

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II**



***DOTTORATO DI RICERCA IN "SCIENZE AZIENDALI"***  
**INDIRIZZO: ECONOMIA AZIENDALE**  
**XIX CICLO**

**SCELTE STRATEGICHE E PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE IMPRESE OPERANTI NEL SETTORE LATTIERO – CASEARIO:  
APPROFONDIMENTO DI UN CASE STUDY**

Tesi di dottorato

di

**MARCO GENTILE**

COORDINATORE:

**Ch.Ma Prof. Adele Caldarelli**

TUTOR:

**Ch.Ma Prof. Valentina Della Corte**

# **INDICE**

## INTRODUZIONE

### **- Parte Prima -**

## **METODO E INQUADRAMENTO TEORICO DELLA RICERCA**

### **CAPITOLO PRIMO SCELTE METODOLOGICHE E TEORIA DI BASE**

1. Premessa metodologica
  - 1.1. Il disegno e i limiti della ricerca
2. Le motivazioni della scelta del campo di ricerca
3. La piattaforma teorica di base
  - 3.1. Resource-based Theory
  - 3.2. RBT e Teorie sull'imprenditorialità
  - 3.3. Gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE)
  - 3.4. Le acquisizioni internazionali in un'ottica RBT

### **CAPITOLO SECONDO LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: DEFINIZIONI E TEORIE**

1. Definizione di strategia d'internazionalizzazione.
  - 1.1. Obiettivi dello sviluppo internazionale.
  - 1.2. Tipologie di strategie internazionali.
  - 1.3. Strategie d'ingresso in un mercato estero.
  - 1.4. Teorie sugli IDE e sulle imprese multinazionali.
  - 1.5. La teoria di Hymer.
  - 1.6. La teoria del ciclo di vita del prodotto.
  - 1.7. La teoria dei costi di transazione.
  - 1.8. La teoria eclettica.
  - 1.9. Altre teorie.
2. La definizione del raggio d'azione.
  - 2.1. La scelta del Paese in cui internazionalizzarsi.
  - 2.2. La clientela da servire.
  - 2.3. I bisogni da soddisfare.
  - 2.4. I canali distributivi da sfruttare.
3. Fattori che influenzano la scelta della modalità d'ingresso.
  - 3.1. Fattori esterni.
  - 3.2. Fattori interni.
4. Strategie d'entrata nei mercati internazionali.
  - 4.1. Le Esportazioni.
  - 4.2. Gli Accordi Internazionali.
  - 4.3. Gli Investimenti Diretti all'Estero.
  - 4.4. Valutazione della modalità di ingresso ottimale per l'impresa.

- 4.5. L'avvio e lo sviluppo del processo di internazionalizzazione.
- 4.6. Le Acquisizioni internazionali.
- 5. I fattori strategici di un'acquisizione e le performance.
  - 5.1. Obiettivi di un'acquisizione.
  - 5.2. Le fasi ed il programma di un'acquisizione.
  - 5.3. Le acquisizioni nel Settore Lattiero-Caseario.
  - 5.4. Il fenomeno delle acquisizioni "cross-border".
  - 5.5. Le problematiche dell'internazionalizzazione.
  - 5.6. L'integrazione come strumento fondamentale per il successo.
  - 5.7. L'importanza del processo di integrazione.
  - 5.8. I diversi approcci integrativi.
- 6. Orientamento della cultura aziendale e imprenditoriale verso l'internazionalizzazione.

### **CAPITOLO TERZO**

#### **IL RUOLO DELLA BRAND EQUITY NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

- 1. Il concetto di brand equity.
  - 1.1. Gli elementi costitutivi della brand equity.
  - 1.2. La fedeltà alla marca.
  - 1.3. La notorietà di marca.
  - 1.4. La qualità percepita.
  - 1.5. Le associazioni.
  - 1.6. Le relazioni esterne.
  - 1.7. La dimensione etica.
- 2. Le strategie interne ed esterne per l'alimentazione della marca.
  - 2.1. La condivisione della marca.
  - 2.2. L'acquisizione del marchio.
  - 2.3. La brand extension: tra vantaggi e patologie.
- 3. Misurare la brand equity.
  - 3.1. L'importanza del Brand nel comparto lattiero-caseario.

### **CAPITOLO QUARTO**

#### **L'AGRICOLTURA ALL'INTERNO DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO NEGLI ULTIMI 50 ANNI**

- 1. Il sistema agroalimentare: un settore in piena evoluzione.
  - 1.1. I consumi alimentari: tradizione e nuove tendenze.
  - 1.2. L'industria agroalimentare negli ultimi 50 anni.
- 2. L'agricoltura: un settore sempre meno importante ma ancora molto dinamico.
  - 2.1. Agricoltura e popolazione impiegata.
  - 2.2. La meccanizzazione e lo sviluppo del contoterzismo.
  - 2.3. Agricoltura e produttività.
- 3. La Politica Agricola Comune.
  - 3.1. I principi della PAC.
  - 3.2. La realizzazione della PAC e le prime modifiche.
  - 3.3. La PAC nell'ultimo decennio: riforma Mac Sharry e Agenda 2000.

3.4. Gli effetti dell'applicazione della riforma Mac Sharry in Italia.

**- Parte Seconda -**  
**LA RICERCA EMPIRICA**

**CAPITOLO QUINTO**  
**LE PRODUZIONI TIPICHE**

1. Il concetto di tipicità: storia, territorio e qualità.
  - 1.1. Le nuove tendenze nei consumi agroalimentari.
  - 1.2. Il concetto di qualità.
  - 1.3. Le caratteristiche principali di un prodotto tipico.
2. L'industrializzazione della produzione alimentare come fonte di incertezza.
  - 2.1. Il ruolo dell'intervento pubblico come garanzia del consumatore.
  - 2.2. Gli effetti delle denominazione protetta. Punti di forza e di debolezza delle produzioni tipiche.
  - 2.3. Strategie per la valorizzazione e promozione dei prodotti tipici.
3. I prodotti tipici e l'Italia.

**CAPITOLO SESTO**  
**LA MOZZARELLA DI BUFALA CAMPANA**

1. Origini storiche.
  - 1.2. La mozzarella di Bufala Campana D.O.P..
  - 1.3. Il processo produttivo.
2. L'attività legislativa per la valorizzazione della "mozzarella di bufala campana".
  - 2.1. L'iter legislativo.
  - 2.2. Il Consorzio.
3. L'importanza della mozzarella di bufala campana tra i formaggi DOP.
4. La filiera della Mozzarella di Bufala Campana (Comparto M.B.C.: scenario nazionale ed internazionale.
5. Prospettive e futuri interventi

**CAPITOLO SETTIMO**  
**IL CASO AZIENDALE DEL CASEIFICIO “LA FATTORIA GAIA SRL”**

1. L’azienda “La Fattoria Gaia Srl”.
2. La produzione, la distribuzione e la commercializzazione.
  - 2.1. Il packaging.
  - 2.2. L’approccio verso una nuova strategia di branding distributivo.
  - 2.3. I marchi.
3. La gestione economico finanziaria.
4. Le acquisizioni.
  - 4.1. Progetto di marketing operativo: vendite e strategie di marketing per la penetrazione della mozzarella di bufala campana nel mercato U.S.A.
  - 4.2. Background.
  - 4.3. Statistiche del Mercato Globale.
  - 4.4. Trend di consume (Geografie del consume-Storia del consume).
  - 4.5. Competition.
5. Strategie.
  - 5.1. Tattiche per implementare la strategia.

**CONCLUSIONI E SPUNTI PER EVENTUALI APPROFONDIMENTI FUTURI**

**BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

## INTRODUZIONE

Nel passato la piccola impresa era vista come residuale rispetto alla grande, vero modello di impresa efficiente.

Il ruolo della piccola impresa è stato rivalutato; ciò risulta particolarmente evidente nelle scelte di internazionalizzazione, in riferimento alle quali le p.m.i. assumono comportamenti peculiari.

Lo scopo, alla fine del lavoro, è stato quello di avere le idee più chiare su una strategia, quella di internazionalizzazione, ormai fondamentale per lo sviluppo delle imprese, anche e soprattutto, di piccole e medie dimensioni. Il risultato ottenuto è che ormai l'internazionalizzazione non è più un concetto riferito alla sola grande impresa. Le piccole e medie imprese hanno ormai la maturità necessaria per sviluppare le proprie strategie di internazionalizzazione attraverso la pianificazione e non più solo attraverso l'azione strategica. Certo, la maggior parte delle p.m.i. entra nel mercato internazionale ancora con il "classico" processo "a stadi", sviluppando delle strategie di nicchia e spesso conserva solo quella specifica fetta di mercato; però è sempre più evidente il tentativo, da parte delle piccole imprese, di svilupparsi secondo le risorse che queste possono offrire o acquisire con la permanenza sul mercato estero, il che le porta ad espandersi anche in parti del mercato diverse da quelle di ingresso, attraverso strumenti di collaborazione e impegno organizzativo. A questo proposito si nota lo sforzo delle p.m.i. nel cercare di adottare una struttura ed una organizzazione specifiche per il mercato estero, mentre in passato si tendeva ad adattare le strutture interne anche per il mercato internazionale.

Ciò era permesso proprio dal fatto che si adottavano strategie di nicchia e in questo frangente l'organizzazione nazionale andava ancora bene. E' evidente come strategia e obiettivi debbano essere coerenti tra loro. Spesso, questa coerenza è difficile da realizzare perché, nei fatti, nelle piccole e medie imprese le strategie sono ambiziose e i budget sono ridotti.

Ancora più difficile è mantenere una coerenza tra gli obiettivi dell' "oggi" e del "domani" dell'impresa. In realtà, questo punto è cruciale perché il perseguimento di certi obiettivi oggi, può ostacolare o escludere il perseguimento di altri obiettivi nel futuro.

Per realizzare gli obiettivi occorrono dei "mezzi", cioè delle risorse a disposizione dell'organizzazione. In realtà, le strategie tengono conto delle risorse disponibili per evitare di formulare degli obiettivi irraggiungibili. Proprio in virtù delle piccole dimensioni e del controllo diretto da parte dell'imprenditore (elementi che permettono la minima presenza di livelli organizzativi), la piccola impresa trova tutta una serie di vantaggi rispetto alla grande dimensione. Posto che l'internazionalizzazione è, di solito, uno stimolo alla crescita aziendale e alla crescita dell'organizzazione, ne consegue la necessità di una certa strutturazione che rimane però molto flessibile anche perché è difficile che il mercato internazionale induca a moltiplicare di molto l'organico, considerando anche che la realtà organizzativa delle piccole imprese si regge su un sottile equilibrio legato alla presenza diretta dell'imprenditore. Il presente lavoro si propone, quindi, di analizzare le scelte strategiche e di governance delle imprese italiane operanti nel comparto lattiero-caseario, tenendo conto dell'ipercompetitività del contesto e della molteplicità dei percorsi e delle decisioni riscontrabili nella realtà. Le scelte di governance riguardano, essenzialmente, le problematiche legate al make or buy, al grado di controllo sulle risorse interne ed esterne all'azienda, nonché lo stesso assetto istituzionale dell'impresa. Tali decisioni sono valutate nel loro aspetto strategico, ossia in connessione con le principali decisioni delle imprese sia a livello competitivo che corporate. In questo settore, infatti, le scelte strategiche complessive e di governance si intrecciano con quelle competitive, in quanto rappresentano esse stesse delle modalità di sviluppo per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile nel core business aziendale.

Nella scelta del filo conduttore delle valutazioni ci si è ispirati alla Resource-based Theory, individuando nelle risorse e competenze d'impresa le

principali determinanti delle scelte aziendali e delle analisi strategiche che conducono al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Il lavoro è strutturato in sette capitoli.

La premessa, che costituisce parte integrante di questo lavoro, descrive l'approccio metodologico adottato evidenziando attraverso il disegno della ricerca gli obiettivi, le tecniche utilizzate per raccogliere ed analizzare le informazioni necessarie per la trattazione del fenomeno ed i risultati raggiunti. Allo stesso tempo, si è delineato il quadro teorico di riferimento con la scelta dei concetti e delle teorie di base già trattati in letteratura e rappresentanti la chiave di lettura utilizzata nell'analisi. In particolare, si è, dapprima, tentato di definire le assunzioni di fondo e le implicazioni del filone della RBT, ripercorrendone le tappe essenziali, dalla probabile origine fino al consolidamento come una delle più accreditate impostazioni metodologico-scientifiche negli studi d'impresa; in seguito, si sono analizzati gli influssi che tale approccio produce in chiave di scelte imprenditoriali (teorie sull'imprenditorialità) e di attuazione delle strategie di sviluppo attraverso la crescita interna ed esterna delle imprese, con particolare riferimento agli Investimenti Diretti all'Estero (IDE) e alle Acquisizioni Internazionali.

Il secondo capitolo è una presentazione teorica di cosa si intende per strategia di internazionalizzazione. Questa definizione si fonda su alcuni elementi: Primo, ho analizzato gli obiettivi che un'impresa persegue tramite questo tipo di operazione e i diversi punti che consentono di contraddistinguere e classificare le diverse strategie adottabili;

Secondo, ho evidenziato in modo specifico tutto ciò che riguarda le strategie d'ingresso nei mercati internazionali. Anche in questo caso il lavoro ha riguardato diversi argomenti.

Il primo si riferisce alla definizione del raggio d'azione inteso come il Paese in cui internazionalizzarsi, la clientela da servire, i bisogni da soddisfare e i canali distributivi a cui affidare la commercializzazione dei propri prodotti.

Il secondo elemento da affrontare riguarda i fattori interni ed esterni all'impresa che possono influenzare la scelta della modalità d'entrata nel nuovo mercato e quindi, quella prescelta dalla società La Fattoria Gaia Srl per realizzare il processo di internazionalizzazione.

Il capitolo si conclude con la descrizione delle acquisizioni internazionali, quale strategia prescelta dalle imprese operanti nel comparto lattiero-caseario, per entrare nei mercati esteri, con particolare riferimento alle caratteristiche ed alle problematiche strategico-operative, al fine di comprendere il processo decisionale che ne caratterizza le scelte di governo e strategiche, sia a livello competitivo che corporate secondo l'approccio resource-based.

Nel terzo capitolo ho voluto evidenziare il ruolo degli intangible asset quali strumenti di valutazione e miglioramento della performance aziendale nell'ambito del processo di internazionalizzazione con particolare rappresentazione del valore della marca in termini finanziari e concludendo con la misurazione del brand equity.

Il quarto capitolo descrive l'evoluzione dell'industria agroalimentare italiana negli ultimi cinquat'anni. Tale contributo è utile ad evidenziare i notevoli mutamenti intercorsi e quali sono le prospettive future.

Il quinto capitolo descrive le nuove tendenze nei consumi agroalimentari con la identificazione dei prodotti tipici.

Essendo la ricerca finalizzata all'esame dello sviluppo internazionale del comparto lattiero-caseario, con particolare riferimento alla produzione della mozzarella di bufala campana dop, il penultimo capitolo evidenzia la rilevanza economico-territoriale e lo scenario nazionale ed internazionale di tale comparto

con l'importante guida, grazie alla sua attività, del Consorzio per la tutela di questo particolare tipo di "formaggio fresco".

Nel settimo capitolo, infine, si presentano i risultati più significativi derivanti da un'indagine condotta sul campo per verificare quanto sia generalizzabile l'interpretazione proposta in chiave strategica della nascita e del successivo sviluppo di un processo di internazionalizzazione e di affermazione del proprio brand. A tal fine, la scomposizione delle deduzioni teoriche in una serie di ipotesi da testare empiricamente ha permesso il congiungimento tra la prima fase di studio dell'oggetto di ricerca di carattere principalmente "deduttivo" e la seconda di carattere meramente "applicativo".

## CAPITOLO PRIMO SCELTE METODOLOGICHE E TEORIA DI BASE

SOMMARIO: § 1. Premessa metodologica. - § 1.1 Il disegno e i limiti della ricerca. - § 2. Le motivazioni della scelta del campo di ricerca. - § 3. La piattaforma teorica di base. - § 3.1 *Resource-based Theory*. - § 3.2 RBT e Teorie sull'imprenditorialità. - § 3.3. Gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE). - § 3.4 Le acquisizioni internazionali in un'ottica RBT.

### 1. Premessa metodologica.

*“L'opera di un ricercatore è molto simile a una creazione artistica... ma non è un'arte come scultura e pittura, in cui uno è libero di trarre qualunque cosa dal materiale grezzo. E' un'arte come l'architettura, in cui si può mostrare creatività lavorando con materiali grezzi, caratterizzati da limitate proprietà ingegneristiche, e per committenti con bilanci vincolanti e obiettivi precisi”<sup>1</sup>.*

In questa frase metaforica di Davis può essere rilevata l'importanza che riveste l'approccio metodologico in un lavoro di ricerca scientifica, ma soprattutto la concezione moderna più condivisa della complessità del “metodo”, che non può essere ricondotto ad una semplice sequenza unidimensionale di passi<sup>2</sup>. Se la ricerca deve essere un processo cognitivo piuttosto che un semplice processo di validazione di idee già formulate<sup>3</sup>, è necessario “restare aperti a nuove informazioni e idee, resistendo alle inevitabili pressioni verso interpretazioni premature”<sup>4</sup>. O quanto meno “saper mantenere la tensione fra la necessaria funzione di riduzione della complessità fenomenica e l'apertura a dimensioni che permettano di aumentare la complessità degli schemi concettuali”<sup>5</sup>.

Da questo punto di vista, si può affermare che il metodo è soprattutto una “scelta” tra le tecniche di ricerca e di studio disponibili, in funzione della natura

---

<sup>1</sup> DAVIS J. A., *Great Books and Small Groups: An Informal History of a National Survey*, in Hammond P. E. (eds.), “Sociologists at Work”, New York 1964.

<sup>2</sup> CIPOLLA, C., *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*, Milano 1988.

<sup>3</sup> BAILYN. L., *Research as a Cognitive Process: Implications for Data Analysis*, in “Quality and Quantity”, XI, 2, pp. 97-117, 1977.

<sup>4</sup> BLAIKIE N. W. H., STACY S. J. G., *The Dialogical Generation of Typologies*, Atti del X Congresso Mundial de Sociologia Messico, 1982.

<sup>5</sup> CRESPI F., *Le vie della sociologia. Problemi, teorie, metodi*, Bologna, 1985.

del trattamento che ciascuna tecnica fa subire al suo oggetto di analisi. La scelta, in particolare, si traduce in una serie di decisioni lungo l'intero percorso di ricerca senza che nessuna regola o nessun algoritmo possa dire, a priori, quale decisione sia giusta, in modo che la qualità del ricercatore sia dimostrata meno dalla sua fedeltà ad un metodo universale che dalla sua sensibilità alle specifiche esigenze del suo problema.

Con queste osservazioni introduttive a sfondo epistemologico, si vuole evidenziare un graduale e significativo allontanamento, manifestatosi nella seconda metà del secolo scorso, da uno schema metodologico fino ad allora universalmente condiviso, basato sull'approccio induttivo, di origine cartesiano, entrato in crisi per opera dell'epistemologo austriaco Karl Popper. I punti principali dell'attacco di Popper all'impostazione classica sono costituiti dalle seguenti tesi: non esistono "fatti puri"; l'induzione è un mito; le ipotesi non possono mai venire definitivamente verificate; tutta la scienza è destinata a rimanere per sempre un sapere congetturale; la scienza progredisce senza sosta, ma non può mai raggiungere la certezza di aver raggiunto la verità; il progresso della scienza si realizza attraverso il passaggio da una teoria ad un'altra<sup>6</sup>.

L'affermarsi, quindi, della relatività dell'osservazione, di una scienza che risulta sempre più guidata dalle intuizioni e dalla sensibilità del ricercatore, fa rivestire a quest'ultimo (tranne nel caso delle scienze naturali e della fisica) non più un ruolo di mero rilevatore di dati e informazioni da rielaborare (statisticamente o meccanicamente) con una mente priva di presupposti, di ipotesi, di sospetti e di problemi, ma anzi diventa il produttore di nuova conoscenza, grazie alla propria creatività, alla propria formazione e a considerazioni metafisiche, alla propria capacità deduttiva, formulando teorie o leggi da dimostrare, comunque, secondo il procedimento sperimentale.

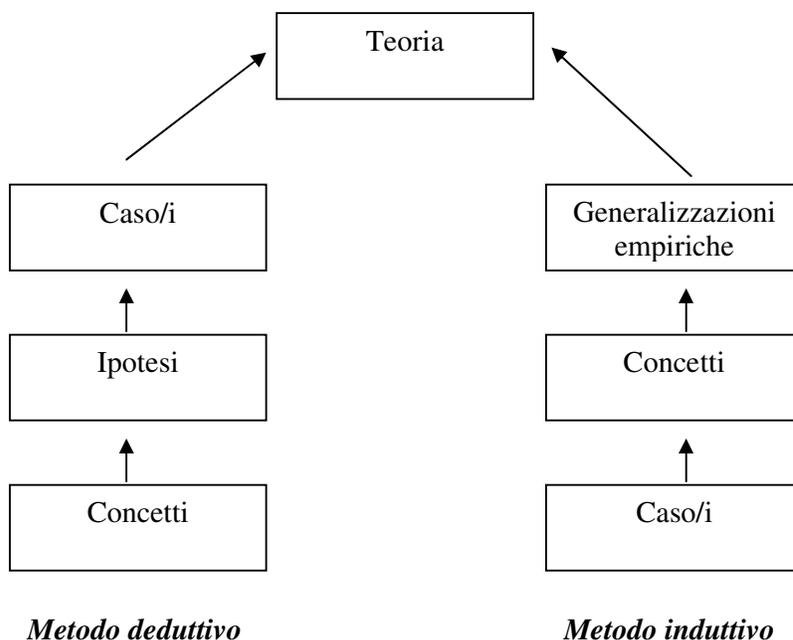
---

<sup>6</sup> POPPER K. R., *The Poverty of Historicism*, in "Economica", XI, 42, pp. 86-103; 43, pp. 119-137, 1944; XII, 46, pp. 69-89, 1945.

In ogni caso, le teorie sono composte da due elementi: i concetti e le proposizioni. I concetti sono immagini o percezioni mentali che, in alcuni casi, non è possibile osservare direttamente. Un insieme di concetti, collegati tra loro, forma una proposizione che, pertanto, è definibile come legame esistente tra due o più concetti. Infine, una o più proposizioni costituiscono una teoria. I due tipi più rilevanti di proposizioni sono le ipotesi e le generalizzazioni empiriche. Ad ognuna di esse corrisponde un metodo per formulare le teorie. Le ipotesi sono collegate al metodo deduttivo e le generalizzazioni empiriche al metodo induttivo.

Le ipotesi sono spiegazioni provvisorie e non ancora provate del fenomeno. Queste spiegazioni devono essere sottoposte a verifica che ne determina la verità o la falsità delle ipotesi. Secondo questo approccio, il ricercatore formula, innanzitutto, un'ipotesi, in merito ad alcuni concetti, e solo successivamente la sottopone a verifica mediante l'applicazione ad uno o più casi specifici. Questo metodo si definisce deduttivo e prevede il passaggio, attraverso un'influenza, da un principio generale ad una soluzione particolare. Le generalizzazioni empiriche sono spiegazioni del fenomeno derivanti dallo studio di uno o più casi reali. La comprensione del fenomeno, ottenuta mediante il contatto diretto con la realtà, rappresenta la base per una successiva generalizzazione dei risultati. Questo approccio è definito induttivo e si fonda sull'analisi di alcune situazioni specifiche per l'individuazione dei concetti che spiegano un determinato fenomeno (Vedere fig. 1).

**Figura 1 – Confronto tra metodo deduttivo e metodo induttivo nella formulazione di una teoria**



Fonte: Mari C., 1994.

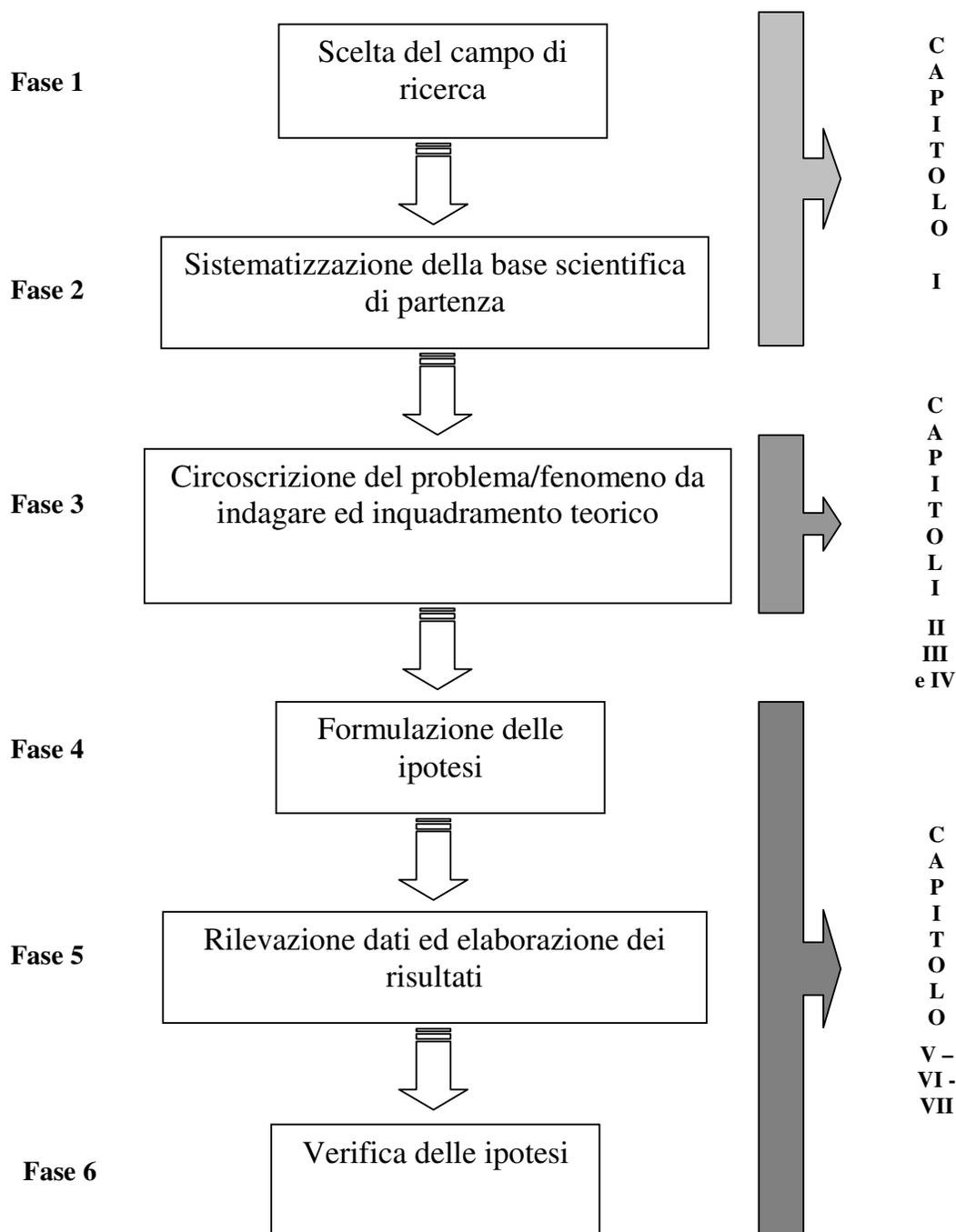
L'approccio deduttivo è, tuttavia, quello che ha caratterizzato prevalentemente il nuovo modo di fare ricerca negli ultimi decenni, soprattutto nelle discipline sociali. Sarebbe più corretto dire, comunque, che la compresenza di una logica deduttiva ed induttiva, secondo un approccio misto, nel ragionare scientifico ne potenzia la solidità, alla stessa maniera in cui “come in una specie feconda osmosi i concetti illuminano i fatti e i fatti destano i concetti”<sup>7</sup>.

Nello stesso approccio misto si identifica il presente lavoro di ricerca, con il quale, da una conoscenza “critica” rappresentante la base scientifica di partenza, si intende fornire spiegazioni ad un fenomeno, ipotizzando giustificazioni e nessi causali da verificare empiricamente.

I passi, infatti, che sintetizzano il processo seguito nell'indagine possono essere sintetizzati nella figura 2.

<sup>7</sup> ONIDA P., *Le discipline economico-aziendali*, Giuffré, Milano, 1959.

**Figura 2 – Il percorso della ricerca**



Dal suddetto schema si evince che il lavoro, da un punto di vista di impostazione metodologica, è stato condotto attraverso sei fasi principali. Ovviamente la prima fase, che dovrebbe più correttamente rappresentare la fase “zero” di ogni lavoro di indagine scientifica per la propedeuticità che riveste

rispetto ad ogni altra fase di studio e analisi, è stata l'individuazione e scelta del campo di ricerca, ossia la definizione della macro-area da porre sotto analisi che, nel caso delle discipline economico-aziendali, si può concretizzare, in genere, nella considerazione di una particolare categoria di aziende (classificabili, ad esempio, per dimensione, per settore economico di appartenenza, per area geografica, per struttura proprietaria e manageriale, etc.), di una precisa fase della vita aziendale (es. *start-up*, sviluppo, crisi), di una determinata area funzionale dell'impresa, e via dicendo. È la fase, infatti, che più rispecchia la formazione scientifica di base e il campo di specializzazione del ricercatore.

Il passo successivo (la fase 2) è stato caratterizzato dalla scelta dei concetti e delle teorie di base già trattati in letteratura che vogliono utilizzarsi come chiave di lettura e filo conduttore nell'analisi. Anche in tal caso, il ruolo attivo di chi ricerca sta nello sposare una teoria anziché un'altra, orientandosi tra le possibili "versioni" e/o "visioni" alternative della realtà.

L'esigenza di focalizzare l'analisi su fenomeni o problemi ben definiti ha portato, poi, alla circoscrizione dell'oggetto da indagare nell'ambito del campo di ricerca individuato precedentemente. In questa fase si parte, in genere, dalla constatazione dell'esistenza di dinamiche e/o comportamenti sociali ripetuti che rappresentano vere e proprie tendenze evolutive generalizzabili e proprio per questo rilevanti da un punto di vista scientifico, tali da ricercarne presupposti, giustificazioni e nessi logici causa-effetto<sup>8</sup>. Per tale motivo, infatti, l'indagine rientra nella categoria delle "ricerche causali", in cui l'obiettivo generale è la convalida o confutazione di una teoria e lo scopo specifico è la determinazione delle relazioni causali.

Attraverso la combinazione tra la piattaforma scientifica di base e l'analisi dell'oggetto di ricerca si è, così, proceduto all'inquadramento teorico del

---

<sup>8</sup> In realtà l'esistenza di una relazione causale non può essere mai provata definitivamente, ma solo dedotta. Pertanto si ricorre ad una serie di elementi che possono consentire di inferire l'esistenza di un rapporto causale pur non riuscendo a dimostrarlo. Gli elementi più utili a questo scopo sono tre: la variazione concomitante, la successione di eventi e l'assenza di altri possibili fattori causali.

fenomeno sottoposto ad indagine, creando i presupposti per la formulazione delle asserzioni e delle ipotesi sottoposte, poi, a verifica empirica con la rilevazione di dati ed informazioni da rielaborare. Per quanto riguarda l'analisi empirica e, quindi, il reperimento e la successiva analisi dei dati, il problema generalmente è quello di scegliere la tecnica di raccolta (fase 5) e la tecnica di analisi<sup>9</sup> (fase 6) che siano funzionali alla migliore soluzione del problema cognitivo affrontato.

La raccolta dei dati può avere un diverso grado di strutturazione dei processi di rilevazione a seconda del livello di alterazione della realtà che può essere provocato dal ricercatore<sup>10</sup>. Nel presente lavoro si è fatto ricorso a rilevamenti dei flussi import ed export come metodo di raccolta dei dati e delle informazioni quali-quantitative ritenute necessarie, analizzando il Consorzio per la tutela del formaggio Mozzarella di Bufala Campana D.O.P. e in particolare un'impresa del settore lattiero caseario individuata attraverso criteri di scelta "ragionata", coerentemente alla natura, all'obiettivo ed ai contenuti della ricerca, che giustifichino la generalizzazione dei risultati all'intera popolazione.

### **1.1. Il disegno e i limiti della ricerca.**

In questa premessa si vuole dare un quadro generale della ricerca affrontata in termini di obiettivi, contenuto teorico, tecniche di analisi, risultati raggiunti e limiti.

A tal fine, oltre alla formulazione e definizione del problema di ricerca si propone, in via schematica, il disegno della ricerca, evidenziandone, allo stesso tempo, i limiti concettuali e metodologici.

Partendo dalla constatazione che nel settore lattiero caseario vi sono delle forti innovazioni nell'ambito dei ruoli e dei rapporti tra i diversi attori della

---

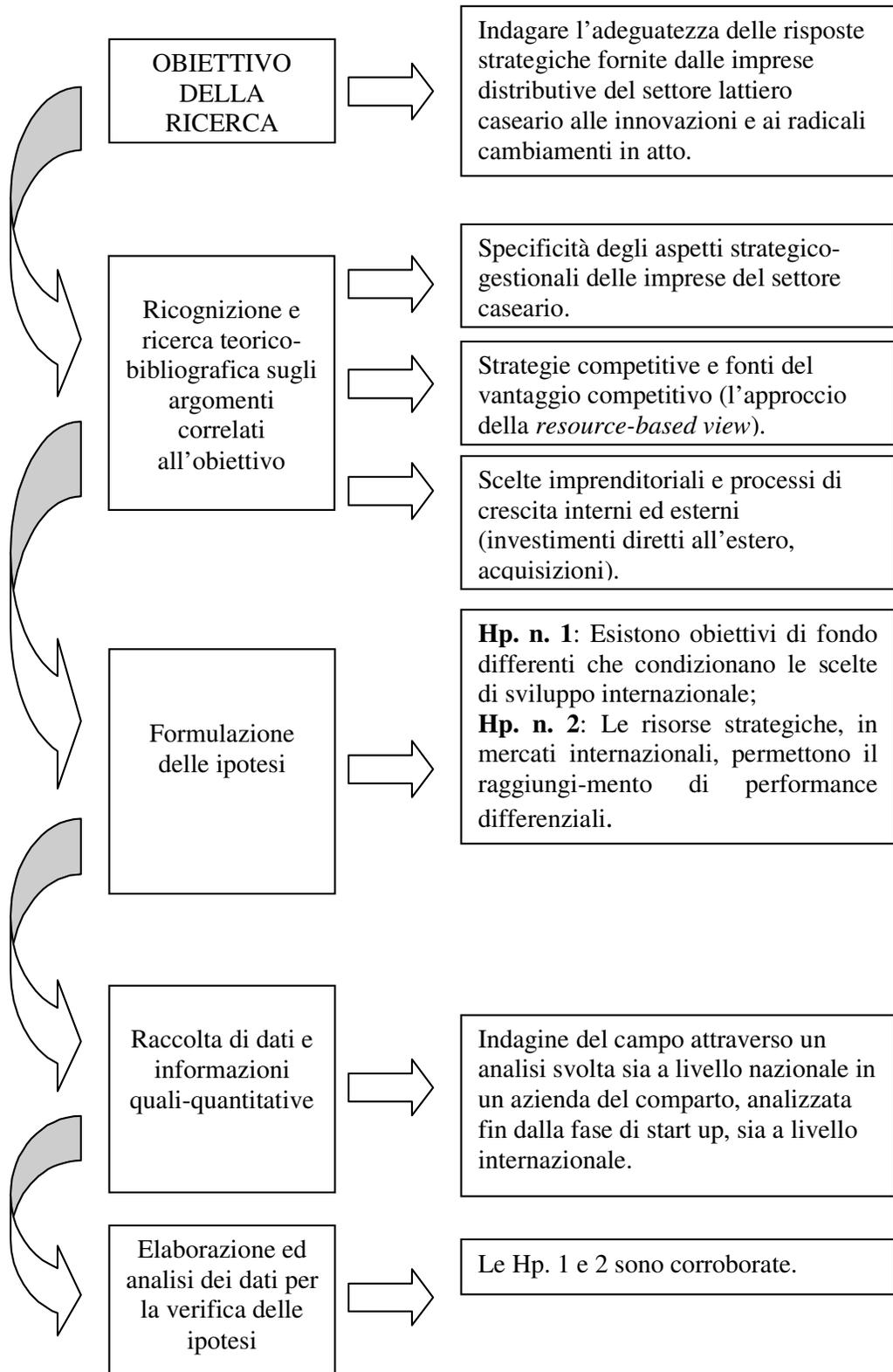
<sup>9</sup> Sia le tecniche di raccolta, sia quelle di analisi comportano una semplificazione della realtà: nella raccolta si selezionano soltanto alcuni elementi della realtà da studiare (oggetti, proprietà, stati), e le relative informazioni prendono la forma di dati; questi ultimi vengono manipolati e ulteriormente sintetizzati dall'analisi.

<sup>10</sup> MARI C., *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli, Torino, 1994.

filiera, che la distribuzione del prodotto mozzarella di bufala campana sta subendo notevoli stravolgimenti soprattutto per effetto della diffusione delle ICT, e che le imprese del settore presentano, ormai da diversi anni, una forte tendenza all'internazionalizzazione, si è inteso porre sotto analisi principalmente la rilevanza strategica di tale fenomeno di sviluppo.

Al fine di schematizzare l'intero percorso seguito nell'indagine si presenta la figura 3 che mostra un quadro completo del disegno di ricerca incluso di obiettivo, contenuti, tecniche e risultati.

**Figura 3 – Il disegno di ricerca. Obiettivo, contenuti, tecniche e risultati.**



L'obiettivo della ricerca è quello di rispondere a due quesiti di fondo:

1. Le possibili vie di sviluppo offerte dalla politica di marca;
2. Quali dinamiche e strumenti utilizzano le imprese nel creare valore per il cliente e per affermarsi in campo internazionale.

Lo sviluppo del disegno di ricerca, incluso di obiettivo e risultati, rappresenta il piano di azione che ha guidato lo svolgimento dell'indagine soprattutto nella raccolta e nell'analisi dei dati. In particolare, sono evidenziati tre elementi fondamentali: il tipo di informazioni necessarie, le fonti dei dati e i metodi di raccolta. Lo studio e la ricerca bibliografica di carattere *desk* hanno permesso l'acquisizione delle informazioni scientifiche (nozioni, concetti, teorie) già disponibili in letteratura e inerenti l'obiettivo della ricerca, mentre con l'indagine sul campo, condotta direttamente presso l'azienda del settore lattiero caseario, si sono reperite informazioni e dati che consentissero la verifica e la generalizzazione empirica delle ipotesi formulate in via deduttiva.

In tale sede, è importante evidenziare anche i limiti che caratterizzano il presente lavoro di ricerca.

Già, di per sé, l'approccio deduttivo, che caratterizza la ricerca fino alla fase di formulazione delle ipotesi, sconta il senso di astrattezza e separazione tra ricerca e azione pratica. Si è detto, infatti, che il metodo deduttivo si basa essenzialmente sul principio di implicazione che legittima l'estrazione delle ipotesi dalla teoria, evidenziando, però, che se tutte le ipotesi sono già "contenute" nella teoria la loro estrazione non rappresenta un avanzamento della conoscenza. Quindi, se, per un verso, l'induzione è creatrice ma fallibile, mentre la deduzione è infallibile ma euristicamente sterile, per far crescere la conoscenza è necessario congiungere i due metodi. Tale congiunzione nel presente lavoro avviene, comunque, con la verifica delle ipotesi nella fase di indagine empirica, ai fini di una generalizzazione dei risultati della ricerca.

Tuttavia, i limiti maggiori della ricerca sono identificabili in quelli tipici della tecnica di raccolta dei dati utilizzata nella stessa parte empirica del lavoro.

Esiste, infatti, sempre qualche discrepanza tra l'informazione osservata e quella reale. Ciò dipende sia dai limiti pratici che vincolano inevitabilmente l'esecuzione della ricerca, sia dalla presenza dell'errore sistematico di scelta delle unità da studiare che nessun sistema di selezione e di campionamento, casuale o ragionato, può garantire di evitare al 100%.

## **2. Le motivazioni della scelta del campo di ricerca.**

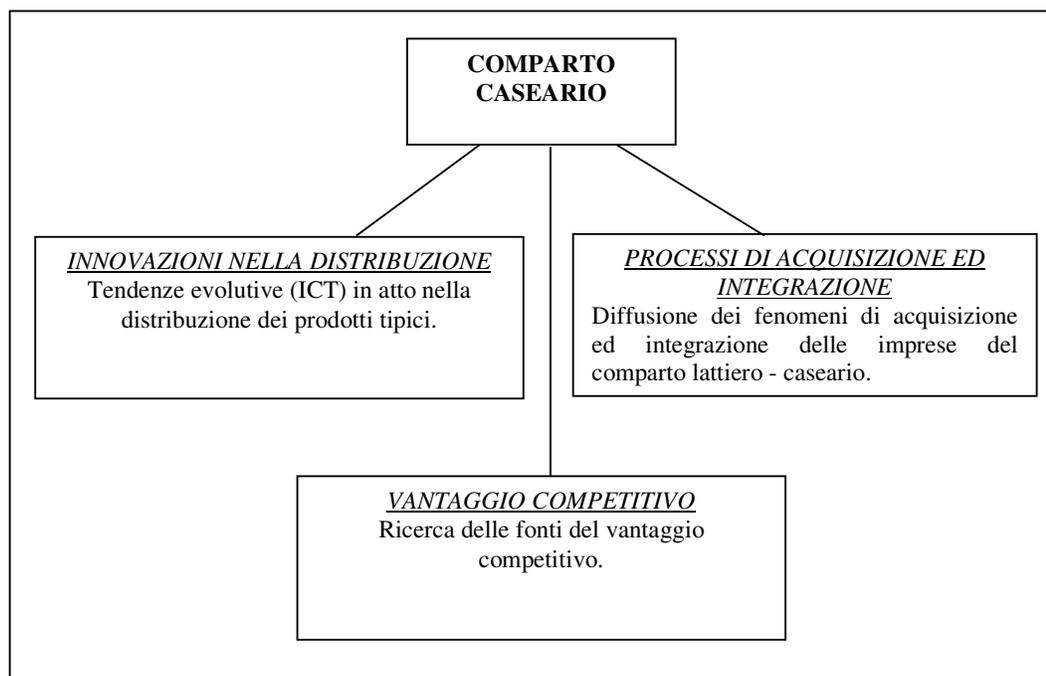
Come accennato precedentemente, la ricerca scientifica, in generale, risulta caratterizzata da una forte esigenza di focalizzazione e delimitazione dell'ambito e dei fenomeni da indagare, ancor più nelle discipline economico-aziendali, dove la precisa contestualizzazione di determinati comportamenti sociali, nella fattispecie di scelte aziendali, sia a sfondo imprenditoriale che manageriale, agevola lo studio dei fattori determinanti e giustificanti degli stessi.

Il settore lattiero caseario che riveste, ormai, un ruolo importante negli scambi internazionali e nella formazione del prodotto globale mondiale, sta trovando, da alcuni anni, molto spazio anche nella letteratura e nella ricerca scientifica aventi come principale oggetto di studio l'"impresa".

La scelta del settore lattiero caseario come campo di ricerca e di specializzazione presuppone, in generale, l'analisi strategico-gestionale delle imprese, studiate sia a livello dei singoli *player* della filiera, evidenziandone prerogative e problematiche specifiche, sia da un punto di vista sistemico. In particolare, la logica sistemica enfatizza l'importanza del "modello di gestione" e delle risorse proprie per l'efficacia dello sviluppo internazionale..

La maggiore complessità che emerge, comunque, nello studio delle imprese di questo settore si identifica nella ricerca dei veri fattori che sono alla base del successo aziendale, soprattutto con riferimento agli intangible assets.

**Figura 4 – Il campo di ricerca prescelto**



**Fonte: Elaborazione propria**

In tale quadro, la ricerca delle fonti del vantaggio competitivo delle imprese produttive diventa il principale obiettivo dell'analisi affrontata, discutendo sulle scelte di *governance*, sulle strategie di sviluppo e competitive, sulle relative modalità di attuazione e sulle eventuali condizioni che devono sussistere alla base del loro successo.

### **3. La piattaforma teorica di base.**

L'inquadramento teorico dello studio delle scelte strategiche e di *governance*, in tale sede, viene impostato secondo un approccio ispirato alla *Resource-Based Theory* (RBT) che, nella ricerca delle fonti del vantaggio competitivo sostenibile per le imprese operanti in ambienti e contesti dinamici, ad alto grado di instabilità, attribuisce un ruolo determinante alle risorse aziendali. Tale impostazione diviene il filo conduttore dell'analisi, considerando, tuttavia, anche le possibili integrazioni con altri filoni ed orientamenti scientifici, soprattutto in materia di teorie sull'imprenditorialità e di Investimenti Diretti all'Estero (IDE) e di Acquisizioni Internazionali.

Nei paragrafi che seguono, infatti, si tenterà, dapprima di definire le assunzioni di fondo e le implicazioni del filone della RBT, ripercorrendone le tappe essenziali, dalla probabile origine fino al consolidamento come una delle più accreditate impostazioni metodologico-scientifiche negli studi d'impresa; in seguito, si analizzeranno gli influssi che tale approccio produce in chiave di scelte imprenditoriali e di attuazione di strategie di sviluppo attraverso la crescita interna ed esterna delle imprese. In ogni caso, sarà discussa la validità dell'utilizzo dell'impostazione nello studio delle dinamiche evolutive caratterizzanti il settore lattiero caseario, con particolare riferimento al canale distributivo.

### **3.1. Resource-Based Theory.**

La nascita della RBT o RBV (*Resource-based View*) quale filone di ricerca scientifica in tema di teoria d'impresa, di *governance* e di *strategic management*, ha un'incerta collocazione temporale per i numerosi contributi esistenti in letteratura che, in qualche modo, fanno riferimento alle risorse aziendali quali aspetto determinante della ragion d'essere e del successo dell'impresa.

Da un punto di vista epistemologico sarebbe opportuno far risalire le origini della RBV addirittura al pensiero ricardiano che giustificava il reddito d'impresa, come rendita in funzione dell'anelasticità dei fattori produttivi tangibili e intangibili impiegati dall'impresa, o a quello schumpeteriano, secondo cui il profitto è frutto dell'abilità innovativa di chi governa l'impresa<sup>11</sup>.

Ma, probabilmente, la linea di pensiero *resource-based*, trova le sue prime vere radici nella seconda metà del secolo scorso, con gli studi organizzativi prima, e quelli di strategia poi, che hanno condotto alla contestazione degli studiosi dell'economia industriale che teorizzavano il ruolo dipendente delle risorse nel processo di formulazione della strategia aziendale<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> SCIARELLI S., *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova, 2004.

<sup>12</sup> SCIARELLI M., *Processo decisionale e valutazione strategica, la formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova, 1996.

Infatti, il preesistente paradigma *structure-conduct-performance*, che indicava nella struttura del settore (*industry structure*) la determinante principale delle prestazioni economiche d'impresa (*firm performance*), viene trasformato in *conduct-structure-performance* dagli studiosi RBV, per cui sono le stesse imprese che con le proprie azioni e strategie formulate in base alle risorse e capacità innovative a loro disposizione a poter generare i cambiamenti delle condizioni strutturali dei settori in cui operano.

Con la tabella n. 1, si propone un tentativo di sistematizzazione dei suddetti contributi che hanno influenzato, seppur da punti di vista talvolta molto differenti, la conformazione dell'attuale RBV, enfatizzando la sua genesi multidisciplinare.

Tra gli autori considerati tra i più accreditati pionieri della RBV vi è indubbiamente la Penrose che nel 1958 ha definito l'impresa come "*bundle of productive resources*", evidenziando come tutte le decisioni circa l'offerta dei prodotti/servizi dipendano essenzialmente dalla dotazione di risorse aziendali e dalla loro ridondanza (servizi produttivi inutilizzati).

**Tabella 1 – I principali studi e contributi sul ruolo delle risorse aziendali**

<b>AUTORI</b>	<b>OGGETTO DI STUDIO</b>	<b>IL RUOLO DELLE RISORSE</b>
Ricardo	Finalità imprenditoriali	L'impresa realizza rendite economiche in funzione dell'anelasticità dei fattori produttivi tangibili e intangibili impiegati
Schumpeter	Finalità imprenditoriali	Il profitto è frutto dell'abilità innovativa di chi governa l'impresa
Penrose	Crescita dell'impresa	L'impresa è un <i>bundle of resource</i>
Learned et al.	<i>General Management</i>	La presenza di un buon <i>general management</i> è una condizione primaria ed essenziale per il successo aziendale
Ansoff, Andrew, Selznick	Competenze distintive dell'impresa	L'identità dell'impresa si fonda su una leadership caratterizzata da risorse distintive
Rumelt	Unicità e irripetibilità delle risorse	L'impresa difende l'unicità delle proprie risorse attraverso "meccanismi di isolamento"
Nelson, Winter	Routine organizzative	Le routine nell'impresa rappresentano l'espressione e le modalità di accumulo e di rappresentazione di conoscenza
Wernerfelt	Eterogeneità e idiosincronicità delle risorse	Le risorse difficili da imitare sono la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa
Barney	Risorse strategiche	Le risorse di valore, rare e difficili da imitare sono la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa
Grant	Routine organizzative (risorse e competenze)	Esiste un legame sequenziale tra risorse-competenze-vantaggio competitivo
Andrew, Ciborra	Risorse strategiche	Esiste un processo di conversione delle risorse in capacità strategiche
Nonaka, Takeuchi	La conoscenza organizzativa e il <i>knowledge management</i>	Le imprese attuano un processo di creazione della conoscenza organizzativa
Teece, Pisano, Shuen	<i>Dynamic Capabilities</i>	L'impresa deve detenere capacità di rinnovare, accrescere e adattare le proprie <i>core competence</i> nel tempo
Prahalad, Hamel; Sanchez, Heen	<i>Competence-based competition, competence-based strategic management</i>	Il successo dell'impresa è prodotto dalle sue <i>core competence</i>

Teorie d'impresa

Studi organizzativi

Studi di *Strategic Management*

Successivamente, nell'ambito del paradigma evolutivo, i diversi contributi basati sulla conoscenza, sulle risorse e sulle competenze hanno trovato una più chiara autonomia. Esso, infatti, ha fornito un quadro teorico alternativo che, a partire dalle influenze di Ricardo, Schumpeter, Simon e della stessa Penrose, non solo ha rifondato alcune ipotesi della teoria neoclassica, ma ha posto al centro dell'analisi economica il cambiamento tecnologico, la capacità innovativa della singola impresa e la varietà delle imprese non solo fra settori diversi, ma anche e soprattutto all'interno dello stesso settore<sup>13</sup>.

In campo strategico, invece, la RBV si è affermata nel corso degli anni Ottanta, paradossalmente in contemporanea alla definitiva consacrazione della *Transaction Cost Economics* (TCE), e probabilmente come reazione alla concezione, ormai dominante, della strategia legata unicamente a fattori esterni ambientali quali opportunità e minacce di mercato. Grazie agli scritti di Wernerfelt, Rumelt e Barney, i concetti di barriere all'entrata ed alla mobilità, perdono di significato se non in riferimento alla singola azienda. In tal modo, si sono sviluppati, seppur gradualmente, quelli che sono definibili *i postulati della RBT* racchiusi in quanto segue<sup>14</sup>:

1. l'impresa è interpretata come un sistema di risorse (sia materiali che immateriali) produttive "uniche" in quanto soggettive, individualizzate e strategiche;
2. in base a questa assunzione, le imprese sono tra loro eterogenee, sia per la natura delle risorse e competenze che hanno a disposizione e sia per le modalità di impiego di queste;
3. a seconda delle risorse disponibili e del loro modo di impiego, le imprese realizzeranno, nella propria attività, rendite rappresentative di vari gradi di extra-profitto.

---

<sup>13</sup> BELLINI E., *Le strategie di Innovazione nelle Piccole Imprese: tra competenze e relazioni*, Edizioni SIPI Sistemi Formativi Confindustria, Roma, 2000.

<sup>14</sup> FREDDI V., *L'approccio resource-based alla teoria d'impresa, fattori interni e competitività aziendale*, working paper, 2000.

La giusta combinazione di risorse e competenze e le loro modalità di impiego, quindi, porta alla generazione di un vantaggio competitivo, che si riferisce alla posizione unica che le unità produttive di ogni ordine e grado acquisiscono nei confronti delle imprese concorrenti.

Le risorse e competenze aziendali, tuttavia, per essere **strategiche**, ossia capaci di creare vantaggi competitivi che conducano anche alla realizzazione di redditività differenziale, debbono possedere determinate caratteristiche. Ma anche i tentativi di definizione delle caratteristiche delle risorse e competenze aziendali che ne generano la strategicità non hanno condotto a dei risultati univoci.

La tabella 2 sintetizza le differenze e le similitudini dei diversi autori analizzati, identificando, per ciascuno, sia i fattori ritenuti alla base del vantaggio competitivo, sia le proprietà di tali fattori, ovvero le relative caratteristiche che ne determinano l'attitudine a contribuire alla costruzione graduale, e *path dependent*, di meccanismi organizzativi in grado di garantire rendite economiche soddisfacenti.

Come è possibile osservare, le date di riferimento delle opere relative agli autori considerati, sono concentrate tra la fine degli anni ottanta e la metà degli anni novanta, identificabile come il periodo di maggiore riconoscimento del ruolo determinante attribuito alle risorse nella formazione del vantaggio competitivo per le imprese o per le aggregazioni di imprese.

**Tabella 2 – Determinanti del vantaggio competitivo e loro proprietà**

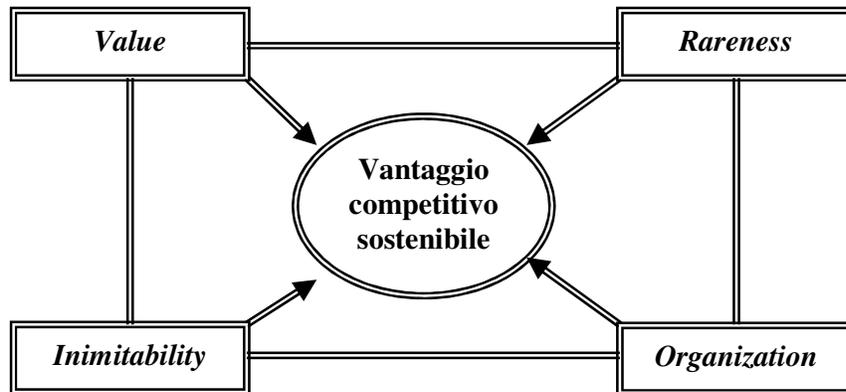
AUTORI	DIERICKX E COOL (1989)	BARNEY (1991)	GRANT (1991)	PETERAF (1993)	AMIT E SCHOEMAKER (1993)	ANDREU E CIBORRA (1996)
<b>Fattore alla base del vantaggio competitivo</b>	Risorse e Capacità Strategiche	Risorse Strategiche	Risorse e Competenze (Routine Organizzative)	Risorse Strategiche	<i>Strategic Asset</i>	Capacità Distintive
<b>P R O P R I E T A'</b>	Non acquisibilità  Cumulabilità  Non imitabilità	Di Valore  Rarità  Bassa imitabilità e sostituibilità  Utilizzabilità organizzativa	Difficile acquisibilità  Durevolezza  Non trasferibilità  Non riproducibilità	Eterogeneità  Limitazioni ex post ed ex ante della concorrenza  Mobilità imperfetta	Complementarità  Scarsità  Bassa acquisibilità e sostituibilità  Inimitabilità  Appropriabilità  Durevolezza  Corrispondenza con i “fattori strategici di settori”	Di Valore  Scarse  Non imitabili prefettamente  Senza sostituti equivalenti

Fonte: Adattamento da Bellini E., 1999.

Da tali definizioni sembra che la prerogativa in cui maggiormente si identifica la specificità delle risorse e, quindi, la conseguente immobilità delle stesse, sia la bassa o imperfetta imitabilità e/o sostituibilità.

Tra gli schemi applicativi che spiega il grado di specificità e strategicità delle risorse aziendali, particolare rilievo assume il VRIO *framework* fornito da Barney J.. Secondo questo modello, la generazione del vantaggio competitivo, per essere *sostenibile* nel tempo, deve fondarsi su risorse strategiche caratterizzate dai requisiti rappresentati in figura 5.

**Figura 5 – Il VRIO framework proposto da Barney J.  
(le caratteristiche delle risorse strategiche)**



Secondo tale modello, una risorsa è di *valore* quando consente di sfruttare un'opportunità o di neutralizzare una minaccia, è *rara* fin quando il numero di imprese che la possiede è inferiore al numero di imprese necessario per generare una dinamica di concorrenza perfetta in un settore, ed è *inimitabile* quando l'impresa che la detiene può contare sull'esistenza di barriere<sup>15</sup> che ostacolano e/o rendono troppo costosa la riproducibilità della risorsa da parte delle imprese concorrenti.

Tale impostazione è particolarmente efficace ed innovativa per l'introduzione della *variabile organizzativa* come presupposto fondamentale per lo sfruttamento ed il mantenimento del potenziale strategico delle risorse possedute dall'impresa. Sistemi di pianificazione e controllo, strutture di *reporting* e politiche di remunerazione possono rappresentare dei validissimi strumenti a supporto delle decisioni, in grado di trasformare la risorsa potenziale in risorsa strategica reale<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Esistono circostanze e fattori che possono favorire la creazione di queste barriere all'imitabilità: la presenza di condizioni storiche uniche, la *casual ambiguity*, la *social complexity*, la disponibilità di meccanismi di protezione dell'innovazione (brevetti).

<sup>16</sup> DELLA CORTE V., SCIARELLI M., *L'approccio della Resource Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo. Il framework analitico VRIO proposto da Jay Barney*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 172, Marzo/Aprile, 1999.

Secondo il modello, le quattro variabili che lo caratterizzano devono sussistere contemporaneamente ai fini della definizione di una risorsa quale fonte di vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa. In tal senso, la verifica del possesso di tutte o parte delle prerogative descritte permette di valutare il diverso grado di strategicità delle risorse aziendali.

Se una risorsa risulta essere di valore, ma non è rara, né tanto meno difficile o costosa da imitare, essa potrà rappresentare per l'impresa che la utilizza solo un mezzo per generare *parità competitiva* rispetto ai concorrenti, con ritorni "normali" rispetto al tipo di attività ed al settore. La risorsa di valore e rara, ma che non presenta un alto grado di inimitabilità può generare solo un *vantaggio competitivo temporaneo* per l'impresa, che otterrà dei risultati *above normal* solo fino a quando la concorrenza non riuscirà a riprodurre quella specifica risorsa o competenza. La dotazione di risorse di valore, rare, difficili da imitare, se sfruttata dall'organizzazione aziendale consente di realizzare un *vantaggio competitivo sostenibile*, con ritorni superiori al normale nel medio-lungo termine. In ogni caso, non significa che tutte le risorse aziendali debbono per forza possedere i requisiti di rarità e inimitabilità, poiché all'interno del *bundle of resource* è opportuno che vi siano anche risorse non strategiche, poiché non idiosincratiche e distintive rispetto ai concorrenti, ma, comunque, necessarie per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale; si pensi alle risorse finanziarie che sicuramente non sono rare, né difficilmente imitabili, ma risultano tuttavia indispensabili ai fini della realizzazione di un investimento.

Nel complesso, quindi, la variabile organizzativa rappresenta il motore in grado di trasformare la risorsa da potenziale a reale, dato che la strategicità delle risorse e delle competenze deve essere percepita principalmente dal *management* dell'impresa che le possiede per poterle sfruttare e renderle generatrici di valore e di ritorni *above normal* sostenibili. Da questo punto di vista il VRIO *framework* diventa anche un importante strumento di analisi e di supporto alle decisioni strategiche aziendali.

La sostenibilità del vantaggio competitivo diventa particolarmente cruciale nei settori caratterizzati da forte instabilità e dinamismo, dove le competenze innovative, le capacità relazionali rappresentano le risorse con maggiore potenziale di distintività e, quindi, potenzialmente strategiche ai fini competitivi. In tal senso, **il settore lattiero-caseario**, nei mercati internazionali, rappresenta uno scenario in cui la competizione è sempre più *resource-based*, fondata soprattutto su quelle risorse e competenze di tipo intangibile, legate al capitale intellettuale dell'impresa<sup>17</sup>, al *knowledge* espresso o tacito quale patrimonio aziendale<sup>18</sup>. Inoltre, la complementarità dei prodotti offerti e quindi delle risorse detenute dai diversi *player* del settore, generano una situazione c.d. di *co-opetition*<sup>19</sup>, in cui i diversi attori pur essendo in competizione danno vita a forme di offerte integrate e, appunto, complementari, promovendo varie e possibili relazioni strategiche. Di conseguenza, le capacità di successo competitivo e di crescita delle imprese dipendono sia dalle risorse e competenze aziendali, sia alle connesse scelte di sviluppo di ciascuna, all'interno del settore lattiero caseario.

Aspetto determinante, e allo stesso tempo critico, del modello VRIO e, in generale, della prospettiva RBV, è quello di individuare gli indicatori di *performance* e gli strumenti che misurano i risultati d'impresa rendendoli confrontabili con quelli dei concorrenti, nonché la rilevazione del nesso causale tra risorse e lo stesso vantaggio competitivo. Infatti, non sempre si possono facilmente determinare le relazioni causa-effetto tra risorse e *performance* aziendali, anche nei casi in cui esista una forte correlazione tra i fenomeni analizzati. Ciò è dovuto, da un lato, alla soggettività rilevabile nelle aspettative della proprietà in riferimento al ritorno in termini di obiettivi economici e valore atteso delle risorse possedute, spesso molto diversi anche tra imprese apparentemente simili operanti nello stesso settore; d'altro canto, esiste

---

<sup>17</sup> LIPPARINI A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002.

<sup>18</sup> NONAKA I., *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, in "Organization Science", 5 (1), 1994.

<sup>19</sup> BRANDENBURGER A., NALEBUFF J., *Co-opetition*, Harpen-Collins Publisher, London, 1996.

un'enorme varietà e modalità di utilizzo degli strumenti di valutazione delle *performance* aziendali. La conseguenza è la possibilità di poter valutare solo indirettamente l'impatto delle risorse strategiche detenute dall'impresa sulle relative *performance*; infatti, ad esempio, numerose ricerche hanno indagato tale relazione attraverso interessanti verifiche sulla maggiore eterogeneità nella *performance* tra le imprese all'interno del medesimo settore rispetto alle differenze di *performance* tra imprese appartenenti a settori diversi<sup>20</sup>. Altri contributi, invece, riguardano, in particolare, l'analisi delle risorse *firm-specific* nelle scelte di diversificazione strategica e nei differenti livelli dei risultati raggiunti delle aziende diversificate<sup>21</sup>.

### **3.2. RBT e Teorie sull'imprenditorialità.**

Si è già detto che la RBV sposa una logica antistrutturalista nello studio dei rapporti tra impresa e ambiente, definendo una condizione di indipendenza della prima rispetto al secondo; anzi, secondo tale logica, è il comportamento delle imprese ad avere un'influenza diretta sul mercato e sui settori determinandone la struttura.

Questo inquadramento teorico implica che, nella ricerca delle fonti del vantaggio competitivo sostenibile, assume un importante ruolo anche l'analisi degli aspetti che riguardano la creatività e l'approccio imprenditoriale nelle valutazioni legate alle scelte strategiche ed operative nell'impresa.

In genere con l'impiego del termine "strategie imprenditoriali" (o "comportamenti imprenditoriali" come spesso si legge nella letteratura specialistica internazionale) si intende riflettere lo sviluppo – avvenuto nel corso degli ultimi tre decenni a livello internazionale, a seguito di lavori quali quelli di Kirzner, (1973, 1979), Kent, Sexton e Vesper (1982), Cooper (1981), Shane e

---

<sup>20</sup> COOL K. O., SCHENDEL D., *Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry*, in "Management Science", 33, 1987.

<sup>21</sup> MONTGOMERY C. A., WERNERFELT B., *Sources of superior performance: Market share of industry effects in U.S. brewing industry*, in "Management Science", 37, 1991; HITT M. A., IRELAND R. D., *Relationships among corporate level distinct competencies, diversification strategy, corporate strategy and performance*, in "Journal of Management Studies", 23, 1986.

Venkataraman (2000), - di un filone di studi sulla “imprenditorialità” autonomo, sebbene strettamente connesso, rispetto agli studi di *management*. La tendenza è quella di considerare “strategie imprenditoriali”, *quelle volte alla individuazione, valutazione e realizzazione di opportunità innovative di creazione di futuri beni e servizi, in grado di garantire prospettive di crescita e redditività a valere nel tempo*<sup>22</sup>.

Dalla definizione riportata deriva che l'imprenditorialità non richiede, ma può includere, la creazione di nuove imprese, potendosi manifestare anche all'interno di imprese esistenti. Allo stesso modo, dalla definizione emerge come le strategie imprenditoriali differiscano dalla generalità delle strategie volte a generare crescita e redditività a valere nel tempo e, in particolare, da quelle volte a incrementare l'efficienza di beni, servizi, materie prime, metodi organizzativi *già esistenti*<sup>23</sup>. La prime, infatti, richiedono la scoperta di relazioni fini-mezzi *innovative*, mentre le seconde implicano l'ottimizzazione di relazioni fini-mezzi *già esistenti*. Infine, la centralità delle *opportunità* nella definizione di imprenditorialità non va confusa con le scelte imprenditoriali volte allo sfruttamento di *opportunità semplici* di fare profitto, determinate dalla presenza di condizioni esterne pro-tempore favorevoli<sup>24</sup>.

Se, per definizione, quindi, con l'attività imprenditoriale si mette in moto un processo di creazione, combinazione e trasformazione di fattori produttivi, e quindi di risorse, l'imprenditorialità stessa diventa, in ottica RBV, una potenziale prerogativa distintiva dell'impresa che si trova a competere in ambienti ipercompetitivi.

La bontà delle decisioni di investimento e delle successive scelte strategiche finalizzate allo sfruttamento delle opportunità e alla neutralizzazione

---

<sup>22</sup> SHANE S., VENKATARAMAN S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, in “Academy of Management”, n. 25, 2000; STEVENSON H. H., *A perspective of entrepreneurship*, in Stevenson H. H., Roberts M. J., Grousebeck H., (eds.) *New business venture and the entrepreneur*, Harvard Business School, Boston, 1984.

<sup>23</sup> SALVATO C., *Conoscenza e sviluppo. Il ruolo di risorse e competenze nelle strategie imprenditoriali delle piccole e medie imprese*, Liuc Papers n. 66, Serie Piccola e Media Impresa 4, settembre 1999.

<sup>24</sup> CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.

delle minacce che caratterizzano l'ambiente esterno, dipende principalmente dalle capacità dinamiche dell'imprenditore legate alla razionalità e, allo stesso tempo, alla creatività e all'intuito personale<sup>25</sup>.

Ovviamente le capacità e le competenze imprenditoriali vanno tenute ben distinte da quelle manageriali, diverse sia per contenuto che per il momento e per le modalità con cui si utilizzano. Infatti, la capacità manageriale è collegata alle fasi di sviluppo delle decisioni ed alla loro attuazione in modo razionale ed efficiente.

L'imprenditorialità si concretizza in una serie di capacità e competenze che possono racchiudersi principalmente in due categorie differenti: nella "ricognizione imprenditoriale" e nel "processo di creazione, combinazione e ricombinazione delle risorse". Le due categorie rappresentano, allo stesso tempo, i due momenti diversi della vita aziendale in cui tali capacità si manifestano e prendono corpo in decisioni e scelte di medio-lungo termine. In tal senso, la tabella n. 3 sintetizza il possibile contenuto dell'imprenditorialità quale risorsa composita.

**Tabella 3 – Il contenuto della capacità imprenditoriale**

<b>Categoria</b>	<b>Tipo di capacità o competenza</b>
Ricognizione imprenditoriale	Capacità di previsione, razionalità consapevole ed intuito
	Spirito di iniziativa, forte volontà e libertà intellettuale
Processo di creazione, combinazione e ricombinazione delle risorse	Creatività nel processo
	Autorevolezza e capacità di leadership nei confronti dei collaboratori

**Fonte:** Elaborazione propria

L'aspetto della ricognizione imprenditoriale si collega fondamentalemente al fenomeno dell'euristica individuale che consiste nella tendenza

<sup>25</sup> ROTEMBERG J. J., SALONER G., *Visionaries, managers, and strategic direction*, in "Journal of Economics, Vol 31, 2000.

all'esemplificazione, nell'assunzione delle scelte strategiche, soprattutto in situazioni complesse, in cui sono disponibili informazioni limitate e non molto chiare. Dato che i comportamenti e le scelte imprenditoriali si manifestano, quasi sempre, in situazioni e contesti molto incerti e si basano sulla valutazione di elementi non sempre lineari e spesso limitati, a causa della scarsa presenza di informazioni, nella presa di decisioni è naturale il ricorso all'intuito, agli sforzi creativi individuali dell'imprenditore. Ciò si traduce nella capacità di individuare, in contesti di cambiamento, delle opportunità laddove i concorrenti tendono a difendersi dalle minacce e dai mutamenti esterni. Alvarez e Busenitz la descrivono come capacità di apprendere rapidamente il cambiamento in atto o in arrivo e le implicazioni che può determinare nello sviluppo di specifiche innovazioni<sup>26</sup>.

Per quanto riguarda, il processo di creazione, combinazione e ricombinazione delle risorse, l'imprenditorialità si manifesta attraverso scelte di *governance*, definendo un percorso di crescita, in ottica innovativa, che vede alla base decisioni di *make or buy*. Le scelte, in tal senso, impattano sui livelli di rigidità/flessibilità, sia in termini di mercato che economico-finanziari.

Da tali considerazioni, si può affermare che i diversi livelli di *performance* tra le imprese di uno stesso settore possono essere dovute anche al diverso grado di strategicità della risorsa imprenditoriale, legata sia alla capacità cognitiva che a quella implementativa attraverso adeguate scelte di governo.

Nell'ottica *resource-based*, quindi, le capacità e le competenze imprenditoriali, sono di per sé in grado di generare vantaggio competitivo sostenibile se presentano le caratteristiche descritte nel *VRIO framework*. Soprattutto in riferimento all'analisi strategica delle imprese operanti in settori ipercompetitivi, come quello lattiero - caseario, è indispensabile valutare tali capacità e competenze nella conquista di competitività, ipotizzando l'esistenza di

---

<sup>26</sup> ALVAREZ S. A., BUSENITZ L. W., *The entrepreneurship of resource-based theory*, in "Journal of Management", n. 27, 2001.

combinazioni e intrecci tra scelte di strategie competitive e scelte a livello *corporate*.

### **3.3. Gli Investimenti Diretti all’Estero (IDE).**

La dimensione medio-grande aziendale comporta notoriamente dei notevoli vantaggi in termini di economie di scala, di scopo, di transazione, e altrettanto conosciute sono le modalità di crescita a disposizione dell’impresa per perseguirla sia internamente che esternamente.

La prima possibilità presuppone uno sviluppo basato sull’accrescimento graduale delle strutture produttive, commerciali, di ricerca dell’impresa stessa, perseguite, quindi, “dall’interno” dell’originaria azienda.

Per converso la crescita esterna, perseguibile con differenti strumenti, è propria di forme di integrazione, più o meno forti, con strutture aziendali prima “esterne” all’impresa che persegue la crescita dimensionale.

Un’avvertenza è indispensabile, in tema di crescita esterna, ed è legata alle modalità di tale forma di sviluppo che, come è stato opportunamente evidenziato, può portare ad esiti di accordo inizialmente non previsti, in quanto “in molti negoziati non si sa a priori a quali tipi di conclusioni si arriverà e si lavora a spettro ampio: dall’accordo alla *joint venture*, all’acquisizione totale”<sup>27</sup>.

Quando si attua una crescita esterna si suole riconoscere, generalmente, l’effetto che essa produce, definendo tali forme di crescita con il termine di “aggregazioni”.

Aggregazione come forma di collaborazione economica di tipo volontario o coatto, durevole o provvisoria al fine di una gestione o di varie combinazioni

---

<sup>27</sup> LORENZONI G., *Accordi fra imprese e strategia competitiva* in “Economia e Management”, vol. 15, p. 25, 1990.

comuni oppure al fine di facilitare e favorire lo sviluppo dell'attività delle singole imprese rientranti nella forma di collaborazione<sup>28</sup>.

Il termine aggregazione e l'ampia portata ad esso correlata, appare tipico dell'impostazione teorica del nostro Paese in sede di crescita esterna, in contrapposizione alla "visione", specialmente anglosassone, tale da distinguere, più o meno drasticamente, fenomeni di "merger and acquisition", da un lato, e aspetti propri di "accordi cooperativi" (*cooperative agreement*) dall'altro.

Pertanto aggregazioni, accordi, alleanze, organizzazioni interaziendali sono designazioni plurime del medesimo fenomeno. E' stato sottolineato come il termine aggregazione sia quello "più coerente con una concezione propria della tradizione culturale italiana"<sup>29</sup>.

Mentre la crescita interna si abbina al concetto di indipendenza, la crescita esterna porta a fenomeni integrativi o cooperativi. I primi sono caratterizzati da cosiddetti "legami forti" cui vengono a soggiacere le imprese oggetto della crescita dimensionale; ne sono un esempio processi di fusione o di acquisizione a seguito delle quali muta, sicuramente, il soggetto economico e spesso anche i "confini" giuridici delle imprese (con una fusione per incorporazione l'impresa acquisita cessa di esistere come autonoma entità e finisce con l'essere compenetrata nella realtà dell'impresa incorporante).

Le forme di crescita di tipo cooperativo presuppongono, invece, legami più deboli fra le imprese tendenti a generare accordi utili per realizzare, senza pesanti investimenti, nuove soluzioni strategiche, tramite forme più o meno coinvolgenti di cooperazione. Accordi che presuppongono l'integrazione e la cooperazione presentano, ovviamente, pregi e difetti; è però opportuno, fin da ora, sottolineare come la cooperazione non deve essere considerata una soluzione di ripiego, di *second best*, rispetto alle integrazioni vere e proprie

---

<sup>28</sup> AZZINI L., *Autonomia e collaborazione tra le aziende. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, p. 63, Giuffrè, Milano, 1974.

<sup>29</sup> LAI A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990.

legate a transazioni sul mercato (fusioni e acquisizioni) o alla crescita diretta, né una fase intermedia (fra esportazioni e acquisizioni) dello sviluppo internazionale delle imprese.

Le imprese, quindi, che perseguono la crescita dimensionale con la modalità cooperativa finiscono con il mantenere un notevole grado di autonomia ed indipendenza operativa. In letteratura si è finito, poi, per distinguere, all'interno dei rapporti cooperativi, forme più "coinvolgenti" e più stabili che danno origine alle cosiddette "alleanze", da altri in cui è più spiccata l'autonomia delle singole imprese proprie degli "accordi"<sup>30</sup>.

In letteratura, la giustificazione strategica delle finalità dei fenomeni aggregativi e di concentrazione è stata trattata da numerosi autori e con diverse impostazioni teoriche. Tuttavia, anche in questo caso, l'approccio cognitivo *resource-based* può essere una chiave di lettura efficace. Nel contesto degli (IDE) e delle Acquisizioni la RBV si affianca, contrapponendosi per certi aspetti, all'approccio "efficientista", inizialmente diffusosi con la teoria dei costi di transazione di Williamson. Quest'ultimo, infatti, partendo dalla necessità delle imprese di orientarsi alla continua innovazione per il costante dinamismo tecnologico, giustifica le politiche di *out-sourcing* e *co-sourcing*, nella maggiore convenienza economica dell'esternalizzazione e dello stringere accordi esterni, solo relativamente a quelle funzioni per le quali i costi di transazione risultino più bassi dei costi di organizzazione interna<sup>31</sup>. Tuttavia, tale approccio non è in grado di spiegare perché le imprese decidano di cooperare anche quando non sono misurabili i ritorni dagli investimenti nelle relazioni.

La RBV, pur partendo dallo stesso presupposto, vale a dire l'esigenza dell'impresa di innovarsi, stare al passo coi tempi e, per quanto possibile, precederli, volge lo sguardo dai costi di transazione alle risorse acquisibili in

---

<sup>30</sup> ARCARI A. M., *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, p. 4, Egea, Milano, 1996.

<sup>31</sup> WILLIAMSON O. E., *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*, in "Administrative Science Quarterly", n. 39, 1991; WILLIAMSON O. E., *Transaction Cost Economics: The governance of contractual relations*, in Barney J. B., Ouchi W. G., (eds.), *Organizational Economics*, Jossey Bass Publishers, London, 1986.

seguito alla stipulazione dell'accordo o all'integrazione. Un aspetto fondamentale, come fanno notare Barney, Hitt ed altri, è la complementarità delle risorse appartenenti alle parti dell'alleanza o del processo di acquisizione, in modo da creare delle sinergie di valore, uniche e difficilmente imitabili, non riproducibili, cioè, da nessun'altra combinazione di imprese. Infatti, un'alleanza tra imprese con risorse simili produrrebbe di certo vantaggi in termini di economie di scala e, quindi, di maggiore potere verso l'ambiente esterno, ma sostenibili probabilmente solo nel breve periodo per la facile riproducibilità sul mercato. Di contro, l'integrazione tra risorse complementari produce sinergie in termini di economie di scopo, caratterizzate dalla più difficile replicabilità.

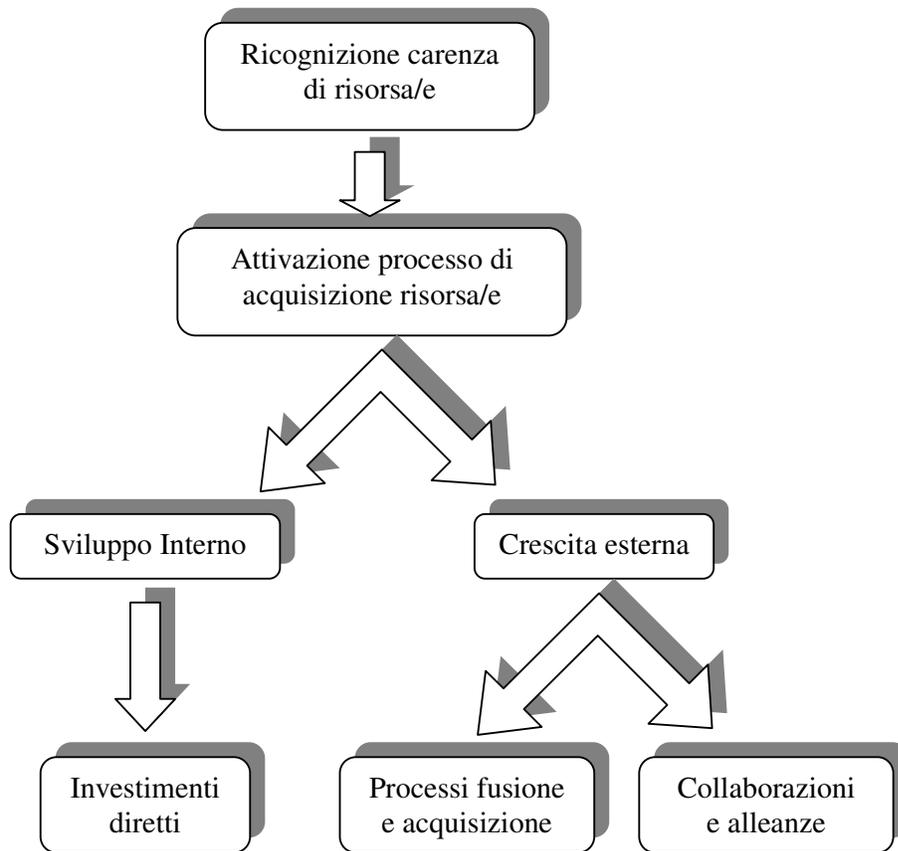
In tal senso, la RBT ha una forte connotazione reticolare; in rapporto al tema dello sviluppo internazionale, infatti, si vede come le caratteristiche delle risorse e delle competenze d'impresa consentono un'accentuata creazione di valore che facilita la formazione di rapporti interaziendali finalizzati alla realizzazione di vantaggi competitivi, rendendo l'impresa che le detiene appetibile agli occhi di potenziali *partner*. E' ormai dato assodato dalla teoria economica, anche di matrice non propriamente *resource-based*, che la complementarità e l'appetibilità delle risorse e competenze detenute da un potenziale *partner* incentivano l'impresa alla stipulazione di relazioni interaziendali<sup>32</sup>.

Ovviamente l'attivazione del processo di acquisizione delle risorse ritenute strategiche, ma carenti, da parte di un'impresa può condurre anche all'alternativa della crescita interna così come mostra la figura 6.

