheri. Pertanto l'importanza dell'alimentazione e del cibo continua a crescere in modo

direttamente proporzionale all'attenzione verso il proprio corpo e la propria salute: gli alimenti assumono anche il nuovo ruolo di sostanze risanatrici e di controllo delle condizioni di vita. Questa meticolosa cura verso la qualità del cibo ha portato però anche all'aumento dei prezzi con un'altrettanta riduzione della capacità di acquisto di molte famiglie. Dunque per riuscire a considerare tutte queste variabili per pianificare al meglio le strategie di marketing della propria azienda, è necessaria una altrettanto vasta e precisa indagine di mercato per la quale ci si affida tendenzialmente all'utilizzo delle variabili P.E.S.T.E.L (Politica, Economica, Sociale, Tecnologico) e del modello di Porter, o delle cinque forze competitive, per valutare il settore economico nel quale le aziende sono inserite, in questo caso il settore dei surgelati, e le sue caratteristiche in base alle quali costruire un vantaggio competitivo per l'azienda. Inoltre l'attenzione di questa tesi si rivolge poi nello specifico all'azienda del settore dei surgelati Soavegel s.r.l, per ottenere un riscontro empirico ancora più completo.

CAPITOLO 1: L'analisi di mercato secondo l'analisi P.E.S.T.E.L.

1.1: La Legge dei tre settori: il settore secondario e l'industria agro-alimentare.

Facendo riferimento alla legge economica dei tre settori¹, sviluppata a partire dal 1940 dagli economisti britannici Fisher e Clark per analizzare il nuovo sistema economico degli inizi del XX secolo, tutte le attività umane in grado di produrre valore economico possono essere raggruppate in tre macrosettori: il settore primario, il secondario ed il terziario. Questa teoria di analisi è poi stata integrata dagli studi di Jean Fourastiè, il quale, attraverso la creazione di un modello economico per ciascun tipo di civiltà umana, a seconda della distribuzione della forza lavoro tra i settori, ha così intuito e descritto le progressive dinamiche evolutive dell'economia. Infatti bisogna conservare come del tutto valida l'intuizione fondante di questo modello di indagine, secondo cui ciascuna fase dello sviluppo economico di un paese corrisponde in maniera diretta alla progressiva perdita di importanza del suo settore caratterizzante, a favore del successivo. Nonostante il superamento di questa teoria, poi modificata e perfezionata nel tempo dalle scienze economiche, per la nascita di altri settori e per l'irreversibile trasformazione del sistema economico mondiale in post-industriale², si presenta ancora efficiente il suo scopo iniziale, volto allo studio dei vari settori produttivi per valutare un'attività economica e la sua eventuale espansione o contrazione. Condividendo questa finalità come presupposto imprescindibile della trattazione, dapprima appare necessario esaminare proprio il settore di appartenenza dell'azienda Soavegel, ossia l'industria dei surgelati, in tutte le sue qualità specifiche e costanti, senza trascurarne però l'inevitabile progresso.

¹C. Clark, *The Conditions of economic progress*, Macmillan, 1957.

²S. Ortino, *La struttura delle rivoluzioni economiche*, Cacucci, 2009.

Dunque questa rientra nel settore secondario³, categoria economica delle attività legate alla trasformazione delle materie prime in beni o prodotti finiti a valore aggiunto⁴, che possono essere già commercializzati ai consumatori finali. A questo settore appartengono perciò industrie di ogni tipo, i cui metodi di lavorazione, hanno ovviamente subito numerose modifiche a seguito delle quattro rivoluzioni industriali, che ne hanno reso sempre più integrata e veloce la produttività nonché più elevata la qualità dei prodotti. Nello specifico l'industria agroalimentare, finalizzata alla trasformazione dei prodotti agricoli in prodotti pronti per la grande distribuzione, abbraccia un numero elevatissimo di sottoinsiemi specializzati, occupando ciascuno una posizione determinata all'interno della filiera di produzione⁵: tra questi figura l'industria di conserva, per la conservazione degli alimenti freschi nel lungo periodo. La conservazione degli alimenti può avvenire secondo metodologie disparate, raggruppate in tre tipi principali: la trasformazione fisica, quella nel tempo e quella nello spazio. La conservazione tramite refrigerante afferisce alla seconda di queste categorie in quanto i prodotti alimentari subiscono manipolazioni chimiche, biochimiche e fisiche tali da aumentarne la resistenza all'alterazione nel tempo, permettendo così di conservare i principi nutritivi e di ritardare i processi di deterioramento inarrestabili per il prodotto.

1.2: Cenni di storia: la nascita dell'industria dei surgelati.

La storia di questo nuovo genere alimentare nasce nel 1930, anno in cui il biologo ed imprenditore newyorkese Clarence Birdseye, decise di offrire all'interno dei suoi undici negozi in Massachusetts, carne e pesce surgelati, oltre a frutta e verdure, promettendone la continua freschezza: è dunque dal 6 Marzo di quell'anno che ufficialmente si riconosce l'ingresso di questo nuovo prodotto sul

³The Core Team, L'Economia. Comprendere il mondo che cambia, Il Mulino, 2018.

⁴Il valore aggiunto corrisponde alla misura dell'incremento del valore rispetto a quello iniziale dei beni e/o servizi, acquistati dall'impresa, prima di essere sottoposti al processo di produzione.

⁵Con questa espressione si indica l'insieme dei processi che si occupano di trasformare una materia prima in un prodotto finito.

mercato. Per questo la nascita e l'evoluzione dei prodotti surgelati ha rivoluzionato di fatto le abitudini alimentari su scala mondiale, imponendosi nell'economia globale ed influenzandone inevitabilmente anche il mercato, nell'ambito dei consumi. D'altra però, come ogni attività economica, subisce anch'essa l'influenza di numerosi fattori, tra loro eterogenei, sia esterni che interni. Ora portandosi dal macroambito del settore secondario a quello più specifico dell'industria dei surgelati, per una sua analisi compiuta, è necessario considerare proprio tutti quegli elementi che ne condizionano la produttività e l'andamento.

1.3: L'analisi aziendale: il metodo P.E.S.T.E.L.

Pertanto si sceglie qui di avvalersi dello strumento di analisi PESTEL⁶, una metodologia statistica di pianificazione strategica, estremamente diffusa nell'ambito del marketing aziendale, che si concentra su macrofattori esterni in grado di determinare le tendenze aziendali. A fondamento di questo strumento vi è la medesima ideologia alla base della teoria dei tre settori, menzionata al principio della trattazione: ogni industria o insieme di industrie a delimitare un settore economico, rappresenta un ecosistema sì caratteristico ma aperto, dunque in continua interazione con l'ambiente circostante con cui scambia e da cui recepisce, anche involontariamente, informazioni, idee, impressioni. La stessa etimologia dell'espressione "PESTEL" -in realtà un acronimo- rivela nell'immediato quali siano i caratteri al centro della valutazione: P da fattori politici, E da fattori economici, S da fattori sociali, E da fattori ambientali ed infine L da fattori legali. Pertanto attraverso l'analisi P.E.S.T.E.L si cerca di rendere consapevole il rapporto tra l'azienda e l'ambiente esterno, tale da poterlo orientare o quanto meno prevedere, disponendo risposte efficienti e diversificate a seconda delle necessità.

⁶T. Del Marmol, S. Rossi, Analisi PESTLE: Comprendere e pianificare l'ambiente aziendale, 50Minutes.com, 2023.

1.4: I fattori politici.

Considerando la prima delle variabili del modello, adattato alla specificità dell'industria dei surgelati, bisogna dapprima inquadrare tutti gli aspetti politici che ne condizionano l'attività. Partendo dal più ampio, sicuramente non può essere trascurata la situazione politica generale del paese di riferimento in cui l'azienda opera. Infatti un contesto politico di pace e stabilità favorisce sia il mercato interno che gli scambi commerciali esterni, al contrario di un contesto di guerra e forte crisi. Di conseguenza assume particolare rilievo anche la legislazione imposta da ciascun paese circa le importazioni e le esportazioni di prodotti, che concerne direttamente l'attività di commercializzazione dell'azienda, e bisogna poi anche tener conto dell'ambito burocratico, in grado di vincolarne l'operatività interna. Inoltre, proporzionalmente alla crescente importanza del capitale umano nelle aziende, anche la normativa circa la tutela dei lavoratori, rappresentati da associazioni sindacali, incide profondamente sul branding aziendale, e dunque sulla sua immagine e sulla sua percezione da parte dei consumatori e dei dipendenti stessi, con conseguenze infine sul mercato. Ancora, in ordine alle ultime urgenze ed esigenze ambientali, anche il valore della sostenibilità, con la regolamentazione ad esso connessa, è divenuto un elemento a cui doversi indispensabilmente adeguare. Tuttavia, a partire da queste considerazioni generali, il mercato dei surgelati ha poi percorso la sua storia in modo particolarissimo. Richiamando il periodo di massima crisi dello stato della Seconda Guerra mondiale, si ravvisa una prepotente imposizione di una forte economia di guerra da parte di tutte le nazioni, coinvolte nel conflitto. Dunque affidandosi ad i principali storici ed economisti⁷, è possibile parlare di dirigismo economico, un modello fondato sulla supremazia statale in ambito economico che indirizzava le imprese e controllava le masse. Infatti, a discapito di tutti gli altri ambiti produttivi, si verificò una concentrazione della totalità delle risorse economiche verso lo sforzo bellico, con addirittura, negli Stati Uniti, una pubblica opera di convincimento da parte delle agenzie statali per la conversione delle aziende

⁷M. Harrison, U. Herbert, L. Liu, La politica economica del nazionalsocialismo, Asterios , 2018.

esclusivamente verso la produzione militare⁸. La Germania⁹ Nazista invece, totalmente dipendente dalla grande industria metallurgica e chimica per sovvenzionare l'economia di guerra, cercò di realizzare una forma di autosufficienza rispetto alle importazioni estere, con la creazione, poi rivelatasi insoddisfacente, del clearing multilaterale europeo.¹⁰ In queste circostanze di collettivismo economico, nonostante la totale soppressione di alcune attività come l'agricoltura e la produzione di beni di consumo, le politiche economiche di guerra, portarono alla prima grande diffusione dei prodotti surgelati in ordine alla necessità di razionamento del cibo: in un periodo di grande povertà, i prodotti alimentari a lunga conservazione furono privilegiati soprattutto presso i fronti di guerra, consumati principalmente dai soldati, ed in seguito anche dalle loro famiglie. Infatti proprio nel 1944, l'ingegnere ed industriale americano W. L. Maxson, inventò il primo pasto surgelato, chiamato "Strato-piastre", rivolto proprio al consumo dei soldati della Marina Militare americana e alle compagne aree nazionali. Dal punto di vista della tutela dei lavoratori invece si verificò una violenta repressione di tutti i movimenti sindacalisti operai di ispirazione socialista in Italia a partire dal primo dopoguerra con le leggi fascistissime che abolirono il diritto di sciopero a tutti i sindacati¹¹, non regolarmente riconosciuti. Lo stesso accadde per il sindacalismo nazionalsocialista tedesco: nel 1933 Hitler si occupò di smantellare dapprima l'influente sindacato socialista ADGB e subito dopo di limitare l'azione anche delle organizzazioni sindacali naziste con la successiva legislazione¹², integrandole nell'apparato burocratico statale. Perciò lo

⁸L.Neal, R. Cameron, E. Felice, Storia economica del mondo. Dalla preistoria ad oggi, Il Mulino, 2016.

⁹. Tooze, The Economic HISTORY of Nazi Regime, in Jane Caplan, ed., Nazi Germany, Oxford University Press, 2008.

¹⁰Operazione interbancaria di scambio di titoli di credito, attraverso cui la Germania Nazista evitava la fuoriuscita di valore dai suoi confini: costringeva così i suoi partner commerciali ad accettare, in cambio di derrate alimentari, manufatti finiti ma in realtà la Germania contrasse forti debiti.

¹¹M.Riazzoli, Le leggi fascistissime. Le norme che hanno riformato lo stato ed istituzionalizzato il regime, libreria universitaria.it, 2020.

¹²<https://encyclopedia.ushmm.org/content/it/article/antisemitic-legislation-1933-1939>.

sfruttamento dei lavoratori aumentò radicalmente, senza alcun controllo, e sia l'Italia che la Germania uscirono distrutte economicamente da questa guerra, al contrario degli Stati Uniti in cui, dopo la precedente crisi del '29, l'economia intraprese una parabola ascendente proprio per la ripresa della produzione industriale dell'equipaggiamento bellico, in concomitanza alla legge Affitti e Prestiti. Tuttavia gli anni della guerra furono anche gli anni dell'innovazione tecnologica ed è proprio in questo periodo che nasce, sempre ad opera di Maxson, il primo forno leggero in alluminio ed in acciaio per scaldare i pasti surgelati.

Con la fine del secondo conflitto mondiale, si impose negli Stati Uniti, a partire dal 1945, un periodo di stabilità politica e di conseguenza di prosperità economica, almeno per il ceto medio, con la rapida trasformazione della economia di guerra in un'economia di consumo. Infatti è qui che nel 1950, Jack Fisher diffuse il FrigiDinner, il primo vassoio in alluminio per pasti surgelati, il cui grande successo, fu poi seguito dall'invenzione dei fratelli Meyer, nello stesso anno, delle cene congelate, servite su vassoi con tre parti separate. Poco dopo nel 1954, la piccola azienda alimentare Swanson, fondata nel 1889 a Omaha, nel Nebraska, lanciò sul mercato il vassoio "Tv Dinner", sfruttando gli avanzi di tacchino invenduto dalla passata festa del ringraziamento.

1.5: I fattori economici.

I fattori economici invece concernono l'andamento generale dell'economia del paese – o dei paesi- di riferimento per l'attività dell'azienda, permettendo così di valutarne i profitti. L'analisi dei fattori economici, nello specifico, consente all'azienda di prevedere e così anticipare eventuali rischi di mercato, ossia imprevisti, conseguenza proprio di tali fattori, che potrebbero colpire negativamente il rendimento aziendale. Le principali variabili da tenere in considerazione, secondo l'analisi P.E.S.T.E.L sono il tasso di inflazione, quello di cambio e di interesse ed infine i tassi di crescita economica. Seguendo, solo per motivi di comodo, l'ordine dell'elenco, dapprima si tratti del tasso di inflazione. Questo è l'indicatore della variazione relativa, poiché considerata in un lasso di tempo determinato, del livello generale dei prezzi. Di conseguenza, dipendendo il

potere d'acquisto di una valuta dai prezzi di beni e servizi, attraverso questo indicatore statistico, si segnala anche la variazione del potere di acquisto nello stesso periodo di tempo. Pertanto l'inflazione, aumentando i prezzi e diminuendo il potere d'acquisto dei consumatori, ne orienta inevitabilmente le abitudini e le scelte, incidendo profondamente sul mercato globale. Tuttavia, come evidenziato dal recente studio della società di ricerche Bluewave Consulting¹³, è proprio il tasso di inflazione per prodotti alimentari e bevande, con la sua crescita del 26,9 % in Europa tra Giugno 2021 e Giugno 2023, a prediligere il consumo di alimenti surgelati, di cui si prevede invece una crescita nel mercato mondiale con un tasso annuo del 6,2 % fino al 2028. Per esprimerne questa crescita percentuale per anno tra il 2023 ed il 2028 è stato utilizzato il tasso annuo di crescita composto o CAGR, secondo il suo acronimo anglosassone: questi è uno degli indicatori più comunemente utilizzati per esprimere il tasso di crescita esponenziale medio di un prodotto, in un arco di tempo di due o più anni. Altri indicatori della crescita economica, estremamente diffusi, sono il tasso di crescita medio che esprime la media dei tassi di crescita di un prodotto, considerato in più periodi ed infine il tasso di crescita istantaneo per creare un modello di crescita continuativa di un qualunque prodotto, rappresentandone cioè l'evoluzione in un tempo continuo, senza intervalli. Ancora, menzionando le previsioni del Meticulous Research, il mercato globale del Frozen food supererà addirittura i 380 miliardi entro il 2029, registrando un tasso di crescita annuale composto del 5,2%. Tutte le indagini fino ad ora riportate, mettono in evidenza la crescita di quest'industria a partire dalla pandemia del 2020, importante evento sociale che ha radicalmente cambiato l'economia, la società, ed in parte la politica, globali: i vari istituti nazionali di ricerca, specializzati nel reparto surgelati, quali L'Iias -Istituto italiano alimenti surgelati-, l'American Frozen Food Institute e la British Frozen Food Federation hanno segnalato un aumento esponenziale della vendita al dettaglio dell'industria alimentare surgelata, secondo valori diversi. Seppure sia l'Europa a rappresentare la quota maggiore del mercato surgelati, seguita subito dal Nord-America, secondo le stime del rapporto del 2022, le aree più promettenti per lo sviluppo di

¹³ <https://www.blueweaveconsulting.com/report/frozen-food-market;>

questa industria saranno i paesi emergenti dell'area Asia-Pacifico¹⁴, in cui la crescita del mercato è guidata rapidamente dal cambiamento degli stili di vita, dall'aumento del reddito disponibile e dalla crescente domanda per i prodotti alimentari trasformati, in modo direttamente proporzionale allo sviluppo stesso di questi paesi. Peraltro il fenomeno dell'inflazione può avere importanti conseguenze anche sulla variazione dei costi delle materie prime, quali l'energia necessaria per la produzione e ed i prodotti agricoli utilizzati. Causandone un aumento. può incidere significativamente in modo negativo sul settore dei surgelati, incrementandone i costi di produzione e, di conseguenza, i prezzi al dettaglio. Tuttavia questi effetti possono essere mitigato tramite una gestione efficace della catena di approvvigionamento¹⁵ e una pianificazione strategica degli acquisti.

Inoltre bisogna considerare il tasso di cambio e quello di interesse. Il primo fattore può essere definito come il numero di unità di moneta estera che può essere acquistato con un'unità di moneta nazionale, mentre il secondo individua concretamente il costo del denaro, chiesto in prestito. Il tasso di cambio si forma in base alle variazioni della domanda e dell'offerta di un prodotto sul mercato ma dipende direttamente dai tassi di interesse stabiliti dalle principali banche centrali -la Federal Reserve Bank, la Banca Centrale Europea, la Bank of England e la Bank of Japan- che acquistano o vendono moneta estera -e quindi nazionale- cioè emettono valute. Aumentando o diminuendo i tassi di interesse, una banca centrale può concretamente influenzare i tassi di cambio, che crescono in maniera inversamente proporzionale ai primi, di fatto condizionando i mercati. In realtà oltre a questi elementi tecnici finanziari, bisogna sicuramente considerarne altri, seppur a questi correlati, che riflettono direttamente il reddito dei consumatori e dunque la loro possibilità di acquisto. I tassi di disoccupazione e di occupazione sono segnali primari del livello di reddito disponibile, che a sua volta, non solo determina le oscillazioni del mercato ma riproduce la situazione di stabilità o meno economica di un paese. Infatti, in periodi di crescita economica, come già precedentemente osservato, si è spesso riscontrata una maggiore propensione a

¹⁴ <https://www.foodweb.it/2023/03/surgelati-i-fattori-che-sostengono-la-crescita-globale/>.

¹⁵ <https://cordis.europa.eu/article/id/86974-tracing-the-frozen-food-supply-chain/it>.

spendere per prodotti surgelati di qualità superiore o con caratteristiche premium, come opzioni biologiche o gourmet. Al contrario, durante periodi di recessione economica, i consumatori tendono a rivolgersi ai prodotti surgelati come opzione economica per ridurre le spese alimentari, innalzando la domanda di prodotti base o a basso costo.

1.6: I Fattori Sociali.

I fattori sociali coinvolgono l'ambiente culturale e sanitario all'interno del territorio nel quale un'azienda opera. Dunque le variabili principali per riuscire a descriverli in maniera compiuta devono sicuramente prevedere indicatori demografici tra cui il tasso di natalità' e quello di mortalità', poiché' la crescita demografica riflette una situazione di benessere economico e sociale; inoltre anche il tasso di speranza di vita, combinato con l'indice di mortalità' infantile, rispecchia lo stato sociale, ambientale e sanitario in cui una popolazione vive. Difatti un suo aumento ,ancora una volta, e' un' importante indicatore di prosperità'

Da una prospettiva prettamente sociologica bisogna tener conto anche dell'influenza, delle tendenze culturali all'interno della comunità', imprescindibili simboli di una particolare condizione statale. La scienza sociologica dei processi culturali si rivela un metodo di analisi estremamente efficace per osservare e prevedere le nuove propensioni culturali. Prima di tutto si riscontra una salute sempre migliore degli individui, almeno nei paesi occidentali, che porta però' ad un maggiore indice di vecchiaia della popolazione. Infatti diminuendo le nascite l'età' media della popolazione aumenta con un valore di circa 46,5 anni per l'Italia agli inizi del 2023. Perciò' come evidenzia anche l'indice di ricambio della popolazione attiva, si tende ad un invecchiamento generale della popolazione , che influenza profondamente il settore alimentare. Infatti l'industria dei surgelati appare più' disinteressata alle dinamiche di acquisto delle fasce più' anziane, concentrandosi, al contrario, sulla fascia di clientela medio giovane. Con l'avvento di un sempre maggiore individualismo, proprio quest'ultima vive secondo nuovi concetti sociali: primo fra tutti il successo lavorativo. Questa

tendenza porta ad un consumo più' rapido e sbrigativo dei pasti che dunque favorisce il mercato dei surgelati. D'altra parte, però', lo stesso individualismo porta con se anche l'attenzione alla salute. Gli alimenti assumono anche il nuovo ruolo di sostanze risanatrici e di controllo del proprio corpo e delle proprie condizioni di vita. Cresce sempre di più' la domanda di cibi salutari: alimenti con alti valori nutrizionali, il meno trattati possibile per rispondere non più' ad esigenze temporanee ma per costruire un definitivo e nuovo stile di vita. Tuttavia anche in questo contesto l'acquisto di alimenti surgelati continua a crescere, fornendo, anche per obbligo di legge, informazioni sempre più' dettagliate circa il loro processo di produzione: sulla confezione devono sempre essere presenti la denominazione di vendita, l'elenco degli ingredienti, espressi in percentuale, tra cui gli allergeni; la quantità' netta di prodotto; il termine minimo di conservazione; la dichiarazione nutrizionale; le istruzioni per la conservazione dopo l'acquisto ed infine anche il nome dell'operatore che commercializza il prodotto, il suo indirizzo ed anche il lotto di produzione.

Un'altra tendenza ormai consolidata riguarda la digitalizzazione di quasi tutte le attività' umane. Questa ha inevitabilmente coinvolto anche i processi di acquisto, obbligando ogni azienda e punto vendita a dotarsi di moderni servizi di e-procurement per favorire il commercio elettronico. I moderni servizi di "approvvigionamento elettronico" permettono di ottimizzare la supply chain ossia la catena di approvvigionamento attraverso la quale un prodotto – o servizio – e' trasferito dal fornitore fino al mercato dove il consumatore può' acquistarlo. L'e-commerce in particolare ha modificato l'ultima fase di distribuzione dei prodotti, congiuntamente semplificando la crescente complessità' della catena, in un mondo che sempre più' globalizzato e dunque competitivo. La digitalizzazione negli acquisti comporta una riduzione notevole dei costi sia per il fornitore che per l'acquirente: un significativo guadagno deriva dalla diminuzione dei costi del personale che occorrerebbe retribuire per ogni transazione; comporta anche un risparmio di tempo poiché' l'automazione dei processi digitali consente un miglioramento della qualità' di trasmissione dei dati. Inoltre i sistemi standardizzati riducono gli errori di inventario, permettendo così' una più' rapida consapevolezza dei prodotti posseduti. Infine anche l'automatizzazione dei

processi di ordinazione e di fatturazione velocizza le ultime fasi di consegna della filiera. In Italia Bofrost e' la principale azienda venditrice di prodotti surgelati a domicilio. Fondata in Germania nel 1966 e' riuscita proprio attraverso la trasformazione digitale ad imporsi in un mercato sempre più' ambizioso e tecnologico.

1.7: I Fattori tecnologici.

In continuità' con quanto esposto fino a questo punto della trattazione, senza dubbio, anche i fattori tecnologici non possono che rappresentare una caratteristica fondamentale nel mercato. Attraverso l'attività di ricerca e sviluppo, ogni impresa industriale cerca di migliorare le proprie condizioni attraverso uno studio scientifico di innovazione tecnologica volto ad aumentare il proprio fatturato. In realtà' a proposito del surgelato, la sua stessa nascita e' legata ad una evoluzione tecnologica, fondata sul recupero di una tradizione da sempre presente negli ambienti glaciali, trasformata in una incredibile innovazione. Infatti Clarence Birdseye, già citato per la prima introduzione del prodotto sul mercato, ne e' stato pero' anche l'inventore. Il biologo newyorkese durante una missione in Labrador, nel Canada atlantico, osservando la popolazione Innu pescare attraverso i buchi di ghiaccio, constatò che ad una temperatura di circa -50 gradi il pesce, non appena pescato, si congelava. D'altra parte continuando l'osservazione del fenomeno, si rese anche conto che al momento di scongelarlo il pesce era ancora fresco. Da qui inizio' un lungo periodo di sperimentazione per lo studioso che, alla fine degli anni 20, riuscì a realizzare un nuovo metodo di conservazione degli alimenti: il congelamento a doppia cinghia. Così attraverso due nastri refrigeranti di acciaio inossidabile, trasportando il pesce, riuscì a congelarlo velocemente. Dal 1927 con la nascita della sua General Sea Food Corporation congela più' di 1,5 milioni di kili di pesce mentre contemporaneamente si dedica alla creazione del primo freezer, precursore dei moderni congelatori. Tuttavia e' necessario chiarire il processo di surgelazione per poterne poi comprenderne gli sviluppi. La surgelazione e' una tecnica di conservazione a basse temperature, tra i -30 ed i -40

gradi in grado di rispettare le caratteristiche fisiche, chimiche ed organolettiche degli alimenti: portando i cibi a tali temperature, il contenuto idrico dei loro tessuti forma dei micro cristalli di ghiaccio che impediscono la distruzione delle pareti cellulari. Dapprima si è sviluppato il metodo meccanico di surgelazione con l'impiego di macchinari ingombranti ed onerosi, collocati in enormi stabilimenti. Il loro principio di funzionamento si basa sull'utilizzo di gas refrigeranti contenuti all'interno di una colling tower che, pertanto, necessitano di corrente elettrica per rimanere accessi tutto il giorno. Inoltre le torri di surgelazione meccanica necessitano di cicli periodici di sbrinamento per mantenere la loro efficienza produttiva e dunque le industrie devono dotarsi di una figura predisposta per la loro gestione e manutenzione. La recente innovazione tecnologica ha introdotto però un'altra modalità di surgelazione dei prodotti alimentari: la surgelazione criogenica. Questo processo prevede, invece, un'abbassamento della temperatura fino ai -18 gradi. Tuttavia questo metodo ha un'azione microbiostatica, dunque sfruttando la temperatura minima di crescita microbica, con il raggiungimento di quest'ultima, il metabolismo si scocio rallenta fino a diventare nullo. Al contrario della surgelazione tradizionale, non vi è più l'esigenza di raggiungere le temperature necessarie alla cristallizzazione che potrebbe comportare un serio danneggiamento delle membrane cellulari a causa della formazione di cristalli di grandi dimensioni. Inoltre la surgelazione con i fluidi criogenici ha un'altissima velocità di congelamento, da cui dipendono numerosi vantaggi. Prima di tutto bisogna considerare la migliore qualità del prodotto dovuta ai tempi di surgelazione estremamente ridotti; gli impianti criogenici, componendosi di armadi e tunnel compatti, ingombrano fino a cinque volte in meno rispetto ad un impianto meccanico, peraltro richiedendo un consumo minimo di energia elettrica. Allo stesso modo è anche drasticamente ridotto il peso del prodotto per disidratazione ed anche i costi di surgelazione, direttamente proporzionali all'attività svolta. Questa metodologia sfrutta in maniera intelligente la potenza frigorifera dell'azoto liquido che trasferisce energia al prodotto da surgelare. Infatti è proprio l'azoto liquido, una forma criogenica dell'azoto, a ridurre i consumi di energia aggiuntiva sfruttando il processo di evaporazione per il raffreddamento e riuscendo ad assorbire il calore

di altri prodotti, e' sempre lui a garantire il raffreddamento più' rapido ed efficiente rispetto a qualunque altro gas o liquido refrigerante. Infine la surgelazione criogenica si divide in altre sub-categorie a seconda di qualità specifiche: la crusting o crostatura criogenica è finalizzata alla surgelazione superficiale del prodotto per ottimizzare il ciclo dei prodotti freschi, riducendo in modo significativo gli scarti da sbriciolamento; la glassatura con sistema in batch, che attraverso la ricopertura con salse ed azoto sul prodotto da surgelare all'interno di apposite vasche riesce a surgelare prodotti con pesi elevati fino ad 1 tonnellata; la glassa Tura prevede anche una tecnica diversa, caratterizzata dalla automatizzazione del carico e dello scarico della vasca, senza alcun intervento umano. In questo caso oltre a realizzare una produzione più rapida, si riesce anche ad aumentare la sicurezza del processo; Vi è anche la surgelazione IQF – da Individual Quick Freezing- con la possibilità di surgelare singolarmente un pezzo o una porzione di prodotto, tale da ridurre gli sprechi e abbattere i costi dell'investimento iniziale.