---

<sup>32</sup> RICHARDSON G. B., *Organizational of industry*, in "The Economic Journal", 1972; GULATI R., *Alliances and Networks*, in "Strategic Management Journal, n. 21, 1998.

**Figura 6 - I percorsi organizzativi per l'acquisizione di risorse carenti**



Fonte: Richardson G. B, (2000)

Nel caso dell'attivazione dell'opzione della crescita esterna, le relazioni e i nodi (gli attori della rete) rappresentano gli elementi costitutivi di un *network* o di un'alleanza strategica; pertanto, attraverso tali *link* le imprese scambiano *output*, sia fisici che immateriali (conoscenze ed informazioni), necessari per la sopravvivenza e per la crescita dell'impresa.

In tal senso, l'operare in rete attraverso le più disparate configurazioni diviene per le aziende una modalità di accesso alle risorse critiche e strategiche per competere con successo, divenendo lo stesso "network" e le forme adottabili per la sua creazione, delle risorse economicamente e strategicamente valutabili<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A., *Strategic Networks*, in "Strategic Management Journal", n. 21, 2000

La crescita interna è un'opzione strategica, ma non sempre garantisce l'autogenerazione delle risorse necessarie. L'*outsourcing* è un'altra opzione, ma la focalizzazione solo sulle *core competence* può condurre ad una perdita di potere di mercato nei confronti dei fornitori. Il dilemma strategico "make or buy?", quindi, deve più correttamente accogliere una terza opzione tale da giungere al trinomio "make or buy or ally?"<sup>34</sup> Dyer e Singh osservano che le risorse strategiche possono estendersi anche oltre i confini dell'impresa, raggiungendo due ordini di vantaggi. Il primo è che le relazioni interaziendali permettono l'accesso alle conoscenze ed alle competenze dei *partner*. Il secondo è che le stesse relazioni diventano, a loro volta, delle risorse critiche, e gli investimenti in *relation-specific asset* le rendono di valore, rare e difficili da imitare<sup>35</sup>.

Sulla base di tali osservazioni si suole distinguere tra due tipi di relazioni adottabili da un'impresa (si veda figura 7):

- relazioni di tipo orizzontale, dove hanno luogo processi di *resource pooling*, in cui si scambiano informazioni e conoscenze;
- relazioni di tipo verticale, dove si trovano processi di *resource transferring*, in cui la merce di scambio è rappresentata da beni o servizi<sup>36</sup>.

Da ciò emerge come i fattori che muovono un operatore economico ad aprirsi verso l'esterno siano fondamentalmente le *risorse*, non reperibili internamente ed autonomamente dall'azienda; è la loro ricerca al di fuori

---

<sup>34</sup> WRATSCHKO K., *Value creation and distribution in networks. Performance implications from the individual firm-perspective*, 13<sup>th</sup> EDAMBA Summer School, Soreze, France, 29 July-3 August, 2004.

<sup>35</sup> DYER J. H., SINGH H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, in "Academy of Management Review, vol. 23/4, 1998.

<sup>36</sup> COMACCHIO A., *La progettazione della rete esterna*, in Isotta F., (a cura di), *L'Organizzazione Aziendale. Teorie, tecniche e modelli di progettazione*, Volume 2, Clueb, Venezia, 2002.

dell'ambito aziendali che conduce alla creazione di accordi orizzontali e verticali *inter-firm*<sup>37</sup>.

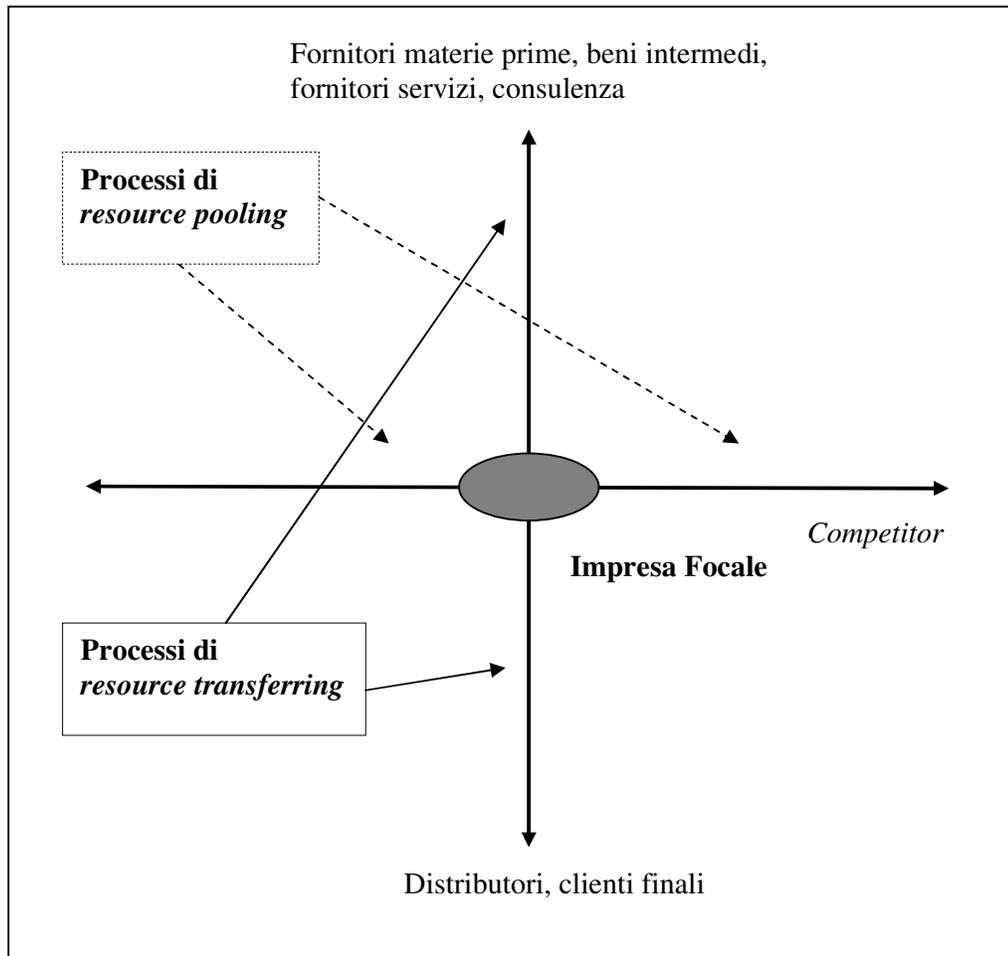
È da specificare, comunque, che la complementarità delle risorse rappresenta condizione necessaria, ma non sufficiente per la creazione di valore. Infatti, le significative opportunità di creare economie di scopo sono spesso poco sfruttate per l'alta inefficacia riscontrabile nell'effettivo processo di integrazione tra le risorse, dovuta alle difficoltà che emergono nella fase della gestione dell'accordo. Infatti, nell'approccio RBV, lo scambio di risorse non è *aconflittuale*; nel corso di una relazione *interfirm* si prevede l'esistenza di meccanismi di isolamento<sup>38</sup> quali i diritti di proprietà, l'ambiguità casuale, e l'apprendimento ed i costi di sviluppo, che intervengono a preservare sia le risorse che le competenze d'impresa da potenziali tentativi di imitazione da parte dei *partner*.

---

<sup>37</sup> SCHIAVONE F., *Un approccio metodologico integrato per il governo delle relazioni nelle reti di imprese: Teoria dei costi di transazione e Resource-based View*, atti della conferenza "Research in Economics: Methodology coherence effectiveness", Siena, 2003.

<sup>38</sup> RUMELT R. P., *Foreword*, in Sanchez R., Heene A., Thomas H., *Competence-based competition*, pp. 251-291, Wiley, New York, 1994.

**Figura 7 – Tipologie di relazioni tra imprese**



**Fonte: Adattamento da Comacchio A., 2002**

Da questa impostazione si evince chiaramente la difformità esistente tra TCE e RBT nella metodologia di indagine dei fatti economici collegati alle relazioni ed alle alleanze tra imprese; mentre la prima guarda ciò che è oggetto di scambio, la seconda si occupa di definire la sovrastruttura della relazione. Mentre la TCE afferma che la *performance* della relazione è data dalla natura delle relazioni da eseguire, la RBT enfatizza l'importanza del ruolo della complementarità delle risorse fra le imprese *partner* per generare un vantaggio competitivo da sfruttare sul mercato<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> CHEN H., CHEN T., *Governance structure in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective*, in "Journal of world business", V. 38, n. 1, 2003.

*In un'ottica resource-based, quindi, si sostiene che le caratteristiche delle risorse determinano la struttura delle relazioni, delle alleanze e dei meccanismi di governo, perché le imprese sono interessate non solo ad accedere e ad acquisire risorse di valore che non possiedono, ma anche a proteggere risorse di valore di proprietà durante i processi di formazione di relazioni interaziendali. La motivazione della costituzione di tali relazioni risiede, pertanto, nella potenziale creazione di valore ottenibile dalla combinazione di risorse di differente origine.*

Un'impresa attua una strategia internazionale quando diversifica le sue attività oltre i confini del paese. Tuttavia, le imprese possono organizzare le loro attività internazionali in diversi modi, che vanno da semplici operazioni di esportazione alla gestione di una filiale estera. Queste opzioni possono essere considerate come possibili differenti livelli di integrazione nelle attività internazionali di un'impresa. Al crescere del livello di integrazione nelle attività internazionali, il grado di investimenti diretti in mercati esteri cresce. Questo investimento è chiamato investimento diretto all'estero.<sup>40</sup>

Gli IDE sono la forma di internazionalizzazione con cui l'impresa costituisce una propria unità produttiva e commerciale all'estero.

Gli obiettivi perseguiti dall'impresa attraverso questa modalità sono:  
l'ottenimento di risorse che altrimenti non potrebbe sfruttare, l'acquisto di materiali a basso costo e la penetrazione del mercato locale.

Se con le esportazioni si trasferiscono all'estero solo i prodotti e con gli accordi la tecnologia, con gli IDE si trasferisce tutta l'impresa.

I fattori che influenzano lo sviluppo degli IDE sono <sup>41</sup>:

---

<sup>40</sup> Jay B. Barney, PP. 28

<sup>41</sup> Bellante. 1990. *Il processo di internazionalizzazione delle imprese*. Giuffrè, Milano.

- Lo sviluppo delle imprese con il trasferimento delle produzioni all'estero attraverso il coordinamento dei processi decisionali internazionali;
- La presenza di forze monopolistiche ed oligopolistiche dovute alle dimensioni sempre crescenti delle imprese;
- Le barriere doganali che ostacolano il commercio internazionale, le differenze nelle tariffe, nei tassi e nei rischi di cambio;
- La possibilità di sfruttare differenziali nei costi di produzione, come quelli della manodopera;
- La ricerca dell'integrazione verticale per non correre il rischio di perdere posizioni rispetto ai concorrenti;
- Gli aspetti fiscali;
- La possibilità di raggiungere elevate economie di scala.

I vantaggi degli IDE consistono nel fatto che la produzione effettuata direttamente nel Paese estero permette di ridurre i costi, sia sotto il punto di vista del trasporto dei prodotti, sia a livello del costo dei materiali di produzione che possono risultare inferiori nel nuovo territorio.

Il collegamento diretto con il nuovo mercato consente anche di ottenere vantaggi per quanto riguarda il marketing. Infatti, la vicinanza ai clienti da servire consente all'impresa di personalizzare immediatamente l'offerta seguendo le richieste della domanda. Inoltre la prossimità al mercato di sbocco permette di istituire una rete di assistenza post vendita per fidelizzare maggiormente i clienti<sup>42</sup>.

A fronte di questi vantaggi gli IDE sono caratterizzati da una serie di svantaggi. In primo luogo la richiesta di capitale e di risorse per effettuare un

---

<sup>42</sup>Bradley. 1999. *International marketing strategy*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

IDE è nettamente superiore rispetto a quello utilizzato nelle altre modalità. Questo elevato uso di risorse genera a sua volta un elevato grado di rischio di insuccesso, in gran parte attribuibile al rischio politico presente nel Paese ospite, ed una netta riduzione della flessibilità produttiva dell'impresa.

Altri punti a sfavore possono essere gli elevati costi di start-up, la difficoltà di disinvestire nel caso in cui l'impresa fallisca, la lentezza con cui si ottengono i primi risultati. Infine risulta complesso ottenere le informazioni necessarie per avviare una decisione di investimento di successo (Bradley, 1999).

Data la rischiosità e l'elevato impiego di risorse degli IDE, sarà indispensabile analizzare diversi elementi prima di effettuare la decisione di investire in una nuova attività estera. Il primo step da verificare è che l'ambiente nel quale si intende trasferire la produzione sia caratterizzato da una buona presenza di risorse, che la situazione economica sia stabile e che non si delinei la possibilità di incorrere nel rischio politico. Se il Paese obiettivo risulta essere favorevole, allora l'impresa dovrà effettuare un secondo step valutando il rapporto fra i guadagni ottenibili a fronte dei costi da sostenere. Se anche questa analisi risulta positiva l'impresa inizierà a negoziare con il Paese ospite<sup>43</sup>.

Esistono in particolare due modalità di ingresso di tipo equity a seconda che si costituisca ex novo un'impresa all'estero (greenfield) o se si acquisisca un'impresa già esistente (acquisizione).

Le acquisizioni sono la forma meno complessa di investimenti diretti, facilitano l'ingresso nel mercato e lo sfruttamento delle risorse locali, ma non permettono che l'impresa acquistata si uniformi all'organizzazione dell'investitore, c'è una ridotta autonomia di scelta e un basso grado di controllo. I tempi d'ingresso sono ridotti rispetto perché si segue un processo di crescita esterna. Tramite le acquisizioni l'impresa sfrutta maggiormente le risorse locali completandole dove necessario con le proprie. Un'impresa decide di acquisirne

---

<sup>43</sup> Root. 1987. *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, Lexington.

un'altra per diverse ragioni, come la diversificazione dei prodotti, la diversificazione geografica, la ricerca di conoscenze tecnologiche, la diversificazione finanziaria, la possibilità di sfruttare canali distributivi già esistenti.

Il primo vantaggio che si presenta in un'acquisizione è la riduzione dei tempi di ingresso nel mercato straniero, infatti l'impresa è già avviata e lo sono anche i prodotti commercializzati. Collegato a questo è il secondo vantaggio, derivante dalla possibilità di recuperare gli investimenti effettuati nel breve periodo.

Un altro vantaggio si riferisce al fatto che nel nuovo mercato possono essere disponibili risorse non presenti nel mercato locale che l'impresa può utilizzare per tutti i suoi prodotti, indipendentemente da dove decida di commercializzarli.

L'acquisizione di un'impresa già esistente comporta infine anche la possibilità di ottenere una nuova linea di produzione. Le difficoltà che si incontrano in un processo di acquisizione sono molteplici, particolarmente complessa è l'individuazione e la valutazione dell'impresa da acquisire. Infatti acquisire un'impresa non adatta può trasformare i vantaggi elencati precedentemente in svantaggi.

Le acquisizioni sono più probabili in quei mercati dove gli assetti posseduti dall'impresa locale sono molto costosi per l'investitore, se ci sono elevate barriere all'ingresso, se i costi di integrazione sono ridotti e soprattutto se si è in presenza di un mercato già sviluppato.

Il "greenfield" implica l'opportunità di creare una nuova organizzazione con le proprie caratteristiche, presuppone un'entrata più graduale nel mercato, è la forma più complessa perché intende costruire ex novo l'attività produttiva nel nuovo paese. I tempi di ingresso nel nuovo mercato tendono ad allungarsi perché si mira ad una crescita interna dell'impresa, che comporta la costruzione delle

sedi, l'istituzione di contratti, l'ottenimento di licenze e molti altri oneri che acquisendo un'impresa già esistente non si devono sostenere. In un progetto di greenfield si deve costruire un'impresa consociata dall'origine per permettere la vendita e la produzione. Le operazioni locali sono comunque integrate con tutte le altre di competenza dell'investitore.

Oltre che per la costituzione ex novo della società all'estero, greenfield e acquisizioni si differenziano anche per il tipo di risorse utilizzate. Nel primo caso è maggiore lo sfruttamento delle risorse dell'investitore, nel secondo avviene il contrario<sup>44</sup>.

Per avere successo attraverso il greenfield le risorse locali devono essere complementari a quelle già possedute dall'investitore.

Rispetto ad una acquisizione si riducono i costi di integrazione della nuova consociata, a fronte di un aumento dei costi di set-up.

Le imprese che sono caratterizzate da una strategia multidomestica privilegeranno la modalità acquisitiva, che garantisce una maggior conoscenza del mercato locale e in tempi più brevi.

La scelta ricade ancora sulle acquisizioni, quando le capacità tecnologiche della casa madre siano inferiori rispetto a quelle dell'impresa locale. Si acquisirà un'impresa già esistente se l'obiettivo è di ricercare capacità di marketing, come il brand e la forza vendita.

Mentre le capacità tecnologiche si ricavano localmente, ma si sfruttano globalmente, per le capacità di marketing l'utilizzo e la fonte sono locali. Le imprese multidomestiche infatti, si orientano verso le acquisizioni per poter ottenere le capacità di marketing necessarie per lo sviluppo internazionale.

---

<sup>44</sup> Harzing. 2002. "Acquisition versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes", *Strategic management journal*, vol.23, pp. 211-227.

### 3.4. Le Acquisizioni Internazionali in un'ottica RBT.

Le operazioni di M&A sono un fenomeno economico di dimensioni molto vaste; tali operazioni di crescita esterna delle imprese (tipiche dei paesi anglosassoni in quanto caratterizzate da mercati finanziari tradizionalmente più evoluti) hanno avuto nel corso degli ultimi decenni un notevole incremento soprattutto nell'Europa continentale.

Le acquisizioni di imprese sono fenomeni complessi<sup>45</sup> per tutti i soggetti coinvolti e per l'intera comunità economica (influenzano di fatto in maniera più o meno rilevante un numero elevato di "portatori d'interessi"); sono infatti eterogenee sotto numerosi aspetti: il tipo di attività economica svolta dalle parti (quindi acquisizioni orizzontali, verticali, conglomerali); l'ambito (totale o parziale); le modalità (amichevoli o ostili); il tipo di proprietà; le diverse forme tecniche di finanziamento.

Ai fini di questa trattazione viene accolta la seguente definizione: l'acquisizione (useremo M&A e anche fusione come sinonimi in quanto si prescinde da implicazioni finanziarie e si considerano le combinazioni di aziende ispirate ad un disegno strategico di integrazione) consiste in una operazione attraverso cui un'impresa, l'acquirente, acquista dietro corrispettivo di un prezzo la proprietà di una partecipazione di controllo in un'altra impresa (o di una parte di essa), l'acquisita; essenzialmente è uno strumento di crescita. La nascita di apposite normative antitrust, agli inizi del secolo in Nord America e nel secondo dopoguerra in Europa, riflette il desiderio dei pubblici poteri di controllare gli effetti di queste operazioni. Ad oggi la normativa antitrust dell'UE è sempre più vasta, complessa e dibattuta (oltre che spesso "aggirata") esterna che l'impresa utilizza, nell'ambito del cosiddetto OSF (orientamento strategico di fondo), per

---

<sup>45</sup> De Pamphilis D. *"Mergers, acquisitions and other restructuring activities"* New York, Academic Press 2001

perseguire i suoi obiettivi ed i suoi fini istituzionali e attuare la propria strategia<sup>46</sup>.

L'acquisizione ha spesso obiettivi immediati e numerosi interlocutori (azionisti, management, personale, clienti, fornitori, ecc.), ma è possibile individuare un fine sempre presente e sempre prioritario: la creazione di valore economico. E' infatti creando continuamente nuovo valore economico che l'impresa assicura la sua duratura permanenza e, con essa, la possibilità stessa di continuare a soddisfare anche i fini di tipo particolare delle diverse categorie di interlocutori<sup>47</sup>.

Soprattutto nella tradizione anglosassone, ma ormai è un fenomeno ampiamente riconosciuto anche in Italia, la spinta alla crescita e quindi all'acquisizione deriva dalla borsa: sono quindi gli interlocutori intesi come azionisti che esercitano una forte pressione sulle imprese quotate perché aumentino sempre di dimensioni, facendo aumentare così il valore delle azioni in loro possesso e dei dividendi distribuiti; la quotazione in borsa infatti non pone solo vincoli, pubblicistici e non, all'impresa, e non permette solo benefici nella raccolta di capitale, espone anche l'azienda quotata al giudizio sia del grande pubblico che di istituti specializzati di rating, giudizio che finisce col condizionarne spesso in maniera ingente la strategia.

Nasce così evidentemente un problema di sostenimento e di finanziamento di questa crescita: il rischio evidente è quello che sia sostenuta con capitali di prestito, alti tassi d'interesse passivi e troppa rapidità.

L'acquisizione di una impresa può essere realizzata attraverso diverse forme tecniche che esamineremo nel corso di questa trattazione, essenzialmente portano tutte al controllo dell'azienda target in maniera più o meno ostile e più o meno rapida; l'ostilità dipende dalla collaborazione o meno del management

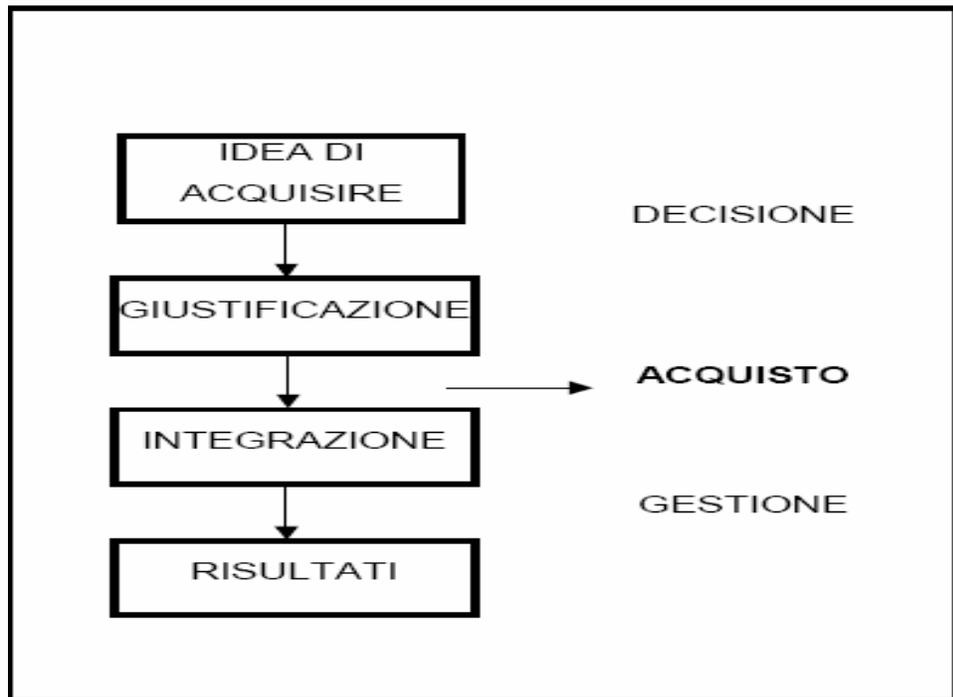
---

<sup>46</sup> Grant R. *"L'analisi strategica nella gestione aziendale"* Il Mulino, Bologna, 1994

<sup>47</sup> Cortesi A., *"Le acquisizioni di imprese, Strutture e processi per la creazione del Valore"*, Milano, Egea 2000

dell'acquisita e crea tutta una serie di problematiche e difficoltà particolari principalmente nella fase ex-ante del processo negoziale (gli studiosi che hanno affrontato questo tema sconsigliano per varie ragioni di intraprendere un'acquisizione senza aver prima instaurato un accordo con il gruppo dirigente dell'impresa individuata). Si adotta quindi una prospettiva strategica: l'acquisizione è innanzitutto un processo, ovvero un insieme di azioni correlate che conducono ad un determinato fine, ovvero al conseguimento del compito strategico e quindi dei fini dell'azienda acquisitrice. Tale processo è suddiviso in diverse fasi che si svolgono in un arco di tempo la maggior parte delle volte molto ampio; osservandolo si possono distinguere due sottoprocessi, ciascuno caratterizzato da propri obiettivi e problematiche una fase ex-ante, il processo decisionale, ed una fase ex-post, il processo di integrazione; il primo ha come risultato la giustificazione dell'operazione mentre il secondo ha il compito di realizzarla ed ottenere i risultati voluti.

La seguente figura 1.1 chiarisce graficamente le diverse fasi de processo di acquisizione:



Si accoglie in questo scritto l'opinione secondo la quale è proprio il processo d'integrazione fra le due imprese ad essere cruciale per il successo dell'operazione di M&A<sup>48</sup>; è in questa fase infatti che si realizza quel trasferimento di capacità che conduce alle sinergie e rende possibile la creazione di valore (ovvero il fatto che le due imprese valgano di più insieme che non separate), che è di fatto lo scopo ed il fine ultimo di qualunque azienda. Solo una corretta gestione dell'integrazione infatti consentirà di trasformare i vantaggi potenziali, enunciati nella giustificazione, in valore, attraverso l'implementazione del vantaggio competitivo<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Hitt M. A. Mergers and acquisition: a guide to creating value for stakeholders Oxford, OXFORD University Press 2001

<sup>49</sup> Haspeslagh, Jamison, Managing acquisition, creating value through corporate renewal Free Press, New York, 1991

## **CAPITOLO SECONDO**

### **LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: DEFINIZIONI E TEORIE**

SOMMARIO: § 1. Definizione di una strategia d'internazionalizzazione. - § 1.1 Obiettivi dello sviluppo internazionale - § 1.2 Tipologie di strategie internazionali. - § 1.3 Strategie d'ingresso in un mercato estero. § 1.4 Teorie sugli IDE e sulle imprese multinazionali. § 1.5 La teoria di Hymer. -§ 1.6 La teoria del ciclo di vita del prodotto. - § 1.7 La teoria dei costi di transazione. -§ 1.8 La teoria eclettica. - § 1.9 Altre teorie. - § 2. La definizione del raggio d'azione. - § 2.1 La scelta del Paese in cui internazionalizzarsi. - § 2.2 La clientela da servire. - § 2.3 I bisogni da soddisfare. - § 2.4 I canali distributivi da sfruttare. - § 3. Fattori che influenzano la scelta della modalità d'ingresso. - § 3.1 Fattori esterni. - § 3.2 Fattori interni. - § 4. Strategie d'entrata nei mercati internazionali. - § 4.1. Le Esportazioni. - § 4.2 Gli Accordi Internazionali. - § 4.3. Gli investimenti diretti all'estero. - § 4.4. Valutazione della modalità d'ingresso ottimale per l'impresa. - § 4.5. L'avvio e lo sviluppo del processo d'internazionalizzazione. - § 4.6. Le acquisizioni internazionali. - § 5. I fattori strategici di un'acquisizione e le performance. - § 5.1 Obiettivi di un'acquisizione. - § 5.2 Le fasi ed il programma di un'acquisizione. - § 5.3. Le acquisizioni nel Settore lattiero-caseario. - § 5.4 Il fenomeno delle acquisizioni cross-border - § 5.5 Le problematiche dell'internazionalizzazione. - § 5.6 L'integrazione come strumento fondamentale per il successo. - § 5.7 § L'importanza del processo di integrazione. - § 5.8 I diversi approcci integrativi. - § 6. Orientamento della cultura aziendale e imprenditoriale verso l'internazionalizzazione.

#### **1. Definizione di una strategia d'internazionalizzazione.**

Le alleanze strategiche, la diversificazione, la fusione e l'acquisizione sono differenti strategie che le imprese possono usare per far leva sulle loro risorse e competenze, al fine di ottenere vantaggi in altri business collegati. E' opportuno esaminare la performance e le implicazioni di queste strategie quando conducono un'impresa ad operare oltre i confini di un paese. In questo capitolo, si darà risalto alle caratteristiche distintive delle strategie internazionali, quali di queste adottare, quali i fattori critici di successo. Relativamente al concetto di impresa internazionale nel tempo si sono susseguite moltissime definizioni. Per Sciarelli "l'espansione internazionale può essere definita come la politica diretta ad assicurarsi in modo sistematico nuovi sbocchi all'estero per le produzioni poste ad essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri"<sup>50</sup>. Valdani, invece, propone il modello dell'impresa proattiva<sup>51</sup>, quale punto di riferimento fondamentale per il nuovo contesto ambientale; si tratta di un modello generale.

---

<sup>50</sup> S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam 2001, pag. 292

<sup>51</sup> E. Valdani, *Marketing strategico*, Etas 1995

Una delle caratteristiche fondamentali di quest'impresa è l'eterarchia<sup>52</sup>, che è fondamentale per un'impresa che intende internazionalizzarsi. Rullani fa riferimento all'impresa transnazionale quale impresa che sa trarre il vantaggio competitivo dal coordinamento tra le unità aziendali poste in più Paesi<sup>53</sup>.

Per Stampacchia l'impresa internazionalizzata è l'impresa che deve sapersi adattare a tutte le problematiche che derivano da un contesto esterno ormai globalizzato, in modo da poter soddisfare il cliente così da ottenere il maggior vantaggio competitivo (sulle risorse) e comparato (sulle attività). Ormai le aziende, distaccatesi dai due modelli tradizionali di impresa "esportatrice" e "multinazionale classica", devono saper "pensare globale" e verificare la loro posizione in termini di vantaggio globale per posizionarsi in termini di attività e localizzazioni in funzione di quest'ultimo<sup>54</sup>.

"La strategia è quel sistema di scelte e di azioni che determina simultaneamente e dinamicamente l'equilibrio strutturale dell'impresa sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali: equilibrio che assicura all'impresa sopravvivenza e sviluppo<sup>55</sup>".

Per poter affermare questo è necessario tenere in considerazione dei corollari senza i quali questa definizione non troverebbe alcun fondamento. Innanzitutto la strategia è composta da un insieme di scelte, queste non devono essere occasionali e devono determinare il posizionamento nei diversi mercati di sbocco. L'equilibrio fornito dalla strategia inoltre deve creare le condizioni di sviluppo e sopravvivenza ricercate dall'impresa e deve essere un equilibrio che interessa tutti i fronti in cui si è impegnati e inoltre deve essere dinamico nel tempo.

---

<sup>52</sup> La flessibilità operativa, il "governo dei diversi", il continuo cambiamento organizzativo sono possibili solo limitando gli elementi di rigidità insiti nella gerarchia strutturale-formale

<sup>53</sup> E. Rullani – R. Gradimenti, *Impresa transnazionale ed economia globale*, Giappichelli 2001.

<sup>54</sup> P. Stampacchia, *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli 2001.

<sup>55</sup> Depperu. 1997. *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. EGEA. Milano

La strategia di internazionalizzazione, infatti, può essere vista come la ricerca della presenza geografica ottimale per l'impresa, in termini di risultati economici. La strategia in questione può essere identificata come una sottospecie dell'espansione geografica, si realizza quando l'impresa accede ad un mercato estero per sfruttarne i fattori di produzione<sup>56</sup>.

Un'impresa si definisce internazionale quando il fatturato realizzato nel mercato estero è almeno pari a quello ottenuto nel mercato nazionale<sup>57</sup>. Un'impresa che decida di internazionalizzarsi, indipendentemente dalla modalità prescelta, per essere definita internazionale, dovrà avere una presenza rilevante nel nuovo mercato. Queste imprese “operano in mercati esteri, attribuendo ad essi ruoli differenziati nell'ambito delle proprie strategie di sviluppo<sup>58</sup>”.

L'impresa per essere internazionale e per ottenere i benefici derivanti da questa espansione, rischia di dover affrontare una nuova serie di problematiche, la presenza di tariffe, dazi, contingentamenti, l'esistenza di differenze valutarie fra i diversi paesi in cui l'impresa opera, il sorgere di differenze normative, che impongono adattamenti alle imprese, provocando un aumento dei costi. Inoltre svolgono un ruolo significativo, come deterrente all'internazionalizzazione, le differenze culturali e linguistiche che rendono più complesso il processo di espansione.

La domanda che ci si pone a questo punto è cosa spinge un'impresa ad affrontare tutti questi problemi, e quali sono i vantaggi e gli obiettivi che ricerca tramite l'internazionalizzazione.

### **1.1 Obiettivi dello sviluppo internazionale.**

La crescente tendenza alla globalizzazione dei mercati, porta le imprese ad analizzare con attenzione la possibilità di internazionalizzarsi.

---

<sup>56</sup> Demattè e Peretti. 2002 *Strategie di internazionalizzazione volume I*. EGEA, Milano.

<sup>57</sup> Valdani, Guerini, Bertoli. 2001. *Marketing globale*. EGEA, Milano.

<sup>58</sup> Valdani, Guerini, Bertoli. 2001. *Marketing globale*. EGEA, Milano.

L'assottigliamento delle differenze culturali, la maggior varietà della domanda, il livellamento dei redditi pro/capite dei Paesi più sviluppati e l'adattamento dei mercati locali, sono fattori sfruttabili dalle imprese per migliorare la propria performance<sup>59</sup>.

In particolare lo sviluppo tecnologico, che ha come punto di forza la maggior diffusione possibile, la convergenza dei bisogni dei consumatori, lo sviluppo di mezzi di trasporto e di comunicazione sempre più avanzati, che consentono un accesso facilitato, sia in termini di costi che in termini di tempo, ai mercati di sbocco, infine la riduzione delle barriere istituzionali al commercio internazionale, sono tutti fattori che spingono le imprese verso l'internazionalizzazione<sup>60</sup>.

Quando l'impresa ha raggiunto una posizione stabile a livello internazionale, può iniziare a definire nuovi obiettivi, che insieme alla ricerca del miglioramento del risultato economico giustificano la necessità di attuare il processo di internazionalizzazione.

Gli obiettivi perseguiti attraverso l'internazionalizzazione, sono simili per tutte le imprese e sono riconducibili a diverse categorie.

Ci sono obiettivi che dipendono da fattori esterni come:

- L'ottenimento di una maggior efficienza ed efficacia nel servire la clientela estera<sup>61</sup>;
- Seguire i propri clienti che si internazionalizzano, per aumentare la fedeltà al brand<sup>62</sup>;
- Ridurre i rischi e aggirare le barriere legislative e tariffarie, collaborando con le imprese operanti nel Paese ospite<sup>63</sup>;

---

<sup>59</sup> Sicca. 1994. *L'internazionalizzazione delle imprese, undici casi italiani*. Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

<sup>60</sup> Leontiades. 1995. *Multinational corporate strategy*. Lexington Books. Lexington.

<sup>61</sup> Valdani, Guerini, Bertoli. 2001. *Marketing globale*. EGEA, Milano.

<sup>62</sup> Root. 1987. *Entry strategies for international markets*. Lexington Books. Lexington.

<sup>63</sup> Leontiades. 1995. *Multinational corporate strategy*. Lexington Books. Lexington.

- La saturazione del mercato nazionale e la riduzione dei tassi di crescita di questo, portano l'impresa alla ricerca di nuove opportunità (Root, 1987).

Altri possono ricercare obiettivi che si riferiscano ai fattori competitivi dell'impresa:

- Contrastare i concorrenti sotto tutti i fronti e in tutti i mercati in cui questi operano, per non perdere quote di mercato (Depperu, 1993);
- Il clima competitivo del mercato di origine che si fa sempre più aspro<sup>64</sup>;
- L'esigenza di difendere l'impresa dall'ingresso di un concorrente nel proprio mercato, affrontandolo nel mercato internazionale (Root, 1987).

Infine vi possono essere obiettivi legati esclusivamente ai fattori organizzativi e produttivi di ogni impresa:

- Il raggiungimento di dimensioni maggiori, per poter essere sempre più competitivi nel proprio settore, infatti, producendo elevati volumi si potranno sfruttare vantaggi di scala, di apprendimento, di scopo e di flessibilità;
- Cogliere le opportunità che i mercati stranieri offrono ottenendo numerosi vantaggi, derivanti dall'utilizzo di risorse produttive locali a costi inferiori<sup>65</sup>;
- Lo sfruttamento di sinergie tecnologiche, produttive e commerciali ottenute attraverso la collaborazione con imprese straniere (Sicca, 1994);
- Il consolidamento della propria presenza a livello internazionale, creando un'immagine soprannazionale dell'impresa (Depperu, 1993);
- La possibilità di commercializzare all'estero gli eccessi di capacità produttiva;

---

<sup>64</sup> Marafioti. 2002. *Strategie di internazionalizzazione volume 2*. EGEA, Milano

<sup>65</sup> Plenert. 2002. *International operations management*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

- L'accesso al mercato internazionale dei capitali (Valdani, 2000).

L'impresa si internazionalizza quando ha la consapevolezza che il raggiungimento dei propri obiettivi è strettamente correlato al contributo derivante dalle attività estere.

## 1.2. Tipologie di strategie internazionali.

Le strategie di sviluppo internazionale possono caratterizzarsi in modo differente da azienda a azienda (Fig.1).

In particolare si possono identificare quattro diversi tipi di strategie, considerando due variabili fondamentali:

- ❖ La configurazione delle attività della catena del valore, queste possono essere concentrate in un unico Paese oppure possono essere distribuite in base alla maggior specializzazione di alcune nazioni in certe fasi;
- ❖ Il coordinamento delle attività, che può essere elevato nel caso in cui le unità siano collegate fra loro, ridotto se questo non avviene.

		Configurazione delle attività	
		Decentramento	Concentrazione
Coordinamento delle attività	Alto	Elevato investimento all'estero con esteso coordinamento delle consociate	Strategia globale
	Basso	Strategia orientata ai singoli paesi attuata da imprese multinazionali o che operano in un solo paese	Strategia basata sull'esportazione con decentramento del marketing

**Figura 1.** Tipologie di strategie internazionali (Porter, 1987)

- *Elevato investimento all'estero con esteso coordinamento delle consociate:* consiste in una duplicazione degli elementi della catena del valore all'estero. Inoltre il grado di coordinamento elevato significa che le unità dell'impresa sono funzionalmente collegate. Questa strategia viene adottata dalle aziende che possiedono un elevato numero di filiali controllate direttamente, e che per sfruttare tutte le sinergie esistenti, devono effettuare ingenti investimenti esteri.
- *Strategia globale:* l'impresa concentra gli elementi che costituiscono la catena del valore in un unico Paese. Le attività sono molto collegate fra loro. Per esempio la possibilità di sfruttare elevate economie di scala condurrà l'impresa verso una strategia di questo Alto Coordinamento delle attività tipo. Infatti, la creazione di un unico prodotto identico per tutti i mercati, consentirà di aumentare i volumi prodotti riducendo i costi di produzione.
- *Strategia orientata ai singoli paesi attuata da imprese multinazionali o che operano in un solo Paese:* è una strategia caratterizzata da un decentramento delle attività della catena del valore e da un ridotto coordinamento di queste. Se nei singoli mercati esteri nasce una richiesta differenziata dei prodotti, allora la strategia si orienterà in modo diverso in ogni Paese.
- *Strategia basata sull'esportazione con decentramento del marketing:* si identifica con la concentrazione delle attività e con un elevato grado di autonomia appartenente alle diverse unità. Un'impresa sceglie di adottare una strategia basata sull'esportazione, quando sfrutta economie di esperienza che risultano difficilmente trasferibili nei nuovi mercati.

In base al grado di coordinamento ricercato e alla configurazione delle attività che un'impresa sceglie di utilizzare verrà applicata la migliore strategia per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Una volta stabiliti gli obiettivi che l'impresa intende perseguire e definita la tipologia di strategia internazionale ottimale per l'impresa, questa si troverà ad

affrontare una nuova questione riguardante la scelta delle condotte da seguire per entrare nel nuovo mercato.

### **1.3. Strategie d'ingresso in un mercato estero.**

Le imprese possono adottare diversi tipi di strategie di ingresso in un mercato estero, in base agli obiettivi che intendono soddisfare.

Quando l'impresa inizia a familiarizzare con il nuovo ambiente internazionale, emergono diverse opzioni strategiche che questa può adottare per conseguire i risultati che si è prefissata.

Ogni strategia si differenzia da impresa a impresa e si caratterizza per una serie di fattori come i bisogni individuali, le capacità produttive dell'impresa, il livello di rischio sostenibile ed il grado di coinvolgimento richiesto. Si possono identificare sei tipi di strategie differenti<sup>66</sup>:

- 1) *Scrematura*: l'applicazione di un prezzo molto elevato consente all'impresa di massimizzare il ritorno economico – finanziario delle attività internazionali, riducendo sia il rischio che le risorse da investire. Il metodi logistici preferiti in questo caso possono essere l'esportazione o il licensing. Inoltre se l'esportazione è di tipo indiretto l'impresa ridurrà notevolmente il rischio che verrà assunto da agenti intermediari.
- 2) *Dumping*: riguarda le imprese che si trovano ad affrontare eccessi di capacità produttiva; sfruttano l'internazionalizzazione per poterli collocare in nuovi mercati. Questo tipo di strategia si attua in un'ottica di breve periodo. L'obiettivo è quello di ottenere la miglior performance economica, con il minor grado di coinvolgimento delle risorse ed il minor livello di rischio. Per collocare tutta la produzione sul nuovo mercato straniero, l'impresa applica una politica dei prezzi aggressiva, che la rende competitiva rispetto ai

---

<sup>66</sup> Leontiades. 1995. *Multinational corporate strategy*. Lexington Books. Lexington.

concorrenti nazionali. Per questo motivo esistono numerose legislazioni che proteggono le imprese dalle manovre di dumping, impedendo comportamenti di concorrenza sleale. La distribuzione è affidata ad agenti indipendenti, la promozione è ridotta al minimo e non sempre si sfrutta il marchio originario per la commercializzazione dei prodotti. Se la strategia prescelta è il dumping, l'impresa dovrà accelerare al massimo i tempi di ingresso, utilizzando modalità come l'esportazione o gli accordi commerciali. Inoltre la strategia dovrà essere altamente reversibile, per ridurre i rischi derivanti dai vincoli alle mobilità internazionali. Il dumping non può essere adottato dalle imprese che intendono stabilizzarsi in un mercato per un lungo periodo, è utile solo nel caso in cui si sia intenzionati a ridurre gli eccessi di capacità produttiva nel breve periodo.

- 3) *Esplorazione*: è la strategia sfruttata per ottenere un contatto diretto con il mercato estero, per acquisire risorse produttive, di conoscenza e capacità manageriali. La necessità di essere presenti direttamente a livello locale non stabilisce come obiettivo principale la redditività nel breve periodo. La vicinanza alla nuova realtà locale, permette all'impresa di ottenere informazioni e di instaurare numerose relazioni, aumentando così la conoscenza dei clienti, dei concorrenti, dei distributori e delle istituzioni. Le modalità d'ingresso più utilizzate in questo caso sono le collaborazioni di breve che consentono, con un ridotto coinvolgimento, di identificare le migliori opportunità presenti nella nuova realtà internazionale.
- 4) *Penetrazione*: è una strategia che persegue, nel lungo periodo, il raggiungimento di quote di mercato. L'investimento iniziale di risorse è ingente e i risultati si realizzano solo nel medio/lungo termine. Per attuare questo tipo di strategia l'impresa deve ritenere

molto importante il mercato in cui fare ingresso, al punto di cercare di rendere noto il nome dell'impresa e la sua reputazione. Le modalità utilizzate in questo caso sono gli investimenti diretti all'estero (IDE), che consentono di trasferire nel nuovo Paese sia le attività produttive, sia quelle di marketing. Inoltre tramite gli IDE l'impresa potrà stabilire un contatto diretto con i consumatori, il governo e le aziende associate che svolgono il ruolo di distributori. Il prezzo è applicato in un'ottica di crescita delle vendite, le scelte di marketing sono adattate alle richieste locali. Si distinguono due modalità di penetrazione; l'attacco indiretto punta a stabilire un contatto con il nuovo mercato, per conquistare delle nicchie non ancora servite dalla concorrenza locale. L'attacco diretto ha come obiettivo primario quello di conquistare una buona posizione competitiva, contrastando direttamente i concorrenti locali.

- 5) *Consolidamento*: è un'evoluzione della strategia di penetrazione ed è utilizzata dalle imprese che tengono a mantenere nel tempo, le posizioni raggiunte nel mercato estero.
- 6) *Guerriglia*: strategia adottata per segnalare il proprio ingresso in un mercato favorevole ad un rivale, obbligandolo a ridurre la pressione negli altri Paesi in cui le due imprese già concorrono.

Prima di scegliere l'ambiente internazionale in cui entrare, le imprese devono effettuare un'attenta analisi che porti a definire con chiarezza la strategia migliore da impiegare nel nuovo mercato. Dopo aver stabilito questo, basandosi sugli obiettivi che si intende raggiungere, si può passare ad una selezione dei diversi Paesi nei quali convenga iniziare ad internazionalizzarsi.

#### **1.4. Teorie sugli IDE e sulle imprese multinazionali.**

Gli investimenti diretti all'estero sono le forme d'internazionalizzazione che consentono un grado di controllo più elevato da parte dell'impresa acquirente, a scapito di un ingente impiego di risorse e ad un maggior rischio da sostenere nel nuovo mercato.

Numerosi studiosi hanno formulato delle teorie per definire il significato degli IDE e delle imprese multinazionali.

L'idea dominante era che gli IDE trovassero giustificazione tramite i differenziali tra i tassi di rendimento dei diversi Paesi.

#### **1.5. La teoria di Hymer.**

Hymer fu il primo economista ad interessarsi al fenomeno degli IDE e a definirli come “ un insieme complesso e organizzato di transazioni che permettono il trasferimento di capitali, tecnologia e abilità organizzative da un Paese all'altro e, come tali, riconducibili più propriamente all'attività d'impresa (Hymer, 1960)”.

La sua teoria si scontra con la convinzione del tempo, infatti, secondo lo studioso le imprese che intendono internazionalizzarsi avranno sempre uno svantaggio nei confronti delle aziende locali. Per il successo di queste operazioni dovranno possedere un vantaggio oligopolistico o monopolistico, che compenserà il fatto di non essere nazionali.

La spiegazione di Hymer non tiene conto dei differenti tassi di rendimento dei vari Paesi, ma dei vantaggi specifici che ogni impresa può sfruttare, per aumentare i propri profitti, in un ambiente internazionale.

Le teorie successive si baseranno sempre sul concetto di vantaggio, ma si differenzieranno per il tipo di vantaggio analizzato. Per esempio il filone oligopolista, seguendo la teoria di Hymer, tiene conto dei vantaggi monopolistici e definisce le imprese multinazionali come degli strumenti per controllare il livello della concorrenza.

## **1.6. La teoria del ciclo di vita del prodotto.**

Vernon definisce la sua teoria tenendo conto delle variabili tecnologiche e prelevando alcuni concetti dalle teorie sul divario tecnologico (Posner, 1961) e sulla rilevanza della domanda interna (Linder, 1961).

Lo studioso suggerisce che nonostante le imprese appartenenti ai Paesi industrializzati possono accedere ugualmente alle conoscenze tecnologiche, in realtà alcune possiedono un vantaggio rispetto ad altre.

In particolare questo vantaggio innovativo (Vernon, 1966) è generato dalla vicinanza dell'impresa ad un mercato più sviluppato in riferimento alle conoscenze tecnologiche, in anticipo rispetto alla domanda degli altri Paesi. Nella fase di introduzione la produzione avverrà nel Paese in cui l'impresa è nata, nel mercato in cui verrà inizialmente commercializzato il prodotto.

Nella fase di maturità, il prodotto ormai noto nel mercato locale, verrà trasferito nei mercati esteri. I vantaggi della differenziazione porteranno l'impresa, prima ad esportare semplicemente il prodotto e in seguito, quando le esportazioni non genereranno più nessun vantaggio, a trasferire l'intera produzione nel mercato straniero.

Nella fase di declino il prodotto ha perso il vantaggio da differenziazione e la redditività viene perseguita riducendo i costi di produzione. Questo può avvenire trasferendo la produzione in Paesi dotati di manodopera a basso costo. In questo modo l'impresa, non producendo più direttamente il prodotto, dovrà necessariamente importarlo dai Paesi in via di sviluppo.

Nella teoria di Vernon si riscontrano tre tipi di problemi (Demattè, 2002):

1. Considera solo il singolo prodotto e non la totalità dell'impresa;
2. Si focalizza sull'innovazione derivante dalle richieste della domanda, tralasciando la spinta che la stessa tecnologia può generare;
3. Non tiene conto delle innovazioni di processo.

### **1.7. La teoria dei costi di transazione.**

Williamson ritiene che le imprese multinazionali sono come dei modelli istituzionali che oltre ad operare all'interno del mercato locale, si trasferiscono all'estero, per sfruttare possibilità più remunerative rispetto a quelle offerte dalla realtà domestica. Il vantaggio che deriva da questa teoria è di tipo organizzativo (Williamson, 1975).

Secondo Teece le imprese decidono di espandersi internazionalmente a causa dei fallimenti di mercato e solo in questo caso si potranno sfruttare i vantaggi collegati all'internazionalizzazione (Teece, 1981). In particolare riferendosi ai concetti studiati da Coase (Coase, 1937), sostiene che un'impresa si integra verticalmente per controllare direttamente tutte le fasi del processo produttivo, partendo dalle attività a monte arrivando fino a quelle a valle. In questo modo l'impresa ha la possibilità di eliminare gli svantaggi originati dall'affidamento di alcune fasi a terzi.

L'integrazione orizzontale, che consiste nell'acquisto di imprese o impianti operanti nello stesso campo dell'impresa acquirente, è giustificata dalla necessità di supportare le conoscenze e di renderle trasferibili all'estero, sempre mantenendo un controllo dall'interno.

L'investimento conglomerale porta all'internalizzazione dei mercati finanziari per ridurre il rischio di cambio.

Anche questa teoria riscontra dei limiti (Demattè, 2002):

1. Non considera l'influenza della variabile tecnologica;
2. Focalizza l'attenzione sulle transazioni, tralasciano i comportamenti strategici dell'impresa.

### **1.8. La teoria eclettica.**

La teoria elaborata da Dunning, considera tre diversi tipi di fattori per spiegare i vantaggi e gli svantaggi per cui un'impresa dovrebbe utilizzare gli investimenti diretti all'estero (Dunning, 1977):

- Vantaggi di proprietà: sono la condizione necessaria, ma non sufficiente per qualsiasi tipo di trasferimento. Consistono nel mantenimento delle proprietà di conoscenza, del capitale, delle capacità manageriali, dei brevetti, del know-how in generale;
- Vantaggi da internalizzazione: si riferiscono alla possibilità di sfruttare l'integrazione verticale ed orizzontale anche in mercati differenti da quello domestico. Esclude lo scambio tramite licenze delle conoscenze dell'impresa, evitando tutti quei problemi derivanti dall'utilizzo di agenti ed intermediari, che spesso sono un limite all'internazionalizzazione;
- Vantaggi da localizzazione: permettono all'impresa di sfruttare le risorse, la collocazione e tutti quei fattori collegati alle caratteristiche e alle dotazioni dei diversi Paesi, come la vicinanza ai consumatori finali che consente una riduzione dei costi di trasporto. È il fattore che l'impresa sfrutta per favorire l'internazionalizzazione, che si effettua per godere sia della stabilità politica sia del sostegno alle imprese da parte di un Paese straniero.

La teoria eclettica ha due limiti in particolare (Demattè, 2002):

1. Non considera lo sviluppo tecnologico come elemento fondamentale per la crescita delle imprese, dei settori e dei Paesi;
2. Non tiene conto dell'eterogeneità e della complessità dell'internazionalizzazione, utilizzando solo il PIL come variabile.

### **1.9. Altre teorie.**

Le ultime due teorie che si riferiscono alle imprese multinazionali sono quelle della scuola giapponese di Ozawa e quella della pluralità dei modelli nazionali.

La prima definisce la delocalizzazione produttiva in funzione della crescita economica, perché genera risorse economiche, prima scarse, che sono necessarie

per lo sviluppo di nuove industrie. In particolare è lo Stato che deve intervenire per sostenere i settori in crisi a scapito di quelli che godono di buoni risultati (Ozawa, 1985).

È importante sottolineare che questa teoria tiene conto del ruolo che riveste la politica industriale del Paese d'origine, e considera l'IDE come la fonte dei vantaggi e non la causa.

Restano comunque alcuni limiti (Demattè, 2002):

1. Anche in questo caso si trascura l'analisi della variabile tecnologica;
2. Non è in grado di spiegare la successiva evoluzione dei flussi.

L'ultima teoria da analizzare è quella che considera dei vantaggi di tipo sociale. Infatti, l'esistenza di diversi sistemi Paese, porta alla necessità di studiare l'impresa ad un livello superiore, considerando anche le diverse istituzioni che compongono la realtà in cui opera (Vaccà e Rullani, 1983).

I problemi di questa teoria sono (Demattè, 2002):

1. Non definisce ancora cosa sia il "sistema-Paese";
2. La sottovalutazione delle capacità dell'impresa, sostituite dalla struttura del sistema nazionale.

## **2. La definizione del raggio d'azione.**

Come descritto nel capitolo precedente un'impresa che decide di realizzare il processo di internazionalizzazione deve formulare una strategia coerente con lo sviluppo internazionale che intende perseguire.

In particolare se come vettore di crescita si considerano i mercati di sbocco, l'impresa dovrà decidere quale prodotto commercializzare, a quale clientela rivolgersi e in quale Paese.

La definizione del raggio d'azione ha un'importanza fondamentale, infatti, permette di individuare i clienti ai quali rivolgersi e i bisogni di questi che si

devono soddisfare, l'estensione geografica che risulta ottimale per l'impresa, l'ampiezza dei segmenti ai quali offrire i propri prodotti.

L'altro elemento che sottolinea l'importanza del raggio d'azione per un'impresa è il suo stretto collegamento con l'identificazione dei propri concorrenti. Infatti, la scelta di questo porta alla definizione dei concorrenti con i quali l'impresa intende confrontarsi oggi e in futuro (Depperu, 1993).

Per identificare il raggio d'azione ottimale per l'impresa bisogna analizzare quattro fattori: la scelta del Paese in cui internazionalizzarsi, la clientela a cui ci si vuole riferire, i bisogni che si vogliono soddisfare e la possibilità di accedere a diversi canali distributivi.

### **2.1. La scelta del Paese in cui internazionalizzarsi.**

Per effettuare la scelta del Paese in cui internazionalizzarsi un'impresa può seguire due diversi percorsi:

1. l'internazionalizzazione assume un ruolo secondario nella strategia dell'impresa che intende inserirsi nel mercato estero riproponendo l'offerta già applicata a livello nazionale;
2. la decisione di internazionalizzarsi non è vincolata alla strategia adottata nel mercato interno, la scelta dei mercati in cui operare è autonoma e riveste un ruolo fondamentale nei programmi dell'impresa.

Nel primo caso un'impresa tenderà a ricercare una similarità fra il mercato estero nel quale internazionalizzarsi e quello locale. Nel secondo, sarà sempre utile ritrovare una somiglianza fra il mercato nazionale e quello estero, ma non è l'unico elemento che spinge l'impresa ad orientarsi verso un determinato Paese. La scelta del Paese in cui internazionalizzarsi deve tener conto di una serie di fattori (Depperu, 1993):

- distanza psichica;
- distanza geografica;

- grado di rischio;
- caratteristiche dei sistemi competitivi;
- ricadute ed interrelazioni con altre attività aziendali.

Il primo punto si riferisce alle differenze fra i Paesi che impediscono il corretto trasferimento delle informazioni (Czinkota e Tesar, 1982), come la diversa lingua, le diversità culturali, l'istruzione ed i comportamenti economici.

Più la distanza psichica fra due Paesi aumenta e più sarà rischioso per un'impresa decidere di espandersi in quella determinata area geografica. Infatti, le conoscenze a disposizione saranno ridottissime e l'impresa non sarà in grado di anticipare e soddisfare le esigenze del nuovo mercato in modo tempestivo.

La distanza geografica può portare a significative differenze ambientali e climatiche che possono ridurre notevolmente il vantaggio di internazionalizzarsi in un determinato Paese.

Inoltre se un Paese decide di internazionalizzarsi in un mercato vicino al proprio potrà sfruttare dei vantaggi derivanti dalla riduzione dei costi e dei tempi di trasporto, da un maggior controllo da parte della casa madre delle attività estere e da un monitoraggio continuo della realtà e dei cambiamenti economici, politici e sociali che possono presentarsi nel Paese estero.

Il terzo fattore critico che condiziona la scelta del Paese nel quale operare è rappresentato dal rischio paese, in particolare dalla possibilità che vi siano capovolgimenti dal punto di vista politico, economico e monetario. La scelta ricadrà su quei Paesi che non penalizzano eccessivamente le imprese straniere e che sono caratterizzati da elevati livelli di reddito.

Il quarto criterio è riconducibile alle caratteristiche dei sistemi competitivi. Questi risultano favorevoli nel breve periodo se i concorrenti locali sono poco aggressivi e di piccole dimensioni, se i mercati sono in crescita o sono molto vasti, se esistono barriere nei confronti dei potenziali entranti. In un'ottica di lungo periodo invece può risultare più vantaggioso l'ingresso in un mercato

maggiormente competitivo, per sfruttare gli stimoli che possono derivare da un elevato livello della concorrenza.

Il quinto fattore da analizzare è la presenza di ricadute ed interrelazioni con altre attività aziendali. Si riferisce alla possibilità di condividere costi, risorse e conoscenze che l'impresa ha sviluppato nelle precedenti esperienze acquisitive, per allargare il processo di internazionalizzazione ad altri Paesi.

## **2.2. La Clientela da servire.**

La decisione che riguarda l'identificazione di quale sia il miglior segmento di clientela da servire riveste un ruolo fondamentale nella creazione della formula imprenditoriale internazionale.

Nella prima fase del processo di espansione geografica le imprese tendono a selezionare la clientela in base alle similitudini che questa presenta nei confronti di quella locale. Il problema è che non sempre a caratteristiche simili corrispondono anche gli stessi bisogni.

Anche in questo caso si possono identificare due percorsi differenti. Il primo si riferisce alle imprese che segmentano il mercato estero con l'obiettivo di commercializzare lo stesso prodotto venduto nella realtà domestica, rendendo necessaria l'analisi dei reali bisogni della clientela più che i segmenti in generale.

Il secondo caso è quello in cui l'impresa decide di realizzare completamente dal nulla il processo di segmentazione, senza vincoli dettati dalle esperienze locali, impegnandosi in quello che sa fare meglio.

In questo modo l'impresa potrà sfruttare un fattore critico di successo per selezionare la clientela che più necessita di quella particolare capacità. Il segmento di clientela migliore da servire si ottiene quando l'offerta dell'azienda è coerente con i bisogni da soddisfare.

### **2.3. I Bisogni da soddisfare.**

Per completare la definizione del raggio d'azione è indispensabile identificare quali sono i bisogni sui quali l'impresa deve focalizzare l'attenzione.

Per fare questo si deve prendere in considerazione tutto il percorso che l'azienda ha già effettuato sia per quanto riguarda le risorse sia le competenze acquisite, sempre tenendo presente la missione di fondo di tutto l'operato dell'impresa.

La definizione del business aziendale considera sia la scelta del Paese in cui operare, sia i clienti da servire, sia i bisogni da soddisfare, ma non necessariamente deve essere seguito un approccio sequenziale. Queste tre domande sono coerentemente legate fra loro, ma questo non vuol dire che un'impresa debba seguire le fasi come sono state presentate.

### **2.4. I canali distributivi da sfruttare.**

La definizione dei bisogni da soddisfare è spesso condizionata dal tipo di canale distributivo che si intende adottare. Infatti, è sconsigliato l'ingresso in un mercato in cui il potere contrattuale dei distributori è troppo elevato. L'utilizzo della strategia locale in un mercato estero può imporre comunque la necessità di modificare il canale per la distribuzione del prodotto.

L'azienda oltre a fronteggiare i bisogni della clientela deve considerare anche le necessità espresse dai canali distributivi che spesso non coincidono con le prime. Per soddisfare i bisogni di tutti gli interlocutori l'impresa dovrà sviluppare nuove competenze.

I rapporti che si creano con i diversi distributori cambiano in base alle differenti caratteristiche che questi presentano. Infatti, l'atteggiamento di un'impresa dovrà modificarsi nel momento in cui si affida ad un canale distributivo internazionale e non più ad uno che serve unicamente il mercato locale.

L'impresa dovrà applicare il concetto di raggio d'azione, individuando il Paese più accogliente, i clienti più orientati all'acquisto, i bisogni più facilmente soddisfabili e i canali distributivi più vantaggiosi. Se vi sono molti aspetti simili tra il Paese d'origine e quello obiettivo, l'impresa potrà sfruttare un'unica strategia in tutto il territorio, ottenendo una serie di vantaggi come (Depperu, 1993):

La concentrazione di tutta l'impresa in un'unica direzione;

- Lo sfruttamento di economie di scala dovute all'aumento del volume di produzione;
- La riduzione dei costi di produzione e marketing, sfruttando la similarità dei prodotti nei diversi mercati;
- La possibilità di concentrare la produzione in un unico luogo, riducendo i costi di trasporto.

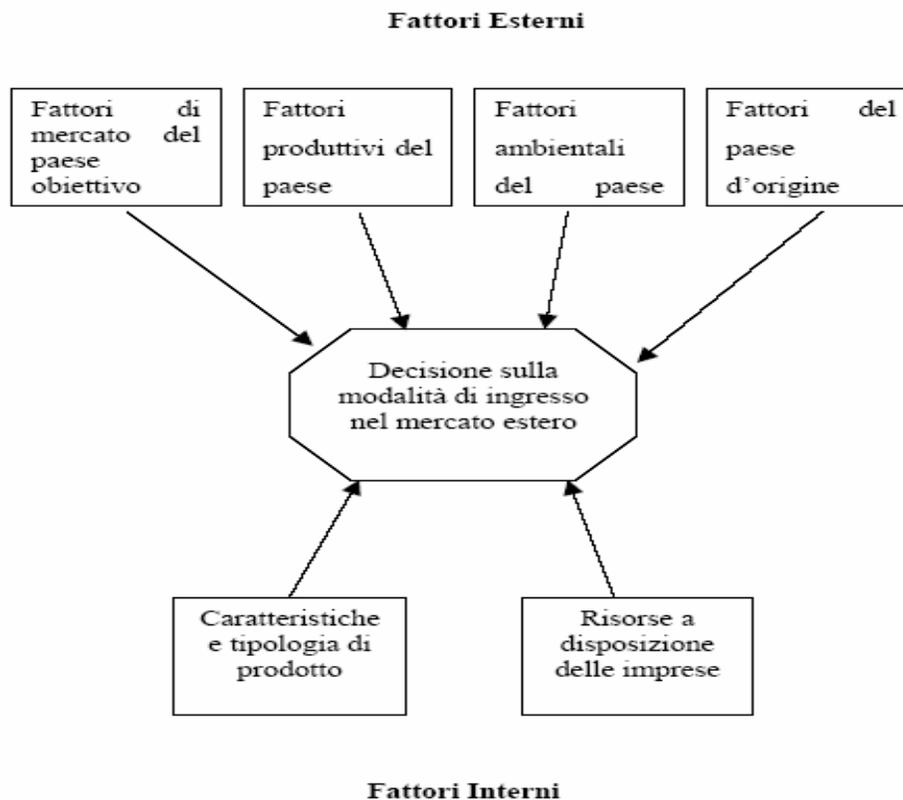
Non sempre questa omogeneità permette all'impresa di attuare un'unica strategia, in molti casi sarà necessario adattare alcuni aspetti alla nuova realtà.

Nel caso in cui l'impresa non è in grado di identificare aree omogenee all'interno del proprio raggio d'azione, dovrà sforzarsi maggiormente di comprendere i reali bisogni della clientela senza cercare di trasferire strategie già esistenti, ma modificando il proprio operato in base alle specifiche richieste provenienti dai diversi Paesi.

### **3. Fattori che influenzano la scelta della modalità d'ingresso.**

Decidere quale modalità di ingresso adottare è un processo lungo e complesso, per semplificarlo i manager devono applicare un modello che mette a confronto tutti i vantaggi e gli svantaggi di ogni modalità.

Prima di poter applicare questo modello sarà utile analizzare i fattori interni ed esterni (Root, 1987) che sono in grado di condizionare le scelte di internazionalizzazione delle imprese (Fig.1).



**Figura 1.** Fattori che influenzano la scelta della modalità di ingresso (Root, 1987)

### 3.1. I Fattori esterni.

I fattori esterni sono quelli che riguardano il mercato, la produzione e l'ambiente, sia del mercato obiettivo sia di quello domestico. Sono esterni perché il punto di vista è quello dell'impresa nei confronti del Paese obiettivo (Root, 1987).

Fattori di mercato del Paese obiettivo. Questi si riferiscono alle dimensioni del mercato obiettivo. Se questo è ridotto si preferiranno modalità di ingresso come il licensing o l'esportazione indiretta, se le dimensioni aumentano allora si punterà verso modalità che richiedono investimenti più elevati (Root, 1987).

Oltre alle dimensioni è necessario analizzare anche la struttura competitiva ed in particolare se esistono molte imprese di piccole dimensioni, poche imprese dominanti o un'unica impresa che detiene il monopolio del mercato. Nel primo

caso si sfrutteranno modalità di tipo esportativo, mentre negli altri due si effettueranno investimenti diretti all'estero per contrastare il potere dei concorrenti. Se l'impresa non è in grado di affrontare il livello competitivo esistente ripiegherà sulla stipulazione di accordi con imprese già operanti in quel mercato (Root, 1987).

L'ultima dimensione da considerare è rappresentata dalle infrastrutture di marketing locali, in particolare dalla loro accessibilità e qualità. Nel caso in cui non esistono distributori adatti alle necessità dell'impresa questa sarà costretta ad adottare gli IDE come modalità di ingresso nel nuovo mercato.

**Fattori produttivi del Paese obiettivo.** Sono la qualità, la quantità e i costi delle materie prime, del lavoro, dell'energia, la qualità e i costi delle infrastrutture, sia come trasporti sia come comunicazione, che possono influenzare notevolmente la decisione sulla modalità di ingresso (Root, 1987).

Se i costi dei fattori sono ridotti e la comunicazione scarsa le imprese tenderanno ad investire localmente tramite gli IDE. Al contrario se i fattori produttivi sono costosi e la qualità delle infrastrutture è elevata si punterà ad esportare i prodotti finiti nel mercato obiettivo.

**Fattori ambientali del Paese obiettivo.** Un'influenza decisiva nella scelta della modalità d'ingresso è data dai fattori politici, economici e sociali del Paese obiettivo (Root, 1987).

Le politiche governative possono modificare notevolmente le decisioni di un'impresa. Infatti, la presenza di elevate tariffe o altre barriere può ostacolare l'adozione delle esportazioni, favorendo altre modalità.

Il governo del Paese obiettivo attraverso le regolamentazioni può anche decidere di incentivare alcune modalità di ingresso rispetto ad altre per favorire l'economia locale.

Se consideriamo la distanza geografica possiamo comprendere che all'aumentare di questa aumenteranno anche i costi di trasporto da sostenere,

riducendo la possibilità di esportare i propri prodotti nel Paese obiettivo (Root, 1987). Per ridurre i costi e assistere maggiormente la clientela sarà necessario adottare modalità di presenza diretta, come le acquisizioni di imprese locali già esistenti.

Un altro elemento che può influire sulla scelta della modalità è rappresentato dalla stabilità politica del Paese obiettivo (Root, 1987). Infatti, l'impresa dovrà valutare il rischio derivante dall'utilizzo di IDE in Paesi con situazioni politiche poco stabili, in questo caso preferirà le esportazioni o gli accordi a modalità che richiedono investimenti ingenti.

Infine l'impresa deve valutare la cultura del Paese obiettivo, in termini religiosi, linguistici e di stili di vita (Root, 1987). Se la distanza culturale è elevata sarà complesso ottenere le informazioni necessarie per avere successo all'interno del nuovo mercato. In questo caso la modalità da preferire sarà quella di una presenza diretta, raggiunta tramite accordi, per comprendere meglio le esigenze locali.

**Fattori del Paese d'origine dell'impresa.** Questi includono le dimensioni del mercato di origine dell'impresa. Infatti, se questo è di elevate dimensioni permetterà all'impresa di crescere molto prima di internazionalizzarsi e in questo modo potrà adottare modalità di ingresso più impegnative, come le acquisizioni e le joint-ventures.

Al contrario se l'impresa proviene da un mercato di dimensioni ridotte sarà attratta dalla possibilità di sfruttare economie di scala aumentando i volumi di produzione ed esportando i prodotti all'estero.

### **3.2. I Fattori interni.**

Il modo in cui un'impresa affronta i fattori esterni nella scelta della modalità d'ingresso è strettamente legato ai fattori interni dell'azienda.

Questi fattori possono essere di due tipi, legati ai prodotti o legati alle risorse (Root, 1987).

**Fattori legati al prodotto.** Se i prodotti sono caratterizzati da un elevato grado di differenziazione potranno assorbire costi di trasporto maggiori, grazie alla possibilità di applicare prezzi più elevati, restando comunque competitivi a livello internazionale.

Al contrario se il prodotto commercializzato non possiede caratteristiche distintive rilevanti, sarà più utile utilizzare delle modalità di tipo equity.

La stessa cosa accade quando è necessaria una continua assistenza post vendita che obbliga l'impresa a costituire delle filiali all'estero, per soddisfare le esigenze dei propri acquirenti.

Infine, se i prodotti sono caratterizzati da elevate componenti tecnologiche si adotteranno le licenze come modalità di ingresso.

**Fattori legati alle risorse.** L'elevata disponibilità da parte di un'impresa di risorse tecnologiche, di conoscenza, di capitali, di marketing e di produzione permette di scegliere qualsiasi modalità di ingresso si desidera (Root, 1987).

Se un'impresa è dotata di scarse risorse avrà anche una minor possibilità di internazionalizzarsi con diverse modalità.

#### **4. Modalità di ingresso nei mercati di sbocco.**

Le imprese che decidono di internazionalizzarsi, dopo aver definito il Paese obiettivo, devono selezionare la migliore modalità per entrarci. La scelta della modalità è influenzata, come già analizzato nel paragrafo precedente, da una serie di fattori di natura interna ed esterna (Fig.2).

	<b>Esportazioni</b>	<b>Accordi</b>	<b>IDE</b>
<b>Fattori esterni (Paese obiettivo)</b>			
Basso potenziale di vendita	x	x	
Alto potenziale di vendita			x
Numerosi concorrenti	x		

Pochi concorrenti			X
Ridotte infrastrutture di marketing			X
Elevate infrastrutture di marketing	X		
Bassi costi di produzione			X
Alti costi di produzione	X		
Politiche restrittive importazioni elevate		X	X
Politiche restrittive importazioni assenti	X		
Politiche restrittive investimenti elevati	X	X	
Politiche restrittive investimenti assenti			X
Ridotta distanza geografica	X		
Elevata distanza geografica		X	X
Economia dinamica			X
Economia statica	X	X	
Ridotta distanza culturale			X
Elevata distanza culturale	X	X	
Basso rischio politico			X
Alto rischio politico	X	X	
<b>Fattori esterni (Paese di origine)</b>			
Mercato di elevate dimensioni			X
Mercato di piccole dimensioni	X		
Numerosi concorrenti	X		
Pochi concorrenti			X
Bassi costi di produzione	X		

Altri costi di produzione		x	x
Forte promozione delle esportazioni	x		
Restrizione agli investimenti	x	x	
<b>Fattori interni</b>			
Prodotti differenziati	x		
Prodotti standard			x
Elevato servizio di assistenza			x
Elevato contenuto tecnologico		x	
Risorse limitate	x	x	
Risorse consistenti			x

**Fig. 2 Fattori interni ed esterni che influenzano le modalità di ingresso (Root, 1987)**

Ogni modalità è caratterizzata da diversi vantaggi e svantaggi, per questo l'impresa deve valutare in modo esaustivo tutte le alternative che le si presentano, prima di effettuare una scelta definitiva. Infatti, non sempre sarà possibile modificare la propria scelta in tempi brevi, una volta che questa si dimostri inadatta.

Le modalità possono essere suddivise in tre grandi categorie: le esportazioni, gli accordi e gli investimenti diretti all'estero (IDE).

La classificazione avviene analizzando i caratteri distintivi, tramite una serie di criteri (Fig.3).

	<b>Export</b>	<b>IDE</b>	<b>Accordi</b>
<b>Grado di coinvolgimento</b>	Basso	Alto	Medio
<b>Legame con il consumatore finale</b>	Basso	Alto	Basso
<b>Grado di accentramento</b>	Alto	Basso	Medio
<b>Grado di flessibilità</b>	Alto	Basso	Medio/Basso

Fonte: *Elaborazione personale da Depperu. 1993. L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. EGEA. Milano*

**Figura 3.** Classificazione delle modalità di ingresso

Il primo criterio consiste nel valutare il grado di coinvolgimento richiesto all'azienda. Più questo sarà ridotto e più si ricorrerà a modalità di tipo esportativo. All'aumentare di questo invece, sarà necessario adottare maggiori investimenti per creare un grado di stabilità superiore, a scapito della flessibilità.

Il secondo elemento da considerare è il legame richiesto con il consumatore finale, che sarà elevato nel caso in cui si decida di costituire all'estero delle filiali controllate direttamente. Si ridurrà nel caso di forme indirette che non consentono all'impresa di stabilire un contatto con i clienti del paese obiettivo.

Il grado di accentramento è la terza variabile che caratterizza le diverse modalità di ingresso in un paese straniero. Questo sarà elevato quando si esportano i propri prodotti e tutte le attività sono concentrate intorno alla casa-madre. Aumenterà il grado di decentramento se si sviluppano più unità nei diversi paesi tramite investimenti diretti.

Il quarto criterio si identifica con il grado di flessibilità necessario per l'impresa. Sarà maggiore se non sono richiesti ingenti investimenti da parte dell'impresa, come nel caso delle esportazioni.

A questo punto possiamo passare ad una descrizione dettagliata delle tre modalità di internazionalizzazione, le esportazioni, gli accordi e gli IDE.

#### **4.1. Le Esportazioni.**

In un primo momento l'obiettivo perseguito dalle imprese tramite il processo di internazionalizzazione è la riduzione dei rischi politici e di marketing, piuttosto che la massimizzazione del controllo di tutte le operazioni. Da questo si evince che la migliore modalità d'ingresso, nella fase iniziale del processo, sarà l'esportazione.

La modalità esportativa consente all'impresa di acquisire conoscenze e di accrescere le proprie capacità a livello internazionale, riducendo gli investimenti, i costi di set-up e i rischi (Root, 1987), mantenendo un elevato grado di reversibilità.

Gli elementi che spingono un'impresa verso le esportazioni sono molteplici e si può distinguere fra fattori interni ed esterni. Quelli interni sono:

- Il possesso di un vantaggio competitivo esclusivo (Tesar, 1975);
- Un eccesso di capacità produttiva, finanziaria o di marketing (Olson, 1978);
- Il tentativo di perseguire anche all'estero gli obiettivi aziendali (Welch, 1980).

I fattori esterni consistono in:

- Evasione di ordini fortuiti da parte di clienti esteri (Cavusgil, 1981);
- Inasprimento del livello della concorrenza nazionale (Pavord, 1975);
- Incentivi governativi alle esportazioni (Nevin, 1981).

L'esportazione può essere vista come un processo sequenziale composto da sei differenti stadi (Rogers, 1962):

1. L'impresa è poco propensa all'esportazione dei propri prodotti in mercati esteri;
2. L'impresa riceve e soddisfa ordini esteri non sollecitati;

3. L'impresa considera la possibilità di esportare i propri prodotti all'estero;
4. L'impresa sperimenta l'esportazione in uno o pochi mercati;
5. L'impresa acquisisce esperienza esportativa in questi mercati;
6. L'impresa vede la possibilità di esportare i propri prodotti in più mercati.

L'impresa che intende espandersi a livello internazionale attraverso l'esportazione dovrà stabilire se realizzarla nella forma diretta o indiretta.

**Esportazione indiretta.** L'azienda si espande tramite degli intermediari, non svolge un ruolo attivo durante il processo. La responsabilità ed i rischi connessi all'insuccesso delle operazioni sono assunti totalmente da agenti esterni all'impresa.

Se da un lato si ottiene il vantaggio della riduzione dei rischi dall'altro si annulla ogni possibilità di contatto diretto con il nuovo mercato, precludendo la possibilità di acquisire conoscenza ed esperienza.

I vantaggi derivanti dalle esportazioni indirette sono (Depperu, 1993):

- Ridotti investimenti dovuti ad una ridotta presenza da parte dell'impresa nel nuovo mercato;
- La possibilità di sfruttare le conoscenze possedute da un operatore specializzato per soddisfare le esigenze e i bisogni dei clienti esteri;
- Testare le reazioni dei nuovi consumatori senza sostenere alcun tipo di rischio commerciale e politico.

A fronte di questi vantaggi sorgono anche tre svantaggi (Depperu, 1993):

- La totale assenza del contatto diretto con il nuovo mercato;
- Il ridotto potere nei confronti dei distributori locali;

- Il difficile controllo delle attività dei concorrenti e l'impossibilità di seguire le loro mosse.

**Esportazione diretta.** In questo caso l'impresa si assume tutte le responsabilità ed i rischi derivanti dalla gestione delle attività nel nuovo mercato.

La volontà da parte dell'azienda di stabilire un contatto diretto con i clienti esteri è riconducibile ad una strategia che valorizzi il prodotto ed il brand dell'impresa, pur mantenendo invariata la produzione a livello nazionale.

Rispetto alle forme indirette questa permette di aumentare il controllo su tutte le operazioni internazionali, con un ridotto impiego di risorse.

I vantaggi riconducibili alla modalità diretta sono:

- La creazione di un rapporto diretto con la clientela e con il mercato che porta ad una maggior conoscenza dei dati e delle informazioni, rilevanti per accrescere la propria esperienza;
- Un maggior grado di controllo rispetto alla modalità indiretta.

Lo svantaggio è che l'impresa si assume tutti i rischi derivanti da un possibile fallimento.

Possiamo concludere che le esportazioni sono le modalità che richiedono il minor coinvolgimento di risorse e per questo caratterizzate dal minor grado di rischio. Rispetto alle altre modalità di ingresso però possono usufruire di un minor grado di controllo sulle attività internazionali.

Sono inoltre contraddistinte da un elevato grado di flessibilità, sfruttabile in mercati poco stabili o in paesi con politiche incerte.

I costi da sostenere coincidono soprattutto con i costi di trasporto, infatti, se la distanza geografica aumenta questi diventeranno sempre maggiori rendendo la modalità esportativa poco vantaggiosa.

#### **4.2. Gli Accordi Internazionali.**

Gli accordi internazionali sono la modalità con cui un'impresa trasferisce conoscenze, strumenti produttivi, dotazioni strutturali, marchi ad un'impresa estera a fronte di un pagamento. In questo modo le due parti possono sfruttare le complementarità esistenti fra le imprese partner (Valdani, 2000).

Le ragioni che portano un'impresa verso la collaborazione inter-aziendale sono molteplici (Roos e Lorange, 1992):

1. per poter raggiungere livelli tecnologici superiori senza dovere effettuare ingenti investimenti nella ricerca e sviluppo;
2. per recuperare posizioni competitive;
3. per mantenere la posizione conquistata;
4. per ristrutturare la propria attività;
5. per proteggere il proprio brand in un mercato estero (Root, 1987);
6. per trasferire il proprio nome in un mercato straniero per farsi conoscere senza dover produrre in quel mercato.

Recentemente le collaborazioni sono diventate una modalità molto sfruttata dalle imprese per internazionalizzarsi e questo può essere ricondotto ad una serie di cambiamenti (Vaccà, 1986):

- il crescente ruolo giocato dalle tecnologie nel confronto concorrenziale, in termini di flessibilità produttiva e di cicli di vita dei prodotti sempre più ridotti;
- l'aumento dell'autonomia della domanda e la possibilità che il cliente interagisca in modo diretto con l'impresa, dalla quale deriva la necessità di essere presenti contemporaneamente in più mercati per adattarsi meglio alle esigenze locali;
- la costituzione di barriere protezionistiche che rendono sempre meno agevole l'ingresso nei mercati stranieri;

- l'ampliamento dell'orizzonte a cui fa riferimento l'impresa.

Un'azienda da sola non può far fronte a tutti questi cambiamenti e per ridurre il rischi di insuccesso decide di ricorrere alle collaborazioni interaziendali in modo da suddividere il rischio tra le parti.

La scelta di applicare questo tipo di ingresso ha un obiettivo strategico ben definito e cioè di apprendere dal nuovo mercato facendovi ingresso contenendo il rischio derivante da questo.

Gli accordi consentono alle imprese di condividere i propri punti di forza e permettono anche di creare collaborazioni fra le imprese ed i paesi in cui gli accordi nascono. Alcune aziende possono inoltre essere sostenute dai governi esteri perché queste modalità accrescono l'economia di entrambe i paesi delle imprese partner.

I benefici derivanti dagli accordi internazionali sono (Valdani, 2000):

- a. l'ottenimento di vantaggi di costo;
- b. l'accesso a nuove competenze e conoscenze riducendo i costi di acquisizione di queste;
- c. la riduzione sia dei rischi sia della consistenza degli investimenti effettuati per entrare nel nuovo mercato;
- d. la possibilità di trasformare un concorrente in un possibile alleato.

Esistono numerose forme di accordi internazionali le più importanti sono il licensing, il franchising, e la creazione di una joint venture.

**Licensing.** Con il licensing un'impresa (licensors) cede ad un'altra (licensee) i propri intangible assets (know-how, competenze tecnologiche, marchi e la possibilità di sfruttare il proprio nome) in cambio di una percentuale sul fatturato (Root, 1987).

La licenza è scelta da imprese caratterizzate da piccole dimensioni che non possono perseguire modalità di investimento diretto per le ridotte possibilità

economiche. Le elevate barriere all'ingresso, insieme all'elevato investimento nella R&S da parte del licensor, sono un'altra determinante che spinge le aziende verso il licensing. Infine la licenza può essere sfruttata nel caso in cui il ciclo di vita del prodotto è breve e il tasso di innovazione tecnologica è molto elevato. In questi casi conviene distribuire i prodotti e le conoscenze tecnologiche al maggior numero di individui, prima che diventino obsolete.

I rischi derivanti da questa modalità sono: la possibilità di creare nuovi concorrenti con il trasferimento delle proprie conoscenze, la difficoltà di controllare l'operato dei licensee e l'assenza di una partecipazione attiva dell'impresa.

**Franchising.** Con il franchising un'impresa (franchisor) cede ad un'altra indipendente da questa (franchisee) i diritti di sfruttamento di una formula competitiva di successo. L'impresa affiliata fornisce il capitale di rischio e svolge l'attività produttiva con il marchio dell'affiliante che riceve una royalty per aver concesso questo diritto (Depperu, 1993). Questa modalità è utile per le imprese di piccole dimensioni, per svolgere attività che altrimenti risulterebbero troppo costose.

I vantaggi consistono nel rapido sviluppo dell'attività, nell'utilizzo di un sistema commerciale standardizzato, nella motivazione del franchisee e nella riduzione del rischio politico.

Gli svantaggi legati al franchising sono le difficoltà derivanti dai costi di controllo e coordinamento delle attività svolte dal franchisee, l'ottenimento di profitti inferiori che nel caso in cui negozi siano di proprietà dell'impresa e il rischio di creare un potenziale concorrente.

**Joint-venture.** Le joint-ventures sono l'unica modalità di accordi che richiede una partecipazione diretta nella gestione delle attività che si intendono costituire, in questo senso è la metodologia di ingresso che più si avvicina agli IDE.

Questa modalità è sfruttata soprattutto in Paesi caratterizzati da norme rigide contro gli IDE, infatti, in questi mercati non sarebbe possibile operare se non instaurando rapporti di collaborazione con imprese locali.

Queste imprese offrono al partner la possibilità di ridurre il rischio mettendo a disposizione le proprie conoscenze in termini di relazioni con i clienti e con i fornitori.

Le joint-ventures sono utilizzate quando si ritiene necessaria una presenza stabile all'estero oppure quando esistono delle carenze di risorse e competenze chiave per l'impresa (Depperu, 1993).

Rispetto alle altre modalità non equity nelle joint-ventures aumenta sia il grado di coinvolgimento finanziario, che diventa stabile nel tempo, sia il coinvolgimento operativo. I vantaggi derivanti dalle operazioni di questo tipo sono: la riduzione delle barriere all'ingresso, l'accrescimento della competitività locale e l'acquisizione di strumenti tecnologici che altrimenti non si potrebbero ottenere.

Le joint-ventures sono una modalità caratterizzata da un elevato grado di rischio, infatti necessitano sia di una convergenza culturale fra le diverse realtà, sia della complementarità delle competenze e conoscenze.

Per avere successo un accordo di joint venture deve continuamente essere rivisto per permettere alle parti di modificare i propri obiettivi, continuando a perseguirli tramite un rapporto di collaborazione.

#### **4.3. Gli Investimenti Diretti All'estero (IDE).**

Gli IDE sono la forma di internazionalizzazione con cui l'impresa costituisce una propria unità produttiva e commerciale all'estero.

Gli obiettivi perseguiti dall'impresa attraverso questa modalità sono: l'ottenimento di risorse che altrimenti non potrebbe sfruttare, l'acquisto di materiali a basso costo e la penetrazione del mercato locale.

Se con le esportazioni si trasferiscono all'estero solo i prodotti e con gli accordi la tecnologia, con gli IDE si trasferisce tutta l'impresa, I fattori che influenzano lo sviluppo degli IDE sono (Bellante, 1990):

- ◆ Lo sviluppo delle imprese con il trasferimento delle produzioni all'estero attraverso il coordinamento dei processi decisionali internazionali;
- ◆ La presenza di forze monopolistiche ed oligopolistiche dovute alle dimensioni sempre crescenti delle imprese;
- ◆ Le barriere doganali che ostacolano il commercio internazionale, le differenze nelle tariffe, nei tassi e nei rischi di cambio; -La possibilità di sfruttare differenziali nei costi di produzione, come quelli della manodopera;
- ◆ La ricerca dell'integrazione verticale per non correre il rischio di perdere posizioni rispetto ai concorrenti;
- ◆ Gli aspetti fiscali;
- ◆ La possibilità di raggiungere elevate economie di scala.

I vantaggi degli IDE consistono nel fatto che la produzione effettuata direttamente nel Paese estero permette di ridurre i costi, sia sotto il punto di vista del trasporto dei prodotti, sia a livello del costo dei materiali di produzione che possono risultare inferiori nel nuovo territorio.

Il collegamento diretto con il nuovo mercato consente anche di ottenere vantaggi per quanto riguarda il marketing. Infatti, la vicinanza ai clienti da servire consente all'impresa di personalizzare immediatamente l'offerta seguendo le richieste della domanda. Inoltre la prossimità al mercato di sbocco permette di istituire una rete di assistenza post vendita per fidelizzare maggiormente i clienti (Bradley, 1999).

A fronte di questi vantaggi gli IDE sono caratterizzati da una serie di svantaggi. In primo luogo la richiesta di capitale e di risorse per effettuare un IDE è nettamente superiore rispetto a quello utilizzato nelle altre modalità.

Questo elevato uso di risorse genera a sua volta un elevato grado di rischio di insuccesso, in gran parte attribuibile al rischio politico presente nel Paese ospite, ed una netta riduzione della flessibilità produttiva dell'impresa.

Altri punti a sfavore possono essere gli elevati costi di start-up, la difficoltà di disinvestire nel caso in cui l'impresa fallisca, la lentezza con cui si ottengono i primi risultati. Infine risulta complesso ottenere le informazioni necessarie per avviare una decisione di investimento di successo (Bradley, 1999).

Data la rischiosità e l'elevato impiego di risorse degli IDE, sarà indispensabile analizzare diversi elementi prima di effettuare la decisione di investire in una nuova attività estera.

Il primo step da verificare è che l'ambiente nel quale si intende trasferire la produzione sia caratterizzato da una buona presenza di risorse, che la situazione economica sia stabile e che non si delinei la possibilità di incorrere nel rischio politico.

Se il Paese obiettivo risulta essere favorevole, allora l'impresa dovrà effettuare un secondo step valutando il rapporto fra i guadagni ottenibili a fronte dei costi da sostenere. Se anche questa analisi risulta positiva l'impresa inizierà a negoziare con il Paese ospite (Root, 1987).

Esistono in particolare due modalità di ingresso di tipo equity a seconda che si costituisca ex novo un'impresa all'estero (greenfield) o se si acquisisca un'impresa già esistente (acquisizione).

**Acquisizione.** Le acquisizioni sono la forma meno complessa di investimenti diretti, facilitano l'ingresso nel mercato e lo sfruttamento delle risorse locali, ma non permettono che l'impresa acquistata si unifichi all'organizzazione dell'investitore, c'è una ridotta autonomia di scelta e un basso grado di controllo. I tempi d'ingresso sono ridotti rispetto perché si segue un processo di crescita esterna.

Tramite le acquisizioni l'impresa sfrutta maggiormente le risorse locali completandole dove necessario con le proprie.

Un'impresa decide di acquisirne un'altra per diverse ragioni, come la diversificazione dei prodotti, la diversificazione geografica, la ricerca di conoscenze tecnologiche, la diversificazione finanziaria, la possibilità di sfruttare canali distributivi già esistenti.

Il primo vantaggio che si presenta in un'acquisizione è la riduzione dei tempi di ingresso nel mercato straniero, infatti l'impresa è già avviata e lo sono anche i prodotti commercializzati.

Collegato a questo è il secondo vantaggio, derivante dalla possibilità di recuperare gli investimenti effettuati nel breve periodo.

Un altro vantaggio si riferisce al fatto che nel nuovo mercato possono essere disponibili risorse non presenti nel mercato locale che l'impresa può utilizzare per tutti i suoi prodotti, indipendentemente da dove decida di commercializzarli.

L'acquisizione di un'impresa già esistente comporta infine anche la possibilità di ottenere una nuova linea di produzione.

Le difficoltà che si incontrano in un processo di acquisizione sono molteplici, particolarmente complessa è l'individuazione e la valutazione dell'impresa da acquisire. Infatti acquisire un'impresa non adatta può trasformare i vantaggi elencati precedentemente in svantaggi.

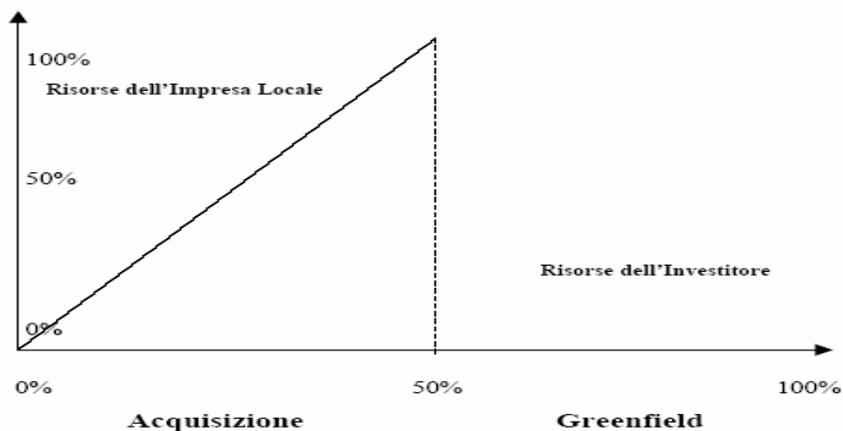
Le acquisizioni sono più probabili in quei mercati dove gli assetti posseduti dall'impresa locale sono molto costosi per l'investitore, se ci sono elevate barriere all'ingresso, se i costi di integrazione sono ridotti e soprattutto se si è in presenza di un mercato già sviluppato.

**Greenfield.** Il greenfield implica l'opportunità di creare una nuova organizzazione con le proprie caratteristiche, presuppone un'entrata più graduale

nel mercato, è la forma più complessa perché intende costruire ex novo l'attività produttiva nel nuovo paese (Estrin e Meyer, 1999).

I tempi di ingresso nel nuovo mercato tendono ad allungarsi perché si mira ad una crescita interna dell'impresa, che comporta la costruzione delle sedi, l'istituzione di contratti, l'ottenimento di licenze e molti altri oneri che acquisendo un'impresa già esistente non si devono sostenere.

In un progetto di greenfield si deve costruire un'impresa consociata dall'origine per permettere la vendita e la produzione. Le operazioni locali sono comunque integrate con tutte le altre di competenza dell'investitore. Oltre che per la costituzione ex novo della società all'estero, greenfield e acquisizioni si differenziano anche per il tipo di risorse utilizzate (Fig.4). Nel primo caso è maggiore lo sfruttamento delle risorse dell'investitore, nel secondo avviene il contrario (Estrin e Meyer, 1999).



**Figura 4.** Origine delle risorse impiegate nelle diverse modalità d'entrata (Estrin e Meyer, 1999)

Per avere successo attraverso il greenfield le risorse locali devono essere complementari a quelle già possedute dall'investitore.

Rispetto ad una acquisizione si riducono i costi di integrazione della nuova consociata, a fronte di un aumento dei costi di set-up.

Le imprese che sono caratterizzate da una strategia multidomestica privilegeranno la modalità acquisitiva, che garantisce una maggior conoscenza del mercato locale e in tempi più brevi.

La scelta ricade ancora sulle acquisizioni, quando le capacità tecnologiche della casa madre siano inferiori rispetto a quelle dell'impresa locale. Si acquisirà un'impresa già esistente se l'obiettivo è di ricercare capacità di marketing, come il brand e la forza vendita.

Mentre le capacità tecnologiche si ricavano localmente, ma si sfruttano globalmente, per le capacità di marketing l'utilizzo e la fonte sono locali. Le imprese multidomestiche infatti, si orientano verso le acquisizioni per poter ottenere le capacità di marketing necessarie per lo sviluppo internazionale.

#### **4.4. Valutazione della modalità di ingresso ottimale per l'impresa.**

Descritte le numerose opportunità che un'impresa può sfruttare per internazionalizzarsi bisogna valutare quale sia il metodo per scegliere la modalità che possa massimizzare il successo a livello internazionale.

Questa scelta è influenzata da una serie di fattori (Depperu, 1993): gli obiettivi perseguiti, la strategia che si intende adottare, la tipologia dell'ambiente estero, il livello delle barriere commerciali, il grado di rischio che si può sostenere, la natura delle combinazioni economiche, dell'assetto tecnico, del personale, delle competenze e il livello di controllo sulle attività estere che si desidera ottenere.

**Obiettivi.** un'impresa che ricerca un'internazionalizzazione sporadica tenderà verso modalità più flessibili, più reversibili, meno costose e meno coinvolgenti come le esportazioni. Se si ricerca un contatto stabile e di lungo periodo saranno necessarie ingenti risorse, ed un maggior coinvolgimento come avviene con gli IDE.

**Fasi del processo.** Durante le prime fasi del processo di internazionalizzazione si attueranno modalità che consentono di iniziare a

conoscere il mercato con un ridotto coinvolgimento ed un'elevata flessibilità. Nelle fasi successive si sosterranno costi superiori per ottenere una maggiore stabilità all'estero.

**Strategia.** Se la strategia perseguita si riferisce a piccole nicchie di mercato, ma con un vasto raggio d'azione sarà più conveniente creare delle unità per gruppi omogenei di bisogni. Al contrario se si vogliono servire molti clienti con un ridotto raggio d'azione sarà più opportuno utilizzare una configurazione decentrata.

**Ambiente.** Se il paese in cui si decide di espandersi è dotato di elevate barriere all'ingresso, l'unico modo per accedervi sarà quello di costituire delle società congiunte tramite accordi di collaborazione con imprese già esistenti in loco. Se le barriere sono ridotte la modalità più conveniente saranno le esportazioni o se si richiede un maggior controllo gli IDE.

**Rischio.** Se il rischio politico è elevato sarà poco consigliabile investire direttamente in quel Paese, sarà più conveniente esportare o concedere dei diritti per la produzione e la commercializzazione dei propri prodotti da parte di terzi.

**Investimenti da sostenere.** Nel caso in cui un'impresa è in grado di sostenere elevati investimenti la modalità che consentirà di ottenere i maggiori ritorni economici sarà di tipo equity. Se le risorse dell'azienda sono ridotte la scelta ricadrà su modalità meno impegnative economicamente come le esportazioni o gli accordi commerciali.

**Natura delle combinazioni economiche.** Se l'impresa produce servizi, o prodotti caratterizzati da un elevato grado di deperibilità sarà utile costituire delle proprie sedi all'estero.

**Assetto tecnico.** Perché l'impresa possa sfruttare le economie di scala sarà necessario concentrare tutta la produzione in un unico luogo. Al contrario se i costi di trasporto risultano rilevanti converrà decentrare la produzione in unità dislocate nei pressi dei mercati di sbocco.

**Personale e competenze.** Nel caso in cui è richiesto un contatto diretto fra l'impresa ed il consumatore finale, ma questo richiede delle competenze particolari per ogni paese allora è consigliabile una presenza indiretta che trasferisce tutte le responsabilità ad agenti ed intermediari. Se le competenze sono uniche per tutti i mercati e poco trasferibili, sarà utile un impegno diretto da parte dell'impresa.

**Controllo.** Per esercitare un adeguato controllo sulle attività internazionali l'impresa dovrà scegliere una modalità che la renda direttamente partecipe a queste, come gli IDE. Il grado di controllo posseduto a livello internazionale è inversamente correlato al livello di rischio, mentre è correlato al risultato economico-finanziario conseguibile (Valdani, 2000).

La volontà di conseguire un controllo diretto sulle attività dipende da

(Anderson e Gatignon, 1986):

- L'esperienza internazionale posseduta dall'impresa;
- Le differenze culturali esistenti fra il paese obiettivo e quello di origine dell'impresa;
- Il grado di sviluppo industriale del mercato estero.

All'aumentare dell'esperienza si passerà da modalità meno impegnative come le esportazioni a modalità che richiedono un maggior coinvolgimento e di controllo come gli IDE (Bilkey, 1978).

Per quanto riguarda la distanza socio-culturale, l'impresa tenderà ad evitare forme di coinvolgimento diretto, nel caso in cui questa sia elevata, apportando un maggior grado di rischio alle operazioni (Demattè e Perretti, 2002). Il processo che porta alla scelta della migliore modalità di internazionalizzazione deve seguire una serie di step fondamentali (Fig.5) (Root, 1987).



**Figura 5.** La decisione della migliore modalità di ingresso (Root, 1987)

Come prima cosa bisogna raggruppare tutte le modalità di ingresso ed analizzare la loro fattibilità in base ai fattori interni ed esterni. Per esempio la fattibilità potrà risultare negativa nel caso in cui si devono escludere alcune modalità per ragioni esterne, come le esportazioni in presenza di barriere doganali. Questo primo passo deve essere effettuato sulla base di informazioni attendibili.

Con le modalità rimaste si procede al secondo step che consiste nell'analisi dei profitti conseguibili attraverso le diverse possibilità ancora a nostra disposizione.

Il terzo punto consiste nell'effettuare un'analisi comparativa del grado di rischio politico assunto nelle diverse modalità. Questo sarà maggiore per gli IDE e diminuirà nelle esportazioni e potrà invertire il posizionamento delle due modalità nella classifica della scelta finale.

Come quarto passo si deve tener conto degli obiettivi non lucrativi dell'impresa, come la reversibilità delle scelte, la creazione di una buona reputazione, il controllo. Non è detto che la modalità con il miglior rapporto rischio-profitti sia anche la migliore per quanto riguarda questo tipo di obiettivi.

L'ultimo step è quello di classificare, in base alle analisi svolte precedentemente, attraverso una valutazione globale di tutte le possibili modalità, quale risulti essere quella ottimale per l'impresa.

#### **4.5. L'avvio e lo sviluppo del processo di internazionalizzazione.**

Il processo di internazionalizzazione è stato analizzato da diversi studiosi che lo hanno suddiviso in diverse fasi.

Nella prima fase l'impresa esporta solo perché sollecitata a farlo da clienti esteri. In questo caso l'offerta rimane invariata rispetto a quella presente sul mercato locale.

Nella seconda fase l'impresa inizia a comprendere che esistono delle differenze nei bisogni dei consumatori stranieri. Nell'ultima fase si assiste ad un adattamento dei prodotti ai diversi bisogni, ad un aumento della consapevolezza delle attività svolte all'estero, arrivando ad investire direttamente in questi nuovi mercati. Secondo Cavusgil il processo di internazionalizzazione deve essere suddiviso in cinque fasi (Depperu, 1993):

- 1) Coinvolgimento iniziale nei paesi esteri;
- 2) Atteggiamento reattivo opportunistico;
- 3) Esportazioni sperimentali;
- 4) Atteggiamento attivo;

##### 5) Atteggiamento proattivo.

Il passaggio da una fase alla successiva deve essere caratterizzato da una serie di fattori. Per esempio per arrivare al punto 2 è indispensabile un certo livello della qualità del prodotto o la presenza di agenti di cambiamento.

Il passaggio dalla fase 2 alla fase 3 è caratterizzato da importanti esperienze di marketing e da un atteggiamento favorevole nei confronti dei mercati internazionali.

L'ingresso nella quarta fase si identifica quando l'impresa è consapevole che attraverso un'internazionalizzazione attiva potrà conseguire ottimi risultati economici.

Dopo aver analizzato le fasi del processo, c'è un secondo aspetto da tenere in considerazione per quanto riguarda l'internazionalizzazione, ossia l'ordine con cui l'impresa entra nei diversi Paesi (Depperu, 1993).

Secondo Pellicelli all'inizio si tiene conto di elementi come il maggior potenziale, le dimensioni ridotte, la debole concorrenza e la vicinanza dei mercati (Pellicelli, 1989).

Il terzo elemento da considerare è il tipo di approccio che l'impresa intende sostenere (Depperu, 1993).

Un'impresa può decidere di internazionalizzarsi in un solo Paese e finché non ha conseguito dei buoni risultati in questo non passare ad altri mercati oppure può fare ingresso in molti Paesi cercando di sfruttare i vantaggi posseduti.

La conclusione è che il processo di internazionalizzazione è caratterizzato da un'elevata sequenzialità, infatti, in tutte le sue fasi segue uno schema logico che difficilmente porterà un'impresa ad investire direttamente all'estero come prima esperienza internazionale. L'importante è che l'impresa cerchi di acquisire il più possibile dalle esperienze estere passate per poter passare ai livelli

successivi del processo di internazionalizzazione, solo in questo modo potrà raggiungere gli obiettivi prefissati.

#### **4.7. Le acquisizioni internazionali.**

Le imprese attuano processi di acquisizione per massimizzare il valore per gli azionisti. La creazione di valore si basa sulla combinazione delle risorse specializzate possedute dalle due imprese che partecipano all'acquisizione e sulle opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Le risorse in particolare si basano su diverse capacità e caratteristiche delle due aziende in riferimento: alla produzione effettuata, alla tecnologia posseduta, al marketing e alle risorse umane.

La spiegazione di come la combinazione delle peculiarità delle imprese possa creare valore in un'acquisizione è da ricercarsi nel potere di mercato, nelle economie di scala e di scopo, nell'assicurazione congiunta e nella diversificazione del rischio finanziario (Seth, 1990).

Il potere di mercato consiste nell'abilità di controllare il prezzo, la quantità o la natura dei prodotti commercializzati, da tutti gli attori presenti nel mercato, al fine di creare degli extra profitti.

Le economie di scala sono una fonte della creazione del valore in un'acquisizione perché consentono di ridurre i costi di produzione aumentando i volumi. Queste si possono ottenere con l'utilizzo di materie prime comuni, degli stessi canali distributivi, delle stesse iniziative promozionali (Seth, 1990).

Le economie di scopo esistono quando il costo di produzione di due prodotti da parte di un'unica impresa è inferiore a quello che si realizzerebbe se la stessa produzione fosse affidata a due imprese diverse. Infine, la creazione di valore può provenire dalla riduzione della probabilità di bancarotta delle due imprese, diversificando le attività presenti nel portafoglio finanziario.

Le acquisizioni possono perseguire tre bisogni strategici differenti: l'integrazione orizzontale, l'integrazione verticale e la diversificazione.

L'integrazione orizzontale è la meno rischiosa e consiste nell'acquisizione di un'impresa che svolge lo stesso ruolo dell'acquirente. Per questo porta ad aumentare la linea di prodotti e la possibilità di sfruttare gli stessi canali distributivi già esistenti. È il tipo di acquisizione che tende ad eliminare i concorrenti diretti, ad aumentare la gamma di prodotti e ad incrementare il potere di mercato dell'impresa.

L'integrazione verticale è data dall'acquisizione di un'impresa che opera in un nuovo business estraneo all'acquirente, per questo risulta più rischiosa della precedente e riduce nettamente la flessibilità dell'impresa. Risulta la modalità ottimale nei casi in cui aumentino le barriere all'ingresso, si voglia assicurare l'approvvigionamento di una risorsa o la presenza di un canale distributivo, per migliorare l'efficienza produttiva e per rendere più agevole l'accesso ad una nuova tecnologia.

Gli aspetti negativi che si riscontrano in un'operazione di integrazione verticale sono: l'elevata rischiosità, l'aumento del capitale investito, la riduzione della flessibilità.

La diversificazione è rischiosa quanto l'integrazione verticale, anche se la possibilità di differenziare il proprio portafoglio riduce notevolmente i rischi finanziari.

## **5. I Fattori strategici di un'acquisizione e la performance.**

Esiste una relazione molto forte fra i fattori strategici di un'acquisizione e la performance finale dell'impresa acquirente.

I fattori da considerare sono: le dimensioni dell'impresa obiettivo e di quella acquirente, le precedenti esperienze acquisitive dell'acquirente, l'età organizzativa, i punti in comune fra le due imprese coinvolte, le acquisizioni

contese o meno e la percentuale di eccessi di stock (Kusewitt, 1985 in Fowler e Schmidt, 1989).

Esiste un forte legame positivo fra la dimensione dell'impresa obiettivo e quella dell'impresa acquirente e la performance organizzativa (Kitching, 1967 in Fowler e Schmidt, 1989).

Secondo alcuni ricercatori le possibilità di successo aumentano nel caso in cui l'impresa obiettivo sia più grande dell'impresa acquirente, arrivando a definire che l'ingresso in una nuova area è favorito dalle maggiori dimensioni dell'impresa acquisita (Biggadike, 1979 in Fowler e Schmidt, 1989). Altri sono contrari a questo punto di vista considerando le difficoltà di integrazione che si riscontrerebbero in caso di dimensioni elevate (Kuehn, 1975 in Fowler e Schmidt, 1989). La conclusione è che esiste un legame effettivo fra le dimensioni e la performance, è comunque preferibile evitare l'acquisizione di imprese che siano molto più grandi o molto più piccole dell'acquirente (Kusewitt, 1985 in Fowler e Schmidt, 1989).

Il secondo fattore da considerare sono le esperienze acquisitive maturate precedentemente dall'impresa, che facilitano i cambiamenti strutturali evitando problemi amministrativi che possono danneggiare la performance (Lubatkin, 1983 in Fowler e Schmidt, 1989). In generale maggiori sono le esperienze maturate dall'impresa e minori saranno i rischi di insuccesso.

Le organizzazioni più giovani tendono alle novità, mentre quelle più vecchie possono inibire l'innovazione i cambiamenti e le riforme. Solitamente le organizzazioni più mature acquisiscono imprese di piccole o medie dimensioni e generano ritorni inferiori rispetto a quelle più giovani (Mueller, 1969 in Fowler e Schmidt, 1989).

Le imprese impegnate in esperienze di diversificazione otterranno profitti maggiori rispetto a quelle non legate alla varietà produttiva.

Infine l'ultimo aspetto da considerare si riferisce alla percentuale acquisita della nuova impresa. Infatti, maggiore sarà questa quota e più influenza avrà l'acquirente sulle decisioni.

### **5.1. Obiettivi di un'acquisizione.**

I manager possono decidere di internazionalizzarsi attraverso le acquisizioni con lo scopo di raggiungere diversi obiettivi. Questi appartengono a diverse discipline, come la politica economica, la finanza, la strategia e l'organizzazione.

Molti studiosi si sono impegnati nella definizione di questi obiettivi fino ad arrivare a stilare una lista dei venti obiettivi perseguiti durante le operazioni di acquisizione (Kitching, 1967; Howell, 1970; Steinen, 1975 in Walter e Barney, 1990):

1. promuovere la propria immagine;
2. accelerare la crescita o ridurre i costi e i rischi;
3. utilizzare gli esperti dell'impresa acquirente per la produzione ed il marketing all'interno dell'impresa acquisita;
4. penetrare nuovi mercati sfruttando le capacità di marketing dell'impresa acquisita;
5. sfruttare le forze finanziarie dell'impresa acquisita;
6. ridurre i rischi e i costi legati alla diversificazione dei prodotti e dei servizi;
7. liberarsi degli elementi poco produttivi appartenenti all'impresa acquisita;
8. aumentare l'efficienza e ridurre il rischio nell'approvvigionamento di specifici beni o servizi all'impresa acquirente;
9. creare economie di scala attraverso rilevanti aumenti della capacità produttiva;
10. ridurre i rischi e i costi di ingresso in una nuova industria;

11. espandere la capacità produttiva con costi ridotti, assemblando nuove abilità e risorse fisiche;
12. utilizzare il personale, la tecnologia, le capacità dell'impresa acquisita in operazioni appartenenti all'acquirente;
13. sfruttare le qualità congiunte fra le due imprese;
14. aumentare le economie di scala utilizzando le capacità distributive dell'impresa acquisita per assorbire l'estensione dei prodotti;
15. ottenere capacità preziose con il flusso di cassa o altre energie finanziarie dell'impresa acquisita;
16. allargare la disponibilità della gamma per i consumatori con prodotti e servizi già esistenti e commercializzati dall'impresa acquisita;
17. soddisfare le ambizioni personali, i sogni, gli obiettivi del capo esecutivo dell'impresa acquirente;
18. ricercare opportunità di vendere stock con profitto facendo pressione sul management della società acquisita per ottenere introiti superiori;
19. conseguire una maggiore competitività conservando una notevole quota di mercato o un buon posizionamento;
20. guadagnare risorse finanziarie che permettono di bilanciare la ciclicità del business.

Descritti tutti i possibili obiettivi perseguiti dalle imprese e dal management si può passare ad una descrizione delle fasi che riguardano il processo di acquisizione.

## **5.2. Le fasi ed il programma di un'acquisizione.**

Negli ultimi tempi si è molto accresciuto il livello di acquisizioni e fusioni fra imprese appartenenti a nazioni diverse, e questo soprattutto perché se si

suddivide il rischio tra le parti, si possono ottenere buoni risultati in tempi brevi, e diminuiscono le incertezze.

I motivi per cui si assiste ad una crescente diffusione delle acquisizioni internazionali sono la ricerca di nuovi mercati, l'accresciuto potere, l'accesso ai beni patrimoniali, l'aumento dell'efficienza con lo sfruttamento delle sinergie, le maggiori dimensioni aziendali, la ripartizione dei rischi e altre motivazioni di carattere finanziario. I principali mutamenti ambientali che le acquisizioni generano sono invece cambiamenti tecnologici, liberalizzazione del commercio, cambiamenti nei mercati di capitali (Marafioti 2002).

La fase ex-ante di ogni acquisizione si suddivide in otto momenti (Bernhardt, 1994):

1. Stabilire le responsabilità;
2. Sviluppare un piano di acquisizione;
3. Definire i criteri dell'acquisizione;
4. Identificare i possibili candidati;
5. Contattare i candidati;
6. Dirigere le operazioni con la dovuta cura;
7. Negoziare i termini per ottenere i benefici ricercati;
8. Raccogliere i benefici tramite l'integrazione post-acquisizione.

Il primo punto si riferisce all'elevata importanza strategica assunta da operazioni di acquisizione che dovrebbero essere affidate a manager molto qualificati.

In secondo luogo un buon piano di acquisizione può dirigere gli sforzi verso l'obiettivo finale, la creazione di valore per gli azionisti. In un'acquisizione il successo è creato dalla riduzione del rischio percepito, dalla diminuzione dell'intensità concorrenziale e dei tempi di ingresso, dall'abbassamento dei costi o dal fatto che le imprese possono offrire la

spartizione di alcuni costi, la disponibilità di competenze tecnologiche e di marketing all'impresa acquirente.

Una volta stabilito che l'acquisizione è preferibile rispetto alla crescita interna, bisogna stabilire i criteri di base per avviare questa operazione (Bernhardt, 1994). Questi sono:

- L'industria o il segmento di industria;
- Il metodo di distribuzione;
- Le dimensioni;
- Le costrizioni geografiche;
- La forza competitiva;
- L'importanza della continuazione del management;
- La forma di remunerazione preferita;
- L'intervallo di prezzo massimo e minimo che si è disposti a pagare.

A questo punto si può redigere una lista di imprese che corrispondono ai criteri definiti nella fase precedente, attraverso l'utilizzo di database, esperti o dipendenti delle imprese.

Nella quinta fase bisogna contattare i candidati, partendo da dipendenti marginali e non direttamente dal CEO, tramite lettere di presentazione seguite da chiamate telefoniche.

Una volta identificato il miglior candidato ed aver stabilito un rapporto con questo, per fare in modo che le operazioni inizino si dovrà stabilire fra le parti un accordo sul prezzo d'acquisto.

Dopo aver sistemato i termini finali si tratterà di chiudere le negoziazioni ed avviare le operazioni di acquisizione.

La fase ex-post riguarda i possibili approcci all'integrazione stabiliti in base al livello di interdipendenza strategica e di necessità di autonomia organizzativa.

L'elevata complessità di questa fase può essere ricondotta all'elevato numero di decisioni che devono essere prese, alla simultaneità di queste, alla

loro interdipendenza e infine all'incertezza che riguarda le implicazioni che le decisioni generano in termini di performance generabile.

### **5.3. Le Acquisizioni Nel Settore Lattiero-Caseario.**

La struttura del settore lattiero caseario è frammentata, l'industria è matura ed è spesso organizzata in distretti.

Alla fine degli anni '80 il settore assiste al suo primo grande cambiamento, rappresentato dal rallentamento del ritmo di sviluppo, seguito dall'accentuazione dell'instabilità della domanda e delle attività produttive delle imprese.

Le acquisizioni nel settore lattiero caseario subiscono un incremento soprattutto nel periodo che va dal 1985 al 1989, in ritardo rispetto ad altri settori, probabilmente a causa di un ciclo acquisitivo più breve. Questa fase interessa solo le imprese di medie-grandi dimensioni.

I grandi gruppi sono i primi a ricercare l'integrazione a monte della filiera produttiva attraverso le acquisizioni, in seguito le imprese di dimensioni inferiori cercheranno di imitare queste operazioni, anche per reagire all'inasprimento del clima competitivo.

Le acquisizioni che caratterizzano il settore lattiero caseario sono prevalentemente di controllo, cioè si realizzano quando la partecipazione posseduta è superiore al 50% del capitale azionario (Bursi, 1992).

Nel 1994 si assiste ad una contrazione dei processi di crescita esterna e la dinamica acquisitiva risulta ancora influenzata da alcuni operatori dotati di una maggiore esperienza internazionale.

Le imprese italiane che si espandono all'estero possono sfruttare alcuni vantaggi, come la notorietà dell'immagine del "made in Italy", la stagnazione della domanda locale ed un sottodimensionamento delle imprese che spingono alla ricerca di nuovi mercati.

Mentre negli anni '70 le acquisizioni si attuavano per ripartire i diversi rischi fra più società e per la diversificazione conglomerale (Istituto di ricerche economiche e sociali, 1991), negli anni '90 queste avvengono per motivi molto differenti, come la crescita dimensionale, l'ampliamento geografico, il consolidamento del mercato iniziale, l'integrazione verticale, l'anticipo delle mosse dei concorrenti per contrastarli sotto tutti i fronti ed il rafforzamento del potere di mercato.

Dal 1985 inizia il processo di ridefinizione strategica del settore che oltre ad accentuare alcuni fattori di superiorità come l'innovazione, la creatività e la flessibilità, persegue obiettivi di crescita esterna tramite le acquisizioni e gli accordi.

Questa politica di acquisizioni, in particolare, collega aziende collocate in stadi diversi delle fasi della filiera perseguendo obiettivi d'integrazione verticale.

Le motivazioni che orientano le imprese a ricercare questi collegamenti sono: l'instabilità della domanda che richiede una maggiore flessibilità produttiva e il nuovo comportamento d'acquisto che esige un maggior controllo anche dei canali distributivi.

Gli obiettivi perseguiti dalle imprese che decidono di acquisire sono diversi (Bursi, 1992):

- integrazione orizzontale: ampliamento della base produttiva con altre unità integrabili;
- diversificazione interna: l'acquisto è effettuato nella stessa area d'affari, permette di presidiare diverse fasce di mercato con un marchio differente;

- diversificazione esterna: l'acquisto si orienta verso diverse aree di affari, con l'acquisizione di nuove competenze tecniche;
- diversificazione correlata alla produzione: acquisto di impianti da aree d'affari diverse, per condividere alcune attività produttive con altri settori;
- diversificazione extra-settoriale: uscire dal proprio settore per diversificare il rischio di impresa o per ricercare nuove relazioni finanziarie e di marketing;
- integrazione verticale: acquisizione di fasi a monte o a valle della catena del valore.

Il pregio principale delle acquisizioni nel settore lattiero caseario, è che consentono alle imprese un'estensione immediata del controllo, ma di contro c'è che l'acquirente deve fronteggiare problemi d'integrazione organizzativa e d'impatto finanziario (Osservatorio acquisizioni alleanze, 1992).

#### **5.4. Il fenomeno delle acquisizioni “Cross-Border”.**

Le acquisizioni cross-border, o acquisizioni internazionali, sono un dato di fatto sempre più rilevante nel panorama economico mondiale degli ultimi decenni (accentuatasi nel corso del 1998, una prima accelerazione del flusso di acquisizioni internazionali si manifesta fin dalla metà degli anni Novanta). L'incremento sempre maggiore di questo fenomeno è riconducibile sicuramente al processo di *globalizzazione* che sta caratterizzando l'economia mondiale: sono sempre di più i settori in cui la competizione fra le imprese avviene su scala globale; prodotti e mercati sono globali; strategie e strutture sono globali; e quindi solo imprese globali, presenti e operanti a livello mondiale, possono sopravvivere e creare valore.

L'impresa moderna è diventata ormai transnazionale<sup>67</sup>, ovvero deve superare ed unire le vecchie forme multinazionali, globali ed internazionali, per conciliarne fra loro tutti i punti di forza ed ottenere allo stesso tempo competitività (=efficienza) globale, flessibilità (=differenziazione) locale e apprendimento (=sviluppo) mondiale.

L'acquisizione internazionale in quest'ottica è uno degli strumenti che le imprese possono scegliere di utilizzare per raggiungere i loro obiettivi e sopravvivere nell'arena competitiva presente e soprattutto futura; altra caratteristica che preme sottolineare in questo scritto è che si tratta dello strumento più rapido e per certi versi anche più sicuro. E' evidente il fatto che se un'acquisizione è cross-border aumenta il tasso di rischio dell'operazione, si amplificano alcuni dei problemi (distanza culturale, mentalità, comunicazioni, ecc.) e ne nascono anche di nuovi (lingua parlata, legislazione, sedi, lontananza fisica ecc.): tutto ciò ha portato ad alte percentuali di fallimento e a numerosi casi di insuccesso (l'evidenza empirica chiarisce che circa il 50% falliscono). Nonostante ciò il tasso di crescita di queste operazioni internazionali è molto alto e continua ad aumentare (è coinvolto un numero sempre maggiore di aziende di grandi dimensioni), segno che le motivazioni e le ragioni alla base sono sempre più rilevanti:

- La ricerca di nuovi mercati e di nuove opportunità
- L'accrescimento della propria quota di mercato globale
- Aumentare l'efficienza mediante sinergie a livello mondiale
- L'accesso a beni patrimoniali molto appetibili
- La ricerca di una dimensione aziendale sempre maggiore
- La ricerca di fonti di finanziamento e diversificazioni finanziarie a livello globale
- La diversificazione dei rischi

---

<sup>67</sup> Bartlett A. e Ghoshal "Management Globale"

- Motivazioni personali dei *top managers*

Si sottolinea inoltre il fatto che alcuni settori (quelli “più globali”) sono maggiormente coinvolti da questo fenomeno, in particolare quelli manifatturieri, quelli delle telecomunicazioni e quelli high tech; ma la *globalizzazione* ormai si sta estendendo a macchia d’olio in tutti i settori dell’economia mondiale, e le imprese che “*globalizzano*” lo fanno anche utilizzando lo strumento delle acquisizioni internazionali.

### **5.5. Le problematiche “da internazionalizzazione”.**

Un’impresa che decide di internazionalizzarsi, di qualunque dimensione essa sia, può riscontrare una serie di problematiche nel corso del processo che risulta essere molto impegnativo sia per gli investimenti di capitale, sia per quelli di capacità e conoscenze manageriali.

Le imprese non conoscono interamente il Paese estero in cui decidono di operare, esistono differenze culturali non risolvibili, distanze geografiche difficilmente copribili, difformità legislative che impediscono lo svolgimento di alcune attività.

Per esempio, riferendosi solo al mercato europeo saranno molto diverse le richieste effettuate dai consumatori dei Paesi scandinavi rispetto a quelli che popolano gli Stati che si affacciano sul Mediterraneo, per l’acquisto di capi di abbigliamento.

Le imprese devono tener conto di tutte queste diversità, considerando anche che l’internazionalizzazione porta ad un aumento della complessità organizzativa. Le attività sono sempre più numerose e deve crescere anche il livello di coordinamento fra queste se si vogliono raggiungere traguardi di successo.

L’ultimo elemento che può portare dei danni all’interno del processo di internazionalizzazione è il rischio politico. Questo si può riferire sia al rischio

finanziario, sia al rischio di trasferimento, in ogni caso qualsiasi tipo di rischio si incontri renderà più problematica l'espansione internazionale.

Il fatto che un'acquisizione sia internazionale, ovvero che acquisita e acquirente appartengano a Stati diversi, crea una serie di nuove problematiche e ne intensifica parecchie di già esistenti in tutte le fasi del processo, ma principalmente nel sottoprocesso di integrazione.

E' necessario quindi ex-ante una pianificazione dell'acquisizione che tenga conto di queste numerose difficoltà e si basi su informazioni il più accurate possibili sui seguenti fattori:

- Il sistema paese dove si va ad operare (da cui dipende il rischio paese): ambiente politico, legislazione, regolamenti, oneri fiscali, obblighi contabili, moneta (rischio valutario)
- La cultura dell'azienda acquisita (e per cultura si intende qui il termine aziendale con cui si indicano non solo la tradizione e il modo di fare le cose, ma anche le aspettative e la mentalità)
- L'ambiente dell'impresa acquisita (clienti, fornitori, interlocutori, portatori di interessi)
- Difficoltà comunicative: lingua straniera, mentalità, canali
- Differenze negli standard e nella tecnologia

Proprio perché le problematiche sono numerose e complesse l'evidenza empirica ha sottolineato che spesso l'esperienza gioca un ruolo decisivo<sup>68</sup>, non solo nell'identificazione del giusto target e nelle fasi pre-accordo, ma soprattutto in seguito, nella fase di integrazione, in quanto consente l'individuazione di alcuni principi guida, virtualmente applicabili in ogni operazione, per quanto comunque unica e irripetibile, e una corretta stima di quanto sta accadendo, dei reali costi e delle reali opportunità.

---

<sup>68</sup> Cortesi

L'esperienza consente anche di meglio valutare (spesso infatti non è un ostacolo "visibile") e meglio operare nei confronti di quello che nella fase di integrazione risulta essere un fattore determinante (soprattutto quando l'operazione di M&A è internazionale a tal proposito si veda Cortesi L., 2002). Per valutarla bisogna aggiungere alle variabili standard<sup>69</sup> (età media dei dirigenti, numero dei livelli manageriali, peso medio dei premi sulla retribuzione, sistemi di avanzamento professionale, promozioni interne, contatto diretto della clientela col senior management) la variabile della lingua e dell'insieme dei valori nazionali (variabile che influenza le pratiche, le strutture, le aspettative del personale e quindi la performance di tutta l'organizzazione). Diventa fondamentale quindi, una volta individuata la dimensione della cultura nazionale delle due imprese coinvolte, che si realizzi *il piano di integrazione* tenendone conto e che nel processo di integrazione si mettano in evidenza dei criteri che permettano di trattare i problemi di cultura nazionale: i managers della società acquirente possono infatti agire in maniera efficace scegliendo e realizzando una strategia post-acquisizione compatibile con la cultura nazionale della società acquisita.

Riconoscere e, entro certi limiti, rispettare e gestire queste problematiche tipicamente nazionali contribuisce notevolmente la probabilità di ottenere integrazioni di successo; il contrario conduce, e ha condotto, nella maggior parte dei casi, al fallimento. Spesso le imprese che non hanno esperienze internazionali rilevanti o simili si affidano a *consulenti esterni*, specializzati nel trattare con determinati paesi o gruppi di paesi, per diminuire le difficoltà e avere maggiori probabilità di successo: ad esempio coloro che si occupano di negoziare coi giapponesi sanno che mostrare fretta e mettere fretta nel voler concludere le trattative è interpretato come un segnale estremamente negativo; se si tratta invece con partner cinesi l'esperienza insegna che essi sfruttano l'impazienza occidentale con l'arte dello stallo, creando naturalmente numerose

---

<sup>69</sup> Della ragnatela della cultura di Clarke, 1986

difficoltà di comunicazione fra le parti. Ogni paese ha le sue caratteristiche e le sue peculiarità, ogni contesto ha i suoi problemi e le sue difficoltà: la soluzione più ovvia è appoggiarsi a consulenti, pagare per qualcosa di certo di fronte agli enormi rischi dell'incerto.

L'altra soluzione è fare tutto da soli, procurarsi le informazioni rilevanti, selezionarle ed elaborarle: nella maggior parte dei casi non solo è più costoso ma porta spesso a risultati diversi e non soddisfacenti.

### **5.6. L'integrazione come strumento fondamentale per il successo.**

Una volta conclusasi la negoziazione e acquisita la società è necessario operare affinché le sinergie previste si realizzino effettivamente.

Anche se da molti trascurata al momento della pianificazione dell'acquisizione la fase di integrazione è sicuramente la più critica dell'intero processo acquisitivo e, come già accennato, quella in cui viene creato valore e vengono realizzate le aspettative di tutti i soggetti coinvolti<sup>70</sup>. E' in questa fase che si determina il successo o meno dell'operazione di acquisizione e si pongono le basi per il futuro sviluppo della nuova realtà aziendale.

Il compito è quello di realizzare una coesistenza il più possibile naturale delle due diverse realtà aziendali: in conformità con gli obiettivi specifici dell'impresa acquirente perseguiti mediante l'operazione di M&A Per perseguire i fini del piano strategico l'integrazione può essere attuata con diverse forme e modalità, con diversi strumenti e in diversi modi, ma soprattutto può avere diversa intensità.

Gli scarsi risultati conseguiti nelle operazioni di acquisizione hanno portato a concludere che le caratteristiche delle imprese coinvolte non possono spiegare esaustivamente le performance realizzate, ma è necessario prendere in considerazione altre variabili. Qui si accetta la tesi secondo cui è il processo di

---

<sup>70</sup> E' la fonte e la chiave per il buon funzionamento delle acquisizioni (Haspeslagh e Jemison, La gestione delle acquisizioni, ETAS 1992)

integrazione ad essere una delle principali cause del successo o dell'insuccesso di un'operazione di M&A, e si può aggiungere che, sotto certe ipotesi e condizioni, il risultato della stessa non dipenda tanto dalla compatibilità strategica e organizzativa quanto solo dal processo stesso. L'enfasi posta sul processo non significa rifiutare l'importanza delle altre condizioni (ad es. il prezzo pagato, la distanza culturale, le sinergie ecc.), ma piuttosto significa evidenziare che il valore si crea solo in questa fase e che gli altri fattori sono prerequisiti fondamentali, ma da soli non sufficienti al raggiungimento degli obiettivi di successo.

Nel prossimo paragrafo si inizia appunto a trattare la fase di integrazione cercando di spiegarne l'importanza.

### **5.7. L'importanza del Processo di Integrazione.**

Perché il processo di integrazione post-merger è così importante, tanto che lo si ripete fino alla noia? Perché tutti gli studi più recenti concordano con questo assunto? Fondamentalmente per due ragioni:

- Innanzi tutto esiste il supporto della logica e della razionalità: nel processo di integrazione si attuano e si realizzano le motivazioni strategiche ed operative che hanno spinto il management ad un'operazione onerosa e rischiosa come un'acquisizione. Occorre con esso realizzare i presupposti strategici e le diverse economie identificate in sede di valutazione *pre-acquisitiva* per produrre quei benefici effetti che si sono ipotizzati e ottenere così il successo. Quindi l'integrazione in quest'ottica non è altro che un risultato: si acquisisce per poter integrare. Come tale però non è altro che un punto di partenza, l'inizio di una nuova fase per le organizzazioni di entrambe le imprese, che imparano ora a conoscersi, ad interagire ed infine a fondersi nei modi e nei tempi previsti dal piano di integrazione messo in atto dall'impresa acquirente.

- La seconda motivazione che appare lampante è che nei numerosi studi empirici che sono proliferati nell'ultimo decennio sulle acquisizioni, ed in particolare sulle acquisizioni internazionali, si è riscontrato come causa principe

del fallimento delle stesse un'errata conduzione del processo integrativo. Fallimento dovuto a svariate ragioni: superficialità o incapacità del management, errata pianificazione, sottovalutazione di informazioni rilevanti, errata politica comunicativa sia esterna che interna, errata gestione dell'incompatibilità culturale fra le due aziende, ecc. A ciò si aggiunge invece l'apporto positivo del fattore esperienza: aziende che già sono state protagoniste di acquisizioni (soprattutto se internazionali) ottengono migliori risultati di chi invece acquisisce per la prima volta, proprio perché affrontano meglio e più preparate il processo di integrazione.

Le acquisizioni sono operazioni assolutamente complesse e peculiari e si può ragionevolmente affermare che non ne esistano due talmente simili da poter essere anche approssimativamente definite uguali, di conseguenza anche quelle parti di esse che sono costituite dalle integrazioni presentano sempre caratteristiche distinte e diverse ogni volta, quindi non è possibile individuare un approccio universalmente valido, un metodo sicuro a priori: importante è riconoscere che si tratta di un momento fondamentale e complesso per lo sviluppo dell'azienda e che quindi è necessario impiegare risorse, strumenti e tempo per ottenere un risultato soddisfacente.

Risulta logico affermare inoltre che, nel momento in cui le due aziende coinvolte nell'integrazione sono di nazionalità diversa, e magari anche molto distanti fisicamente fra loro, le problematiche di integrazione si complicano e si ingigantiscono dando maggior rilevanza e importanza a tutto il processo: risultati positivi arriveranno nella misura in cui gli elementi della struttura organizzativa delle due imprese coinvolte si potranno combinare armonicamente superando le proprie maggiori differenze.

### **5.8. I diversi approcci integrativi.**

La fase finale di ogni transazione comprende la definizione di un piano relativo al periodo successivo all'acquisizione formale per integrare l'azienda acquisita con quella acquisitrice. Tale piano dovrebbe contemplare

sostanzialmente i cambiamenti necessari, le modalità con cui attuarli e le contromisure da adottare per arginare eventuali timori o ansie dei diversi interlocutori (e quindi prevedere efficaci segnali di comunicazione sia interna che esterna).

Il cambiamento dell'assetto organizzativo che viene messo in atto è frutto di un processo di progettazione esplicito, formalizzato, razionale e prevalentemente specializzato, cioè affidato ad organi specialistici creati e pensati appositamente dai vertici aziendali.

Il primo passo da compiere in fase di *pianificazione* è quello di riflettere attentamente sulle ragioni che hanno condotto il management a compiere questa operazione. Partendo da questa riflessione si cerca di focalizzarsi su obiettivi specifici e sui punti strategici fondamentali: si definiscono quindi quali sistemi devono essere integrati, distinguendo diverse situazioni e realtà aziendali, poiché il fine ultimo è quello di raggiungere un determinato livello di fusione delle rispettive strutture organizzative, livello che può, e spesso deve, essere diverso caso per caso, situazione per situazione, a seconda delle diverse specificità.

Si valutano innanzitutto due dimensioni fondamentali delle acquisizioni per determinare l'indirizzo strategico di fondo e chiarire l'obiettivo da raggiungere:

- **interdipendenza strategica** (connessa alla natura del collegamento da realizzare fra le due imprese, al fine di trasferimento di capacità strategiche)
- **autonomia organizzativa** (da stabilire fra acquirente ed acquisita sulla base di diversi fattori)

Si propone al riguardo la seguente figura 1.2 che evidenzia come le diverse necessità di interdipendenza strategica ed autonomia organizzativa individuate portino a diverse soluzioni nel grado di unione delle aziende coinvolte e nella strategia adottata dall'azienda acquirente che dirige il processo e impone la sua visione.

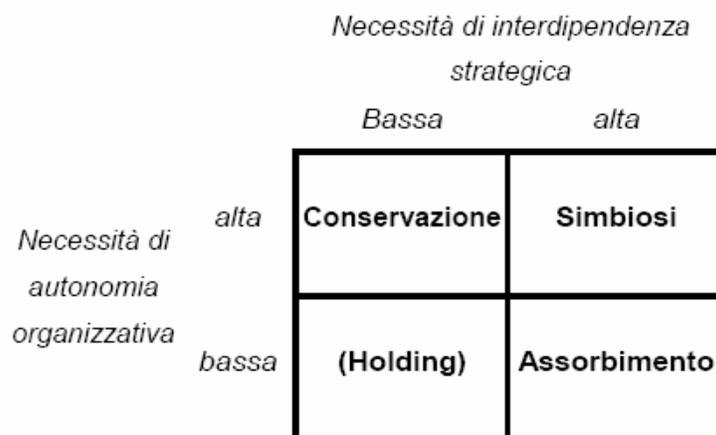


Fig. 1.2, Haspeslagh and Jemison, 1992

E' evidente che se l'azienda acquirente fosse interessata solo all'aspetto finanziario dell'operazione di acquisto l'integrazione sarebbe praticamente nulla e non ci sarebbero cambiamenti da adottare (si avrebbe una **Holding**), ma in questo scritto l'attenzione è incentrata sulla fase di integrazione, e quindi sono tralasciate tutte quelle operazioni di acquisizione puramente finanziarie e speculative, in cui l'azienda acquisita non viene quasi "toccata".

L'azienda acquisitrice in questo caso non mira ad avviare integrazioni, se non sotto il profilo dei trasferimenti finanziari e di isolate capacità di direzione generale, suo scopo è unicamente quello di abbassare il livello di rischio. Questa tipologia è ispirata a principi puramente finanziari di diversificazione e di gestione di un portafoglio di attività.

Altro caso è quello dell'approccio **conservativo**, si ha è vero con una bassa necessità di interdipendenza strategica, ma anche con un'alta necessità di autonomia organizzativa: per cause contingenti e specifiche può essere adottato nel breve periodo per avere un'integrazione graduale, oppure protrarsi nel lungo se i fattori di successo dell'azienda acquisita sono in gran parte dovuti alla sua indipendenza. In situazioni di questo tipo l'obiettivo primario del management è quello di mantenere inalterata la fonte dei benefici che vengono acquisiti, dal

momento che un cambiamento nella struttura, nello stile di direzione e nelle pratiche consolidate dell'impresa potrebbero pregiudicarne gravemente i risultati e le performances. Tutte le funzioni dell'azienda target vengono pertanto gestite in modo autonomo e separato, fatta di solito eccezione per le aree attinenti all'ottimizzazione dei flussi finanziari ed al trasferimento delle capacità di direzione generale e a quelle che riguardano aspetti non specifici del settore in cui opera l'impresa.

Se l'obiettivo è l'**assorbimento** diviene cruciale la gestione delle diversità culturali fra le due aziende e la necessità primaria è l'educazione del personale dell'acquisita alle regole dell'acquirente: tale tipologia integrativa si applica in presenza di un'elevata esigenza di interdipendenza strategica, mentre è scarsa la necessità di autonomia organizzativa. Il *fine strategico* in questo caso è l'unificazione completa delle attività, delle strutture e delle culture delle due imprese (poiché risulta che questo è il modo migliore per creare valore e avere quindi successo). Il raggiungimento di tale obiettivo può richiedere anche molto tempo, ma ciò che conta è avere chiara fin dall'inizio (addirittura prima della firma, in fase di pianificazione dell'acquisizione) la direzione verso cui muoversi, vale a dire la graduale eliminazione dei confini fra le due unità: la FUSIONE rappresenta l'ideale punto di arrivo di questo tipo di operazioni.

Se l'obiettivo è la **simbiosi** è necessario procedere ad un'integrazione culturale che procederà di pari passo con l'integrazione delle rispettive organizzazioni: questa tipologia integrativa è caratterizzata da un elevato bisogno sia di interdipendenza strategica che di autonomia organizzativa. Inizialmente le due aziende coinvolte sono separate ed indipendenti, come nella conservazione; poi col passare del tempo si realizza una sempre maggiore interdipendenza tale da consentire il trasferimento, attraverso confini resi sempre più permeabili, di competenze sia di tipo funzionale che di tipo generalistico. Vi è in sostanza la necessità dell'impresa acquirente di appropriarsi di competenze distintive che l'acquisita possiede, ma allo stesso tempo è presente il rischio che

violandone in maniera troppo decisa e repentina i confini, quest'ultima possa risentirne e accusare tutta una serie di problematiche sempre più gravi, che potrebbero addirittura sfociare in una vera e propria crisi e causare la perdita di quelle stesse caratteristiche distintive alla base delle motivazioni dell'acquisizione.

## **6. Orientamento della cultura aziendale e imprenditoriale verso l'internazionalizzazione.**

Agli inizi degli anni '70 già si proponeva una distinzione che è divenuta un classico dell'internazionalizzazione: l' "orientamento di base" dell'impresa. Si tratta del modo in cui l'impresa "intende", "vede" l'internazionalizzazione. E' un concetto intercambiabile e versatile, la cui natura è evidenziata nella Figura 19. La Figura successiva (20) [Orientamenti di base a confronto], sintetizza i concetti propri di ciascun orientamento, rispetto ad alcuni tratti rilevanti di strategia, organizzazione, gestione delle risorse umane. L'orientamento di base è causa ed effetto della mentalità imprenditoriale, dello stadio di sviluppo raggiunto, della strategia competitiva, dell'organizzazione adottata. E' un elemento "soft" che si manifesta al momento del confronto della cultura aziendale con ambienti nazionali diversi. Infatti, i due orientamenti significano:

- differenziazione culturale: la distanza culturale che l'impresa percepisce tra l'ambiente nazionale e quello internazionale (i paesi mercato in cui vuole internazionalizzare);
- adattamento culturale: la capacità dell'impresa di adattarsi con efficacia alle nuove situazioni culturali in cui viene ad operare <sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> M.Caroli, Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata, Giappichelli, Torino 1995, pag 264.

Figura 19 [Orientamenti di base per l'internazionalizzazione]

Differenziazione culturale

		Bassa	Alta
Adattamento culturale	Basso	1. Orientamento etnocentrico	2. Orientamento policentrico (multinazionale)
	Alto	3. Orientamento regiocentrico	4. Orientamento geocentrico (globale)

Figura 20 [Orientamenti di base a confronto]

	<b>Etnocentrico</b>	<b>Policentrico</b>	<b>Geocentrico (Globale)</b>
Ipotesi implicita	Esportazione di una formula di successo, spesso già sviluppata sul mercato interno	Adattamento ai mercati locali	Globalizzazione dei settori e della domanda; prodotto universale e economie di scala
Allocazione risorse	Centrale (dalla sede nel paese di origine)	Locale	Globale
Mercato più rilevante per l'impresa	Interno, del paese di origine	Più mercati nazionali distinti tra loro	I paesi della c.d. Triade <sup>23</sup>

<sup>23</sup> La formulazione originaria di questo concetto (Europa occidentale, Nord America, Giappone) è avvenuta a metà anni '80. Ad oggi, andrebbero aggiunti altri oppure "stati-regione" (come le città più dinamiche dell'Asia, che raccolgono milioni di persone) paesi che si sono sviluppati successivamente.

maker			
Comunicazione	Verticale e gerarchica	Scarsa comunicazione	Sia verticale che laterale
Lingua utilizzata	Del paese di origine	Lingue dei paese ospite + lingua della casa madre	Inglese (lingua nazionale)

E' evidente che il pensiero originario è rivolto alla grande impresa. Il modello etnocentrico è quello della grande impresa al primo approccio con i mercati internazionali; quello policentrico configura la multinazionale "classica", organizzata per aree geografiche tendenzialmente separate tra loro; il modello globale comprende le forme evolute della grande impresa internazionale con migliaia di dipendenti, il cui tratto distintivo è saper trarre vantaggio dal coordinamento di realtà locali (le unità operative localizzate in tutto il mondo) con ruoli e competenze differenziate. La piccola impresa si riconosce tipicamente nell'orientamento etnocentrico. In realtà, le imprese più brillanti potrebbero assumere connotati più evoluti, quando non si guardi esclusivamente all'aspetto della configurazione geografica delle strutture o alla nazionalità dei dirigenti. Depperu afferma che " ... il vincolo che le imprese di dimensioni minori incontrano nell'adozione di tale forma organizzativa [l'impresa transnazionale] è dovuto più a carenze nell'organismo personale e nella cultura aziendale, che non alla limitata disponibilità di risorse finanziarie. Il modello transnazionale, infatti, risulta molto costoso quando realizzato da imprese che hanno un raggio d'azione molto esteso ..." <sup>72</sup>. Insomma, nella piccola impresa la cultura dipende dal personale e (soprattutto) dalla figura dell'imprenditore - dei familiari che

<sup>72</sup> D. Depperu, L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Egea 1993, pag. 196.

collaborano alla direzione aziendale. Gli “orientamenti di base” possono essere descritti come segue.

- **Etnocentrico:** L’orientamento culturale più immediato consiste nell’adottare l’approccio culturale nazionale rispetto a tutti i paesi esteri. Questo è possibile laddove vi sia poca differenza culturale, quindi in paesi abbastanza omogenei rispetto al proprio. Questo modello, quando non si cura delle differenze locali, è definito “coloniale”. Tipicamente, anche le piccole imprese tendono ad avere questo genere di orientamento culturale: ne può essere dimostrazione la ricerca di paesi mercato a simili e omogenei. Il fenomeno della c.d. euroglobalizzazione è dovuto al fatto che le imprese si rivolgono al mercato dell’Unione perché è vicino e omogeneo culturalmente (oltre che come distanza fisica e psichica). - **Policentrico:** Un orientamento policentrico tiene conto delle diversità locali e definisce approcci specifici per contesti locali differenziati. Per la grande impresa, lo schema organizzativo consiste di una federazione di unità indipendenti. Per la piccola impresa, policentrismo significa una serie di scelte di adattamento (strategie competitive e organizzative diverse per paesi-mercato diversi); ne consegue un accrescimento della complessità gestionale.

Il policentrismo più che una scelta è una imposizione da parte della natura specifica dei paesi-mercato.

- **Regiocentrico:** Quando è possibile individuare alcuni paesi-mercato omogenei a livello sovranazionale, si parla di orientamento regio-centrico, limitato cioè ad una macro-regione geografica. Questo approccio semplifica la complessità propria del policentrismo: invece che molti paesi diversi, si tratta di gestire un numero abbastanza limitate di macro-regioni.

- Geocentrico (globale): E' difficile riscontrare nelle piccole imprese questa concezione. Essenzialmente, si tratta di pensare il mondo come se i confini degli stati nazionali e le specificità locali non esistessero più. L'impresa globale tende a divenire a-nazionale: non ha più importanza la nazionalità dei massimi dirigenti; la cultura aziendale è depurata dagli elementi di nazionalistici. Il concetto di orientamento globale ha una prima accezione in riferimento alla scelta standardizzazione-adattamento del prodotto e alle economie conseguenti. La cultura imprenditoriale ha avuto un'evoluzione passando da statica (legata al passato e alla produzione) a dinamica (legata alle prospettive di sviluppo – all'innovazione, orientata al mercato). Secondo le parole di Valdani, l'obiettivo finale è quello di sviluppare una “propensione strategica all'internazionalizzazione”: si tratta di una risorsa immateriale che può essere ancora più importante di uno stock di risorse e di competenze. (Per estremo, l'impresa globale dovrebbe comunicare in un'unica lingua, l'inglese, indifferentemente rispetto al luogo in cui l'impresa è nata e si è sviluppata). Le forme e gli strumenti in cui può essere sviluppata la cultura imprenditoriale sono vari. Una di esse è la formazione. Percorsi di formazione imprenditoriale specificamente mirati all'internazionalizzazione (corsi di marketing internazionale, seminari sui finanziamenti pubblici ai progetti con l'estero, corsi di lingua straniera, sociologia e psicologia dei consumi del paese estero, ...) oppure più generali (tecniche di gestione dell'intelligenza emotiva, relazionalità, qualità, ...) possono sviluppare quelle competenze manageriali che sembrano essere un punto debole delle piccole-medie imprese, spesso centrate sull'aspetto tecnico-produttivo. Altra soluzione è l'inserimento di nuovi dirigenti: l'inserimento di nuove persone in azienda può elevare la qualità della cultura. L'inserimento di professionisti esterni alla proprietà (come, ad es., l'export manager), può apportare quegli elementi che altrimenti andrebbero sviluppati nell'ambito delle figure già esistenti. Nelle imprese familiari, può verificarsi che il luogo di inserimento dei “giovani” sia proprio l'ufficio estero, dove possono essere messe a frutto le idee di sviluppo. I giovani, poi, tendono ad essere più

disponibili alla formazione e alle missioni all'estero. Così come per tutte le situazioni in cui l'impresa incontra il nuovo, risulta molto importante l'esperienza maturata in campo internazionale. Ma l'attività con l'estero non necessariamente implica l'apprendimento dall'estero: per molte imprese, l'apprendimento continua a provenire dalla realtà locale, mentre l'esperienza con l'estero è gestita in modo residuale e come "fare il minimo indispensabile" piuttosto che in ottica proattiva. Viceversa, le imprese culturalmente aperte sanno elaborare i frutti dell'esperienza sull'estero. Queste imprese fanno della capacità di apprendere un risorsa in più rispetto alle altre.

## CAPITOLO TERZO

### IL RUOLO DELLA BRAND EQUITY NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

SOMMARIO: § 1. Il concetto di brand equity. - § 1.1 Gli elementi costitutivi della brand equity. - § 1.2 La fedeltà alla marca. - § 1.3 La notorietà di marca. § 1.4 La qualità percepita. § 1.5 Le associazioni. - § 1.6 Le relazioni esterne. - § 1.7 La dimensione etica. - § 2. Le strategie interne ed esterne per l'alimentazione della marca. - § 2.1 La condivisione della marca. - § 2.2 L'acquisizione del marchio. - § 2.3 La brand extension: tra vantaggi e patologie. - § 3. Misurare la brand equity. - § 3.1 L'importanza del brand nel comparto lattiero-caseario.

#### **1. Il concetto di brand equity.**

Il primo problema che si incontra nell'accostarsi al tema della *brand equity* è che non esiste, in letteratura, una definizione unitamente condivisa del concetto.

La stima del valore del *brand* assume significati e spessori diversi a seconda della finalità per cui è svolta: è infatti utilizzata nel caso di fusioni o acquisizioni, nelle operazioni di *licensing*, in vista di una quotazione in borsa, per una migliore valutazione degli *intangible asset* e ormai, sempre di più, come uno strumento per valutare e migliorare la *performance* aziendale.

Ovvio, a questo punto, che a fronte di queste diverse finalità, non si sia formata alcuna procedura convenzionale e standardizzata per la misurazione dell'*equity* di marca. Il risultato è stato la proposizione, da parte di diversi studiosi e società di consulenza, di numerosi modelli per la stima della *brand equity*: questi diversi contributi possono essere ricomposti in tre fondamentali filoni (Vicari 1996).

Il primo gruppo di autori mira ad una puntuale rappresentazione del valore della marca in termini finanziari: la *brand equity* viene, infatti, intesa come un valore da inserire nei bilanci aziendali per una esatta comprensione del valore economico d'impresa. Tra i contributi più importanti, meritano una citazione quelli della società Interbrand: in tale modello (tab. 2.1) il valore della marca è la risultante di una approfondita analisi di sette fattori chiave (Stobart, Muffy 1990).

**Tab. 2.1 I fattori chiave del valore della marca**

- ◆ la leadership
- ◆ Il grado di internazionalizzazione della marca
- ◆ La longevità sul mercato
- ◆ Il tipo di mercato in cui si compete
- ◆ Il trend delle vendite
- ◆ Il volume degli investimenti finanziari sostenuti
- ◆ La protezione per il nome o per il logo

Fonte: Interbrand Group

Il secondo filone di pensiero (Fraquhar, Biel, Yovovich, Mullen e Mainz) si concentra, invece, sull'effetto differenziale provocato dalla marca all'interno della *performance* aziendale. Per questi autori l'effetto è rappresentato da un differenziale, sovente un *premium price* che i consumatori sono disposti a pagare per la marca nota, rispetto a un analogo prodotto *unbranded*. Questo sovrapprezzo, moltiplicato per i pezzi venduti e proiettato su un ragionevole arco di tempo, offre una stima del valore della marca.

La terza prospettiva del concetto di *brand equity* è legata soprattutto ai lavori di Aaker e degli autori che, partendo dal suo modello, ne hanno proposto diverse varianti. Aaker definisce la *brand equity* come “un insieme di attività e passività legate al marchio che accrescono o diminuiscono il valore di un prodotto per un'impresa e per i clienti della stessa”(Aaker, 1991). Nel metodo di Aaker la *brand equity* viene a fondarsi su una serie di elementi che risultano decisivi per la *performance* aziendale. Attività e passività, su cui è fondato il valore della marca, possono mutare da un contesto competitivo ad un altro, ma schematizzando, possono essere raggruppate in questo modo (Aaker, 1991):

- 1) Fedeltà alla marca;
- 2) Notorietà del nome;

- 3) Qualità percepita;
- 4) Altri valori associati alla marca;
- 5) Altre risorse esclusive della marca (quali ad esempio, brevetti, marchi registrati, ecc..).

Appare evidente come la nozione di *brand equity* elaborata da Aaker sia decisamente *customer-based*: la marca conferisce valore aggiunto al consumatore e, di conseguenza, anche all'azienda, incrementandone il profitto. Questo modello differisce nettamente dagli altri approcci affrontati precedentemente: il valore della marca non viene misurato primariamente in termini economici, ma viene trattato come una vera e propria risorsa strategica in grado, a sua volta, di generare nuove risorse.

Nel proseguo della trattazione, la *brand equity* verrà analizzata seguendo principalmente l'approccio seguito da Aaker, incentrato, come accennato, più sulla gestione del valore della marca (e sull'individuazione delle componenti su cui si fonda tale valore) che sulla sua puntuale determinazione.

Comunque, è utile ribadire che innumerevoli sono i modelli preposti per definire e misurare la *brand equity*: alcuni basati su variabili prettamente *soft* (ovvero su attributi qualitativi della marca), altri prevalentemente su variabili *hard* (ancorati in modo più rigido all'attualità reddituale e finanziaria della stessa).

### 1.1. Gli elementi costitutivi della brand equity.

La Tabella 2.2, evidenzia le dimensioni costitutive della brand equity individuate da Aaker (1991), Vicari (1995) e Fabris (2004).

**Tabella 2.2 Gli elementi costitutivi della brand equity individuati da Aaker, Vicari e Fabris.**

Aaker	Vicari	Fabris
◆ Fedeltà alla marca	◆ Fedeltà alla marca	◆ Fedeltà alla marca
◆ Notorietà	◆ Conoscenza (notorietà, immagine,	◆ I valori etici
		◆ Dimensione estetica

- |                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| ◆ Qualità percepita         | associazioni)                                | (associazioni)                           |
| ◆ Associazioni              | ◆ Relazioni con soggetti esterni all'impresa | ◆ Qualità percepita                      |
| ◆ Altre risorse della marca |  | ◆ Brand personalità (notorietà/immagine) |
|                             |  | ◆ Benefit di prodotto                    |
|                             |  | ◆ Competenze distintive                  |
|                             |  | ◆ icone                                  |

**Fonte: mia elaborazione**

Nella trattazione che segue si è scelto di esaminare in modo analitico gli elementi costitutivi che ricorrono nei tre modelli (fedeltà, notorietà, associazioni e qualità percepita) e quelli che rappresentano un forte carattere di novità e attualità (relazioni esterne – dimensione etica) nella costruzione di una marca di successo. Si è altresì scelto di non approfondire l'analisi di quegli elementi tangibili legati al *benefit* di prodotto o alla sua confezione (segno, logo, ecc..). pur ribadendo l'importanza di detti elementi, il loro peso sta progressivamente diminuendo all'interno delle dinamiche di creazione di valore. Secondo l'approccio adottato in questo lavoro, la *brand equity* è, quindi, costituita da sei componenti principali:

**Tabella 2.3 Gli elementi costitutivi della brand equity**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fedeltà alla marca</li> <li>- la notorietà di marca</li> <li>- la qualità percepita</li> <li>- le associazioni</li> <li>- le relazioni esterne</li> <li>- la dimensione etica</li> </ul> |
|--|

**Fonte: mia elaborazione**

All'esame di tali elementi è dedicata l'analisi svolta nei paragrafi successivi.

## 1.2. La fedeltà di marca.

La fedeltà alla marca può essere definita come una misura dell'attaccamento del cliente ad una marca. È una risorsa di valore della marca in quanto una base di clienti abituali<sup>73</sup> :

- rappresenta una fonte sicura di reddito che si prolunga nel tempo;
- offre una leva sul trade: il referenziamento o meno della marca può infatti condizionare la scelta del punto vendita da parte dei segmenti di clientela maggiormente fedeli;
- consente di incrementare la produttività degli sforzi di marketing : un programma di mantenimento dei clienti abituali è meno dispendioso di un programma finalizzato alla conquista di nuovi che devono essere contattati e stimolati al cambiamento di marca.

La fedeltà di marca si fonda su quattro pilastri<sup>74</sup> :

- la soddisfazione del consumatore, che deve essere oggetto di periodiche rilevazioni;
- i costi di cambiamento che il consumatore si attende di dover sopportare acquistando una nuova marca;
- il senso di prossimità verso la marca, che può essere declinato in vari modi quali la simpatia, il rispetto, l'amicizia, la fiducia;
- il coinvolgimento del consumatore che viene misurato attraverso il livello di interazione e di comunicazione stimolato dal prodotto (ad esempio quando il

---

<sup>73</sup> AAKER D. A., *Building Strong Brand*, New York, The FreePress, 1996.

<sup>74</sup> KAPFERER J.-N., *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra Kogan Page 1997.

consumatore ama parlarne e raccomandarlo) e dal grado di importanza che la marca investe per una persona, per le sue attività, per la sua personalità.

Esistono diversi livelli di fedeltà alla marca: a tale proposito è opportuno segmentare la clientela in funzione dei differenti profili di fedeltà, in modo da orientare le scelte strategiche e tattiche di marketing. Generalmente in un mercato vengono individuati i seguenti gruppi<sup>75</sup>:

- i non clienti (non customers): gli acquirenti di marche concorrenti o di altre categorie di prodotto;
- gli infedeli (price-switchers): gli acquirenti maggiormente sensibili al prezzo che alla marca;
- i passivamente fedeli (passively-loyal): i clienti che comprano semplicemente per abitudine e non appaiono motivati all'acquisto della marca;
- i clienti "seduti su di una staccionata" (fence-sitters): i consumatori indifferenti rispetto alle due o più marche che compongono il paniere di marche preferite;
- i coinvolti (committed): i clienti che amano la marca a causa di una associazione, un marchio, una serie di esperienze d'uso, o l'alta qualità percepita.

Le imprese costruiscono database di consumatori per l'individuazione dei segmenti a cui indirizzare specifiche iniziative di marketing<sup>76</sup>. Un'attività di gestione del segmento dei passivamente fedeli, per esempio, richiede sforzi per evitare rotture di

---

<sup>75</sup> AAKER D. A., *Mesouring Brand Equity Acreoss Products and Markets*, California Management Review, 1996.

<sup>76</sup> AAKER D. A., *Mesouring Brand Equity Acreoss Products and Markets*, California Management Review, 1996.

stock nella distribuzione e per garantire profondità delle linee di prodotti (quindi numerose varianti in termini di colori, dimensioni, misure)<sup>77</sup>. L'obiettivo è di migliorare il profilo di fedeltà del portafoglio-clienti cercando di ridurre la quota di consumatori fortemente sensibili al prezzo.

Un errore che spesso le imprese compiono, e che può causare ingenti perdite, è di non investire abbastanza nei clienti abituali per cercare di attuare programmi di conquista di nuovi clienti. È invece preferibile incrementare il coinvolgimento dei clienti esistenti: un parco di clienti soddisfatto, infatti, comunica segnali di rassicurazione ai consumatori, generando nuovi potenziali clienti ed aumentando la notorietà della marca attraverso la sua opera di passaparola. Va, inoltre, ricordato che la fedeltà si caratterizza per una elevata diffusività, nel senso che fornisce alle imprese l'opportunità di estenderla ad altri prodotti attraverso strategie di brand-extension che permettano il contenimento dei costi e dei rischi associati al lancio di nuovi prodotti<sup>78</sup>.

Le modalità tradizionali di rafforzamento della fedeltà di marca sono rappresentate dalla proposta di prodotti e servizi di elevata qualità, ed in generale dall'innalzamento dei costi di cambiamento della marca del consumatore. Accanto a queste ultime si segnalano alcuni approcci innovativi quali ad esempio la creazione di club dei clienti. Essi rappresentano degli strumenti attraverso cui il consumatore può identificarsi con la marca, esprimere le sue percezioni ed atteggiamenti e condividere la relazione con la marca con altri consumatori.

---

<sup>77</sup>LAURENT G., KAPFERER J. N., *Measuring Consumer Involvement Profiles*, in, "Journal of Marketing Research", vol. 22, febbraio 1985.

<sup>78</sup>BUSACCA B., VERONA G., *La difesa e lo sviluppo della marca. Una ricerca empirica nella prospettiva del resource-based management*, Economia & management n.6, 1995, pag94-120

### 1.3. La notorietà di marca.

La notorietà della marca indica la "forza" della marca nella memoria del consumatore, ovvero la capacità di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa classe di prodotto e di stabilire così un legame fra la classe di prodotto e la marca<sup>79</sup>.

La notorietà di marca costituisce il presupposto per la creazione di associazioni di marca, dal momento che la comunicazione delle caratteristiche di marca risulterebbe inutile se riferita ad un nome non consolidato nella memoria del consumatore. Essa è direttamente collegata alla familiarità che il consumatore ha della marca, a sua volta dipendente dalle esperienze d'uso accumulate con il prodotto, dai contatti con la pubblicità o le informazioni ricevute da altri consumatori. Inoltre, come dimostra uno studio empirico<sup>80</sup>, la notorietà di marca incide sulla possibilità che la marca sia inclusa nel paniere di marche considerate potenzialmente idonee al soddisfacimento di un determinato bisogno e nel cui interno viene effettuata la scelta di acquisto del consumatore. In particolare, il ricordo della marca può essere determinante per l'acquisto di beni a forte frequenza di acquisto per i quali le decisioni di vendita vengono spesso prese all'interno del punto vendita.

La notorietà di marca si sviluppa lungo quattro livelli (unaware of brand, brand recognition, brand recall, top of mind), a partire da un sentimento di incertezza sul riconoscimento della marca fino alla convinzione che la marca sia l'unica nella classe di prodotto. Il livello più basso di notorietà, oltre ovviamente alla mancata consapevolezza

---

<sup>79</sup> AAKER D. A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a brand name*, New York, The Free Press, 1991.

<sup>80</sup> PRAKASH NEDUNGADI, *Recall and Consumer Consideration Sets : Influencing Choice without Altering Brand Evaluations*, Journal of Advertising Research, dicembre 1990, pp.263-276.

della esistenza della marca, è rappresentato dal riconoscimento di marca o brand recognition<sup>81</sup>. Esso consiste nella capacità dell'individuo di riconoscere correttamente una marca che gli viene presentata nell'ambito di una certa classe di prodotti. Il livello successivo è il richiamo della marca o brand recall e riguarda la capacità di richiamare alla mente una marca, in seguito alla menzione di una categoria di prodotto o di definiti bisogni; viene definito anche ricordo spontaneo perché in questo caso all' intervistato non vengono suggeriti dei nomi.

#### **1.4. La qualità percepita.**

La qualità percepita può essere definita come la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o servizio rispetto all'uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili<sup>82</sup>, può non essere misurabile oggettivamente, in parte perché si tratta di una percezione e anche perché dipende dalla valutazione di quali siano gli aspetti importanti per il consumatore<sup>83</sup>. Dopo tutto i consumatori differiscono fra loro per quanto riguarda personalità, bisogni e preferenze, inoltre viene definita con riferimento a un obiettivo dichiarato o a una serie di alternative, ed è altra cosa rispetto alla soddisfazione. Un cliente può essere soddisfatto semplicemente perché aveva basse aspettative circa il livello delle prestazioni, ma un'alta qualità percepita non è coerente con aspettative ridotte.