1.7: I fattori ambientali.

Per fattori ambientali si intendono tutti quegli elementi che, in quanto parte dell'ecosistema naturale, condizionano l'attività umana e dunque il mercato economico. Peraltro con la crescente sensibilizzazione per l'ambiente, rappresentata da movimenti sociali impegnati a diffonderne il rispetto ed a pubblicizzare gli impatti negativi delle attività umane su di esso, questa componente dell'analisi P.E.S.T.E.L si presenta a tutti gli effetti cruciale. I disastri ambientali, la crescita delle conoscenze ecologiche e l'ampliamento delle riflessioni politiche e sociali circa questa tematica, hanno portato, a partire dagli anni '70 ed '80 del secolo scorso, una maggiore consapevolezza dei problemi ambientali a livello globale, peraltro implementata dalla circolazione globalizzata delle notizie tramite i mass media.

Così' si sono sviluppati diversi filoni di ambientalisti radicali, che sostenendo idee di sviluppo sostenibile hanno costretto, in concomitanza ai numerosi fenomeni ambientali disastrosi, le strutture politiche a giungere a compromessi. Peraltro le

tendenze ambientaliste hanno permeato profondamente l'ambiente politico stesso ed i suoi rappresentanti, portando all'ideazione di una serie di regole alle quali adeguarsi ed una serie di obiettivi da raggiungere. Di conseguenza anche l'economia ha recepito questi nuovi valori, aprendo la strada a cambiamenti in senso ambientale su base teorica e concreta.

Nello specifico l'industria dei surgelati, come tutte le altre realtà produttrici ha dovuto ridurre il suo l'impatto ambientale. Gli sforzi delle aziende del comparto si sono concentrati in due principali direzioni: la diminuzione dei consumi, realizzata attraverso l'efficientament dei processi produttivi con la digitalizzazione e l'innovazione tecnologiche già menzionate, e la ricerca di fonti energetiche rinnovabili per mantenere gli stessi processi. Le stime hanno evidenziato un consumo di energia elettrica annuo di circa 476.00 Mwh e 474.000 Mwh di energia termica, di cui circa il 40 per cento e' imputabile alla produzione, il 50 per cento alla surgelazione ed infine la restante percentuale allo stoccaggio. Perciò, coerentemente con la regolamentazione legiferata, le imprese italiane, da almeno tre anni, hanno ridotto i consumi di CO2 del 10 per cento e l'utilizzo di acqua del 4 per cento, mentre i consumi di energia elettrica e termica del 2 per cento, secondo quanto riportato dall'annuale analisi l'IAS -Istituto italiano alimenti surgelati-. Inoltre, appartenendo l'industria dei surgelati al settore secondario, direttamente dipendente dall'agricoltura, dalla pesca e dall'allevamento del settore primario per l'approvvigionamento delle materie prime, si rivela decisivo anche un impegno sostenibile nei confronti di queste attività. Secondo la FAO, di cui l'istituto CREA ha pubblicato la traduzione italiana delle linee guida volontarie per la gestione sostenibile del suolo, circa il 33 per cento dei suoli mondiali sono moderatamente o fortemente degradati a causa di attività quali erosione, desertificazione e deforestazione, la cui causa primaria è sostenere un tipo di agricoltura capitalistica. Perciò è proprio il settore dei surgelati a doversi impegnarsi, congiuntamente con le altre industrie del settore secondario, verso una agricoltura sostenibile che miri a conservare nel tempo le risorse naturali e la fertilità delle superficie agricole del pianeta. Questo impegno deve registrarsi in ogni fase della filiera agroalimentare, anche nella fase di trasformazione di cui il settore secondario e' responsabile. Per quanto riguarda

invece il settore ittico, l'area del Mediterraneo per una serie di ragioni, non offre varietà e quantità sufficienti. Le aziende di surgelati tendono perciò a selezionare questa materia prima dai mari in cui risiede l'habitat naturale migliore per ciascuna specie, in acque solitamente pulite, profonde e lontane dalla terraferma. Ed è proprio in queste zone che il pesce viene pescato ed immediatamente surgelato, spesso durante lo stesso trasporto, conservando al meglio le qualità del prodotto fresco. Tuttavia gli alimenti surgelati possono essere considerati prodotti anti-spreco alimentare, come attestato dall'osservatorio WASTE WATCHER nel rapporto del 2018. Infatti questi hanno un enorme vantaggio, legato al loro stesso stato, che consente una durata nel tempo di molto superiore rispetto agli alimenti freschi, mantenendo congiuntamente standard di qualità e di gusto pressoché identici a questi. Un prodotto surgelato infatti non solo ha una shelf-life molto lunga, ma anche una volta aperto, è possibile consumarne la porzione desiderata per poi riporlo nuovamente e riutilizzarlo ancora, evitando così sprechi. Ancora il consumo di alimenti surgelati permette di risparmiare anche perché tutti i prodotti vengono già precedentemente puliti, portando ad un minore consumo di acqua e dei tempi di preparazione con un minore spreco di energia elettrica e termica. Allo stesso tempo viene favorita anche la raccolta differenziata poiché gli scarti presenti in casa saranno ridotti in quanto verranno gestiti dalle aziende produttrici. In modo complementare si sono sviluppate tutta una serie di strategie per scoraggiare l'inquinamento aziendale tra cui un significativo aumento delle imposte ambientali, tra cui quelle circa l'inquinamento e le risorse, l'energia ed i trasporti. D'altra parte la percezione della salvaguardia ambientale da parte del pubblico dei consumatori, con un conseguente impatto sulla reputazione e l'identità di un'azienda, orienta profondamente il mercato, con una prospettiva sempre più attenta alla sostenibilità.

1.8: I Fattori legali

L'ultima variabile da considerare per una compiuta analisi P.E.S.T.E.L riguarda i fattori legali, dunque l'insieme delle leggi che disciplinano sia il mercato del

paese di riferimento sia tutte le attività economiche nel loro svolgimento. Perciò la surgelazione, in quanto attività economica, è regolata da una precisa legislazione, sostanzialmente uniforme, in tutti i paesi che ne accolgono gli stabilimenti per la produzione o che si occupano di una fase della loro filiera di approvvigionamento. Dell'ideazione e dell'emanazione della regolamentazione sanitario-igienica circa i prodotti alimentari, in Italia, si occupa il Ministero della Salute attraverso i suoi organi amministrativi, che a loro volta, dipendono dal Ministro dell'interno: questi sono la Direzione Generale della Sanità Pubblica ed il Consiglio Superiore della Sanità. Tuttavia per quanto riguarda la normativa circa i prodotti surgelati, l'Italia, come tutti i paesi comunitari, attualmente accoglie -come peraltro previsto dalla gerarchia delle fonti nel diritto costituzionale- la regolamentazione europea costituita dal cosiddetto "pacchetto igiene", rappresentato dai Reg. CE n° 852 - 853 - 854 ed 882 del 2004 e dal Reg. CE Reg. CE 178/02¹⁶, in sostituzione del precedente decreto legislativo del 27 Gennaio 1992 n 110, emanato dal presidente della repubblica¹⁷. Questa è stata poi modificata e completata dal Decreto legislativo del 6 Novembre 2007, n 193¹⁸, pubblicato, come tutte le leggi, sulla Gazzetta ufficiale alla sua entrata in vigore,¹⁹ che disciplina in modo definitivo la produzione, la distribuzione e la vendita dei prodotti alimentari in Italia. Questo provvedimento, valido dal 24 Novembre 2007, si compone di 10 articoli, recanti anche numerose note con richiami alle precedenti normative, abrogate o riprese in alcuni loro punti. Qui, a partire dall'articolo 2, si specificano le autorità competenti al fine dell'applicazione dei regolamenti comunitari in materia, tra cui il Ministero della Salute, le regioni, le provincie autonome di Trento e Bolzano e le aziende sanitarie locali, a seconda della divisione territoriale ed amministrativa italiana. A tutte le autorità competenti, peraltro si rivolgono anche le linee guida per il controllo ufficiale²⁰ del processo di produzione e distribuzione, ai sensi dei

¹⁶ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/corrigendum/2004-06-25/oj>.

¹⁷ <https://www.istitutosurgelati.it/wp-content/uploads/2016/05/leggi-e-documenti-surgelati.pdf>.

¹⁸ https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML;jsessionid=upbcd0CO9TxNPK8y4DoXQ_.ntc-as1-guri2a?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1992-05-05&atto.codiceRedazionale=092A2013&tipoSerie=serie_generale&tipoVigenza=originario.

¹⁹ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2007/11/09/007G0210/sg>.

²⁰ https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_906_allegato.pdf.

medesimi regolamenti comunitari, per fornire loro indicazioni utili a realizzare il migliore svolgimento possibile delle attività loro affidate. Queste prevedono che i controlli siano eseguiti periodicamente e con frequenza adeguata per giungere ad una compiuta ed efficace valutazione dei possibili rischi associati agli alimenti. Oltre ai principi che l'azione di controllo della filiera deve rispettare ed incarnare, tra cui una raccolta il quanto più possibile esaustiva di dati ed informazioni circa gli operatori del settore e l'attività svolta nel suo insieme, a seconda delle autorità competenti, sono specificati anche i ruoli affidati a ciascuna. In aggiunta agli organi di controllo, in quanto parte dell'autorità competente, l'attività di monitoraggio può essere svolta anche da altri istituti, purché siano stati specificatamente delegati e ritenuti competenti dalla autorità stessa. Dunque la sorveglianza ed il monitoraggio delle attività tra loro differiscono per tecniche utilizzate e finalità perseguite: dapprima vi è la fase di monitoraggio che prevede una prima registrazione dei dati riferiti al fenomeno, e poi vi è la fase di sorveglianza che, utilizzando le informazioni precedentemente raccolte, ne verifica l'aderenza o meno, nel periodo di tempo, ai requisiti previsti con conseguenti decisioni. Anche l'oggetto delle ispezioni è chiaramente esplicitato, comprendendo, per quanto pertiene al processo di surgelazione, i requisiti strutturali, le materie prime, i prodotti finiti e le loro modalità di conservazione, l'igiene della lavorazione e del personale ed infine il sistema HACCP, il quale merita sicuramente una menzione a parte. Dunque questo corrisponde ad un sistema di monitoraggio sistematico, su basi scientifiche, delle varie fasi di lavorazione dei prodotti alimentari, anche surgelati, per verificare possibili pericoli di contaminazione di natura biologica, chimica o fisica, tale da mantenere la salubrità del prodotto, finalizzato alla vendita.

Pertanto per ricostruire con precisione la disciplina normativa della "catena del freddo" bisogna far riferimento a diversi punti di diversi regolamenti o decreti emanati. Trattando come primo punto la regolamentazione della loro temperatura di conservazione e di trasporto, questa risulta incompleta, riguardando solo i processi relativi alla lavorazione ed all'immagazzinamento di alimenti di origine

animale, peraltro non menzionando la fase della vendita al dettaglio²¹. Solo per i molluschi bivalvi vivi, il medesimo regolamento prevede anche la temperatura. Altre norme nazionali, attualmente ancora valide, stabiliscono invece la temperatura di conservazione e trasporto, sempre però solo per una parte degli alimenti, tra cui figurano i surgelati: l'allegato C DPR 327/80, l'articolo 31, e l'articolo 4 del D. LVO 11/92. Pertanto i prodotti surgelati, a seconda dell'alimento, devono essere conservati durante il trasporto ad una temperatura di massimo -10 C per le carni congelate, -18 C per le carni macinate, le preparazioni di carni, carni separate meccanicamente e poi congelate, ed alla stessa temperatura ma con fluttuazioni previste entro i 3 C i prodotti della pesca. I gelati alla frutta ed i succhi congelati a -10 C come anche altre sostanze tra cui frattaglie, uova sgusciate, burro o altri alimenti grassi. Alle stesse temperature, gli stessi alimenti devono essere esposti in vendita e conservati nel commercio al dettaglio. A proposito dell'importazione dei prodotti surgelati all'interno del territorio nazionale da paesi esteri, la legislazione vigente fa riferimento al decreto legislativo del 27 Dicembre 1992 n 110, concernente l'attuazione della regolamentazione comunitaria n 89/198/CEE. Questa stabilisce che, rispetto alla precedente normativa, disciplinata dalla circolare n.81 del 21 settembre 1978, i prodotti surgelati provenienti da paesi comunitari non siano più soggetti all'obbligo di presentazione del certificato sanitario di scorta, benché rimanga valida ogni altra disposizione, a meno che non ne sia prescritto l'obbligo per prodotti specifici. E' necessaria anche la preventiva notifica del nome e della sede dello stabilimento di produzione nonché della data di confezionamento relativa al lotto, nonostante comunque ogni paese produttore debba garantire la produzione, il confezionamento e la commercializzazione dei prodotti surgelati coerentemente alle disposizioni comunitarie. Per quanto interessa invece i prodotti importati da paesi non appartenenti alla comunità europea, questi sono soggetti alle disposizioni dell'articolo 10 del decreto legislativo numero 110/1992 ed, una volta entrati all'interno del territorio italiano, devono possedere anche le caratteristiche conformi alle condizioni dei prodotti nazionali. Dopo aver dunque notificato gli

²¹ Art.1. Comma 5 Reg. CE 853/04 cita "Salvo espressa indicazione contraria, il presente regolamento non si applica al commercio al dettaglio".

uffici ministeriali del paese di provenienza, preventivamente, al ministero della salute italiano, il nome e la sede dello stabilimento di produzione con contestuale presentazione di un certificato sanitario di scorta, solo per i casi prescritti -carni, prodotti a base di carne, latte, prodotti della pesca-, è necessario che i prodotti importati presentino l'etichetta con le informazioni stabilite dal decreto legislativo del 27 gennaio 1992, n 109. L'etichettatura peraltro deve riportare informazioni diversificate a seconda della destinazione dei prodotti. Infatti questi ultimi devono necessariamente presentare: la denominazione di vendita, completata dal termine "surgelato"; il termine minimo di conservazione con l'indicazione del periodo entro cui il prodotto può essere conservato presso il consumatore; le istruzioni relative alla conservazione del prodotto dopo l'acquisto, con indicazione della temperatura di conservazione o dell'attrezzatura richiesta per la conservazione; l'avvertenza che il prodotto, una volta scongelato, non deve essere ricongelato e le eventuali istruzioni per l'uso ed infine le l'indicazione del lotto. Le stesse disposizioni sono ritenute valide anche per i prodotti surgelati indirizzati a ristoranti, ospedali, mense ed alle analoghe collettività di consumatori. Al contrario se la destinazione dei prodotti non rientra tra le categorie appena elencate, l'etichettatura deve riportare oltre alla medesima denominazione di vendita, anche la qualità netta espressa in unità di massa, l'indicazione del lotto, il nome o la ragione sociale ed infine la sede del produttore o del confezionatore oppure di un venditore stabilito all'interno della Comunità europea.

Per quanto concerne le materie prime, è sempre il medesimo decreto legislativo a regolamentarne la disciplina, stabilendo che queste debbano garantire la salubrità dell'intero prodotto finale, rispettando le condizioni igieniche, merceologiche e di freschezza adeguate. Inoltre le materie prime possono essere anche state lavorate in precedenza e con l'aggiunta di additivi chimici ma nei limiti stabiliti dai decreti ministeriali emanati ai sensi degli articoli 5, lettera g, e 22 della legge 30 aprile 1962, n. 283. L'articolo 5 tratta invece degli innovativi mezzi criogeni, di cui si disciplina l'utilizzo solo per contatto diretto con gli alimenti. Le metodologie autorizzate prevedono aria, azoto ed anidride carbonica, rispettando i criteri di purezza dichiarati dal Ministero della sanità in conformità con le disposizioni comunitarie. L'articolo seguente contiene invece il regolamento circa la loro

produzione ed immagazzinamento. Anche in questo caso è l'autorità sanitaria competente nel territorio, come da articolo 2 della legge del 30 aprile 1962, n 283, a dover riconoscere l'autorizzazione agli stabilimenti per l'attività. Solo i prodotti della pesca possono essere trattati, nelle operazioni preliminari, a bordo delle navi purchè immediatamente surgelati e confezionati in modo adeguato, prima di essere lavorati e confezionati in modo definitivo sempre in stabilimenti autorizzati. Condizione essenziale affinché gli stabilimenti ricevano l'autorizzazione è la presenza di strumenti di registrazione automatica della temperatura dell'aria, in grado di raccogliere i dati ad intervalli regolari, datati e conservati dagli operatori per almeno un anno. Proseguendo con l'analisi degli articoli del decreto, si giunge al confezionamento degli alimenti surgelati: se destinati al consumatore devono essere venduti unicamente in confezioni originali, chiuse e preparate con materiale idoneo tale da evitare qualunque contaminazione microbica e da disidratazione. Inoltre anche i veicoli ed i contenitori adibiti al trasporto nonché gli armadi ed i banchi frigoriferi durante la vendita devono essere muniti dei dispositivi necessari per il mantenimento della temperatura prevista dalla legge. Infine il quindicesimo ed ultimo articolo tratta delle sanzioni a cui si va incontro nel caso in cui tutta la normativa di riferimento non venga rispettata.

CAPITOLO 2: Il modello di analisi delle cinque forze di Porter.

Tuttavia per realizzare una valutazione completa di un qualunque settore economico, il metodo di analisi P.E.S.T.E.L, può essere integrato con un'altra metodologia di analisi ossia la Porter²². Infatti, benché l'indagine del primo tipo rilevi in modo efficiente i principali fattori esterni al mercato tuttavia in grado di condizionarne la produzione ed il profitto, la seconda studia invece le caratteristiche interne di un settore di mercato in una prospettiva competitiva. Pertanto queste non sono più identificabili come direttrici che, con la loro inevitabile presenza, modificano la storia e l'organizzazione interna di un'impresa bensì fattori che determinano l'attrattiva stessa di quel settore di mercato e le sue effettive possibilità di redditività²³. Infatti secondo Michael Porter, massimo esperto di economia e professore presso l'università di Harvard, all'interno di ciascun settore di mercato, bisogna considerare sempre il principio della competitività allargata, dunque della presenza di imprese concorrenti non più omogenee ma con diversità strutturali, che offrono lo stesso prodotto o servizio. Questa peraltro non si identifica con la semplice rivalità tra le imprese ma dipende da cinque forze specifiche che, contraddistinguendo l'intero settore, con la loro azione nel lungo periodo, causano un'erosione sempre più incisiva del reddito dell'azienda. Unica soluzione per poter rispondere in modo efficace a queste, sta proprio in una ottimale pianificazione strategica in grado di sfruttare, attraverso questo modello di indagine, i fattori concorrenziali, determinando un vantaggio competitivo duraturo. A seguito della globalizzazione e della internazionalizzazione dei mercati, il continuo confronto tra unità attivamente impegnate nei vari processi economici e la tendenza alla valutazione di ciascuna loro performance, ha portato non solo alla teorizzazione di questo nuovo concetto di competitività economica bensì anche alla necessità di poterla quantificare per comprendere nel modo più preciso possibile la sua incisività circa i possibili

²² M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon & Schuster, 2004.

²³ Il concetto di redditività indica la percentuale di guadagno riferita ad uno specifico ambito aziendale.

guadagni nel mercato. A partire dalla nascita dell'accezione inedita di tale nozione economica, intorno agli anni '90 del secolo scorso, si sono col tempo sviluppate due categorie di definizione della stessa. Il primo gruppo, caratterizzato da una prospettiva micro-economica, lega il concetto di competitività allargata al territorio. Perciò la competitività corrisponde all'aggregazione della capacità competitiva delle imprese in riferimento all'area territoriale in cui sono stanziate: così la competizione tra aree diverse sarebbe soltanto il risultato fittizio della loro produttività. Invece il secondo gruppo, dalla prospettiva macro-economica, slega parzialmente la competitività dal territorio e la rappresenta come la capacità da parte di un'impresa di attrarre e trattenere attività imprenditoriali e fattori di produzione. Così la competizione tra imprese della stessa area dipenderebbe dalla loro capacità di offrire ai consumatori una totalità di fattori, tra cui agiscono sicuramente elementi legati alla localizzazione. Nel tempo queste teorie sono state riaffrontate, modificate, contraddette ed ancora recuperate ma, tuttavia, a partire da queste riflessioni -ed in realtà da circa un secolo prima con la teoria di Marshall²⁴- il binomio competitività- produttività non ha mai smesso di essere partecipe come protagonista alle varie analisi economiche. E perciò tra i numerosi esperti, proprio Porter, nelle sue opere, ha dedicato ampie sezioni proprio alla competitività tra attività geograficamente localizzate o *clusterizzate* – cioè *aggregazioni settoriali e geografiche di imprese interconnesse che tra loro contemporaneamente competono e cooperano*²⁵-. L'elevata presenza di imprese in una stessa area territoriale, porta all'aumentare della competizione tra queste ed anche della forza della domanda, con la possibilità di sfruttare questa fitta rete di aziende, rendendola un vantaggio competitivo per tali aree. Egli inoltre menziona anche, in quanto fortemente incidenti, altri fattori immateriali, quali il capitale sociale, le reti relazionali, l'ambiente istituzionale poiché, a partire dal concetto di disomogeneità della concorrenza, egli postula la presenza di gruppi strategici all'interno del mercato: questi sono costituiti da un insieme di imprese che perseguono strategie simili e che dunque esercitano tra loro una concorrenza

²⁴ A. Marshall, Principi di economia, UTET, 1980.

²⁵ L. Barbarito, L'analisi Competitiva. Metodologia ed applicazioni, FrancoAngeli, 2015.

diretta continua. Tutte queste considerazioni, fluiscono poi stabilmente nel metodo di analisi da lui ideato.

2.1 Il primo fattore del modello: I prodotti sostitutivi.

Primo punto da considerare nell'analisi di un qualunque settore di mercato è il prezzo che i diversi consumatori sono disposti a pagare per un prodotto. Massimamente questo dipende tra le tante variabili, che saranno poi affrontate nel corso del seguente capitolo, dalla disponibilità di prodotti sostitutivi ossia tutti quei beni simili a quelli richiesti dal consumatore ma che soddisfano in modo diverso lo stesso bisogno. La totale assenza di sostituti di un prodotto comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori, che dunque sono a pagare generalmente cifre molto alte rendendo così la curva di domanda anaelastica rispetto a quella del prezzo. Al contrario l'esistenza di prodotti sostitutivi comporta un possibile spostamento delle abitudini e delle preferenze del consumatore in base a un incremento del prezzo del prodotto, che invece rende la curva di domanda elastica rispetto a quella del prezzo. nel mercato attuale totalmente globalizzato un evento che ha inciso in maniera preponderante sulla concorrenza di prodotti sostitutivi è stata sicuramente l'innovazione tecnologica. Tuttavia l'inclinazione o meno dei compratori alla sostituzione con prodotti alternativi dipende di volta in volta dalle caratteristiche specifiche di prestazione e di prezzo di ogni bene e dunque è in base alle specificità del prodotto e del suo mercato che variano i prezzi ed i profitti. Non essendo dunque possibile giungere a delle considerazioni totalmente generali, è stato possibile tuttavia osservare che più è complesso il bisogno soddisfatto da un prodotto tanto più basso è il ricorso da parte del consumatore a ricercare un prodotto sostitutivo sulla base della variazione di prezzo.

2.2 Il secondo fattore del modello: I concorrenti diretti.

Fondamentale elemento però per delineare questo modello di analisi è ovviamente rappresentato dalla concorrenza stessa, senza l'esistenza della quale, non potrebbe

esistere alcuna oscillazione di prezzo o profitto nei mercati e dunque alcun vantaggio competitivo. L'economista però, in particolare, tratta della tipologia della concorrenza diretta²⁶ costituita da tutte le imprese che propongono sul mercato il medesimo prodotto o servizio, attuando piani strategici simillimi. A seconda del tipo di concorrenza che caratterizza un settore economico -e dunque dal numero elevato o meno di gruppi strategici con piani concorrenziali differenti-, si generano variazioni di prezzo più o meno oscillanti, che portano di conseguenza ad una maggiore o minore attrattività dello stesso cioè ad una maggiore o minore possibilità di guadagno potenziale per una impresa. La presenza sul mercato di una competizione particolarmente aggressiva, potrebbe portare ad una diminuzione del prezzo dei prodotti al di sotto del livello del costo, causando perdite economiche considerevoli ed in generale una svalutazione dell'intero settore. Nei casi maggiormente riscontrati però, ad un livello medio-alto di concorrenza, la rivalità è attenuata e si esplicita soprattutto attraverso le scelte di marketing, l'innovazione tecnologica ed altre dimensioni afferenti all'organizzazione interna e alle risorse impiegate dall'azienda -e non al costo-. Tuttavia sono diverse le variabili specifiche che Porter ha individuato all'interno del suo modello, in quanto in grado di determinare la natura e l'intensità della concorrenza tra imprese già affermatesi nel settore.

Dapprima egli tratta della *concentrazione dei venditori*, riferendosi al numero ed alla distribuzione, in base alle dimensioni, delle imprese concorrenti all'interno di un settore economico, misurata dall'indice di concentrazione industriale. Questo è un indice statistico, corrispondente alla quota singola di ogni impresa, operante in uno stesso settore, e la quota complessiva del settore stesso, che comunemente indica il posizionamento di una azienda nel relativo settore di appartenenza. Il numero di imprese totali che rientrano nel tasso di concentrazione è rappresentato da un apice accanto alla sigla CR²⁷ ed è espresso in valore percentuale per cui il numero zero indica la concorrenza massima mentre il numero cento indica il monopolio dell'impresa considerata, o in alternativa l'oligopolio se si dovesse far riferimento a più aziende. Naturalmente un settore di mercato dominato da

²⁶ L. Pepall, D. J. Richards, G. Norman, Organizzazione Industriale, McGraw-Hill, 2023.