La qualità percepita, in realtà, differisce anche dalla valutazione, che può essere positiva anche per un prodotto di qualità inferiore, se il prezzo è conveniente; viceversa

---

<sup>81</sup> BREUIL A., *Immagine di marca e notorietà*, Mondadori Espansione, 1975.

<sup>82</sup> BACCARANI C., *Qualità e governo dell'impresa*, in, *Sinergie*, 1991.

<sup>83</sup> AAKER D., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

una persona potrebbe valutare negativamente un prodotto di alta qualità, ma proposto a un prezzo eccessivamente alto.

La qualità percepita può essere considerata come un fenomeno intangibile, un sentimento globale nei confronti della marca fondato su una serie di fattori sottostanti che comprendono certe caratteristiche dei prodotti cui la marca è associata quali affidabilità e prestazioni.

Una marca leader nel mercato è caratterizzata da una qualità percepita tale da indurre i clienti a comprare il prodotto in via continuativa, pagando un prezzo più alto rispetto alla concorrenza, proprio perché c'è in loro la consapevolezza che la marca dà qualcosa di più oggi e sarà in grado di soddisfare le loro esigenze anche in futuro.

La qualità percepita in quanto qualcosa di intangibile<sup>84</sup> è legata alla sfera delle sensazioni. Per svilupparla occorre mettere bene in evidenza gli elementi che consentono ai clienti di percepire nella marca stessa la qualità migliore. Tali elementi possono essere segnali legati alle caratteristiche interne al prodotto stesso (estetica, forma, colore, sapore, ecc.) o alle modalità di presentazione del prodotto (l'abbigliamento del personale, la tipologia di locali, ecc.), oppure segnali correlati al nome del prodotto o al prezzo<sup>85</sup>.

L'importanza del prezzo ai fini segnaletici, quasi al pari del nome della marca, è stata ampiamente dimostrata da analisi e ricerche condotte in merito.

---

<sup>84</sup> GOLINELLI G. M., BACCARANI C., *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, in, "Sinergie", n. 29, settembre-dicembre 1992.

<sup>85</sup> BERTUCCI M., MARZIALE F., *Sui criteri di analisi della customer satisfaction*, "Finanza, Marketing e Produzione", n. 28, 2000.

## 1.5. Le associazioni.

Le associazioni di brand fanno sì che il consumatore dia un proprio significato alla marca e possono avere diverse forme. Un modo per poterle distinguere consiste nell'identificare il loro livello di astrazione<sup>86</sup>, ossia, la quantità di informazioni da essa contenute. In base a questa definizione le associazioni di brand possono essere qualificate in tre principali categorie: attributi, benefici e attitudini.

Gli attributi sono quelle componenti descrittive che caratterizzano un prodotto o un servizio, coincidono, cioè, con ciò che il consumatore pensa del prodotto e con ciò che l'acquisto o il consumo di esso comporta. Tali attributi possono essere qualificati in<sup>87</sup>: *product-related attributes* (attributi concreti) e *non-product-related attributes* (attributi astratti).

I primi vengono definiti come l'insieme delle componenti fisiche del prodotto necessarie affinché quest'ultimo soddisfi le aspettative del consumatore<sup>88</sup>. I *non-product-related attributes*, coincidono invece, con quegli elementi esterni al prodotto imputabili all'acquisto o al consumo del prodotto; un esempio di questo tipo di attributi è il prezzo di un prodotto o servizio<sup>89</sup>, il quale rappresenta uno step necessario nel processo di acquisto ma che non è direttamente correlato alla prestazione del prodotto; stesso discorso è da farsi per il packaging, ossia l'aspetto esteriore del prodotto considerato parte del processo di acquisto e di consumo ma nella maggior parte dei casi

---

<sup>86</sup> CHATTOPADHYAY A. ALBA J. W., *The Situational Importance of Recall and Inference in Consumer Decision Making*, in, "Journal of Consumer Research", giugno, 1988.

<sup>87</sup> MYERS J. H., SHOCKER A.D., *The Nature of Product- Related Attributes*, in, "Research in marketing", vol. 5, 1981.

<sup>88</sup> HOWARD J., *Consumer Behavior: Application Of theory*, McGraw-Hill, New York, 1997.

<sup>89</sup> BLATTBERG R. C., WISNIEWSKI, *Price induced Patterns of Competition*, in, "Marketing Science", 1989.

non è direttamente correlato alle componenti del prodotto necessarie alla sua prestazione.

I Benefici sono il valore personale che il consumatore attribuisce al prodotto o al servizio, ossia ciò che il consumatore ritiene che il prodotto o il servizio possa rendergli. Questi si dividono in<sup>90</sup> :

- a) *Functional benefits* legati a motivazioni di base come bisogni psicologici ;
- b) *Experiential benefits* legati alla soddisfazione dei bisogni empirici come il piacere sensoriale ;
- c) *Symbolic benefits* che corrispondono al soddisfacimento di bisogni relativi all'approvazione sociale.

Gli atteggiamenti che sono alla base del comportamento del consumatore e strettamente correlate, quindi, alla scelta del brand<sup>91</sup>. In realtà sintetizzano le informazioni acquisite dal consumatore dall'esperienze con la marca.

Le connotazioni di marca possono essere qualsiasi collegamento tra il cliente e la marca<sup>92</sup>. Vi rientrano le immagini che il cliente associa alla marca, le situazioni d'uso, i legami istituzionali, la personalità della marca e i simboli. In definitiva, è collegato alla marca tutto ciò che nella mente delle persone risulta collegato ad essa<sup>93</sup>.

Le associazioni non solo esistono ma possiedono livelli differenziati di forza. Il legame con la marca diventa più forte al crescere del numero delle esperienze o delle comunicazioni.

---

<sup>90</sup> PARK C.W., JAWORSKI B.J.,MACINNIS D.J., *Strategic Brand Concept-Image Management*, in, "Journal of Marketing",vol. 50, ottobre 1986.

<sup>91</sup> WILKIE W., *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, New York, 1986.

<sup>92</sup> AAKER D., JOACHIMSTHALER E. ,*Brand leadership*, FrancoAngeli, Milano,2001.

<sup>93</sup> RAVAZZONI R., CARDINALI M. G., *Lo sviluppo della marca commerciale*,in, "Industria & Distribuzione", n. 1, 2003.

L'immagine di marca, in realtà, è la risultante di una serie di associazioni abitualmente organizzate in un insieme<sup>94</sup>. Non si tratta di associazioni forti e deboli, ma di associazioni organizzate in gruppi che hanno diversi significati.

Un'associazione e un'immagine si configurano entrambe come percezioni in grado di rappresentare più o meno bene la realtà oggettiva. Il posizionamento è strettamente collegato alle associazioni e all'immagine, fatto salvo che implica un concetto di relatività, in confronto rispetto alla concorrenza<sup>95</sup>.

Una marca ben posizionata avrà un posizionamento attraente e competitivo sostenuto da forti associazioni. Otterrà valutazioni elevate su caratteristiche molto desiderate come un servizio amichevole, o occuperà una posizione distinta da quella dei concorrenti.

Un posizionamento di marca riflette il modo in cui la marca è percepita dai consumatori<sup>96</sup>. Tuttavia posizionamento o strategia di posizionamento sono termini utilizzati anche per esprimere il modo in cui un'azienda cerca di farsi percepire.

Il valore aggiunto di una marca è spesso costituito da una serie di associazioni che esprimono ciò che significa per la gente. Le associazioni costituiscono un'importante motivazione nelle decisioni di acquisto e nella fedeltà alla marca. Ci sono una quantità di possibili associazioni e una grande varietà di modi in cui esse creano valore per l'azienda e per i suoi consumatori, aiutando ad elaborare o ricordare informazioni a differenziare la marca, a stimolare una motivazione di acquisto, a creare atteggiamenti e sentimenti favorevoli a costituire una base di riferimento per eventuali estensioni.

---

<sup>94</sup> COZZI G., MOLINARI M., *L'immagine di marca. Come costruirla, come gestirla, come modificarla*, in, "Economia e Dritto del Terziario", n. 2, 1990.

<sup>95</sup> AAKER D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

<sup>96</sup> CHEN A.C., *Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand, association and brand equity*, in, *Journal of Product & Brand Management*, vol.10,2001.

## 1.6. Le relazioni esterne.

L'aumento della complessità competitiva ha incrementato l'importanza delle relazioni che l'impresa riesce a stabilire con i soggetti esterni. La crescente rilevanza degli *stakeholders* deriva dal riconoscimento, da parte delle aziende, del bisogno di interazioni esterne per fornire maggiore valore ai consumatori. Il valore della marca viene così a dipendere anche dalla capacità dell'impresa di instaurare rapporti proficui con una serie di soggetti terzi, portatori di conoscenze che non sono facilmente riproducibili in azienda.

Fanno parte di queste relazioni non solo gli accordi tra imprese (AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E., 2003), ma anche i rapporti, di crescente intensità, con il mondo della distribuzione, la comunità scientifica e quella finanziaria.

Gli accordi tra imprese produttrici offrono l'occasione per entrare in nuovi mercati, in cui estendere l'efficacia del proprio *brand*; tra queste relazioni, assumono particolare importanza quelle per la condivisione di know-how, le alleanze strategiche e gli accordi di cobranding.

Tramite i rapporti con la distribuzione, l'impresa può avere accesso a dati "scanner" sui consumi, a indicazioni sulla risposta dei consumatori alle proprie offerte promozionali e instaurare una fattiva collaborazione in ordine alle proprie strategie di vendita.

Ma oggi si intensificano anche le relazioni con le comunità scientifiche e finanziarie. Si assiste, infatti, ad una sempre più stretta collaborazione tra imprese, università e centri di ricerca: in non poche occasioni, ciò ha consentito alle aziende di immettere sul mercato dei prodotti nuovi, in modo più veloce rispetto ai concorrenti.

Anche lo scambio di relazioni con le banche è in aumento: questo tipo di collaborazione può indurre una maggiore flessibilità, da parte degli istituti di credito nel finanziamento d'impresa. Una banca che ha a disposizione dati reali sulle attività dell'azienda può consentirle di perseguire con maggior tranquillità (e minori costi) una strategia di lungo termine.

Riassumendo i concetti fin qui esposti, emerge chiaramente come l'affermazione, del *brand* sia sempre più ancorata alla capacità di interagire con soggetti portatori di

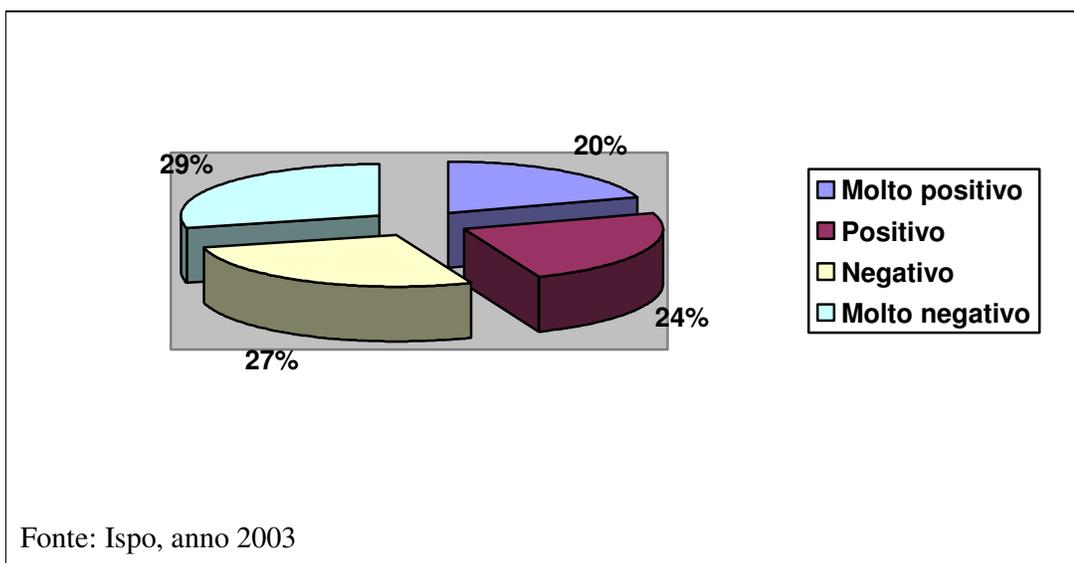
competenze diverse. La *brand equity* è il frutto dell'accumulo di risorse in seno all'azienda: le relazioni esterne sono un modo per acquisire queste risorse in modo più rapido ed agevole. Non sviluppare queste relazioni può far perdere all'impresa un'importante occasione di crescita.

### 1.7. La dimensione etica.

Nell'odierna concezione del *branding*, assume una crescente considerazione la dimensione etica della marca. Ciò vuol dire che l'impresa deve continuare a perseguire i propri interessi e massimizzare la sua efficienza, ma nel rispetto di regole nuove, imposte da consumatori che hanno sviluppato, negli ultimi anni, una forte sensibilità alla responsabilità sociale dell'impresa.

Come evidenzia la figura 2.1, la maggioranza (56%) dei consumatori considera in modo negativo o molto negativo il ruolo svolto dalle aziende nel sociale. Allo stesso tempo campione è stato poi chiesto di esprimere l'importanza attribuita all'assunzione di responsabilità da parte delle imprese in una scala da 1 a 10: il punteggio medio (poco più di 8) è risultato estremamente elevato.

**Fig. 2.1 Il giudizio sul ruolo sociale delle aziende**



Di fronte a questi dati, appare indispensabile per le imprese ampliare l'area della responsabilità sociale.

La marca ora non deve render conto soltanto alla proprietà (imprenditori, finanziatori, investitori), ma sviluppare una sensibilità più ampia nei confronti della collettività. Appare così fondamentale l'esigenza di estendere il tradizionale concetto consumatore in una accezione più ampia, che comprenda anche l'idea di individuo, cittadino e abitante del pianeta.

Ma che cosa significa, per una marca, comportarsi in maniera etica? Nella tabella 2.2 sono presentate le principali richieste dei consumatori verso le imprese.

**Tab.. 2.2 Gli impegni di una marca etica**

Garantire la qualità dei prodotti-----	38 %
Operare con la massima trasparenza verso il consumatore-----	37 %
Rispettare i lavoratori-----	34%
Tutelare l'ambiente -----	30%
Vendere i prodotti ad un prezzo equo-----	28%
Operare nel rispetto delle regole e delle leggi -----	20%
Impegnarsi nella difesa delle categorie deboli-----	15%

**Fonte: Fabris, Minestrone, (2005)**

Come si evince dalla tabella 2.2 il giudizio complessivo nei confronti del brand è connotato da un'inedita attenzione a dimensioni del prodotto (o della marca) che prescindono dalla mera fruizione; dimensioni che riguardano aree sinora inesplorate, ma che si rivelano, ad un tratto, determinanti per indirizzare la scelta d'acquisto. I consumatori hanno iniziato a comprendere il grande potere (tramite le scelte di acquisto) che essi possono esercitare sulle imprese.

**Fig. 2.3 Motivi che hanno dissuaso dall'acquisto di una marca o di un prodotto**

Non offriva quello che prometteva-----	39 %
Era una copia di una marca più originale-----	25 %
Non rispettava i diritti umani-----	19%
Cercava troppo di essere un simbolo di prestigio-----	18%
Era di una multinazionale che sfrutta i lavoratori-----	16%
Era una marca poco sensibile all'ambiente-----	13%
Testava i suoi prodotti sugli animali-----	12%
Faceva una pubblicità maschilista o irritante-----	10%

**Fonte: Fabris, Minestrone, (2005)**

Lo spettro di un boicottaggio del consumo verso le imprese più compromesse in tema etico è un rischio reale: alcune analisi (come quella in tabella 2.3) dimostrano che le motivazioni etiche sono sempre di più alla base della disaffezione e dell'abbandono della marca.

In questo grafico possiamo notare come, tra i principali motivi che hanno dissuaso un consumatore dall'acquisto di una marca, ben cinque hanno una matrice etica.

La conseguenza di queste analisi è una progressiva attenzione dedicata delle aziende ai temi della responsabilità sociale.

Ma il cammino verso un *marketing* etico è impegnativo sotto molti punti di vista: in primo luogo, esso richiede l'investimento di ingenti risorse economiche. Ma la vera difficoltà è rappresentata dalla necessità che i comportamenti della marca divengano del tutto coerenti con i nuovi impegni presi. Perché ciò avvenga, la svolta deve essere fortemente condivisa in azienda e solidamente compenetrata nella cultura aziendale.

Sintetizzando quanto fin qui detto sul tema della brand equity, emerge una tendenza verso un parziale mutamento dei meccanismi di generazione del valore. Ferma restando l'imprevedibilità delle dimensioni "interne", assumono sempre maggiore spessore le dimensioni che collegano l'impresa agli *stakeholders* e alla collettività.

## **2. Le strategie interne ed esterne per l'alimentazione della marca.**

Negli ultimi anni, la marca è stata oggetto di frequenti transazioni interaziendali: sono infatti significativamente aumentati sia gli accordi tra imprese per la condivisione del marchio, sia le operazioni di acquisizione e fusione, finalizzate all'appropriazione di *brand* affermati.

Nel momento in cui un'impresa vuole alimentare la marca, si trova di fronte ad una scelta: percorrere la via "interna", cioè l'incremento graduale di risorse di fiducia attorno al proprio *brand*, oppure quella "esterna", rappresentata dalla duplice possibilità di condividere il marchio o acquisirlo da terzi.

Le strategie di sviluppo esterno della marca costituiscono il momento iniziale di una più ampia strategia di crescita aziendale: l'impresa che entra in possesso di questa risorsa intende, cioè, trasferire su di essa le proprie competenze al fine di accrescerne il potenziale generativo.

Nell'analisi che precede la scelta del percorso strategico (alimentazione interna e esterna) da seguire, le aziende devono ponderare alcuni elementi che determineranno la convenienza o meno delle diverse soluzioni.

Innanzitutto, bisogna considerare la solidità di eventuali barriere all'entrata di carattere commerciale: in mercati molto differenziati è difficile superare tali barriere con un nuovo marchio. Potrebbero risultare troppo alti gli investimenti richiesti e, soprattutto, potrebbero essere troppo rilevanti i rischi di insuccesso connessi ad una strategia interna. L'acquisizione di un marchio già noto ed affermato comporta un più agevole superamento di detti ostacoli.

Il fattore tempo è un altro importante elemento di valutazione delle alternative. Le opportunità di successo di una strategia di alimentazione potrebbero essere vincolate alla rapidità con cui si entra nello scenario competitivo: l'accumulazione delle competenze necessarie in una strategia interna richiede, solitamente, tempi non brevi. Se il tempo risulta un fattore chiave per il settore competitivo prescelto, la strategia di acquisizione sarà la più indicata.

Il potenziale di apprendimento, invece, è legato alla capacità delle risorse chiave della marca di produrre ulteriore crescita, mediante lo sfruttamento delle competenze accumulate nel tempo. Nell'ipotesi di acquisizione della marca, l'impatto di quest'ultima sul patrimonio di conoscenza aziendale può risultare ridotto, specialmente quando viene rilevato l'intero complesso aziendale e non si riesce ad integrare effettivamente i due organismi. Preferibili in tal senso appaiono le vie della strategia interna o della condivisione del *brand*.

Il grado di controllo fa, invece, riferimento al dominio che l'impresa può esercitare sul patrimonio di risorse che fanno capo alla marca. La generazione interna e l'acquisizione del *brand* permettono, a tal proposito, un elevato controllo di queste risorse. Al contrario, le strategie di condivisione della marca sono spesso connotate da

uno squilibrio: frequente è il rischio che il concedente del segno distintivo conservi una dominanza assoluta sul concessionario.

Avviene spesso, in questo caso, che il concessionario si ritrovi a fornire un contributo economico sproporzionato rispetto ai benefici ottenuti dall'accordo. Nel proseguo del capitolo verranno accennate le peculiarità di alcune strategie di alimentazione della marca.

## **2.1 La condivisione della marca.**

In prima analisi, condividere il brand significa concedere (o acquisire) il diritto allo sfruttamento dello stesso in cambio di una controprestazione.

La decisione di condividere con un soggetto esterno la marca appartenente a quest'ultimo viene di solito adottata in due casi: qualora risulti proibitivo sviluppare autonomamente una marca di successo (il più delle volte perché non si dispone delle necessarie competenze), oppure quando una marca non sia acquisibile a condizioni di costo e di rischio adeguate alle esigenze dell'impresa. Diversi sono i contratti che hanno come oggetto la condivisione della marca: nelle pagine seguenti si cercherà di esaminarne alcuni, indicando sommariamente gli attributi caratterizzanti il diverso contributo di questi accordi alla generazione della *brand equity*.

Il più diffuso di questi contratti è certamente il franchising: si tratta di un accordo di collaborazione che vede, da una parte, un'azienda con una formula commerciale consolidata e, dall'altra, una società o una persona fisica che aderisce a questa formula.

L'azienda affiliante (*franchisor*) concede all'affiliato (*franchisee*), in genere un rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi, utilizzando l'insegna dell'affiliante, e l'assistenza tecnica e la consulenza sui metodi di lavoro. In cambio, il *franchisee* si impegna a rispettare gli standard stabiliti dal *franchisor* e a pagare una *royalty*.

Il vantaggio principale di questo accordo è dato dal fatto che il *franchisor* può espandere la propria rete commerciale, senza sopportare investimenti diretti, mentre l'affiliato ha la possibilità di sviluppare la propria attività, avvalendosi di marchi, brevetti e segni distintivi già affermati.

Nella prospettiva della brand equity, diversi sono i modi con cui il franchising contribuisce alla creazione del valore.

Innanzitutto, l'impresa affiliante si assicura un canale distributivo rigidamente controllato, attraverso il quale può influenzare positivamente le percezioni del consumatore: in questo processo di rafforzamento della *brand image*, gioca un ruolo decisivo anche la qualità e l'accoglienza del punto vendita.

Anche la fedeltà alla marca risulta tutelata, grazie alla relazione diretta che il *franchisee* intrattiene con il consumatore finale.

L'affiliato rappresenta, inoltre, un importante centro di raccolta di informazioni sulla clientela finale, nonché un utile mezzo per espandere ulteriormente la notorietà del marchio.

Le considerazioni fatte in riferimento all'impresa affiliante valgono in maniera pressoché simmetrica anche per la *brand equity* del *franchisee*: vendere prodotti garantiti da un marchio affermato su larga scala esercita evidenti effetti positivi sugli elementi che compongono il valore della marca.

Un contratto simile al precedente è quello di licenza; esso ha per oggetto la cessione, al titolare (licenziante) ad un altro soggetto (licenziatario), del diritto d'uso di un marchio, di un brevetto o di un nome; la cessione del marchio avviene nei confronti di un'impresa che opera nel medesimo settore di attività (accordo di tipo orizzontale). Il contratto di licenza ha, quindi, un oggetto simile a quello di *franchising* ma una portata minore: l'oggetto della transazione è solitamente costituito dai soli segni distintivi e non comprende quei servizi complementari che l'affiliante fornisce, di norma, nel *franchising*.

Il contratto di *Licensing*, ha costituito, sovente, il primo passo di una strategia di ingresso nei mercati internazionali.

Gli effetti dell'accordo nella generazione della *brand equity* sono simili a quelli del contratto di *franchising*. L'unica peculiarità ulteriore da segnalare, legata peraltro al processo di internazionalizzazione, riguarda l'effetto dell'accordo sull'immagine: il risultato del contratto è infatti l'affermazione di un'immagine sopranazionale, la quale si riflette positivamente su tutte le altre dimensioni della *brand equity*.

Il contratto di *merchandising*, infine, consiste nella concessione della licenza d'uso del marchio a imprese che operano in settori diversi dal proprio. I casi di più frequente applicazione di questo contratto sono relativi alla licenza d'uso concessa dalle griffe di moda, dalle case di produzione cinematografica e dalle società di calcio per prodotti afferenti ad ambiti competitivi completamente diversi.

L'effetto principale sulla *brand equity* è quello del rafforzamento della *brand image* e della notorietà, realizzato attraverso l'estensione in nuovi settori competitivi.

## **2.2. L'acquisizione del marchio.**

Con l'acquisizione del marchio, un'impresa ottiene il pieno controllo dello stesso. Talvolta, l'acquisizione segue cronologicamente gli accordi di visione esaminati in precedenza: molte imprese preferiscono, infatti, affrontare una strategia graduale di sviluppo della marca. Mentre vigono i succitati accordi, l'azienda ha così il modo di valutare la convenienza o meno dell'operazione da una posizione privilegiata.

Il trasferimento del *brand*, abitualmente, avviene contestualmente al passaggio di tutto il complesso aziendale; in altri casi, mediante l'acquisto del solo marchio.

L'acquisizione di una marca è il modo più rapido (spesso l'unico) per raggiungere determinati obiettivi strategici, quali l'incremento della quota di mercato, la realizzazione di un processo di diversificazione e, non ultimo, il tentativo di impedire il rafforzamento di un concorrente. Nell'ottica del presente lavoro, però, l'acquisizione è intesa soprattutto come un modo per accrescere le risorse generative della *brand equity*.

Acquisire il know-how dell'impresa-obiettivo significa aumentare la capacità di produzione delle risorse. Gli insuccessi nelle strategie di questo tipo sono, per lo più, da addebitare alle difficoltà connesse all'integrazione tra i due organismi: in molti casi, infatti, il marchio viene "fagocitato" dall'acquirente, che impone all'impresa acquisita modelli culturali e gestionali i quali, alla lunga, ne sviliscono l'identità, con conseguente erosione di valore del *brand*.

### 2.3. La brand extension: tra vantaggi e patologie.

Nella maggior parte dei mercati lo sviluppo di nuove offerte è un'attività alla quale le aziende dedicano crescenti risorse: lo chiedono i consumatori<sup>97</sup>, con variazioni continue delle loro preferenze e con atteggiamenti differenziati di consumo; lo impone il sistema competitivo, che genera una risposta sempre più veloce ed efficace alle proposte di imprese concorrenti; lo suggeriscono i processi tecnologici, che consentono la formulazione di offerte via più funzionali.

L'innovazione di un prodotto non segue un percorso rigido facendo sì che un prodotto di successo possa nascere dall'intuizione di un imprenditore o di un manager o provenire da accurati studi di mercato sulle preferenze e i bisogni dei consumatori<sup>98</sup>.

I principali fattori che influenzano un'azienda nel processo di sviluppo di innovazione sono il concetto del ciclo di vita di un prodotto e la curva di adozione di un nuovo prodotto.

Forma e durata del ciclo di vita di un prodotto vanno reinterpretati di volta in volta, poiché non esiste una curva capace di descrivere l'andamento di tutti i prodotti; tuttavia, rimane inalterata la sua validità concettuale e la sua funzione, che è soprattutto quella di facilitare la comprensione dello sviluppo futuro della domanda.

La curva del ciclo di vita è un modello che descrive il modo in cui evolve l'accettazione di un prodotto da parte dei consumatori e, quindi, come si modifica la domanda nel tempo<sup>99</sup>. Solitamente, essa viene rappresentata da una curva a forma di esse (curva logistica, fig. 3.1), scomponibile in quattro fasi: l'introduzione, lo sviluppo, la maturità e il declino. La dinamica evolutiva della domanda può essere associata allo specifico prodotto di un'impresa a un brand o ad una categoria di prodotti<sup>100</sup>.

---

<sup>97</sup> FREY M., *Economia e gestione dell'innovazione aziendale*, Cedam, Padova, 2001.

<sup>98</sup> GUADRI L., VICARI S., FIOCCA R., *Marketing*, Mc Graw-Hill, Milano, 1999.

<sup>99</sup> WIND Y.J., *Product policy: concepts, methods and strategy*, Addison Wesley, 1982.

<sup>100</sup> Una categoria identifica un insieme di prodotti concorrenti accomunati dalla stessa funzione d'uso.

I cicli di vita dei prodotti sono tendenzialmente sempre più corti e vincono sul mercato quelle aziende che uniscono la capacità di generare nuovi concept con un time to market eccellente, non solo in termini di velocità, ma anche di individuazione dei tempi più appropriati per il lancio, evitando di arrivare troppo tardi sul mercato.

Anche il ciclo di vita di un brand può avere una durata molto variabile, diretta conseguenza sia del successo dei singoli prodotti che convivono sotto il suo ombrello, sia degli investimenti in comunicazione che vengono fatti per sostenerlo e mantenerne alto il valore sul mercato: oltre alla pubblicità, anche e soprattutto, le attività di pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni.

Invece essendo espressione della domanda complessiva, il ciclo di vita della categoria tende ad avere un andamento più appiattito e una durata maggiore rispetto a quella dei singoli prodotti che la compongono.

Una gestione strategica del ciclo di vita richiede particolari abilità, anche perché sono numerosi i fattori che lo influenzano, alcuni di tipo endogeno, cioè manovrabili dall'azienda, altri esogeni e quindi al di fuori del suo controllo.

Le variabili da tenere in considerazione sono, le modificazioni negli atteggiamenti dei consumatori e la pressione di marketing, cioè l'intensità con cui le imprese attirano i consumatori<sup>101</sup>.

La decisione di rinnovare l'offerta può nascere dal confronto tra ciclo di vita del prodotto e ciclo di vita della categoria, in particolare quando l'andamento delle proprie vendite da segni di maturità (o declino) a fronte di una categoria ancora in espansione (o in fase di maturità).

---

<sup>101</sup> URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design e marketing dei nuovi prodotti*, Isedi, Torino, 1997.

Per poter essere utilizzato come strumento di effettiva diagnosi e di previsione, il modello del ciclo di vita deve consentire di:

- Stabilire quale è la posizione attuale del prodotto lungo la curva;
- Capire il momento in cui esso transita da una fase all'altra.

E' evidente che non tutti i potenziali clienti hanno lo stesso atteggiamento di fronte all'innovazione. Numerosi studi sulla diffusione dei nuovi prodotti<sup>102</sup> hanno individuato cinque categorie di clienti, che si distribuiscono secondo una curva gaussiana (Fig. 3.2) e che manifestano caratteristiche sostanzialmente diverse in termini di comportamento e motivazione d'acquisto. In particolare si parla di<sup>103</sup>:

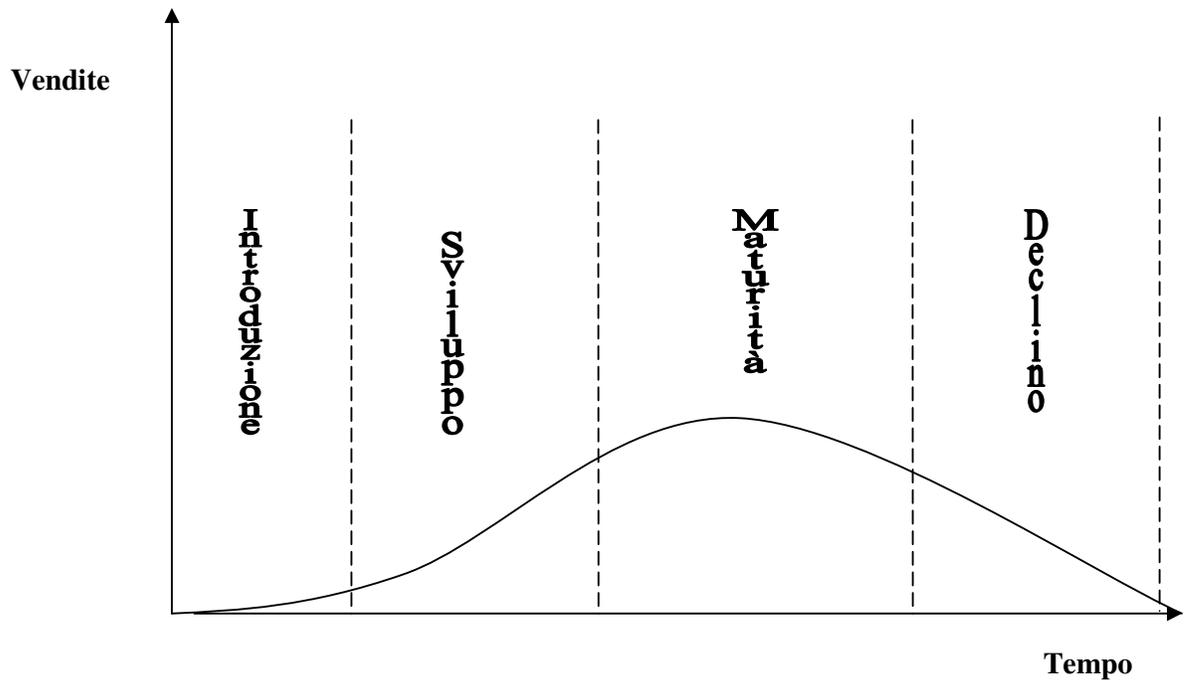
- innovatori, quei consumatori caratterizzati da una forte curiosità per le innovazioni .
- pionieri, coloro che si dimostrano attenti non tanto al contenuto innovativo del prodotto, ma soprattutto al risvolto pratico del suo utilizzo.
- maggioranza anticipatrice, quei consumatori che rifiutano di sperimentare subito il nuovo prodotto e, pur non negando a priori i benefici ne usufruiscono solo quando sono convinti che le sue caratteristiche sono state perfezionate.
- maggioranza ritardataria, segue a breve distanza di tempo gli anticipatori, è attenta al prezzo e alle condizioni di pagamento, dà particolare importanza alla marca in quanto garanzia di qualità.
- ritardatari, consumatori che si avvicinano ai nuovi prodotti quando non ci sono più incognite (o quasi) perché è del tutto collaudato. Danno molta importanza alla marca e alla facilità d'uso, esigono prezzi bassi.

---

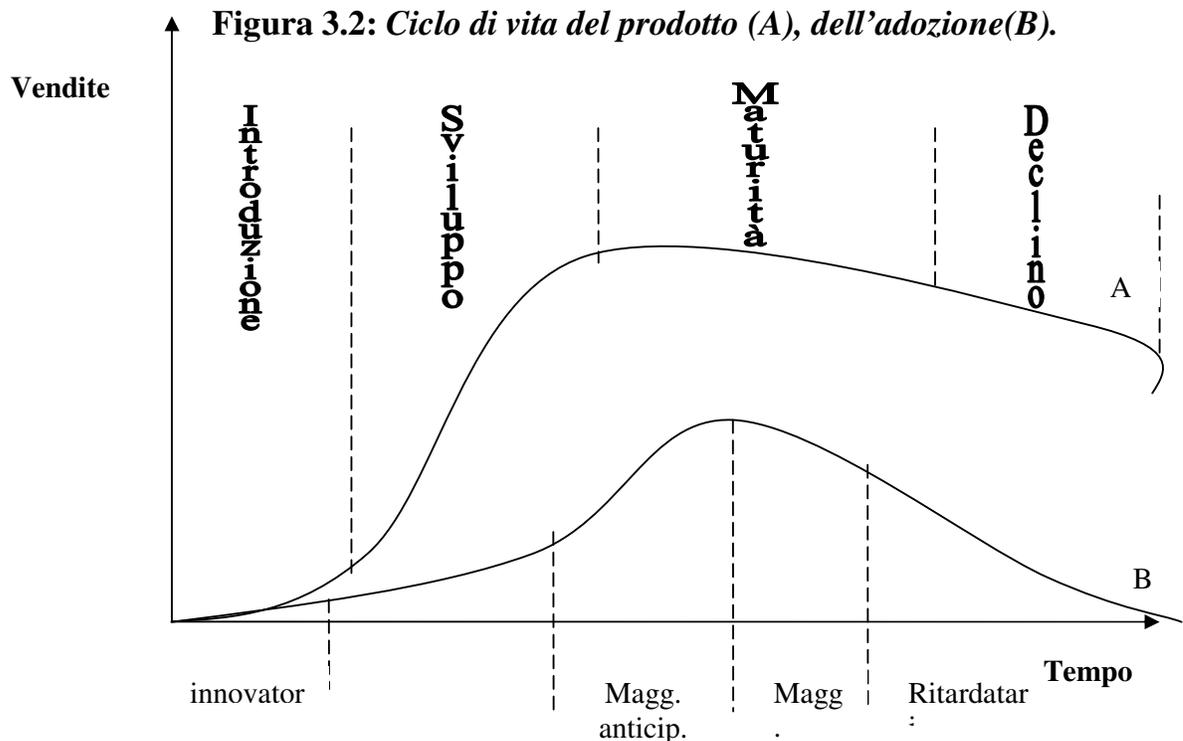
<sup>102</sup> ROGERS E.M., *The diffusion of Innovation*, The Free Press, New York, 1983.

<sup>103</sup> PRATESI C.A., MATTIA G., *Piano marketing dei nuovi prodotti*, Milano, Mc Graw-Hill, 2002.

**Figura 3.1: *Ciclo di vita del prodotto***



Fonte: WIND Y.J., *Product policy: concepts, methods and strategy*, Addison Wesley, 1982.



Fonte: CHERUBINI S., EMINENTE G., *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1997.

L'attività di sviluppo di nuovi prodotti costituisce in molti settori e per molte imprese una delle principali fonti di vantaggio competitivo. E', infatti con tale attività che dovrebbe concretizzarsi la capacità innovativa dell'impresa<sup>104</sup>.

Le decisioni inerenti ai nuovi prodotti pongono all'azienda notevoli problemi organizzativi. Il concetto di prodotto "nuovo" è da intendere in senso estensivo in quanto comprende, oltre alla formazione di prodotti veramente originali, anche l'imitazione di prodotti già presentati al mercato dai concorrenti.

Da un punto di vista aziendale l'innovazione di prodotto comporta che tra marketing, ricerca e sviluppo debbano essere approfondite relazioni estremamente intense e continue. Infatti, mentre il marketing identifica e valuta i bisogni del clienti, la R&S formula un'autonoma attività di ricerca, ed entrambe lavorano insieme

<sup>104</sup> CASTALDO S. VERONAG., *Lo sviluppo di nuovi prodotti*, Egea, Milano, 1998.

consentendo all'impresa di sviluppare prodotti in grado di fornire i benefici desiderati dai clienti potenziali<sup>105</sup>.

Un argomento interessante è costituito dall'analisi degli effetti dell'introduzione dei nuovi prodotti sui prodotti già esistenti.

Sotto questo profilo sono possibili le seguenti situazioni<sup>106</sup>:

I nuovi prodotti sostituiscono i vecchi; in questo caso nel valutare la convenienza dell'introduzione dei nuovi prodotti occorre tener presente, come posta negativa, le conseguenze che derivano dall'eliminazione dei vecchi. Si parla in questo caso di un fenomeno di "cannibalismo"<sup>107</sup>, che alcune volte può essere prevedibile e quindi considerato nei calcoli di convenienza, altre, invece, può essere incerto e quindi le sue conseguenze negative molto difficili da valutare a priori.

I nuovi prodotti integrano i vecchi cioè sono complementari rispetto a quelli già esistenti; in questo caso l'intera linea di prodotti ne può uscire rafforzata e particolarmente positive possono essere le conseguenze di ciò sul piano commerciale (rafforzamento dell'immagine di marca, maggiore sfruttamento dei costi fissi, migliori opportunità per i venditori, ecc.).

I nuovi prodotti si affiancano ai vecchi, ma senza integrarli. I vantaggi in questo caso sono meno rilevanti, poiché non si verificano quei fenomeni di complementarietà, notevoli specialmente sul piano distributivo; il nuovo prodotto esige quindi, in qualche misura di una propria organizzazione di vendita, distinti sforzi promozionali, ecc.

I fattori più ricorrenti nel caso di successo dei nuovi prodotti riguardano in particolare la capacità del prodotto di soddisfare le esigenze dei cliente, la coerenza del nuovo prodotto e la forza della marca, e un'adeguata realizzazione del prodotto che sottintende l'esistenza di un'effettiva superiorità del nuovo prodotto. Tra i fattori di insuccesso di ricorrente si considera il prezzo troppo elevato rispetto alla concorrenza, il mercato altamente competitivo, l'elevato dinamismo del mercato che se da un lato

---

<sup>105</sup> URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design and Marketing of New Product*, Prentice Hall, 1997.

<sup>106</sup> GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999.

<sup>107</sup> Il fenomeno della "cannibalizzazione" avviene quando vi è una sottrazione di fatturato a un prodotto da parte di un'altro della stessa azienda.

agevola la domanda ad accettare le innovazioni, dall'altro rende più arduo per il nuovo prodotto la sua "emersione"<sup>108</sup>.

La marca rappresenta come più volte è stato ribadito l'elemento maggiormente qualificante dell'intangibilità associata al prodotto e, sempre più spesso, la sua componente di maggior valore economico<sup>109</sup>. Infatti alla marca sono associate una pluralità di funzioni e vantaggi che usati congiuntamente possono permettere un migliore e adeguato avvicinamento del prodotto alle esigenze di mercato. Questo potrebbe accadere per la sensibilità alla marca dei consumatori, che si riscontra quando lo stesso cambia la sua scelta a seconda che il prodotto sia o meno di marca o in base alla natura della stessa. Si tratta di comprendere quale peso assuma per il consumatore l'esistenza della marca associata ad un certo tipo di prodotto e in quale misura la marca sia in grado di modificare e di orientare la sua scelta. Se ne desume che la sensibilità di marca e il punto di avvio della politica di branding<sup>110</sup>.

Parallelamente a tale concetto di sensibilità va analizzato quello di fedeltà alla marca che a differenza della sensibilità che rappresenta una variabile psicologica, in quanto si riferisce al processo decisionale del consumatore che precede l'acquisto, la fedeltà è una variabile comportamentale e la si misura esaminando la natura dei riacquisti ripetuti nel tempo.

L'analisi congiunta<sup>111</sup> della sensibilità e della fedeltà alla marca consente di individuare quattro tipologie di relazioni consumatore/prodotto.

Il primo quadrante ( Forte sensibilità, Forte fedeltà ) individua i consumatori la cui fedeltà è autentica, internazionale e basata su una forte sensibilità alla marca, e naturalmente in riferimento a questo tipo che le politiche di marca hanno un impatto e un valore superiore.

Il secondo quadrante ( Forte sensibilità e Bassa fedeltà) è quello del riacquisto non motivato della marca, il comportamento ripetitivo può essere determinato dalla

---

<sup>108</sup> LEVITT T. , *Innovative Imitation*, in "Harvard Business Review", sett.-ott 1996.

<sup>109</sup> COSTABILE M., *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, 1996.

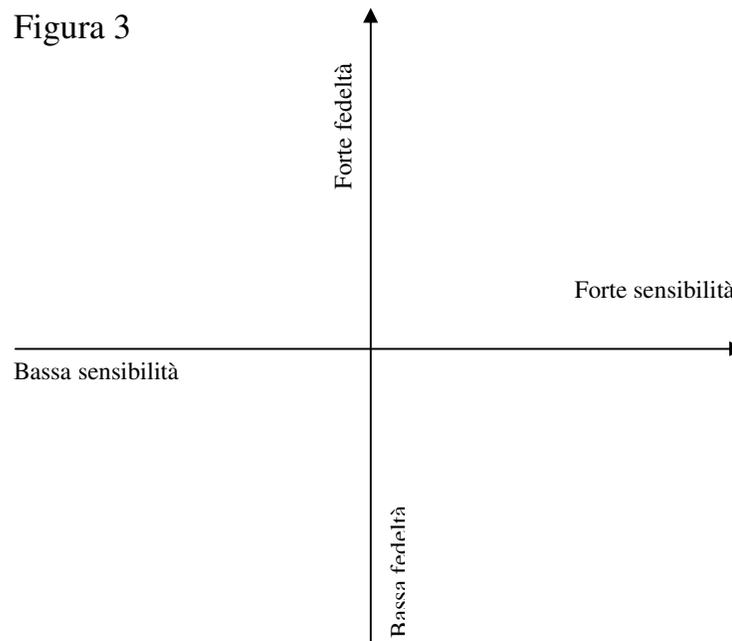
<sup>110</sup> URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design e marketing dei nuovi prodotti*, Isedi, Torino, 1997.

<sup>111</sup> KARFERER J.N.THOENIG J.C., *La marca, motore della competitività delle imprese e della crescita economica*, Guerinu, Milano, 1991.

soddisfazione del prodotto utilizzato (indipendente dalla marca), dalla maggiore importanza delle caratteristiche tecnico-funzionali su quelle immateriali e simboliche.

Il terzo quadrante (Bassa fedeltà, Bassa sensibilità) è quello che caratterizza una forte discontinuità nelle marche acquistate, il consumatore ritiene la marca ininfluyente e acquista marche differenti.

Figura 3



Fonte: KAPFERER J.N., THOENING J.C., La marca, Guerini ,Milano, 1991, p. 91.

Infine l'ultimo quadrante (Bassa sensibilità. Forte fedeltà ) è quello della sensibilità non esclusiva benché scarsamente fedele a una marca, il consumatore la valuta e le attribuisce importanza, in tal caso il consumatore prende in considerazione un gruppo di marche differenti e distribuisce i suoi acquisti tra

queste. Politiche di *branding* ***Quando un'impresa sceglie di introdurre nel mercato un nuovo prodotto ha a disposizione tre principali scelte di branding***<sup>112</sup>:

Sviluppare una nuova marca di prodotto,

Utilizzare una combinazione di una marca esistente e una nuova marca (subbranding).

Associare il prodotto a una marca esistente,

ciascuna delle strategie di branding presenta specifici vantaggi e svantaggi, che vanno analizzati in relazione agli obiettivi dell'impresa e alle caratteristiche del prodotto e del mercato.

### **Il lancio di una nuova marca**

La scelta di lanciare una marca di prodotto o di linea indipendente consente di identificare per ciascuna marca un posizionamento distintivo, definito in modo flessibile in relazione alle caratteristiche specifiche dell'offerta e senza condizionamenti legati all'esigenza di coerenza di immagine con le altre marche in portafoglio<sup>113</sup>. Così il posizionamento di una marca può essere definito in modo specifico in relazione al value proposition<sup>114</sup> del target di riferimento, dominando singole nicchie di mercato.

Oltre alla possibilità di posizionare l'offerta in relazione ai benefici ricercati da uno specifico segmento, la scelta di lanciare una nuova marca può essere giustificata dalle seguenti motivazioni<sup>115</sup>:

la nuova marca ha la possibilità di dominare una categoria di prodotto in quanto fondata su un beneficio funzionale rilevante per il mercato di riferimento. Il lancio di un nuovo brand può consentire infatti di sviluppare un'associazione chiave nell'ambito della classe di prodotto, ad esempio utilizzando un nome che rifletta tale beneficio;

il nuovo prodotto introduce un'innovazione significativa dal punto di vista tecnologico o funzionale, che può essere segnalata in modo più efficace attraverso una

---

<sup>112</sup> KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Second Edition), Prentice-Hall, 2003, 575.

specifica marca. Quando l'innovazione crea una classe di prodotti, il consumatore tende ad identificare il nuovo prodotto con la marca, che diviene l'archetipo della categoria.

la marca consente di colpire un nuovo segmento di consumatori, incompatibile con l'attuale mercato di riferimento della marca ( si tratta ad esempio della logica che guida lo sviluppo delle seconde linee nel mercato del lusso)<sup>116</sup>;

il mercato ha raggiunto un livello di maturità tale che, l'impresa per aumentare la propria copertura, si rivolge allo stesso segmento con più marche, in modo da attivare a proprio vantaggio la ricerca di varietà dei consumatori;

la nuova marca evita un'associazione negativa a quella di origine (nell'ipotesi ad esempio di estensione di linea verso segmenti di mercato più bassi);

la nuova marca consente di evitare o minimizzare conflitti di canale;

l'ingresso in una nuova categoria di prodotti avviene attraverso processi di acquisizione e fusione di marche che presentano un capitale di immagine e notorietà tale da giustificare l'inserimento in portafoglio come brand indipendenti.

La scelta di creare un portafoglio di brand indipendenti presenta, tuttavia, un insieme di svantaggi<sup>117</sup>: in primo luogo non consente di godere di economie di scala e sinergie che si possono sviluppare nella gestione di una marca in più aree di business, in secondo luogo non consente di sfruttare al massimo le potenzialità della marca, che è spesso limitata a un determinato range di prodotti ed infine, comporta un forte investimento di risorse, con il rischio di polverizzazione tra le diverse marche senza raggiungere risultati significativi.

---

<sup>113</sup> Arnold D., *Manuale del brand management: come "fare marca" in un mondo sempre più competitivo*, Franco Angeli, Milano, 1998.

<sup>114</sup> Si intende tale, l'affermazione di valore e può far riferimento sia a benefici funzionali che a benefici di tipo emotivo o di autoespressione.

<sup>115</sup> AAKER D., JOACHIMSTHALER E., *Brand Leadership*, FrancoAngeli, 2000.

<sup>116</sup> SEMPRINI A., *La marca: dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Milano, Lupetti, 1996.

<sup>117</sup> NILSON T.H., *Competitive Branding: Winning in the Market Place With Value-Added Brands*, Wiley, Chichester, 1999.

## La strategia di *subbranding*<sup>118</sup>

La seconda alternativa è rappresentata dal lancio di una subbrand, che consente di mediare l'esigenza di attribuire al nuovo prodotto un posizionamento distintivo e quella di razionalizzazione del portafoglio che induce allo sviluppo di marche ombrello sempre più estese.

La strategia di subbranding consiste nell'identificare un nuovo prodotto con una marca esistente, definita master brand, di livello corporate o family, associata a una marca nuova di livello inferiore nella gerarchia, che identifica uno specifico prodotto o versione del prodotto, sviluppata ad hoc<sup>119</sup>.

La strategia di subbranding è una scelta ibrida, che si colloca a metà tra lancio di una nuova marca e l'estensione, che garantisce all'impresa due benefici: attingere ad associazioni e atteggiamenti consolidati, relativi alla marca corporate o family, creando un forte collegamento con l'impresa o la marca ombrello<sup>120</sup> e, allo stesso tempo, garantisce un sufficiente grado di libertà per creare un posizionamento distintivo di prodotto.

In questo caso il collegamento con la marca di livello superiore è più forte rispetto alla strategia di endorsement<sup>121</sup> e la master brand gioca solitamente un ruolo chiave nel processo di acquisto. Di conseguenza, la subbrand ha maggiori possibilità di influenzare le associazioni alla master brand, costituendo così un'opportunità e al tempo stesso un rischio, ed è contestualmente maggiormente vincolata dall'immagine della master brand nella definizione della propria identità.

---

<sup>118</sup> MURPHY J. M., *Branding: la politica di marca*, McGraw-Hill, Milano, 1989.

<sup>119</sup> AAKER D. A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, 1996.

<sup>120</sup> La marca-ombrello è definita come l'unica marca, caratterizzata da un unico stile visivo, che viene utilizzata da un'azienda per gruppi di prodotti tra loro disomogenei. (GNECCHI F., RICOTTI P., *La reingegnerizzazione del portafoglio di marca*. Il caso Gruppo Coin).

<sup>121</sup> Anche nella strategia di *endorsement* il prodotto è identificato da un *brand name* composito, in cui la marca *endorser*, in genere *corporate*, fornisce un supporto di credibilità e garanzia a diversi prodotti identificati da marche indipendenti (*endorsed*) di gamma, di linea o di prodotto (es. Nutella Ferrero). La marca *endorsed*, a cui è assegnato il ruolo di identificare e differenziare il prodotto, gode di maggiore autonomia rispetto alla *subbrand* (KAPFERER J. N., *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London, 1997).

Lo sviluppo di una strategia di subbranding è legato in generale all'esigenza di declinare l'offerta su un nuovo segmento di mercato, ma può trovare anche giustificazioni differenti<sup>122</sup>, ad esempio:

Svolgere un ruolo guida nel processo d'acquisto, introducendo un insieme di associazioni rilevanti per i consumatori,

Ampliare la sfera semantica della master brand sviluppando nuove associazioni di attributi, benefici, valori, e tipologie di utilizzatori o semplicemente rinnovando la brand image,

Segnalare un'innovazione significativa di prodotto,

Estendere in modo indiretto una master brand, consentendo di ampliare l'offerta ad aree altrimenti incoerenti con l'immagine della marca di origine.

In alcuni casi la creazione di associazioni specifiche legate alla subbrand aiuta i consumatori e i distributori a comprendere le differenze tra prodotti e linee, rendendo più chiara la struttura e l'organizzazione dell'assortimento<sup>123</sup>.

La possibilità di far coesistere, da un lato, l'orientamento alla semplificazione e al consolidamento strutturale del portafoglio di marche realizzato attraverso lo sviluppo per estensione delle marche cardine e, dall'altro, la necessità di estendere la copertura di mercato indirizzandosi a diversi segmenti con lancio di nuovi brand, giustifica lo sviluppo di un'architettura di marca multilivello, sempre più spesso fondata su strategie di subbranding<sup>124</sup>.

## **Estensione di Marca**

Una terza strategia di branding che l'impresa può adottare per il lancio di un nuovo prodotto è l'estensione di marca.

---

<sup>122</sup> PETTIS C., *La marca per i prodotti tecnologici; come creare e utilizzare l'identità di marca per pubblicizzare, reclamizzare e vendere i prodotti della tecnologia*, Franco Angeli, Milano, 1996

<sup>123</sup> MILLER D., *Shopping, place and identity*, London, Routledge, 1998.

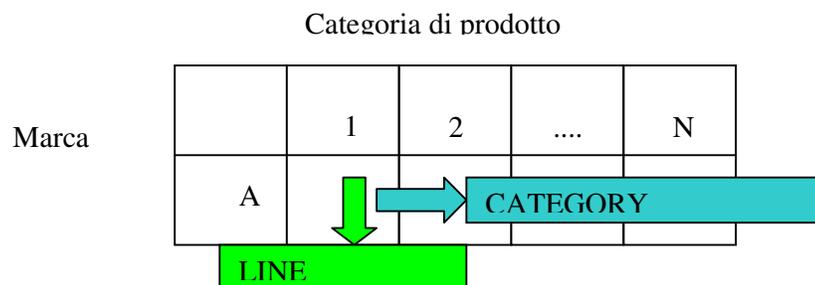
<sup>124</sup> SCHMITT B.H., SIMONSON A., *Marketing Aesthetics: the strategic management of brands, identity and image*, The Free Press, New York, 1999.

Keller definisce brand extension la scelta di associare ad un nuovo prodotto una marca esistente, definita, singolarmente o in combinazione con una marca, parent brand<sup>125</sup>.

L'estensione di marca può assumere due forme<sup>126</sup>:

Line extension, la marca è associata a nuovo prodotto indirizzato a nuovo segmento di mercato nell'ambito della stessa categoria di prodotto;

Category extension, la marca è utilizzata per entrare in nuova categoria di prodotto.



Rispetto al lancio di una nuova marca la brand extension permette di ridurre significativamente i costi di introduzione e di follow-up<sup>127</sup>, consentendo all'impresa di sfruttare il capitale di immagine e notorietà di una marca esistente nonché di sviluppare eventuali sinergie produttive, distributive e di comunicazione. *In primo luogo, l'estensione di marca consente di evitare i costi di sviluppo di una nuova marca, quali ad esempio ricerche di marketing, definizione di brand identità, sviluppo del brand name, design del logo, del packaging, dello slogan, dei simboli e degli altri elementi della marca*<sup>128</sup>.

<sup>125</sup> KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Second Edition), Prentice-Hall, 2003, 577.

<sup>126</sup> Busacca B. G., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, EGEA, Milano, 2000.

<sup>127</sup> Ciclo di attività successive ad un evento.

<sup>128</sup> STOBART P., *Brand power*, Macmillan, Basingstoke, 1994.

In secondo luogo, occorre considerare il risparmio dei costi indiretti, legati alle sinergie generate dall'estensione. Si è stimato che per effetto della maggiore efficienza pubblicitaria e di sinergie distributive, un'impresa può risparmiare dal 40 all'80% dei costi di lancio di un nuovo prodotto di largo consumo e godere di significative efficienze anche successivamente al lancio, come accade per la comunicazione di family brand che si riflette su tutti i prodotti associati alla marca<sup>129</sup>. L'utilizzo di packaging e labelling simili per l'estensione di marca può tradursi in minori costi di produzione e contestualmente dare maggiore visibilità alla gamma di prodotti nei punti vendita<sup>130</sup>.

Oltre a consentire un risparmio di costi diretti e indiretti, l'estensione di marca può facilitare l'accettazione del nuovo prodotto, riducendone il rischio di insuccesso, e allo stesso tempo generare un feedback positivo rispetto alla marca di origine o alla impresa nel suo complesso<sup>131</sup>.

L'accettazione del nuovo prodotto risulta favorita se l'innovazione è associata a una marca esistente; l'estensione di marca consente infatti di<sup>132</sup>:

Trasferire alcune associazioni che compongono l'immagine della marca di origine al nuovo prodotto;

Ridurre il rischio percepito dai consumatori nella prova del nuovo prodotto;

Aumentare la probabilità di adozione da parte dei distributori;

Aumentare l'efficacia dell'investimento in comunicazione.

I consumatori, nel caso in cui il contesto di estensione risulti compatibile e coerente con la sfera semantica della marca di origine, tendono a trarre un insieme di informazioni dalla marca di origine che concorrono a sviluppare un set di aspettative sulla performance del nuovo prodotto, fondate sulla conoscenza della marca. Maggiore

---

<sup>129</sup> BRIDGES S., KELLER K. L., SOOD S., *Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extension: the Role of Dominant Parent Brand Associations and Communications Strategies*, in *Journal of Advertising*, 29, n.4, 2000.

<sup>130</sup> APPIANO A., *Pubblicità, comunicazione, immagine*, Zanichelli, Milano, 1991

<sup>131</sup> BUSACCA B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale. Accumulazione, ampliamento, attivazione*. Egea Milano, 2000.

<sup>132</sup> KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Second Edition), Prentice-Hall, 2003, 577.

risulta essere la coerenza tra prodotto e costruito di significati della marca, maggiore sarà il trasferimento di associazioni dalla brand image all'immagine del nuovo prodotto<sup>133</sup>.

L'associazione di un nuovo prodotto ad una marca esistente consente inoltre di ridurre il rischio percepito nella prova. Nonostante una marca corporate o family possa risultare carente di specifiche associazioni a una determinata categorie di prodotto, la reputazione e la credibilità dell'impresa svolgono infatti una funzione di assicurazione per il consumatore. Per gli stessi motivi anche il distributore può essere più facilmente indotto ad adottare un'estensione di marca piuttosto che un nuovo prodotto lanciato con un nuovo brand<sup>134</sup>.

Un ulteriore vantaggio dell'estensione di marca è legato all'efficacia dell'investimento in comunicazione. La campagna di lancio del prodotto non dovrà infatti creare fiducia sia per la marca sia per il nuovo prodotto, ma dovrà concentrarsi su quest'ultimo. È infatti più semplice aggiungere un collegamento a una struttura di conoscenza già consolidata nella memoria del consumatore, piuttosto che creare la consapevolezza di marca e quindi il collegamento con il nuovo prodotto<sup>135</sup>.

È opportuno infine considerare che l'estensione di linea, permettendo ai consumatori di sperimentare la varietà di prodotto e rimanendo comunque fedeli alla marca, consente di prevenire la prova di prodotti concorrenti, laddove l'estensione di categoria favorisce l'adozione della marca in diversi contesti e situazioni d'uso<sup>136</sup>.

La strategia di brand extension può inoltre alimentare l'equity della marca di origine, qualora contribuisca a<sup>137</sup>:

Chiarire, rafforzare o ampliare la sfera semantica della marca di origine;

Aumentare la copertura di mercato e rivitalizzare le vendite della marca.

---

<sup>133</sup> WILEMAN A., JARY M., *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership*, New York University, New York, 1997.

<sup>134</sup> BOTTON, CEGARRA, FERRARI B., *Il nome della marca - Creazione e Strategia*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

<sup>135</sup> AAKER D.A., CARMON Z., "The Effectiveness of Brand Name Strategies at Creating Brand Recall", *Working Papere*, University of California at Berkeley, 1992.

<sup>136</sup> VICARI S. *Brand equity; il potenziale generativo della fiducia*, EGEA, Milano, 1995.

<sup>137</sup> VICARI S., *Risorse aziendali e funzionamento di impresa*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n.2., 1992.

Gli effetti positivi di retroazione dall'estensione alla marca di origine possono pertanto essere ricondotti a due categorie principali: da un lato, l'impatto che l'estensione produce sulla sfera semantica della marca e, dall'altro, gli effetti economici prodotti in termini di copertura di mercato e di volume di vendita.

In alcuni casi l'estensione concorre a rafforzare l'immagine della marca di origine, consolidando o migliorando un'associazione esistente, rafforzando i valori chiave della marca o la credibilità dell'impresa, definendo la tipologia di mercati in cui compete e quindi il significato della marca, aggiungendo nuove associazioni<sup>138</sup>. Ripensare il significato del prodotto, astruendo i benefici e i valori sottostanti agli attributi e agli aspetti tangibili, consente di identificare nuove opportunità di sviluppo e adeguate azioni di marketing<sup>139</sup>.

Per alcune marche l'astrazione o l'ampliamento della sfera semantica rappresenta l'unica strada attraverso cui espandere le vendite, passando da una specifica categoria di prodotto a un portafoglio di prodotti che risponde ad un più ampio set di bisogni.

In altri casi l'ingresso in una determinata categoria di prodotto fornisce le basi per estensioni successive, creando una contiguità di significati che consente di sviluppare la marca su mercati anche molto differenti rispetto al mercato di origine.

Per quanto riguarda gli effetti sulle vendite uno dei vantaggi principali dell'estensione, in particolare con riferimento all'estensione di linea, consiste nella possibilità di aumentare la copertura mercato della marca, attirando nuovi segmenti di consumatori. Non va tuttavia sottovalutato l'effetto di rivitalizzazione che la brand extension può generare sulla marca di origine: in alcuni casi, infatti, l'estensione è utilizzata come leva attraverso cui risvegliare l'interesse del mercato verso la marca<sup>140</sup>.

L'estensione di marca presenta tuttavia anche un insieme di rischi o svantaggi, che possono influenzare negativamente i risultati di mercato dell'impresa ovvero tradursi in un impatto negativo sull'immagine di marca.

---

<sup>138</sup> COZZI G., MOLINARI M., *L'immagine di marca. Come costruirla, come gestirla, come modificarla*, in "Economia e diritto del terziario", n.2, 1990.

<sup>139</sup> KAPFERER J. N., *Strategic brand management; new approaches to creating and evaluating brand quality*, Kogan Page, London, 1992.

<sup>140</sup> HERR P.M., FARQUHAR P.H., FAZIO R.H., *Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extension*, in "Journal of Consumer Psychology", n.2, 1996.

Con riferimento all'impatto sulle vendite l'estensione di marca produce un effetto negativo se<sup>141</sup> :

Il successo dell'estensione cannibalizza le vendite della marca di origine;

L'estensione si traduce in un'eccessiva varietà di prodotto, tale da confondere o frustare i consumatori e suscitare resistenze da parte dei distributori.

In alcuni casi il successo dell'estensione, in particolare di linea, può cannibalizzare le vendite della marca di origine. Nel caso in cui l'estensione sia introdotta con finalità tattiche, in risposta ad adozioni della concorrenza, tale effetto non dovrà essere valutato negativamente in quanto potrebbe costituire una forma di cannibalizzazione preventiva: lo spostamento di vendita intra-brand previene, in altre parole, il passaggio dei consumatori a marche concorrenti<sup>142</sup>.

Qualora l'eccessiva varietà di prodotto renda più difficoltosa la scelta di acquisto, l'estensione di linea può frustrare i consumatori,. L'impossibilità dei distributori di adottare tutte le varianti di prodotto può inoltre irritare il consumatore che non riesce a trovare nei punti vendita l'estensione pubblicizzata dall'impresa.

Il principale rischio dell'estensione è legato al consumo di immagine che si verifica quando:

L'insuccesso dell'estensione intacca l'immagine della parent brand;

L'estensione sviluppa associazioni negative che indeboliscono la struttura di significato della marca;

L'estensione provoca la diluizione dell'immagine di marca, indebolendone l'identificazione con la categoria di prodotto.

Il fallimento di un'estensione può essere legato a un problema di mercato o un problema di prodotto. Nel primo caso difficilmente avrà un impatto negativo sulla marca di origine, in quanto non avrà ottenuto un'esposizione sufficiente per poter influire significativamente sulla percezione della marca. Il secondo caso rappresenta invece l'ipotesi più dannosa, che si verifica quando l'insuccesso dell'estensione è

---

<sup>141</sup> KELLER K. L., *Strategic brand management; building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.

<sup>142</sup> MURPHY M. J., *Brand valuation*, Business Books, London, 1991.

legata alla percezione di inadeguatezza delle performance del prodotto che, oltre a limitarne lo sviluppo di mercato, può influenzare negativamente l'immagine della marca di origine.

In alcuni casi, tuttavia, nonostante il successo di mercato e di prodotto, l'estensione può sviluppare associazione ad attributi, benefici o valori incoerenti o addirittura in conflitto con l'immagine originaria, con l'effetto di provocare un cambiamento indesiderato nella struttura di significato che i consumatori attribuiscono alla marca di origine<sup>143</sup>.

Uno dei principali rischi legati all'estensione di categoria consiste nella potenziale perdita di identificazione della marca con una specifica classe di prodotto che si verifica quando l'ampiezza dell'offerta diluisce il significato della marca, indebolendone le associazioni ad una categoria di prodotto<sup>144</sup>. Ciò è particolarmente dannoso nel caso delle marche di lusso e di alta gamma, nell'ipotesi in cui decidano di estendere la marca a segmenti di fascia prezzo inferiore o di attuare strategie di licencing che riducano la percezione di esclusività del brand. Esistono tuttavia alcune eccezioni: imprese con un'offerta molto ampia che si estende a molteplici categorie di prodotto, che hanno saputo sviluppare una forte immagine di qualità, senza essere associate a una specifica classe di prodotti (ad esempio Virgin e Canon).

Uno dei fattori determinanti del successo o dell'insuccesso dell'estensione, in termini sia di risultati di mercato sia di impatto sull'immagine della parent brand, è infatti la coerenza tra immagine di marca e categoria di estensione.

Secondo alcuni autori<sup>145</sup> il successo dell'estensione di marca dipende in primo luogo dall'esistenza di associazioni positive alla parent brand e poi dalla percezione di coerenza tra la marca di origine e la categoria di prodotto oggetto di estensione.

La possibilità di sviluppare un'immagine positiva dell'estensione dipende innanzitutto dalla rilevanza delle associazioni alla marca di origine nel nuovo contesto

---

<sup>143</sup> ZARA C. *La valutazione della marca; il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, Etas libri, Milano, 1997.

<sup>144</sup> MORRIN M., "The impact of Brand Extension on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Process", in *Journal of Marketing Research*, 36, n.4, 1999.

<sup>145</sup> ROEDDER J.D., LOKEN B., *Diluting Brand Equity: The Impact of Brand Extension*, in "Journal of Marketing", giugno 1998; SUJAN M., "Nature and Structure of Product Categories", working paper, Pennsylvania State University, 1990; AAKER D.A., KELLER K. L., *Consumer Evolutions of Brand Extension*, in "Journal of Marketing", vol. 54, 1990.

di estensione da cui deriva la trasferibilità di tali associazioni. Tale giudizio di coerenza, espresso dal consumatore, può essere basato su diversi piani di valutazione in relazione al concetto di marca ed è influenzato, dal contesto, dal livello di competenza e dalle caratteristiche dell'impresa.

La coerenza tra una marca di origine e l'estensione può essere valutata su diversi piani: attributi, benefici legati al prodotto, a situazioni d'uso ovvero a tipologie di utilizzatori<sup>146</sup>. Qualsiasi tipologia di associazione può rappresentare infatti un elemento di connessione tra marca e categoria di estensione. Whan Park, Milberg e Lawson<sup>147</sup> hanno evidenziato che tale legame può essere costruito non soltanto sulla base di similarità di prodotto ma anche sulla base della coerenza del brand-concept, definito come l'insieme delle associazioni che costruiscono l'immagine di marca e che derivano da una particolare combinazione di attributi, benefici e azioni di marketing, utilizzati per tradurre tali attributi in significati di ordine più elevato.

Uno studio condotto dagli autori evidenzia inoltre che, in relazione alla tipologia di brand-concept, diverse marche, che operano nello stesso mercato e intraprendono una strategia di estensione verso una stessa categoria di prodotto, possono ottenere diversi livelli di accettazione da parte dei consumatori, anche se la similarità di prodotto è elevata.

Aaker e Keller<sup>148</sup> hanno rilevato che la valutazione di coerenza dell'estensione può essere fondata, oltre che su attributi e benefici, anche sulla percezione di complementarità o sostituibilità tra prodotti, ovvero sulla dotazione di risorse e competenze che il consumatore valuta necessarie in relazione all'estensione. Tali valutazioni dipendono però dalla conoscenza che il consumatore ha maturato rispetto alla categoria di prodotto. Broniarczyk e Alba<sup>149</sup> hanno inoltre dimostrato che il livello di profondità di valutazione della coerenza dell'estensione dipende dal grado di conoscenza della marca di origine.

---

<sup>146</sup>MACINNIS D., NAKAMOTO K., *Cognitive Association and Product Category Comparison: the Role of Knowledge Structures and Context*, working paper, University of Arizona, 1990.

<sup>147</sup>WHAN PARK C., MILBERG S. LAWSON R., *Evolution of Brand Extension: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency*, in "Journal of Consumer Research", 18, 1991.

<sup>148</sup>AAKER D. A. KELLER K.L., *Consumer Evolution of Brand Extension*, in "Journal of Marketing", 54, 1990.

<sup>149</sup>BRONIARCZYK S. M.; ALBA J. W., *The importance of the of the Brand in Brand Extension*, in "Journal of Marketing Research", vol. 31, maggio 1994.

Infine, la percezione di coerenza tra parent brand e contesto di estensione è legata alla qualità percepita della marca: marche di qualità elevata tendono a estendersi maggiormente rispetto alle marche di qualità media<sup>150</sup>, in quanto il consumatore attribuisce alle prime maggiore credibilità, esperienza e affidabilità. Di conseguenza, anche l'estensione che non è del tutto coerente con l'immagine di origine tenderà comunque ad essere valutata positivamente. Viceversa nel caso di marche di qualità media, il consumatore tenderà a mettere in discussione la credibilità e la capacità dell'impresa di operare nella nuova categoria di prodotto<sup>151</sup>.

Si può pertanto affermare che esiste una relazione diretta tra qualità percepita della marca e positività della brand image da un lato, e probabilità di successo dell'estensione a molteplici categorie di prodotto dall'altro.

Esistono tuttavia alcune situazioni in cui le potenzialità di estensione risultano limitate a causa di alcune caratteristiche della marca che pregiudicano il giudizio di coerenza tra brand image e categorie di prodotto differenti. Ad esempio, le marche la cui struttura di conoscenza risulta composta prevalentemente da associazioni ad attributi completi tendono ad essere più difficili da estendere rispetto a quelle la cui immagine è basata su benefici astratti<sup>152</sup>.

Un caso paradossale in cui le possibilità di estensione risultano limitate è quello relativo alle marche percepite come archetipi della categoria di prodotto. Nonostante si tratti in genere di marche forti e affermate, se sono strettamente identificate dai consumatori con una determinata categoria di prodotto difficilmente potranno

---

<sup>150</sup>RANGASWAMY A BURKE R., OLIVA T A., *Brand Equity and Extensibility of Brand Names*, in *International Journal of Research in Marketing*, 10, 1993.

<sup>151</sup>DUNCAN T., MORIARTY S., *Driving brand value; using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*, McGraw Hill, New York, 1997.

<sup>152</sup>Le associazioni ad attributi di prodotti possono essere trasferite a differenti categoria quando l'estensione si fonda su un ingrediente o componente di prodotto distintivo. Va considerato che se l'estensione consiste in una variante di prodotto che contiene uno specifico ingrediente o una classe di prodotto complementare rispetto alla situazione d'uso, le probabilità di successo risultano asimmetriche, in quanto variano in relazione alla direzione dell'estensione: risulta maggiormente favorita l'estensione dall'ingrediente o prodotto principale all'ingrediente o prodotto secondario, piuttosto che dall'ingrediente o prodotto principale.

Va comunque osservato che non sempre la associazioni astratte possono essere facilmente trasferite. Ad esempio nei casi in cui un beneficio non assume lo stesso significato in differenti categorie di prodotto (la durata di un computer assume significati differenti rispetto alla durata di una borsa); JOINER C., LOKER B., *The Inclusion Effect and Category-Based Induction: Theory and Application to Brand Categories*, in *Journal of Consumer Psychology*, n. 2, 1998.

estendersi oltre tale categoria<sup>153</sup>. Ciò è vero in particolare con riferimento alle marche che hanno perso la propria distintività di marchio per diventare sinonimo della categoria di prodotto (ad esempio Kleenex, Post it).

Il successo dell'estensione dovrà essere valutato non soltanto in relazione all'aumento del valore percepito che il capitale di marca aggiunge alla nuova offerta attraverso il trasferimento di alcune associazioni della marca di origine al nuovo contesto di estensione, ma anche in relazione alla capacità di sviluppare nuove associazioni alla marca di origine, rafforzandone l'equity.

La visibilità e la brand image dovranno infatti risultare rafforzate, e non danneggiate dalla presenza della marca in un nuovo contesto, evitando il rischio di diluizione di immagine che si verifica quando l'estensione indebolisce l'immagine di marca e riduce la chiarezza dell'offerta. Rispetto alla marca di origine l'estensione dovrà quindi sviluppare nuove associazioni positive, ampliando la sfera semantica della marca, oppure rafforzare la struttura di significato esistente, migliorandone la percezione di qualità o consolidandone i valori chiave.

L'estensione di un effetto di feedback, tale da modificare la struttura di conoscenza della marca di origine, è maggiormente probabile qualora le associazioni alla parent brand risultino sufficientemente deboli e quindi potenzialmente modificabili e, conseguentemente, quando i consumatori valutino l'informazione sull'estensione trasferibile alla marca di origine. Anche in questo caso assume pertanto rilievo il giudizio di coerenza tra brand image e contesto di estensione.

La distanza percepita tra la categoria di estensione e la marca di origine, così come l'incoerenza tra le informazioni sugli attributi dell'estensione e l'insieme di convinzioni associate alla parent brand, possono infatti generare un effetto di feedback negativo. In particolare, nel caso in cui l'impresa intenda attuare strategie di estensione verticale, che influiscono sulla percezione di qualità della marca, è opportuno valutare attentamente l'impatto dell'estensione sull'immagine di marca<sup>154</sup>.

---

<sup>153</sup>FARQUHAR P. H., HERR P. M., HAN J. Y., IJIRI Y., *Strategies for Leveraging Master Brand*, in "Marketing Research", September, 1992.

<sup>154</sup>CODELUPPI V., *Il potere della marca. Disney, McDonald's, Nike e le altre*, Bollati Boringhieri, Torino, 2001.

L'estensione verso il basso della linea e l'associazione a prodotti di fascia prezzo più bassa risulta in molti casi attraente per l'impresa, in quanto permette l'ingresso in mercati di dimensioni significative, in genere di facile accesso. Tuttavia, tale scelta può generare un feedback negativo, compromettendo la reputazione della marca e mettendone in discussione il livello di qualità e di prestigio. Spesso, in tali situazioni, per evitare la diluizione dell'immagine di marca risulta preferibile adottare una strategia di subbranding<sup>155</sup>.

Le strategie di subbranding consentono infatti di estendere in modo indiretto la marca, introducendo un elemento di distinzione tra la marca di origine e la subbrand che qualifica l'estensione verso il basso della linea, in cui la marca di origine gioca un ruolo secondario.

Nel caso dell'estensione verso l'alto la difficoltà maggiore consiste invece nel modificare l'atteggiamento del consumatore in modo tale da consentire l'accettazione della scelta di trading up.

Spesso risulta più semplice introdurre una nuova marca indirizzata a un segmento di mercato di fascia più elevata (strategia adottata ad esempio dalle imprese automobilistiche, che utilizzano marche diverse in relazione ai diversi segmenti di clientela). Un'alternativa consiste nell'introdurre una nuova marca di livello sovraordinato nell'architettura di marca, per attuare, anche in questo caso, una strategia di super-branding, realizzando un'estensione indiretta della marca<sup>156</sup>.

### ***Le Basi di estensione***

La scelta degli elementi su cui fondare il trasferimento del brand in altri ambiti competitivi e la verifica dell'impatto di tali strategie sul valore-potenzialità<sup>157</sup> della marca assume particolare importanza, in relazione ai risultati ottenuti nel nuovo business e nel business originario.

---

<sup>155</sup> MOTELY C. M., REDDY S. K., *Moving Up or Down: An Investigation of Repositioning Strategies*, "working paper", University of Georgia, 1993.

<sup>156</sup> AAKER D. A., BIEL A. L., *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role*, in "Building Strong Brands, Lawrence Erlbaum Associates", 1993.

<sup>157</sup> Inteso come il potenziale di tale risorsa di auto-generare nuove risorse di fiducia e di conoscenza per impresa.

Per quanto attiene al primo aspetto, dall'osservazione dei comportamenti delle imprese è possibile dedurre che generalmente le strategie di brand extension fanno leva su <sup>158</sup>:

basi correlate alla marca;

basi correlate al sistema cognitivo del consumatore;

basi correlate al comportamento di acquisto e di consumo.

Le principali basi di estensione correlate alla marca si riferiscono agli attributi (tangibili e intangibili) del prodotto da essa identificato, ai benefici (funzionali e psicosociali) offerti ai consumatori, ai valori (strumentali e terminali) evocati. Le decisioni di far leva su di essi amplificano i rischi potenziali della strategia di brand extension e in particolare anche di quelli connessi alla distruzione delle risorse intangibili legate alla marca nel business originario <sup>159</sup>. Un eventuale insuccesso non potrebbe infatti che indebolire le associazioni utilizzate quale base di estensione, deteriorando l'immagine di marca e la fedeltà della clientela.

Le più comuni basi di estensione correlate al sistema cognitivo del consumatore attengono all'atteggiamento sviluppato verso la marca, alla brand loyalty e alle percezioni del consumatore in merito alle capacità sviluppate dall'impresa nell'ambito tecnologico-produttivo. In generale, la scelta di fondare la strategia di estensione sull'atteggiamento verso il brand è subordinata all'utilizzo, da parte dei consumatori, di un processo valutativo definito come category-based <sup>160</sup>, infatti, al crescere della conoscenza percettiva esistente tra la tradizionale categoria di prodotto e il nuovo business aumenta la propensione dei consumatori ad esprimere sull'estensione un giudizio sintetico.

---

<sup>158</sup> TOUBER E.M., *Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Controlled Word*, in "Journal of Advertising Research", agosto-settembre, 1988.

<sup>159</sup> KELLER K.L., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, Journal of Marketing, Vol.29, February 1992, pag.35-50. AAKER D.A., *Building strong brand*, the free press, New York, 1993.

<sup>160</sup> La valutazione di una brand extension può avvenire in due differenti modi: attraverso un processo analitico (piecemeal processing), fondato da un lato sull'identificazione dei benefici offerti dalla marca e dall'altro sul giudizio in merito alla capacità della marca stessa di soddisfarli in modo più adeguato rispetto ai concorrenti.; attraverso un processo sintetico (category-based processing), fondato sul trasferimento al nuovo prodotto identificato dalla marca dell'atteggiamento globale sviluppato nel business originario verso la marca stessa. (BERTOLI, G. BUSACCA, B., *La misurazione della brand equity: la prospettiva delle relazioni*, Micro & Macro Marketing, anno XI, numero 3, dicembre 2002).

Sempre in termini generali, l'adozione di strategie di estensione basate sulla fedeltà dei clienti è subordinata al corretto accertamento dell'effettiva consistenza di tale risorsa fiduciaria. Al di là della sua apparente ovvietà, tale considerazione si rivela necessaria alla luce della diffusa tendenza a misurare la brand loyalty esclusivamente sulla base di indicatori comportamentali che, per la loro natura, sono in grado di cogliere soltanto parzialmente il fenomeno in esame. Essendo fondata sul sistema cognitivo dei consumatori (in particolare sulla fiducia relazionale sviluppata nell'interazione con l'impresa), la brand loyalty si manifesta soltanto qualora l'acquisto sistematico della marca derivi da un preciso atto di volontà dell'acquirente, riconducibile all'esistenza di stabili convinzioni in merito alla superiore capacità della stessa nel soddisfare le motivazioni d'acquisto.

L'utilizzo di tale base di estensione è pertanto subordinato, oltre all'accertamento del numero di consumatori che ripetono in modo continuativo l'acquisto della marca, anche alla approfondita e continuativa valutazione, attesa e percepita dal cliente.