²⁷ Il nome dell'indice proviene dall'espressione inglese Concentration Ratio.

un'unica impresa -dunque un monopolio- è poco concorrenziale, anche perché questa impresa può esercitare una considerevole discrezionalità sui prezzi da applicare. Le stesse considerazioni sono valide per un mercato dominato da un ristretto gruppo di imprese -dunque un oligopolio- la cui concorrenza seppur maggiormente presente, è tuttavia estremamente limitata a causa del parallelismo²⁸ circa le decisioni sui prezzi. Soprattutto nei casi di oligopolio di un settore di mercato, in cui i prezzi tendono appunto a subire variazioni di uguale segno, proporzionali e contemporanee, gli strumenti in grado di guadagnare un vantaggio competitivo pertengono proprio all'ambito del marketing e dunque corrispondono alla capacità da parte della strategia aziendale di pubblicizzare, promuovere e sviluppare il loro prodotto o servizio. Invece in un settore affollato di gruppo strategici, tra loro in competizione, il coordinamento dei prezzi si presenta molto più difficile e, di conseguenza, cresce la probabilità che un'impresa -o un gruppo- utilizzi la loro riduzione come metodo competitivo. Nonostante la validità delle seguenti considerazioni, la letteratura a proposito ha dimostrato quanto la concentrazione di concorrenza sia un elemento dal debole impatto sulla redditività delle aziende, come ha peraltro osservato il professore e teorico economico Richard Schmalensee nella sua opera²⁹, riferimento assoluto per una compiuta comprensione delle seguenti tematiche.

In secondo luogo, egli menziona *la differenziazione del prodotto*. Secondo Porter questo concetto rappresenta il modo in cui un'azienda riesce a distinguersi dai suoi concorrenti, attribuendo uno o più fattori primari al prodotto o al servizio offerto, diversi rispetto alle aziende concorrenti: questa diversificazione si traduce poi, se ben riuscita, in fedeltà verso il marchio da parte della clientela e dunque in un ricavo maggiore. Loro volta influenzano l'identità specifica di un prodotto rispetto agli altri generalmente riguardano i suoi attributi fisici -tra cui dimensione, forma, colore, stile, materiale-, le caratteristiche prestazionali -tra cui

²⁸ Spesso nei casi di oligopolio di un settore di mercato, le imprese stipulano fra loro un accordo collusivo con cui coordinano le proprie strategie: il fenomeno maggiormente indicativo di questa situazione è il parallelismo delle scelte di prezzo delle imprese, a cui si associa la stabilità delle loro quote di mercato.

²⁹ R. Schmalensee, Handbook of Industriale Organization, North-Holland, 1988.

velocità, efficienza, potenza o qualunque altro carattere in termini di funzionamento-, la qualità e la durata, spesso simbolo di qualità superiore dei materiali impiegati o di metodi di produzione più rigorosi, ancora tecnologia ed innovazione ed infine prezzo e valore -tra cui rientrano non solo gli abbassamenti di prezzo a parità di valore rispetto alla concorrenza ma anche promozioni ed offerte-. Infatti secondo il modello, tanto più i gruppi strategici di un settore sono tra loro simili, tanto più saranno simili le loro offerte, portando così i consumatori a sostituire le scelte precedenti più facilmente e le imprese ad abbassare i prezzi per incrementare nuovamente le vendite. D'altra parte poi in quei settori di mercato caratterizzati da monopolio o oligopolio la differenziazione del prodotto può essere quasi nulla, rendendo le imprese rivali in questo indistinguibili: in questo caso si parla di *commodity*, ossia un bene economico indifferenziato e standardizzato. Ancora una volta, anche in questo caso l'unico elemento per la concorrenza torna ad essere il prezzo. I mercati caratterizzati dalle *commodity* sono soprattutto quelli delle materie prime, dei prodotti agricoli e petrolchimici, che tendono ad essere afflitti da guerre dei prezzi e bassi livelli di profitto. Al contrario per il medesimo principio i settori in cui i prodotti si presentano fortemente differenziati, la concorrenza sui prezzi tende ad essere debole i fattori maggiormente incidenti tornano a riguardare prettamente le strategie di commercializzazione dei prodotti. Altra novità introdotta da Porter all'interno della sua teorizzazione è rappresentata dalle *barriere all'entrata* ed all'uscita di un particolare settore economico. Le barriere all'entrata corrispondono a quell'insieme di elementi che ostacolano la concorrenza in un dato mercato e che dunque contribuiscono a rendere più difficile l'ingresso di nuove imprese, permettendo invece a quelle già consolidate di occupare una posizione sempre più forte. Così si creano diverse asimmetrie tra le imprese già attive in quel settore e quelle che vi vorrebbero entrare, proprio perché le prime riescono ad applicare aumenti di prezzo al di sopra dei costi, senza alcun rischio di attrarre nuovi concorrenti. le forme più comuni di barriere all'entrata sono di tipo economico come un costo di produzione ulteriore a carico unicamente delle imprese entranti e non di quelle già operanti oppure i costi fissi di produzione elevati in un mercato le cui quote maggiori appartengono a poche imprese o addirittura ad una sola -

oligopolio e monopolio-.altre tipologie di barriere all'entrata meno conosciute sono quelle tecnologiche come ad esempio una dotazione particolarmente costosa ma necessaria per avviare il ciclo produttivo o istituzionali quali norme estremamente rigorose previste dalle autorità per tutelare il mercato.infine si può far riferimento anche alle barriere strategiche dunque tutti quei comportamenti strategici da parte delle singole imprese -naturalmente sempre quelle già operanti nel mercato-, anche queste presenti soprattutto in quei mercati governati da un oligopolio o da un monopolio. Oltre alle barriere all'entrata esistono anche le corrispondenti *barriere all'uscita* che invece sono individuabili quali i costi connessi all'uscita da un determinato settore che deve essere in grado di sostenere un'impresa.in particolare se le risorse utilizzate sono durevoli e specializzate e l'organizzazione interna prevede un efficiente Welfare aziendale con un'alta tutela dei posti di lavoro, queste barriere possono diventare addirittura insormontabili ed impedire completamente l'uscita dal mercato. Un esempio estremamente evidente è fornito dall'industria della raffinazione del petrolio, legata ad altissimi costi di smantellamento delle raffinerie e delle bonifiche ambientali ed in cui i licenziamenti comportano spesso un permanente eccesso di capacità produttiva con profitti molto bassi. Al contrario però una crescita rapida ed improvvisa della domanda può determinare una forte carenza di capacità produttiva. La presenza delle barriere all'entrata e all'uscita ovviamente costituisce un forte fattore di influenza della competitività di un settore di mercato di cui bisogna tener conto. Altra variabile della competitività tra industrie già presenti ed attive in uno stesso settore economico è *la capacità in eccesso*. Questa fa riferimento alla condizione della produzione causata da un abbassamento della domanda di un prodotto rispetto alla sua quantità potenzialmente commercializzabile sul mercato. Una produzione inutilizzata dunque incoraggia le imprese ad abbassarne i prezzi per attrarre nuovi ordini e poter così dividere i costi fissi su un numero maggiore di vendite. Tuttavia questa può divenire un carattere ciclico del mercato attraverso una prima espansione con conseguente contrazione del settore che porta alla trasformazione cronica della problematica. Altra causa della capacità in eccesso può essere un problema strutturale del settore di mercato dipendente da un eccesso di investimenti rispetto ad una domanda in

declino. Tuttavia l'abbassamento dei prezzi per lo smaltimento della capacità inutilizzata, potrebbe causare un'ulteriore concorrenza, determinante per un'impresa già in difficoltà. Allora altro principio necessario da vagliare si presentano **le condizioni di costo** di ciascun mercato. È necessario perciò approfondire alcuni fondamenti, solo accennati in precedenza.

Ogni mercato è caratterizzato dalla presenza di costi fissi e costi variabili che rappresentano i costi sostenuti dalle imprese per il loro funzionamento e la loro produzione. Il costo fisso rappresenta l'insieme dei costi, legato a fattori di produzione che nel breve periodo non possono essere modificati, ed è perciò indipendente dal variare della quantità che un'azienda produce o vende. Pertanto il costo fisso è sostenuto dall'impresa anche a fronte di un fatturato pari a zero. Invece l'insieme dei costi variabili dipende strettamente dai volumi di produzione, poiché rappresenta le spese di produzione sostenute in diretta relazione con la quantità prodotta. Dunque se un'impresa dovesse interrompere la sua attività produttiva, i costi variabili si azzererebbero. La condizione di costo di un settore di mercato riflette la struttura dei costi ivi presenti ed è un elemento fondamentale da considerare per un'indagine meticolosa di un determinato settore di mercato. Infatti si presenta estremamente incisivo il rapporto tra costi fissi e variabili: come già menzionato, qualora i costi fissi siano nettamente più elevati rispetto ai costi variabili, le imprese già in attività saranno portate ad accettare anche ordinazioni marginali, a qualsiasi prezzo, in grado di coprire i costi variabili, con possibili conseguenze disastrose per la redditività. Altrettanto incisivo si presenta però il rapporto tra costo totale -risultato della somma dei costi fissi e variabili- e quantità prodotta, il cui risultato si identifica con il costo medio unitario. A seconda di tale relazione, è definita la tipologia di **strategia economica**, adottata da ciascuna impresa -o gruppo strategico di imprese-. La tipologia più diffusa nel mercato è quella dell'**economia di scala**³⁰ che punta ad ottenere rendimenti di scala crescenti, aumentando la quantità prodotta al diminuire dei costi aziendali medi nel lungo periodo³¹. La diminuzione dei costi medi però si verifica solo fino ad un certo volume di quantità prodotta, oltre il quale questi tornano ad aumentare.

³⁰ L. Bellandi, *Economie di Scala ed Organizzazione Industriale*, FrancoAngeli, 1995.

³¹ M. Caroli, *Economia e Gestione Sostenibile delle Imprese*, Mc-Graw-Hill, 2021.

Infatti se la domanda di mercato dovesse superare il livello dell'offerta, un'azienda, secondo questa strategia di mercato, per non doversi confrontare con conseguenze fallimentari, dovrebbe dislocare la propria produzione tra più sedi, in base al presupposto della *scomponibilità orizzontale*, dando vita così ad *un'economia di diversificazione*, strategia complementare a quella dell'economia di scala.

2.3 Il terzo fattore del modello: La minaccia di nuove entrate.

Oltre alle imprese già affermate all'interno di un settore di mercato, nel caso in cui questo ottenga un rendimento del capitale superiore al suo stesso costo, potrebbe esercitare una forte attrattiva sul mercato, raggiungendo il tasso di profitto il suo livello competitivo, verso imprese esterne al settore le quali, coerentemente con la presenza o meno ed il carattere delle barriere all'entrata, potrebbero pensare di dare inizio ad una nuova attività produttiva in questo. Pertanto anche la sola minaccia di nuovi ingressi all'interno di un determinato mercato è un'altra delle forze effettivamente determinanti che deve essere considerata, come intuito da Porter. La minaccia di nuove entrate, piuttosto che un loro effettivo ingresso, deve essere già considerata dalle aziende consolidate un segnale di pericolo sufficiente per sollecitarle a fissare i loro prezzi ad un livello competitivo. Peraltro vi sono anche alcuni settori che non presentando alcuna barriera né all'entrata né all'uscita, sono dette contenibile: in questi indipendentemente dal numero di aziende presenti, i prezzi e di profitti tendono sempre a livello competitivo poiché tutti o quasi i costi fissi sostenuti Possono essere recuperati. tale tipologia di costo fisso è riscontrabile soprattutto in quei settori il cui ingresso necessita di un investimento importante in uno o più fattori produttivi-ad esempio impianti specifici-il cui valore però non può essere recuperato al momento dell'uscita. *La contendibilità* di questi mercati d'altra parte li rende estremamente vulnerabili ingressi del tutto temporanei ogni qualvolta le imprese già attive innalzino i loro prezzi al di sopra del livello competitivo.tuttavia attualmente nella maggior parte dei settori, come previsto dalla disciplina giuridica, le nuove imprese non possono avere accesso ad un

settore alle stesse condizioni delle imprese ivi già operative ed è proprio la dimensione di questo vantaggio che costituisce l'entità delle barriere all'entrata. Così nel lungo periodo è possibile determinare in che modo nel lungo periodo un'impresa possa beneficiare di profitti al di sopra del livello competitivo. Le altre tipologie principali di barriere all'entrata in questo caso sono il fabbisogno di capitale, le già menzionate economie di scala, la differenziazione di prodotto, i vantaggi di costo, l'accesso ai canali di distribuzione, le barriere istituzionali e legali ed infine la reazione attesa. Il fabbisogno di capitale fa riferimento proprio a quel primo investimento elevato che necessario per affermarsi all'interno di un settore. Questo alle volte può essere così elevato da scoraggiare tutti gli operatori economici, contribuendo al mantenimento di condizioni monopolistiche di mercato. D'altra parte però la maggior parte dei settori presentano costi di entrata modesti o addirittura molto bassi, tali da incentivare erroneamente ad una nuova iniziativa economica imprese non in grado di mantenere la loro proposta sul mercato con conseguenti disastri finanziari. Tuttavia è proprio nei settori ad alta intensità di capitale e che comportano forti investimenti in qualunque ambito o legato alla produzione stessa o al management cioè, le aziende, intraprendono strategie economiche di scala. Essendo, come già precisato, queste economie differenziate in maniera orizzontale e dunque prevedendo operazioni sul larga scala, rappresentano una barriera all'entrata poiché le possibili nuove imprese devono essere in grado di competere anche loro sul *larga scala*, correndo il rischio di una fatale sottoutilizzazione della capacità produttiva in attesa dell'aumento dei tassi di vendita. Ancora, *i vantaggi assoluti di costo* fanno invece riferimento alle condizioni di privilegio di cui usufruiscono gli operatori già attivi del settore rispetto ai nuovi entranti, solo in virtù della loro presenza già consolidata. Questi vantaggi di costo sono legati principalmente all'acquisizione di *canali di materie prime* a basso costo -che influenzano inevitabilmente i costi di produzione- ed anche alle *economie di apprendimento*, dunque dalla capacità e dall'esperienza già acquisita nel tempo dalle aziende affermate, che inevitabilmente porta loro un vantaggio competitivo. Quest'ultimo aspetto si trova in un rapporto di particolare interdipendenza con *i fattori istituzionali e legali*. I loro effetti all'interno del mercato sono da sempre presenti ed hanno modificato

naturalmente il corso dell'evoluzione e della storia di ogni paese del mondo, che in qualunque modo è stato ed è coinvolto nell'economia globale. Oggetto di studio da parte di tutti gli economisti, queste rappresentano barriere all'entrata e all'uscita particolarmente efficienti, soprattutto quelle imposte dai governi. La necessità di particolari licenze o riconoscimenti conferiti dall'autorità pubblica, fin dai tempi più antichi rappresenta quella singolare privilegio di cui hanno beneficiato società ed individui specifici, ottenendo così il diritto esclusivo di offrire un prodotto o servizio. nel mercato odierno, soprattutto in quei settori caratterizzati da un'alta intensità di conoscenza, questo tipo di barriere all'entrata sono rappresentate dai brevetti, dai copyright e da qualunque altra forma di proprietà intellettuale legalmente protetta. Questi fattori hanno contribuito e tutt'oggi contribuiscono in maniera estremamente rilevante alla creazione di settori monopolistici in cui il guadagno è riservato a pochissimi attori economici. peraltro nei settori regolamentati o in quelli sottoposti ad una particolare osservanza a standard ambientali o di sicurezza, i nuovi ingressi possono essere appunto svantaggiati proprio da maggiori costi necessari per conformarsi alle norme che ne disciplinano l'attività. Le barriere all'entrata possono anche dipendere dalle aspettative dei nuovi operatori rispetto alle ritorsioni da parte dei gruppi strategici già affermati. questo fenomeno spesso assume la forma della riduzione dei prezzi contro nuovo entrante o l'incremento di strategie comunicative come pubblicità e promozione delle vendite o addirittura nella forma di un conflitto legale. Queste politiche predatorie spesso costringono i nuovi entranti a concentrare la loro produzione su piccola scala in segmenti di mercato meno visibili per poi con il tempo eventualmente espandersi. come stato possibile affermare l'esistenza di barriere all'entrata altro caratterizzate da un'infinità di variabili differenti di conseguenza da un'infinità di possibili eccezioni in cui queste possono svilupparsi nelle diverse situazioni di mercato conferisce loro grande efficacia e dunque grande potere. Infatti le ricerche empiriche dimostrano che i settori maggiormente protetti da elevate barriere tendono ad avere tassi di profitto superiori alla media e che tra tutte le tipologie qui analizzate i fabbisogni di capitali importanti e la pubblicità rappresentano gli ostacoli preminenti all'accesso dei settori con la redditività più alta. Peraltro la

potenza delle barriere all'entrata, in quanto deterrenti per l'ingresso di potenziali nuovi operatori, dipende direttamente anche dalle *risorse e dalle competenze degli stessi potenziali entranti*. Infatti oltre alle imprese che, appena costituite decidono di intraprendere una determinata attività di mercato, bisogna considerare anche tutte quelle già consolidate che scelgono di diversificare la propria produzione, già però avviata in altri settori. Perciò non è sempre corretto valutare le barriere all'entrata come una difficoltà, dal momento che quest'ultima classe di imprese tendenzialmente possiede già sia le risorse economiche, tecniche e strategiche, non solo per superare queste barriere e competere allo stesso livello delle imprese ivi operanti ma addirittura per trasformarle in un vantaggio competitivo.

2.4 Il quarto fattore del modello: Il potere contrattuale degli acquirenti.

Il potere contrattuale relativo è costituito dal potenziale rifiuto a concludere una transazione con la controparte a causa della stessa. Dunque per riuscire a sfruttare massimamente la formulazione di un qualunque contratto di acquisto, è necessario esaminare con puntualità la relazione tra i contraenti. Infatti l'equilibrio tra il potere dei due attori in questa, dipende dalla credibilità e dall'efficacia con la quale ciascuna impresa presenta la sua proposta, che, a sua volta, dovrebbe fondarsi sul costo relativo che ciascuna delle parti potrebbe sostenere come conseguenza della transazione non conclusa. D'altra parte però è anche vero che la possibilità delle imprese coinvolte, di ottenere un vantaggio competitivo, in base unicamente alle proprie *capacità negoziali*, è un altro fattore che influenza il potere contrattuale e dunque la riuscita della transazione. Sicurezza ed esperienza in questo tipo di contratto economico tornano però a derivare da fattori puramente economici e concreti: in primo luogo *la dimensione e la concentrazione degli acquirenti* rispetto ai fornitori, poi le informazioni possedute dagli acquirenti ed infine la capacità di integrazione verticale di un'impresa. Generalmente quanto più un'azienda possiede grandi dimensioni e dunque maggiori possibilità di acquisto, ed invece quanto più basso è il numero degli acquirenti per un fornitore -

e dunque il numero dei possibili acquisti- tanto maggiore è il costo relativo conseguente alla perdita di uno di essi. Pertanto appare evidente che un acquirente dal grande rilievo ha sicuramente un maggiore potere contrattuale, rispetto alle imprese più piccole, e di conseguenza anche dalla prospettiva del fornitore. Inoltre **le informazioni circa i fornitori**, quali le loro offerte di prezzo ed i costi da loro sostenuti, attribuiscono ai compratori una ulteriore possibilità di contrattazione nonché maggiore sicurezza nell'acquisto effettivo del prodotto. Per di più, circa **la capacità di integrazione verticale**, questa corrisponde alla abilità da parte di un acquirente -o di un fornitore- di sostituire autonomamente l'acquisizione di un certo prodotto. Integrare all'interno della propria attività il maggior numero possibile di passaggi intermedi della catena di valore³², rappresenta un'opzione estremamente strategica: questo consente all'impresa di evitare la necessità di adattamento alle soluzioni organizzative ed operative dell'altra parte, in aggiunta dimezzando notevolmente i costi. Peraltro questa scelta permette anche di mantenere un controllo più diretto ed immediato su attività necessarie all'impresa-acquirente, personalizzando sempre di più il prodotto finale. Altra caratteristica fondamentale da considerare riguarda direttamente **la tipologia di mercato** in cui le imprese si trovano di volta in volta ad operare. La letteratura economica riconosce due principali categorie a cui afferiscono tutti i mercati, considerati però dalla prospettiva dei flussi di beni e servizi tra tutti i settori economici in un arco di tempo determinato: quelli degli input e quelli degli output. La teorizzazione e la definizione di questi mercati deriva dall'analisi da parte dell'economista sovietico Leontief³³, alla metà del secolo scorso, delle interazioni statisticamente considerate tra le diverse industrie di una nazione. Secondo l'esperto, queste sono a loro volta determinate dalla relazione tra la produzione e la circolazione, sia in termini di acquisti che in termini di vendite, di beni e servizi tra i vari settori all'interno di uno stesso sistema economico e di questo con l'esterno -attraverso

³² L'espressione "catena di valore" fa riferimento ad un modello economico che permette di descrivere la struttura di un'organizzazione aziendale come un insieme limitato di processi. Allo stesso modo anche la produzione di un bene viene considerata come un insieme di attività tra loro limitate e segmentate.

³³ L. Pasinetti, *Lezioni di teoria della produzione*, Il Mulino, 1981.

importazioni ed esportazioni-. Tale modello di ricerca è basato sulla premessa fondante *dell'esistenza di un'economia di scambio*³⁴, suddivisa in un numero determinato di branche di attività produttive, individuate dal tipo di prodotto o servizio offerto. Inoltre ciascuno di questi settori non è distinto tra produzione e consumo bensì è considerato nel suo porsi sul mercato nel duplice ruolo di acquirente e di venditore. Infatti ciascuna azienda acquista componenti da altri settori, impiegati poi nel suo specifico processo produttivo, che porta alla vendita di altri componenti ancora, acquistati da imprese di settori differenti. All'interno di questa schematizzazione, gli input si riferiscono ai fattori di produzione mentre gli output a quelli di consumo: pertanto nei mercati di input le imprese svolgono il loro ruolo di acquirenti di materie prime, componenti, servizi di qualunque tipo e risorse umane mentre, al contrario, nei mercati di output, in quanto venditori, offrono i beni ed i servizi prodotti, al loro target di clientela. Nonostante l'opposta prospettiva di valutazione del mercato, queste sono accomunate proprio dall'esistenza di un'economia di scambio che permette a ciascuno di loro, la creazione di valore sia per i compratori che per i venditori, i quali però lo distribuiscono, a seconda del loro potere economico -o d'acquisto-, in modo personalissimo. Perciò per indagare il potere d'acquisto della clientela dei mercati degli output è imprescindibile fare riferimento a due fattori preminenti: *la sensibilità al prezzo degli acquirenti ed il loro potere contrattuale*. Il primo principio fa riferimento al modo in cui gli acquirenti si interfacciano al prezzo praticato dalle imprese venditrici. Anche questo si dirama in quattro sottocategorie che ne condizionano il risultato. Dapprima è necessario menzionare *l'importanza di un componente* rispetto all'insieme dei fattori produttivi necessari e dunque *il suo costo* rispetto al costo totale. Perciò maggiore è la sua rilevanza in termini di prezzo rispetto alla spesa totale, maggiore è la sensibilità dell'impresa acquirente rispetto al prezzo da pagare. Infatti i produttori tendono a riservare maggiore importanza alle voci di costo più significative rispetto alle piccole quote, nel complesso. D'altra parte però quanto maggiore è l'incisività del componente acquistato per la qualità totale del prodotto o del servizio offerto, tanto meno gli acquirenti sono sensibili al prezzo, essendo disposti ad impiegare

³⁴ G. Di Nardi, *Economia di scambio*, Casa Editrice Dott. Eugenio Joveme, 1985.

una maggiore parte del capitale a loro disposizione. Inoltre influisce sulla sensibilità al prezzo anche *il grado di differenziazione dei prodotti* delle imprese fornitrici. Difatti, come già affermato nell'analisi del primo fattore, quanto meno differenziati sono i prodotti presenti sul mercato tanto più gli acquirenti sono disposti a cambiare il fornitore, solo in base al prezzo proposto. Infine è necessario valutare anche *la concorrenza tra gli acquirenti*, che inevitabilmente condiziona in modo direttamente proporzionale la pressione ad una riduzione dei prezzi: al crescere della concorrenza in un settore, i fornitori delle varie componenti produttive sono spinti ad abbassare i prezzi, velocizzando la produzione e la consegna dei prodotti e migliorandone la qualità.

2.5 Il quinto fattore del modello: il potere contrattuale dei fornitori.

Ovviamente al potere contrattuale delle imprese-acquirenti corrisponde il potere contrattuale dei fornitori, che deve essere valutato in modo analogo e complementare. Infatti i fattori determinanti, oggetto della precedente indagine, rimangono inalterati con la sola differenza dell'inversione della prospettiva di mercato: così ora gli acquirenti del mercato di input divengono le imprese prima produttrici e di conseguenza, i precedenti fornitori, gli acquirenti del mercato di output.

Le analisi empiriche raccolte e riordinate dalla letteratura economica, hanno rilevato che nell'ambito di mercato dei fornitori di input, tra cui materie prime, semi lavorati e componenti di ogni genere, sono soprattutto le piccole imprese ad essere attive, rendono questi prodotti delle *commodity*, cioè materie prime generalmente interscambiabili tra loro ed equivalenti. Pertanto questi mercati sono quelli in cui più facilmente i fornitori per aumentare il loro potere contrattuale si uniscono attraverso la creazione di cartelli al contrario dei fornitori di componenti più complessi tecnicamente sofisticati che sono invece in grado di esercitare autonomamente un considerevole potere contrattuale per la specificità del prodotto offerto.

CAPITOLO 3: L'analisi empirica del mercato dei surgelati attraverso il caso Soavegel.

Dopo aver portato a termine un'attenta analisi delle variabili teoriche che, nella loro reciproca integrazione, caratterizzano le concrete dinamiche di mercato - almeno secondo i due modelli generali di P.E.S.T.E.L e Porter-, e dunque anche del settore surgelati, con le sue declinazioni specifiche, si prenda ora da campione, l'azienda italiana Soavegel, leader nel settore nazionale ed internazionale, ormai da circa 80 anni, per osservare in che modo i vari fattori di riferimento astratti, influenzano la sua attività di mercato. Per raccogliere ed esaminare dati puntuali, tali da ricostruire in maniera oggettiva e compiuta l'ambito esterno in cui questa opera e che su di questa, a sua volta, agisce, condizionandone le strategie di mercato, è stata conclusa un'intervista con uno dei loro impiegati, Giovanni Solazzo, il responsabile commerciale e Massimo Bianco, direttore commerciale dell'azienda.

3.1: Il metodo P.E.S.T.E.L impiegato per l'analisi dell'azienda Soavegel.