L'esistenza di un alto livello di customers satisfaction e di un elevato tasso di riacquisto rappresenta, in altre parole, la condizione necessaria per poter sfruttare la diffusività del brand loyalty, che, com'è noto attraverso la generalizzazione delle esperienze di consumo positive del consumatore, si concretizza nel cosiddetto effetto "alone", inducendo il cliente ad estendere la fedeltà sviluppata nei confronti di un certo bene (tangibile o intangibile) ad altri prodotti o servizi con la stessa marca<sup>161</sup>.

Per quanto concerne invece le basi di estensione correlate alle abilità distintive che i consumatori riconoscono all'impresa sul piano tecnologico e produttivo, com'è intuitivo, esse si possono utilizzare con efficacia solo nei casi in cui la strategia di brand extension si traduca nell'ingresso in ambiti competitivi caratterizzati da una modesta discontinuità rispetto a quello tradizionale.

Le basi di estensione correlate al comportamento di acquisto e di consumo attingono in generale all'attivazione di qualche forma di complementarità (per esempio sul piano delle funzioni d'uso o a livello di canale distributivo), fra la marca e la nuova categoria di prodotto. Anche il ricorso a tali forme di complementarità si

---

<sup>161</sup> BERTOLI G., BUSACCA B., COSTABILE M., *La difesa delle risorse di fiducia*, in Sinergie, n.51, genn.-apr. 2000.

fonda ovviamente sull'attenta analisi del processo sottostante alla scelte dei consumatori e alla fruizione, da parte dello stesso consumatore, del valore-utilità estraibile dai beni o servizi in esame.

In relazione alle suddette basi di estensione è inoltre opportuno sottolineare come esse si riferiscano non solo alla complementarietà esistente in termine di valore d'uso, ma anche alla complementarietà in termine di valore simbolico, ovvero alle relazioni esistenti fra prodotti che, seppur privi di interdipendenze funzionali, si rivelano reciprocamente necessari per fornire un adeguato soddisfacimento ad un medesimo bisogno comunicativo.

In questa ottica, la scelta delle basi di estensione connesse al comportamento del consumatore è influenzata da tutti i fattori suscettibili a determinare il valore semantico attribuiti dagli individui ai prodotti-servizi acquistati. Fra questi possiamo ricordare<sup>162</sup>:

i ruoli sociali che questi sono chiamati a svolgere: le aspettative comportamentali a questi connesse, che, se interiorizzate, orientano i consumatori all'adozione di definiti insiemi di marche e prodotti;

il livello di conoscenza dei ruoli sociali e l'appartenenza dei consumatori ai gruppi di riferimento, ai quali i diversi ruoli sono collegati: tali fattori si riflettono, sull'intensità della spinta motivazionale sottostante alla ricerca di valenze connotative, sulla numerosità delle associazioni simboliche ruoli-sociali oggetto di consumo, sull'uniformità relativa alle scelte di acquisto di ciascun gruppo di riferimento;

il livello di consenso esistente nel sistema sociale di riferimento circa l'associazione ruolo-marche (e/o prodotti) e il grado di esclusività di tale associazione: da esse dipende il contributo fornito dalla categoria prodotto selezionata per l'estensione, dalla marca, fino al conseguimento delle finalità espressive individuali;

la rilevanza che i consumatori-obiettivo e i gruppi ai quali tali consumatori appartengono (o aspirano ad appartenere) attribuiscono allo svolgimento di quello specifico ruolo sociale.

---

<sup>162</sup> UMIKER J., SEBEOK T.A., Marketing and Semiotics, New directions in the study of signs for sale, Mouton de Gruyter, Berlino, 1997.

### 3. Misurare la Brand equity.

Nell'analisi degli effetti delle strategie di brand extension, l'attenzione degli studiosi si è in gran parte incentrata sui risparmi negli investimenti pubblicitari e sulla quota di mercato ottenuta nel nuovo ambito concorrenziale.

Sintetizzando i riscontri empirici più significativi<sup>163</sup>, gli effetti in termini di quota di mercato sono apparsi positivamente correlati alla forza competitiva della marca (espressa dall'atteggiamento manifestato dai consumatori, dal valore relativo percepito o dal livello di customer satisfaction raggiunto) e al grado di concentrazione del nuovo mercato. Gli effetti, in termini di advertising efficiency, sembrano influenzati dalla similarità fra prodotto tradizionale e il prodotto selezionato per l'estensione. Entrambi gli effetti in esame risultano inoltre maggiori nel caso in cui la brand extension avvenga in categorie di prodotto classificabili nei primi stadi del loro ciclo vitale.

Ora, pur sottolineando la rilevanza di tali riscontri empirici, non si può evitare di dire che essi forniscono solo una risposta parziale alla complessa questione afferente l'analisi della strategia di estensione della marca. Infatti i risultati competitivi e reddituali rappresentano effetti di secondo livello, essendo a loro volta determinati dalle strategie di estensione sul patrimonio intangibile<sup>164</sup>.

L'impatto di una brand extension sulla consapevolezza di marca è determinabile valutando i mutamenti intervenuti, successivamente all'estensione, nel riconoscimento e nel richiamo e le implicazioni che ne derivano per quanto concerne la profondità, l'ampiezza della fiducia e quindi il livello dei potenziali di differenziazione e di diffusività. Gli effetti esercitati sull'immagine delle marca nel tradizionale ambito di attività possono essere stimati reiterando l'analisi dello spazio cognitivo dei consumatori e verificando le variazioni intervenute nella distanza tra il posizionamento percepito della marca e la localizzazione della preferenze del segmento obiettivo<sup>165</sup>.

Per quanto concerne la stabilità delle relazioni con i clienti (sempre con riferimento al business originario), l'influsso della strategia di brand extension può

---

<sup>163</sup> SMITH D.C., PARK C. W., *The Effect of Brand Extension on Market Share and Advertising Efficiency*, in "Journal of Marketing Research", vol. 19, 1998.

<sup>164</sup> VICARI S., *Risorse aziendali e funzionamento d'impresa*, in "Finanza Marketing e Produzione", n.3, settembre 1992.

<sup>165</sup> VALDANI E. ANCARANI F., *I processi di marketing*, Egea, Milano, 1997.

essere qualificato analizzando i mutamenti indotti da tale strategia sull'atteggiamento dei consumatori e sul tasso di customer retention<sup>166</sup>. Infatti la fedeltà alla marca è definita da una dimensione cognitiva, concernente il grado di soddisfazione percepito dal cliente, e da una dimensione comportamentale (relativa alla probabilità di riacquisto). Si può assumere pertanto che l'atteggiamento post-estensione verso la marca come indicatore della prima dimensione è il tasso di customer retention, sempre posteriore all'estensione, come indicatore della seconda.

La ponderazione che scaturisce dal rapporto fra punteggio effettivo e punteggio massimo sulla scala dell'atteggiamento con il valore di customer retention rappresenta una misura di fedeltà della clientela, confrontabile con quella esistente prima dell'estensione della marca.

Concludendo il discorso sul valore della marca, verrà accennato un modello applicativo coerente con quanto precedentemente esposto. Il modello BCS (Brand Care System) non ha la finalità di giungere ad una, valutazione della marca in termini finanziari, quanto di mettere a disposizione dell'impresa una "cabina di regia", per gestire correttamente la marca.

La prassi valutativa ha spesso ridotto la complessità della marca a uno o pochi indicatori chiave e per di più usando quegli stessi parametri per settori merceologici diversissimi tra loro. Il modello in questione si propone, invece, di ponderare gli *hard data* e le variabili qualitative della *brand equity* rapportandole al *target* specifico di mercato. Per condurre questa analisi, il BCS segue un percorso in 6 tappe evidenziato a tabella 2.1:

**Tab. 2.1 Il percorso del Bcs e i suoi strumenti. Fonte: Fabris, (2004)**

1) Anamnesi	→→→→→→→→→→→→	Brand identità
2) Sintomatologia	→→→→→→→→→→→→	Brand screening
3) Analisi	→→→→→→→→→→→→	Brand communication auditing
4) Diagnosi	→→→→→→→→→→→→	Brand check up

<sup>166</sup> Il tasso di *retention* è definito dal rapporto del numero di clienti che al termine del periodo considerato sono ancora nel portafoglio dell'impresa e che già esistevano all'inizio di tale periodo e il numero iniziale di clienti. (BUSACCA B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, 2000).

5) Prognosi	→→→→→→→→→→→→→→→→	Brand check up
6) Terapia	→→→→→→→→→→→→→→→→	Brand strategy

Si inizia con una fase di anamnesi, cioè la ricostruzione presso il soggetto della sua storia e lo studio della *brand identity*: si tratta di ricostruire l'identità della marca sulla base di due tipi di indicatori: quelli oggettivi (*share*, *target*, distribuzione, situazione competitiva, penetrazione), rilevabili da ricerche condotte e dalle statistiche aziendali e soprattutto quelli soggettivi (storia della marca, *mission*, percezione della marca, obiettivi che si vogliono conseguire), raccolti presso il *management*. La fase della sintomatologia è quella del *brand screening*. In questa fase la prospettiva di analisi ruota di 180 gradi rivolgendosi al pubblico con cui deve interagire e presso cui deve costruire una strategia di *goodwill*.

Vengono raccolti i dati per la marca e per i suoi principali concorrenti che permetteranno la costruzione di un indicatore sintetico sullo stato di salute della marca. L'indice "Brava", è la risultante di questo studio e poggia su tre dimensioni di analisi della marca: *awareness*, capacità attuale e futura di generare fedeltà, *commitment*. L'indice *Brava* è il punto di partenza per gli stadi successivi della ricerca: serve per comparare lo stato di salute della marca nel suo scenario competitivo.

La successiva fase dell'analisi, consiste, invece, nel *brand communication auditing*. Questo strumento consiste in un rigoroso inventario di tutte le espressioni di marca che hanno un potenziale comunicativo. La marca non comunica solo con i suoi strumenti codificati (pubblicità, relazioni pubbliche, sponsorizzazioni ecc.) ma anche con tutti i segni inviati al consumatore (logo, etichetta, *packaging*, promozioni, prezzo, la sede dell'azienda, ecc.).

Una volta terminato questo censimento, occorre comprendere il contenuto comunicativo che ciascuno degli elementi individuati dispiega. Queste fonti di comunicazione fanno sovente capo a funzioni aziendali diverse; se non si riorganizzano i segnali inviati all'esterno, si rischia di inviare un messaggio confuso e contraddittorio al consumatore.

Il cuore del modello BCS è il *brand check up* (che ricomprende le fasi di diagnosi e prognosi dello stato di salute della marca).

La marca in questo caso non viene più analizzata in rapporto ai *competitor* (come avveniva nella costruzione dell'indice Brava) ma *standing alone*. Il modello BCS utilizza un ottagono per descrivere e definire le principali componenti che vanno a formare l'*equity* di marca.

Otto sono le macroaree relativamente invariante che servono a qualificare la marca. Ognuna delle macroaree dell'ottagono è a sua volta costituita da una serie di indicatori analitici che, al contrario, variano a seconda del settore prescelto e della situazione specifica di marca. L'impresa deve sostanzialmente svolgere una serie di indagini qualitative su ogni macroarea della brand equity.

Le dimensioni della *brand equity*, che compongono l'ottagono sono analizzate sinteticamente nel prosieguo.

1) L'esperienza. In questa macroarea l'impresa deve ricostruire il percorso delle esperienze d'uso del consumatore e indagare sulla fedeltà-occasionalità nei rapporti con la marca.

2) Le icone. Questa macroarea racchiude il vissuto della percezione visiva del consumatore: l'azienda deve esaminare il patrimonio di icone (logo, marchio, packaging, testimonial pubblicitari) sedimentato nella memoria del consumatore.

3) *Brand fingerprint*. Se nella fase precedente l'impresa ha indagato il patrimonio visivo, ora deve invece analizzare la sua capacità di dialogo con la globalità dei sensi. In concreto, l'azienda deve valutare la propria capacità di soddisfare i bisogni "estetici" e "sensoriali" dei consumatori.

4) Competenza. In questo ambito, l'impresa deve delimitare il campo delle proprie competenze: verificare cioè l'ampiezza del territorio competitivo, la possibilità di estensioni e valutare le risorse di *know-how* presenti.

5) Gli *Intagibles*. L'area degli elementi intangibili della marca riguarda la dimensione etica della stessa. E' un'area in espansione che riguarda l'area della responsabilità sociale dell'impresa e la sintonia con l'attualità culturale.

6) *Benefit* di prodotto. In questo passaggio l'impresa deve indagare la performance dei prodotti e i *benefit* tangibili.

7) La personalità della brand personality, include il carattere della marca, il suo temperamento e l'analisi del linguaggio usato per comunicare con il consumatore.

8) *Value for money*. L'ultimo spicchio dell'ottagono è composto dal rapporto qualità prezzo attribuito all'impresa. Questa area si riferisce alla fondamentale dimensione della qualità percepita: l'impresa deve tenere sotto controllo questa componente della *brand equity* perchè essa fa parte di quella promessa di qualità propria di ogni marca di successo.

Alla fine del *brand check up*, le informazioni raccolte e i punteggi ottenuti dalle variabili dell'ottagono vanno ponderate per l'importanza che rivestono per quella particolare azienda. Sulla base dei risultati ottenuti si arriva così alla definizione della *Brand strategy*, il momento finale del modello BCS.

Definita la strategia, essa deve essere poi formalizzata in due documenti.

Il primo contiene il piano strategico e le indicazioni operative che ne consentono l'implementazione.

Il secondo è la redazione di un paradigma di immagine (la cosiddetta "*Bible*") che verrà diffuso all'interno dell'impresa (e, quando possibile anche all'esterno gli stakeholder) costituirà il punto di riferimento per qualsiasi intervento che riguardi la marca.

### **3.1. L'importanza del Brand nel comparto lattiero-caseario.**

In questo capitolo si è dimostrato che la marca non è un complemento, ma parte integrante del prodotto; è un progetto comunicativo, frutto di un processo di comunicazione complesso, ha una dimensione simbolica, capace di mobilitare l'immaginario del consumatore. La marca incrementa la sua importanza, e in una società come quella attuale, che appare sempre più invasa dalla comunicazione in tutte le sue forme, non è più sufficiente comunicare l'esistenza di un prodotto o delle informazioni rispetto a ciò che tale prodotto è in grado di offrire, ma è necessario comunicare un'identità specifica. Pertanto, le marche non possono limitarsi a denominare una certa linea di prodotti, ma devono proporre uno stile di vita, un'estetica

e addirittura una visione del mondo<sup>167</sup>. Si ribalta così il rapporto con i prodotti e questi ultimi non possono esistere e funzionare se non all'interno del mondo comunicativo proposto dalla marca. Proprio la crescente importanza che la marca sta assumendo fa sì che essa progressivamente ampli le sue connessioni nel mercato e nel sociale. Siamo dunque sempre più di fronte anche ad una sorta di “marca-network”, ad una marca cioè il cui scopo primario è di essere costantemente in relazione con ciò che si trova al suo esterno, cioè con gli individui che la circondano.

Si è dimostrato che oltrechè di un immagine, ciò che i consumatori pensano, il Brand gode al tempo stesso, di una identità, ciò che l'impresa vuole rappresentare sul mercato, e riveste un ruolo strategico nel definire il posizionamento del prodotto: le marche più forti sono tutte caratterizzate dal fatto di essere in grado di comunicare efficacemente ai consumatori il vantaggio, ma più in generale la personalità, di cui sono portatori i prodotti che ne fanno parte.

E' possibile dunque affermare che la marca sta diventando sempre più “relazionale”<sup>168</sup>. Non è un caso, perciò, che Aaker, Batra e Myers<sup>169</sup> abbiano sostenuto che il rapporto tra l'individuo e la marca dipende sostanzialmente da due fattori: i) la relazione tra la marca personificata (cioè considerata come se fosse un essere pensante) e il consumatore; ii) la personalità della marca, ovvero il tipo di individuo che potrebbe essere rappresentato dalla marca. La natura relazionale posseduta dalla marca viene solitamente esercitata da quest'ultima in varie direzioni:

verso l'impresa e i suoi prodotti, cioè verso i soggetti che hanno generato la marca stessa;

verso i consumatori, cioè operando come un “ponte” tra il prodotto e i consumatori; tra consumatori e consumatori, cioè nelle relazioni che comunemente si stabiliscono tra gli individui; verso le altre marche operanti sul mercato (cioè nell'area del co-marketing e del coadvertising); verso l'immaginario sociale<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> RIOU N., *Pub fiction. Société postmoderne et nouvelles tendances publicitaires*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

<sup>168</sup> DEGON R. *La marque relationnelle*, Vuibert, Paris, 1998; MANARESI M., *La relazione tra marche e clienti*, Carocci, Roma, 1999.

<sup>169</sup> AAKER D.A., BATRA R. E MYERS J.G., *Advertising Management*, Prentice-Hall, New York, 1995.

<sup>170</sup> MAFFESOLI M., *La contemplazione del mondo. Figure dello stile comunitario*, Costa

Come vedremo nel caso empirico presentato nell'ultimo capitolo del presente lavoro, nel comparto lattiero caseario il brand assume un'enorme valore quale risorsa intangibile dell'impresa e motore di molteplici scelte strategiche.

In questo particolare settore una forte personalità di marca, fondata su una particolare filosofia aziendale (alta qualità, artigianalità, risorse umane specializzate, ecc.) può ottenere un grado di fidelizzazione della clientela che, seppur ristretta ad uno specifico segmento, garantisce una presenza costante nel mercato. La fidelizzazione della clientela genera altresì una maggiore sicurezza, o quantomeno un minor rischio, nell'adozione di politiche di estensione di marca per il lancio di nuovi prodotti.

A tal proposito, è importante sottolineare come il sistema distributivo italiano stia subendo profonde trasformazioni: sono in continua crescita le dimensioni dei punti vendita, la GDO sta concentrandosi e sta sempre più creando delle proprie strutture logistiche.

Aumenta, quindi, la diffusione dei supermercati e degli ipermercati; cresce, inoltre, l'attenzione di questi distributori nei confronti dei prodotti tipici, con sempre maggiori spazi negli scaffali per le produzioni di qualità.

Il banco gastronomia risulta utile anche per ribadire la distintività e la qualità del formaggio MBC rispetto ai prodotti industriali vaccini: il forte richiamo di marca di questi ultimi, infatti, cattura maggiormente l'attenzione del consumatore all'interno del banco frigo. Numerose sono le catene distributive che hanno attivato programmi commerciali specifici per gli alimenti a denominazione di origine controllata. Fra le più importanti vanno ricordate la Coop, il gruppo Conad, il gruppo Auchan e quello Carrefour. Tali insegne hanno reso operative numerose strategie di vendita e di valorizzazione dei marchi D.O.P. e I.G.P.

---

& Nolan, Genova, 1996.

In particolare, Conad ha sviluppato rapporti con piccoli e medi produttori campani e laziali per l'approvvigionamento di MBC. Il gruppo Auchan ha da tempo introdotto il marchio "I sapori delle Regioni", per commercializzare un paniere di prodotti tipici sul territorio nazionale. Infine, Carrefour, con il progetto "Terre d'Italia", ha creato un marchio ombrello attraverso il quale vengono proposti numerosi prodotti tipici locali.

Nel comparto lattiero-caseario, caratterizzato dalla presenza di piccole imprese, l'obiettivo di aumentare il volume prodotto è stato perseguito soprattutto cedendo il prodotto in bianco, senza che questo avesse il benché minimo impatto positivo sulla notorietà dei marchi aziendali.

Inoltre, la presenza contemporanea di più marchi, a differenza di quanto si possa pensare, non indica prodotti dalle caratteristiche differenti ma va incontro a una necessità commerciale dell'azienda. I diversi marchi sono infatti necessari per poter vendere i prodotti dell'azienda nello stesso ambito territoriale a differenti tipologie di clienti e punti vendita: questi spesso presentano differenze di prezzo dovute a vari elementi quali la componente del servizio offerto, il numero di referenze e l'immagine che si vuole dare dello stesso punto vendita. L'adozione di marchi differenti è da mettere in relazione anche al diverso grado di conoscenza del prodotto di ciascun mercato. Ad esempio le aziende preferiscono adottare dei marchi che richiamano più nitidamente la bufala laddove le caratteristiche della mozzarella di bufala e le sue origini geografiche non siano ancora molto chiare.

Anche in questo settore è chiaro che la via più veloce ed immediata sarebbe quella di investire in campagne pubblicitarie, ma l'elevato costo delle stesse, in

rapporto alle piccole dimensioni del maggior numero delle imprese, ne hanno, sconsigliato l'attuazione.

Dalle analisi svolte nei precedenti paragrafi, emergono le principali problematiche che si presentano in un particolare comparto come quello lattiero caseario, che risulta fortemente condizionato da una serie di problemi:

- 1) il primo è rappresentato dalla forte concorrenza che si è venuta a creare all'interno del settore, con l'ingresso di nuovi *competitor* dalle alte potenzialità. L'entrata di soggetti che, tradizionalmente, non competevano nel mercato della MBC, ma che già godevano di un brand affermato, sta aumentando la difficoltà competitive delle piccole aziende produttrici di MBC;
- 2) sovradimensionamento delle strutture produttive che impedisce, tra l'altro, di competere con successo nel mercato locale che è caratterizzato dalla presenza di piccole aziende, spesso a carattere familiare, con costi ridottissimi relativi alla manodopera e alle linee di produzione;
- 3) l'obiettivo primario perseguito è quello di migliorare le economie di scala focalizzandosi sull'aumento dei volumi ottenibile dalla cessione in bianco del prodotto.

L'analisi del profilo competitivo di questo settore ha comunque evidenziato l'assoluta necessità, anche per le piccole imprese, di focalizzare gli sforzi aziendali verso l'affermazione del proprio brand. Alla luce di quanto analizzato emerge che la politica di marca è una necessità imprescindibile per poter competere in un mercato inflazionato di buoni prodotti dove la mancanza di notorietà è il primo grande problema della marca.

L'alternativa ad una costosa campagna pubblicitaria sembra essere, quindi, lo sviluppo di una rete di vendita dedicata al canale del dettaglio tradizionale e da una serie di iniziative concomitanti. Questa strategia prevede la graduale apertura di punti vendita propri dell'azienda produttrice che verrebbe accompagnata da una profonda rivisitazione della *brand image* e sostenuta da piccoli investimenti pubblicitari. Il canale del dettaglio tradizionale/negozio specializzato sembra quello maggiormente idoneo ad accrescere l'immagine di produttore di alta qualità ed appare l'unico in grado di far aumentare il valore della marca.

La notorietà è la base sulla quale costruire la *brand equity*, ma, come si è ribadito precedentemente, non è di per se un elemento sufficiente a creare tale valore. Le iniziative delle aziende di questo comparto devono essere rivolte, quindi, alla riconsiderazione di tutti i principali elementi della *brand equity*.

Oltre alla notorietà, le dimensioni su cui puntare maggiormente nel breve periodo sembrano due: qualità percepita e le relazioni esterne. Solo dopo un reale consolidamento di queste dimensioni, invece, l'impresa potrà ricercare la fedeltà del consumatore, suggerire proficue associazioni di marca e accreditarsi come un'impresa etica. Solo dopo aver rafforzato le basi dell'identità di marca, infatti, si può cercare di sedimentare ulteriori significati attorno al *brand*.

## **CAPITOLO IV**

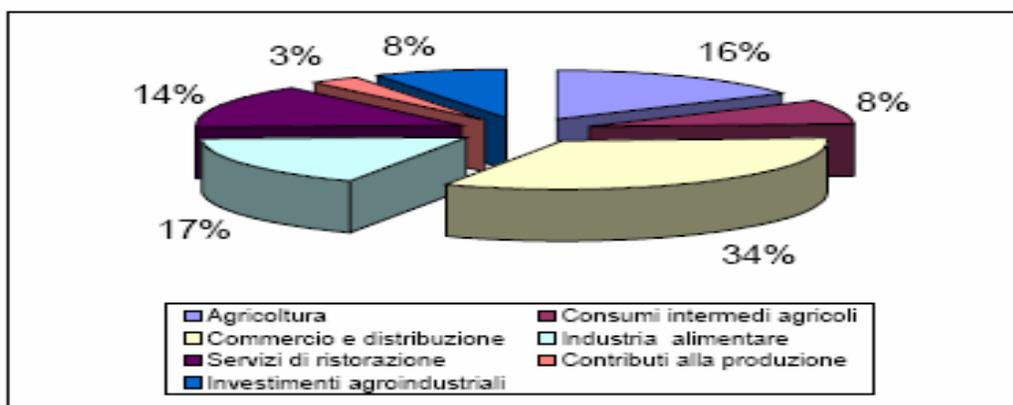
### **L'AGRICOLTURA ALL'INTERNO DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO NEGLI ULTIMI 50 ANNI**

SOMMARIO: § 1. Il sistema agroalimentare: un settore in piena evoluzione. - § 1.1 I consumi alimentari: tradizione e nuove tendenze. - § 1.2 L'industria agroalimentare negli ultimi 50 anni. - § 2. L'agricoltura: un settore sempre meno importante ma ancora molto dinamico. § 2.1 Agricoltura e popolazione impiegata. § 2.2 La meccanizzazione e lo sviluppo del contoterzismo. - § 2.3 Agricoltura e produttività. - § 3. La Politica Agricola Comune. - § 3.1 I principi della PAC. - § 3.2 La realizzazione della PAC e le prime modifiche. - § 3.3 La PAC nell'ultimo decennio: riforma Mac Sharry e Agenda 2000. - § 3.4 Gli effetti dell'applicazione della riforma Mac Sharry in Italia.

#### **1. Il sistema agroalimentare: un settore in piena evoluzione.**

Con il termine sistema agroalimentare, in genere, si ci riferisce a tutte le attività necessarie a soddisfare le esigenze alimentari dei consumatori (FANFANI R. 1990). Esse comprendono l'agricoltura, l'industria produttrice di mezzi tecnici, l'industria di trasformazione alimentare, la logistica, la distribuzione, il catering e la ristorazione. In questo capitolo si analizzeranno in breve le tendenze evolutive dell'intero sistema agroalimentare e, in particolare, dell'agricoltura negli ultimi 50 anni. Ancora oggi, in termini di valore aggiunto, il sistema agroalimentare riveste una grande importanza nell'economia italiana. Nel 1999, infatti, con 332 mila miliardi di lire esso pesava per il 17,32% sul valore aggiunto totale prodotto nella nostra penisola. Negli ultimi 50 anni, però, è profondamente cambiato il peso relativo delle diverse componenti all'interno del sistema (si veda il graf. 1 per il 2005).

#### **Grafico n. 1: Peso diversi componenti all'interno del sistema italiano**



**Fonte: elaborazioni propria su dati del sito del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali 2005**

Nel corso degli anni, infatti, si è andati verso la riduzione dell'importanza dell'agricoltura a favore di settori come l'industria di trasformazione, la distribuzione e i servizi incorporati nei beni alimentari. Questo fenomeno è dovuto a diversi fattori, che vanno dalla progressiva riduzione dei saggi di sviluppo della produzione agricola, alla crescente richiesta di beni alimentari sempre più trasformati e che incorporino una quantità di servizi sempre maggiore. I cambiamenti del sistema agroalimentare, tra l'altro, si intrecciano con le grandi trasformazioni socioeconomiche della società italiana: l'aumento della popolazione causato soprattutto dai flussi migratori di extracomunitari, il mutamento del rapporto campagna - città a causa del forte esodo verso quest'ultima, il forte e rapido sviluppo economico con il conseguente aumento del reddito disponibile, la terziarizzazione dell'economia, l'ampliamento e la maggior unificazione del mercato interno, la sempre maggior apertura verso i mercati internazionali ed in particolare verso quello europeo. Questi rappresentano solo alcuni dei cambiamenti della nostra società, che hanno determinato, da un lato, un forte sviluppo dei consumi alimentari, dall'altro, un sostanziale mutamento del modello di consumo dovuto alla rottura delle tendenze tradizionali e allo sviluppo di un consumo di massa dove prevalgono fenomeni di omogeneizzazione e imitazione degli stili alimentari degli altri paesi.

### **1.1. I consumi alimentari: tradizione e nuove tendenze.**

Un primo elemento da considerare per comprendere a pieno il cambiamento subito dal sistema agroalimentare italiano negli ultimi 4 decenni è, perciò, quello delle

abitudini dei consumatori in materia di alimenti. Queste hanno subito una profonda trasformazione e tale processo è proseguito di pari passo ed è stato profondamente influenzato dagli eventi socioeconomici già ricordati in chiusura del precedente paragrafo. Più in particolare, l'aumento del benessere ed il raggiungimento della sazietà alimentare hanno portato ad una sempre maggiore attenzione all'alimento-salute e all'alimento-servizio, tipica delle principali società industrializzate.

Dal 1950 ad oggi, infatti, si sono avute profonde trasformazioni nella composizione e struttura della spesa alimentare: il consumo di pane e cereali è stato superato, nel corso degli anni, da quello di carne, salumi, frutta, ortaggi, latte e formaggi (Malassis, Gheri 2005). Mentre nei primi anni 50 la facevano da padroni alimenti a basso costo e dal povero contenuto calorico, negli anni 60 con l'aumentare del reddito disponibile, si ci è rivolti sempre di più verso alimenti più ricchi di calorie e anche più costosi. Negli anni 70, poi, l'andamento dei consumi alimentari subisce un brusco declino, seguendo il comportamento dell'intera economia. In questo periodo inizia una maggiore attenzione per la qualità dei prodotti a scapito della quantità. La tendenza suddetta si afferma definitivamente negli anni 80 con il modello della dieta mediterranea e il consumo di prodotti contenenti una quantità di grassi sempre minore. Nei primi anni 90, invece, si assiste al fenomeno del *discount* e all'aumento dei consumi per le categorie alimentari meno costose e soprattutto non di marca. Recentemente a questa tendenza si è sovrapposta la sempre maggiore attenzione per la qualità dei prodotti e del processo produttivo. Gli eventi tristemente noti legati al morbo della BSE e all'epidemia di afta epizootica, infatti, da un lato hanno fatto crollare il consumo di carni bovine e ovine, dall'altro hanno contribuito a sensibilizzare ancor di più l'opinione pubblica rispetto alla tematica della qualità e dei metodi di produzione biologici.

## **1.2. L'industria agroalimentare negli ultimi 50 anni.**

Negli ultimi decenni, nonostante le molte difficoltà, l'industria agroalimentare italiana ha saputo mantenere le proprie posizioni riuscendo ad ottenere aumenti della produttività e della redditività. Essa, infatti, ancora oggi occupa uno tra i primi posti fra i settori dell'industria di trasformazione, sia in termini di valore aggiunto, sia riguardo

agli occupati. Dal 1970 ad oggi, inoltre, essa è stata caratterizzata da livelli di produttività del lavoro superiori a quelli dell'industria di trasformazione in generale.

Questi lusinghieri risultati sono dovuti ai significativi cambiamenti strutturali sia relativamente alla dimensione dei gruppi industriali, sia nella specializzazione e localizzazione territoriale dell'industria alimentare italiana.

L'andamento positivo non ha caratterizzato l'industria agroalimentare sin dal primo dopoguerra. Nei primi anni 50, infatti, essa era un settore a lenta evoluzione non avendo avuto la possibilità di sfruttare l'apertura ai mercati internazionali come è avvenuto per altri settori dell'economia italiana. Il livello della domanda interna, inoltre, era molto basso a causa del rilevante fenomeno dell'autoconsumo in un'economia ancora a carattere prevalentemente agricolo - pastorale.

Negli anni 60 si ha una forte crescita della domanda interna sia per l'aumento del reddito disponibile, sia per i fenomeni di esodo rurale e inurbamento della popolazione. Questo, se da un lato ha permesso di espandere l'attività di trasformazione alimentare, dall'altro lato, però, nelle zone ad agricoltura tradizionale, ha provocato un fenomeno di marginalizzazione progressiva dell'attività agricola e dell'industria agroalimentare. Tali eventi hanno caratterizzato soprattutto l'economia del Mezzogiorno d'Italia dove il ritardo infrastrutturale ha reso difficile l'accesso ai mercati del Nord e a quelli europei.

Nel corso degli anni 70 lo sviluppo dell'industria agroalimentare continua a basarsi sulla forte crescita della domanda interna, sempre molto consistente e dinamica a causa del mutamento delle condizioni sociali e dell'adattamento degli stili di consumo a quelli degli altri paesi europei. È ancora in questo periodo che si rende evidente il grave deficit della bilancia commerciale dei prodotti agroalimentari (Bertelè, Brioschi 1999): l'industria nazionale non riesce a soddisfare i sempre più moderni e diversificati fabbisogni alimentari del paese. Per cercare di risolvere questo problema nel 1977 viene formulato il primo piano agricolo nazionale che cerca di stimolare la produzione agricola, da una parte e limitare i consumi, dall'altra (si veda CASATI D., BANTERLE A. – 1990).

Negli anni 80 l'industria agroalimentare subisce una trasformazione radicale: si ha una completa integrazione con il resto del sistema economico, un profondo rinnovamento e ammodernamento delle strutture di distribuzione, la penetrazione di

grandi imprese multinazionali e la sempre maggiore rilevanza degli elementi di concorrenzialità (si veda MALASSIS L., GHERSI G. -1999).

Il deficit della bilancia commerciale del settore agroalimentare, iniziato ad evidenziarsi negli anni 70, si è allargato sempre di più, prima, a causa della crescita del prezzo del petrolio che ha fatto lievitare i prezzi delle materie prime negoziate in dollari e, in seguito, per l'aumento delle quotazioni della moneta verde. Il deficit, ancora oggi, riguarda sia l'industria agroalimentare, in generale, sia il settore agricolo, in particolare. Rispetto all'agricoltura il problema è costituito dalle carenze strutturali degli allevamenti italiani (carne e latte costituiscono il 25% delle importazioni agricole italiane). Le esportazioni agricole, invece, sono fortemente specializzate e dovute ad alimenti come frutta, agrumi e olio.

La forte svalutazione della lira del 1992 ha favorito la penetrazione dei prodotti italiani sui mercati europei più ricchi, ma oggi essi soffrono la concorrenza di paesi da poco entrati nella CE e che godono di costi di produzione molto minori.

## **2. L'agricoltura: un settore sempre meno importante ma ancora molto dinamico.**

L'agricoltura italiana nel secondo dopoguerra ha visto ridurre di molto la sua importanza economica e sociale (Fanfani R. 2000). L'occupazione è passata oltre il 30% del totale a meno del 6%, il valore aggiunto, oggi, è pari a circa il 3% del Pil (Dati Ministero del Tesoro 2005).

Questi dati, però non devono trarre in inganno: l'agricoltura ha subito uno sviluppo considerevole rispetto alle condizioni di arretratezza dei primi anni 50. La produzione agricola italiana da allora è aumentata di quasi tre volte grazie alla meccanizzazione e all'intensificazione delle colture. Tale sviluppo, però, non è stato uniforme a livello territoriale: alle differenze già accennate tra Nord e Sud, infatti, si sono aggiunte quelle tra zone pianeggianti ed intensive (dove si concentra sempre di più la produzione agricola), e zone collinari e montane sempre più marginalizzate. La concentrazione territoriale è proseguita di pari passo con il fenomeno della specializzazione: le aziende agricole hanno perso il carattere di aziende promiscue e pluriattive per divenire sempre più specializzate.

In sintesi, le trasformazioni subite da questo settore si possono ricondurre a cinque punti fondamentali:

- forte diminuzione della popolazione impiegata;
- aumento della meccanizzazione;
- sostenuta crescita della produttività;
- difformità geografiche nello sviluppo del settore;
- sempre maggiore specializzazione delle aziende agricole.

A questo punto, ci concentriamo sui fenomeni appena citati descrivendone la portata per meglio comprendere l'importanza della trasformazione che l'agricoltura ha subito negli ultimi decenni.

## 2.1. Agricoltura e popolazione impiegata.

Dalla tab. 1 si nota il passaggio del nostro paese da una società agricolo industriale a quella terziarizzata dei nostri giorni, dal 1960 ad oggi. Nello stesso periodo l'Italia, una volta paese a forte emigrazione, diviene un paese caratterizzato da un importante fenomeno di immigrazione dalle nazioni extracomunitarie. Questi cambiamenti vanno di pari passo con il ridimensionamento e la trasformazione dell'occupazione agricola. Nei primi anni 50 più di 8 milioni di persone trovavano occupazione nel settore agricolo (il 35% della popolazione occupata totale). Nonostante questo la disoccupazione era molto forte nelle zone bracciantili e la sottoccupazione era molto diffusa nell'intero settore. Ciò causò la ripresa dell'emigrazione e dell'esodo rurale.

Anno	Agricoltura		Industria		Altre attività		Intera economia	
	val. ass.*	val. %**	val. ass.*	val. %**	val. ass.*	Val. %**	val. ass.*	val. %**
<b>1959</b>	6883	33,82	6651	32,68	6815	33,49	20349	100
<b>1966</b>	4810	25,08	7063	36,83	7302	38,08	19175	100
<b>1972</b>	3589	18,91	7469	39,36	7918	41,73	18976	100
<b>1977</b>	3130	15,70	7617	38,20	9191	46,10	19938	100
<b>1985</b>	2297	11,07	6896	33,25	11549	55,68	20742	100
<b>1990</b>	1863	8,71	6940	32,44	12594	58,86	21397	100

1999	1333	6,66	6760	33,76	11933	59,59	20026	100
2005	1135	5,49	6750	32,62	12807	61,89	20692	100

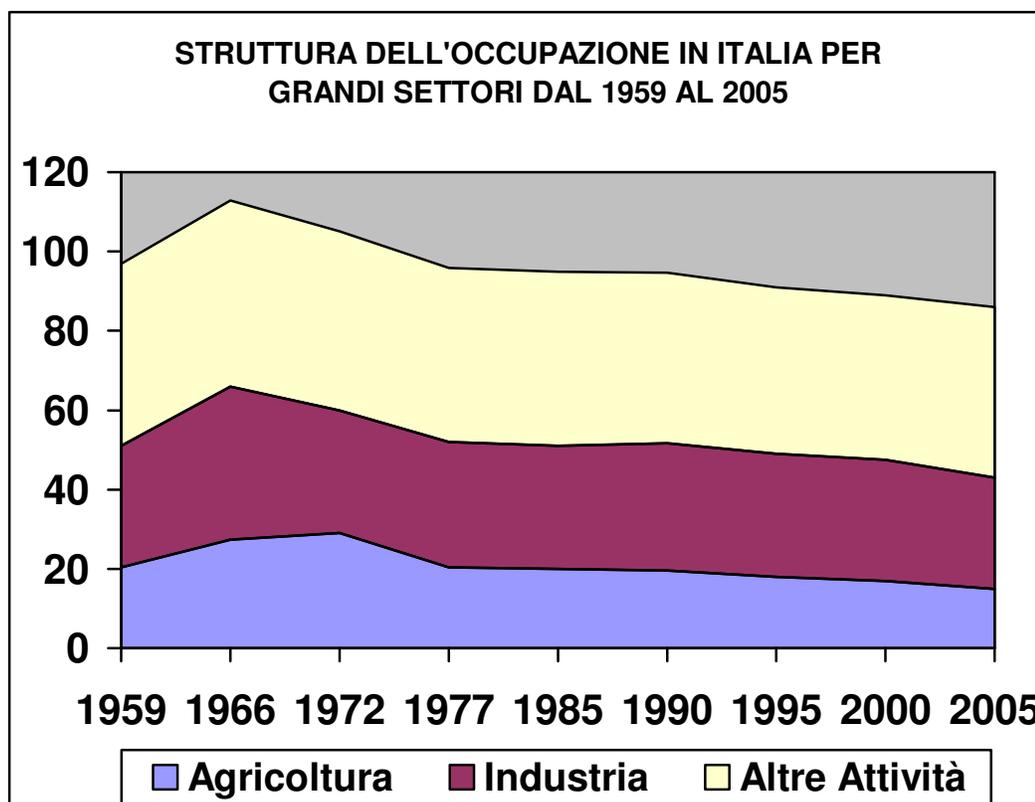
\* I valori sono espressi in migliaia

\*\* Percentuale sul totale degli occupati

Fonte: Mie elaborazioni su dati Ministero del Tesoro (2005)

Durante gli anni 50 e 60, l'esodo verso le città più industrializzate, a causa delle prospettive di occupazione e maggior reddito che esse promettevano, ha provocato una forte diminuzione della popolazione impiegata in agricoltura. Negli anni 70 e 80, il fenomeno descritto si fa più modesto e la crescita del settore terziario e della pubblica amministrazione favorisce la nascita e la crescita della pluriattività. Negli anni 90, la presenza di manodopera extra-comunitaria si è fatta sempre più rilevante e si è concentrata soprattutto nelle principali campagne di raccolta. Il ricorso a lavoratori extra-comunitari si è reso necessario per la difficoltà di reperire personale per i lavori più umili e faticosi.

Grafico n. 2 Struttura dell'Occupazione Italiana dal 1959 al 2005



Fonte: Sito internet del Ministero del Tesoro 2005

## 2.2. La meccanizzazione e lo sviluppo del contoterzismo.

Lo sviluppo della meccanizzazione agricola in Italia nel secondo dopoguerra è stato molto intenso e rapido. Sin dai primi anni 50, infatti, tale fenomeno è stato caratterizzato dall'importazione di macchine dall'estero e, in seguito, è continuato grazie alla crescita dell'industria nazionale dei macchinari agricoli. Un indicatore utile per misurare il grado di meccanizzazione del settore è il numero di trattori per ettaro di terra arabile.

**Nella tab. 2 sono riportati i dati per l'Italia dal 1961 al 1996.**

*TAB. 2. Numero di trattori per ettaro di terreno arabile*

Anno	Italia	Media paesi UE*
1961	2,12	4,01
1965	3,35	5,50
1970	5,13	7,33
1975	8,78	8,90
1980	11,31	10,40
1985	13,56	11,17
1990	15,87	11,32
1995	18,14	11,38
1996	18,14	11,32

\*La media non comprende i valori relativi al Lussemburgo perché non disponibili.

Fonte: Mie elaborazioni su dati World Bank - World Development indicators (1998)

Nel 1960 la potenza meccanica supera per la prima volta quella derivante dalla trazione animale tradizionale (cavalli, buoi ed asini). La meccanizzazione in quegli anni si concentra soprattutto al nord e inizia a sostituire anche la manodopera che migra verso le città (si veda DIACONO P. -1985). Un forte stimolo al fenomeno descritto viene dal basso costo dei macchinari, a differenza del lavoro manuale che inizia a divenire sempre più oneroso, e dai finanziamenti previsti nei piani quinquennali di sviluppo dell'agricoltura (I cosiddetti "piani verdi" Rullani R, 1998) al fatto che lo spostamento delle macchine è più difficile rispetto ai paesi con ampie pianure e quindi c'è necessità di un maggior numero di trattori, ma non per questo esiste un maggior grado di meccanizzazione.

Negli anni 60 e 70, però, si verifica un eccesso di meccanizzazione in quanto allo sviluppo meccanico non segue un ammodernamento delle strutture aziendali. Dagli inizi degli anni 80, il tasso di crescita della meccanizzazione si riduce notevolmente per diversi motivi: il contenimento dei prezzi dei prodotti agricoli (e quindi dei redditi) provocato dalla politica agricola comunitaria, la diminuzione degli incentivi pubblici alla meccanizzazione. Tale crisi ha investito anche l'industria delle macchine agricole e ha portato alla nascita del fenomeno del contoterzismo (Malassis, Ghersi 1995): le aziende agricole, per diminuire gli investimenti in macchinari e ridurre gli immobilizzi di capitale si rivolgono ad aziende esterne per soddisfare le proprie esigenze in materia di mezzi meccanici. Questo fenomeno, tra l'altro, ha svolto un ruolo fondamentale nella diffusione di importanti innovazioni non solo nell'industria delle macchine agricole (grazie ai pressanti stimoli della domanda sull'offerta), ma anche riguardo alle tecniche colturali (si pensi al girasole e alla soia).

Se si guarda alla crescita percentuale del numero di trattori per ettaro di terra arabile si nota che l'Italia nel periodo che va dal 1961 al 1999 ha goduto di una crescita del 755% superiore al tasso di crescita medio nei paesi UE che si è attestato sul 408%.

Ulteriori conseguenze del diffondersi della meccanizzazione sono la drastica riduzione dei tempi di lavoro per le diverse operazioni colturali e, conseguentemente, il rapido aumento della produttività che si traduce in remunerazioni più consistenti.

### **2.3. Agricoltura e produttività.**

La meccanizzazione del settore, unita alla forte diminuzione della forza lavoro impiegata, ha ovviamente provocato un forte aumento del valore aggiunto dell'agricoltura per ettaro coltivato e per lavoratore, e quindi una sensibile crescita della produttività. Questo fenomeno, d'altro canto, va di pari passo con la diminuzione dell'importanza del settore agricolo, relativamente a quello industriale e al terziario, riguardo alla produzione di ricchezza. Analizziamo, di seguito, l'andamento del valore aggiunto del settore agricolo, sia al suo interno, che relativamente agli altri settori dell'economia italiana.

Dalla tabella 3 si evince come, già nel 1970, il peso dell'agricoltura italiana rispetto al Pil, pur sfiorando il 9%, era più basso rispetto agli altri settori. Nell'ultimo trentennio esso è ulteriormente diminuito scendendo sotto la soglia del 3%. Nel

contempo si è assistito ad una crescita del terziario e ad una diminuzione del peso del settore industriale. L'agricoltura, quindi, gode di un'importanza relativa in termini di valore aggiunto rispetto agli altri settori dell'economia italiana (si veda BELLIGIANO A. – 1989).

A questo punto, però, è bene focalizzare l'attenzione sulla crescita della produttività nel settore agricolo negli ultimi decenni. Tale aumento, come detto in precedenza, è diretta conseguenza della meccanizzazione, da un lato, e della diminuzione della forza lavoro dedicata all'agricoltura, dall'altro.

**TAB. 3. Peso percentuale dei maggiori settori economici (valore aggiunto al costo dei fattori)**

<b>Anno</b>	<b>Agricoltura</b>	<b>Industria</b>	<b>Servizi</b>
<b>1970</b>	8,80	39,91	51,29
<b>1975</b>	7,39	39,32	53,29
<b>1980</b>	5,97	38,58	55,45
<b>1985</b>	4,69	34,62	60,70
<b>1990</b>	3,52	32,26	64,23
<b>1995</b>	3,38	30,20	66,41
<b>2004</b>	2,98	28,37	68,66

**Fonte: Mie elaborazione su dati ISTAT (2005)**

Due indicatori molto interessanti al riguardo sono il valore aggiunto per ettaro e quello per lavoratore. Nella tabella 4 presento il primo dei due indicatori. Dalla tabella si evince che negli ultimi trenta anni, in Italia, questo valore ha visto un incremento di oltre il 50%.

**TAB. 4. Valore aggiunto per ettaro (dati in dollari USA 2000)**

<b>Anno</b>	<b>Valore aggiunto per ettaro</b>
<b>1970</b>	1304,72
<b>1975</b>	1539,86

<b>1980</b>	1663,49
<b>1985</b>	1703,78
<b>1990</b>	1683,31
<b>2000</b>	1979,53
<b>1970-2000*</b>	51.72

**\* Incremento percentuale**

**Fonte: Mie elaborazioni su dati World Bank - World Development Indicators (2000)**

Per finire, guardiamo al valore aggiunto per lavoratore, un ulteriore indicatore di produttività che, come si evince dalla tabella 5, conferma il passo in avanti notevole compiuto dall'Italia negli ultimi trenta anni (l'incremento in questo caso è stato di quasi il 200% dal 1970 al 2000).

**TAB. 5. Valore aggiunto per lavoratore (dati in dollari USA 2000)**

<b>Anno</b>	<b>Valore aggiunto per lavoratore</b>
<b>1970</b>	6640,41
<b>1975</b>	7841,21
<b>1980</b>	10272,22
<b>1985</b>	11650,42
<b>1990</b>	13421,85
<b>2000</b>	18403,93
<b>1970-00*</b>	177,15

**\* Incremento percentuale**

**Fonte: Mie elaborazioni su dati World Bank - World Development Indicators (2001)**

### **3. La Politica Agricola Comune.**

La Politica Agricola Comune altro non è se non un tentativo da parte degli stati membri della Comunità Europea di risolvere i problemi del settore agricolo con una politica sovranazionale. Essa si inserisce nel più generale desiderio, di istituire un Europa unita dal punto di vista politico, economico e sociale, che spinse sei Stati (I Paesi firmatari del Trattato di Roma nel 1957 sono: Belgio, Francia, Germania, Italia, Lussemburgo e Olanda) europei alla costituzione della CEE. Così il 27 Marzo

1957, dopo un lungo periodo di trattative, fu firmato il Trattato di Roma che istituiva la CEE (Comunità Economica Europea). Esso assume una particolare importanza giacché costruisce il primo esempio di una dichiarata volontà di realizzare una piena integrazione politica ed economica tra Paesi europei diversi (a riguardo si veda ARFINI F., MORI C. – 1989).

Tra le azioni che la comunità si impegna a sostenere vi è l'instaurazione di una politica comune nel settore dell'agricoltura, a cui è dedicato il Titolo II del trattato, costituito da 10 articoli, nei quali sono definite le condizioni di inserimento dell'agricoltura nell'ambito del mercato unico, gli obiettivi e le azioni con le quali la Comunità intende perseguirli. Tale scelta è stata enfatizzata da quelli che, al momento, erano i tre principali problemi che gran parte dei Paesi europei dovevano affrontare all'indomani del secondo conflitto mondiale:

- l'insoddisfacente approvvigionamento alimentare, conseguenza della guerra, limitava i livelli di consumo e di benessere delle nazioni;
- le importazioni alimentari, che costituivano una parte importante di quelle totali, erano costose e richiedevano grandi risorse finanziarie, limitando così la capacità di riconversione e ristrutturazione dei settori industriali distrutti o adattati all'economia di guerra;
- il settore agricolo, in cui operava oltre il 20% della popolazione occupata, era arretrato.

L'intervento in campo agricolo era ritenuto necessario per favorire l'ammodernamento dell'agricoltura europea, permettendo così lo sviluppo di quelle specializzazioni produttive in grado di far aumentare la produttività e i redditi degli agricoltori.

### **3.1. I principi della PAC.**

L'uropeizzazione dell'economia è stata accompagnata da un profondo cambiamento delle istituzioni che hanno gestito l'intervento pubblico in questo settore. Con la costituzione della CEE, infatti, la formazione e la gestione di alcune politiche, tra cui quelle agrarie, è passata dal livello nazionale a quello comunitario, mentre, allo stesso tempo, si è assistito in Italia al passaggio delle competenze in materia agricola dallo Stato alle Regioni. L'attuazione della PAC ha implicato, nei fatti, una limitazione

della sovranità nazionale degli Stati membri per i temi inerenti il settore primario, e l'accettazione da parte di questi di alcuni principi di base:

- ◆ L'unicità del mercato: ovvero la libera circolazione dei prodotti agricoli tra gli Stati membri.
- ◆ La preferenza comunitaria: conseguenza dell'unicità del mercato, è la preferenza da accordare alle produzioni interne e si realizza tramite la protezione di queste produzioni dalla concorrenza extracomunitaria per mezzo di barriere doganali.
- ◆ La solidarietà finanziaria: le spese inerenti la PAC sono sostenute proporzionalmente da tutti i paesi comunitari.

Per garantire il funzionamento delle organizzazioni comuni di mercato (OCM), che rappresentano gli strumenti di base per orientare la produzione agricola e stabilizzare i mercati, la Comunità ha istituito un sistema articolato di prezzi (Fanfani R. 1999) e di misure protettive, il cui ruolo primario consiste nel sostegno e nella salvaguardia dei redditi degli agricoltori europei.

Infine per il finanziamento della PAC è stato istituito, nel 1962, il Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e Garanzia (FEAOG), costituito da due sezioni:

- ◆ l'Orientamento responsabile dell'attuazione delle politiche strutturali;
- ◆ la Garanzia cui è affidata la gestione degli interventi sui mercati agricoli.

### **3.2. La realizzazione della PAC e le prime modifiche.**

Nel primo decennio la PAC registra un grande successo: tra il 1962 e il 1972 la produzione agricola aumenta in modo considerevole e l'Europa dei sei raggiunge l'autosufficienza alimentare. A partire dagli anni settanta, tuttavia, grazie, tra l'altro, ai progressi economici e tecnici di cui beneficia l'agricoltura, cominciano a prodursi eccedenze notevoli, che fanno aumentare le scorte pubbliche e le spese agricole. Si constata, d'altro canto, che le politiche di gestione dei mercati non possono da sole fornire una risposta soddisfacente alle esigenze dell'agricoltura europea: si deve, infatti, tener conto anche del contesto economico e sociale in cui operano le aziende, e della diversificazione della produzione. Per cogliere queste nuove sfide, nel corso degli anni settanta e ottanta, la PAC subisce i primi aggiustamenti, nel senso che si procede

all'adattamento della politica dei prezzi, al controllo della produzione e all'istituzione di un sistema di contenimento delle spese, che si articola nelle seguenti misure:

- a. le misure di corresponsabilità dei produttori;
- b. le quote fisiche di produzione;
- c. gli stabilizzatori di bilancio.

Le *misure di corresponsabilità* sono state introdotte nel 1977 per far partecipare gli agricoltori alle spese comunitarie per lo smaltimento delle eccedenze e per la regolarizzazione del mercato. Esse consistevano in un prelievo del 2-3% sul prezzo di sostegno dei prodotti lattiero-caseari. Sono poi state estese a tutti gli altri settori negli anni ottanta.

Le *quote fisiche di produzione* rappresentano una misura più coercitiva per il controllo dei mercati rispetto alle misure di corresponsabilità. La loro applicazione, dapprima, è stata limitata allo zucchero, mentre più tardi è stata applicata anche alla produzione del latte (Borroni, Scoppola e Sorrentino, 2002). La gestione del mercato del latte nei paesi produttori ha creato non pochi problemi e conflitti che sono sfociati in vere e proprie dispute sul "diritto di produzione". Tuttavia, il sistema descritto ha ottenuto discreti risultati nel contenimento della produzione complessiva.

Gli *stabilizzatori di bilancio* rappresentano l'ultima e forse più importante misura adottata per contenere la forte espansione delle spese dell'azione di garanzia del FEAOG. Con gli stabilizzatori, dal febbraio del 1988, si estende a quasi tutti i prodotti agricoli una riduzione automatica dei prezzi quando la produzione supera la soglia concordata. Le modalità di applicazione sono, però, diverse da prodotto a prodotto e sono in grado, quindi, di determinare riduzioni differenziate dei prezzi.

Oltre alle misure descritte, con la riforma della PAC, vengono predisposte azioni a favore del mondo rurale quali la formazione per gli imprenditori agricoli, l'aiuto per i giovani agricoltori, l'ammodernamento delle aziende agricole o ancora il programma speciale a favore delle zone svantaggiate e di montagna. Per ridurre le disparità socioeconomiche fra le diverse regioni europee viene, inoltre, riformata e resa più incisiva la politica strutturale, il cui ruolo fondamentale consiste proprio nel ridurre la

forte eterogeneità nelle strutture produttive, di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli.

### **3.3. La PAC nell'ultimo decennio: riforma Mac Sharry e Agenda 2000.**

Agli inizi degli anni ottanta, a causa del degrado della situazione del settore agricolo e del suo elevato costo di bilancio a carico del FEAOG, dello squilibrio tra domanda e offerta sui mercati europei e internazionali, nonché dell'intensificazione delle relazioni della comunità con un numero sempre maggiore di Paesi (conseguenza degli accordi preferenziali conclusi con Paesi terzi), si pensa a nuove riforme per la PAC.

La riforma proposta dal commissario Mac Sharry ed attuata nel 1992 è tesa in particolare ad una sostanziale modifica proprio del sistema dei prezzi, che aveva contribuito ad incrementare le eccedenze di produzione e la lievitazione della spesa di bilancio destinata al loro sostegno. I punti principali sui quali si basa la riforma sono i seguenti:

1. difesa del modello europeo di agricoltura familiare;
2. abbandono parziale della precedente politica di quote e stabilizzatori;
3. più equa distribuzione del sostegno tra le aziende;
4. drastica riduzione dei prezzi minimi garantiti ed istituzione di un regime di aiuti al reddito degli agricoltori;
5. misure di accompagnamento relative alla protezione dell'ambiente, alla qualità ed alla forestazione.

La riforma del 1992 consiste nella sostituzione del sostegno del settore agricolo basato sui prezzi istituzionali con un sistema di aiuti diretti al reddito e nell'allineamento dei prezzi comunitari ai prezzi mondiali. Le ragioni della riforma rientrano essenzialmente in tre ambiti: il bilancio (produzione eccedentaria), l'ambiente (intensificazione delle colture) e le pressioni internazionali (accordi GATT – General Agreement on Tariffs and Trade). Obiettivo primo della nuova politica è compensare la diminuzione di reddito non più attraverso il sostegno dei prezzi ma attraverso un sostegno diretto al reddito degli agricoltori, per cui si prevede una riduzione graduale

del prezzo indicativo di alcuni prodotti, mentre a sostegno degli agricoltori viene istituito un regime di sostegno diretto al reddito, consistente in un aiuto compensativo. Importanti sono le "misure di accompagnamento" che ampliano gli obiettivi della riforma, e sono volte ad incoraggiare gli agricoltori ad impegnarsi in attività diverse da quelle dell'agricoltura tradizionale.

Esse riguardano la salvaguardia dell'ambiente, lo sviluppo della forestazione ed il "pre-pensionamento". Le misure più consistenti sono quelle agroambientali che interessano fra l'altro lo sviluppo di metodi di produzione agricola "compatibili", la riduzione di concimi e fitofarmaci, la riduzione dell'intensità delle produzioni agricole, la cura dei terreni agricoli e forestali.

Nel corso degli anni '90, tuttavia, cominciano a farsi sentire nuove esigenze; all'interno dell'Unione occorre rafforzare la competitività della produzione agricola sia sul piano dei prezzi sia su quello della qualità, tenendo conto dell'evoluzione delle aspettative dei consumatori e della necessità di migliorare la tutela dell'ambiente. All'esterno dell'Unione si devono fare i conti con l'allargamento<sup>16</sup>, la globalizzazione dell'economia e l'avvio di nuovi negoziati internazionali.

Per far fronte a queste nuove esigenze la PAC subisce un'ulteriore riforma - adottata nel 1999 ed entrata in vigore nel 2000 - che approfondisce ed amplia il processo iniziato nel 1992, facendo proprie le principali sfide alle quali si devono preparare il settore agricolo e le economie rurali dell'Unione Europea. Scopo della nuova riforma è quello di continuare la strategia introdotta con la precedente riguardo la sostituzione delle misure di sostegno dei prezzi con aiuti diretti al reddito, ma accompagnarla con una politica rurale più coerente (si veda VIERI S., 2001).

La riforma Agenda 2000 nata dopo gli accordi che hanno concluso l'Uruguay Round, l'ultima conferenza periodica del GATT (Pieri R., Venturini L., 1995), espongono la nostra agricoltura ad effetti dirompenti a causa della concorrenza dei prodotti esteri. Essa, infatti, mette fine alla situazione di protezionismo e di sviluppo garantito che ha caratterizzato i passati decenni: ora all'agricoltore si chiede di migliorare il prodotto e di diminuire nel contempo l'intensità e i costi di produzione, il tutto nel rispetto dell'ambiente. Questi sono gli obiettivi che la nuova riforma si pone:

- sicurezza e qualità dei prodotti alimentari,

- miglioramento delle aziende agricole,
- redditi equi e stabili per gli agricoltori,
- presa in considerazione delle sfide ambientali,
- sviluppo di attività complementari o alternative, creatrici di posti di lavoro, per contenere l'esodo rurale e rafforzare il tessuto economico e sociale delle zone rurali,
- miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro e promozione delle pari opportunità.

La riforma intrapresa con Agenda 2000 segue la tendenza degli ultimi anni: oltre ad introdurre misure di mercato e a rispettare le esigenze di un'agricoltura europea competitiva, cerca di tener conto delle varie necessità del mondo rurale, delle aspettative della società moderna e della questione ambientale.

### **3.4. Gli effetti dell'applicazione della riforma Mac Sharry in Italia.**

Anche in Italia come già detto il settore agricolo ha subito importanti mutamenti che hanno modificato il suo ruolo all'interno del nostro sistema economico, le caratteristiche di questo mutamento sono facilmente rintracciabili. Oggi l'agricoltura, sia per valore aggiunto sia per forza lavoro impiegata, rappresenta il settore meno rappresentativo della nostra economia, ma ciò non toglie che essa riveste un'importanza notevole a livello europeo per il suo livello di produzione.

Infatti, l'Italia produce circa il 15% del valore della produzione finale dell'Unione Europea, e segue solo la Francia (22%) e la Germania (15,5%). Il rilievo che la nostra agricoltura ha nell'Unione Europea è importante perché ci permette di valutare il ruolo e gli effetti che su di essa ha avuto la Politica Agricola Comune.

Dopo aver delineato gli interventi della Politica comunitaria in campo agricolo, è interessante osservare quale sia stata la reazione dell'agricoltura italiana all'intervento comunitario, e come è cambiata la struttura delle aziende nell'ultimo decennio. Per ciò che riguarda questo secondo aspetto, è importante dire che l'Italia si è contraddistinta per il mancato ammodernamento della struttura aziendale. Infatti, caratteristica importante della nostra agricoltura è l'affermazione dell'azienda a carattere familiare e

prevalentemente part-time o pluriattiva; mentre, le aziende agricole condotte da imprenditori che utilizzano manodopera salariata non si sono sviluppate in modo determinante. Il numero delle aziende agricole censite mostra una continua riduzione, infatti dai risultati provvisori dell'ultimo censimento si nota che esistono attualmente 2.611.580 aziende, con una diminuzione di 411.764 unità rispetto al censimento del 2000 (dati ISTAT, Censimento dell'Agricoltura, 2000 e risultati provvisori del Censimento dell'Agricoltura 2000; sito internet del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali).

Da un esame più attento, dei dati dell'ultimo censimento, si nota che le aziende in totale si sono ridotte del 13,6%, quelle che praticano coltivazioni permanenti hanno subito una riduzione del 15,2%, mentre le aziende con allevamenti hanno subito una riduzione molto cospicua pari al 38,6% (le maggiori riduzioni hanno riguardato l'allevamento di bovini e/o bufalini e quello dei suini) Questa riduzione del numero di aziende si è tradotta in una riduzione anche della SAU del 13,8%.

Per analizzare, infine, quali siano stati gli effetti della riforma sulle aziende e sulla loro capacità di adattarsi ai cambiamenti da questa imposti, possiamo analizzare i dati forniti dalla rete di informazione contabile agricola (RICA istituita con regolamento n.79/65 CE, in Italia è gestita dall'INEA), che ci permettono avere informazioni sull'evoluzione dei redditi degli imprenditori agricoli e sul funzionamento delle imprese che sono interessate dagli interventi della politica agricola comunitaria.

Le aziende del campione vengono divise:

- in base alla dimensione in tre classi: piccole, medie e grandi;
- in base alla localizzazione altimetrica viene definita la potenzialità produttiva: alta (pianura); media (collina); bassa (montagna).

Queste distinzioni ci permettono di capire meglio quale sia stato il ruolo svolto dagli aiuti comunitari sul reddito e sull'efficienza produttiva delle diverse classi di aziende.

A livello geografico, circa la metà degli aiuti riscossi dalle imprese del campione si concentrano in quelle settentrionali (51%), quelle centrali hanno ottenuto il 31% degli aiuti, mentre quelle meridionali solo il 18% (dati riferiti al 2000, fonte RICA e

sito Internet dell'UE). La spiegazione di questo divario è senza dubbio legata al fatto che nelle regioni centrali e meridionali c'è una maggior diffusione delle colture non direttamente coinvolte nella Riforma.

Altro elemento importante della riforma del 1992 è stata l'introduzione del "disaccoppiamento" del sostegno della quantità prodotta dal sostegno dei prezzi. Questo in Italia ha sortito gli effetti che si era proposto, e cioè, la riduzione della quantità prodotta e l'utilizzo di colture estensive e ha portato una riduzione degli aiuti alle grandi aziende, mentre le piccole e le medie hanno assistito ad un aumento degli aiuti percepiti sia in termini assoluti che relativi. Come si evince dalla tabella sottostante, infatti, gli aiuti alle piccole e medie imprese sono maggiori di quelli alle grandi aziende sia in termini di produzione lorda vendibile (PLV) che di reddito netto (RN).

**TAB. 6. Peso relativo degli aiuti distribuiti con la Riforma Mac Sharry nelle aziende del campione RICA (dati 2001)**

Dimensione economica						Media RICA	
<i>Grande</i>		<i>Media</i>		<i>Piccola</i>			
Premi/PLV	Premi/RN	Premi/PLV	Premi/RN	Premi/PLV	Premi/RN	Premi/PLV	Premi/RN
10	25,3	13,2	30	15,9	36,2	12	28,8

**Fonte: Dati RICA (2002)**

Il fenomeno descritto ci porta, quindi, ad affermare che l'incidenza degli aiuti aumenta al diminuire delle dimensioni delle aziende, anche se sono le grandi aziende a legare maggiormente i propri risultati economici alla presenza di aiuti adattando la loro struttura e la loro produzione.

In conclusione, si può dire che le conseguenze della PAC si traducono in un adattamento delle aziende a quelle che sono le direttive comunitarie, tuttavia i comportamenti degli agricoltori si diversificano secondo l'orientamento produttivo e la collocazione geografica dell'azienda.

**- Parte Seconda –  
LA RICERCA EMPIRICA**

**CAPITOLO V  
LE PRODUZIONI TIPICHE**

SOMMARIO: § 1. Il concetto di tipicità: storia, territorio, qualità e nuove tendenze nei consumi agroalimentari. - § 1.1 Il concetto di qualità. - § 1.2 Le caratteristiche principali di un prodotto tipico. - § 2. L'industrializzazione della produzione alimentare come fonte di incertezza. § 2.1 Il ruolo dell'intervento pubblico come garanzia del consumatore. - § 2.2 Gli effetti della denominazione protetta. Punti di forza e di debolezza delle produzioni tipiche. - § 2.3. Strategie per la valorizzazione e promozione dei prodotti tipici. - § 3. I prodotti tipici e l'Italia.

**1. Il concetto di tipicità: storia, territorio, qualità e nuove tendenze nei consumi agroalimentari.**

Negli ultimi anni si sono evidenziate nuove tendenze nei consumi alimentari, soprattutto nelle economie sviluppate. Tali tendenze sono state provocate da diversi fattori già in parte citati nel capitolo precedente:

- il raggiungimento della sazietà alimentare;
- il cambiamento della struttura socio-economica;
- la sempre crescente industrializzazione e massificazione del settore agroalimentare, con una maggiore attenzione alla produttività a scapito della qualità;
- l'aumento del reddito disponibile e del potere d'acquisto del consumatore.

Non è difficile capire che la prima e più rilevante spinta verso il cambiamento del settore agroalimentare provenga dal mercato finale del consumatore. Oggi, infatti, il consumatore chiede un prodotto che abbia determinate caratteristiche coerenti con la sua visione della vita.

In particolare, egli chiede un prodotto alimentare che gli permetta di conservare la salute, che gli assicuri un aspetto fisico piacevole, che corrisponda ai suoi gusti e alle sue preferenze, ma che nello stesso tempo incorpori sempre più servizi per ridurre il tempo di preparazione e facilitare così le occasioni di incontri sociali.

Tali caratteristiche determinano un sensibile aumento dei bisogni che il prodotto alimentare è chiamato a soddisfare. Oltre alle esigenze legate ai problemi di natura

nutrizionale igienica e sanitaria, aumentano i bisogni che si inseriscono in un certo sistema di valori sociali o che hanno una forte base culturale. In altre parole, il consumatore sceglie il prodotto alimentare prestando maggior attenzione alla sua qualità.

### **1.1. Il concetto di qualità.**

È necessario, a questo punto, spiegare cosa sia la qualità di un bene alimentare. Non è facile fornire una definizione di tale concetto (Belligiano, 2000). Esso, infatti, si presenta come un attributo composito e complesso, poiché diversi e in continua evoluzione sono gli elementi che lo caratterizzano:

1) la qualità alimentare intrinseca, scomponibile in tre componenti:

- igienica;
- nutrizionale;
- edonistica (organolettica);

2) la qualità legata a componenti psico-sociali;

3) la qualità legata al contenuto di servizi.

La qualità “intrinseca” si riferisce alla proprietà nutrizionale del prodotto, in altre parole alla sua capacità di apportare in condizioni di totale sicurezza, il nutrimento e l’energia necessari al metabolismo umano, appagando anche a livello sensoriale e psicologico il consumatore.

Il fattore igienico della qualità intrinseca fa riferimento alle garanzie offerte al consumatore, relativamente ai possibili effetti sulla salute connessi al consumo alimentare. Il secondo aspetto della qualità intrinseca riguarda l’apporto nutrizionale, e cioè la prerogativa di un alimento a nutrire bene. L’ultimo aspetto della qualità intrinseca degli alimenti, infine, è quello “edonistico”, che rappresenta la componente più soggettiva e variabile. A buona ragione, esso è considerato un lusso, in quanto non è indispensabile alla sopravvivenza degli individui ed è rilevante solo quando è stata raggiunta la sazietà alimentare (dopo gli innumerevoli eventi di cronaca riguardanti il morbo della BSE per le carni bovine, il metanolo per il vino, le diossine nei prodotti avicoli e per le carni suine, i consumatori hanno cercato di proteggere la propria salute

domandando una maggiore genuinità delle produzioni. Ciò, nella maggior parte dei casi, si è tradotto nella scelta di prodotti biologici o nella riscoperta dei prodotti tipici).

Questo aspetto, a sua volta, si compone di due elementi, uno sensoriale misurabile attraverso le sensazioni (visive, olfattive, tattili), l'altro psicologico (quando il prodotto evoca nel consumatore una determinata zona di produzione, o una particolare tecnica produttiva).

La seconda componente della qualità alimentare presenta una natura psico-sociale e consiste in tutti quegli aspetti di natura immateriale connessi al consumo alimentare.

L'ultima componente della qualità alimentare è legata al contenuto di servizi, come informazioni sulle modalità di consumo, notizie del luogo di produzione, tempo di stagionatura e così via. Nasce così una nuova realtà dominata dall'esigenza per l'offerta di assecondare la domanda. Il concetto di qualità diviene più ampio e tende ad assumere una dimensione soggettiva poiché essa serve a specificare un prodotto a seconda del bisogno che è chiamato a soddisfare e si presenta pertanto ad essere valutata secondo una pluralità di punti di vista e di criteri. Pertanto la qualità, in questo senso, può essere definita come l'attitudine di un prodotto, bene o servizio, a soddisfare i bisogni del consumatore. È soprattutto sotto quest'ultimo aspetto, in precedenza definito edonistico, che il prodotto tipico presenta una maggiore qualità rispetto alle altre categorie di prodotti.

## **1.2. Le caratteristiche principali di un prodotto tipico.**

Le caratteristiche che ci permettono di definire un prodotto tipico sono essenzialmente tre: la qualità, il territorio, la storia.

Per i prodotti tipici, la qualità è strettamente legata al territorio d'origine ed alla sua storia e i tre attributi risultano, quindi, interdipendenti. I fattori naturali come il clima e le caratteristiche del suolo hanno definito alcuni vincoli base per una caratterizzazione locale delle pratiche produttive. Alcune di queste pratiche sono, infatti, specifiche del territorio e non riproducibili altrove.

La tipicità, perciò, è un concetto che trova il suo pieno significato nell'ambito della storia socio-culturale di un territorio: il prodotto tipico non è solo un prodotto

alimentare, è il prodotto di un territorio, delle sue risorse culturali e naturali, è il frutto di generazioni, è qualcosa che ha una storia da raccontare. Una storia che non è solo il modo di produzione, la materia prima, o il gusto, ma che richiama per intero un contesto socio-culturale.

Il carattere locale e antico della serie di operazioni che danno come risultato il prodotto alimentare tipico è di particolare valore dal punto di vista dell'economia della qualità. Infatti, la stretta dipendenza del prodotto dalla storia e dal territorio lo colloca in un sistema di valori della società che apprezza il prodotto anche in funzione di altre caratteristiche, come l'intensità del legame con la natura, la stretta dipendenza da pratiche produttive prive di trattamenti artificiali, l'inserimento nel ricco patrimonio gastronomico di una regione. La storia e il territorio, inoltre, conferiscono al prodotto delle caratteristiche non riproducibili con la tecnologia. La cultura di un popolo, di una società, di un territorio si esprime in vari modi, e, se è vero che le pratiche alimentari sono una parte fondamentale della cultura di tutti i popoli, allora un prodotto tipico è un bene culturale. In questo senso la diffusione dei prodotti tipici è anche una questione di diffusione culturale.

## **2. L'industrializzazione della produzione alimentare come fonte di incertezza.**

Finora abbiamo descritto la tendenza dei consumi alimentari ad orientarsi verso la qualità dei prodotti. Negli ultimi decenni, però, si è avuta una progressiva industrializzazione dei processi produttivi della catena agroalimentare.

Questo fattore ha aumentato enormemente la complessità della scelta del consumatore e ha ridotto la capacità di quest'ultimo di riconoscere la qualità dei diversi prodotti. Non tanto tempo fa, la varietà dei prodotti era limitata e il loro grado di complessità era basso. La trasformazione della materia prima agricola si compiva prevalentemente a livello artigianale e si basava essenzialmente su tecniche tradizionali di produzione. Tale stato di cose permetteva un contatto diretto tra produttore e consumatore facilitando il processo di valutazione della qualità dei singoli prodotti.

Oggi, queste condizioni sono radicalmente cambiate. La complessità dei prodotti e la gamma della loro varietà sono molto cresciute. Questo è l'effetto congiunto, da un lato, dell'importanza che la differenziazione del prodotto ha assunto come fattore di

vantaggio competitivo e, dall'altro, di una tecnologia della produzione industriale degli alimenti che incorpora i risultati della più avanzata ricerca scientifica. Inoltre, i progressi dell'industria dei trasporti e delle comunicazioni e lo sviluppo del commercio internazionale e della specializzazione regionale della produzione agricola hanno portato un sensibile aumento della distanza tra i luoghi di produzione e quelli di consumo. Questa circostanza, insieme al predominio della grande distribuzione, ha annullato il ruolo delle relazioni personali come strumento di scelta e ha aumentato a dismisura la scarsità dell'informazione.

Si ci trova, in sintesi, di fronte ad un tipico esempio di asimmetria informativa, rilevante dal punto di vista economico, in quanto, essendo diversa la disponibilità informativa tra produttore e consumatore, quest'ultimo ha difficoltà a riconoscere il prodotto di qualità. In particolare, i consumatori, quando non conoscono alcune caratteristiche qualitative del bene, note invece al produttore, o hanno informazioni erranee su di esso, modificano il loro processo decisionale rispetto all'acquisto del prodotto, e ciò comporta una rottura del equilibrio concorrenziale. In un mercato caratterizzato da asimmetria informativa i prezzi possono perdere la loro funzione equilibratrice a causa del diverso concetto di qualità a cui consumatori e produttori fanno riferimento nelle loro scelte, rispettivamente di consumo e produzione. Di fatto il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un certo bene è influenzato dalle sue aspettative in termini di qualità media attesa (Coppola A., 2000); dal lato delle imprese l'offerta dipende dalla qualità effettiva del bene stesso. Ciò comporta una sottovalutazione, in termini di prezzo, del bene di qualità offerto dall'impresa, e di conseguenza si assiste o alla riduzione della qualità offerta o alla riduzione dell'offerta stessa.

## **2.1. Il ruolo dell'intervento pubblico come garanzia del consumatore.**

Per evitare gli effetti negativi di un informazione imperfetta, si è resa necessaria una regolamentazione della qualità per via amministrativa, che impone un'informazione completa sulle caratteristiche di un prodotto al fine di porre il consumatore in grado di identificarlo, e giudicare il suo livello di qualità.

I Regolamenti CE 2081/92 e 2082/92, relativi alle Denominazioni di Origine Protetta, alle Indicazioni Geografiche Protetta e alle Attestazioni di Specificità hanno proprio la funzione di informare il consumatore riguardo le caratteristiche del prodotto di qualità. Nel contempo, inoltre, intendono favorire lo sviluppo delle zone rurali e delle popolazioni che vivono in tali zone esercitando attività legate all'agricoltura e alla trasformazione dei prodotti agricoli. I due Regolamenti sopra nominati hanno fissato le condizioni per il riconoscimento di produzioni alimentari la cui qualità o le cui caratteristiche sono ricollegabili al territorio (DOP), ovvero, che originano la loro reputazione dalla propria provenienza geografica (IGP).

Nel Reg. CE 2081/92 che stabilisce la protezione comunitaria della DOP, non è difficile rintracciare l'intento del legislatore infatti il regolamento stesso decreta: "considerando ...che la promozione di prodotti di qualità aventi determinate caratteristiche può rappresentare una carta vincente per il mondo rurale, in particolare nelle zone svantaggiate o periferiche, in quanto garantirebbe, da un lato, il miglioramento dei redditi degli agricoltori e favorirebbe, dall'altro, la permanenza della popolazione rurale nelle zone suddette; considerando peraltro che nel corso degli ultimi anni si è costatato che i consumatori tendono a privilegiare, nella loro alimentazione, la qualità anziché la quantità; che questa ricerca di prodotti specifici comporta tra l'altro una domanda sempre più consistente di prodotti agricoli o di prodotti alimentari aventi un'origine geografica determinata; considerando che data la diversità dei prodotti immessi sul mercato e il numero elevato di informazioni fornite al riguardo il consumatore deve disporre, per operare una scelta ottimale, di informazioni chiare e sintetiche che forniscano, esattamente l'origine del prodotto..." (BERTELE' U. 2000).

La Denominazione di Origine Protetta è riservata al prodotto agroalimentare "originario di una regione, di un luogo determinato o di un paese e la cui qualità o le cui caratteristiche siano dovute essenzialmente o esclusivamente all'ambiente geografico comprensivo dei fattori naturali ed umani e la cui produzione, trasformazione ed elaborazione avvengano nell'area geografica delimitata" (Reg. CE 2081/92 art. 2 comma 2°).

L'Indicazione Geografica Protetta viene attribuita ad un prodotto agricolo o alimentare "originario di una regione, di un luogo determinato o di un paese di cui una

determinata qualità, la reputazione o un'altra caratteristica possa essere attribuita all'origine geografica e la cui produzione e/o trasformazione e/o elaborazione avvengono nell'area geografica determinata" (Reg. CE 2081/92 art. 2 comma 2b).

Per ottenere le suddette denominazioni il sistema di produzione deve essere conforme ad un apposito disciplinare, depositato in sede comunitaria.

Quest'ultimo deve contenere:

1. nome del prodotto agricolo o alimentare;
2. descrizione del prodotto agricolo od alimentare, con l'indicazione delle materie prime utilizzate;
3. delimitazione della zona geografica di produzione;
4. elementi comprovanti l'origine del prodotto nella zona indicata;
5. gli elementi che giustificano il collegamento con l'ambiente geografico;
6. la descrizione del metodo di ottenimento del prodotto;
7. gli elementi specifici dell'etichettatura;
8. riferimenti relativi alle strutture di controllo.

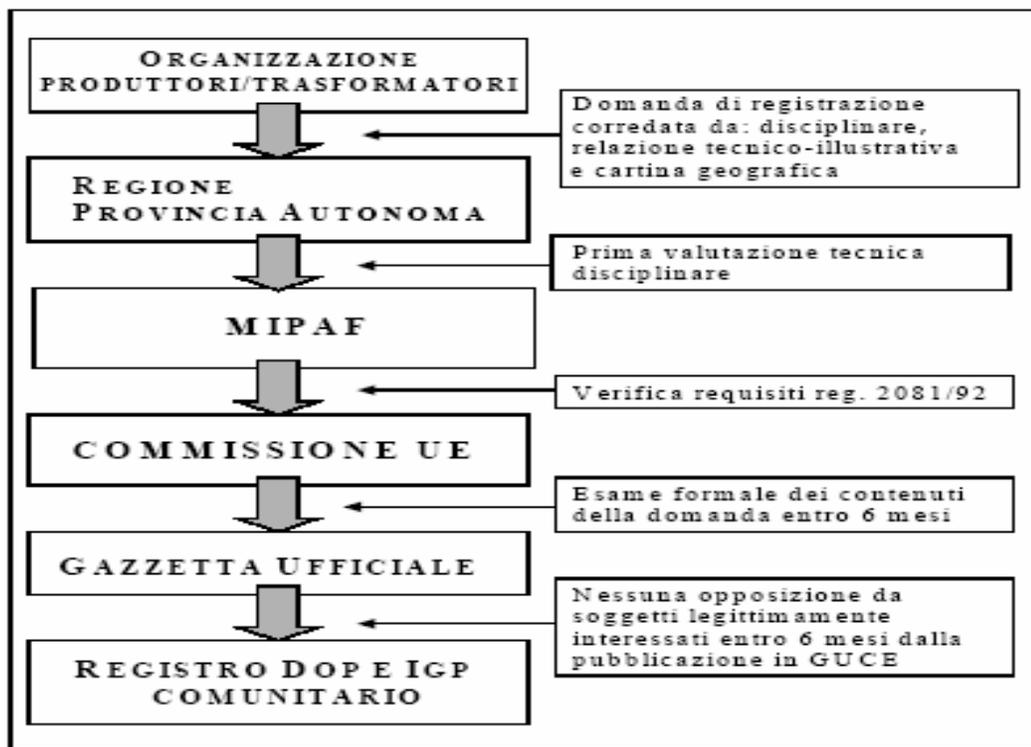
Per ottenere la certificazione di un prodotto è necessario richiedere all'ente preposto la documentazione per formulare la domanda. Essa contiene tutto l'iter previsto e le condizioni richieste. Nella compilazione della domanda è necessario specificare la descrizione del sistema di produzione adottato, e la sua conformità alla norma prescelta, nonché l'intero disciplinare di produzione. La domanda, così redatta, deve essere trasmessa all'ente competente (Regione o Provincia autonoma), che effettua una prima verifica tecnica. In seguito, la documentazione viene inviata al Ministero delle Politiche Agricole e Forestali il quale, dopo aver verificato la congruità documentale del sistema adottato rispetto alla certificazione richiesta, concorda con l'azienda la visita ispettiva e il prelievo del prodotto da sottoporre a prova di conformità.