Dapprima, seguendo l'impostazione già impiegata nei precedenti capitoli, bisogna sicuramente menzionare il sistema di mercato economico in cui, in ambito nazionale, l'azienda Soavegel opera. Dunque essendo una azienda italiana, con il suo principale stabilimento in questo territorio, precisamente a Francavilla Fontana, in provincia di Brindisi, la Soavegel deve confrontarsi con un'economia di mercato nazionale mista, in cui diversi aspetti da plurimi sistemi economici si comprendono vicendevolmente, con risultati di compromesso di volta in volta diversi. A seguito della seconda guerra mondiale, la maggior parte dei paesi dell'Occidente, soprattutto quelli che erano già stati interessati dal processo di industrializzazione, hanno adottato questo particolare sistema, che accoglie sia principi interventisti da parte dello Stato sia caratteristiche liberiste del sistema

capitalistico³⁵. In Italia, in particolare, è la stessa Costituzione, dunque il testo fondamentale per il riconoscimento dei diritti e dei doveri del cittadino e dello stato, all'articolo 41, ad affermare la libera iniziativa economica privata seppur in accordo con l'utilità sociale, tale da non recare danno né alla sicurezza, né alla libertà né alla dignità umana. Per questo la legislazione statale interviene a disciplinare con programmi e controlli opportuni l'attività economica del paese, sia pubblica che privata, affinché venga gestita e coordinata in ordine al benessere della società. Pertanto l'azienda Soavegel, sviluppatasi a partire dal 1935 da un piccolo pastificio, ha operato, per la maggior parte della sua attività, in questo sistema economico, potendo determinare con autonomia le proprie iniziative produttive e di mercato, sempre però nel rispetto della legislazione italiana, e dunque di tutti quei fattori politici e legali già menzionati nel capitolo precedente. Infatti l'evoluzione dell'azienda segue un progressivo e spontaneo crescendo fino al 1970, ampliando la propria produzione come diretta conseguenza dell'aumento della domanda sul mercato. Inoltre nel 1975, inizia la conversione dell'attività da piccola a grande azienda, attraverso l'impiego delle prime tecnologie, trasformando la sua produzione da artigianale o per lotti ad una produzione di massa: così incrementando la quantità prodotta, riesce ad imporsi in maniera sempre più dominante sul mercato.

Altra testimonianza della libertà del sistema economico italiano, da cui l'impresa è comunque regolamentata, sono i suoi continui investimenti, in sempre migliori strutture produttive per un ulteriore ampliamento dell'offerta, attraverso la creazione di una gamma del tutto nuova di specialità surgelate, tipiche della cucina mediterranea.

Per quanto concerne invece, il territorio extra-nazionale, le esportazioni dei prodotti della Soavegel dall'Italia ai paesi esteri, qui l'intervento del governo si presenta più intrusivo, a causa delle numerose leggi fiscali e doganali necessarie, per sottoporre ad un giusto controllo i prodotti in uscita dal paese. In Italia a disporre le norme giuridiche circa questa attività di vigilanza sono il Ministero del commercio internazionale ed il Ministero degli affari e della cooperazione

³⁵A. Leoncini, *Economia mista e partecipazioni statali. Ragioni, prospettive e orientamenti per un sistema di impresa pubblica nel terzo millennio*, Francesco Labonia Editore, 2023.

internazionale ma è necessario che l'esportazione dei prodotti rispetti e si adatti anche ai regolamenti internazionali vigenti, codificati nell'Incoterms³⁶. Infatti fondamentale si presentano proprio la conoscenza e l'osservanza dei regolamenti normativi in vigore nel paese destinatario, che spesso, come già osservato per la stessa legislazione italiana in materia, richiedono certificati fitosanitari, di origine, o di conformità, in quanto essenziali garanzie per la salubrità e la qualità del prodotto. Infine i paesi membri dell'Unione Europea, tra cui proprio l'Italia, devono adeguare il proprio commercio internazionale agli accordi di libero scambio da questa riconosciuti come validi³⁷, che variano di paese in paese. Pertanto, talvolta l'attività commerciale di esportazione italiana, che ricomprende al suo interno anche la categoria specifica dei surgelati, è definita dagli accordi riconosciuti tra L'Unione Europea e lo specifico paese destinatario, talvolta invece, se questi non ha ancora sottoscritto alcuna intesa commerciale, dai contratti internazionali di compravendita, previsti dall'Incoterms.

Nell'incessante rapporto di interdipendenza e completamento tra ciascun fattore del modello di analisi P.E.S.T.E.L, l'esportazione dei prodotti in mercati esteri, è naturalmente collegata ai fattori culturali e sociali, che contraddistinguono ogni nazione. Infatti la stessa vendita all'estero dei prodotti surgelati non sarebbe possibile o abbastanza profittabile se, anche il mercato del paese destinatario, non offrisse un margine potenziale di guadagno. Questo quadro d'insieme è certamente spiegabile attraverso un'indagine circa la cultura e la società dei paesi destinatari, in cui massimamente hanno inciso i fenomeni della globalizzazione e della modernizzazione. Infatti attraverso la rapida diffusione di diversi aspetti sociali e culturali, si è realizzata un'omologazione mondiale di abitudini e tradizioni, tra cui soprattutto quelle alimentari, che ricomprendono ovviamente il settore dei surgelati. Dunque questi, hanno permeato la rete umana globale, creando un'uniformazione delle tendenze, secondo un gradiente più o meno concentrato, a seconda delle specificità di ciascun paese destinatario. La tipologia

³⁶<https://www.roedl.it/it/temi/legal-newsletter/10-2023/luogo-consegna-competenza-giurisdizionale-efficacia-clausole-incoterms-nei-contratti-di-compravendita-internazionali>.

³⁷http://images.at.camcom.gov.it/f/InformazESviluppoEconomico/93/9346_CCIAAAT_26102016.pdf.

di alimenti frozen, il cui consumo, come già evidenziato nei precedenti paragrafi della trattazione, è in forte crescita, si presenta definitivamente quale fattore comunitario a livello mondiale. Difatti la stima dei tassi di crescita del mercato dei surgelati, ed in particolare dell'azienda Soavegel, dimostrano un incremento della richiesta e di conseguenza, della produzione e dei guadagni della vendita, oltre ad una concreta possibilità di ampliare il proprio mercato verso le frontiere estere, sempre più interessate a questa tipologia di prodotto. In realtà, la storia stessa della surgelazione, congiuntamente all'invenzione del forno a microonde in America, è il simbolo evidente della già avvenuta divulgazione di questo tipo di alimento, che, dopo la seconda guerra mondiale e la seconda rivoluzione industriale, con un radicale cambiamento di vita dei cittadini, è divenuto uno dei costanti mezzi di sostentamento. Il processo di modernizzazione, che ha investito la maggior parte delle società del mondo, trasformando profondamente le strutture ed i modelli di organizzazione sociale, ha introdotto come nuovi valori fondamentali l'innovazione ed il cambiamento, accompagnati da una prospettiva di continua evoluzione dell'economia e della società. Ovviamente anche questa – come la globalizzazione- è uno dei risultati principali dell'industrializzazione delle società, che ha portato poi alla nascita di altri fenomeni di grande impatto sociale e culturale tra i quali la costante urbanizzazione del territorio. Allora facendo riferimento ad una concezione introdotta dal noto sociologo Zygmunt Bauman si è definitivamente affermata una “società liquida”³⁸ con la perdita di stabili riferimenti sociali e l'affermazione di un individualismo sfrenato, in cui tutto si risolve in una sorta di liquidità, nascosta dalla una vana apparenza consumistica. Così lo stile di vita sempre più veloce, orientato sempre più al guadagno ed alla competizione, porta al costante consumo di pasti fuori casa, trasformando gli alimenti surgelati in un'ottima scelta di compromesso, in quanto pasti completi ma con la possibilità di essere consumato in poco tempo. Difatti il fatturato per area geografica della Soavegel mostra un significativo incremento nei guadagni sia per i paesi europei che per i paesi extra-europei con l'Inghilterra, la Germania e l'America ai primi posti. In Germania, a quanto attesta

³⁸ Z. Bauman, *Modernità Liquida*, Editori Laterza, 2024.

l'associazione dell'Industria dei Cibi surgelati del paese³⁹, a partire dal 2017, il mercato tedesco⁴⁰ degli alimenti surgelati è aumentato del 2,7 per cento, passando da circa 3 milioni e 600 mila a 3 milioni e 700 mila tonnellate vendute. Il mercato Inglese addirittura supera di quattro volte le vendite italiane⁴¹ mentre anche in America⁴², L'American Frozen Food Institute, conferma una crescita dell'11,4 per cento, confermando l'elevata domanda di prodotti surgelati. Perciò l'Italia, seppur interamente coinvolta in questo processo di crescita, resta ancora l'ultima arrivata. Come già attestato, la pandemia mondiale da Covid-19, ha in realtà portato ad una prima crescita nella richiesta e nell'acquisto di questa tipologia di prodotti, che da quel momento, hanno iniziato a percorrere una retta ascendente, senza conoscere mai, per il momento, una fase discendente. Anche in questo caso, i bilanci dell'azienda Soavegel confermano quanto appena affermato, con una crescita del fatturato, a partire dal 2020, sia in Europa che all'estero, di circa 6 milioni di euro all'anno.

Infatti la crisi economica mondiale, in particolare per quanto riguarda l'America, a quanto attesta la documentazione, ha portato ad un forte aumento dei costi di bevande e prodotti alimentari freschi, con parallelamente una diminuzione di circa l'81 per cento dei profitti ed un aumento del 78 per cento di difficoltà nell'assumere nuovi dipendenti: perciò acquistare alimenti surgelati, sembra un'ottima soluzione per aumentare la sicurezza alimentare, diminuire i costi ed ottimizzare la gestione dei rifiuti. Il Frozen infatti, consente di disporre di prodotti stagionali tutto l'anno e di risparmiare manodopera nella produzione, godendo di un rapporto maggiormente equilibrato tra qualità e prezzo.

A proposito invece dei fattori tecnologici, il cui impiego non può sicuramente essere trascurato, essendo l'innovazione tecnologica una delle cause preminenti dell' industrializzazione e dunque del cambiamento del mercato, l'azienda soave gel a profondamente investito in questo campo, essendo in grado di modificare più volte la propria produzione verso un miglioramento quantitativo e

³⁹<https://www.tiefkuehlkost.de/>.

⁴⁰<https://www.istitutosurgelati.it/sui-consumi-di-surgelati-germania-batte-italia-tre-a-zero-per-ora/>.

⁴¹<https://www.istitutosurgelati.it/surgelati-in-uk-4-volte-che-in-italia/>.

⁴²<https://www.exportusa.us/vendere-cibi-surgelati-statiuniti.php>.

qualitativo.oltre ad un primo grande cambiamento, già menzionato, a metà degli anni 70 del secolo scorso, negli ultimi anni l'azienda ha integrato una cella a bassa temperatura, totalmente automatizzata, in grado di accogliere 3600 posti Pallet, con un investimento di circa 6 milioni di euro, come attestato dal bilancio degli ultimi quattro anni. Tale scelta dell'impiego del capitale ha perseguito l'obiettivo di ampliare significativamente la capacità di stoccaggio dell'impresa è di garantire una maggiore precisione ed accuratezza nella gestione logistica delle scorte. Infatti tramite l'implementazione garantita da questo sistema automatico di trasporto ed immagazzinamento delle merci, la soave gel a potuto raggiungere elevati livelli di efficienza sia nel recupero degli spazi sia nell'ottimizzazione dei tempi di produzione con una conseguente riduzione dei costi operativi: questo ha determinato una drastica contrazione del ricorso a servizi di magazzinaggio presso depositari esterni, permettendo anche di superare molteplici problematiche conseguenti ad inefficienze e negligenze proprio di questo controllo indiretto dei depositi. Inoltre l'azienda si è anche dotata di un robot di confezionamento, dunque che si occupa dell'aspetto finale della linea di produzione, con una capacità di realizzare circa 65 astucci al minuto, per un investimento totale di circa 2 milioni di euro. Anche qui l'obiettivo da raggiungere è stato orientato ad una crescita della produttività complessiva, velocizzando e migliorando l'attività e l'economicità delle operazioni di imballaggio, attraverso una riduzione importante dei tempi di fermo macchina e delle superfici di ingombro mentre d'altra parte si è verificato un aumento delle ore macchina e dell'ottimizzazione energetica. Infine è stato anche installato un impianto fotovoltaico di circa 750 kWp al fine di soddisfare una quota del fabbisogno energetico totale dell'azienda di circa il 30 per cento con un investimento di 550 mila euro. Questo avanzamento tecnologico porta naturalmente ad una diminuzione complessiva dei costi di produzione e dunque ad un aumento della profittabilità dell'azienda. D'altra parte però l'innovazione tecnologica risponde anche agli inderogabili principi di sostenibilità ambientale, peraltro stabiliti in ambito europeo dapprima con la direttiva 2003/51/CE e successivamente con la normativa 2013/34/UE il consiglio europeo hanno riconosciuto l'importanza degli aspetti sociali ed ambientali per individuare l'impatto delle imprese sull'ambiente. E' stata però la direttiva

2014/95/UE a guidare con organicità questo grande cambiamento prevedendo l'obbligo per gli enti, industriali di predisporre, per la prima volta, un bilancio di sostenibilità contenente le informazioni sociali ed ambientali, dunque riguardanti il personale ed il rispetto ai diritti umani e le iniziative economiche considerate ecosostenibili. Le regole della rendicontazione nell'ambito della sostenibilità aziendale sono poi nuovamente cambiate attraverso la normativa Corporate Sustainability Reporting Directive⁴³ che è entrata in vigore nell'anno fiscale 2024 per il 2025. Oltre ad ampliare il campo di applicazione alle grandi imprese già soggette a regolamentazioni sulla reportistica non finanziaria, ora prevede di coinvolgere anche tutte le grandi imprese quotate e le piccole e medie imprese non quotate nonché le filiali di aziende europee situate però in territori extra europei con un fatturato netto maggiore di 150 milioni in ciascuno dei due anni consecutivi. Dunque a fronte di questa nuova legislazione, la stessa azienda Soavegel deve, ed è già in procinto di farlo, disporre di una dichiarazione non finanziaria, visionabile presso il suo sito internet, anche se i continui ed importanti investimenti in una sempre maggiore meccanizzazione dei suoi processi produttivi, dimostrano già un grande interesse per ridurre al minimo l'impatto ambientale, eliminando il numero possibile di spostamenti ed il consumo energetico.