Se la valutazione del Ministero risulta positiva, la documentazione passa alla Commissione Europea che, entro sei mesi, procede ad un esame formale della stessa e provvede alla registrazione nella Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee. Passati sei mesi senza che siano state presentate dichiarazioni di opposizione, la denominazione è

iscritta nel registro tenuto dalla Commissione, denominato "Registro delle denominazioni d'origine protette e delle indicazioni geografiche protette".

Al fine di garantire che i prodotti agricoli e alimentari recanti una denominazione di origine rispondano ai requisiti del disciplinare, l'art. 10 del Regolamento CE 2081/92 ha previsto la presenza di strutture di controllo (in particolare, a decorrere dal 1 gennaio 1998, per ottenere l'autorizzazione dello Stato Membro ai fini del citato regolamento, gli organismi devono adempiere le condizioni stabilite nella norma EN45011, del 26 giugno 1989. Dopo un periodo di incertezza, il Parlamento è intervenuto in materia di controlli delle produzioni DOP/IGP con l'articolo 53 della legge comunitaria n.128/98, (pubblicata sul supplemento ordinario n. 88/L alla Gazzetta Ufficiale n. 104, del 7 maggio 1998), individuando regole per lo svolgimento dell'attività di controllo in attuazione di quanto previsto dalla normativa comunitaria e sostituendo quanto precedentemente indicato nel decreto ministeriale del 18 dicembre 1997. Tale aspetto era stato, infatti, regolamentato con il decreto 18 dicembre 1997 del Ministero per le politiche agricole, nel rispetto della scadenza comunitaria del 1° gennaio 1998 per l'adeguamento degli organismi di controllo alle norme EN 45011).

GRAF. 1. Regolamento CE 2081/92: procedura di registrazione delle Dop/Igp



Fonte: *Nomisma (2001)*

## 2.2. Gli effetti delle denominazione protetta. Punti di forza e di debolezza delle produzioni tipiche.

Tra i punti di forza delle produzioni tipiche (a questo proposito si veda Galizzi, 2004), si evidenzia la capacità di queste ultime di corrispondere positivamente a molte delle attese e delle richieste dei consumatori moderni di prodotti alimentari (basta guardare alla domanda crescente di varietà). I prodotti tipici, proprio grazie alle loro caratteristiche, presentano una forte differenziazione intrinseca ed oggettiva che i prodotti industriali, invece, possono soddisfare solo parzialmente, poiché ricorrono a differenziazioni deboli dal punto di vista intrinseco anche se rafforzate da intense campagne di comunicazione. Quest'ultimo elemento ci permette di capire che le peculiari caratteristiche dei prodotti tipici, sebbene favoriscano una politica di differenziazione del prodotto, costituiscono solo un prerequisito. Affinché si trasformi la domanda latente o potenziale in consumi effettivi, è necessaria un'adeguata campagna informativa che presenti al consumatore questa nuova realtà alimentare.

Gran parte dei prodotti tipici, infatti, sono conosciuti in un ambito molto ristretto, sia a causa dell'origine "locale" delle tradizioni produttive e di consumo, sia a causa dell'incapacità di produttori e distributori di cogliere le opportunità offerte dall'allargamento dei mercati che favoriscono la diffusione delle informazioni e dei gusti, oltre che il trasporto dei prodotti stessi. In questo contesto, molti prodotti tipici, nonostante la lunga tradizione produttiva, sono prodotti nuovi agli occhi di gran parte dei consumatori e quindi rappresentano una risposta alla richiesta di novità.

Essi, inoltre, sono associati ad un'immagine di naturalezza e di maggior rispetto dell'equilibrio ambientale rispetto agli alimenti a produzione industriale (si veda, al proposito, Canali, 2001). Questo, sia in relazione alle tecnologie utilizzate, nella maggior parte dei casi artigianali e tradizionali, sia perché caratterizzati da un processo produttivo che non fa uso, o lo fa solo in misura ridotta, di additivi o conservanti. L'immagine di naturalezza del prodotto tipico, agli occhi del consumatore moderno è un attributo di grande impatto.

La denominazione protetta, infine, garantisce l'origine o la specificità e l'autenticità del prodotto, offrendo certezza circa l'affidabilità dei modi locali di produzione e di successiva trasformazione della materia agricola. Infatti, i prodotti che si fregiano del marchio DOP o IGP devono essere prodotti secondo un disciplinare che, se da un lato, impedisce alle produzioni di raggiungere scale industriali, dall'altro, obbliga le imprese ad un'continua e accurata attività di controllo della qualità. La denominazione protetta, quindi, costituisce un attestato di sicurezza del prodotto alimentare. Grazie agli effetti positivi che essa ha sulla capacità dei consumatori di riconoscere i prodotti di qualità essa diventa, per i produttori della regione da cui deriva, uno strumento di vantaggi concorrenziali.

Riguardo ai punti di debolezza, citiamo innanzitutto la ridotta dimensione media delle aziende produttrici. Come già detto, questo fattore è una delle conseguenze della denominazione protetta in quanto, in genere, l'obbligo di attenersi ad un disciplinare di produzione limita lo sviluppo industriale delle realtà produttive. Se questo da un lato ha effetti positivi sulla qualità e differenziazione del prodotto, dall'altro genera rilevanti difficoltà, soprattutto per ciò che riguarda la gestione di adeguate politiche di marchio e

commerciali. Una possibile soluzione del problema è la costituzione di un organismo sovraziendale (per esempio un consorzio di tutela, si pensi al caso del Parmigiano Reggiano o del Prosciutto di Parma e alle martellanti campagne pubblicitarie da essi organizzate) che coordini le strategie di marketing e le politiche di marchio per tutte le imprese aderenti. Non si deve però sottostimare la difficoltà di costituire un organismo del genere nel caso che il prodotto non abbia ancora un'ampia diffusione e non sia conosciuto dal consumatore medio. In questa situazione, infatti, molto spesso gli interessi delle singole imprese divergono significativamente fra di loro e sono difficilmente riconducibili ad un'unica politica sovraziendale.

Che si crei o meno un consorzio di tutela, esistono comunque ulteriori criticità nella gestione di queste piccole e medie imprese.

La prima riguarda la gestione delle politiche di marketing. In un contesto così difficile, si rende necessario un coordinamento tra le attività di diverse aziende riguardo a determinate funzioni, così come è importante l'identificazione di particolari nicchie di mercato, anche all'estero. È evidente che per raggiungere tali obiettivi c'è bisogno di risorse economiche ed umane importanti, che molto spesso difettano lasciando strada ad una gestione improvvisata e poco professionale.

Un secondo problema, altrettanto rilevante, è la difficoltà comune a tutte le medie e piccole imprese di accedere al credito e di poter, quindi, disporre di quelle risorse economiche essenziali per raggiungere gli obiettivi appena delineati. Per superare questa difficoltà, è necessario un intervento pubblico mirato volto a sostenere le aziende del settore maggiormente predisposte all'innovazione e alla cooperazione interaziendale.

Quello dell'innovazione rappresenta un ulteriore elemento critico. Spesso, trincerandosi dietro l'elemento "tradizionale" dei loro prodotti, le aziende dimenticano la necessità di adattarli alle sempre più dinamiche esigenze dei consumatori.

Oltre all'innovazione di prodotto è fondamentale anche quella delle tecnologie produttive e, soprattutto, quella organizzative e di marketing.

Il superamento di tutti i problemi appena descritti, dovrebbe portare alla soluzione di quella che tuttoggi risulta la difficoltà più grande dei produttori del settore: l'accesso alla rete della grande distribuzione. Negli ultimi anni, risulta sempre più

difficile superare le barriere all'ingresso dei grandi supermercati. Per farlo sono necessari un marchio molto forte, una buona organizzazione della struttura di fornitura e un'adeguata quantità offerta. Oggi, i produttori si trovano di fronte ad una situazione paradossale: da un lato, la domanda potenziale, soprattutto per alcuni prodotti, è rilevante, dall'altro, i produttori vedono invenduta buona parte della loro produzione per la difficoltà di accedere ai canali distributivi. Una possibile soluzione è quella di sfruttare canali commerciali alternativi quali i negozi altamente specializzati, quelli tradizionali o il commercio elettronico. Questo richiede, però, uno sforzo ancora maggiore per far conoscere il marchio.

### **2.3. Strategie per la valorizzazione e promozione dei prodotti tipici.**

Come detto nel precedente paragrafo, una delle criticità fondamentali per lo sviluppo del settore è l'assenza di corrette politiche tese alla diffusione del marchio o, più in generale, alla valorizzazione del prodotto (si veda, al riguardo, Del Giudice T., 2004).

Con il termine valorizzazione si intende un processo volto ad espandere il mercato di un prodotto ed ad aumentare il valore realizzabile dai produttori. I mezzi per ottenere questi obiettivi sono l'aumento del prezzo (tramite, ad esempio, la discriminazione di prezzo tra diversi mercati) e l'aumento della quantità domandata. Questi due fenomeni portano all'innalzamento della curva di domanda del prodotto.

Fondamentale, a tal fine, l'azione di promozione che può mirare all'individuazione di nuovi sbocchi commerciali o all'espansione di quelli già esistenti, agendo sulle leve tradizionali del marketing mix.

Per implementare una corretta azione di valorizzazione è fondamentale tener conto del prodotto da valorizzare e del suo contesto produttivo, in modo da scegliere gli strumenti più giusti per lo scopo prefissato.

Questi ultimi si dividono in due categorie: quelli relativi alla qualità e quelli riguardanti la comunicazione.

Riguardo alla prima delle due categorie, relativamente ai prodotti tipici, possiamo distinguere gli strumenti di valorizzazione collettivi e quelli non collettivi. Dei primi

abbiamo già largamente trattato: essi sono i marchi che certificano la denominazione di origine dei prodotti (oltre al DOP e IGP, citiamo, in questo contesto, il DOC, il DOCG, l'attestazione di specificità e i marchi "ombrello"). Tra gli strumenti non collettivi, il più importante è il sistema di qualità aziendale (certificazione ISO).

Rispetto agli strumenti basati sulla comunicazione, l'alta differenziazione dei prodotti tipici impone la perfetta conoscenza dell'ambiente competitivo, in modo da creare una forte identità per i singoli prodotti. A tal fine, è fondamentale che essi dispongano di caratteristiche uniche e facilmente riconoscibili per promuovere le quali è necessario unire alle azioni tradizionali una serie di messaggi derivanti dal contesto territoriale in cui si effettua l'attività di produzione. Da questo punto di vista, diviene, ancora una volta, fondamentale l'azione dei marchi collettivi che richiedono, comunque, un'adeguata gestione.

In definitiva, le possibili strategie di valorizzazione dei prodotti tipici sono molte e diverse a seconda del prodotto interessato. In questo contesto, infatti, è difficile sviluppare una strategia uniforme a causa delle forti differenze tra i diversi prodotti. Ci limitiamo, perciò, a distinguere tra strategie di breve e di lungo periodo a seconda degli obiettivi che si pongono e dei mezzi utilizzati per raggiungerli. Le prime non influenzano gli aspetti strutturali della realtà produttiva e sfruttano le tradizionali leve del marketing mix: prezzo, prodotto, promozione e canali distributivi. Esse tendono a consolidare gli spazi di mercato, sia nella vicinanza dell'area di produzione, sia all'esterno, riducendo l'asimmetria informativa.

Le strategie di lungo periodo, invece, sono in grado di influenzare le caratteristiche strutturali del comparto produttivo. Esse, agli obiettivi e agli strumenti delle strategie di breve periodo, aggiungono uno scopo fondamentale: quello di annullare o ridurre i punti di debolezza descritti nel precedente paragrafo. Questo fine si può ottenere, per esempio, con l'adeguamento strutturale della realtà produttiva alla dimensione della domanda e dei canali distributivi. Importante, per raggiungere lo scopo prefissato, è, come già accennato, la formazione degli operatori e lo sviluppo di servizi alle imprese.

I limiti alla riuscita della politica di valorizzazione non sono molto diversi dai punti di debolezza che essa è chiamata ad eliminare (il prodotto non è disponibile nelle

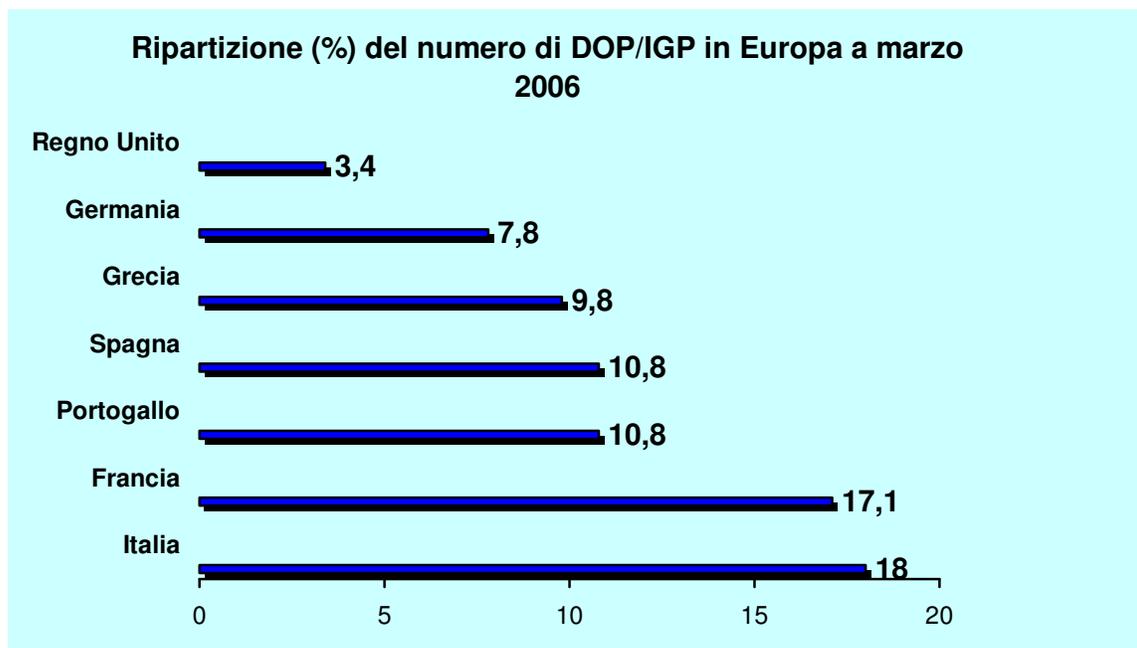
quantità richieste, le aziende sono scarsamente organizzate, le risorse economiche investite sono poche, il coordinamento tra soggetti pubblici e privati è scarso).

Tutto ciò comporta il crearsi di un circolo vizioso il cui superamento è una delle sfide che gli operatori del settore saranno chiamati a sostenere nei prossimi anni.

### 3. I prodotti tipici e l'Italia.

L'Italia è il secondo paese, dopo la Francia, per numero di denominazioni tutelate a livello comunitario. Infatti, il paniere italiano a Settembre 2006 conta ben 693 prodotti, dei quali 404 registrati a marchio DOP e 289 a marchio IGP. (si veda allegato al capitolo v elenco dei prodotti dop e igp italiani)

**Grafico 2. Ripartizione DOP/IGP in Europa**



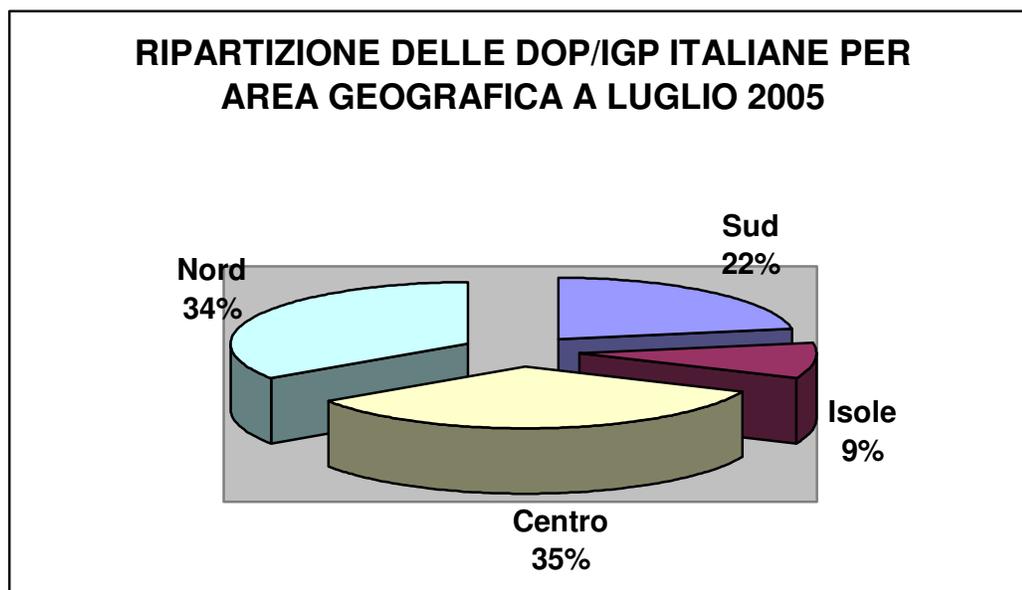
**Fonte: Fondazione Qualivita**

Per quanto riguarda la composizione, si ha un sostanziale equilibrio tra quattro categorie di prodotti: i formaggi (22%), i prodotti ortofrutticoli (21%), le carni preparate (11%), e gli oli d'oliva (12%) (dati Coldiretti, aggiornati a luglio 2005 (sito Internet)).

Riguardo alla localizzazione territoriale delle produzioni a luglio 2005, l'Italia Settentrionale presenta un patrimonio pari al 34% dei prodotti con denominazioni

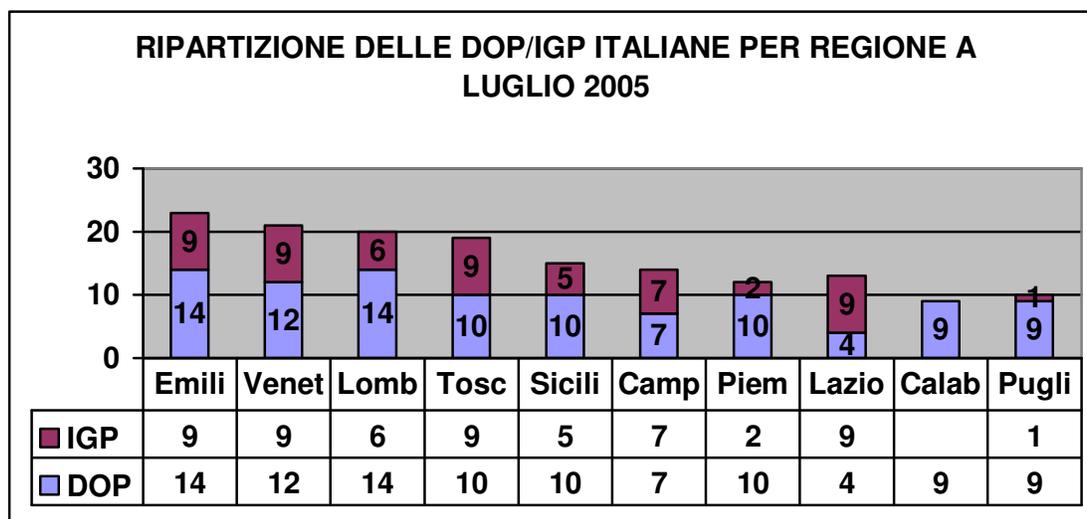
registrate, contro il 22% del Meridione e il 35% del Centro, il restante 9% è rappresentato dalle isole, cioè l'area di produzione prevista dal disciplinare coinvolge territori di diverse macroaree geografiche.

**Grafico 3. Ripartizione DOP/IGP in Italia per aree**



Fonte: Elaborazione Ismea su dati MiPAF

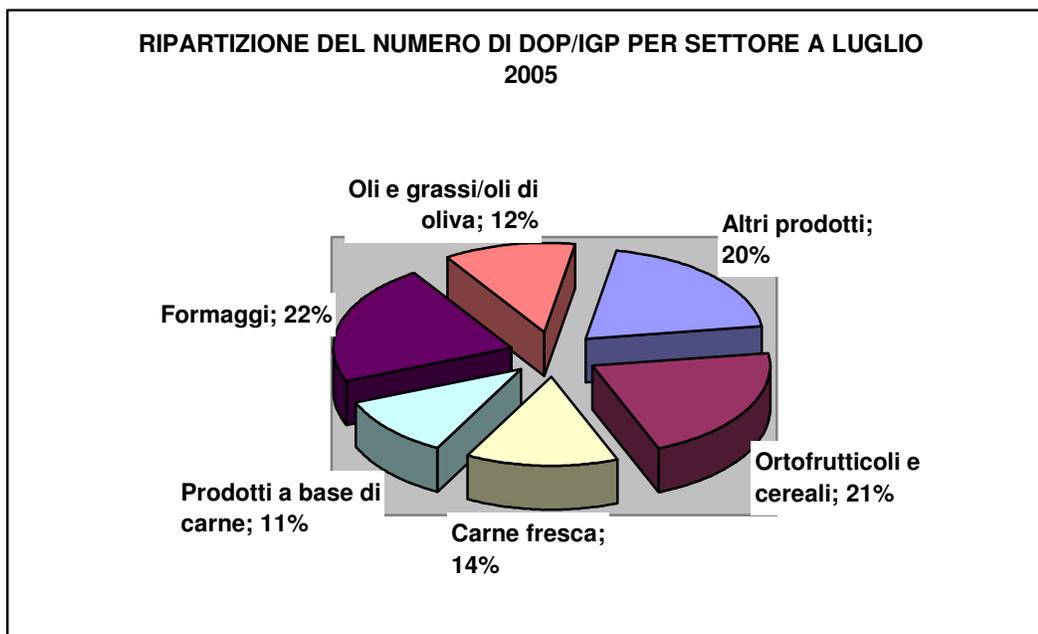
**Grafico N.4 Ripartizione delle DOP/IGP italiane per Regione**



Fonte: Elaborazione Fondazione Qualivita sui dati del Consorzio Tutela M.B.C.

Se esaminiamo il ruolo delle produzioni tutelate nell'economia nazionale, si evidenzia che i prodotti tipici italiani pesano per un valore al consumo di circa 4,3 miliardi di euro con un fatturato al consumo di oltre 7,3 miliardi di euro (+7% rispetto al 2004, dati 2005 del Consorzio Tutela Mozzarella di Bufala Campana). Sebbene in termini assoluti la dimensione del settore appaia piuttosto modesta, essa risulta molto maggiore a livello territoriale e riguardo ai diversi comparti di appartenenza. Nelle regioni settentrionali, ad esempio, la produzione di formaggi DOP coinvolge il 60% delle vacche da latte locali. Una corretta valutazione del ruolo economico del settore delle produzioni tipiche, inoltre, dovrebbe tener conto dei legami e delle sinergie che si sviluppano a livello territoriale quali la fornitura di nuovi servizi come quelli agrituristici e/o ricreativi. Lo sviluppo che si sta registrando per queste attività può rappresentare un'ulteriore possibilità di ampliamento dei mercati per i prodotti tipici. E' interessante notare il peso molto rilevante dei prodotti tipici nell'export nazionale. I prosciutti e i salumi DOP/IGP, infatti, rappresentano il 77% dell'export del settore e i formaggi il 76%. (Stime Nomisma, 2006 su dati 2005 dei Consorzi di Tutela).

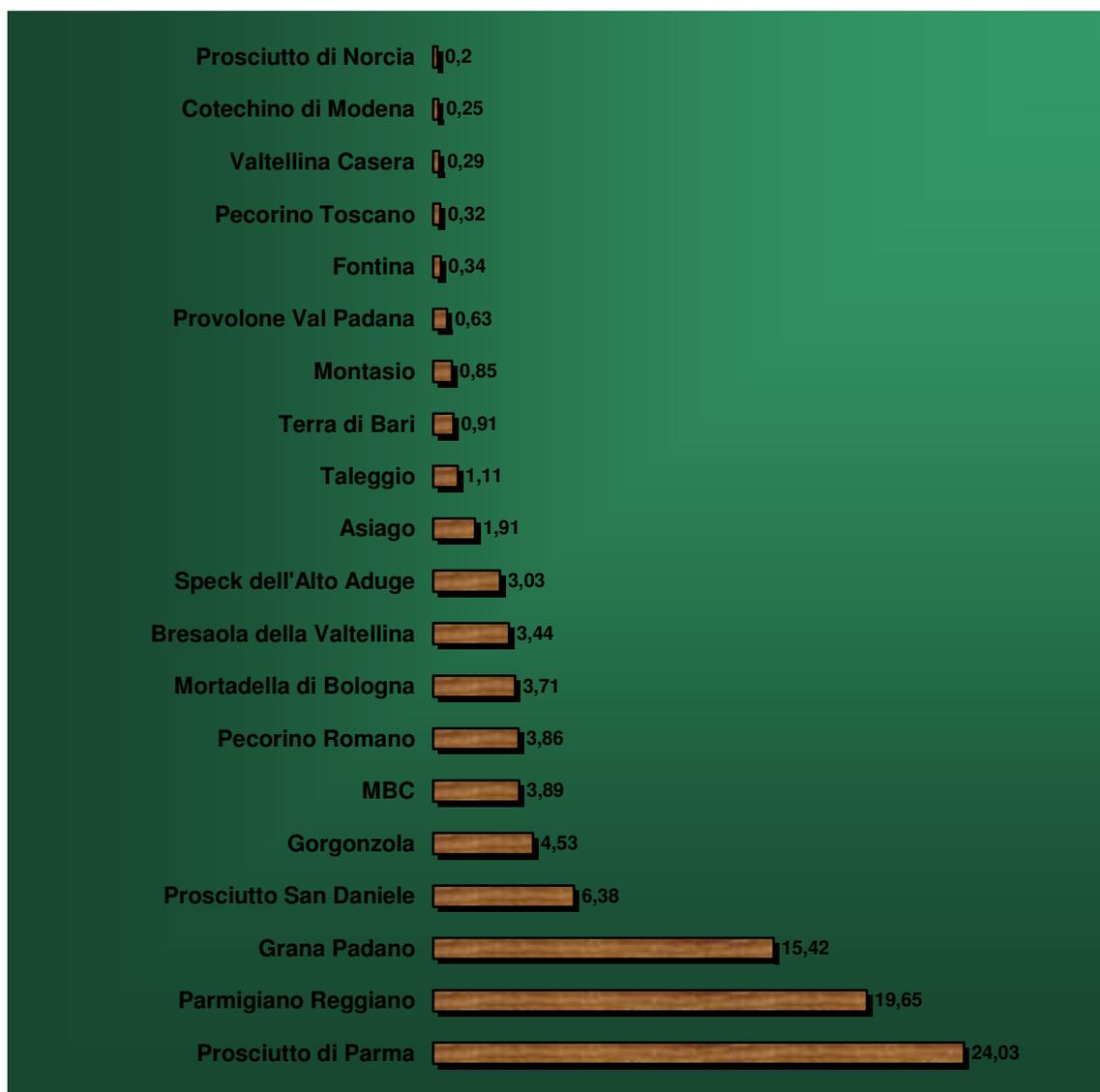
I formaggi (61,5%) e le carni preparate (35,9%), inoltre, la fanno da padrone nel panorama dei prodotti tipici italiani in termini di valore al consumo.



**FONTE: Elaborazione Fondazione Qualivita 2006**

Questo fenomeno è spiegabile perché la maggior parte dei formaggi e dei prosciutti/salumi godono da più tempo di una consolidata presenza nel mercato nazionale ed estero, soprattutto grazie a solide e collaudate organizzazioni aziendali. A conferma della forte concentrazione produttiva nel settore delle produzioni tipiche, si noti che solo il 4% dei prodotti certificati presenta un valore al consumo superiore ai 100 milioni, mentre ben il 49% si attesta su grandezze inferiori ai 10 milioni.

**FIG. 4. I primi 20 prodotti DOP e IGP per fatturato al consumo (in milioni di euro).**



Fonte: Ismea su dati Organismi di controllo settembre 2006

A questo punto, concentriamo la nostra attenzione sul trend dei consumi nazionali nell'ultimo anno e sui canali distributivi maggiormente utilizzati per la vendita dei prodotti tipici in Italia. Secondo i dati forniti dall'ISMEA in collaborazione con AC Nielsen, nell'ultimo anno la domanda relativa ai prodotti tipici è aumentata del 2,9% e la spesa del 2,1% con un calo del prezzo medio, quindi, di circa lo 0,8%. Rispetto alle classi di prodotti è notevole l'incremento relativo all'olio extravergine d'oliva (+ 76,3%) e risulta in aumento anche la domanda per il vino (+ 8,7%) e dei formaggi (+7%) mentre è in lieve diminuzione per i salumi (- 0,8%).

**Tab. 1 Gli acquisti di prodotti tipici delle famiglie italiane\***

	<b>Valore</b>	<b>Quantità</b>	<b>Prezzo Medio</b>
<b>Formaggi</b>	<b>7</b>	<b>2,6</b>	<b>1,6</b>
<b>Salumi</b>	<b>0,9</b>	<b>-0,8</b>	<b>1,7</b>
<b>Vini</b>	<b>13,2</b>	<b>8,7</b>	<b>4,1</b>
<b>Olio extravergine</b>	<b>82,5</b>	<b>76,3</b>	<b>3,5</b>

**Variazioni % vs. anno precedente. Anno mobile terminante il 7 aprile 2006.**

**Fonte: Elaborazioni su dati Panel famiglie ISMEA-AC Nielsen**

All'interno della classe dei formaggi, hanno visto un andamento positivo la mozzarella di bufala campana (+ 5,8%) e il quartirolo (+ 13,8%), mentre l'andamento è stato fortemente negativo per il montasio (- 10,7%), la fontina (-9,1%) e il parmigiano reggiano (- 4,6%).

Riguardo ai salumi, si è avuta una crescita esponenziale nella domanda per il salame brianza (+ 500%) e lo speck (+ 150%), mentre è in calo quella per il prosciutto di Parma (- 1%). Si noti che, dai trend descritti, sembra si vada (anche se ancora debolmente) verso una minore concentrazione all'interno dei singoli comparti del settore. Se si guarda alla domanda per macroaree geografiche, si nota che nell'ultimo anno si è avuto un incremento alquanto sostenuto al nord e al sud (compreso tra il 3,5 e il 4,2 %) e una relativa stasi al centro (+ 0,4%).

TAB. 2. *Gli acquisti di prodotti tipici per area geografica\**

	Nord Ovest		Nord Est		Centro		Sud	
	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.
<b>Formaggi</b>	-1,8	-4,6	-1,5	-2,3	-2,4	-3,3	2,1	1,3
<b>Salumi</b>	-1,8	-2,7	3,1	-1,0	2,2	-2,7	1,5	3,3
<b>Vini</b>	20,4	9,4	13,7	12,1	-0,9	3,6	13,1	13,0
<b>Olio extravergine</b>	13,3	16,3	153,1	175,5	75,8	19,8	171,2	183,3
<b>Totale Prodotti tipici</b>	3,8	3,5	1,9	3,5	-1,3	0,4	2,8	4,2

\*Variazioni % vs. anno precedente. Anno mobile terminante il 7 aprile 2006.

Fonte: Elaborazioni su dati Panel famiglie ISMEA-AC Nielsen

Più in particolare al nord e al centro si evidenzia un incremento per olio extravergine e vini e una contrazione per formaggi e salumi, mentre al sud l'incremento è generalizzato e riguarda tutte le categorie di prodotti, il che dimostra un crescente interesse rispetto ai prodotti tipici nella regione considerata.

Riguardo ai canali distributivi, è netta la preponderanza della grande distribuzione rispetto agli altri canali.

TAB. 3. *Gli acquisti di prodotti tipici per canale distributivo\**

	Formaggi		Salumi		Vini		Olio extravergine		Totale prodotti tipici	
	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore
<b>Super + iper</b>	58,5	59,0	64,1	62,9	58,8	67,0	83,5	90,8	59,0	61,3
<b>Dettaglio tradizionale</b>	19,0	19,8	18,0	22,0	17,7	16,5	0,4	0,2	18,3	19,5
<b>Liberi servizi</b>	6,5	6,9	7,6	8,0	5,7	4,1	-	-	6,2	6,5
<b>Altri canali</b>	16,0	14,3	10,3	7,1	17,8	12,5	16,1	9,0	16,5	12,7
<b>Totale canali distributivi</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*Quote %. Anno mobile terminante il 7 aprile 2006. Fonte: Elaborazioni su dati Panel famiglie ISMEA-AC Nielsen

Il trend dell'ultimo anno, però, evidenzia una crescita dei canali non convenzionali (Cash & Carry e l'acquisto diretto presso l'azienda produttrice).

TAB. 4. *Gli acquisti di prodotti tipici per canale distributivo\**

	Super + Iper		Dettaglio tradizionale		Liberi servizi		Altri canali	
	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore	Quant.	Valore
<b>Formaggi</b>	0,6	-1,7	-6,2	-7,2	-9,5	-9,5	7,0	6,6
<b>Salumi</b>	7,7	3,0	-9,7	-10,5	-26,6	-20,8	33,5	16,7
<b>Vini</b>	17,8	12,6	-4,8	-10,1	58,1	70,0	7,3	6,4
<b>Olio extravergine</b>	72,4	55,4	-79,7	-80,0	-100,0	-100,0	-	-100,0
<b>Totale prodotti tipici</b>	5,2	5,1	-6,6	-8,8	-9,0	12,3	9,1	7,0

\*Variazione % vs. anno precedente. Anno mobile terminante il 7 aprile 2006. Fonte: Elaborazioni su dati Panel famiglie ISMEA-AC Nielsen

## **CAPITOLO VI**

### **LA MOZZARELLA DI BUFALA CAMPANA**

SOMMARIO: § 1. Origini Storiche. - § 1.2. La Mozzarella di Bufala Campana DOP. - § 1.3. Il processo produttivo. - § 2. L'attività legislativa per la valorizzazione della "mozzarella di bufala campana" - L'iter legislativo. § 2.1 Il Consorzio. § 3. L'importanza della mozzarella di bufala campana tra i formaggi DOP. - § 4. La filiera della mozzarella di bufala campana (Comparto mozzarella di bufala campana: scenario nazionale ed internazionale). - § 5. Prospettive e futuri interventi.

#### **1. Origini storiche.**

Il bufalo, in genere, si trova nelle aree a clima caldo umido, come l'Asia, l'Africa e l'America latina (il bufalo, secondo Frisch che lo studiò nel 1775, si distingue in due sottogeneri: bufalo asiatico e bufalo africano). Esistono numerose tesi storiche, molto spesso contrastanti, circa l'epoca dell'introduzione dei bufali in Italia.

Alcuni cenni storici la fanno risalire al VII secolo attribuendola ai Longobardi (questa ipotesi fu avanzata da Leclerc, Conte di Buffon, famoso naturalista del VIII sec., e compilatore di una storia naturale ritenuta ancora oggi valida. Si veda Diacono, 1985, pag. 164).

Un secondo filone sostiene che furono i Re Normanni intorno all'anno 1000, dalla Sicilia, dove il bufalo era stato introdotto dagli Arabi, a diffonderlo in tutta l'Italia meridionale. Il bufalo, però, molto probabilmente, dev'essere giunto in Italia durante le migrazioni dell'età preistorica e ha trovato facile adattamento nelle zone temperate che abbondavano di acque. A sostegno di quest'ultima tesi, sta il fatto che il bufalo era conosciuto dai Greci e allevato dai Romani (nella lingua latina viene usato il termine "bubalus", Plinio, libro XXIII cap.VII), per lo sfruttamento dei terreni paludosi e malsani. Notizie molto più attendibili provengono a partire dal Medioevo (Il più antico documento che prova l'esistenza di questo animale nell'Italia centro-meridionale è una bolla pontificia dell'anno 1000 che obbligava una nobile famiglia del Lazio a riservare alcuni terreni di proprietà per la pastura dei bufali).

Infatti, fin dall'alto Medioevo, i Papi fissarono e stabilirono che una porzione delle paludi pontine venissero utilizzate esclusivamente per il pascolo e l'allevamento dei bufali. Sicuramente è il XIII sec. il periodo in cui l'allevamento di questo animale inizia a diffondersi nell'Italia Meridionale, e trova soprattutto in Campania, nelle Piane

del Volturno e del Sele l'habitat migliore, sfruttando quei pascoli altrimenti improduttivi per la periodica invadenza dei fiumi Sele e Volturno. L'allevamento di questo animale si è ampiamente evoluto nel tempo, e oggi esso è un settore in grande espansione. Il riconoscimento del marchio DOP alla mozzarella di bufala campana, infatti, rappresenta un'opportunità di sviluppo per l'allevamento bufalino.

Attualmente l'allevamento della bufala è un importante realtà economica di alcune zone agricole della Campania e del Lazio, dove questa specie trova ampia diffusione unicamente per la produzione del latte.

Grazie alla tecnologia e alle grandi opere di bonifica, però, per poter allevare i bufali, si è sviluppata una industria zootecnica molto avanzata. Gli animali sono tenuti in una forma di allevamento stabulato, essi vivono in *paddocks* con laghetti artificiali e tettoie per proteggerli dalla calura estiva.

## **1.2. La mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**

Come detto, oggi il bufalo viene allevato soprattutto per la produzione del latte, tra i cui derivati, il più famoso e più importante è senza dubbio la mozzarella.

La mozzarella è un formaggio fresco a pasta filata, a sfoglie sovrapposte dalla crosta sottilissima e dal gusto preciso (Si veda Istituto Nazionale Sociologia Rurale, 1991). Questo formaggio ha un'antica tradizione, infatti il termine "mozzarella" si trova per prima volta citato in un libro di cucina pubblicato nel 1570 (il libro fu pubblicato da un certo Scappi cuoco della corte papale. Si veda Guadagno, 1990).

Inizialmente, la mozzarella era solo un sottoprodotto della produzione della provatura o provola, e veniva scarsamente considerata a causa delle difficoltà della sua conservazione e commercializzazione, era perciò destinata ad un ristretto circuito di degustatori locali. Il consumo di mozzarella, quindi, era limitato alla zona di produzione.

Dalla seconda metà del 700, essa comincia ad essere sempre più presente sui mercati di Napoli, forse per la benefica influenza dell'impianto della Tenuta Reale di Carditello, in provincia di Caserta. Questa, infatti, all'avanguardia nel settore dell'allevamento, dette un contributo non indifferente all'incremento della produzione,

commercializzazione e consumo di questo latticino. La diffusione della mozzarella, comunque, va di pari passo con l'accrescimento delle vie di comunicazione: "...con il miglioramento della rete stradale, con l'espandersi delle ferrovie, i prodotti bufalini cominciano a varcare i confini della Campania per raggiungere altre zone di smercio" (si veda Guadagno, 1990).

La mozzarella ha, quindi, una storia antichissima, che si è tramandata fino ai giorni nostri, grazie soprattutto al metodo tradizionale usato per la sua produzione.

### **1.3. Il processo produttivo.**

Uno schema tradizionale di lavorazione della Mozzarella di bufala si può articolare in due fasi. Nella prima si realizza la preparazione della cagliata e la successiva maturazione sotto siero fino a raggiungere una sufficiente acidità per essere sottoposta a filatura. Nella seconda, la cagliata acidificata viene filata perché assuma la caratteristica struttura filamentare della mozzarella di bufala a pasta filata. Formatura, salatura e confezionamento completano il ciclo di lavorazione di questo formaggio. Standardizzazione della materia prima e rottura della cagliata Per ottenere un prodotto dalla qualità organolettica costante, innanzitutto è essenziale standardizzare il rapporto grasso/proteine (G/P) nel latte di lavorazione. Nei diversi periodi della lattazione, si osservano nel latte di bufala ampie oscillazioni nel contenuto di grasso mentre il contenuto di proteine resta relativamente costante.

La coagulazione del latte viene preceduta dall'aggiunta di sieroinnesto naturale ottenuto lasciando acidificare spontaneamente a temperatura ambiente il siero della lavorazione del giorno precedente. La rottura della cagliata viene effettuata di solito manualmente con un 'ruotolo' di legno (bastone alla cui estremità è fissato un disco di legno con la faccia esterna convessa) o con uno spino metallico e viene spinta fino ad ottenere grumi caseosi delle dimensioni di 3-6 cm.

Molta cura viene posta nelle modalità di rottura della cagliata. Quasi sempre la rottura comporta perdita di grasso nel siero (fino all'1%). Maturazione della cagliata Dopo la rottura, la cagliata viene lasciata ad acidificare sotto siero. Dalla caldaia di coagulazione, viene estratto circa il 60% del siero e una parte di questo (circa il 5% del siero totale) viene riscaldato ed aggiunto dopo 5-10 minuti in caldaia in modo da

mantenere la temperatura della massa intorno ai 46°C. Nel ciclo di lavorazione artigianale l'acidificazione dura mediamente 3-4 ore, tuttavia, non sono rare le lavorazioni in cui questa fase tecnologica si protrae anche fino a 8 ore.

Segue la fase della Filatura, questa fase della lavorazione è quella che influisce maggiormente sulla consistenza del prodotto finito e sulla resa di lavorazione. È ben noto che l'uso di cagliate immature o sovramature dà luogo a Mozzarella priva di nerbo e di bassa consistenza e ad un abbassamento della resa di lavorazione di 2 -3 punti percentuali. Nella pratica di caseificio, il casaro stabilisce il momento più opportuno per l'inizio della filatura sulla base di un saggio empirico di filatura. Al termine dell'operazione di filatura la pasta assume la struttura filiforme che costituisce la caratteristica peculiare della classe di formaggi denominati a pasta filata. Formatura La formatura della mozzarella viene effettuata meccanicamente o manualmente. In questo secondo caso, è necessaria la presenza di due operatori in cui uno stacca ("mozza") con il pollice e l'indice delle due

mani dei pezzi di pasta filata da una massa globosa di circa 3-4 Kg sostenuta dall'altro.

Il prodotto appena formato viene lasciato cadere direttamente in vasche contenenti acqua fredda. Successivamente viene trasferito alla salamoia. Alcune forme particolari, quali ad esempio la tradizionale "treccia" vengono ottenute solamente a mano, intrecciando abilmente tre segmenti allungati di pasta filata fino ad ottenere la forma finale.

Infine, La salatura viene realizzata generalmente immergendo la mozzarella in soluzioni saline a diversa concentrazione, tipicamente con un contenuto di sale che varia dal 10 al 18%. La durata in genere non supera le 10 ore per le pezzature di 400-500 grammi. Durante la permanenza della mozzarella di bufala nella salamoia, il sale penetra in esso per diffusione. La velocità con cui il sale penetra nella mozzarella di bufala dipende dalla concentrazione salina della salamoia, dalla temperatura e soprattutto dalle dimensioni della forma di mozzarella. Al termine della permanenza in salamoia, la mozzarella di bufala, risulta molto ricca di sale nelle zone periferiche, mentre già a qualche millimetro dalla superficie il contenuto di sale è pressoché nullo. Una volta estratto dalla salamoia e immerso nel liquido di governo la concentrazione di sale nella mozzarella di bufala tende a riequilibrarsi. Dagli strati esterni in cui la

concentrazione è molto alta, il sale migra verso gli strati interni. Per effetto di questo processo diffusivo la concentrazione del sale si abbassa negli strati esterni e si innalza in quelli interni con tendenza ad uniformarsi.

Per quanto concerne il confezionamento e la conservazione, successivamente alla salagione la mozzarella di bufala viene conservata mantenendola immersa in un liquido di governo. Il liquido di governo è costituito in genere da "acqua di filatura" a cui viene aggiunto sale e siero acido diluito. In alternativa viene usata acqua salata aggiunta di acido citrico e/o lattico. Quest'ultimo tipo di liquido di governo è quello che viene ritenuto più idoneo poiché consente di prolungare la vita commerciale del prodotto, soprattutto nel periodo invernale. Il liquido di governo costituisce un costo di produzione non irrilevante. La conservabilità del prodotto è strettamente legata al tipo di materia prima utilizzata ed alla tecnologia di trasformazione. Il prodotto ottenuto da latte crudo e sieroinnesto naturale si conserva, immerso nel liquido di governo, per 3-4 giorni a temperature di 10-15°C senza perdere le sue caratteristiche (superficie esterna lucida, colore bianco, forma sferoidale, pasta morbida ed elastica, con presenza di sierosità, sapore particolare di latte fresco). Oltre tale periodo la superficie esterna si sfalda, la pasta perde la sua consistenza e perde completamente la sua struttura a sfoglie sovrapposte data dalla filatura. La fama di questo formaggio è senza dubbio legata alle sue qualità organolettiche, che derivano da un metodo tradizionale di produzione, sinonimo di naturalezza e genuinità, e pertanto apprezzato da un pubblico sempre più vasto ( si veda ALTIERO V., MOIO L. ADDEO F., 2004).

## **2. L'attività legislativa per la valorizzazione della "mozzarella di bufala campana" – l'iter legislativo.**

La necessità di tutelare alcuni formaggi tipici è stata avvertita già negli anni cinquanta. Infatti proprio in questo periodo fu emanata la legge n. 125/54, che ha permesso di salvaguardare i prodotti "tipici" attraverso il riconoscimento della "denominazione di origine". L'articolo 2, in particolare, sancisce che la denominazione di origine può essere assegnata a formaggi prodotti, in zone limitate geograficamente, secondo gli usi e le consuetudini locali, che conferiscono al prodotto particolari caratteristiche merceologiche.

Questa stessa legge prevede anche la costituzione di due organismi:

- il *Comitato nazionale*, a cui è assegnato il compito di provvedere alla realizzazione del riconoscimento della denominazione;
- il *Consorzio volontario* dei produttori, che deve assicurare l'azione di vigilanza sull'applicazione della legge.

Alla mozzarella di bufala il riconoscimento della denominazione di origine è avvenuta con il D.P.R. 28/9/1979, nel quale si trovano anche disposizioni in materia di disciplinari di produzione. Il 28/9/1981, nasce dall'unione dei maggiori caseifici produttori il Consorzio Nazionale per la tutela del formaggio Mozzarella di Bufala, e ad esso con il DM 21/3/1983, viene assegnato l'incarico di vigilare sull'applicazione delle disposizioni della legge n. 125/54.

La tutela vera e propria della mozzarella di bufala trova un valido alleato nel regolamento CE 2081/92, il quale prevede la tutela del marchio DOP per tutti quei prodotti alimentari o agricoli originari di una regione o di un determinato luogo di produzione. Con il DPCM del 10 maggio 1993 viene riconosciuta la denominazione di origine controllata alla Mozzarella di Bufala Campana e viene definito il disciplinare di produzione. Così all'articolo 2 vediamo definita l'area geografica di provenienza del 78 latte (La zona di provenienza del latte di trasformazione e di elaborazione del formaggio "Mozzarella di bufala" comprende il territorio amministrativo di seguito specificato: Regione Campania Provincia di Benevento: comuni di Limatola, Dugenta, Amorosi. Provincia di Caserta: l'intero territorio. Provincia di Napoli: comuni di Acerra, Giugliano in Campania, Pozzuoli, Qualiano. Provincia di Salerno: l'intero territorio. Regione Lazio Provincia di Frosinone: comuni di Amaseno, Giuliano di Roma, Villa S. Stefano; Castro dei Volsci, Pofi, Ceccano, Frosinone, Ferentino, Morolo, Alatri, Castrocielo, Ceprano, Roccasecca. Provincia di Latina: comuni di Cisterna di Latina, Fondi, Lenola, Latina, Maenza, Minturno, Monte S. Biagio, Pontinia, Priverno, Prossedi, Roccagorga, Roccasecca dei Volsci, Sabaudia, S. Felice Circeo, Sermoneta, Sezze, Sonnino, Sperlonga, Terracina, Aprilia. Provincia di Roma: comuni di Anzio Ardea, Nettuno, Pomezia, Roma, Monterotondo), mentre l'art. 4 ci fornisce prescrizioni circa le tecniche di allevamento e di produzione. Senza dubbio però la svolta vera e propria si ha solo con il regolamento CE n. 1107 del 12/6/96 che riconosce il DOP e quindi la tutela comunitaria al marchio "mozzarella di bufala

campana”, la quale entra a pieno titolo fra i prodotti agroalimentari a Denominazione di Origine Protetta.

TAB. 1. *Iter di riconoscimento della mozzarella di bufala campana*

<b>1979 - DPR 28/9/1979</b>
<i>Riconoscimento della denominazione di origine tutelata ai sensi della legge 125/54 "Tutela delle denominazioni di origine e tipiche dei formaggi" e definizione del relativo standard di produzione.</i>
<b>1993 - DPCM 10 maggio 1993</b>
<i>Riconoscimento della Denominazione di Origine Controllata.</i>
<b>1996 - Regolamento CE 1107/96</b>
<i>Riconoscimento della Denominazione di Origine Protetta.</i>

**Fonte: Elaborazione propria dai dati forniti dal Consorzio della Mozzarella di bufala campana con denominazione di origine protetta.**

## **2.1 Il Consorzio.**

Il Consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala Campana nasce nel 1993 dall'associazione di alcuni produttori privati, al fine di valorizzare questo prodotto tipico ottenuto tramite un'accurata lavorazione tradizionale. Al Consorzio è affidato il compito di promuovere ogni iniziativa intesa a salvaguardare la tipicità, le peculiari caratteristiche e l'uso della denominazione ed a favorire il costante miglioramento delle tecniche di produzione. Esso deve esercitare una costante azione di vigilanza sulla produzione e sul commercio della Mozzarella di Bufala Campana affinché venga rispettata la disciplina di produzione del DOP (Regolamento CE n. 1107 del 12/06/1996).

### *Attività di valorizzazione*

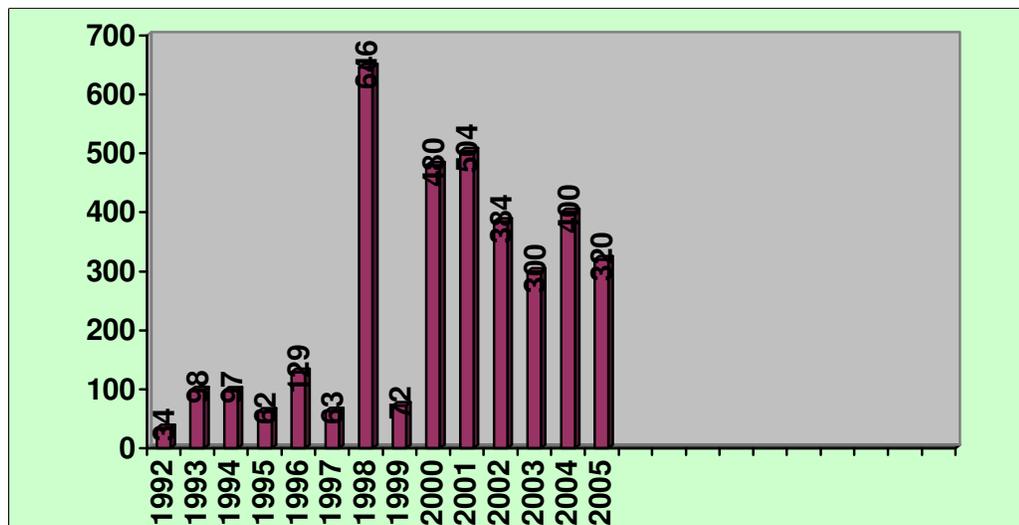
A questo organismo è, quindi, delegato il compito di occuparsi della valorizzazione e promozione del prodotto. La promozione avviene attraverso differenti iniziative: campagne promozionali, partecipazione a fiere agroalimentari, degustazione di prodotti presso centri commerciali nazionali, convegnoistica. Questo compito è svolto molto attivamente dal consorzio. Nel 2005, per esempio, esso ha partecipato alle seguenti manifestazioni fieristiche internazionali e manifestazioni di settore:

- Gennaio 23/27 – FROMAGE (Berna, Svizzera), partecipazione diretta, stand collettivo Afidop;
- Febbraio 6/10 – Expo Sud Hotel (Napoli), partecipazione diretta, stand collettivo;
- Febbraio 12/15 – Borsa Internazionale del Turismo (Milano), partecipazione indiretta con CCIAA di Caserta attraverso fornitura di prodotto e materiale informativo;
- Febbraio 26/28 – MEDIAL (Palermo), partecipazione diretta, stand Quipizza;
- Marzo 13/16 – IFE (Londra), partecipazione diretta, stand ICE;
- Maggio 3/5 – CIBUS Med (Bari), partecipazione diretta, stand ICE;
- Settembre 10/17 – Festa della Pizza (Roma) partecipazione diretta, stand collettivo;
- Ottobre 8/12 – ANUGA (Colonia, Germania), partecipazione diretta stand Quipizza;
- Ottobre 20/24 - SIAL di Parigi, partecipazione diretta, stand collettivo.;
- Novembre 7/10 - FANCY FOOD SHOW di New York;

Nel periodo dicembre/gennaio/febbraio/marzo, inoltre, è stata messa in onda sulle tre reti RAI, RAI International e su Canale 5 la prima campagna promozionale televisiva su larga scala della Mozzarella di Bufala DOP, realizzata dal Consorzio. Sono stati messi in onda oltre 300 spot in orari di prima serata ed in occasione di programmi molto seguiti dal pubblico. Importante, dal punto di vista della promozione all'estero, la messa in onda di 66 spot da 30 secondi sul circuito satellitare della RAI.

La spesa totale è stata di 320.000,00 euro (dati Consorzio di Tutela Mozzarella di Bufala Campana, 2005- si veda il grafico sugli investimenti promozionali).

**Grafico n. 1 – Investimenti promozionali (migliaia di euro) dal 1992 al 2005.**



Fonte: dati forniti dal Consorzio di Tutela della MBC

#### *Attività di vigilanza e tutela*

Per svolgere al meglio i suoi compiti, al Consorzio è affidata l'importante attività di controllo (l'attività di controllo consiste nel prelevare campioni di prodotto e sottoporli ad analisi. Per il terzo anno è stato applicato il piano di vigilanza in ottemperanza ai decreti Ministeriali ed al protocollo di vigilanza con l'ICRF di Napoli, che è l'ufficio di coordinamento. Il protocollo d'intesa ha conferito alla MBC Dop il titolo di formaggio più controllato anche per l'anno 2005. questi dati rappresentano un valore aggiunto alla MBC nei confronti dei consumatori che si sentono più tutelati. Durante il 2005 sono stati prelevati dal mercato, dagli ispettori del Consorzio stesso, 258 campioni di mozzarella di bufala campana (+16%), in tutta Italia, a fronte dei 219 campioni dell'anno 2004. Di essi, 187 sono stati prelevati tra Campania, Lazio, Puglia e Molise, i restanti 71 nel resto d'Italia contro i 63 dell'anno precedente. Di questi prelievi, 35 (13,5 %) hanno dato esito non conforme alle prime analisi per la presenza di latte vaccino e/o ovino in percentuali molto variabili, in violazione al disciplinare DOP ed è stata inoltrata denuncia all'Autorità Giudiziaria. (Per la produzione di questo formaggio non è consentito l'utilizzo neanche minimo di latte bovino, nel caso questo

venga utilizzato la mozzarella non può più essere denominata di bufala e il latte bovino deve essere segnalato negli ingredienti).

Nell'anno 2005 l'attività ispettiva del Consorzio ha valicato un traguardo molto agognato ossia l'attribuzione ai propri ispettori della qualifica di Polizia Giudiziaria come per altri corpi ispettivi. In base a questa qualifica gli ispettori possono operare direttamente sequestri di confezioni e/o prodotti non conformi al disciplinare. Nei soli mesi di ottobre, novembre e dicembre dello scorso anno sono stati effettuati 8 interventi di sequestro per involucri di confezionamento non conforme, prodotto non conforme, tabelle e quant'altro.

Inoltre, il Consorzio svolge anche il ruolo di assistenza alle aziende associate per quanto riguarda leggi e regolamenti presso allevatori, trasformatori, produttori.

#### ***Attività di miglioramento delle tecniche produttive***

Nell'ottica di un miglioramento della qualità del prodotto, uno dei risultati più importanti è quello della messa a punto di un regolamento per la corretta alimentazione delle bufale da latte in modo da ottenere un latte DOP, prima di una mozzarella DOP. A questo fine, presso il Consorzio, è stato istituito un gruppo di lavoro denominato "Alimentazione delle bufale da latte" che si propone di fornire agli allevatori le informazioni necessarie per una corretta alimentazione, una corretta pratica di conservazione degli alimenti e di igiene generale dell'allevamento. Il problema, oggi, è molto sentito anche a causa degli avvenimenti legati al morbo della BSE per gli allevamenti bovini. Il progetto si avvale della consulenza di numerosi esperti provenienti dalla Facoltà di Medicina Veterinaria e dalla Facoltà di Agraria dell'Università Federico II di Napoli, dall'Istituto Sperimentale per la Zootecnia di Monterotondo di Roma (Ministero dell'agricoltura) nonché di veterinari ed agronomi con esperienza specifica nel campo dell'allevamento bufalino. Nel 2005 si è conclusa una ricerca biennale finanziata dal Consorzio per l'individuazione dei descrittori per la qualità sensoriale della MBC. È tutt'ora in corso, invece, un progetto triennale dell'INRAN finanziato dal MiPAF inserito nell'ambito delle attività del protocollo nazionale: "Qualità Alimentare: Filiera lattiero casearia". Il progetto si pone come obiettivo generale la messa a punto di un modello operativo che permetta di codificare in modo oggettivo le caratteristiche organolettiche della MBC, attraverso tecniche di

analisi sensoriale e strumentale per tutelare e migliorare il prodotto nel rispetto della tradizione e dell'origine.

L'anno concluso è coinciso con la scadenza naturale del primo triennio certificativo del CSQA per i controlli della MBC. E' infatti recentissima la pubblicazione, in Gazzetta Ufficiale, del nuovo decreto ministeriale con cui si è confermato anche per il prossimo triennio lo stesso Ente.

Il servizio di assistenza del Consorzio si è rivelato prezioso anche per la collaborazione con le aziende di trasformazione al mantenimento della certificazione di conformità, effettuando per ciascuna azienda, la media di 5 sopralluoghi durante tutt'anno al fine, tra l'altro, di implementare azioni correttive e preventive per non incorrere in non conformità e per assolvere a tutti gli impegni con il CSQA.

Nel 2005 il CSQA ha provveduto a sospendere temporaneamente l'utilizzo del logo e la produzione di MBC a n.10 caseifici e ha formalizzato la revoca definitiva dell'utilizzo del marchio per n.8 aziende. Altresì ha concesso la certificazione ex-novo ad altre 8 aziende di trasformazione e a 107 aziende agricole, per l'iscrizione delle stesse nell'elenco degli allevamenti autorizzati a fornire latte bufalino per la trasformazione in MBC.

### **3. L'importanza della mozzarella di bufala campana tra i formaggi DOP.**

Secondo i dati del 2005 (Fonte dati Panel famiglie ISMEA-AC Nielsen 2005) la "mozzarella" all'interno dei formaggi DOP si colloca al quinto posto per PLV, essa è preceduta solo dai più famosi formaggi italiani: Grana Padano, Parmigiano Reggiano, Gorgonzola e Pecorino Romano. Se si guarda, invece, alla quantità prodotta, essa si colloca al settimo posto, preceduta anche da Provolone Valpadana e Asiago (Si tenga conto, tra l'altro, della discordanza tra i dati ufficiali e quelli reali Considerando questi ultimi, infatti, la mozzarella risulterebbe al terzo posto per PLV e al quinto per quantità prodotta).

Riguardo al dato appena citato, però, è interessante notare che la mozzarella è il prodotto che dal 1991 al 2005 ha conosciuto la crescita percentuale maggiore in termini

di quantità prodotta (l'89%, contro il 46% del grana padano, il 20% dell'asiago e il 15% del gorgonzola secondo i dati elaborati dalle Aree Nielsen).

Se si tiene conto del fatto che il prodotto in questione è un formaggio fresco, con i conseguenti problemi di conservazione e di trasporto sui mercati più lontani, si comprende la straordinarietà del fenomeno.

Questi lusinghieri risultati sono stati raggiunti grazie ad una sempre maggiore penetrazione del prodotto nel mercato nazionale e internazionale (In particolare, il consumo di Mozzarella di bufala sembra essere concentrato soprattutto nelle città di Napoli, Caserta e Roma, dove tradizionalmente si preferisce questo prodotto e il consumatore sembra in grado di riconoscerne l'autenticità). Si sta tuttavia rapidamente ampliando l'area geografica di consumo, sia in Italia settentrionale che, più limitatamente, all'estero, in dipendenza del miglioramento del sistema di trasporti e delle comunicazioni, soprattutto, attraverso la sua valorizzazione e promozione attraverso i nuovi canali di comunicazione.

La Mozzarella di bufala, inoltre, rispetto al ciclo di vita del prodotto e con riferimento a molti mercati sui quali essa oggi viene venduta, si troverebbe nella fase di "introduzione" che precede quella di "sviluppo" vero e proprio. Le prospettive sono, dunque, più che favorevoli (Si veda, PIERI R., VENTURINI L., 2003). Notevoli margini di progresso mostrano anche i settori della trasformazione e della commercializzazione. In questo caso, le esigenze principali sembrano essere quelle di ridurre la deperibilità del prodotto, allo scopo di allungarne la shelf life, e rendere davvero obbligatorio il suo confezionamento, onde riconoscerne la provenienza.

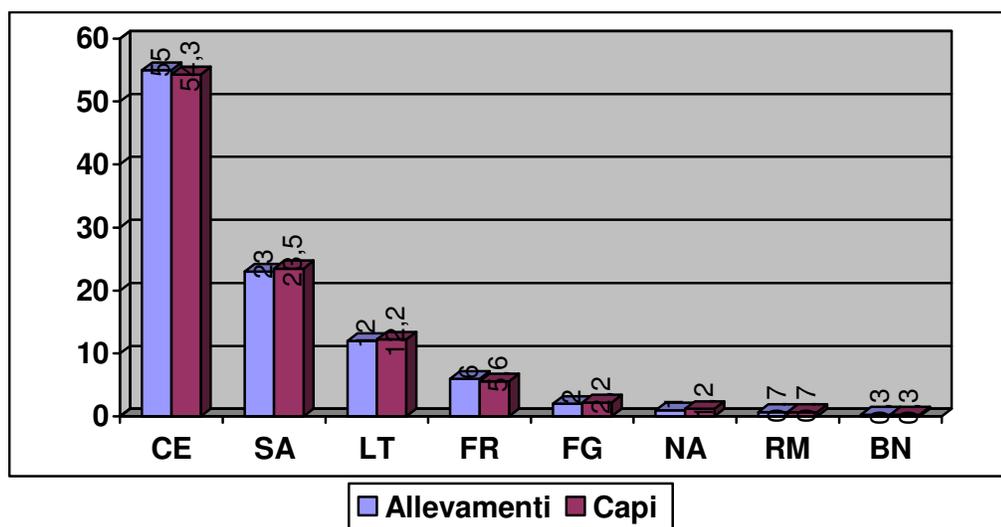
Il successo della mozzarella ha, ovviamente, avuto effetti importanti anche sui settori collegati alla sua produzione. Primo fra tutti quello dell'allevamento delle bufale. I capi allevati in Italia, infatti, sono aumentati dai 62.000 del 1990 ai 183.000 del 2005 (Fonte ISTAT, Annuario del latte, 2005) con un incremento del 200%. La quantità di latte prodotta nel 2005 e destinata ad un uso industriale è stata di ben 178.891.643 lt. (elaborazioni Osservatorio Latte su dati ASSOLATTE 2005).

#### 4. La filiera della Mozzarella di Bufala Campana (comparto MBC: scenario nazionale ed internazionale).

##### *Gli allevamenti*

A monte dell'industria di trasformazione, nel 2000, il patrimonio bufalino dell'area DOP ammonta a circa 172.000 capi distribuiti in 2167 aziende zootecniche dedite all'allevamento bufalino.

**Grafico n.2 Distribuzione (%) delle aziende e dei capi bufalini per province del comprensorio DOP nell'anno 2005.**



**Fonte: Elaborazione propria su dati BDN Teramo**

Per evitare i noti problemi che hanno colpito la domanda di carni bovine e, di conseguenza, gli allevamenti bovini, un ruolo molto importante ha assunto la prevenzione delle malattie e l'attenzione all'alimentazione dei capi, tanto è vero che dai dati dei servizi veterinari si evidenzia che il problema della brucellosi è quasi del tutto debellato. Questo successo è dovuto soprattutto agli studi riguardanti la selezione della razza con la redazione di un libro sulla genesi della razza bufalina e con l'importante lavoro svolto da una serie di ricercatori i cui risultati si possono leggere, tra l'altro, sulla rivista periodica *Bubalus*. Soprattutto nel salernitano, infatti, è stata svolta una precisa politica in questo senso con l'obiettivo di debellare la brucellosi ed aumentare la produttività dei capi.

L'attenzione per la selezione della razza è un elemento di forte differenziazione tra gli allevamenti del salernitano e quelli del casertano. Questi ultimi, infatti, pur essendo, di numero e di dimensioni, superiori a quelli della provincia di Salerno, presentano una produttività inferiore e sono molto più sensibili al problema della brucellosi.

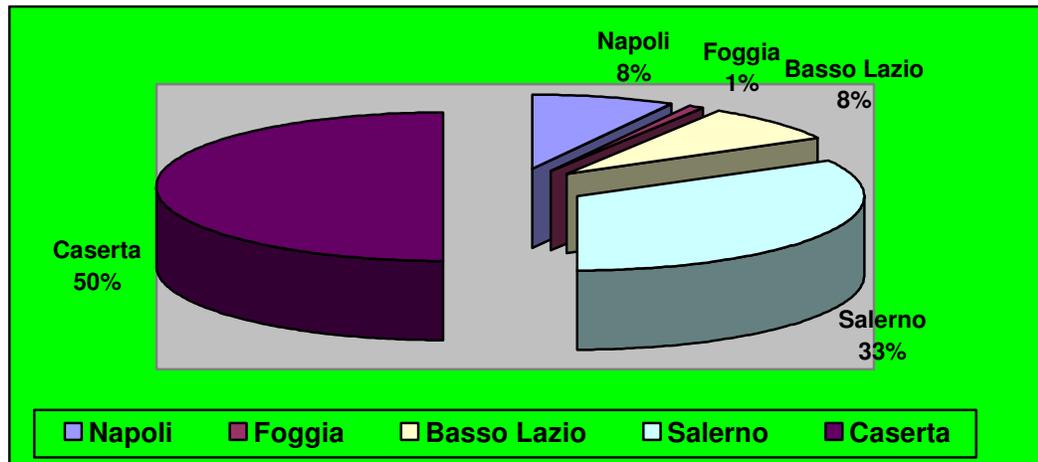
### *La trasformazione*

Riguardo alla trasformazione del prodotto, attualmente, il numero di caseifici che operano nella produzione della mozzarella sono circa 400, ma la maggioranza di essi ha una piccola o piccolissima dimensione. In tutto, però, i caseifici autorizzati a produrre il prodotto DOP (L'organismo di certificazione è il CERTIDOP, riconosciuto dal MIPAF con Decreto Ministeriale n. 63958 del 4/12/1998) sono, al 31/12/2004, solo 98, di cui 52 sono soci del consorzio e 4656 sono solo utilizzatori del logo (Sono utilizzatori del logo del consorzio quei caseifici che sono stati autorizzati dalla CERTIDOP a produrre MBC DOP, sebbene non ne siano soci. Essi devono versare al consorzio dei contributi in base al quarto decreto di attuazione della legge comunitaria n. 526 del 21/12/1999, pubblicato sulla GU del 12 gennaio u.s.. Questo decreto sancisce che i costi di tutela, vigilanza, valorizzazione, promozione, cura generale degli interessi della denominazione, sono a carico di tutti i soggetti (allevatori e trasformatori) che aderiscono al Consorzio e, dei caseifici che non aderiscono al Consorzio, ma che utilizzano la denominazione di origine.

Dai dati che mi sono stati forniti dal Consorzio, risulta, inoltre, che i caseifici soci, pur essendo un numero limitato trasformano il 90% del latte di bufala utilizzato per il DOP, mentre la maggior parte dei caseifici non aderenti ad esso, è costituito da aziende di piccola o piccolissima dimensione, che operano su un mercato molto ristretto, nella maggior parte dei casi limitato al comune in cui sono localizzati. (vedi Grafico n. 1)

Le imprese associate sono orientate alla produzione a marchio DOP in maniera esclusiva o prevalente, mentre la produzione di altri prodotti come burro, ricotta o altri formaggi ricavati dal latte bufalino, nasce dalla necessità di differenziare la produzione e permettere così all'impresa di reagire prontamente alle oscillazioni della domanda.

**Grafico n. 3: Distribuzione territoriale (%) dei caseifici consorziati (al 31/12/2005)**

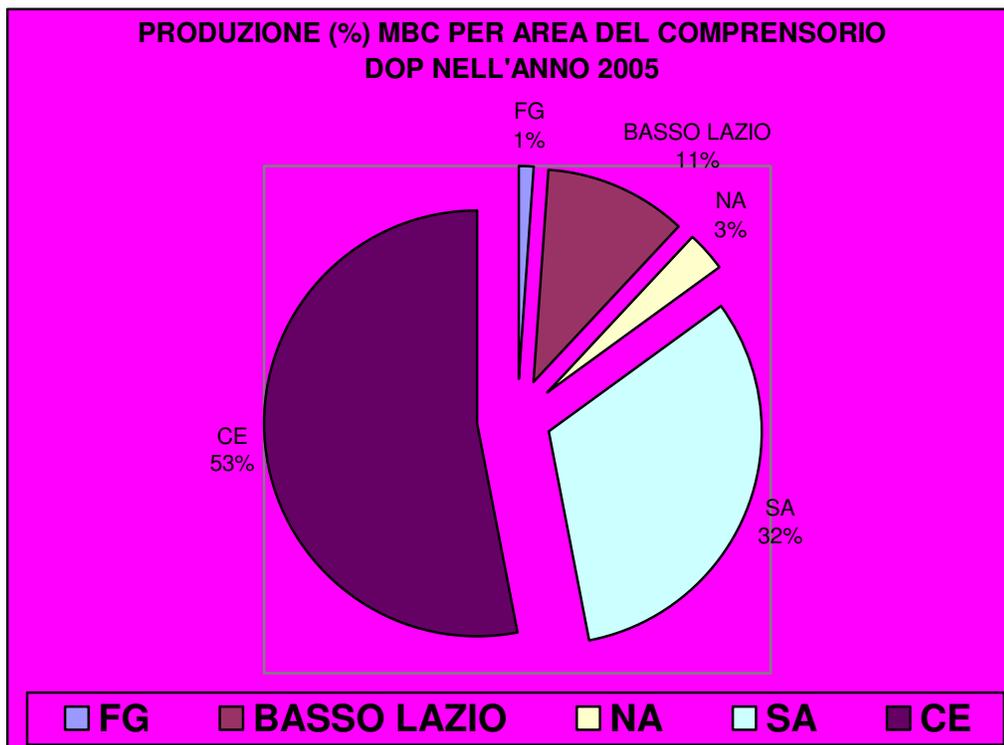


Fonte: Elaborazione propria dai dati forniti dal Consorzio di Tutela MBC.

### *La quantità prodotta e la stagionalità*

Dai dati forniti dal consorzio, è possibile conoscere la quantità di produzione di mozzarella delle aziende consorziate. Essa si aggira intorno a 42.840 tonnellate (Fonte Databank, maggio 2005), che si traducono in un fatturato di circa 300 milioni. Il dato relativo alla produzione è un dato reale ma non ufficiale. La produzione ufficiale dichiarata dal Consorzio nell'anno 2004 è stata, infatti, di 36.280 tonnellate. (Il Consorzio ha difficoltà nel calcolare la quantità reale prodotta perché i caseifici, per evadere i contributi di marchiatura, non dichiarano la produzione effettiva nei tempi stabiliti dal regolamento). Essa si ripartisce tra la provincia di Caserta (57%), quella di Salerno (23%) e il basso Lazio (20%). (vedi grafico n. 4)

**Grafico n. 4: Produzione (%) MBC per area del comprensorio DOP nell'anno 2005**



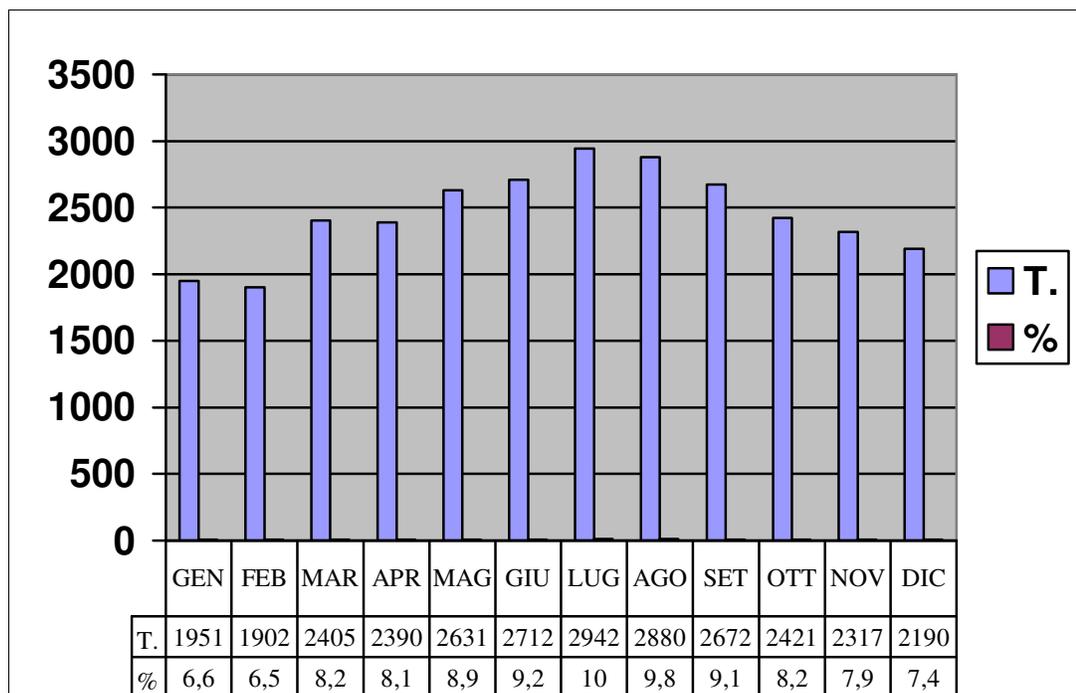
**Fonte: Dati forniti dal Consorzio della MBC 2005**

Uno dei problemi più importanti da risolvere per i produttori di mozzarella resta, ancora oggi, il carattere stagionale del prodotto. È evidente, infatti, che la produzione di latte risente dei cicli riproduttivi degli animali.

Per limitare l'incidenza di questo fenomeno si cerca di destagionalizzare i parti e renderli omogenei durante tutto il corso dell'anno con un picco nei mesi di maggiore domanda (di solito quelli estivi).

Come si nota dal grafico 5, i mesi meno produttivi sono quelli di dicembre, gennaio e febbraio secondo una tendenza ormai consolidata negli anni. È evidente, invece, il picco estivo (tra maggio e settembre 2005 la produzione è stata superiore alle 2.300 tonnellate).

**Grafico n. 5 : MBC prodotta e venduta mensilmente nel corso dell'anno 2005**



**Fonte: Dati forniti dal Consorzio di Tutela della MBC 2006**

### *Vendita, mercati e canali distributivi*

Riguardo alle vendite, si conferma il carattere stagionale, anche se, negli ultimi cinque anni, il differenziale tra il mese in cui si vende di più e quello in cui si vende di meno si va sempre più assottigliando grazie, soprattutto, all'allargamento del mercato di sbocco.

Secondo fonti databank, il mercato della mozzarella di bufala registra una crescita del 3.5% nel 2005 rispetto al 2004, beneficiando anche della parallela discesa dei consumi della mozzarella mista (latte vaccino e latte di bufala).

Un'indagine condotta dall'AC Nielsen a partire dal primo quadrimestre del 1997 fino al primo quadrimestre del 2006, su 6000 famiglie italiane conferma l'aumento degli acquisti di mozzarella di bufala campana. Il fenomeno (Secondo i dati dello studio, il fenomeno descritto interessa soprattutto i consumatori del Nord), si divide in due componenti:

1. Un aumento dell'acquisto medio per atto, che passa da 250 a 300 grammi;

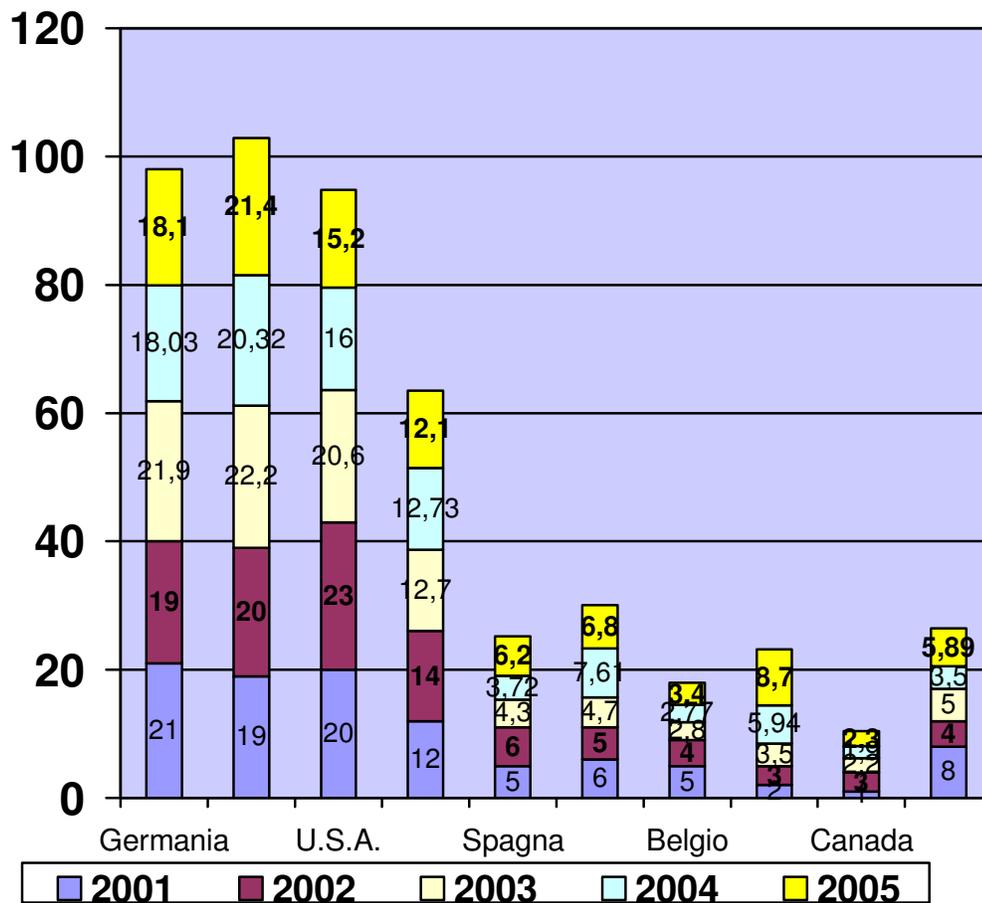
2. Una diminuzione dell'intervallo che intercorre tra un acquisto e il successivo.