3.2: La matrice di Porter impiegata per l'analisi di mercato dell'azienda Soavegel.

Considerando ora i cinque fattori fondamentali, determinati dal modello teorico di Porter, per fornire un'analisi il quanto più esatta possibile, circa il mercato dei surgelati in cui la Soavegel opera, come punto di partenza si fa riferimento, seguendo l'ordine precedente, alla presenza dei prodotti sostitutivi, che possono rappresentare un ostacolo o uno stimolo per il mercato. Qui sembra estremamente interessante menzionare la nuova strategia di marketing, abbracciata a partire dal 2020 dalla Soavegel, rappresentata dai private label, nei mercati esteri,

⁴³ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

congiuntamente sfruttando le necessità delle grandi aziende monopolistiche ed abbattendo le barriere all'entrata da queste rappresentate. Impossibile da rendere con una traduzione italiana in grado di rifletterne la specificità di significato, questa strategia corrisponde alla realizzazione di prodotti o servizi da parte di aziende terze, che però alla vendita riportano il marchio di un'altra impresa, il cosiddetto distributore, che effettivamente vende il prodotto al consumatore finale. Questa tipologia di prodotti, mancando del costo di marketing, che riguarda invece l'industria della marca, permette al distributore margini significativi di guadagno mentre al consumatore, proprio di usufruire di prodotti sostitutivi, dunque totalmente interscambiabili con quelli di marca, ma ad un costo minore. Inoltre la fabbricazione di questi prodotti si inserisce proprio in un commercio a larga scala da parte di un'industria di grandi dimensioni che quindi preferisce appoggiarsi a produttori locali, saltando il segmento dell'acquisto all'ingrosso e determinando, in questo modo, prezzi competitivi di vendita: i vantaggi però si riscontrano anche per le imprese produttive, proprio come la Soavegel, la quale attraverso questa strategia, ha sviluppato la sua produzione sia a livello locale che internazionale. Ad esempio, sempre dall'analisi del fatturato riferito agli anni 2019-2023, il commercio dei suoi prodotti in Austria segue proprio questa strategia, producendo per un grande marchio tedesco ed eludendo così le barriere all'entrata del mercato austriaco, rappresentate da una distribuzione limitata e con grande specificità. Altri private label sono particolarmente sviluppati in Europa come la catena di supermercati Denner in Germania e Plodine nei paesi baltici, oltre ad una nuovissima attivazione in Nuova Zelanda. Ancora, proprio i private label, hanno permesso all'azienda di differenziare notevolmente i suoi prodotti, sviluppando un ulteriore vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende nazionali che operano in mercati stranieri. Dovendosi confrontare con i gusti, spesso completamente diversi -infatti nonostante la globalizzazione, spesso si espande il fenomeno contrario della regionalizzazione- dei mercati stranieri, l'impresa, per ampliare l'internazionalizzazione, ha dovuto sperimentare nuovi prodotti per soddisfare esigenze alimentari differenti: così, ad esempio, per Crosta e Mollica, cliente londinese da diversi anni, è stata modificata la ricetta dell'Aperipasta Cacio e pepe, ideata la nuova ricetta per l'arancina doc ed infine

sono stati anche collaudati nuovi formati. Allo stesso modo le richieste dei clienti francesi, a seguito di uno studio approfondito del loro mercato, hanno portato alla creazione di due nuovi prodotti che si adattano perfettamente alle loro scelte alimentari: le crocchette con zucchine e feta, gli alapenos cheesenuggets ed i cheddarbomb, prodotti estremamente diffusi all'estero. Come peraltro già osservato nell' esame del modello teorico è proprio il maggiore grado di novità e differenziazione di un prodotto a influenzarne la crescita di prezzo. Invece, tornando a considerare il mercato italiano, i prodotti più costosi della azienda Soavegel e per i quali l'aumento del prezzo rappresenta un effettivo vantaggio competitivo, corrispondono a tutta la linea senza glutine, di cui il massimo acquirente è la grande azienda alimentare Schar, a differenza dei commodity, come ad esempio i classici panzerottini, per cui il prezzo si adatta coerentemente al resto del mercato. Così sempre attraverso una grande diversificazione della produzione, l'azienda riesce a coprire la maggior parte dei target degli stakeholders, a seguito sempre di una imprescindibile analisi di mercato. Peraltro sempre attraverso una costante ricerca ed ideazione di nuovi prodotti, cercando di rinnovare continuamente la propria offerta, l'azienda sfrutta il principio della differenziazione dei prodotti per creare una barriera all'entrata per altri potenziali competitors in un mercato con ancora un vasto potenziale di guadagno. Infatti per il momento la concentrazione dei competitori diretti già presenti non è molto alta: sempre dall'intervista degli esperti del commerciale emerge che oltre alla storica azienda Findus, i maggiori concorrenti siano il gruppo Risbo, produttori di alimenti simili a quelli offerti dalla Soavegel ma a base di riso e dunque con una massima identificazione del prodotto e l'azienda SIA con una già avviata produzione per private label.

CONCLUSIONI.

Il percorso attraversato all'interno di questa trattazione, è partito dalla prospettiva più generale possibile dell'analisi complessiva del mercato, passando poi attraverso uno sguardo più focalizzato, al settore dei surgelati, per approdare infine alla specificità dell'azienda Soavegel, leader in questo campo, seppur ancora in costante crescita, per verificare l'efficacia empirica dei modelli di PESTEL e Porter, attraverso la loro integrazione.

Nello specifico, il mercato dei surgelati rappresenta sicuramente una interessante materia di studio, in quanto soltanto recentemente oggetto della dovuta attenzione, essendosi verificata una sua lampante crescita, che peraltro non da ora segni di arresto, a partire dalla epidemia mondiale del 2019. Infatti, come attestato dall'Istituto Italiano alimenti surgelati, il consumo pro capite annuo dei prodotti frozen ha subito una forte accelerazione, rispetto al contesto generale considerato, di lunghissima durata, a partire dal 1986, portando ad un aumento del 12,1%,: la ripresa dei consumi domestici⁴⁴ ha permesso così la riscoperta delle molteplici virtù dei prodotti Frozen. Questi dati, riferiti al contesto generale del settore, trovano però assoluto riscontro anche nel bilancio dell'anno dell'azienda Soavegel che intraprende un' impennata, con un utile quasi raddoppiato – per il 2020 con 3 milioni e 150 mila euro circa a fronte del precedente 1 milione ed 800 mila euro per il 2019- che anche in questo caso, non accenna a fermarsi: i documenti di bilancio registrano una crescita costante anche per gli anni successivi, con un minimo calo nel 2022 . Queste circostanze trovano ulteriore conferma nell'intervista a Giovanni Solazzo durante una delle numerosissime fiere a cui l'azienda partecipa, a livello mondiale oltre che europeo, con numerosi agenti e rappresentanti. Il responsabile commerciale infatti afferma con estrema sincerità che, il mondo del finger food nel 2023 ha ottenuto guadagni considerevoli, sia in termini di quantità che in termini di valore. Nonostante la riduzione del potere di acquisto delle famiglie, il mercato è riuscito a rispondere in maniera positiva ed addirittura a segnalare una crescita per l'acquisto degli appetizer. Tuttavia la situazione macroeconomica e geopolitica resta particolarmente tesa ed instabile, a

⁴⁴ <https://www.istitutosurgelati.it/cresce-il-consumo-dei-surgelati-in-italia-e-non-solo/>.

causa del conflitto tra Russia ed Ucraina, scoppiato nel febbraio 2022 e dell'inasprimento del conflitto arabo-israeliano in Medio Oriente, che con le relative incertezze socio economiche hanno impattato negativamente il mercato mondiale. Sebbene infatti Russia ed Ucraina rivestono un ruolo limitato nell'economia globale, con un Pil che nel complesso rappresenta solo il 2% circa di quello totale, sono proprio loro i principali produttori ed esportatori delle materie prime alimentari. Questi rappresentano infatti il 30% delle esportazioni mondiali di frumento, il 20 per cento di quelle di mais, concimi inorganici e gas naturale, oltre ad essere alcuni dei principali esportatori mondiali di petrolio con una percentuale dell'11%.⁴⁵. Pertanto, nonostante i dati rimangano positivi, sia attraverso le analisi di bilancio del settore complessivo, sia attraverso le indagini di mercato -effettuate attraverso i modelli di P.E.S.T.E.L e Porter-, per cui nel corso dell'esercizio delle aziende dei surgelati, tra cui la Soavegel, non sono intervenuti fattori meritevoli tali da condizionare in modo negativo queste società, bisogna costantemente mantenere un atteggiamento attento, attraverso una ricerca di mercato incessante e continua con una conseguente pianificazione strategica aggiornata, per reagire ai fattori esterni che possono rischiare di ostacolare il mercato. L'unica soluzione possibile sembra considerare l'incertezza ed il cambiamento come uniche certezze di vita e di mercato, alle quali doversi inevitabilmente adattare con un rinnovamento continuo in grado di abbracciare nuove tendenze e nuovi mercati, proprio come dimostra l'esempio della Soavegel.

BIBLIOGRAFIA.

⁴⁵https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/.

L.Barbarito, L'analisi Competitiva. Metodologia ed applicazioni, FrancoAngeli, 2015.

Z.Bauman, Modernità Liquida, Editori Laterza, 2024.

L.Bellandi, Economie di Scala ed Organizzazione Industriale, FrancoAngeli, 1995.

M.Caroli, Economia e Gestione Sostenibile delle Imprese, Mc-Graw-Hill, 2021.

C.Clark, The Conditions of economic progress, Macmillan, 1957.

T.Del Marmol, S.Rossi, Analisi PESTLE: Comprendere e pianificare l'ambiente aziendale, 50Minutes.com, 2023.

G.Di Nardi, Economia di scambio, Casa Editrice Dott. Eugenio Joveme, 1985.

M.Harrison, U.Herbert, L.Liu, La politica economica del nazionalsocialismo, Asterios, 2018.

A.Leoncini, Economia mista e partecipazioni statali. Ragioni, prospettive e orientamenti per un sistema di impresa pubblica nel terzo millennio, Francesco Labonia Editore, 2023.

A.Marshall, Principi di economia, UTET, 1980.

L.Neal, R.Cameron, E.Felice, Storia economica del mondo. Dalla preistoria ad oggi, Il Mulino, 2016.

S.Ortino, La struttura delle rivoluzioni economiche, Cacucci, 2009.

L.Pasinetti, Lezioni di teoria della produzione, Il Mulino, 1981.

L.Pepall, D. J. Richards, G. Norman, Organizzazione Industriale, McGraw-Hill, 2023.

M.E.Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Simon & Schuster, 2004.

M.Riazzoli, Le leggi fascistissime. Le norme che hanno riformato lo stato ed istituzionalizzato il regime, libreria universitaria.it, 2020.

R. Schmalensee, Handbook of Industriale Organization, North-Holland, 1988.

The Core Team, L'Economia. Comprendere il mondo che cambia, Il Mulino, 2018.

SITOGRAFIA.

[https://encyclopedia.ushmm.org/content/it/article/antisemitic-legislation-1933-1939.](https://encyclopedia.ushmm.org/content/it/article/antisemitic-legislation-1933-1939)

[https://www.blueweaveconsulting.com/report/frozen-food-market;](https://www.blueweaveconsulting.com/report/frozen-food-market)

[https://www.foodweb.it/2023/03/surgelati-i-fattori-che-sostengono-la-crescita-globale/.](https://www.foodweb.it/2023/03/surgelati-i-fattori-che-sostengono-la-crescita-globale/)

[https://cordis.europa.eu/article/id/86974-tracing-the-frozen-food-supply-chain/it.](https://cordis.europa.eu/article/id/86974-tracing-the-frozen-food-supply-chain/it)

[https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/corrigendum/2004-06-25/oj.](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/corrigendum/2004-06-25/oj)

[https://www.istitutosurgelati.it/wp-content/uploads/2016/05/leggi-e-documenti-surgelati.pdf.](https://www.istitutosurgelati.it/wp-content/uploads/2016/05/leggi-e-documenti-surgelati.pdf)

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML;jsessionid=upbcd0CO9TxNPK8y4DoXQ__.ntc-as1-guri2a?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1992-05-05&atto.codiceRedazionale=092A2013&tipoSerie=serie_generale&tipoVigenza=originario.](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML;jsessionid=upbcd0CO9TxNPK8y4DoXQ__.ntc-as1-guri2a?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1992-05-05&atto.codiceRedazionale=092A2013&tipoSerie=serie_generale&tipoVigenza=originario)

[https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2007/11/09/007G0210/sg.](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2007/11/09/007G0210/sg)

[https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_906_allegato.pdf.](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_906_allegato.pdf)

[https://www.roedl.it/it/temi/legal-newsletter/10-2023/luogo-consegna-competenza-giurisdizionale-efficacia-clausole-incoterms-nei-contratti-di-compravendita-internazionali.](https://www.roedl.it/it/temi/legal-newsletter/10-2023/luogo-consegna-competenza-giurisdizionale-efficacia-clausole-incoterms-nei-contratti-di-compravendita-internazionali)

[http://images.at.camcom.gov.it/f/InformazESviluppoEconomico/93/9346_CCIAA_AT_26102016.pdf.](http://images.at.camcom.gov.it/f/InformazESviluppoEconomico/93/9346_CCIAA_AT_26102016.pdf)

<https://www.tiefkuehlkost.de/>.

<https://www.istitutosurgelati.it/sui-consumi-di-surgelati-germania-batte-italia-tre-a-zero-per-ora/>.

<https://www.istitutosurgelati.it/surgelati-in-uk-4-volte-che-in-italia/>.

<https://www.exportusa.us/vendere-cibi-surgelati-statiuniti.php>.

https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

<https://www.istitutosurgelati.it/cresce-il-consumo-dei-surgelati-in-italia-e-non-solo/>.

https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/.