Riguardo ai mercati di sbocco, risulta che circa il 84% della produzione va al mercato nazionale e il restante 16 % all'estero. Le vendite sul mercato nazionale (Questi sono i risultati di un'indagine svolta dal Consorzio con un questionario compilato dal 92,67% dei caseifici consorziati), secondo la ripartizione delle quattro aree Nielsen è la seguente: il 26% al Nord Ovest, il 14% al Nord Est, il 27% al Centro e il 33% al Sud e Isole. Questa ripartizione è abbastanza vicina alla realtà con una lieve sottovalutazione delle vendite nel Sud e isole. Nonostante questo, però, è evidente la riduzione dei differenziali tra le varie aree, il che dimostra le capacità di penetrazione del prodotto e la sua maturazione a livello commerciale.

Riguardo al mercato estero, il 72% delle esportazioni sono dirette verso i paesi dell'UE, il restante 28% verso gli altri paesi. In particolare, il primo posto è occupato dalla Germania che assorbe il 31% delle esportazioni, seguono la Francia (22,26%), gli Stati Uniti (22%) e il Regno Unito (11%). In questi quattro paesi, il consumo di mozzarella, in genere, e di bufala, in particolare, in buona parte, è legato anche ad un elemento etnico in quanto il prodotto è presente già da diversi anni. Negli USA, inoltre, un altro motivo della diffusione del prodotto è dato dal maggior valore aggiunto della mozzarella di bufala rispetto a quella vaccina il che permette un migliore assorbimento dei costi di trasporto.

In paesi come Spagna (3,1%) e Giappone (2,23%), invece, la mozzarella di bufala sta trovando terreno fertile, ed il consumo non è sicuramente legato ad un elemento etnico. Per questo motivo, se si incrementassero le azioni promozionali, sicuramente si potrebbe accelerare di molto il processo di penetrazione del prodotto in mercati così attraenti. (Si veda grafico N. 6)

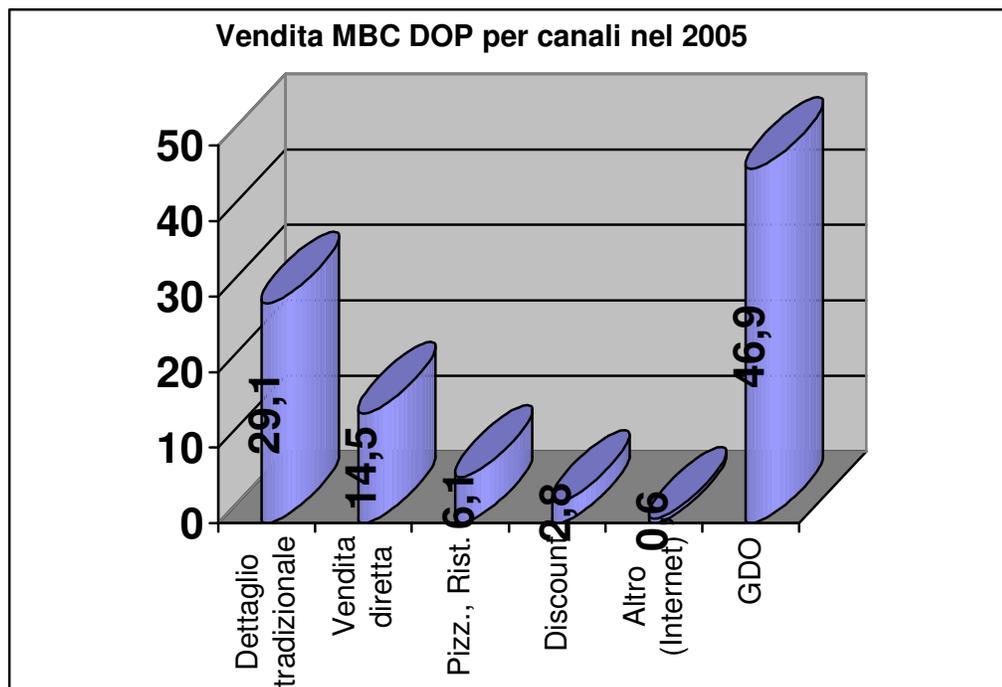
**Grafico N. 6 Export MBC (Anni 2001 – 2005)**



Fonte: Dati elaborati dal Consorzio di Tutela MBC 2006

Riguardo alla distribuzione, secondo i dati di fonte Databank, negli ultimi anni si è avuta una concentrazione che, nel caso continuasse, porterà ad una maggiore criticità del fattore dimensione aziendale. Rispetto ai canali distributivi il GDO la fa da padrone con il 46,9% rispetto al 6,1% di ristorazione e catering. È interessante notare che, all'interno del segmento *retail*, la vendita al banco gastronomia pur pesando per il 46,9% è in diminuzione (-4,3% rispetto al 2004), mentre la vendita al libero servizio con il 29,1% è in aumento. Questo fenomeno è indice di una veloce uniformazione del prodotto ai canoni del cosiddetto commercio evoluto. (si veda grafico n. 7).

**Grafico. N.7 – Vendita MBC DOP per canali nel 2005**



**Fonte: Consorzio per la tutela della MBC DOP**

Complessivamente gli addetti dell'intera filiera (aziende zootecniche, caseifici, distribuzione), nel 2005, sono stimati intorno alle 40.000 unità, senza considerare l'intero indotto (Stima Consorzio di tutela 2005). Questo comparto, perciò, risulta tra i più importanti nell'economia della Campania, sia in termini di fatturato che di addetti.

## **5. Prospettive e interventi futuri.**

Il 2005 è stato un anno di intensa attività istituzionale, da parte del Consorzio, a tutela della MBC Dop sia per l'attività di valorizzazione sia per le attività di vigilanza, tutela ed assistenza tecnica.

Tra le priorità future, per questo comparto, vi sono quelle di rafforzare il corpo ispettivo per incrementare l'attività di vigilanza sul territorio. Migliorare le collaborazioni con altri organismi di vigilanza, al fine di contrastare gli abusi sulla DOP e le frodi in commercio.

Dalla ricerca effettuata ho constatato che la produzione di MBC DOP nel 2005 è aumentata in volume ma non in valore. Ciò significa che il prezzo di vendita ha subito una contrazione. Bisognerà, pertanto, attivare quei meccanismi di controllo dell'offerta

sia attraverso l'istituzione dei Consorzi di Commercializzazione sia attraverso l'istituzione delle Commissioni Prezzo presso le CCIAA al fine di dare trasparenza e pubblicità sui prezzi di vendita come accade in altre zone di produzione di altri prodotti DOP. In questi anni il prodotto DOP cresce al ritmo del 25% l'anno. L'unica strada per combattere questa quinta colonna è quella della pubblicità; investire qualche milione di euro in spots televisivi per far conoscere ad un pubblico più ampio il logo della MBC DOP. L'obiettivo da perseguire è quello di arrivare nel breve periodo ad un'immagine, sulle confezioni, che abbia un comune denominatore per buona parte della superficie visibile dove venga dato risalto sia al nome del prodotto che al marchio DOP. Ritengo che questo sia un grosso strumento di marketing considerato che, come suffragato anche da indagini di mercato (Databank 2005), la marca aziendale nella MBC ha poco peso decisionale nella scelta del consumatore, mentre è decisiva negli acquisti il marchio "Campana" quindi il marchio DOP.

Maggiore attenzione ed iniziative dovranno essere attuate anche sui mercati esteri, dove l'interesse per la MBC è sempre crescente, attraverso iniziative culturali/promozionali visto che il mercato interno nel breve periodo, secondo molte fonti accreditate, è ancora stagnante (fonte: Prometeia – marzo 2005), nonché attraverso l'individuazione di nuovi mercati/Paesi obiettivo.

Inoltre, al fine di ridurre lo strapotere della GDO, bisognerà individuare nuovi canali commerciali per la MBC DOP (ristorazione e pizzerie). In alcuni contesti territoriali interessati da importanti flussi turistici stranieri, come il territorio campano, il canale della ristorazione può rappresentare un efficace veicolo di promozione del prodotto anche all'estero. I casi di successo a tal proposito non mancano, vedi ad esempio il modello Chianti.

Oltre all'impiego di risorse economiche proprie dovranno aversi finanziamenti pubblici per attività di ricerca e/o sperimentazioni per l'approfondimento di conoscenze tecniche di interesse della filiera bufalina, al fine di migliorare la qualità sia della materia prima latte di bufala che del prodotto finito MBC.

## **CAPITOLO VII**

### **APPROFONDIMENTO DI UN CASE STUDY: “LA FATTORIA GAIA SRL”**

SOMMARIO: § 1. L’azienda “La Fattoria Gaia Srl. - § 2. La produzione, la distribuzione e la commercializzazione. - § 2.1. Il packaging. - § 2.2. L’approccio verso una nuova strategia di branding distributivo. - § 2.3. I marchi . - § 3. La gestione economico-finanziaria . - § 4. Le acquisizioni. - § 4.1 Progetto di marketing operativo: vendite e strategie di marketing per la penetrazione della mozzarella di bufala campana nel mercato U.S.A. - § 4.2 Background. - § 4.3. Statistiche del mercato globale. - § 4.4. Trend di consumo. - § 4.5. Competition. - § 5. Strategie. - § 5.1. Tecniche per implementare la strategia.

#### **1. L’azienda “La Fattoria Gaia Srl”.**

Dopo un’accurata analisi della filiera della mozzarella di bufala campana, ho deciso di analizzare una delle aziende che fanno parte del Consorzio di tutela per poter meglio comprendere l’importanza economica che questo prodotto ha nel nostro territorio e per delineare i punti di forza e di debolezza del prodotto "mozzarella di bufala", in modo da capire come si possano superare i secondi e sfruttare al meglio i primi.

Dei numerosi caseifici dislocati in Campania, la mia scelta si è indirizzata verso il caseificio “La Fattoria Gaia Srl” per una serie di motivi:

- innanzitutto, questa impresa controlla direttamente tutte le fasi della filiera che vanno, come visto in precedenza, dall’allevamento bufalino alla commercializzazione del prodotto, passando per la produzione e la distribuzione dello stesso;
- in secondo luogo, il caseificio "La Fattoria Gaia Srl" è un lampante esempio di come si possano sfruttare le potenzialità delle produzioni tipiche cercando di superare le difficoltà proprie di un mercato ristretto e di un prodotto, molto spesso, poco conosciuto al di fuori della zona di produzione;
- ultimo motivo di questa scelta in ordine di esposizione, ma non meno importante degli altri, è che questo caseificio, nonostante la sua relativamente recente costituzione, ha attuato acquisizioni internazionali ed ha adottato una politica di branding che, grazie alla notorietà della

proprietà, è riuscita a differenziare il proprio prodotto e a creare un'identità di marca.



### **QUADRO SINTESI AZIENDALE**

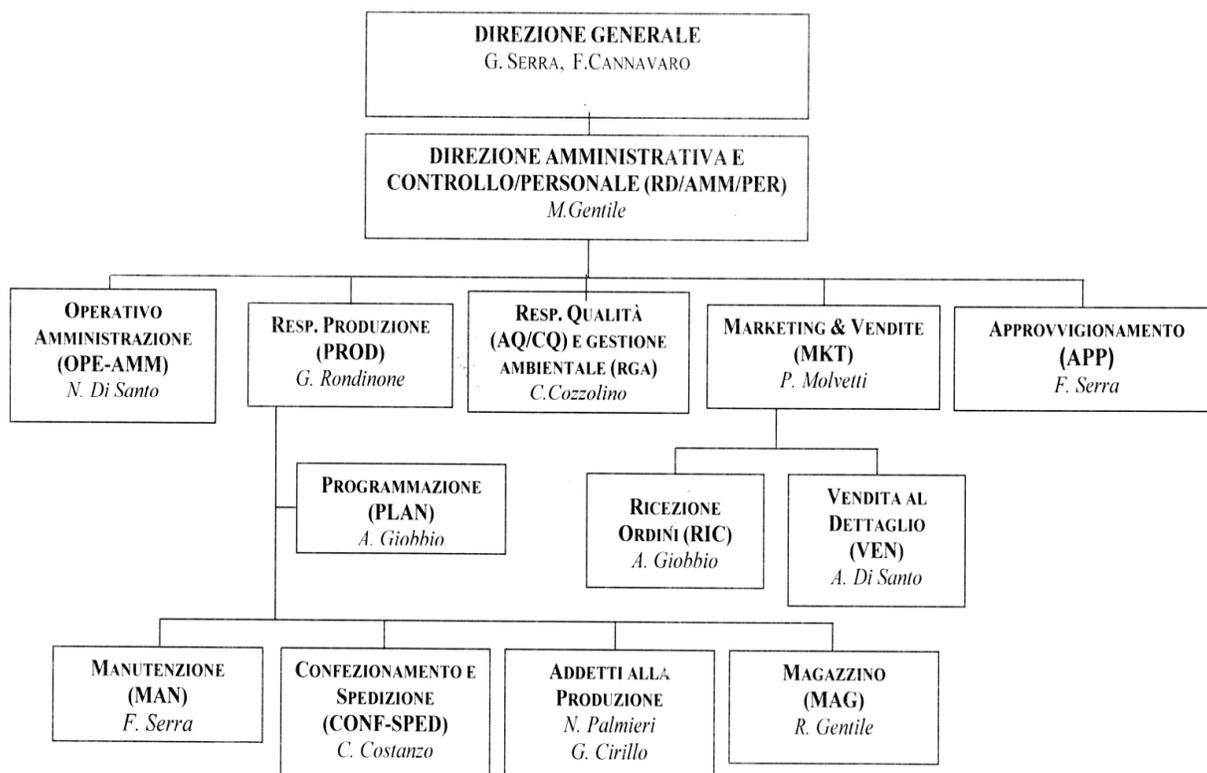


Nata nel 2003, la Fattoria Gaia quotidianamente si propone lo stesso obiettivo: produrre una mozzarella di bufala campana D.O.P. che si distingua dalle altre per gusto e genuinità.

L'azienda gode dell'esperienza di tre generazioni nella produzione della mozzarella di bufala campana d.o.p.

L'azienda ha scelto di raggiungere il suo obiettivo coniugando tradizione ed innovazione. La Fattoria Gaia Srl rappresenta una delle primarie realtà nella produzione della mozzarella di bufala DOP ed in genere dei prodotti derivanti dalla lavorazione del latte di bufala.

La solida struttura societaria, un costante aggiornamento del processo produttivo – sensibile ad armonizzare le tecniche tradizionali e artigianali con le nuove tecnologie –, la selezione attenta dei fornitori ed una verifica costante degli allevamenti, la scelta di un management qualificato e la consueta attenzione al cliente, rappresentano i punti di forza e di espansione dei servizi aziendali.



Le sinergie delle famiglie Cannavaro e Serra, proprietarie dell'intero pacchetto societario, forniscono l'opportuno mix di qualità per rendere la struttura sufficientemente snella e sensibile alle nuove e mutevoli esigenze del mercato e del cliente.



**Fabio Cannavaro**, capitano della nazionale italiana di calcio, giocatore del Real Madrid, nonché pallone d'oro 2006 come miglior giocatore del Mondo, è il Presidente del Consiglio di Amministrazione.



**Giuseppe Serra** ne è l'Amministratore Delegato e coordina la gestione ordinaria, ha ereditato dai suoi predecessori la storia, le tradizioni e la cultura di questa terra garantendo un prodotto dal gusto superiore e dalle eccellenti qualità organolettiche.

La società dispone di un efficiente stabilimento di produzione sito nella zona industriale di Teverola (Aversa – CE) che si sviluppa su un perimetro di circa 5.000 mq.

Le vicinanze ai principali nodi di comunicazione autostradale (autostrada A1 a 7 Km), aeroportuale (Aeroporto di Capodichino (NA) a 15 Km), ferroviaria (Stazione di Napoli e Caserta a 15Km) e di navigazione marittima (Porto di Napoli a 15 Km) ed un moderno parco di automezzi rendono efficiente la fase distributiva.



Gli sforzi gestionali dei soci e del management hanno consentito di raggiungere brillanti risultati gestionali. La crescita del fatturato – raddoppiato negli ultimi due esercizi – è continuamente assistita da uno sviluppo degli investimenti e delle strutture.



Il prodotto della Fattoria Gaia si presenta come un formaggio fresco a pasta filata, con un colore bianco porcellanato, una crosta sottilissima ed un sapore delicato.

Al taglio è caratteristica ed inconfondibile la presenza di sierosità biancastra dal profumo di fermenti lattici. In alcuni casi il formaggio può essere affumicato ma solo con procedimenti naturali e tradizionali e prende il nome di "provola affumicata".

Circa il 30 % del fatturato è destinato al mercato estero. Europa, Stati Uniti, Canada, Paesi Arabi, Sud Africa e Australia, sono serviti con efficienza e tempestività.

E' stata realizzata un'operazione di acquisizione societaria con partner americani per un massiccio inserimento nel mercato statunitense dove, in un prossimo futuro, è ipotizzabile la realizzazione di un sito di produzione.

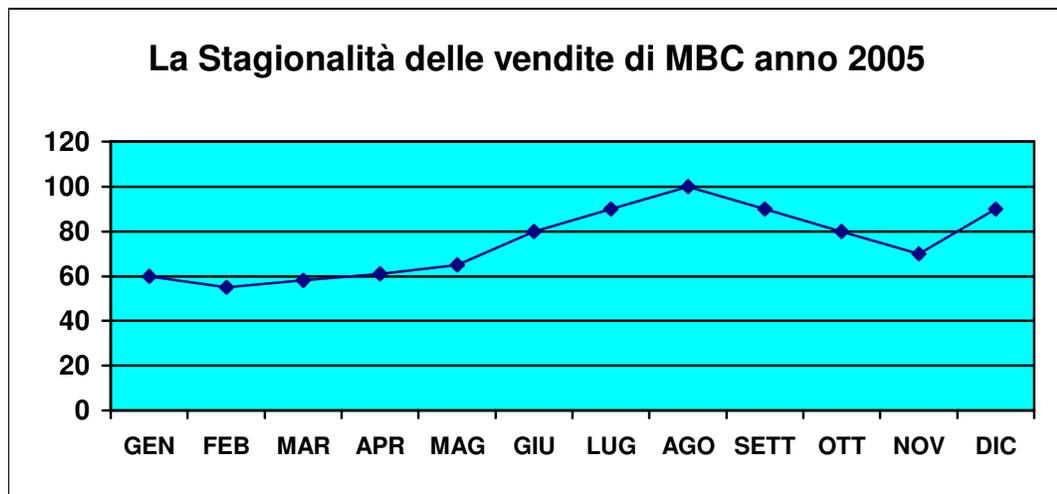
Il gruppo societario è altresì proprietario di due allevamenti bufalini nel comprensorio dell' Agro – Pontino che consente all'Azienda di ottimizzare tutte le fasi del processo produttivo attraverso l'integrazione a monte.



Quest'ultima comporta naturalmente il vantaggio del pronto reperimento della materia prima e di uno stretto controllo di qualità sulla stessa. Per verificare la qualità del latte, i soci hanno implementato un laboratorio interno che controlla le proprietà organolettiche della materia prima destinata alla lavorazione. Inoltre l'integrazione verticale permette alla Fattoria Gia di tenere sotto

controllo una problematica esogena che affligge tutto il settore: quello dell'alta stagionalità delle vendite di mozzarella (Vedi Fig.1).

**Fig. 1 La Stagionalità delle vendite di MBC**



Fonte: *Bubalus bubalis* (Feb. 2006)

Come si evince dalla Fig. 1 la domanda di MBC, oltre al picco natalizio, registra forti incrementi nel periodo primavera-estate, per poi decrescere lentamente nel resto dell'anno. Per incentivare i produttori di latte bufalino nel periodo di maggior richiesta si sono intraprese due iniziative: la prima è stata quella di destagionalizzare i parti bufalini negli allevamenti di proprietà, la seconda quella di accompagnare tale destagionalizzazione con un forte disincentivo economico alla produzione invernale degli altri fornitori. Il latte di bufala viene, infatti, pagato agli allevatori 1.353 di euro al lt. nel periodo aprile-settembre, 1.254 di euro nel periodo ottobre-dicembre e 1.10 euro in quello di gennaio-marzo.

L'integrazione verticale permette, inoltre, di rendere meno rigida la società non essendo necessariamente vincolata ad acquistare l'intera capacità produttiva degli allevatori come impone l'attuali prassi contrattuale riuscendo a comperare, dai piccoli allevatori locali, una quantità di latte corrispondente al proprio fabbisogno.

L'azienda conta complessivamente 32 dipendenti e ha recentemente operato un profondo cambiamento dei quadri dirigenziali. La riorganizzazione ha interessato anche il reparto produttivo, con alcuni importanti investimenti nelle linee di produzione e confezionamento. Le conseguenze degli interventi effettuati sono stati molteplici: un immediato miglioramento della qualità standard del prodotto, e, soprattutto, una migliore organizzazione del lavoro e della logistica che si era resa necessaria con l'aumento del volume di prodotto. Ciò ha permesso, inoltre, di non effettuare nuove assunzioni, nonostante un incremento di fatturato, rispetto al 2005, nell'ordine del 70%.

La famiglia Serra è da anni al vertice del Consorzio di Tutela del marchio della Mozzarella Campana di Bufala D.O.P. presieduta dal Signor Franco Serra fratello dell'Amministratore Delegato della Fattoria Gaia Srl.

## **2. La produzione, la distribuzione e la commercializzazione.**

Il panorama dei caseifici D.O.P. risulta molto vario anche considerando i rapporti con la distribuzione.

A tal proposito, è importante sottolineare come il sistema distributivo italiano stia subendo profonde trasformazioni: sono in continua crescita le dimensioni dei punti vendita, la GDO sta concentrandosi e sta sempre più creando delle proprie strutture logistiche.

Aumenta, quindi, la diffusione dei supermercati e degli ipermercati, cresce, inoltre, l'attenzione di questi distributori nei confronti dei prodotti tipici, con sempre maggiori spazi negli scaffali per le produzioni di qualità. Per venire incontro a questa domanda, la MBC ha dovuto inserire nuove forme di packaging (vaschette rigide, tetrapak) e fornire prodotti con una data di scadenza maggiore (ottenuta mediante la pastorizzazione del latte).

Il primo spazio occupato dalla MBC all'interno della grande distribuzione è lo scaffale del banco frigo con le vaschette a peso fisso. Oggi si aprono due nuove opportunità all'interno della GDO: la vendita a peso variabile presso il banco gastronomia e l'inserimento della MBC all'interno di panieri di prodotti D.O.P. a marchio del distributore.

Il banco gastronomia risulta utile anche per ribadire la distintività e la qualità del formaggio MBC rispetto ai prodotti industriali vaccini: il forte richiamo di marca di quest'ultimi, infatti, cattura maggiormente l'attenzione del consumatore all'interno del banco frigo.

Numerose sono, infine, le catene distributive che hanno attivato programmi commerciali specifici per gli alimenti a denominazione di origine controllata.

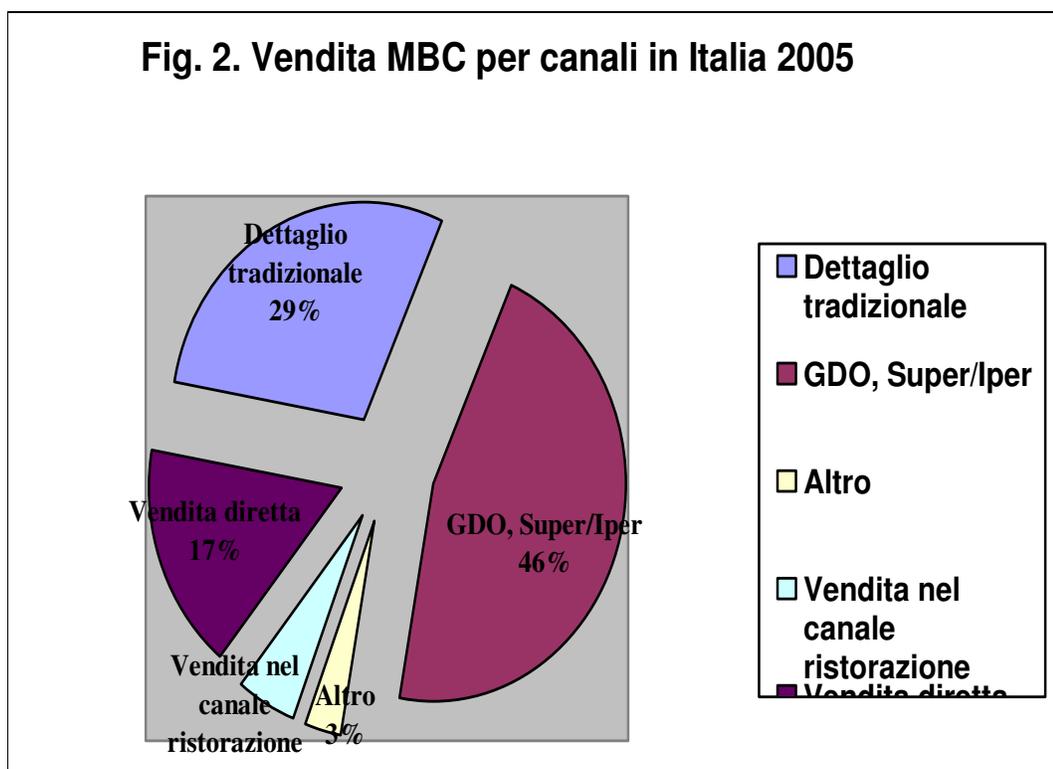
Fra le più importanti vanno ricordate la Coop il gruppo Conad (con le varie insegne Margherita, Pianeta e Discaunt), il gruppo Auchan e quello Carrefour.

Tali insegne hanno reso operative numerose strategie di vendita e di valorizzazione dei marchi D.O.P. e I.G.P.. In particolare, la Conad ha sviluppato rapporti con piccoli e medi produttori campani e laziali per l'approvvigionamento di MBC. Il gruppo Auchan ha da tempo introdotto il marchi "I sapori delle Regioni", per commercializzare un paniere di prodotti tipici sul territorio nazionale. A questa iniziativa sta per affiancarne un'altra, denominata "I sapori d'Europa" con la quale numerosi alimenti D.O.P. e I.G.P. verranno commercializzati in tutti i paesi europei in cui il gruppo è presente.

Infine, Carrefour, con il progetto "Terre d'Italia" ha creato un marchio ombrello attraverso il quale vengono proposti numerosi prodotti tipici locali. Carrefour ha come propri fornitori solo piccoli e medi produttori di alta qualità con l'obiettivo di posizionare la propria *private label* su una fascia di prezzo medio- alto.

Inoltre, l'accennata concentrazione nel campo della grande distribuzione ha creato gruppi d'acquisto con un peso contrattuale molto elevato: entrare nella

GDO vuol dire garantirsi alti volumi, ma con prezzi ed obblighi promozionali che riducono o, addirittura, azzerano i margini di guadagno. Molte sono le imprese che, pur possedendo i requisiti per offrire il proprio prodotto alla GDO, hanno scelto di tralasciare questo canale distributivo per salvaguardare la redditività (Fig. 2.)



**Fonte: Consorzio per la Tutela del formaggio MBC 2006**

La figura 2 evidenzia l’allocazione delle vendite di MBC per canali.

Dopo la GDO il secondo canale distributivo per importanza è costituito dal dettaglio tradizionale: è questa un’ area che va progressivamente diminuendo la sua influenza nelle vendite di MBC, ma che ancora conserva una notevole dimensione. La distribuzione viene, di norma, fatta dai cosiddetti “padroncini” proprietari di mezzi di trasporto che comprano il prodotto in azienda e lo distribuiscono a grossisti e dettaglianti, ricavandone un discreto margine.

Notevole è anche la quota venduta direttamente dai caseifici nel proprio punto vendita (17%) si tratta, naturalmente, di un tipo di commercio che

interessa prevalentemente le aree nei pressi delle aziende trasformatrici. Nonostante ciò, non sono pochi i caseifici (soprattutto quelli di più modeste dimensioni) che basano la propria strategia distributiva sull'uso preponderante, se non esclusiva, di questo canale.

Di minore importanza, anche se in crescente espansione, è la quota del canale della ristorazione (5%). La MBC, infatti, si va affermando nei ristoranti e soprattutto, come ingrediente per la pizza. In questa direzione, il Consorzio ha messo a punto un marchio promozionale (denominato "Qui Pizza") per incentivare l'utilizzo di Mozzarella di Bufala Campana D.O.P. nella realizzazione della pizza. Il consumatore potrà essere così certo di trovare in una pizzeria che esporrà quel marchio, una pizza realizzata con MBC D.O.P. .

Pertanto, la scelta del canale distributivo dipende principalmente dalla dimensioni e dalle risorse a disposizione del caseificio.

Oggi il caseificio La Fattoria Gaia Srl trasforma 200-300 quintali di latte al giorno, con un incremento nel periodo estivo di circa il 60%, ciò significa una produzione media giornaliera di 30-45 quintali di mozzarelle, con un evidente aumento in estate.

Il divario tra produzione estiva e produzione media annua mette in risalto che anche questa azienda, in linea con i dati forniti dal Consorzio, non è ancora riuscita a superare il problema della stagionalità delle vendite.

Infatti, nel periodo estivo si assiste ad un notevole incremento della domanda soprattutto a livello locale, a cui si risponde con un aumento della produzione.

La mozzarella è prodotta in diverse pezzature, sia per rispondere alle richieste dei consumatori, sia per risolvere, in parte, il problema della conservabilità del prodotto. Le pezzature maggiori, infatti, tendono a conservare più a lungo le loro caratteristiche tipiche.

Il caseificio La Fattoria Gaia Srl offre un'ampia scelta a riguardo:

La mozzarella, propriamente detta, è un formaggio freschissimo a pasta filata dal peso di circa 250 grammi;

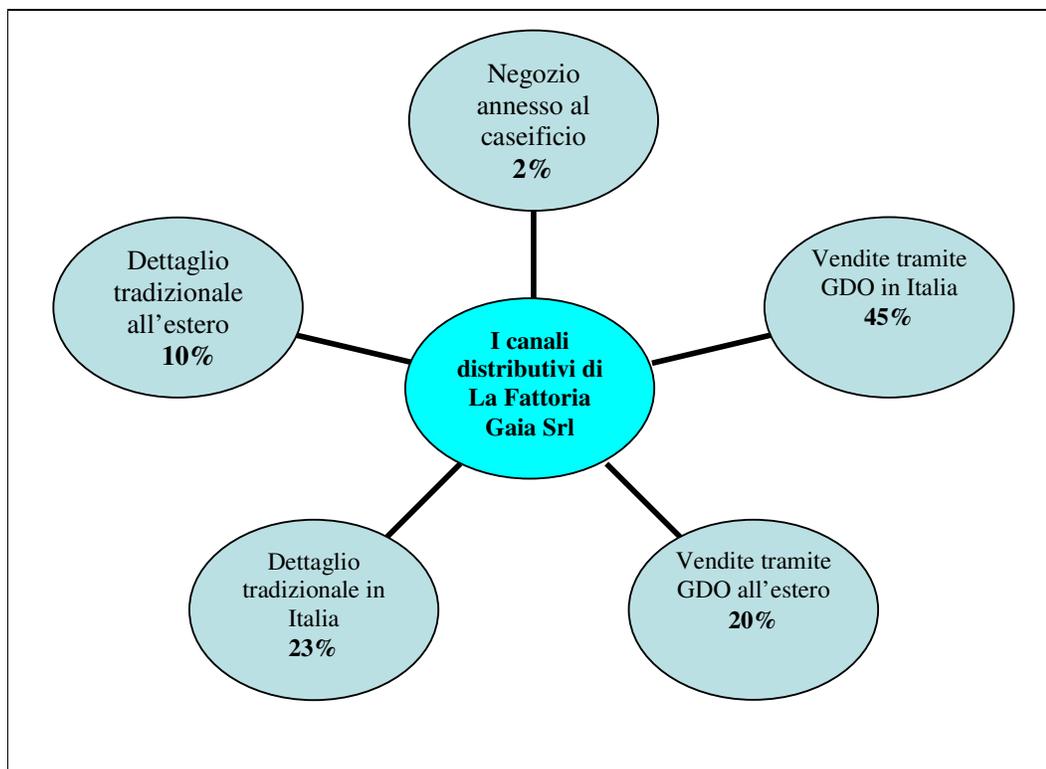
Il bocconcino, ottenuto con lo stesso metodo, raggiunge il peso di 50 grammi;

Il cardinale, è la pezzatura più piccola dal peso di soli 25 grammi;

L'avversana, infine, raggiunge il peso di 500 grammi.

Pur rimanendo il prodotto principe, la mozzarella è affiancata da un'ampia varietà di prodotti a base di latte bufalino, in modo da rispondere ad una domanda sempre più diversificata. Presso "La Fattoria Gaia Srl", infatti, è possibile trovare anche ricotta, burro e formaggio. La società Fattoria Gaia distribuisce la MBC sia in Italia che all'estero. Nella fig. 2 sono presentati i canali distributivi della Fattoria Gaia e il loro peso percentuale in rapporto al totale di mozzarella prodotta dall'azienda.

**Fig. 2 I canali distributivi**



**Fonte: Mia elaborazione 2006**

Dalla figura emerge in modo molto chiaro la vocazione internazionale della Fattoria Gaia. Come si vedrà meglio nel prosieguo, tre sono le modalità di vendita nel canale della GDO estera:

- contatti diretti con una multinazionale che serve la GDO;
- contatti diretti con le catene della GDO;
- vendita ad un grossista che serve la GDO.

Gli altri canali distributivi in ordine di importanza sono quelli del dettaglio tradizionale, coperto per lo più tramite l'intermediazione di un grossista e il rapporto diretto con la GDO italiana. Assolutamente residuali oggi risultano gli altri canali, con quantità di vendite meno significative. Scendendo nel dettaglio, si nota (tabella 3) la forte concentrazione del portafoglio clienti di Fattoria Gaia. Nel prosieguo verranno analizzate le prospettive e le principali problematiche riferite ai principali clienti.

**Tabella 3. Il portafoglio clienti per volume**

Auchan Spa	15 %
Sabelli Spa	17 %
Migali Spa	8 %
Ipermercati Conte	3 %
Supermercati Tigre	3 %
Ipermercati Pugliese Spa	9 %
Metro Spa	2 %
Coop	9 %
Conad	4 %
Ce.Di SISA Campania	2 %
Italat Srl	8 %
Export USA	18 %
Altro	2 %

**Fonte: Mia Elaborazione su dati 2005**

L'azienda risulta legata significativamente alla GDO italiana (Auchan, SAbelli, Coop) che si approvvigiona del 41% del volume del prodotto. I grandi

clienti della GDO distribuiscono il prodotto MBC sul territorio nazionale e grazie alla loro forza distributiva la Fattoria Gaia riesce a conquistare ogni anno nuove fette di mercato con un crescente allargamento delle Regioni servite. Negli ultimi due anni, ogni previsione d'acquisto (già fatta al rialzo) per l'anno successivo è stata puntualmente superata del 10-20%. Il prezzo di vendita, euro 6.80 per kg franco caseificio è nettamente il più basso tra quelli dei clienti in portafoglio e supera di pochissimo il costo di produzione. Riguardo alla logistica, questi grossi clienti hanno una propria rete di automezzi che, partendo dalle piattaforme, distribuiscono la MBC nei vari loro punti vendita. La GDO rappresenta al momento una grande opportunità ma allo stesso tempo un problema per la Fattoria Gaia. L'opportunità è data dalle eccezionali economie di scala che questi gruppi assicurano. Il pericolo maggiore è dato dalla fornitura a marchio loro che non permette all'azienda di rafforzare la propria identità. Per quanto riguarda il mercato francese, il cliente Italat ha delle forte potenzialità segnalando un trend di crescita nell'ordine del 7-10% annuo. Quest'ultimo vende la MBC all'interno dei suoi circa 40 punti vendita dislocati sul territorio transalpino.

Per quanto riguarda il mercato americano è quello che segnala i maggiori trend di crescita a riprova dei grandi investimenti realizzati dalla Fattoria Gaia in questi anni. L'ingresso anche nella GDO con clienti come Sysco, ha concesso alla Società di rafforzare il proprio brand grazie anche alla notorietà del socio Fabio Cannavaro molto apprezzato dagli italo-americani che sono, ovviamente, conoscitori delle caratteristiche distintive del prodotto e che di fatto controllano il mercato degli *speciality foods*. Il prezzo praticato al grossista si aggira sui 7.80 €/kg e il consumatore la trova disponibile ad un prezzo che varia tra i 48-65 \$/kg a seconda del luogo dell'acquisto.

L'aspetto promozionale e pubblicitario viene curato attraverso l'invio di *depliant* in cui il distributore tiene molto a sottolineare la provenienza Campana della mozzarella e il marchio del produttore.

Al fine di attrarre sempre nuovi clienti, La Fattoria Gaia ha partecipato, come espositore, alle più importanti fiere internazionali del settore alimentare. Nel 2006 la Società ha partecipato a ben quattro fiere internazionali: il Fancy Food a New York, l'Alimentaria a Barcellona, il Sial a Parigi e il Cibus a Parma.

Anche la via della rete internet è stata potenziata dotandosi di un proprio sito web ([www.lafattoriagia.it](http://www.lafattoriagia.it) e [www.laffattoriagia.com](http://www.laffattoriagia.com)) che ha finalità meramente informative: si possono infatti raccogliere informazioni sulla società, sui prodotti e sulle modalità di consumo degli stessi. Importantissimo, a tal fine, è stato l'inserimento di un link di richiamo nel sito personale di Fabio Cannavaro, molto apprezzato all'estero con circa 100.000 contatti giornalieri, che ha facilitato l'incontro con nuovi potenziali clienti.

## **2.1. Il packaging.**

La legge italiana prescrive il confezionamento della mozzarella e permette la vendita del prodotto sfuso solo presso i punti vendita annessi allo stabilimento aziendale. L'obbligo di confezionamento è stato comunque fondamentale per la MBC perché ha permesso di identificare i produttori e incrementare la distintività del prodotto bufalino. Ad ogni modo, attraverso il confezionamento, si riescono a soddisfare le principali esigenze di un prodotto al passo con i tempi: igienicità e compatibilità con le logiche della distribuzione moderna. La Fattoria Gaia Srl, in conformità alla normativa vigente, effettua la vendita sfusa solo nel negozio aziendale.

Negli altri canali, l'azienda distribuisce i propri prodotti ponendo una particolare attenzione alla qualità del packaging.

Quattro sono i principali confezionamenti utilizzati:

- carta -pergamena;
- busta di nylon-polietilene;
- vaschette;

➤ bicchierini di plastica rigida.

Il bicchierino è l'ultimo tipo di confezionamento adottato in azienda e presenta vantaggi rilevanti per il trasporto: questo contenitore, infatti, permette di utilizzare un minor quantitativo di liquido di governo facendo risparmiare sul costo di trasporto.

Il bicchierino, inoltre risponde meglio alle esigenze del libero servizio (maggiore facilità nel posizionamento negli scaffali e minore rischio di danneggiamenti alla confezione) e permette una maggiore durata del prodotto. Nonostante gli evidenti aspetti positivi di questo packaging innovativo, molti clienti della grande distribuzione hanno continuato a richiedere la busta in nylon-polietilene perché maggiormente in linea con l'abitudine d'acquisto dei consumatori. Inoltre, il bicchierino viene penalizzato da un costo elevato (€ 0.077 per pezzo rispetto ai 0,025 € della bustina) e questo elemento diventa fondamentale in un momento in cui la GDO conduce una politica di ribassi sui prezzi offerti ai produttori.

La carta pergamena è solitamente preferita da alcune selezionate gastronomie del Lazio, Emilia e Toscana: questo incarto di maggior pregio ben si sposa, infatti, con il prodotto a carattere artigianale destinato al canale del dettaglio specializzato (si vedano schede allegate).



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Grammi 500** (500g x 1) - (250g x 2)  
**Grammi 250** (250g x 1) - (125g x 2) - (50g x 5)  
**Treccia**  
**Grammi 500** (500g x 1) - (250g x 2)  
**Grammi 250** (250g x 1) - (125g x 2)



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Grammi 250** (250g x 1) - (125g x 2) - (50g x 5)



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Grammi 125**  
**Grammi 200**  
**Grammi 250**



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Grammi 125**  
**Grammi 200**  
**Grammi 300**  
**Grammi 500**  
 da vendere a peso



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Grammi 125**  
**Grammi 200**



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Grammi 250**  
 (250g x 1) - (125g x 2) - (50g x 5)  
**Treccia**  
**Grammi 250**  
 (250g x 1) - (125g x 2)



**Ricotta di Bufala**  
**Grammi 250**  
**Grammi 1000**



**Mozzarella di Bufala Campana D.O.P.**  
**Provolesca**  
**Grammi 500**





## SCHEMA TECNICA 200 - 250gr.



### Mozzarella di Bufala Campana D.o.p. Fattoria Gaia ( 1x250 gr.)



Denominazione commerciale	Mozzarella	Codice prodotto	V20262
---------------------------	------------	-----------------	--------

#### SCHEMA PRODOTTO

Ingredienti	Latte di bufala pastorizzato siero innesto naturale, caglio, sale
Codice EAN	8032625420262
Marchio	Fattoria Gaia
Peso sgocciolato (g)	250 ( 1 palla da 250gr.)
Unità di vendita	Al peso
Modalità di trasporto	A temperatura inferiore a 4°C
Modalità conservazione	A temperatura inferiore a 4°C
Limiti microbiologici	Fissati dal manuale HACCP la fattoria Gaia s.r.l. ed in accordo con il DPR de 14/01/97 N.54 (All.C cap.III)
Shelf life (giorni) (*)	28

<b>INFORMAZIONI NUTRIZIONALI</b> (riferite a 100g di prodotto)	
Kcal .....	270
Kj.....	1129,95
Grassi.....	21
Proteine.....	17
Carboidrati.....	1,8
<b>CARATTERISTICHE CHIMICHE</b>	
pH.....	5.80 ± 0,5
Sale (%).....	0.7
Umidità (%).....	<65
Grasso s.s.....	>52

#### SCHEMA LOGISTICA

IMBALLO PRIMARIO	
Tipo di imballo	polipropilene
Lunghezza (mm)	145
Larghezza (mm)	105
Altezza (mm)	60
Peso (g)	250

IMBALLO SECONDARIO	
Tipo di imballo	Cassetta polistirolo
Num. Confezioni	8-12
Codice EAN	
Larghezza (mm)	260
Lunghezza (mm)	260
Altezza (mm)	220
Peso (g)	2400

PALLET	
Num. Cartoni per strato	7-9
Num. strati	8
Peso max (Kg)	140-216
Altezza max (cm)	176

(\*) la shelf life è conteggiata a partire dal giorno di produzione compreso



## SCHEDA TECNICA PRODOTTO



### Ricotta di bufala Fattoria Gaia



Denominazione commerciale	ricotta	Codice prodotto	0565092
---------------------------	---------	-----------------	---------

#### SCHEDA PRODOTTO

Ingredienti	Siero di latte di bufala più sale	<b>INFORMAZIONI NUTRIZIONALI</b> (riferite a 100g di prodotto) Kcal .....140 Kj.....585,9 Grassi.....8 Proteine.....11 Carboidrati.....4
Codice EAN		
Marchio	Fattoria Gaia	
Peso sgocciolato (g)	Variabile 250, 1000, 1500	
Unità di vendita	Al peso	
Modalità di trasporto	A temperatura inferiore a 4°C	<b>CARATTERISTICHE CHIMICHE</b> pH.....5.80 - 6.40 Sale (%). ....0.7 ± 0.3 Umidità (%). ....75 ± 2
Modalità conservazione	A temperatura inferiore a 4°C	
Limiti microbiologici	Fissati dal manuale HACCP la fattoria Gaia s.r.l. ed in accordo con il DPR de 14/01/97 N.54 (A.I.C cap.III)	
Shelf life (giorni) (*)	10	

#### SCHEDA LOGISTICA

IMBALLO PRIMARIO		IMBALLO SECONDARIO		PEDANE	
Tipo di imballo	Carta pergamena vegetale	Tipo di imballo	Cassette polistirolo	Num. Cartoni per strato	12
Larghezza (mm)		Num. Confezioni	8x250g	Num. strati	10
Lunghezza (mm)		Codice EAN		Peso max (Kg)	300
Altezza (mm)		Larghezza (mm)	400	Altezza max (cm)	
Peso (g)		Lunghezza (mm)	600		
		Altezza (mm)	130		
		Peso (g)	Circa 2000		

(\*) la shelf life è conteggiata a partire dal giorno di produzione compreso

## **2.2. L'approccio verso una nuova strategia di branding distributivo.**

Attualmente La Fattoria Gaia è in grado di offrire un prodotto di alta qualità sul mercato; il benefit di prodotto non è, però, sufficiente per affermarsi, esso deve essere sostenuto da un'adeguata politica di marca e dall'elaborazione di una nuova strategia distributiva.

Nel prosieguo si cercherà di analizzare la posizione competitiva della Fattoria Gaia alla luce delle considerazioni fatte precedentemente sulla marca e di indicare una possibile strategia di sviluppo.

### ***Punti di forza e di debolezza***

A questo punto, è interessante svolgere un'analisi approfondita di come il caseificio "La Fattoria Gaia Srl" abbia affrontato le sfide derivanti da un mercato in continua evoluzione qual è quello dei prodotti tipici, in generale, e della mozzarella di bufala campana, in particolare.

Più precisamente, si cercherà di capire quali siano state le scelte strategiche che hanno permesso all'azienda il superamento delle maggiori difficoltà presenti nel settore e che, oggi, costituiscono i punti di forza del caseificio. Nello stesso tempo, però, si individueranno anche i punti di debolezza che ancora permangono nella struttura aziendale per cercare di capire se e come sia possibile superare questi ulteriori ostacoli.

Iniziamo dai punti di forza che oggi caratterizzano il caseificio "La Fattoria Gaia Srl". Essi si possono sintetizzare in quattro elementi:

1. l'attenzione alla qualità;
2. le politiche di marketing;
3. la politica di marchio;
4. la presenza in tutti gli stadi della filiera.

L'attenzione alla qualità è sicuramente la caratteristica più importante dell'azienda, infatti essa si presenta attualmente come una delle aziende leader del settore in questo ambito.

Di seguito analizziamo come l'obiettivo "qualità" sia perseguito nei diversi stadi della filiera.

Riguardo al latte, come detto, l'azienda non ha la possibilità di autoprodurre tutto il latte trasformato. Questo, però, non impedisce di effettuare un controllo diretto del prodotto acquistato dagli allevamenti che riforniscono il caseificio. Ogni giorno vengono effettuati ben due analisi chimiche del latte ritirato, in modo da controllare il rapporto tra grassi e proteine, nonché, l'eventuale presenza di impurità. Per svolgere tali analisi, il caseificio si serve di un laboratorio interno e di uno esterno che comunica in breve tempo i risultati all'azienda. In questo modo, la società è in grado di effettuare una verifica anche riguardo all'alimentazione delle bufale. In un prossimo futuro, l'ampliamento degli attuali allevamenti di proprietà, oltre alle evidenti ripercussioni sulla strategia aziendale, permetterà un controllo ancor più efficiente anche sulla qualità del latte prodotto.

L'orientamento del caseificio verso la qualità è riscontrabile anche nella produzione, difatti il suo prodotto può fregiarsi dei marchi DOP, nonché della certificazione ISO 9002.

Nella distribuzione del prodotto, l'obiettivo qualità viene salvaguardato utilizzando, per quanto possibile, trasportatori dipendenti dell'azienda, in modo da assicurare un veloce e corretto trasporto della mozzarella che, a causa delle sue caratteristiche, necessita di essere consumata entro dieci giorni al massimo dalla data di produzione. Nel caso non sia possibile avvalersi di autotrasportatori dipendenti, si fa ricorso a corrieri o a personale di fiducia, i quali vengono impiegati per raggiungere i mercati più lontani dalla zona di produzione.

Riguardo all'ultima fase della filiera, la vendita del prodotto, l'azienda tende a preferire punti vendita personalizzati, sia perché in questo modo istruisce direttamente il personale riguardo alla corretta modalità di conservazione del prodotto, sia perché controlla che lo stesso venga venduto entro un termine utile per preservarne la freschezza. L'importanza di quest'ultimo attributo spinge l'azienda a rifiutare quelle richieste che provengono dai mercati nazionali più difficilmente raggiungibili e da quelli esteri. I dirigenti del Caseificio, prima di accettare le commesse provenienti da questi mercati, vogliono ampie assicurazioni sull'arrivo tempestivo della mozzarella e sulla sua vendita entro dieci giorni dalla data di produzione. Spesso, i soli clienti in grado di soddisfare queste richieste sono i ristoratori che, perciò, costituiscono la controparte preferita nei mercati esteri.

Il secondo, tra i punti di forza del Caseificio, è quello relativo alla attenta politica di marketing da esso svolta nel corso degli anni. Questa consta di diverse attività che vanno dalla partecipazione alle fiere gastronomiche, alla pubblicità radiofonica, all'acquisizione di spazi pubblicitari in determinati eventi, ad inserzioni pubblicitarie in importanti riviste di settore nonché periodici e quotidiani e per finire con l'attività di sponsorizzazione di varie manifestazioni gastronomiche a carattere locale.

Una delle intuizioni più importanti dei dirigenti di questa impresa è stata proprio quella di sostituire la semplice propaganda a livello locale, quasi sempre poco mirata, con un tipo di pubblicità molto più intelligente e mirata (per esempio, la sponsorizzazione di sagre e volantinaggio in manifestazioni dedicate, sempre evidenziando la persona di Fabio Cannavaro come proprietario e Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società e come esempio di successo).

Senza dubbio, però, l'intuizione più efficace è stata la partecipazione ad alcune delle fiere gastronomiche più importanti a livello nazionale, dove il prodotto viene presentato ad un pubblico molto interessato e anche agli esercenti

della grande distribuzione. In questa sede, è il prodotto stesso che conquista l'avventore per la sua bontà, poiché la degustazione è il modo migliore per presentarlo soprattutto nei luoghi dove esso è meno conosciuto.

La terza caratteristica che contraddistingue, in particolar modo, questa azienda rispetto alle altre del settore: l'attenzione rivolta alla politica di marchio. È difficile, infatti, trovare tra i caseifici concorrenti una pari dedizione a questo aspetto della politica aziendale. I dirigenti della "La Fattoria Gaia", invece, sin dal principio, hanno capito l'importanza di colpire il consumatore con un'immagine precisa e che distinguesse la loro realtà produttiva dalle altre. Per farlo, hanno utilizzato una serie di espedienti propri della più avanzata tecnica pubblicitaria. Si inizia dalla scelta di un marchio dai colori vivaci, presente su tutti i prodotti in modo da far risaltare "il verde della natura sul bianco del latte", come si legge su uno dei depliant pubblicitari. A questo proposito, l'attenzione per i particolari è maniacale: il packaging è tutto impostato sui colori del marchio che si trovano immancabilmente anche su tutti gli sgargianti gadget pubblicitari.

Fondamentale è stata anche la scelta di avvalersi di punti vendita personalizzati, tutti perfettamente standardizzati, che fanno pensare quasi ad una gestione in franchising. Anche qui il verde e il bianco la fanno da padroni, sia nelle insegne che nell'abbigliamento impeccabile delle commesse, personale molto curato nell'aspetto e perfettamente a proprio agio nell'interazione con il cliente.

Importante è anche l'immagine che l'azienda dà di un prodotto naturale, perfettamente integrato nella più tradizionale dieta mediterranea (si ricordi che la "pizza napoletana" nella sua versione originale prevede tra gli ingredienti base la mozzarella di bufala campana).

“La Fattoria Gaia”, come detto, è presente in tutti gli stadi della filiera. Questo costituisce un elemento fondamentale per lo sviluppo passato e anche per quello futuro. In questo modo, infatti, è più semplice per l'impresa controllare le

oscillazioni della domanda e dell'offerta nei diversi mercati ed è anche possibile perseguire con più efficacia gli obiettivi aziendali quali quello della qualità.

Per dare un quadro più completo della strategia aziendale, infine, è bene sottolineare che il caseificio non usa la leva della discriminazione di prezzo. La mozzarella, infatti, viene venduta allo stesso prezzo nei diversi punti vendita personalizzati, fatte salve le spese di trasporto della stessa. Questa decisione, se oggi è ancora giustificata dalla concentrazione dei punti vendita nella stessa zona geografica, in un prossimo futuro, con l'apertura di nuovi punti vendita, qualora non fosse modificata, potrebbe privare l'azienda di un'importante mezzo per la penetrazione nei mercati più lontani e meno sfruttati.

### ***I punti di debolezza e possibili soluzioni***

A questo punto, è bene soffermarsi sui punti di debolezza che caratterizzano, ancora oggi, una realtà aziendale pur dinamica.

Le cause più importanti che impediscono un ulteriore sviluppo dell'azienda, a mio avviso, sono due:

- ◆ l'organizzazione aziendale ancora a carattere artigianale;
- ◆ la stagionalità delle vendite.

Riguardo al primo dei due problemi, sicuramente, l'impresa sotto esame ha fatto molta strada dai tempi della sua fondazione.

Agli inizi, nel 2003, "La Fattoria Gaia" era una società a conduzione familiare. Oggi, come ampiamente detto, essa si è sviluppata e, puntando su alcuni fattori critici determinanti, ha raggiunto una dimensione aziendale invidiabile. Questa crescita è stata accompagnata e, in qualche modo causata, dall'attenzione che i dirigenti hanno prestato ad alcuni aspetti della politica aziendale come detto nel paragrafo precedente.

L'azienda, però, proprio in questi anni, secondo me, si trova ad un bivio molto importante. Per continuare a crescere, per rendere più armoniosa ed

efficace l'organizzazione interna, per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mercato, è bene che si effettui una divisione più netta tra il management e la proprietà. "La Fattoria Gaia", infatti, è arrivata, a mio avviso, ad un punto critico dello sviluppo aziendale, quello in cui è necessario che le idee innovative e geniali, che i proprietari hanno dimostrato di avere e di saper mettere in pratica, da sole non bastano più. Sarebbe bene che esse fossero ulteriormente sviluppate da un management maggiormente specializzato nei rispettivi settori, che sia in grado di vincere le nuove sfide che si pongono dinanzi alla società nei prossimi anni.

Quello dell'organizzazione aziendale, perciò, è un punto dolente soprattutto per ciò che concerne l'attività di selezione del personale che non è, a mio avviso, all'altezza dello sviluppo che la società ha mostrato in altre funzioni aziendali quali quelle del marketing e della politica di marchio.

Il secondo elemento che non permette al caseificio di fare un ulteriore salto di qualità è la stagionalità delle vendite. L'azienda, infatti, in conseguenza di un mercato di sbocco concentrato a livello locale (60%), vede un picco di vendite nei mesi estivi, grazie al richiamo turistico della zona geografica dove essa è collocata. Il problema della stagionalità è stato, in parte, mitigato dall'espandersi del mercato alle regioni del Centro-Nord (35% circa) che presentano una domanda maggiore nella stagione invernale rispetto a quella estiva. Si cerca, inoltre, di contribuire alla soluzione del dilemma con la destagionalizzazione dei parti delle bufale in modo da concentrare la produzione del latte nei periodi di maggior richiesta.

A mio avviso, il primo passo da fare per un ulteriore sviluppo aziendale è quello di risolvere completamente il problema della stagionalità delle vendite, non tanto intervenendo a monte sui parti delle bufale, quanto cercando di aumentare la fetta del mercato statunitense con operazioni di marketing mirate. In effetti, con l'acquisizione di due società in Florida sembra che sia stata imboccata la strada giusta in questo senso. Sicuramente, anche l'ampliamento

degli allevamenti propri sarà molto importante nell'ottica di una futura espansione dell'azienda che potrà, così, avvalersi di una fonte di latte ulteriore direttamente controllata, e quindi, di un elemento di flessibilità vitale nel caso di forti oscillazioni della domanda nel prossimo futuro. Infine, un punto di debolezza ulteriore, comune però a tutte le aziende del settore e più difficilmente superabile, è rappresentato dalle caratteristiche del prodotto che, essendo un formaggio fresco, ha un periodo di scadenza molto breve. Ciò non permette di soddisfare la domanda proveniente da zone difficilmente raggiungibili. A questo proposito oggi l'azienda, come detto, rifiuta la clientela dei mercati più lontani che non dia specifiche assicurazioni sui tempi di arrivo e vendita del prodotto. Nel lungo periodo, sarebbe possibile risolvere il problema con una soluzione molto affascinante, ma altrettanto difficile da realizzarsi. Sfruttando la decisa e riuscita politica di marchio promossa in passato, infatti, si potrebbe, in futuro, tentare la strada del franchising, favorendo l'apertura di punti vendita in zone, altrimenti, difficilmente raggiungibili e caratterizzate da una domanda consistente. In questo modo, il caseificio potrebbe inserirsi in nicchie di mercato oggi solo parzialmente coperte grazie all'attività sporadica di persone che, di loro iniziativa, arrotondano lo stipendio trasportando e vendendo ai conoscenti modesti quantitativi di prodotto nelle aree del Centro-Nord dove lavorano. Questo fenomeno, in effetti, è molto sviluppato ed è indice di una forte domanda potenziale ancora non pienamente sfruttata. Il caseificio, perciò, potrebbe utilizzare il successo della sua politica di marchio, favorendo l'apertura di punti vendita personalizzati in franchising, magari proprio da parte di quelle persone che oggi, a titolo personale, sfruttano la loro mobilità geografica per trasportare e vendere la mozzarella al Nord.

Una soluzione molto più semplice (e dai tempi di attuazione più brevi) per il problema descritto potrebbe essere quella di accedere alla grande distribuzione cercando di superare il problema del pagamento 90 giorni, magari anche grazie alla maggiore flessibilità assicurata dall'allevamento di proprietà che sarà ampliato a breve.

A conclusione di questa analisi sull'organizzazione aziendale del caseificio "La Fattoria Gaia", va detto che, il problema che, secondo me, deve essere risolto nel più breve tempo possibile, riguarda la riorganizzazione del personale maggiormente qualificato che si occupi dell'ampliamento dei mercati di sbocco e della riduzione del fenomeno della stagionalità delle vendite.

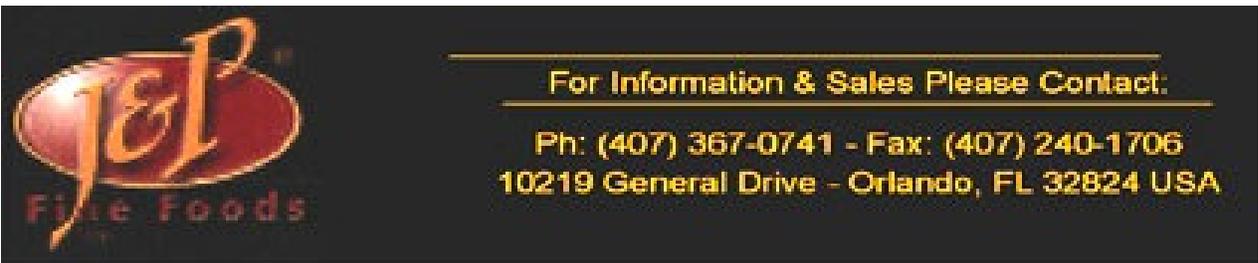
### 2.3. I marchi.

L'obiettivo di aumentare il volume prodotto è stato centrato, ma lo si è raggiunto cedendo il prodotto in bianco, senza che questo avesse il benché minimo impatto positivo sulla notorietà dei marchi aziendali.

La Fattoria Gaia Srl è proprietaria di diversi marchi "La Dea Di Paestum", "Sapori", "La Preziosa", tutti usati per la mozzarella di bufala campana dop.

Tutti gli altri prodotti vengono venduto con il brand "La Fattoria Gaia" (vedi esempi dei marchi).





La presenza contemporanea dei diversi marchi, a differenza di quanto si possa pensare, non indica prodotti dalle caratteristiche differenti ma va incontro a una necessità commerciale dell'azienda. I diversi marchi sono infatti necessari per poter vendere i prodotti dell'azienda nello stesso ambito territoriale a differenti tipologie di clienti e punti vendita, questi spesso presentano differenze di prezzo dovute a vari elementi quali la componente di servizio offerto, il numero di referenze e l'immagine che si vuole dare dello stesso punto vendita. Risulta evidente che, in presenza di prezzi differenziati, non articolare l'offerta con più marchi significherebbe mettere in concorrenza i prodotti della fattoria Gaia tra di loro. L'adozione di marchi differenti è da mettere in relazione anche al diverso grado di conoscenza del prodotto di ciascun mercato. L'azienda preferisce utilizzare il marchio "Sapori" (con una grafica che richiama

nitidamente la bufala) laddove le caratteristiche della Mozzarella di Bufala e le sue origini geografiche non siano ancora molto chiare (mercato americano ed estero in generale), vuole richiamare la zona d'origine della Mozzarella utilizzando una grafica più moderna ed innovativa.

La Fattoria Gaia sta, tuttavia, valutando l'opportunità di puntare decisamente sul solo marchio "La Fattoria Gaia", per cercare di convogliare le risorse disponibili sull'affermazione di un unico brand soprattutto grazie alla differenziazione raggiungibile con l'utilizzo dell'immagine del proprietario Fabio Cannavaro.

La via più veloce ed immediata sarebbe quella di investire in campagne pubblicitarie, ma alcuni vincoli contrattuali ancora in essere del Presidente Cannavaro ne hanno, per il momento, sconsigliato l'attuazione.

Le accennate difficoltà della Fattoria Gaia Srl nell'implementare una politica di marca di successo sono, però in gran parte dovute alle scelte strategiche e distributive fatte negli ultimi anni.

Ben il 62% della mozzarella prodotta veniva commercializzata con marchi appartenenti ad altri soggetti.

Oggi l'analisi della marca La Fattoria Gaia Srl è stata fatta attraverso le otto dimensioni che qualificano il brand nel modello Brand care system al fine di attuare una oculata e mirata politica di *brand*.

1) L'esperienza. La Fattoria Gaia, come la maggior parte delle aziende del settore lattiero-caseario, è connotata da una scarsa fedeltà del consumatore: il vissuto d'acquisto è legato ad una scelta tra prodotti avvertiti come altamente sostituibili. La marca in questione sembra, al momento, non rappresentare una chiave in grado di orientare le scelte dei consumatori in modo penetrante;

2) Le icone. L'identità visiva del brand La Fattoria Gaia è costituita principalmente dai marchi aziendali, considerata l'assenza di una campagna pubblicitaria in grado di suggerire ulteriori immagini Il marchio "Sapori" (fig

3.1) presenta un forte richiamo alla bufala e al luogo di produzione della MBC; tale rimando è però inflazionato sul mercato e non apporta alcun elemento di differenziazione.

Si potrebbe conservare il nome La fattoria Gaia ma scegliendo di sostituire il proprio simbolo in etichetta (Si tratta di un tipo di strategia adottata con successo da molti produttori di Panrmigiano Reggiano che permette di appropriarsi maggiormente della notorietà e dei benefit riconosciuti alla denominazione tipica, quando non si dispone di un proprio marchio affermato

3) Brand fingerprint. Questa dimensione afferisce alla capacità dell'impresa di soddisfare le percezioni sensoriali del consumatore. La capacità di stimolare i sensi del consumatore, infatti, può avere un forte impatto sulla costruzione della personalità globale della marca. In questo ambito, Fattoria Gaia cerca di puntare sulle sensazioni, i sapori e gli odori evocati dal prodotto tipico. L'azienda viene a soddisfare, in questo modo, non solo la sua più elementare funzione d'uso ma cerca di richiamare quegli elementi (la naturalità, la genuinità, la tradizione) che sono andati via via scomparendo nei prodotti di tipo industriale. Tale proposta andrebbe implementata, probabilmente, con maggior vigore: si potrebbe, per esempio, allegare dei piccoli contenuti informativi (dal costo molto ridotto) alle confezioni destinate al dettaglio tradizionale per suggerire al consumatore le associazioni positive relative al prodotto;

4) Le competenze. La ricognizione dei confini competitivi della Fattoria Gaia - ciò che può produrre e ciò che le è precluso - è stata già affrontata quando si è parlato delle prospettive dei prodotti "minori". Fattoria Gaia è legata in modo, preponderante alla produzione di Mozzarella di Bufala Campana e le prospettive future non fanno intravedere alcun mutamento di questo scenario. L'azienda avendo realizzato l'investimento iniziale con i finanziamenti agevolati ai sensi della L. 488/98, in virtù dei regolamenti comunitari vigenti, è legata ad un vincolo di destinazione d'uso degli impianti fino al 31/12/2007.

Decorso tale termine, la possibilità di estensioni sembrano, comunque, riguardare i soli forznaggi di latte bufalino (appartenenti però a nicchie ridottissime di mercato), non volendo l'azienda competere con un prodotto a latte misto (o interamente vaccino) senza rischiare di ledere l'immagine di produttore D.O.P. che si è creata sul mercato;

5) Gli intangibles. Riguardo all'area dell'etica e della responsabilità sociale, l'azienda Fattoria Gaia sta compiendo alcuni passi decisivi. Oltre alla certificazione ISO 9001:2000 e UNI 14000 e 14001, l'azienda dispone di un efficiente sistema di autocontrollo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Tale sistema costituisce un approccio sistematico in grado di migliorare la garanzia di qualità microbiologica e fisica dei prodotti alimentari. L'impresa ha individuato i rischi e le fasi che potrebbero rivelarsi critiche per la sicurezza degli alimenti e ha messo a punto dei sistemi di controllo su tali punti più delicati. La Fattoria Gaia ha inoltre intenzione di intercettare la crescente domanda di prodotti naturali e biologici che si sta affermando nel nostro Paese. La via individuata dai soci sarebbe quella di lanciare una mozzarella biologica prodotta interamente con il latte munto in uno specifico allevamento aziendale. La Fattoria Gia dovrebbe, inoltre, partecipare parzialmente agli oneri necessari alla graduale riconversione dell'allevamento in questione.

6) Benefit di prodotto. Riguardo alla qualità del prodotto La Fattoria Gia Srl, ha pochi miglioramenti da fare, soprattutto da quanto si è istituito un più serrato controllo dei metodi di produzione. Anche sotto il controllo qualitativo della materia prima si sono fatti passi in avanti: il costante monitoraggio della carica proteica del latte ha, infatti, permesso la pronta individuazione di partite di latte non in regola con gli standard di qualità che l'azienda si è imposta.

7) La personalità. In questo ambito la Fattoria Gaia sembra mostrare uno dei suoi principali problemi. L'azienda non è riuscita a costruire nel tempo una personalità chiara e forte nel vissuto del consumatore. In mancanza di iniziative pubblicitarie a sostegno della marca, risultano piuttosto scarse le associazioni

che l'impresa è stata in grado di suggerire. Nel cercare di aumentare la *brand image* senza sopportare il costo di isolate iniziative pubblicitarie, si potrebbe, però, imitare la via intrapresa da altre aziende del settore. La strategia in questione sarebbe quella di aprire un negozio proprio in una grande città (Milano sembra a meta preferibile). L'intento sarebbe duplice: da una parte, quello di inserirsi in un canale ad alta redditività e dalle alte potenzialità, ma soprattutto quello di creare un'immagine di marca che oggi sembra latente. L'assortimento verrebbe arricchito con una serie di specialità tipiche del sud, creando un piccolo polo della qualità meridionale.

Il costo dell'iniziativa non sarebbe lieve (affitto del locale, arredamento e addetti alle vendite i più importanti, iniziative promozionali a supporto), ma andrebbe comunque intesa come parte di una strategia legata al miglioramento dell'immagine e della notorietà del brand. Numerosi sono gli esempi di tali strategie tramutatisi in veri e propri successi commerciali. Tralasciando il caso dell'azienda Mandara, forte di un marchio con una notorietà tale da permetterle addirittura l'apertura di negozi in franchising, notevoli sono i successi di aziende dalle dimensioni simili, se non inferiori, a Fattoria Gaia. Tra questi spicca l'affermazione del caseificio la Contadina con il suo negozio a Milano (via Montenapoleone) e la rete di negozi del MiniCaseificio Costanzo, particolarmente attivi in ambito locale;

8) Value for money. L'ultima parte dell'analisi riguarda il rapporto qualità prezzo, offerto dall'azienda Fattoria Gaia. Con la clientela attuale l'azienda non ha alcun peso decisionale sul prezzo finale di vendita; il guadagno, come avviene in questi casi, lo ottiene tutto il distributore.

La questione più urgente non sembra, quindi, quella di innalzare la qualità del prodotto, ma di fare in modo che questo attributo sia adeguatamente pagato all'azienda. A questo scopo la partecipazione promozionale del rappresentativo Presidente Fabio Cannavaro allo sviluppo commerciale del brand "La Fattoria Gaia" rappresenta un'opportunità tale da permettere all'azienda di ottenere in

tempi relativamente brevi, un successo commerciale notevole grazie ad una identità di marca, nella percezione del consumatore, che nessun'altra azienda del comparto lattiero-caseario è riuscita ad ottenere.

### **3. La gestione economico-finanziaria.**

La strategia economico-finanziaria è importante per realizzare l'autonomia finanziaria dell'impresa perseguendo obiettivi di redditività, solidità, liquidità e sviluppo (Invernizzi, 2002).

L'analisi della gestione economico-finanziaria della Fattoria Gaia può essere svolta osservando i dati provenienti dal bilancio che si riferisce all'esercizio chiuso al 31/12/2005 e a quelli revisionali per l'esercizio 2006. E' opportuno evidenziare in questa sede che i valori calcolati da alcune funzioni discriminanti del sistema di diagnosi adottato, sulla falsa riga di quello utilizzato dai principali istituti bancari per il calcolo dei rating in ottemperanza ai principi di Basilea 2, si basano sui soli dati di bilancio e valutano la vicinanza del profilo economico-finanziario dell'impresa a quello di tre tipi di società: imprese normali, imprese vulnerabili ed imprese con fenomeni di insolvenza. Tali punteggi e valori sono integrativi e non sostitutivi dell'analisi di bilancio; essi, pertanto, possono non essere significativi in casi specifici od in particolari situazioni. I valori sono calcolati su bilanci in forma abbreviata, la limitata disponibilità di dati non consente di ottenere risultati sempre significativi: la valutazione, quindi, va considerata come un'approssimazione.

All'inizio del 2005 si assiste ad un peggioramento delle vendite, successivamente nel corso del terzo trimestre si verifica un miglioramento sia nella redditività dei prodotti, sia nelle quantità realizzate e vendute, grazie ad alcuni accorgimenti attuati dalle imprese che appartengono al Consorzio di Tutela della MBC in generale e al cambio dirigenziale, nonché della proprietà, a partire dal 01/04/2005 della Fattoria Gaia.

Si richiamano gli elementi di maggiore rilievo che evidenziano gli obiettivi reddituali per l'anno successivo a quello di entrata a regime (2006) quali:

- un margine di contribuzione pari al 35 % del fatturato
- un'incidenza dei costi fissi molto controllata, pari a circa il 30% del fatturato
- un costo dei dipendenti diretti, con livello di salari e stipendi di sicuro interesse (a fronte di una buona professionalità, istruzione e scolarità di base degli assunti)
- un livello di reddito netto pari al 22% circa del fatturato previsto.

#### Stati Patrimoniali Previsionali

Alcuni elementi di significativo rilievo per l'anno a regime sono:

- ◆ la composizione strutturale del passivo che definisce un livello di Mezzi Propri sul Totale pari all' 64,9%, frutto di una politica di conferimenti in conto Capitale Sociale elevata (chiaro è l'intento dei soci di patrimonializzare fortemente l'impresa);
- ◆ il Margine di struttura è appena positivo quindi l'analisi patrimoniale denota un discreto equilibrio nella composizione delle fonti e degli impieghi;
- ◆ una differenza tra Attivo Corrente e Passivo Corrente negativa (frutto della intrinseca natura dell'attività casearia caratterizzata da un ciclo finanziario non brillante a casusa del disequilibrio tra i pagamenti cash o con una dilazione a 30 max 60 giorni concessa dai fornitori del latte bufalino, a fronte di incassi con una dilazione media di 75 gg dei clienti della Fattoria Gaia).

#### Flussi Finanziari Previsionali

Sinteticamente si rileva che:

- il flusso di circolante della gestione corrente si attesta su valori negativi nell'anno a regime, soprattutto a causa della forte incidenza degli oneri finanziari;

- il flusso di cassa della gestione complessiva è anch'esso negativo, ma denota un risultato discreto considerando l'inversione di tendenza ottenuta in un periodo relativamente breve, soltanto in seguito al cambiamento della compagine proprietaria e manageriale della società.

#### Alcuni indicatori Redditali e Finanziari

Gli indicatori economico/patrimoniali ottenuti evidenziano per l'anno a regime una situazione positiva per una nuova iniziativa quale quella dell'acquisizione all'estero di due società, puntualmente di seguito sintetizzata:

Il ROE, primo indicatore della redditività dell'investimento che è analizzato dagli investitori per individuare tra ipotesi alternative di operazioni speculative, si assesta nell'anno a regime su un valore pari al 8,3% - tale dato è di sicuro interesse perché paragonato a forme alternative di investimento "sicuro" ha uno spread a suo favore di almeno 5 punti; si tenga inoltre presente che l'investimento proposto ha una sua valenza "fisiologica" di miglioramento, in quanto la zona su cui insiste il centro turistico è a forte attrattiva e crescita turistica (Stato della Florida in particolare ad Orlando sede delle due società).

La positiva gestione caratteristica è testimoniata dal livello del ROI dell'anno a regime, pari a quasi il 7% (6,9%), dato che per una struttura ad apertura relativamente recente è di sicuro interesse, in quanto identifica la capacità dell'investimento di coprire i costi fissi e generare un utile dalla gestione caratteristica; tale andamento del ROI è generato dalla redditività delle vendite pari al 16,8%.

Struttura finanziaria sana, con una liquidità pari a 1,3 (quoziente di liquidità e di disponibilità) nel 2006 ed una forte presenza nella struttura del bilancio previsionale di Mezzi Propri, con un indice (M. Terzi/M. Propri) che arriva a 0,18

Indici di sviluppo molto positivi per gli aspetti economici, in quanto il Fatturato cresce dal 2005 al 2006 del 83%, mentre per gli aspetti patrimoniali si stabilizzano dopo la forte crescita negli anni ante 2005, nel 2006 infatti c'è un

lieve decremento del capitale investito netto che decresce rispettivamente del 2%.

Indici di Produttività per dipendente discreti, con un costo del lavoro per dipendente contenuto (segno di una grande attenzione alla professionalità dei dipendenti che si andranno a selezionare)

Altri indicatori che denotano un livello di costi discrezionali contenuti nella misura del 2,6% del fatturato per il 2006 ed un fatturato di break even pari a 3,5 milioni di euro (93,5% del fatturato).

Analizzando i diversi Paesi in cui la Fattoria Gaia opera emerge che l'Italia genera la percentuale maggiore del fatturato dell'impresa seguita dagli USA e dalla Francia.

Suddividendo le vendite per aree geografiche possiamo osservare che i prodotti finiti in Italia registrano un aumento dell'8,2% dovuto principalmente ad un incremento della spesa nel settore dei formaggi freschi e alla crescita di alcuni canali distributivi, come la GDO, che hanno ottenuto buoni risultati in termini di vendite. Negli altri Paesi europei in cui la società opera, come la Germania, la Svizzera, la Francia, la Spagna, l'incremento delle vendite dei prodotti finiti, rispetto al 2005 ha raggiunto il 16,6%.

Anche nei Paesi extraeuropei quali gli USA, il Giappone, la Russia, la Bulgaria e l'Australia si assiste ad un incremento sensibile delle vendite grazie all'intermediazione di compagnie commerciali e distributrici locali.

Da questa breve analisi della situazione economico-finanziaria, si può concludere che nonostante la situazione mondiale non sia brillante, il settore lattiero-caseario è sicuramente in crescita grazie soprattutto al diffondersi, nelle abitudini alimentari, dei sani principi della dieta mediterranea. Grazie a questi trend, il fatturato della Fattoria Gaia può realizzare un'ulteriore crescita sia nei volumi di vendita, sia nelle quote di mercato. Analizzando gli indici di redditività possiamo comprendere quale sia l'andamento dell'impresa e se dopo

aver sostenuto numerosi investimenti nel processo di internazionalizzazione questa possiede ancora un equilibrio reddituale.

La redditività dei mezzi propri (ROE), che misura l'incremento potenziale di capitale netto nel periodo, è diminuita notevolmente dal 2004 dove rappresentava una quota del 7% al 2005 dove si è ridotta al 3,7%, fino ad arrivare al 3,1% del 2006. La gestione caratteristica ha presentato dei risultati positivi, anche se la performance non è stata ottimale. La redditività dei mezzi propri si basa soprattutto sulla crescita del reddito operativo, mentre il reddito netto continua a subire dei cali.

La redditività delle vendite (ROS), che misura il grado di convenienza economica delle vendite effettuate durante l'esercizio, registra un leggero aumento dal 2005 al 2006, passando ad un valore di 5,9% alla quota di 6,1%. Questo significa che l'efficienza della gestione dei crediti da parte dell'azienda è rimasta invariata.

Infine il grado di indebitamento è molto ridotto, questo significa che l'impresa gode di una buona solidità patrimoniale, che porta ad un'elevata autonomia finanziaria, riducendo il grado di rischio.

Le acquisizioni realizzate dalla Fattoria Gaia non hanno portato a fusioni, ma ad aggregazioni di imprese, mantenendo intatte le culture di marketing e commerciali delle singole aziende, inserendo i nuovi acquisti in un gruppo completamente integrato e finanziariamente solido.

L'integrazione dell'impresa ha portato un ulteriore ammodernamento con importanti investimenti. Attraverso questa operazione la Fattoria ha consolidato la propria posizione sul mercato americano.

#### **4. Le Acquisizioni.**

La motivazione che mi ha spinto a realizzare questo lavoro è stata la volontà di comprendere come il processo di internazionalizzazione di un'impresa operante nel settore italiano lattiero-caseario stia trasformando

questa stessa impresa in leader del settore in questione nei rispettivi mercati di sbocco.

Per rispondere a questa domanda ho analizzato una serie di elementi che mi hanno portato a formulare alcune considerazioni:

- Il settore lattiero-caseario nell'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da ridotti margini di crescita e la maggior parte dei prodotti commercializzati stanno attraversando la fase di maturità del proprio ciclo di vita.

- La concorrenza si fa sempre più agguerrita, il numero di imprese in grado di competere a livello internazionale si riduce sempre di più, l'unico modo per ottenere nuove quote di mercato è quello di sottrarle ai diretti concorrenti.

- La domanda risulta essere sempre più esigente, non è più sufficiente offrire prodotti di qualità, ma questi devono soddisfare i gusti dei consumatori, sia per bellezza del package che per praticità e soprattutto in relazione alle caratteristiche organolettiche data la crescente attenzione sui principi di una sana alimentazione.

- La distribuzione sta incrementando le proprie quote di mercato, soprattutto attraverso i grandi magazzini e la GDO, che offrono prodotti prevalentemente a marchio proprio e a prezzi inferiori.

- I prodotti del settore lattiero-caseario sono facilmente imitabili, non possiedono caratteristiche che li rendono unici ed i processi produttivi sfruttano tecnologie che sono accessibili ad un gran numero di produttori.

La Fattoria Gaia Srl si è ritrovata ad operare in questo contesto, con poche opportunità di crescita, costretta a competere in un ambiente concorrenziale sempre più complesso, ad adattare la produzione ai continui cambiamenti della domanda, cercando di offrire prodotti con caratteristiche innovative e altamente differenziati rispetto a quelli commercializzati dai concorrenti, e ad affrontare un canale distributivo che detiene un elevato potere contrattuale.

Dopo aver analizzato questi elementi si può iniziare a comprendere in che modo il processo di internazionalizzazione ed in particolare le strategie adottate dalla Fattoria Gaia hanno consentito all'impresa non solo di superare questi problemi, ma di realizzare un profitto, in un ambito in cui la cosa non sembrava più possibile.

Il primo problema da affrontare era rappresentato dalla scarsa crescita del mercato dei prodotti lattiero-caseari. In questo caso la scelta di internazionalizzarsi ha portato l'azienda a crescere all'estero tramite alcune acquisizioni di successo. Grazie a queste operazioni l'impresa ha potuto aumentare notevolmente la sua quota di mercato all'estero (principalmente in alcuni Stati degli U.S.A.) e allo stesso tempo ha potuto consolidare la propria quota all'interno del mercato italiano.

L'impresa ha scelto di internazionalizzarsi soprattutto nello Stato della Florida per una serie di motivi: l'efficienza dei trasporti e della distribuzione a salvaguardia della qualità dei prodotti, le similarità presenti fra la cultura del Paese obiettivo e quella del Paese d'origine, la buona conoscenza da parte del management della cultura di consumo statunitense, la stabilità economica e le opportunità offerte da questa realtà, gli enormi spazi e le possibilità di investimento agevolato che ne hanno accelerato la realizzazione.

Attualmente La Fattoria Gaia Srl non può essere ancora considerata bipolare, infatti gli stabilimenti di produzione sono presenti solo in Italia, ma si sono programmati investimenti a medio termine tali da realizzare l'intero processo produttivo direttamente nel mercato obiettivo, grazie all'esistenza di condizioni climatiche, tecniche, economiche e di approvvigionamento estremamente favorevoli e compatibili.

La seconda questione da risolvere deriva dall'inasprimento della concorrenza all'interno del settore lattiero-caseario locale. Anche in questo caso la strategia di internazionalizzarsi ha portato ad una soluzione ottimale per la Fattoria Gaia.

Durante il processo acquisitivo realizzato in Florida l'attenzione dell'azienda è stata rivolta soprattutto alle imprese operanti tramite marchi già noti delle società J. & P. Ltd e la Divino Global Ltd. Quest'ultima opera anche con un'altra denominazione la International Wines Merchants Ltd ai sensi della Dual Business As che permette, negli U.S.A. di utilizzare denominazioni diverse ma facenti capo alla stessa società, per meglio adattare le caratteristiche dei prodotti alle esigenze dei consumatori. In questo modo La Fattoria Gaia è riuscita anche ad ampliare la propria gamma di prodotti. Infatti l'azienda utilizza la denominazione Divino Global per i vini importati dall'estero e la I.W.M. per i vini locali, prevalentemente californiani.

La Fattoria Gaia acquisendo queste società ha ridotto il numero di attori presenti nel mercato obiettivo, aumentando le proprie quote di mercato a discapito dei concorrenti diretti.

La terza incertezza riguarda la composizione della domanda del settore lattiero-caseario.

A partire dagli anni '90 il comportamento d'acquisto si è totalmente modificato. Mentre prima gli acquisti erano orientati alla soddisfazione dello status sociale con una scarsa attenzione verso il rapporto qualità/prezzo (si pensi che un kg. di MBC la si trova anche a \$. 75), ora gli acquirenti sono diventati molto più esigenti. I consumatori attualmente ricercano la semplicità e la praticità nei loro acquisti, senza però rinunciare alla qualità dei prodotti e del servizio collegato a questi.

Una delle soluzioni a questo mutamento è ancora una volta acquisire imprese già esistenti, per consentire all'azienda di operare vicino a tutte le realtà a cui si riferisce, per cogliere tempestivamente i cambiamenti sempre più frequenti all'interno del settore.

La possibilità di riprodurre tutte le fasi del ciclo lattiro-caseario internamente e con un buon grado di flessibilità permette all'impresa di

adeguarsi rapidamente ai nuovi bisogni che emergono da parte di una domanda in continua evoluzione.

Una notevole attenzione è stata posta dalla Fattoria Gaia verso i canali distributivi, utilizzando diversi marchi per penetrare i nuovi mercati senza scontrarsi con la distribuzione tradizionale.

La questione che è sorta negli ultimi anni riguarda la continua crescita del potere contrattuale detenuto dalla GDO, che tende a diventare sempre di più un concorrente, realizzando prodotti con marche commerciali propri e prezzi ridotti.

La decisione che è stata presa dalla Fattoria Gaia per risolvere questa situazione ancora una volta si riferisce a delle acquisizioni. Queste sono avvenute prima con la costituzione di una Holding italiana denominata Vino, Mozzarella e Pecorino Srl (V.M.P. Srl) che oltre ai soci della Fattoria Gaia ha previsto la partecipazione al 33% di un'altra azienda del settore già leader in diversi mercati stranieri come la Central Srl.

In seguito con l'acquisizione della J & P ltd e della Divino Gloabal Ltd ha potuto ottenere nuovi negozi, collocati in alcuni Stati degli USA, come la Florida, la Pensylvania, la California, il Colorado, il Nevada e Delaware.

In questo modo l'impresa ha assunto un ruolo importante all'interno della distribuzione e controllando direttamente la commercializzazione dei propri prodotti può offrire un servizio migliore e controllare più da vicino i clienti per adattare la produzione alle loro richieste. Inoltre con l'acquisizione delle relative licenze di importazione e distribuzione, le quali richiedono la necessaria residenza americana di almeno uno dei soci, la Fattoria Gaia ha ovviamente accelerato la sua penetrazione del mercato e allo stesso tempo ha ottenuto un diritto in esclusiva della distribuzione dei così detti labels (etichette) già di proprietà della I.W.M. ltd. (si veda fig.6-7 vini distribuiti in esclusiva dalla IWM)

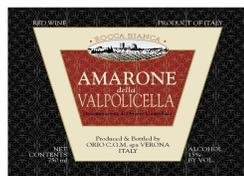
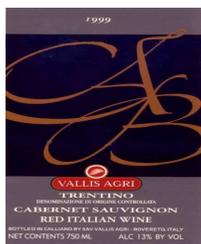
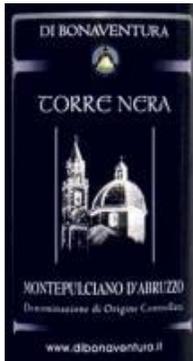
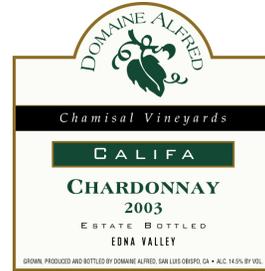
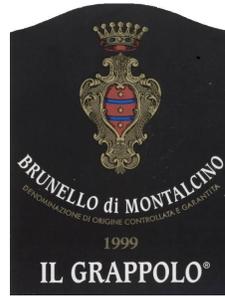
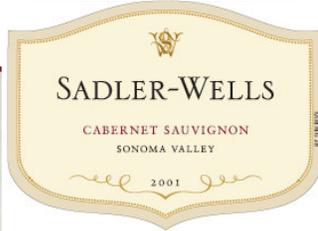
**Tabella. 6 Vini distribuiti in esclusiva per lo Sato della Florida dalla IWM.**

<b>Alcicanto</b>						
AL-0001	Chianti Classico	2000	Tuscany	DOCG	750ml	
AL-0002	Chianti Classico Riserva	1999	Tuscany	DOCG	750ml	
<b>Castellani</b>						
CC-0001	Oro Del Bardo - Super Tuscany	2000	Tuscany	IGT	750ml	
<b>Di Bonaventura</b>						
DB-0001	Montepulciano	1999	Abruzzo	DOC	750ml	
DB-0002	Montepulciano Aged	1998	Abruzzo	DOC	750ml	
<b>Ericina</b>						
ER-0001	Balio	2002	Sicily	IGT	750ml	
ER-0002	Tonnara Bianco	2003	Sicily	IGT	750ml	
ER-0003	Tonnara Rosso	2003	Sicily	IGT	750ml	
ER-0004	Nero D'Avola	2002	Sicily	IGT	750ml	
ER-0006	Syrah	2002	Sicily	IGT	750ml	
ER-0007	Cabernet Sauvignon	2002	Sicily	IGT	750ml	
<b>Franco Conterno</b>						
FC-0001	Barolo Bussia Munie	1996	Piedmonte	DOCG	750ml	
FC-0002	Barolo Bussia Munie	1998	Piedmonte	DOCG	750ml	
<b>Il Grappolo</b>						
IG-0001	Brunello di Montalcino	1999	Tuscany	DOCG	750ml	
IG-0002	Rosso di Montalcino	2002	Tuscany	DOC	750ml	
IG-0003	Sassocheto	1999	Tuscany	IGT	750ml	
<b>Kazbegi</b>						
KZ-0001	Kazbegi Traditional Beer	n/a	n/a	n/a	11.2 foz	
KZ-0002	Kazbegi Hunter Beer	n/a	n/a	n/a	11.2floz	
KZ-0003	Kazbegi Topadze Beer	n/a	n/a	n/a	11.2 fl z	
<b>Le Torri</b>						
LT-0001	Chianti Classico	2003	Campagna	DOCG	750ml	
LT-0003	Chianti Colli Fiorentini Riserva	1998	Campagna	DOCG	750ml	
LT-0004	San Lorenzo	2001	Campagna	IGT	750ml	
LT-0005	Vigliano	1998	Campagna	IGT	750ml	
LT-0006	Magliano	1993	Campagna	IGT	750ml	
LT-0007	Magliano	1995	Campagna	IGT	750ml	
<b>Lenotti</b>						
LE-0001	Bardolino Classico	2003	Veneto	DOC	750ml	
LE-0002	Rosso Passo	2003	Veneto	IGT	750ml	
LE-0003	Valpolicella	2003	Veneto	DOC	750ml	
<b>Monteoliveto</b>						
MO-0001	Dolcetto D'Alba	2001	Piedmonte	DOC	750ml	
MO-0002	Barbera D'Alba	2003	Piedmonte	DOC	750ml	
MO-0003	Barbaresco	2001	Piedmonte	DOCG	750ml	
MO-0004	Barolo	2000	Piedmonte	DOCG	750ml	
MO-0005	Moscato	2004	Piedmonte	DOCG	750ml	
MO-0006	Jort Langhe	n/a	Piedmonte	DOC	750ml	
<b>Monteporzio</b>						
MC-0001	Frascati	2003	Latium	DOC	375ml	
MC-0002	Frascati	2003	Latium	DOC	750ml	
MC-0003	Frascati	2003	Latium	DOC	1.5L	
MC-0004	Frascati - Single Vineyard	2002	Latium	DOC	750ml	
MC-0005	Il Censore Rosso	n/a	Latium	IGT	750ml	
MC-0006	Il Censore Bianco	n/a	Latium	IGT	750ml	
<b>Montresor</b>						

MI-0001	Amarone	1999	Veneto	DOC	750ml
<b>S.A.V.</b>					
SV-0001	Merlot	2003	Trentino	DOC	750ml
SV-0002	Cabernet	2002	Trentino	DOC	750ml
SV-0003	Marzemino	2003	Trentino	DOC	750ml
SV-0004	Chardonnay	2003	Trentino	DOC	750ml
SV-0005	Sauvignon	2003	Trentino	DOC	750ml
SV-0006	Teroldego Rotaliano	2003	Trentino	DOC	750ml
<b>San Domenico</b>					
SD-0001	Fiano di Avellino	2002	Avellino	DOC	750ml
SD-0002	Greco di Tufo	2002	Campagna	DOC	750ml
SD-0003	Falanghina	2002	Avellino	IGT	750ml
SD-0004	Cosado	n/a	Avellino	n/a	750ml
SD-0005	Taurasi Carpino	1998	Avellino	DOCG	750ml
SD-0006	Aglianico Principe	2002	Avellino	IGT	750ml
SD-0007	Aglianico Irpinia	2002	Avellino	IGT	750ml
<b>Vallis Agri</b>					
VA-0001	Marzemino Vigna Fornas	2002	Trentino	DOC	750ml
VA-0002	Paris Rosso	2002	Vallagarina	IGT	750ml
VA-0003	Cabernet	1999	Trentino	DOC	750ml
VA-0004	Merlot di Borgosacco	2000	Trentino	DOC	750ml
VA-0005	Pinot Grigio Vigna Resele	2002	Trentino	DOC	750ml
VA-0006	Nosiola	2003	Trentino	DOC	750ml
VA-0007	Aura Bianco	2002	Vallagarina	IGT	750ml
VA-0008	Bianco Vigna Pra dei Fanti	2002	Trentino	DOC	750ml
WB-0001	Goldtropfchen Riesling QBA	2002	Germany	n/a	750ml
WB-0002	Goldtropfchen Riesling Spaetlese	2004	Germany	n/a	750ml
WB-0003	Riesling QBA	2003	Germany	n/a	750ml
WB-0004	Riesling Spaetlese	2003	Germany	n/a	750ml
WB-0005	Riesling Auslese	2003	Germany	n/a	750ml
WB-0006	GruVe Gruener Veltinger	2003	Germany	n/a	750ml
WB-0007	Gruener Veltiner Strohwein	2003	Germany	n/a	375ml
WB-0008	Nitthaus Sauvignon Blanc	2001	Germany	n/a	375ml
AB-0001	Abbona Barlo Terlo Ravera	2000	Piedmonte	DOCG	750ml
AB-0002	Abbona Barolo Pressenda	1999	Piedmonte	DOCG	750ml
AB-0003	Abbona Barbaresco Faset	1999	Piedmonte	DOCG	750ml
AB-0004	Abbona Nebbiolo D'Alba	2000	Piedmonte	DOC	750ml
BP-0001	Barros Porto	1997	Portegul	n/a	750ml
CD-0001	Conte Don Intranova Locorotond	1999	Puglia	DOC	750ml
CS-0001	Casa de Santar Reserva	1999	Spain	n/a	750ml
GC-0001	Gausti Clemente Gavi di Gavi	2001	Piedmonte	DOCG	750ml
MK-0001	Merk Refosco	2001	Veneto	DOC	750ml
SO-0003	Solorca Crianza	1998	Spain	n/a	750ml
VI-0001	Villadoria Barolo Cappalotto	1995	Piedmonte	DOCG	750ml
VL-0001	Valentino Pinot Grigio	2001	Veneto	DOC	750ml

**Fonte: Mia Elaborazione**

Si riportano a titolo dimostrativo alcuni esempi di labels con diritto di distribuzione in esclusiva della IWM:





L'ultimo concetto da analizzare si riferisce alla facilità di imitazione che caratterizza i prodotti appartenenti al settore lattiero-caseario e ai problemi crescenti che emergono dalla concorrenza basata su bassi costi della GDO a marchio proprio.

La risoluzione di questo problema è attualmente in corso, infatti l'impresa sta cercando attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie di diversificare i propri prodotti con caratteristiche uniche e facilmente riconoscibili da parte dei consumatori. La mission dell'azienda è quella di incrementare i volumi di vendita sia conservando la caratteristica artigianale di alcune fasi salienti del processo produttivo, nonostante i crescenti volumi di quantità prodotta), sia per l'identità di marca vero fattore di differenziazione e fonte di vantaggio competitivo, percepita dal consumatore grazie alla notorietà e pubblicità effettuata dal noto proprietario.

La differenziazione di prodotto è, infatti, una strategia competitiva attraverso la quale la Fattoria Gaia può tentare di ottenere un vantaggio competitivo incrementando il valore percepito dei suoi prodotti e dei servizi

rispetto al valore dei prodotti o dei servizi delle altre imprese, che possono essere diretti concorrenti o imprese che forniscono prodotti o servizi sostitutivi.

Le imprese alterano spesso le principali caratteristiche dei loro prodotti o servizi per realizzare una differenziazione di prodotto, che, alla fine, è sempre una questione di percezione del cliente. I prodotti venduti da due imprese differenti possono essere molto simili, ma se i clienti credono che il primo sia migliore del secondo, allora il prodotto di quell'impresa presenta un vantaggio di differenziazione. Quindi, se i prodotti o i servizi sono percepiti come differenti, allora la differenziazione di prodotto si realizza, anche se i prodotti siano sostanzialmente identici (si veda Barney J., 2004).

Questa questione può essere affrontata anche sfruttando le sinergie produttive e tecnologiche presenti fra le imprese acquisite, che consentono di ampliare la gamma offerta e di incrementare la qualità ed i contenuti che la caratterizzano.

Questo lavoro, in modo e con pesi differenti, mi ha permesso di formulare queste considerazioni.

Gli studi teorici mi hanno aiutato a comprendere quali sono gli elementi che spingono un'impresa ad intraprendere un processo di internazionalizzazione ed in base a questi di formulare le strategie migliori per realizzare lo sviluppo all'estero.

Per essere di valore, le strategie di internazionalizzazione devono permettere ad un'impresa di sfruttare le potenziali opportunità o neutralizzare le potenziali minacce. Nella misura in cui le strategie di internazionalizzazione permettono ad un'impresa di rispondere al suo ambiente esterno, esse potranno ridurre i costi o accrescere i risultati. Potenziali economie di scopo di valore particolarmente rilevante per le imprese che perseguono strategie di internazionalizzazione sono sintetizzate nella Tabella 4.

**Tabella 4 - Le risorse potenziali delle economie di scopo per le imprese che perseguono strategie di internazionalizzazione**

1 Accedere a nuovi clienti per i prodotti ed i servizi correnti
2 Accedere a fattori di produzione meno costosi
3 Sviluppare nuove competenze
4 Far leva su attuali competenze con nuove modalità
5 Gestire il rischio a livello corporate

Fonte: Barney J. (2004)

Il valore economico delle strategie internazionali dipende dalla capacità dell'impresa di perseguire economie di scopo di valore. Gran parte dell'analisi empirica è carente nell'esaminare le economie di scopo su cui la strategia internazionale di un'impresa potrebbe basarsi. Inoltre, anche se un'impresa è capace di realizzare economie di scopo reali dalle sue strategie internazionali, per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, queste economie di scopo deve essere anche rara e costosa da imitare, e l'impresa deve essere organizzata per sfruttarla al meglio (si veda Barney J., 2004).

Per La Fattoria Gaia la spinta all'internazionalizzazione è stata molto forte soprattutto per la situazione del settore in cui opera e per la necessità di crescere, di incrementare la quota di mercato e di sopravvivere all'inasprimento della concorrenza.

Per tutti questi motivi l'azienda si è internazionalizzata in Florida attraverso una strategia di "exploiting", in questo modo ha potuto sfruttare al massimo i vantaggi acquisiti sia a livello nazionale che internazionale senza sforzi eccessivi, e senza dover ricercare nuovi ambiti operativi.

Successivamente l'indagine empirica e lo studio della Fattoria Gaia mi ha consentito di realizzare un quadro completo del processo di internazionalizzazione, partendo dalla definizione del raggio d'azione, fino ad arrivare alla presentazione delle diverse modalità di ingresso nei nuovi mercati.

In questo caso l'azienda ha attuato un processo che ha portato alla definizione della migliore modalità di internazionalizzazione adottabile per le imprese di questo settore e cioè le acquisizioni. Queste operazioni consentono all'impresa di soddisfare la propria missione di fondo, ampliare le proprie quote in un mercato ormai maturo, crescendo per linee esterne, offrendo prodotti sempre più adeguati alle esigenze nutrizionali dei consumatori. A riprova della accresciuta competenza ed attenzione dei consumatori alle caratteristiche organolettiche dei prodotti alimentari, la F.D.A. ha disposto obbligatoriamente, a partire dal 01/01/2006, di inserire necessariamente il prospetto dei grassi saturi ed insaturi dei prodotti, la così detta *nutrition facts* (si veda tabella 5).

**Tabella n.5 Nutrition facts.**

<b>Nutrition Facts</b>			
Serving Size 1 cup (228g)			
Servings Per Container 2			
Amount Per Serving			
<b>Calories 250</b>		<b>Calories from Fat 120</b>	
% Daily Value*			
<b>Total Fat</b> 13g			<b>20%</b>
Saturated Fat 5g			<b>25%</b>
Trans Fat 2g			
<b>Cholesterol</b> 30mg			<b>10%</b>
<b>Sodium</b> 660mg			<b>28%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 31g			<b>10%</b>
Dietary Fiber 0g			<b>0%</b>
Sugars 5g			
<b>Protein</b> 5g			
Vitamin A 4%	•	Vitamin C 2%	
Calcium 15%	•	Iron 4%	
* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs:			
	Calories:	2,000	2,500
Total Fat	Less than	65g	80g
Sat Fat	Less than	20g	25g
Cholesterol	Less than	300mg	300mg
Sodium	Less than	2,400mg	2,400mg
Total Carbohydrate		360g	375g
Dietary Fiber		25g	30g
Calories per gram:			
Fat 9	•	Carbohydrate 4	• Protein 4

Fonte: sito internet F.D.A. 2006

La prima motivazione che ha condotto l'impresa a scegliere di acquisire è stata la possibilità di ottenere un'elevata conoscenza dei mercati di sbocco, producendo vicino a questi.

Il secondo elemento che ha spinto verso questa decisione è rappresentato dal fatto che le acquisizioni di imprese già esistenti porta un notevole prestigio,

soprattutto nel caso in cui, come è avvenuto per la Fattoria Gaia, le acquisizioni si realizzano con imprese già consolidate.

Acquisendo La Fattoria Gaia ha potuto sfruttare tutte le competenze presenti nelle nuove realtà, aumentare la propria gamma di prodotti, la quota di mercato, la propria notorietà ed il proprio prestigio a livello internazionale.

L'analisi del settore Lattiero-caseario mi è servita per verificare per prima cosa che La Fattoria Gaia possedeva un vantaggio competitivo nel settore, il che giustifica la volontà di trasferire la produzione in realtà nuove.

Il secondo elemento che emerge in questa sezione è la dimostrazione che il mercato migliore in cui l'azienda poteva internazionalizzarsi era proprio quello statunitense, caratterizzato da un elevato livello di attrattività e da ottime opportunità di sviluppo. L'analisi condotta porta ad una conclusione, e cioè che La Fattoria Gaia attraverso un processo di internazionalizzazione minuzioso, in cui ha selezionato attentamente tutte le imprese disponibili prima di procedere ad investimenti significativi, ha accresciuto notevolmente le proprie quote di mercato nello Stato della Florida. Questo successo è da ricondursi oltre che all'accuratezza adottata dai manager nello svolgere tutte le operazioni, al fatto di aver sempre mantenuto intatta la missione di fondo e cioè di crescere facendo sì che le aziende acquisite diventassero sempre di più un punto di riferimento della "cultura degli italian specialities foods" nel mondo.

#### **4.1. Progetto di marketing operativo: vendite e strategie di marketing per la penetrazione della mozzarella di bufala campana nel mercato U.S.A.**

Il presente report evidenzia l'analisi che ho svolto nell'ambito delle fasi 3 e 4 del progetto "Vendite e strategie di marketing per la penetrazione della mozzarella di bufala campana nel mercato USA" per conto della Fattoria Gaia Srl.

Mentre il mercato dei formaggi come quello della mozzarella di bufala campana è in crescita, ci sono alcune sfide specifiche nel creare una linea brandizzata di successo nella stessa categoria.

La mozzarella di bufala campana è molto rinomata nel settore culinario. Attraverso i consumatori, comunque, si evince che la percezione delle differenze tra la mozzarella di bufala e quella vaccina è bassissima.

In questo segmento di mercato, i consumatori principali e meglio informati sono la maggioranza degli acquirenti di tale prodotto. Una penetrazione del mercato statunitense vincente, perciò, richiede due distinte strategie.

- ◆ La I è quella di trovare l'adeguato distributore del *food service* in ogni principale area metropolitana. Il distributore deve avere una base di clientela a cui piace il prodotto e deve avere una infrastruttura *on site* tale da far girare rapidamente il prodotto stesso.
- ◆ La seconda strategia dovrebbe essere quella di colpire il consumatore generico che fa uso domestico del prodotto. Ancora una volta, un rivenditore ben definito, o una clientela acquisita tramite internet deve essere presente a causa della necessità di far girare rapidamente il prodotto. L'obiettivo del seguente report è stato quello di indirizzare le succitate strategie attraverso l'esaltazione della mozzarella di bufala. E' da notare che è percepita l'esistenza della categoria dei formaggi, ma non esiste un brand particolare tale da consentire una penetrazione del mercato totale o una leadership.

L'elementi chiave di questo report si focalizzeranno su :

- canali distributivi;
- sviluppo del brand.

#### **4.2. Background.**

Il consumo di formaggio è enormemente aumentato negli ultimi 30 anni, passando dagli 11.3 pounds pro-capite nel 1970 ai 35.2 pounds pro-capite nel

2005. Il consumo di mozzarella è aumentato notevolmente passando da 1.19 lbs(libre) al livello attuale di 10.75 pounds. Parte di questa crescita può essere attribuita all'aumentato consumo di pizza e di altri prodotti utilizzando la mozzarella. Comunque, le vendite al dettaglio di mozzarella sono aumentate notevolmente nello stesso periodo di tempo. Ancora più importante, il segmento degli *speciality foods* continua a crescere vertiginosamente. Questo è il segmento nel quale la mozzarella di bufala campana perde.

Ciò è dovuto all'enorme crescita di *specialty foods* di importanti *retailers* quali WHOLE FOODS, BALDUCCI e FRESH DIRECT che hanno abituato la clientela con prodotti più naturali, freschi e salutari. Facendo così, essi hanno anche fidelizzato il consumatore curioso attraverso promozioni in *store*, dimostrazioni culinarie, suggerimenti. Lo *staff* degli *store* ha anche creato sessioni di *training* che mostrano come interagire intelligentemente con i consumatori.

Il risultato di tutti questi sforzi è stato l'incremento dell'apprezzamento dei consumatori di *speciality foods* e delle loro applicazioni per uso domestico.

Contestualmente, il mercato della ristorazione è diventato molto più proattivo nell'informare la sua clientela circa gli ingredienti che sono inseriti nei menù. L'avvento dei computers ha permesso ai ristoranti di stampare i loro menù quotidianamente. Gli chef possono prendere vantaggio degli ingredienti stagionali e inserirli nei menù. Gli chef che usano la mozzarella di bufala come ingrediente notano che questa rappresenta un sicuro valore aggiunto verso il consumatore.

Questo ha contribuito ad aumentare la *customer satisfaction* del consumatore di formaggi, attirando maggiormente la sua attenzione.

Il consumo di tale prodotto sta guidando il mercato degli *speciality foods* con una crescita del tasso annuo del 7 % con un margine di vendita nel 2005 di ben 27 bilioni di dollari. All'interno del segmento degli *speciality foods* il

formaggio italiano è l'area più velocemente in ascesa di tutte quelle inerenti i formaggi. Il totale del consumo pro-capite di formaggio italiano è stimato in 11.3lbs che è molto superiore agli 8.98 lbs del 1990. Le vendite al dettaglio totali di formaggi ha raggiunto i 2.9 bilioni di dollari nel 2005, un incremento del 22 % delle vendite.

L'alto tasso di crescita nel segmento degli *speciality foods* ha costretto i grossisti ad includere molti prodotti specialty nei loro negozi. L'intero *trend* può essere associato al fenomeno della "baby-boom". Questo target di popolazione è entrato di prepotenza nel settore dei formaggi mostrando un incremento per la cucina internazionale, una varietà di prodotti avanzati per un migliore stile di vita. Inoltre, essi sono generalmente associati alla salute e al benessere e sono disposti a pagare un plus per prodotti che contengono principi nutrizionali che migliorano le succitate qualità.

Questa generazione è particolarmente attratta da cose organiche o naturali e percepisce i benefici aggiuntivi di queste tipologie di prodotti quali sono i formaggi.

In breve il quadro demografico del consumatore di *speciality foods* può essere così riassunto:

- 2 persone conviventi in una casa;
- persone benestanti (reddito annuo da 100.000 \$ in su);
- persone dai 45 anni in su;
- laureati;
- residenti in grosse aree metropolitane;
- residenti nel New England, Mountain e Regioni del Pacifico degli U.S.;

Questi consumatori cercano le seguenti caratteristiche nelle loro pietanze:

- qualità degli ingredienti, processo di lavorazione e/o prodotto finito;
- estetica, consistenza nel gusto e aroma;

- packaging;
- origine (autenticità);
- canali distributivi;

L'ultimo punto (canale distributivo) è da intendersi come metodo di trasporto del particolare prodotto. Non dovrebbe essere confuso con la nostra discussione dei distributori che vendono ai ristoranti o ai grossisti.

Sebbene il consumatore ne è consapevole, i distributori di cibo sono invisibili. La loro idea di un canale distributivo è tipo Whole Foods-Walmart. Il consumatore su descritto associa la qualità dei prodotti a Whole Foods in quanto quella catena di ristorazione ha stabilito la sua *brand identity* in quella categoria. La ricerca ha mostrato che la convenienza e il prodotto fresco sono più importanti del prezzo quando si acquista *on-line*. Un punto ovvio è che questa tipologia di consumatore è in crescita. Come un gruppo, essi sono maggiormente favorevoli a un grande consumo di frutta, formaggio, yogurt, pesce e vegetali. I consumatori succitati continueranno a spendere in questo settore se ciò comporterà maggiore convenienza, migliore qualità o miglioramento delle caratteristiche di queste tipologie di cibo. In un certo senso, le scelte di cibo sono divenute espressione di preferenze personali, valori e stili di vita. Un grande mercato si sta sviluppando per *meals*, preparati o semi preparati usando specifici ingredienti disponibili presso i rivenditori. Il mercato di tali prodotti preconfezionati è alquanto frammentato a questo punto.

Il recente fenomeno della celebrità degli chef ha creato un'opportunità per i dettaglianti di brandizzare le loro offerte usando creazioni ispirate al nome dello chef. La problematica principale ora è il controllo della qualità nei diversi canali distributivi. Una volta risolto questo problema le confezioni preparate e brandizzate diventeranno più a buon mercato. Un elemento chiave in questo tipo di strategia sarà l'abilità dei retailers di ottenere gli ingredienti speciality in ogni locazione degli *stores*. Questo richiederà una stretta collaborazione tra i

distributori di cibo ed i compratori a livello *retail*. A causa dell'alta deperibilità di prodotti come la mozzarella di bufala campana, la strategia vincente sarà basata sul tempismo della distribuzione in vaste aree geografiche. Questo approccio porterà ad un consolidamento tra i distributori di *speciality food* nelle maggiori aree metropolitane. I distributori per seguire i loro clienti troveranno molto più prudente creare *partnership* con i *retailers*. Così come gli chef diventano icone ed aprono ristoranti in tutto il paese (chef dell'East Coast che aprono ristoranti in Las Vegas e California, o chef della West Coast che aprono a New York e Miami) i loro maggiori venditori di *speciality food* li stanno seguendo nelle operazioni di apertura di novi ristoranti. Questo potrebbe essere un fenomeno molto positivo per i nostri produttori che sarà ampiamente spiegato nella sezione relativa alla strategia di questo report. Deve essere enfatizzato che i *trends* sono supportati dal fatto che la crescita del reddito pro-capite negli U.S aumenterà dell'1% su base annua tra il 2000 e il 2020 e la spesa di cibo pro-capite nel 2020 sarà del 6 % superiore rispetto a quella del 2000.

In poche parole il mercato degli specialty foods quale è la mozzarella di bufala campana sta crescendo ed è supportata dai trend demografici.

#### **4.3. Statistiche del Mercato Globale.**

##### *Geografy of production:*

In accordo con la FAO ci sono approssimativamente 158 milioni di bufali nel mondo, di cui il 97% in Asia, lasciando solo una piccola popolazioni di bufali in Italia.

Gran parte di queste bufale sono ora nel Sud Est Asiatico ed in Australia.

Native dell'Asia i bufali sono stati successivamente esportati nei 5 continenti ed in diversi paesi, quali Australia, Bulgharia, Brasile, Egitto, Grecia e Vietnam.

Negli Stati Uniti sono maggiormente localizzate in Texas, Arkansas e Florida, ma alcuni si trovano anche nell'Oregon e nel Vermont.

La produzione di latte di bufala nelle regioni dell'Asia eccede i 45 milioni di tonnellate (20 milioni di tonnellate solo in India prodotte).

La produzione mondiale di latte di bufala nel 1994 in accordo con la FAO era di 48 milioni di tonnellate, gran parte prodotto in Asia (46.5 milioni di tonnellate).

Una gran parte della produzione di latte non viene registrata come latte di bufala.

Oggi, gran parte del formaggio mondiale è prodotto in massa in grandi aziende commerciali che dispongono di macchinari industriali e tecnologie all'avanguardia.

Secondo l'USDA nel 2004 l'Unione Europea ha censito la produzione mondiale di formaggio con 5.5 milioni di tonnellate.

Gli Stati Uniti sono stati i secondi con 4 milioni di tonnellate, il Brasile terzo con 500.000 tonnellate mentre al quarto e quinto posto Australia e Canada con 330.000 tonnellate di Formaggi.

Il maggiore esportatore di formaggio è stata l'unione Europea con 465.000 tonnellate, seguita da Nuova Zelanda, Australia, Stati Uniti e Polonia.

In aggiunta, in accordo con il World Trade Annual gran parte del formaggio Italiano e prodotti derivati sono esportati nei paesi dell'Europa dell'Ovest quali Germania, Francia, Olanda e Belgio.

Inoltre l'Africa e l'Asia non hanno rappresentato veri importatori dei formaggi italiani. L'Unione Europea, l'Australia e la Nuova Zelanda contano l'80% del totale delle esportazioni di formaggio.

Appare evidente che la produzione e la disponibilità della mozzarella di bufala campana DOP è una parte molto piccola dell'intero mercato. Le caratteristiche uniche nella storia, nella produzione e verifica creano un forte messaggio di marketing. Mentre i trend mondiali nella produzione di formaggio

sono cresciuti andando ad incontrare la crescente domanda, la zona limitata di produzione della mozzarella di bufala campana ha tutto il potenziale per soddisfarla.

Seguendo la legge economica, questo creerà un ambiente dove il prezzo della mozzarella di bufala campana potrà aumentare fino al suo massimo punto di elasticità.

Questo rende margini di profitto potenziali massimi. I trend di consumo crescono come quelli della produzione supportando la promessa che i margini di profitto possano essere raggiunti.

#### **4.4. Trend di Consumo (Geografia del consumo-Storia del consumo).**

Il consumo di formaggi pro-capite raggiunge i 24 pounds nel 1987 raddoppiando i 13 pounds registrati nel 1982. Il consumo dei formaggi italiani si è triplicato dal '72 all'87. Da sola la mozzarella ha guadagnato 4 pounds raggiungendo i 5.6 pounds nell'87, facendo dell'America il II consumatore di Formaggio. Mentre gran parte dell'ascesa del consumo di mozzarella deriva dal suo utilizzo sulle pizze, gran parte della cucina italiana in generale ha seguito il mercato.

- Oggi il 69% delle Holding americane compra diverse forme di formaggio e mozzarella.
- Il consumo di formaggio pro-capite negli USA era di 45.8 pounds nel 2005.
- Il consumo di formaggio continua ad incrementare grazie anche alla versatilità ed alla adattabilità dei recipienti nel quale è conservata.
- Meno della metà di tutti i formaggi, ossia il 39% è venduto a livello *retail*.
- Il formaggio usato nel processo di produzione del cibo rappresenta il 18% delle vendite.

Dal 2003 gli Stati Uniti sono diventati i primi importatori di formaggio. I dati del 2003 mostrano che gli USA da soli hanno importato 225.000 tonnellate di formaggio seguiti da Giappone, Russia e Unione Europea.

Il valore delle importazioni USA dall'Italia negli ultimi anni sono stati:

nel 2000 144.893 \$

nel 2001 163.905 \$

nel 2002 166.187 \$

nel 2003 211.431 \$

nel 2004 226.039 \$

nel 2005 288.142 \$.

L'Unione Europea ha raggiunto il I° posto nel consumo annuale di formaggio con 5.9 milioni di tonnellate nel 2004, e gli USA hanno raggiunto il II posto con 4.5 milioni di tonnellate. Gli Usa hanno importato 2.7 bilioni di formaggio nel 2005 avvicinandosi a 472 milioni di pounds, e raggiungendo più del 40 % dell'intero importazione del 2005.

Grazie anche ai contenuti salutari è aumentato il consumo delle persone che vogliono il cibo con formaggio gradevole e facile da preparare.

La pizza ha aumentato la popolarità tanto che il consumo di mozzarella ha raggiunto il 400% nelle passate due decadi. I produttori di formaggio non si aspettavano questo miniboom. Dei 483 prodotti di formaggio introdotti nel 90,116 erano a basso contenuto di grassi e a basso colesterolo. Come detto da Bob ECKERT (International Foods 2005), General Manager della divisione formaggi della Kraft: “noi spendiamo gran parte del tempo e della tecnologia nel fare prodotti light”.

L'International Trade Center riporta le informazioni inerenti le importazioni ed esportazioni di formaggio e derivati.

A fronte di un elevato livello di esportazione di formaggio nel mondo, gli italiani importano molto più formaggio e derivati di quanto ne esportano. Comunque il *gap* sembra essersi ristretto negli ultimi 5 anni, andando da i 300 milioni di \$ nel 1999 a 74 milioni di \$ nel 2005. E' evidente sia nei trend di produzione e consumo che una delimitata zona di produzione sarà causa di ulteriori contrasti facendo aumentare i prezzi. E' importante continuare a sviluppare la coscienza di mozzarella di bufala campana come una categoria speciale di formaggio con caratteristiche che sono determinate dalla geografia, dai metodi di produzione e dalle radici storiche uniche.

E' anche importante che la designazione DOP sia comunicata come parte integrante dello stesso prodotto. In questo modo la Mozzarella di Bufala Campana verrà posizionata in maniera tale da prendere vantaggio della produzione limitata in un mercato crescente per massimizzare i profitti. E' evidente che la competizione aumenterà in questo mercato in ascesa. Altre forme di mozzarella di bufala raggiungeranno il trend e cercheranno di dividere il mercato.

Una competizione significativa già esiste ed il mercato ha bisogno di soffermarsi sulle caratteristiche uniche della Mozzarella di Bufala Campana rispetto alle altre mozzarelle di bufala.

Per creare un brand in questa categoria i limiti della stessa devono essere tracciati fermamente.

Seguono le informazioni sui trend competitivi e sui concorrenti.

#### **4.5. Competition.**

- La mozzarella di bufala è imitata in tutto il mondo. Queste imitazioni sfociano in una perdita economica per gli allevatori italiani e in una perdita della qualità del prodotto originale.

- Ci sono molte imitazioni che sono fatte diluendo o miscelando il latte di bufala con quello vaccino, e/o prodotte in altre regioni geografiche nel mondo con tecniche di produzione diverse da quelle originali.

Gran parte della mozzarella fresca prodotta negli USA proviene da latte vaccino, ed è il più tipico tipo di mozzarella venduto nei supermercati. Alcuni negozi specializzati in vendita di formaggio che importano lo stesso, hanno l'originale mozzarella di bufala importata dall'Italia, ma questa deve essere acquistata e consumata entro pochissime ore per mantenere la sua freschezza.

Comunque il prodotto importato varia leggermente da quello acquistato in Italia poiché trattato diversamente per mantenere la freschezza per diversi giorni.

-La protezione DOP garantisce che i consumatori stanno acquistando un prodotto garantito di qualità, con la riduzione o addirittura l'eliminazione di imitazione.

-Diversi allevatori di bufale negli USA come Woodstoch Water Buffalo, hanno iniziato a produrre la propria versione della mozzarella, ma le loro tecniche produttive sono differenti da quelle utilizzate nel prodotto originale e non possono raggiungere gli standard della vera mozzarella di bufala campana.

**Principali competitors:**

- Roughly 19 dairy cooperatives produce about 24% of all Italian cheese;
- Parmalat Finanziaria S.p.A.;
- Granarolo S.p.A.
- Lioni Latticini is the largest importer of buffalo Mozzarella in the country.
- Virgillio Cioconci – Italcheese company on Dutch dairy farm in Norwalk,CA

**5. Strategie.**

La strategia raccomandata per i nostri produttori ha due strade:

1) Stabilire un adeguato canale distributivo. Questa è una necessità assoluta considerando l'immediatezza dei requisiti di rilascio.

2) Sviluppo di un brand all'interno della categoria, mentre continua lo sviluppo della categoria.

Parte della strategia di creazione del brand all'interno della categoria è di stabilire il prezzo di copertura sotto il quale la competizione deve svolgersi. Questo è un elemento importante nel decidere di investire nelle attività di sviluppo del brand. Per portare avanti tale sviluppo, è importante identificare e allearsi con il giusto distributore in ognuno dei mercati selezionati. Questi sono le maggiori aree metropolitane a Boston e Washinton DC, Atlanta, Miami Chicago, Los Angeles, Las Vegas, San Francisco e Seattle.

I mercati secondari includono Dallas, Phonix, Denver.

Va da se che i distributori selezionati devono avere l'abilità di identificare il loro consumatore ed avere l'infrastruttura necessaria a spostare rapidamente i prodotti dall'aeroporto ai customers. Il rischio di sfiorare è alto e l'abilità di vendita è una parametro di importanza relevantissima.

### **5.1. Tattiche per Implementare la Strategia.**

I nostri produttori devono seguire le seguenti linee:

1) creare un nome per il brand ed un logo identificativo (presentazione visuale) che raggruppi tutti i produttori del bene in esame;

2) Commsionare una strategia di marketing e comunicazione designata per promuovere quel brand inizialmente ai distributori e al settore del servizio food ed in ultimo ai consumatori;

3) Lavorare con il Consorzio per continuare a promuovere l'intera categoria essendo sicuri che le qualità uniche della zona e la DOP siano comprensibili sia al trade che ai consumatori finali;

4) Essere in una posizione tale da creare e comunicare materiale educativo per i team di vendita e per le case di distribuzione;

5) Essere in una posizione tale da creare ed implementare moduli di *training* per lo *staff* sia per i *team* di vendita dei distributori che per lo *staff* dei ristoranti;

6) Avere la capacità di creare un packaging sia per il settore food che per il consumatore finale. La dimensione tipica per il consumatore finale è di 200 grammi;

7) Essere in una posizione tale da comunicare la natura del supporto marketing disponibile per il management dei distributori e al trade;

8) Essere in una posizione tale da ospitare gruppi di che e /o scrittori di ricette per viaggi nelle zone di produzione;

Esiste un'opportunità di creare un brand unico per una categoria identificabile. La creazione di un unico brand implica la creazione di un unico prezzo che assicuri ai nostri produttori il massimo potenziale di profitto. Per creare il brand deve essere fatto uno sforzo coordinato per identificare una distribuzione e uno sviluppo idoneo per le strategie di comunicazione e marketing.

## CONCLUSIONI

In questa società di oggi, spinta verso l'estero, in cui ci si rispecchia cittadini del mondo fin da giovani, la vera sfida "è quella della creazione di più ricchezza al servizio di una concorrenza che ponga al suo centro la persona e i suoi bisogni (Clara Caselli 2004).

Per questo, il processo di globalizzazione deve avere una visione estesa anche allo sviluppo dei Paesi del terzo mondo, anche perché così facendo si sviluppano relazioni etiche e culturali ed incontro di popoli e culture. L'espansione e il consolidamento delle imprese a livello internazionale sono tradizionali obiettivi di politica economica che ciascun Paese persegue fornendo agevolazioni e supporto alle imprese orientate in tal senso. In particolare il nostro Paese ha approvato una serie di decreti legislativi che ridefiniscono il ruolo e le funzioni dei principali interpreti del commercio con l'estero, nonché alcuni elementi fondamentali delle agevolazioni previste per l'internazionalizzazione.

Da questo elaborato, dopo un attenta riflessione sulle teorie dello sviluppo che la globalizzazione offre alla società nell'ambiente in cui viviamo, non posso non domandarmi se l'internazionalizzazione delle imprese ha avuto ed avrà effetti positivi nella nostra società.

La risposta è positiva, perché, constato quotidianamente che concludere buoni affari è conseguenza della riduzione dei prezzi che l'internazionalizzazione promuove sul mercato. Questo mio pensiero non ha alcuna estensione critica, nel senso di mettere il luce il lato negativo della globalizzazione, anche perché il lavoro da me svolto, è una raccolta delle vedute degli studiosi che hanno tradotto compiutamente i principi fondamentali delle strategie di internazionalizzazione delle imprese.

Tuttavia, l'evoluzione della globalizzazione sicuramente influenzerà le relazioni tra mercato, imprese e consumatori, al punto da preoccupare le pubbliche autorità per i problemi che gli squilibri sociali produrranno a seguito della forte concorrenza a livello globale, che non avrebbe conseguenze se non ci fosse disuguaglianza fra la domanda ed offerta di beni e servizi, ad un dato livello di salari e di impiego di capitali.

Si pensi all'invasione dei mercati da parte delle imprese cinesi, la cui concorrenza, non sempre conforme ai principi della correttezza internazionale, sta producendo grave danno alla produzione delle nostre imprese, e conseguentemente molte di esse saranno costrette senza drastici rimedi di protezionismo, a ridimensionare il numero dei dipendenti occupati.

Le strategie internazionali possono essere viste come un caso speciale di strategie di diversificazione. Le imprese implementano strategie internazionali quando perseguono opportunità di business al di là dei confini del paese. Come tutte le strategie di diversificazione, le strategie internazionali devono sfruttare le seguenti economie di scopo reali. Queste possono essere: 1) accedere a nuovi consumatori attraverso i prodotti ed i servizi attuali dell'impresa; 2) accedere a fattori di produzione a basso costo; 3) sviluppare nuove core competence; 4) puntare su core competence attuali con nuove modalità; 5) gestire il rischio complessivo.

Le imprese che tentano congiuntamente di valutare le risposte nei mercati locali e ottenere vantaggi dall'integrazione internazionale stanno implementando strategie transnazionali. Sia i rischi economici che quelli politici possono influenzare il valore delle strategie internazionali di un'impresa.

Per essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile, le strategie internazionali di un'impresa devono essere di valore, rare, e costose da imitare e le imprese devono essere organizzate per realizzare il pieno potenziale delle sue strategie internazionali. Queste strategie possono essere rare, per almeno due ragioni: (1) le imprese potrebbero non competere faccia a faccia con le imprese che adottano le stesse strategie internazionali; (2) le imprese potrebbero apportare risorse e capacità di valore e rare alle strategie internazionali. Esistono numerosi sostituti delle strategie internazionali, compreso le alleanze strategiche, l'integrazione verticale, la diversificazione, e le fusioni e le acquisizioni. Tuttavia, alcune economie di scopo potenziali delle strategie internazionali possono essere sfruttate solo dalle imprese che operano al di là dei confini nazionali.

Quattro strutture organizzative, tutti casi speciali di strutture multidivisionali, possono essere usate per gestire queste operazioni internazionali: la federazione decentrata, la federazione coordinata, l'hub centralizzato e la struttura transnazionale.

Queste strutture necessitano di essere coerenti con l'enfasi posta dalle imprese sull'adattamento ai mercati locali e/o sullo sfruttamento delle opportunità di integrazione internazionale. La ricerca di vantaggi competitivi durevoli costituisce un tema centrale negli studi di strategie d'impresa. Quali sono le fonti del vantaggio competitivo? Come acquisire tali fonti e come difendere le posizioni di vantaggio? Come, in definitiva, strutturare il processo di analisi, formulazione ed implementazione strategica? Questi sono i quesiti fondamentali a cui questo report fornisce una risposta, partendo dalle risorse e competenze in grado di generare tali vantaggi durevoli; risorse che debbono essere di valore, rare, difficili e costose da imitare, ed il cui potenziale deve essere messo a frutto dalla scelte organizzative dell'impresa. L'approccio a cui si riconduce il framework analitico (VRIO), che viene applicato nella disamina delle diverse opzioni strategiche anche in differenti condizioni di contesto, discende dalla resource-based theory, ossia dall'ampio filone di ricerca che concentra sulle risorse e competenze distintive dell'impresa il focus delle strategie competitive. Con l'ausilio di studi empirici e modelli teorici di generale adozione nella letteratura strategica, l'analisi si è concentrata via via sulle diverse alternative di scelte di corporate e business strategy, come diversificazione, integrazione verticale, differenziazione produttiva, leadership di costo, alleanze strategiche, M&A, strategie internazionali e aggregazioni sistemiche. Scopo di questo report è stato quello di integrare i più recenti contributi dello strategic management e delle discipline ad esso collegate e, utilizzando un linguaggio accessibile a studenti, consulenti e manager; fornire, pertanto, un'utile guida sulle possibili applicazioni del framework alle specifiche problematiche strategiche delle imprese.

Pertanto il giudizio sulle strategie di internazionalizzazione potrà essere favorevole a condizione che sia riscontrabile una adeguata omogeneità nel comportamento imprenditoriale delle imprese nei diversi mercati, nel senso del rispetto di valori etici e standard di processo e di prodotto largamente e comunemente accettabili.

Analizzando il caso della Fattoria Gaia ho cercato di comprendere come le strategie di internazionalizzazione hanno portato quest'impresa ad internazionalizzarsi con successo soprattutto nel mercato americano.

Questa ricerca ha fatto emergere alcuni elementi fondamentali, sia in riferimento alla strategia locale adottata dalla Fattoria Gaia, sia rispetto a quella utilizzata nei mercati esteri.

L'ambiente in cui opera la Fattoria Gaia è caratterizzato da scarse opportunità di crescita e da ridotti margini di guadagno a livello locale. Inoltre, l'ulteriore diminuzione delle quote di mercato disponibili ha condotto la Fattoria Gaia a preferire strategie di internazionalizzazione, tramite le acquisizioni, per ovviare a tali problemi.

La missione della Società è quella di servire i propri clienti con prodotti di qualità alta, a prezzi accessibili, facendo sì che l'azienda diventi il punto di riferimento della MBC nel mondo.

La strategia della Società si fonda su alcuni elementi:

- la possibilità di realizzare internamente tutto il ciclo produttivo senza la necessità di doversi affidare ad operatori esterni, per avere un controllo diretto di tutte le fasi produttive;
- la continua ricerca di nuove tecnologie per ridurre il grado di imitazione presente nei prodotti appartenenti al settore e ampliare la gamma offerta al pubblico con beni sempre nuovi e diversificati;
- la disponibilità di attrezzature continuamente aggiornate, la presenza di uomini competenti in grado di attuare al meglio le politiche dell'impresa, per offrire il miglior servizio possibile al consumatore finale.

Questi fattori hanno portato l'impresa ad effettuare dei processi di acquisizione sia orizzontale che verticale. In questo modo la Società ha potuto soddisfare tutti i punti sopraelencati.

La crescita all'estero è caratterizzata da una strategia di internazionalizzazione che mira alla penetrazione del mercato statunitense della MBC DOP, e che è stata condotta sempre tramite acquisizioni.

Alla base di queste operazioni c'è la convinzione che le politiche di marketing, le politiche di prodotto e la comunicazione devono essere affidate ad ogni società che può operare in totale autonomia. Questo ha permesso alla Società di sfruttare le capacità e le

conoscenze possedute dai manager delle imprese acquisite, ottenendo quote di mercato in un arco di tempo ridotto.

La Fattoria Gaia Srl ha realizzato, per ora, le acquisizioni internazionali negli USA, sia per le similarità culturali esistenti fra il Paese d'origine della Società ed il Paese obiettivo, sia per le numerose opportunità di sviluppo che questo nuovo mercato presentava.

Attraverso l'acquisizione di imprese già esistenti ed operanti nel mercato statunitense, la Società ha potuto ancora una volta attenersi alla missione di fondo, cioè operare vicino ai clienti per comprenderne meglio le abitudini e le esigenze.

Le acquisizioni sono state scelte dalla Fattoria Gaia come modalità di internazionalizzazione ottimale per diversi motivi.

Prima di tutto la necessità di crescere in un settore maturo ha obbligato la Fattoria Gaia ad effettuare ingenti investimenti per incrementare e allo stesso tempo mantenere le proprie quote di mercato. Per sfruttare al meglio le opportunità offerte dagli IDE l'impresa ha deciso di attuare delle acquisizioni che richiedono un grosso impegno economico, ma offrono tempi di recupero del capitale inferiori rispetto ad altre modalità come il greenfield.

Il secondo elemento che ha spinto la società ad orientarsi verso le acquisizioni è strettamente correlato alla strategia della Fattoria Gaia. Infatti la missione dell'impresa è soddisfare al meglio i propri clienti e questo è attuabile soprattutto se si opera vicino a questi. Da qui la necessità di monitorare costantemente la customer satisfaction per ottenere un maggior livello di controllo dei consumatori finali.

L'ultima motivazione può essere identificata nel tipo di acquisizioni che sono state compiute.

La Società ha acquisito imprese dotate di marchi molto noti nello Stato della Florida.

In questo modo ha potuto sfruttare la notorietà di queste società per spingere anche il suo marchio all'interno del nuovo mercato e per allargare sempre di più la propria offerta, rivestendo fasce di mercato non ancora servite dalla Società stessa. Ed è proprio quest'ultimo elemento che consente all'impresa di competere con la

concorrenza, sfruttando la notorietà dei marchi e realizzando prodotti sempre più di qualità, per fidelizzare i clienti.

Inoltre le acquisizioni realizzate negli USA con la costituzione della J & P Ltd e della Divino Global Ltd, consentono all'impresa di aumentare la sua competitività riducendo i costi di produzione.

Oltre che acquisire l'impresa per crescere ha anche stipulato alcuni accordi di licenza che permettono di conoscere nuove realtà, per valutare le opportunità che queste possono offrire e per decidere forse un giorno di espandere ulteriormente l'attività con nuove acquisizioni.

Tutti questi elementi hanno permesso di realizzare un successo imprenditoriale importante in un settore rilevante per l'economia italiana, come quello agro-alimentare.

Oggi la Fattoria Gaia Srl è conosciuta come sinonimo di qualità, affidabilità e funzionalità. È grazie a realtà come queste che l'Italia ed il "Made in Italy" sono ancora considerati elementi di grande prestigio in ogni parte del mondo.

#### NOTA REDAZIONALE

Questa tesi si compone di 311 pagine.

## ALLEGATO AL CAPITOLO V ELENCO DEI PRODOTTI DOP E IGP ITALIANI

Di seguito riporto l'elenco dei prodotti italiani che hanno ottenuto il riconoscimento della denominazione di origine DOP o IGP ai sensi dei Regg. 2081/92 e 2082/92. L'elenco è organizzato per singola categoria merceologica e aggiornato a Febbraio 2006.

N.	Definizione (dato ufficiale del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali)	Cat.	Settore
1	<u>Aceto Balsamico Tradizionale di Modena</u>	D.O.P.	Aceti diversi da aceti di vino
2	<u>Aceto Balsamico Tradizionale di Reggio Emilia</u>	D.O.P.	Aceti diversi da aceti di vino
3	<u>Agnello di Sardegna</u>	I.G.P.	Carni
4	<u>Alto Crotonese</u>	D.O.P.	Olio di oliva
5	<u>Aprutino Pescarese</u>	D.O.P.	Olio di oliva
6	<u>Arancia Rossa di Sicilia</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
7	<u>Asiago</u>	D.O.P.	Formaggi
8	<u>Asparago Bianco di Cimadolmo</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
9	<u>Asparago Verde di Altedo</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
10	<u>Basilico Genovese</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
11	<u>Bergamotto di Reggio Calabria</u>	D.O.P.	Olio essenziale
12	<u>Bitto</u>	D.O.P.	Formaggi
13	<u>Bra</u>	D.O.P.	Formaggi
14	<u>Bresaola della Valtellina</u>	I.G.P.	Carni trasformate
15	<u>Brisighella</u>	D.O.P.	Olio di oliva

15	<u>Bruzio</u>	D.O.P.	Olio di oliva
17	<u>Caciocavallo Silano</u>	D.O.P.	Formaggi
18	<u>Canestrato Pugliese</u>	D.O.P.	Formaggi
19	<u>Canino</u>	D.O.P.	Olio di oliva
20	<u>Capocollo di Calabria</u>	D.O.P.	Carni trasformate
21	<u>Cappero di Pantelleria</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
22	<u>Carciofo di Paestum</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
23	<u>Carciofo Romanesco del Lazio</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
24	<u>Cartoceto</u>	D.O.P.	Olio di oliva
25	<u>Casciotta d'Urbino</u>	D.O.P.	Formaggi
26	<u>Castagna del Monte Amiata</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
27	<u>Castagna di Montella</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
28	<u>Castelmagno</u>	D.O.P.	Formaggi
29	<u>Chianti Classico</u>	D.O.P.	Olio di oliva
30	<u>Cilento</u>	D.O.P.	Olio di oliva
31	<u>Ciliegia di Marostica</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
32	<u>Clementine del Golfo di Taranto</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
33	<u>Clementine di Calabria</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
34	<u>Collina di Brindisi</u>	D.O.P.	Olio di oliva
35	<u>Colline di Romagna</u>	D.O.P.	Olio di oliva
36	<u>Colline Salernitane</u>	D.O.P.	Olio di oliva
37	<u>Colline Teatine</u>	D.O.P.	Olio di oliva

38	<u>Coppa Piacentina</u>	D.O.P.	Carni trasformate
39	<u>Coppia Ferrarese</u>	I.G.P.	Prodotti di panetteria
40	<u>Cotechino Modena</u>	I.G.P.	Carni trasformate
41	<u>Culatello di Zibello</u>	D.O.P.	Carni trasformate
42	<u>Dauno</u>	D.O.P.	Olio di oliva
43	<u>Fagiolo di Lamon della Vallata Bellunese</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
44	<u>Fagiolo di Sarconi</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
45	<u>Fagiolo di Sorana</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
46	<u>Farina di Neccio della Garfagnana</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
47	<u>Farro della Garfagnana</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
48	<u>Ficodindia dell'Etna</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
49	<u>Fiore Sardo</u>	D.O.P.	Formaggi
50	<u>Fontina</u>	D.O.P.	Formaggi
51	<u>Formai de Mut dell'Alta Valle Brembana</u>	D.O.P.	Formaggi
52	<u>Fungo di Borgotaro</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
53	<u>Garda</u>	D.O.P.	Olio di oliva
54	<u>Gorgonzola (formaggio)</u>	D.O.P.	Formaggi
55	<u>Grana Padano</u>	D.O.P.	Formaggi
56	<u>Kiwi Latina</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
57	<u>La Bella della Daunia</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
58	<u>Laghi Lombardi</u>	D.O.P.	Olio di oliva
59	<u>Lametia</u>	D.O.P.	Olio di oliva

60	<u>Lardo di Colonnata</u>	I.G.P.	Carni trasformate
61	<u>Lenticchia di Castelluccio di Norcia</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
62	<u>Limone Costa d'Amalfi</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
63	<u>Limone di Sorrento</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
64	<u>Lucca</u>	D.O.P.	Olio di oliva
65	<u>Marrone del Mugello</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
66	<u>Marrone di Castel del Rio</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
67	<u>Marrone di San Zeno</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
68	<u>Mela Alto Adige/Südtiroler Apfel</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
69	<u>Mela Val di Non</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
70	<u>Miele della Lunigiana</u>	D.O.P.	Altri prodotti di origine animale
71	<u>Molise</u>	D.O.P.	Olio di oliva
72	<u>Montasio</u>	D.O.P.	Formaggi
73	<u>Monte Etna</u>	D.O.P.	Olio di oliva
74	<u>Monte Veronese</u>	D.O.P.	Formaggi
75	<u>Monti Iblei</u>	D.O.P.	Olio di oliva
76	<u>Mortadella Bologna</u>	I.G.P.	Carni trasformate
77	<u>Mozzarella di Bufala Campana</u>	D.O.P.	Formaggi
78	<u>Murazzano</u>	D.O.P.	Formaggi
79	<u>Nocciola del Piemonte</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
80	<u>Nocciola di Giffoni</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
81	<u>Nocellara del Belice</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali

82	<u>Oliva Ascolana del Piceno</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
83	<u>Pancetta di Calabria</u>	D.O.P.	Carni trasformate
84	<u>Pancetta Piacentina</u>	D.O.P.	Carni trasformate
85	<u>Pane Casareccio di Genzano</u>	I.G.P.	Prodotti di panetteria
86	<u>Pane di Altamura</u>	D.O.P.	Prodotti di panetteria
87	<u>Parmigiano Reggiano</u>	D.O.P.	Formaggi
88	<u>Pecorino Romano</u>	D.O.P.	Formaggi
89	<u>Pecorino Sardo</u>	D.O.P.	Formaggi
90	<u>Pecorino Siciliano</u>	D.O.P.	Formaggi
91	<u>Pecorino Toscano</u>	D.O.P.	Formaggi
92	<u>Penisola Sorrentina (olio)</u>	D.O.P.	Olio di oliva
93	<u>Peperone di Senise</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
94	<u>Pera dell'Emilia Romagna</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
95	<u>Pera Mantovana</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
96	<u>Pesca e Nettarina di Romagna</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
97	<u>Pomodoro di Pachino</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
98	<u>Pomodoro di San Marzano dell'Agro Sarnese-Nocerino</u>	D.O.P.	Ortofrutticoli e cereali
99	<u>Pretuziano delle Colline Teramane</u>	D.O.P.	Olio di oliva
100	<u>Prosciutto di Carpegna</u>	D.O.P.	Carni trasformate
101	<u>Prosciutto di Modena</u>	D.O.P.	Carni trasformate
102	<u>Prosciutto di Norcia</u>	I.G.P.	Carni trasformate
103	<u>Prosciutto di Parma</u>	D.O.P.	Carni trasformate

104	<u>Prosciutto di San Daniele</u>	D.O.P.	Carni trasformate
105	<u>Prosciutto Toscano</u>	D.O.P.	Carni trasformate
106	<u>Prosciutto Veneto Berico-Euganeo</u>	D.O.P.	Carni trasformate
107	<u>Provolone Valpadana</u>	D.O.P.	Formaggi
108	<u>Quartirolo Lombardo</u>	D.O.P.	Formaggi
109	<u>Radicchio Rosso di Treviso</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
110	<u>Radicchio Variegato di Castelfranco</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
111	<u>Ragusano</u>	D.O.P.	Formaggi
112	<u>Raschera</u>	D.O.P.	Formaggi
113	<u>Ricotta Romana</u>	D.O.P.	Altri prodotti di origine animale
114	<u>Riso Nano Vialone Veronese</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
115	<u>Riviera Ligure</u>	D.O.P.	Olio di oliva
116	<u>Robiola di Roccaverano</u>	D.O.P.	Formaggi
117	<u>Sabina</u>	D.O.P.	Olio di oliva
118	<u>Salame Brianza</u>	D.O.P.	Carni trasformate
119	<u>Salame di Varzi</u>	D.O.P.	Carni trasformate
120	<u>Salame d'oca di Mortara</u>	I.G.P.	Carni trasformate
121	<u>Salame Piacentino</u>	D.O.P.	Carni trasformate
122	<u>Salamini italiani alla cacciatora</u>	D.O.P.	Carni trasformate
124	<u>Salsiccia di Calabria</u>	D.O.P.	Carni trasformate
124	<u>Scalognolo di Romagna</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
125	<u>Soppresata di Calabria</u>	D.O.P.	Carni trasformate

126	<u>Sopressa Vicentina</u>	D.O.P.	Carni trasformate
127	<u>Speck dell'Alto Adige</u>	I.G.P.	Carni trasformate
128	<u>Spressa delle Giudicarie</u>	D.O.P.	Formaggi
129	<u>Taleggio</u>	D.O.P.	Formaggi
130	<u>Tergeste</u>	D.O.P.	Olio di oliva
131	<u>Terra di Bari</u>	D.O.P.	Olio di oliva
132	<u>Terra d'Otranto</u>	D.O.P.	Olio di oliva
133	<u>Terre di Siena</u>	D.O.P.	Olio di oliva
134	<u>Terre Tarentine</u>	D.O.P.	Olio di oliva
135	<u>Toma Piemontese</u>	D.O.P.	Formaggi
136	<u>Toscano</u>	I.G.P.	Olio di oliva
137	<u>Tuscia</u>	D.O.P.	Olio di oliva
138	<u>Umbria</u>	D.O.P.	Olio di oliva
139	<u>Uva da tavola di Canicattì</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
140	<u>Uva da tavola di Mazzarrone</u>	I.G.P.	Ortofrutticoli e cereali
141	<u>Val di Mazara</u>	D.O.P.	Olio di oliva
142	<u>Valdemone</u>	D.O.P.	Olio di oliva
143	<u>Valle d'Aosta Fromadzo</u>	D.O.P.	Formaggi
144	<u>Valle d'Aosta Jambon de Bosses</u>	D.O.P.	Carni trasformate
145	<u>Valle d'Aosta Lard d'Arnad</u>	D.O.P.	Carni trasformate
146	<u>Valle del Belice</u>	D.O.P.	Olio di oliva
147	<u>Valli Trapanesi</u>	D.O.P.	Olio di oliva

148	<u>Valtellina Casera</u>	D.O.P.	Formaggi
149	<u>Veneto Valpolicella, Veneto Euganei e Berici, Veneto del Grappa</u>	D.O.P.	Olio di oliva
150	<u>Vitellone Bianco dell'Appennino Centrale</u>	I.G.P.	Carni
151	<u>Zafferano dell'Aquila</u>	D.O.P.	Spezie
152	<u>Zafferano di San Gimignano</u>	D.O.P.	Spezie
153	<u>Zampone Modena</u>	I.G.P.	Carni trasformate

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Abell D.F., *Business e scelte aziendali (defining the business)*, 1996, Ipsos;
- Abravanel R., *Le nuove prospettive dell'impresa senza confini, L'impresa, n. 1*, 1994
- Altiero V., Moio L. Addeo F., *Previsione della resa in mozzarella sulla base del contenuto in grasso e proteine del latte di bufala, in Scienza e Tecnica lattiero-casearia, n. 40*, 1989;
- Bartlett C. - Doz Y. - Hedlund G., *Managing the global firm*, 1990, Routledge, Londra;
- Bartlett C.A., *Costruire e gestire l'impresa transnazionale, in Competizione globale*, a cura di Porter, Isedi, 1987M
- Barney B.J. *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2004.
- Bellante F., *Il processo di internazionalizzazione delle imprese*, 2000, Giuffrè, Milano;
- Benevolo Clara, *L'internazionalizzazione delle imprese di servizi. Produrre ed erogare per i mercati esteri*. Giappichelli, 2003;
- Bertelè U., Brioschi A., *L'economia agroalimentare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1981;
- Bonaccorsi A., *L'attività esportativa delle piccole e medie imprese in Italia: una rassegna delle indagini empiriche*, in R. Varaldo - P.J. Rosson, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino 1992;
- Bursti T. – Mesturini M., *Imprese cooperative e internazionalizzazione*, 1990, Franco Angeli, Milano;
- Cafferata R. – Genco P., *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, 1997, Il Mulino, Bologna;
- Calvelli A., *Processi di internazionalizzazione e problemi di coordinamento, Sinergie*, set-ott 2003;
- Calvelli A., *Scelte d'impresa e mercati internazionali*, 1998, Giappichelli;
- Campanili Castaldo P., *Un prodotto tipico della terra aurunca: la mozzarella, in Civiltà Aurunca, Caserta*, 1991;
- Canali G., *I prodotti tipici nella scenario internazionale*, Atti del XXXIII Convegno di studi della SIDEA: "L'agricoltura italiana tra prospettiva continentale e mediterranea", Napoli, 2003;
- Cantarelli F., *La competitività dei prodotti tipici nell'Europa dell'euro, in Economia agro-alimentare, Anno V, n. 3*, SIEA, Franco Angeli, Milano, 2000;
- Caroli M. – Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carocci, 2002;
- Caroli M., *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata*, 1994, Giappichelli;
- Casati D. (A CURA DI) *Evoluzione e adattamenti del sistema agroindustriale*, Franco Angeli, Milano, 1997;

- Casati D., Banterle A., *Le tipicità alimentari italiane nel terzo millennio: formaggi e salumi*, in *Economia agro-alimentare*, Anno IV, n. 2, SIEA, Franco Angeli, Milano, 1999;
- Caselli C., *L'avventura della internazionalizzazione*, 2001, Giappichelli;
- Cavaliere V., *Le competenze come strumento di valutazione dei differenziali di competitività*, 1999, Cedam;
- Cavazza G. – Dall'Osso L., *Prodotti, tecnologia e mercati del made in Italy*, Franco Angeli, Milano, 2003;
- Cerrato M., *La filiera della "Mozzarella di Bufala Campana" nell'area della Denominazione di Origine Protetta (D.O.P.)*, Edizioni Bubalus Bubalis, Salerno, 1999;
- CNR, *Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese*, 2002, Milano;
- CNR, *I servizi informativi per l'internazionalizzazione delle imprese*, 2004, CNR, Roma
- Collins D.J. – Montgomery C.A., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, Harvard business review, jul-aug 1995
- Cominotti R. - Mariotti S., *Italia multinazionale 1996: tendenze e protagonisti dell'internazionalizzazione*, 1996, Franco Angeli, Milano, (Studi Cnel)
- COMMISSIONE EUROPEA, *La situazione dell'agricoltura nell'Unione Europea – Relazione 1999*, Bruxelles, 2000;
- COMMISSIONI DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro bianco sulla sicurezza alimentare*, Bruxelles, 2000;
- CONSORZIO PER LA TUTELA DEL FORMAGGIO MOZZARELLA DI BUFALA CAMPANA, *Relazione all'Assemblea Generale dei Soci*, Caserta, 2005;
- Courel P., *Valore aggiunto - Costruire e sviluppare le competenze*, 1997, Edizioni Olivares;
- Cozzi G. - Vaccà S., *Esiste veramente il consumatore universale?*, *Economia e*
- Dalli D., Gazzarrini G., *I servizi per l'internazionalizzazione: una rassegna della letteratura*, *Commercio*, n. 49, 1998;
- De Stefano F. (A CURA DI), *Qualità e valorizzazione nel mercato dei prodotti agroalimentari tipici*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000;
- Decastri M., *L'organizzazione per l'internazionalizzazione*, *Sviluppo e organizzazione*, n. 11, 2001;
- Della Corte V., *L'Approccio della Resource-Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo*, *Sviluppo e Organizzazione*, Mar.-Aprile, n. 172, 1999 (in collaborazione con M. Sciarelli).
- Della Corte V., *Le core competencies sono il sentiero verso il futuro*, *Sviluppo e Organizzazione*, Maggio-Giugno, 1996
- Depperu D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, 1993, Egea, Milano;

Donatella Deperru, *Crescere all'estero Il sole 24 ore*, Milano, 2004;

Fabris A. - Garbellano S., *Modelli di internazionalizzazione delle imprese, Sviluppo e organizzazione, n. 124*, 1997;

Fanfani R., *L'agricoltura in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2000;

Foglio A., *La strategia di marketing internazionale: uomini, prodotti, alleanze*, 2002, Franco Angeli, Milano;

Foglio A., *Manuale dell'export manager*, 1985, Franco Angeli, Milano;

Fontana F., *Casi di organizzazione e management*, 1996;

forestale 2000-2003, Roma, 2000a.

Galizzi G., *I formaggi DOC/DOP nel nuovo contesto competitivo*, Working Paper n. 8, Istituto di Economia Agro-alimentare, Università Cattolica, Piacenza, 1997;

Gandolfi V., *Aree sistema: internazionalizzazione e reti telematiche*, 1998, Franco Angeli, Milano;

Gandolfi V., *Comportamenti imprenditoriali nell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Piccola impresa, n. 2*, 1997;

Grandinetti R. – Rullani E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, 1996, Nis, Roma;

Grandinetti R. - Rullani E., *Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà, Piccola impresa, n. 3*, 1992;

Grandinetti R., *Apprendimento e evoluzione nei percorsi di internazionalizzazione delle pmi, Piccola impresa, n. 1*, 1996;

Grant R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, 1994, Il Mulino;

Gregori G. - Silvestrelli S., *Percorsi di internazionalizzazione in un sistema di pmi, Piccola impresa, n. 2*, 1994;

Guadagno G., *Bufali e mozzarelle attraverso i secoli*, Caserta, 1990;

Guerini C., *Imprese internazionali e marketing*, 1997, Egea, Milano;

Guerrini Simone, *Processi di internazionalizzazione della R & S d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1999;

Henker R., Sardone R., *Industria alimentare italiana, struttura e localizzazione regionale*, INEA, 2003;

Hofstede G., *Cultures and organizations*, McGraw-Hill, 1991;

Hofstede G., *Internazionalità: le differenze culturali nel management*, 1989, Guerini, Milano;

Horvat E., *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese di distribuzione, Sinergie, n. 33*, 1994;

ISMEA, *Filiera del latte*, Roma, 2004;

ISMEA, *I prodotti agroalimentari protetti in Italia*, Roma, 2005;

ISMEA, *Le produzioni agricole ed alimentari protette italiane*, Roma, 2004;

ISTAT, IV Censimento Generale dell'agricoltura. Nota informativa sulle caratteristiche strutturali delle aziende agricole, Volume Italia, Roma, 1992 b;

ISTAT, Statistiche varie, Sito Internet dell'ISTAT, 2005.

ISTAT, V Censimento Generale dell'agricoltura - Risultati provvisori, Sito Internet dell'ISTAT, 2005.

ISTITUTO NAZIONALE ECONOMIA AGRARIA (A CURA DI), Annuario dell'agricoltura italiana, il Mulino, Bologna, vari numeri;

Kurkdjian V., *Produrre all'estero*, 1996, Il Sole 24 Ore, Milano;

Lafay G., *Capire la globalizzazione*, 1998, Il Mulino, Bologna;

Lambin J.J., *Marketing strategico* (seconda edizione), McGraw-Hill, 1995;

Lanzara R. - Varaldo R. - Zagnoli P., *Struttura e tipologia dei consorzi export* in R. Varaldo - P.J. Rosson, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, 2002;

Lanzara R., *L'evoluzione dei fattori competitivi delle piccole imprese italiane sui mercati internazionali*, in R.Varaldo - P.J. Rosson, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino 1996;

Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, 1999, Etas Libri, Milano;

Lorenzoni G., *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, 1997;

Lorusso S., *L'internazionalizzazione delle imprese*, 1990, Franco Angeli, Milano;

M.R. Czinkota, I. A. Ronkainen, M. H. Moffet "International Business" 7th edition ISE, South-Western, Mason, 2005;

Majocchi A., *Economia e strategia dei processi di internazionalizzazione*, 2001, Giuffrè, Milano;

Malassis L., Ghersi G., *Introduzione all'economia agroalimentare*, Il Mulino, Bologna, 1995;

Malassis L., Ghersi G., *Introduzione all'economia agroalimentare*, Il Mulino, Bologna, 1995;

Mariotti S., *L'internazionalizzazione dei servizi in Italia: analisi degli investimenti diretti esteri*, in *Il commercio internazionale dei servizi e la posizione dell'Italia*, Ice, Roma 1999;

Mariotti S., Mutinelli M., *Piccole e medie imprese alla conquista del Mondo*, L'impresa, n. 2, 1998;

Mariotti S., *Nuove frontiere dell'Italia multinazionale*, L'impresa, n. 2, 2004;

Matteo Caroli G. *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata* Franco Angeli, Torino, 2000 Milano Finanza;

Megginson L.C., Mosley D.C, Pietri P.H. Jr., *Management - Concetti e applicazioni*, Franco Angeli, terza ed., Milano 1996;

Minguzzi A. - Passaro R., *Considerazioni metodologiche sui modelli di competitività internazionale delle imprese*, 2003, Idse, Milano (Studi Cnr);

- Minguzzi A. - Passaro R., *Cultura imprenditoriale e processi di internazionalizzazione, Sviluppo e organizzazione*, set.-ott. 1999;
- Mistri M., *Mercato internazionale e scelte esportative della minore impresa: il caso italiano, 2000*, Cedam, Padova;
- Mustilli M., Lancellotti F., Guidoni U. *Finanza Aziendale Internazionale per le PMI: I vantaggi dell'internazionalizzazione. Strategie e Strumenti*, Egea, Milano, 2003;
- Nanut V., *Le strategie di internazionalizzazione delle pmi*, in AA.VV., *Strategie e politiche aziendali*, 2000, Clueb
- Nardin G., *Percorsi di internazionalizzazione in un sistema di pmi, Piccola impresa, n. 1*, 1994
- NOMISMA, VIII Rapporto sull'agricoltura italiana, Prodotti tipici e sviluppo locale, Editrice Il sole 24 ore, Milano, 2001;
- Normann R. - Ramirez R., *Le strategie interattive d'impresa*, 1995, Etas;
- Ohmae K., *Il mondo senza confini*, 1991, Il Sole 24 Ore, Milano;
- Onida F. (a cura di), *Processi di mondializzazione e trasformazioni dell'economia*, III rapporto Cespri, Milano 1989
- Pasini P., *Decidere il decentramento dei sistemi informativi aziendali*, Economia e Management, n. 3, 1996;
- Passaro R., *Competenze manageriali e fattori di competitività internazionale della piccola impresa*, 1996, Studi Cnr, Napoli;
- Passaro R., *Cultura imprenditoriale apprendimento relazionale e competitività delle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*, *Piccola impresa*, n. 1, 1994;
- Pellicelli G., *Economia e direzione delle imprese*, 1995, Giappichelli;
- Pellicelli G., *Il marketing internazionale: mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano, 1999;
- Pellicelli G., *L'impresa multinazionale*, 1988, Giappichelli, Torino;
- Pepe C., *Lo sviluppo internazionale della PMI*, 1984, Franco Angeli;
- Pepe C., *Pmi, integrazione europea e cooperazione*, *Sinergie*, n. 32, 1993;
- Pieri R., Venturini L., *Strategie e competitività nel sistema agroalimentare, il caso italiano*, Franco Angeli, Milano, 2004;
- Podestà S. - Golfetto F., *Per un programma di revisione dell'analisi competitiva*, *Finanza marketing e produzione*, n. 1, 1997;
- politica industriale*, n.52, 1996;
- Porter M., *What is strategy?*, *Harvard business review*, nov-dec 1996;
- Porter M.E., *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, 1991, Arnoldo Mondadori Editore, Milano
- Porter M.E., *La competizione nei settori globali*, in *Competizione globale*, a cura dello stesso Autore, Isedi 1987;

- Preti P., *L'organizzazione della piccola impresa*, 1991, Egea, Milano;
- Rava L., *Gli aspetti strategici dell'internazionalizzazione delle pmi: un'indagine empirica*, *Piccola impresa*, n. 3, 1996;
- Rullani E. - Vaccà S., *Oltre il modello classico di impresa multinazionale*, *Finanza, marketing e produzione*, 1983;
- Rullani E., *Oltre la globalizzazione, presentazione all'edizione italiana de Il senso della globalizzazione*, a cura di K. Ohmae, Etas Libri, Milano, 1998;
- Sciarelli S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2005;
- Scott W.G., *L'internazionalizzazione dell'impresa minore*, 1983, Mediocredito Lombardo Milano;
- Sicca L., *L'internazionalizzazione delle imprese: 11 casi italiani*, 1994;
- Silvestrelli S. - Gregori G.L., *Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico per promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità*, *Piccola impresa*, n. 2, 1994;
- SMEA , *Annuario del Latte*, Franco Angeli, Milano, 2000;
- Soda G., *Strategie organizzative d'internazionalizzazione e intervento pubblico*, *Sviluppo e organizzazione*, n. 145, 1994;
- Stampacchia P., *Caratteristiche innovative dei processi di globalizzazione*, 1993, in Atti del convegno di Trieste 24-25 settembre 1992, Clueb, Bologna;
- Stampacchia P., *Economia e gestione delle imprese industriali internazionali*, 1984, Cedam, Padova;
- Takeuchi H. - Porter M.E., *I tre ruoli del marketing internazionale*, in *Competizione globale*, a cura di M.E. Porter, Isedi, 1987;
- Turati C., *Economia e organizzazione della joint venture*, 1990, Egea, Milano;
- Turnbull P.W., *La teoria degli stadi di internazionalizzazione: rilievi critici e verifiche empiriche*, in R. Varaldo – P.J. Rosson, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli 1992;
- Valdani E. - Adams P., *Marketing globale*, 1998, Egea, Milano;
- Valdani E., *Marketing Globale. La gestione strategica nei mercati senza confini*, Egea, Milano, 2000;
- Valdani E., *Marketing strategico*, 1995, Etas;
- Valdani E., *Un'impresa proattiva virtuale ed eterarchica*, *Economia e management*, n. 2, 1994;
- Varaldo R. - Rosson J., *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, 1992, Giappichelli, Torino;
- Varaldo R., *Competizione globale e marketing internazionale*, *L'impresa*, n. 2, 1987;
- Varaldo R., *Strategie e forme esportative delle pmi italiane*, in R. Varaldo- P.J. Rosson, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli Torino 1992;
- Vicari S., *Nuove dimensioni della concorrenza*, 1989, Egea;

Vieri S., *La politica agricola comune: dal Trattato di Roma alla riforma Mac Sharry*, Edagricole, Bologna, 1994;

Zanderighi L., *Pmi e sviluppo commerciale*, 1990, Egea;

Zucchella A. - Maccarini M., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè, 1999;

Zucchi G., *Il significato economico della tipicità*, in *Economia agroalimentare*, Anno V, n. 3, SIEA, Franco Angeli, Milano, 2000;

#### **SITI INTERNET**

[http://europa.eu.int/comm/agriculture/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/index_it.htm);

<http://www.coldiretti.it>;

<http://www.inea.it>;

<http://www.ismea.it>;

<http://www.istat.it>;

<http://www.mozzarella.org>;

<http://www.mozzarelladop.it>;

<http://www.nomisma.it>;

<http://www.politicheagricole.it>;

<http://www.prodottitipici.com>;

[www.finanzaediritto.it](http://www.finanzaediritto.it);

[www.uninettuno.it](http://www.uninettuno.it);

[www.reingex.com](http://www.reingex.com);

[www.simest.it](http://www.simest.it);

[www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya).