

CRESCERE NEI SETTORI MATURI

Spunti da tre medie imprese dell'alimentare italiano



Angela Amodio

People Development Specialist –
Project Leader Training, HR &
Organization Prysmian Group.
È stata Assistant Professor
dell'Area Strategia e
Imprenditorialità della SDA
Bocconi.
angela@amodioprysmiangroup.com



Massimiliano Bruni

è professore associato
di Economia Aziendale
all'Università IULM e Professor
Area Strategia e
Imprenditorialità – Head del
Knowledge Center in Food &
Beverage della SDA Bocconi.
massimiliano.bruni@sdbocconi.it



Federico Visconti

è professore ordinario di
Economia Aziendale presso
l'Università della Valle d'Aosta e
professor dell'Area Strategia e
Imprenditorialità - Head del
Knowledge Center in Small &
Medium Enterprises della SDA
Bocconi.
federico.visconti@sdbocconi.it

Nonostante siano in molti a ritenere che crescere con successo nei settori maturi sia difficile, questo articolo si concentra sui casi di tre medie imprese alimentari italiane che si sono distinte per aver conseguito performance di crescita e di redditività ben al di sopra della media dei rispettivi comparti. Lo hanno fatto attraverso la costruzione di un posizionamento chiaro, distintivo e coerente basato su: 1) dominio del segmento premium; 2) focalizzazione sul core business valorizzando la qualità del prodotto; 3) rinnovata immagine di marca. La loro strategia competitiva, inoltre, si è posta l'obiettivo di creare valore a valle della filiera, tanto per i clienti finali quanto per i partner commerciali. Riteniamo che questi elementi possano costituire solo uno dei possibili approcci a supporto di percorsi di successo nei settori maturi. Riconosciamo, al contempo, il ruolo chiave degli imprenditori e dei manager nella definizione di strategie alternative che permettano di superare le logiche dominanti all'interno di tali contesti.

GROWTH IN MATURE INDUSTRIES. INSIGHTS FROM THREE MEDIUM-SIZED ITALIAN FOOD COMPANIES

Despite the common view that it is difficult to grow in mature markets, we have collected case evidence of three medium-sized firms in the Italian food industry that show superior performance in terms of growth and profitability. These firms distinguish themselves by a clear, unique and coherent positioning based on three main elements: 1) strong base in the premium segment; 2) focus on the core business with high product quality; 3) effective brand renovation. Successful firms are able to choose their positioning in relation to final customers as well as trade partners. While we recognize that these three elements may represent just one potential way to create value in mature industries, we encourage entrepreneurs and managers to engage more actively in searching to escape the dominant logic of how to do business.

■ ■ ■ INTRODUZIONE

I settori cosiddetti maturi hanno un ruolo fondamentale nell'ambito delle economie del vecchio mondo e, complice la crisi economica globale, lo saranno sempre di più nel prossimo futuro. Si stima, infatti, che già oltre due terzi dei settori industriali dei paesi più sviluppati registrino performance di crescita modeste, a volte inesistenti, e spesso accompagnate da situazioni di evidente contrazione della domanda (Harrigan 1980; Alberti 2008).

Un gran numero di studiosi si è focalizzato sull'identificazione dei "sintomi" della maturità settoriale e, guardando alle imprese che operano in tali condizioni, ha riconosciuto la difficoltà di perseguire obiettivi di crescita e di redditività (Patton 1959). Molti altri contributi, invece, si sono occupati di individuare percorsi strategici che consentano anche a queste aziende di competere con successo.

Quest'ultimo filone di ricerca assume particolare rilevanza, ma mostra due limiti fondamentali:

1. il confronto tra coloro che promuovono comportamenti di tipo conservativo e coloro che, invece, incitano le imprese ad adottare scelte di tipo imprenditoriale è ancora ampiamente aperto;
2. gli studi si sono concentrati prevalentemente su imprese di grandi dimensioni oppure su *new ventures*.

Da una parte, quindi, non è stata ancora formulata un'indicazione univoca e condivisa per gli operatori che competono in questi settori e che intendono avviare percorsi di sviluppo. Dall'altra, poca attenzione è stata dedicata alla moltitudine di aziende piccole e medie¹, spesso con una lunga storia alle spalle e che costituiscono l'ossatura di tali contesti.

Questo articolo si pone l'obiettivo di dare un contributo in tal senso applicando la metodologia della *cross-case analysis* (Eisenhardt 1989) a tre medie imprese, con oltre cento anni di storia e operanti in un macro-settore maturo, ma cruciale per l'economia mondiale, europea e soprattutto italiana: l'alimentare. Giacinto Callipo Conserve Alimentari, Mutti e Pastificio Lucio Garofalo hanno dimostrato nel decennio 2001-2010 di saper realizzare performance di particolare valore, tanto sul piano della crescita quanto su quello della redditività.

Lo studio dei comportamenti che hanno consentito a queste aziende di costruire un posizionamento di successo permetterà di constatare che quanto suggerito dalla letteratura spesso non si adatta a questa categoria di imprese. Oltre alla dimensione e alla storia, che le rendono strutturalmente differenti dai casi prevalentemente analizzati, esse presentano caratteristiche proprie, legate alla governance, al modello di business e al legame tra quest'ultimo e il territorio di riferimento che determinano l'adozione di strategie altrettanto specifiche nel fronteggiare contesti competitivi complessi, quali sono i settori maturi.

L'articolo inizia con una rassegna dei principali studi sul tema e un approfondimento dei limiti sinora riscontrabili nei contributi presi in esame. A valle di questa prima parte e dopo aver verificato le condizioni di maturità caratterizzanti il macro-settore alimentare, si presentano i tre casi e i risultati della *cross-case analysis*. Infine, si propongono le più significative implicazioni di questo studio soprattutto per i manager e gli imprenditori, che in questo, come in altri settori, si confrontano quotidianamente con le sfide manageriali che la crescita e la creazione di valore impongono.

¹ In questo articolo ci si avvale della classificazione proposta da Mediobanca (2010), in base alla quale sono "medie imprese" quelle con un fatturato compreso tra 13 e 260 milioni di euro.

■ ■ ■ COMPETERE NEI SETTORI MATURI

L'attuale crisi economica sta esercitando una grande influenza sull'industria manifatturiera globale, ridefinendone pesantemente gli equilibri e complicando l'ambiente competitivo e le regole del gioco. Uno dei cambiamenti più consistenti concerne la ridistribuzione delle quote di produzione. Tra il 2007 e il 2011, Cina, India e Indonesia hanno conquistato 8,7 punti percentuali e oggi rappresentano quasi il 30% del valore della produzione industriale a livello globale. La Cina occupa la prima posizione con il 21,7% (+7,7% rispetto al 2010) e l'India ha raggiunto il settimo posto nella stessa classifica, davanti a Italia, Francia, Regno Unito e dopo il Brasile, che ha guadagnato quattro posizioni. Tutti i paesi del mondo cosiddetto sviluppato mostrano un quadro poco roseo, che diviene decisamente preoccupante soprattutto per l'Europa. Nello stesso periodo, l'Italia è passata dal 4,5% al 3,3% in termini di quota della produzione industriale globale e occupa adesso l'ottava posizione, secondo il Centro Studi Confindustria (2012).

Questo scenario accende i riflettori su tutti quei comparti dell'economia che possono essere definiti maturi o in declino, su quanti già prima mostravano i tratti tipici di questa condizione e su quanti, invece, sono destinati ad assumerli proprio in ragione delle dinamiche in atto.

Porter (1985), partendo dai contributi di Rogers (1962) e Levitt (1965) sul ciclo di vita dei prodotti, è stato il primo a delineare un simile percorso evolutivo anche per i settori, descrivendo lo stadio della maturità come stabile e foriero dell'inevitabile, conseguente declino. Successivamente diversi autori si sono interrogati sui tratti caratterizzanti di tali contesti, identificando le principali criticità che le aziende operanti in settori maturi devono affrontare:

- ▶ il declino della domanda (Baden-Fuller 1989);
- ▶ la standardizzazione dell'offerta (Dickerson 1999);
- ▶ l'eccesso di capacità produttiva (Dickerson 1999);
- ▶ l'intensità della concorrenza (Klepper 1996);
- ▶ la contrazione delle esportazioni a favore delle importazioni (Grant 2002);
- ▶ il calo, anche qualitativo, della forza lavoro (Barba Navaretti 2000);
- ▶ la scarsa innovazione e l'appiattito dinamismo (Sciascia et al. 2009).

Non è dunque difficile riconoscere che sono maturi molti settori manifatturieri del nostro paese e che, per di più, lo sono quei comparti ancora oggi fondamentali per l'economia nazionale e che si è soliti raggruppare sotto l'etichetta del Made in Italy – come l'alimentare, il tessile-abbigliamento e l'arredamento. Per questa ragione, particolare interesse suscitano i contributi che, oltre a identificare le caratteristiche tipiche dei contesti competitivi che stanno vivendo la loro fase di maturità, hanno voluto indicare alle aziende che vi operano comportamenti strategici capaci di sfidare le condizioni ambientali e di condurre a performance di successo.

A questo filone di studi fa capo un primo gruppo di autori che sostengono comportamenti di tipo conservativo, ovvero orientati a un atteggiamento strategico ispirato alla cautela. Covin e Slevin (1990), per esempio, riconoscono che l'imprenditorialità è esclusiva dei settori che possono definirsi emergenti e comunque delle fasi iniziali dello sviluppo, poiché l'estrema intensità concorrenziale e l'eccessiva stabilità, tanto della domanda quanto della tecnologia, complicano la ricerca di nuove fonti di vantaggio

competitivo all'interno dei settori in fase di maturità (Low, Abrahamson 1997). Hamermesh e Silk (1979) suggeriscono alle imprese operanti in business stagnanti di concentrarsi sul medesimo segmento in cui già competono, attraverso l'identificazione, la creazione e la valorizzazione di opportunità di crescita, investimenti in qualità e innovazione di prodotto oppure azioni mirate al raggiungimento dell'efficienza, sia produttiva sia distributiva (Morrow et al. 2004). Segue il contributo di Harrigan e Porter (1983), secondo i quali le alternative strategiche in condizione di maturità o declino settoriale possono definirsi *end-game strategies* e, in quanto tali, fortemente caratterizzate da un atteggiamento conservativo. Lo stesso Harrigan nel 1988 supporta ulteriormente questa posizione, riferendosi al *contingency model*. Inoltre, più recentemente, la focalizzazione strategica sulle nicchie (Parrish et al. 2006) e l'adozione di processi strategici di tipo adattivo (Verreynne, Meyer 2010) sono state viste come due opzioni valide per perseguire il successo nei settori maturi.

A queste posizioni si affianca, e talvolta si contrappone, un secondo meno numeroso gruppo di studiosi, i quali suggeriscono l'adozione di comportamenti orientati all'innovazione e all'imprenditorialità. In tal senso, una prima analisi è stata condotta da Stopford e Baden-Fuller nel 1994. Partendo da casi di imprese quali Edwards, Richardson, Weir, Hotpoint, Wolsey, Scott e Merloni Elettrodomestici, i due autori maturano la consapevolezza dell'esistenza di una complessa strategia di tipo imprenditoriale, implementata a livello aziendale, alla base della conquista della posizione di leader, di un più generale ringiovanimento dell'intero ambiente competitivo e di un vero e proprio cambiamento del paradigma competitivo. Le conclusioni cui giungono sono ulteriormente approfondite da Grant (1998), il quale sostiene che la maturità è più uno stato mentale che una condizione settoriale e che l'innovazione strategica rimane la base del vantaggio competitivo anche dove il potenziale per raggiungerlo e mantenerlo sembra limitato. Cassia, Fattore e Paleari (2006) hanno approfondito i casi Gillette, Ryanair, Starbucks, Swatch, Toyota e Wal-Mart, aziende definite "gazze", in quanto capaci di avviare un percorso di crescita eccezionale rispetto ai settori di riferimento. Simili osservazioni sono state condotte anche analizzando il caso Geox (Camuffo et al. 2004) così come altre imprese operanti nel tessile italiano (Alberti 2008; Alberti et al. 2008). Inoltre, fa capo a questo filone il contributo di Simon (2009) che, attraverso l'identificazione degli "hidden champions of the 21st century", ha voluto mettere in luce l'esistenza di aziende capaci di crescere anche in contesti poco favorevoli.

La maturità è forse più uno stato mentale che una condizione settoriale. Dunque l'innovazione strategica continua a essere alla base del vantaggio competitivo

■ ■ ■ UN DIBATTITO ANCORA APERTO

Nel dibattito tra i due gruppi di autori sta il primo importante limite della letteratura sul tema. Le imprese che operano in condizioni di maturità settoriale, ma che sono comunque motivate a intraprendere un percorso di sviluppo, non possono riferirsi a un'indicazione unica e condivisa. Inoltre, come emerso soprattutto dalla presentazio-

ne dei contributi di quanti si sono avvalsi dei metodi della *within-* e della *cross-case analysis*, gran parte degli studi hanno avuto per oggetto aziende di grandi dimensioni (Stopford, Baden-Fuller, 1994; Cassia et al. 2006) o *new ventures* (Covin, Slevin 1990), lasciando ben poco spazio alle imprese piccole e medie (Alberti 2008; Alberti et al. 2008; Sciascia et al. 2009).

In tal senso, la *cross-case analysis* di Giacinto Callipo Conserve Alimentari, Mutti e Pastificio Lucio Garofalo permette di identificare i comportamenti strategici che possono consentire ad aziende di medie dimensioni e spesso con una storia pluridecennale di competere con successo in settori maturi. Le ricerche sinora condotte non hanno dato risposta a questa domanda perché tali imprese:

- ▶ da un lato, trovano difficoltà nell'essere esclusivamente conservative, in quanto, proprio in virtù della loro dimensione, risultano più inclini a comportamenti di tipo imprenditoriale. Dall'altro, operando in business tradizionali, non riescono a optare per un orientamento strategico ispirato a innovazioni di carattere radicale che non tengano conto delle leve storiche del loro vantaggio competitivo;
- ▶ diversamente dai concorrenti di più grandi dimensioni e dalle *new ventures*, tendono a sottrarsi a meccanismi di consolidamento e hanno l'esigenza di costruire un iter di crescita che non si basi sulla competizione su larga scala.

Le tre imprese oggetto dello studio hanno dimostrato di saper mettere a punto un percorso di crescita profittevole che, in contrasto con quanto generalmente condiviso rispetto alle scelte strategiche adottabili all'interno dei settori maturi, ha evitato la trappola della commoditizzazione e ha preso le mosse dalla differenziazione della propria offerta. Queste aziende hanno combinato la valorizzazione delle rispettive fonti del vantaggio competitivo, quali la cultura e la conoscenza insite nei processi di produzione più tradizionali, con l'esplorazione delle opportunità offerte dall'ambiente interno ed esterno all'impresa stessa. In tal senso, hanno ripensato il proprio modello di business, ma nel rispetto dei punti di forza della propria impostazione strategica.

Per certi aspetti, tali percorsi sembrerebbero avvalorare le critiche sinora avanzate alla storica matrice elaborata dal Boston Consulting Group, in base alla quale i business contraddistinti da scarse performance di crescita e competitive, i cosiddetti *dogs*, debbano essere necessariamente oggetto di scelte di disinvestimento o di liquidazione (Christensen et al. 1982; Hambrick, MacMillan 1982; Hambrick et al. 1982; Morrison, Wesley 1991; Venzin 2009). Sebbene lo studio oggetto di questo articolo prenda in considerazione imprese di medie dimensioni e non aree di attività nell'ambito di aziende multibusiness, è nostra opinione che anche per questi ci sia spazio per una graduale ma consistente costruzione di valore.

METODOLOGIA

Tra i settori maturi che contraddistinguono il tessuto economico italiano, si è deciso di confinare la *cross-case analysis* al comparto della produzione di cibi². Sono escluse le imprese che operano nella produzione di bevande come anche tutti gli operatori impegnati, a monte, nella preparazione di materie prime alimentari e, a valle, nel consumo e nella distribuzione dei prodotti finiti.

La scelta di focalizzare l'analisi su questo macro-settore è legata al ruolo chiave che esso riveste per l'economia, soprattutto italiana: secondo le ultime statistiche ISTAT, il con-

2. Secondo la classificazione europea NACE, coincide con la Divisione n. 10 - *Manufacture of food products*, ovvero si riferisce al settore di attività n. 10 - *Industrie Alimentari* nell'ambito della classificazione dell'ISTAT nota come ATECO.

TABELLA 1 LA MATURITÀ DEL SETTORE ALIMENTARE ITALIANO

Il numero delle imprese è in significativa diminuzione	⇒	-36,3% nel 2001 rispetto al 1991
Il numero degli addetti è in significativa diminuzione	⇒	-21,4% nel 2001 rispetto al 1991
I tassi di crescita della produzione sono stabili e talvolta in discesa	⇒	2,2% è il tasso medio di crescita della produzione venduta nel periodo 2001-2009
I livelli di redditività delle vendite (ROS) per le imprese che operano nella produzione di prodotti alimentari e soprattutto delle PMI sono in calo	⇒	Dall'8,0% (2006) al 7,9% (2010) per le medie imprese e dall'8,4% (2006) al 2,5% (2010) per le piccole imprese
La tecnologia è sostanzialmente matura e gli investimenti in ricerca e sviluppo non sono particolarmente consistenti	⇒	3,6% è il tasso medio di crescita degli investimenti in R&D contro una media del 5,1%, nel periodo 1998-2009
L'intensità concorrenziale è elevata e il settore è frammentato	⇒	L'88% delle imprese impiega meno di 10 dipendenti (2009)

FONTI: ISTAT E ISMEA

tributo delle imprese di produzione di cibi al fatturato totale dell'industria manifatturiera del nostro paese è pari al 12,4% (2009). Al contempo, esso si presta a essere oggetto del nostro studio in quanto:

- ▶ presenta gran parte dei tratti tipici dei settori maturi (tabella 1);
- ▶ è dominato dalla presenza di operatori di piccole e medie dimensioni – basti pensare che l'88% delle aziende del comparto impiega massimo 9 dipendenti (Fonte: ISTAT) – contraddistinti in gran parte da una lunga storia d'impresa e da un consolidato patrimonio di cultura e tradizione di prodotti e processi.

Esso rientra a pieno titolo nell'ambito delle attività produttrici di beni di largo consumo, ovvero in quell'insieme di comparti i cui output sono venduti prevalentemente attraverso il canale della distribuzione moderna. Secondo Pellegrini e Massara (2011), tali settori stanno attraversando una fase di intenso cambiamento, dovuto, da una parte, all'accelerazione dei processi di globalizzazione e, dall'altra, a una sostanziale ridefinizione delle relazioni all'interno della filiera, a tutto vantaggio dei soggetti operanti nella distribuzione stessa. A queste criticità si affianca poi l'affermarsi di un consumatore diverso dal passato, per le sue caratteristiche socio-demografiche ma anche per il suo crescente interesse verso i temi della qualità e della sicurezza, che impongono alle aziende ingenti sforzi orientati alla ricerca e all'innovazione.

All'interno del macro-settore identificato, i tre casi selezionati (Yin 1989) presentano

TABELLA 2 | I CASI DI STUDIO: LE CARATTERISTICHE STRUTTURALI

	COMPARTO DI ATTIVITÀ	ANNO DI FONDAZIONE	RICAVI 2001 (MLN €)	RICAVI 2010 (MLN €)	MERCATO ITALIANO SU TOTALE RICAVI 2010 (%)
Giacinto Callipo Conserve Alimentari	Lavorazione e conservazione di tonno	1913	24,4	37,4	82
Mutti	Lavorazione e conservazione di pomodoro	1899	36,0	128,4	70
Pastificio Lucio Garofalo	Produzione di pasta secca	1789	28,9	95,4	40

FONTE: DATI AZIENDALI E AIDA BUREAU VAN DIJK

caratteristiche strutturali in linea tanto con la metodologia quanto con gli obiettivi dello studio. Giacinto Callipo Conserve Alimentari, Mutti e Pastificio Lucio Garofalo sono tre imprese qualificabili come medie per l'intero periodo di osservazione (2001-10), con oltre cento anni di storia e i cui prodotti sono spesso associati al cosiddetto Made in Italy (tabella 2). Inoltre, per tutte il mercato italiano risulta prevalente rispetto a eventuali altri mercati esteri di sbocco. Infine, se confrontate con le loro concorrenti dirette – ovvero con le altre medie imprese operanti nei rispettivi comparti di riferimento e di cui si dispone di tutti i bilanci per il periodo compreso tra il 2001 e il 2010 – emergono per aver realizzato performance di crescita e di redditività particolarmente positive nell'arco temporale osservato (tabella 3). Per tale ragione, rappresentano a pieno titolo casi di successo in un settore maturo.

Come si evince dalla tabella 3, la crescita, al pari della maggior parte degli studi su questo tema (Weinzimmer et al. 1998; Wiklund 1998), è misurata in termini di aumento del fatturato. Per quanto concerne la redditività, invece, la decisione di osservare l'evoluzione del ROA (*return on assets*) e del ROE (*return on equity*) è apparsa coerente con l'obiettivo di verificare la validità delle scelte strategiche, in quanto capacità di impattare tanto sulla redditività del capitale investito quanto su quella dei mezzi propri. Infine, tanto la crescita quanto la redditività sono state misurate per un periodo di tempo di dieci anni (dal 2001 al 2010), un arco temporale sostanzialmente più lungo rispetto ai più autorevoli contributi sul tema (Weinzimmer et al. 1998) e in grado di assicurare un quadro rappresentativo e non influenzato da fattori contingenti.

Si riportano di seguito i risultati dello studio, prima in termini di *within-case analysis*, ovvero presentazione di ciascun caso e del suo percorso di crescita nel decennio considerato, e poi attraverso la *cross-case analysis*. Quest'ultima è finalizzata a mettere a confronto le tre esperienze, con l'obiettivo ultimo di identificare le condizioni di carattere organizzativo, culturale e manageriale che possono supportare percorsi di crescita pro-

TABELLA 3 | I CASI DI STUDIO: LE PERFORMANCE DI CRESCITA E REDDITIVITÀ (2001-10)

	CRESCITA	REDDITIVITÀ	
	Δ FATTURATO 2001-10 (%)	ROA 2001-10* (%)	ROE 2001-10* (%)
Giacinto Callipo Conserve Alimentari	53,4	12,4	22,0
Comparto italiano della lavorazione e conservazione di tonno	28,2	4,0	4,7
Mutti	256,7	8,6	21,3
Comparto italiano della lavorazione e conservazione di pomodoro	64,7	4,7	4,1
Pastificio Lucio Garofalo	230,2	3,4	9,2
Comparto italiano della produzione di pasta secca	89,0	3,0	2,1

* CON RIFERIMENTO AI TRE CASI STUDIO, SI È CONSIDERATA LA MEDIA. RISPETTO AI COMPARTI SI È FATTO, INVECE, RIFERIMENTO ALLA MEDIANA.

Fonte: ELABORAZIONE ORIGINALE SU AIDA BUREAU VAN DIJK

fittevole per le medie imprese che operano in un settore maturo. Le indagini sono state condotte sia attraverso fonti primarie, quali interviste a soggetti chiave dell'organizzazione, sia fonti secondarie, di matrice aziendale oppure esterna.

CASI DI STUDIO

Caso 1: Giacinto Callipo Conserve Alimentari

Giacinto Callipo Conserve Alimentari opera nel business della lavorazione e conservazione di tonno. Con un unico stabilimento localizzato a Maierato, in Calabria, territorio specializzato nella pesca, macellazione e conservazione dei tonni, l'azienda ha da poco compiuto 100 anni. Nel 1913 fu Giacinto Callipo, bisnonno di Filippo Callipo, attuale presidente e proprietario dell'azienda, a dare avvio a un primo stabilimento a Pizzo Calabro. Lo spirito imprenditoriale e innovativo che ancora oggi caratterizza questa esperienza trova fin dal principio manifestazione dal momento che Giacinto Callipo è il primo in Calabria e uno dei primi in Italia a utilizzare il sistema delle "tonnare fisse" per la pesca del tonno rosso del Mediterraneo. Grazie a questa tecnica l'azienda diviene ben presto nota per la consistente produzione, sempre però ispirata da un'attenta e costante ricerca della qualità del prodotto finito.

Nel 1972, l'impresa passa a Filippo Callipo, il quale fin da subito si adopera per ampliare la presenza commerciale del marchio Callipo – oggi pari all'84% del fatturato totale dell'azienda – sul mercato nazionale. Grande impulso a questo progetto di sviluppo viene dato a partire dagli anni Novanta, quando il principale canale di distribuzione era

costituito dal dettaglio tradizionale e i prodotti venivano commercializzati solo in alcune aree del paese. La rete vendita viene, quindi, ampliata, passando da una struttura di 25 agenti plurimandatari, specializzati sul dettaglio tradizionale e operanti solo in determinate regioni, a un gruppo molto più consistente di agenti plurimandatari ma pluricanale, ovvero capaci di interagire anche con la grande distribuzione organizzata (GDO). In un periodo in cui lo scenario distributivo è in profondo mutamento, la scelta strategica alla base del rilancio del tonno Callipo è altamente innovativa. Essa comporta l'ingresso in un canale nuovo e dominato da logiche commerciali sostanzialmente differenti dal dettaglio tradizionale. Inoltre, si pone l'obiettivo di sfidare il leader di mercato posizionando a scaffale un prodotto premium, ovvero caratterizzato da uno standard qualitativo decisamente più alto rispetto alla media del settore.

Quest'ultimo intento diviene ancora più palese nel 1996, quando si avvia la lavorazione di filetti di tonno in vasetti di vetro, che, con significativi interventi sul ciclo produttivo e il supporto della rinnovata rete vendita, sono destinati a essere distribuiti anche nei canali moderni. Negli scaffali della GDO, quindi, Callipo emerge come un prodotto capace di coniugare la tradizione del tonno conservato fatto a mano e contraddistinto da lunghi periodi di stagionatura con le tecniche di produzione all'avanguardia, rispettose della materia prima e riconosciute da diverse certificazioni di qualità che l'azienda ha acquisito a partire dalla seconda metà degli anni Novanta (HACCP, ISO: 9002, ISO 9001: 2000, ISO 9001: 2008, la certificazione DNV, la "certificazione di affidabilità doganale" dall'Agenzia delle Dogane, gli standard BRC e IFS e la certificazione Kosher). Il posizionamento è supportato da un packaging altrettanto nuovo, rappresentato appunto dai vasetti di vetro, in grado di richiamare un consumatore più attento, permettendogli di sondare visivamente la qualità già prima dell'acquisto e giustificando, a quel punto, anche un prezzo di vendita più alto della media.

I risultati di questo nuovo percorso strategico cominciano a vedersi tra il 1998 e il 2003, principalmente in termini di crescita del fatturato. Oggi, per tutte le attività afferenti al marketing e alla comunicazione, l'azienda può contare su Callipo Servizi, un ramo d'attività che si occupa in maniera esclusiva delle azioni di marketing strategico e operativo e che supporta considerevolmente il piano di crescita intrapreso.

Giacinto Callipo Conserve Alimentari detiene una quota del 3% del mercato italiano di tonno conservato. Questo stesso dato, però, raggiunge il 16% se si considera il solo segmento premium (Fonte: Nielsen 2011). Lo stabilimento di Maierato opera con un tasso di utilizzo della capacità produttiva pari in media al 90% e processa circa 6.500 tonnellate di tonno l'anno, confezionate in 300.000 lattine e 35.000 vasetti di vetro. Il tonno rosso del Mediterraneo non è più disponibile come in passato, ma l'azienda si contraddistingue comunque per un'attenta selezione della materia prima e solo il 50% dei tonni destinati alla linea Callipo in vasetti di vetro viene effettivamente macellato. Le referenze sono in totale 180, commercializzate sotto quattro differenti marchi: Callipo, Mister Ton, Mister Tonnello e Rosa dei Venti. La rete vendita si compone di 80 agenti e il 58% del fatturato viene realizzato attraverso la GDO.

Caso 2: Mutti

Nel settore italiano della lavorazione e conservazione del pomodoro Mutti si pone come uno dei player storici, contraddistinto da differenti metodi di produzione e da diverse linee di prodotto, tutte commercializzate sotto lo stesso brand Mutti. Francesco Mutti,

amministratore delegato dal 1994, è a capo di un'azienda fondata nel 1850 da Giovanni Mutti, che scelse il cuore della cosiddetta *Italian Food Valley*, ovvero la zona di Parma, per avviare la sua attività. Appartenente a una famiglia di agricoltori, Giovanni Mutti fece leva sulla sua attitudine imprenditoriale, dando impulso, quindici anni prima della moderna agronomia, alla tecnica delle coltivazioni periodiche – ovvero far ruotare diverse tipologie di coltivazioni sullo stesso suolo in modo da mantenerne e migliorarne la fertilità e la resa.

Questa intuizione consente alla neonata Fratelli Mutti di affermarsi e già dai primi decenni del Novecento di distinguersi dalla moltitudine di piccoli e medi operatori di settore con un prodotto caratterizzato da un'identità di marchio e un'elevata attenzione alla qualità. Una vera svolta nella storia dell'azienda si ha nel 1951, quando viene lanciato sul mercato un packaging unico e innovativo disegnato da Ugo Mutti: il tubetto in latta contenente il concentrato di pomodoro. Particolarmente insolito per questo prodotto, ma ben presto apprezzato per la sua praticità, esso dà origine a una linea di produzione ancora oggi cruciale per l'azienda – Mutti vanta, infatti, una quota di mercato pari al 47,1% in questo segmento (Fonte: IRI 2011). Il lancio del concentrato in tubetto contribuisce ad affermare ulteriormente il brand e a rivestirlo di particolari significati legati soprattutto alla spinta innovativa e all'orientamento alla qualità.

Questi stessi valori divengono la base del modello di business di Mutti e sono ulteriormente valorizzati da Francesco Mutti, il quale, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, si fa portatore di un vero e proprio processo di ridefinizione del percorso strategico finalizzato alla crescita dell'azienda. In un momento storico di forte pressione sui prezzi di vendita, di abbassamento dei margini per i produttori e di declino dell'identità delle marche, Francesco Mutti decide di focalizzare tutti gli sforzi dell'azienda su un prodotto dotato di uno standard qualitativo senza compromessi e, per questo, anche contraddistinto da un elevato posizionamento di prezzo. Il mercato italiano appare sostanzialmente maturo e il pomodoro una *commodity*. In questo scenario Mutti punta a far leva sulla naturale propensione del consumatore italiano verso la qualità e sulla sua cultura e conoscenza di un prodotto chiave della dieta mediterranea.

Tuttavia, la costruzione di un tale posizionamento strategico intorno a un prodotto finito tanto legato alla terra e alla qualità della materia prima deve passare attraverso un'attenta gestione delle fasi poste a monte della filiera produttiva, delle tecnologie e della funzione R&S. In tal senso, l'azienda inizia a lavorare per instaurare un rapporto di estrema fiducia con i fornitori di pomodoro. Pagando un prezzo superiore rispetto alla media e introducendo una serie di premi e incentivi, tra i quali spicca la competizione Pomodorino D'Oro, Mutti riesce a costruire una solida rete di agricoltori. Essa si compone oggi di 220 realtà, localizzate in media entro un raggio di 130 km di distanza dallo stabilimento: condizione che permette di rispettare quella che in azienda viene definita "legge della freschezza". Esse riforniscono Mutti di circa 120.000 tonnellate l'anno di pomodoro fresco, su cui vengono costantemente effettuati attenti controlli a campione. Il forte orientamento alla qualità si è tradotto, inoltre, nell'ac-

Nessun compromesso sulla qualità. È questa una delle parole d'ordine sui mercati maturi

quisizione di diverse certificazioni e nell'avvio di numerose collaborazioni con università e istituti di ricerca per consolidare un filone di studi focalizzato proprio sul pomodoro fresco. Il nuovo percorso strategico intrapreso ha determinato importanti interventi sulla struttura organizzativa, per cui, accanto ad alcune figure storiche dell'azienda, si sono assunte nuove risorse capaci di portare competenze e abilità prima poco presenti.

Oggi Mutti è uno dei brand di conserve di pomodoro più conosciuti in Italia. Si è citata la quota di mercato nel segmento dei concentrati di pomodoro (47,1%), la quale risulta particolarmente elevata anche nel segmento polpe (28,8%) e nel comparto passate (16,2%) (Fonte: IRI 2011). Le referenze Mutti sono in totale 27. Il processo di lavorazione si concentra nello stabilimento di Montechiarugolo, il quale lavora circa 160 giorni l'anno e si estende su una superficie di 180.000 metri quadrati. In termini di distribuzione, il mercato italiano è ancora determinante per l'azienda, così come il canale GDO, dove si realizza l'80% del fatturato.

Caso 3: Pastificio Lucio Garofalo

Le origini di Pastificio Garofalo sono strettamente connesse alla cittadina in cui ancora oggi si concentra la produzione: Gragnano, in Campania. Grazie alla localizzazione geografica, Gragnano è storicamente riconosciuta come patria della pasta secca, perché trovandosi tra i monti Lattari e la riviera di Sorrento può beneficiare di un microclima ventoso, ma al contempo secco e temperato, che in passato la rendeva luogo ideale per l'essiccazione all'aperto. Nell'Ottocento, il 70% della popolazione locale era impiegato nella produzione di pasta secca, percentuale che aveva fatto di Gragnano la "Città dei Maccheroni", come a metà del secolo la definì re Ferdinando di Borbone. In questo contesto, nel 1789 Michele Garofalo aveva fondato il primo pastificio di famiglia, subito riconosciuto come una delle realtà imprenditoriali più importanti di Gragnano e protagonista di un costante percorso di sviluppo ispirato alla qualità.

Nel 1960 la pasta Garofalo abbandona il territorio nazionale e comincia a essere commercializzata esclusivamente sui mercati esteri. Lucio Garofalo, a quel tempo a capo dell'azienda, intuisce che la rete vendita che sino a quel momento ha gestito il detta-

glio tradizionale non poteva relazionarsi con la grande distribuzione moderna che andava delineandosi proprio in quegli anni. Lo sviluppo all'estero viene visto, quindi, come l'unica alternativa possibile. Massimo Menna fa il suo ingresso in azienda negli anni Cinquanta, acquisendo il 50% delle azioni, divenendo poi unico proprietario nel 1997. A cavallo degli anni Novanta e Duemila decide quindi di ripensare total-

mente la strategia del pastificio. Vuole dare impulso a un rilancio del marchio Garofalo sul mercato nazionale, dove intravede un'opportunità di ingresso nel segmento premium. Il comparto sta già attraversando la sua fase di maturità e risulta popolato di innumerevoli produttori di diverse dimensioni, tra cui lo storico leader di settore. La strategia ipotizzata implica, quindi, azioni di marketing innovative atte a fare di Garofalo il nuovo premium brand sugli scaffali della GDO. Questo obiettivo viene perseguito soprat-

***Per diventare un brand premium
in settori densamente popolati
è indispensabile mettere a punto
strategie di marketing innovative***

tutto lavorando sul packaging, ovvero progettando una confezione che trasferisca immediatamente al consumatore l'idea di un prodotto dotato di un'essenza e di un'immagine distintive, ma che, in quanto portatore della stessa idea di qualità che è parte della tradizione dell'azienda e della città di Gagnano, sia anche in grado di attrarre un consumatore attento e responsabile. Per questo motivo, la confezione della nuova linea Signature è completamente trasparente, contraddistinta da una prevalenza del colore nero e dalla presenza di una conchiglia rossa sulla firma Garofalo.

L'insieme di questi elementi dà vita a un prodotto elegante, personalizzato, ma anche caldo e luminoso. La linea viene lanciata in Italia nel 2002 con un posizionamento di prezzo a scaffale inferiore del 5% rispetto all'allora leader del segmento premium. Così facendo, anche il target medio dei consumatori può mostrare preferenza verso questo prodotto nuovo e, complice un'intensa campagna promozionale e un'altrettanto attiva comunicazione a mezzo stampa e cartellonistica, il brand comincia a farsi strada nel panorama nazionale.

Nel 2005 Signature è distribuita solo sul 5% del territorio italiano, ma ha già raggiunto una quota di mercato pari al 2%, mostrando, quindi, un elevato potenziale di crescita. Da allora l'impresa si è sforzata di definire, anche e soprattutto agli occhi del consumatore, il posizionamento strategico e l'identità di prodotto, con il fine ultimo di consolidare la fedeltà alla marca dei clienti. Basti pensare all'iniziativa di product placement "Garofalo firma il cinema", la produzione di cortometraggi, o ancora il lancio del food blog www.gentedelfud.it.

La struttura organizzativa ha subito pesanti mutamenti legati, in generale, a un aumento dell'organico e, più in particolare, allo sviluppo della funzione marketing per l'ingresso e lo sviluppo del brand sul mercato nazionale. L'azienda ha sostenuto ingenti investimenti anche sul piano della qualità e della sicurezza, dotandosi di una linea manageriale dedicata e acquisendo diverse certificazioni (standard BRC e IFS, ISO 14001: 2004, ISO 9001: 2008, SA2008 e la certificazione per le produzioni organiche). In termini di materia prima, il Pastificio Lucio Garofalo si serve della migliore semola disponibile e la trafilatura viene eseguita esclusivamente a bronzo, conferendo al prodotto finito maggior porosità, migliorandone la qualità e la proprietà di combinarsi con diverse tipologie di ingredienti.

La quota di mercato nel segmento italiano della pasta secca è pari al 4,3%. Rispetto al 2002 la produzione è aumentata del 35%, attestandosi intorno a 396 tonnellate di pasta al giorno. Le linee di prodotto sono quattro, comprendenti 76 formati di pasta secca e distribuite soprattutto sul canale della distribuzione moderna. Il mercato italiano si attesta intorno al 40%, in quanto la linea Signature è presente in ben 66 paesi esteri.

■ ■ ■ CONDIZIONI DI SUCCESSO

I casi presentati confermano quanto già riconosciuto dalla letteratura sul tema, ovvero che, anche in condizioni di maturità settoriale, è possibile avviare percorsi di crescita e che a questi può accompagnarsi un miglioramento delle performance sul piano reddituale. Allo stesso tempo, però, tali esperienze smentiscono alcune posizioni, ovvero:

- ▶ per le imprese che competono in settori maturi, di medie dimensioni e con una lunga storia alle spalle la sfida della crescita profittevole non presuppone l'assunzione di un comportamento strategico puramente conservativo, né di un atteggiamento

esclusivamente ispirato all'imprenditorialità. Per queste tre aziende il percorso di successo si è concretizzato attraverso un bilanciamento tra questi due orientamenti, tra il rispetto della tradizione e la spinta all'innovazione;

- l'approccio appena descritto distingue queste e le imprese pari a quelle considerate dai casi di successo rappresentati dai *large players* o dalle *new ventures*. I primi, infatti, fronteggiano la maturità essendo spesso promotori di azioni di consolidamento e puntando sull'effetto scala; le seconde sono naturalmente impossibilitate a far leva su un vantaggio competitivo preesistente e sono tutte orientate all'innovazione. Giacinto Callipo Conserve Alimentari, Mutti e Pastificio Lucio Garofalo hanno optato per la differenziazione della propria offerta, sia pure in contesti appiattiti dalle dinamiche tipiche dei *commodity market*.

Queste due evidenze sono tra loro strettamente legate e costituiscono la base su cui le tre aziende oggetto della *cross-case analysis* hanno ripensato il proprio modello di business, in termini di processi, prodotti e mercati. L'analisi comparata prende in considerazione queste dimensioni con lo scopo di presentare in maniera più specifica i tratti che le caratterizzano.

I processi

Dai casi emergono alcuni interessanti elementi concernenti le scelte adottate da queste imprese rispetto alle attività di acquisto della materia prima, di produzione e di distribuzione e consumo. Esse rivelano come le aziende si siano mosse tra la valorizzazione delle fonti del proprio vantaggio competitivo e la ricerca di nuove opportunità di sviluppo e come, attraverso questo comportamento strategico, siano riuscite a costruire un posizionamento distintivo e di successo in un contesto competitivo difficile. Le contraddistinguono:

1. il rispetto del rapporto con il territorio, la comunità e, quando possibile, i fornitori locali;
2. il mantenimento dei processi produttivi tradizionali e il loro miglioramento con l'acquisizione di certificazioni di qualità e di sicurezza;
3. l'investimento in tecnologia per il controllo dell'intera filiera, dalla selezione della materia prima sino alla distribuzione;
4. l'arricchimento dell'attività di ricerca e sviluppo per l'innovazione dei processi e dei prodotti;
5. il potenziamento delle funzioni marketing e vendite per una relazione più proficua tanto con il trade quanto con il cliente finale.

Il primo aspetto si è concretizzato attraverso l'instaurarsi di un inscindibile legame tra le aziende e l'immediato ambiente esterno. Le tre imprese considerate non hanno mai mutato la loro sede originaria, dove hanno anche deciso di mantenere e concentrare la produzione. In tal senso, hanno potuto dotarsi di un patrimonio di risorse e competenze uniche che sono alla base del loro vantaggio competitivo. A solo titolo di esempio, il fatto che la sede di Giacinto Callipo Conserve Alimentari sia ancora in Calabria, a Mairato, ha permesso di contare su risorse umane esperte nella lavorazione manuale del tonno; Mutti, da sempre nel parmense, ha nel tempo costruito una rete di fornitori locali di fiducia, distanti non più di 120 km dallo stabilimento, grazie ai quali riesce a os-

servare la “legge della freschezza”; Pastificio Lucio Garofalo ha potuto far leva sulla notorietà della città di Gragnano, dov'è tuttora concentrata la produzione, per la costruzione di un'immagine di valore agli occhi del consumatore.

Anche grazie a questa precisa scelta di localizzazione, le tre esperienze si caratterizzano per una solida conoscenza legata alla lavorazione dei loro prodotti. Il percorso di crescita di tali imprese non ha trascurato né tentato di cambiare tali condizioni di partenza, anzi da queste ha preso le mosse. In un momento di evoluzione per l'intero settore, rappresentato soprattutto dall'avvento della GDO, la decisione di proporre proprio

su questo canale la tipicità delle produzioni locali ha offerto un'ottima occasione di sviluppo. Tuttavia, è altrettanto utile notare che tanto la proprietà quanto il management di queste aziende hanno saputo bilanciare questo forte orientamento alla storia e alla tradizione con una spiccata attenzione alle tendenze in atto. Il moderno consumatore di prodotti alimentari – anche colui che li acquista nei punti vendita

della grande distribuzione – è molto più informato che in passato e mostra maggiore sensibilità verso i temi della qualità e sicurezza alimentare. La scelta di acquisire un ampio ventaglio di certificazioni atte a garantire l'affidabilità dei processi di produzione ha consentito di adeguare la struttura ai più avanzati standard e di attrarre, così, anche il cliente più accorto.

Conseguentemente esse hanno anche investito in innovazione tecnologica, soprattutto per il controllo della filiera, dalla selezione della materia prima sino alla produzione. Tale orientamento ha assunto un ruolo chiave nel processo di crescita poiché ha agito su due fronti. In primo luogo, ha permesso di fare della qualità del prodotto finito l'elemento cardine del riposizionamento delle aziende sul mercato domestico. In secondo luogo, ha efficacemente supportato il processo di sviluppo, assicurando un aumento della capacità produttiva e un incremento della produttività.

Una simile spinta all'innovazione ha trovato espressione anche nella scelta di intensificare l'attività di ricerca e sviluppo. Questa attitudine emerge in maniera interessante in un comparto che vede negli scarsi investimenti in ricerca di prodotto uno dei principali segnali della sua maturità. Inoltre, per i tre casi descritti, essa si è avvalsa della capacità, tanto della proprietà quanto del management, di individuare le aree maggiormente meritevoli di tali azioni. Francesco Mutti, per esempio, ha compreso l'importanza di una maggiore conoscenza della materia prima per saperla selezionare con attenzione, migliorare e rendere un'ottima base per un prodotto finito di qualità. Per questa ragione ha da tempo avviato delle collaborazioni con istituti di ricerca e università finalizzate allo studio del pomodoro fresco. Tenuto conto, invece, del ruolo che avrebbe avuto il packaging per il rilancio del marchio Garofalo nel panorama competitivo domestico, Massimo Menna e il suo team hanno deciso di impiegare ingenti risorse proprio nello studio di una confezione capace di supportare questa scelta.

Un ultimo elemento comune è dato dall'estrema attenzione riservata alla funzione marketing e vendite. Essa scaturisce sia dalla consapevolezza di dover competere in

Spinta all'innovazione significa investimenti in ricerca e sviluppo, anche per prodotti e settori che possono essere considerati maturi

un settore ad alta intensità concorrenziale sia dalla necessità di doversi confrontare con la GDO, un comparto che nell'ambito della filiera alimentare detta le regole del gioco e che negli anni Novanta ha iniziato ad assumere una posizione dominante. In relazione a quest'ultimo aspetto, le tre aziende hanno agito diversamente, assumendo nuove risorse e formando quelle preesistenti, come nel caso di Mutti o Pastificio Lucio Garofalo, oppure creando un ramo di attività dedito in modo esclusivo al marketing e alla comunicazione, come fatto da Giacinto Callipo Conserve Alimentari. Quest'ultimo caso mette anche in evidenza l'importanza di un ripensamento della rete vendita, adeguata al progetto di espansione sul mercato nazionale che era stato pianificato.

I prodotti

Oltre ad aver operato sui processi, i casi descritti mostrano l'importanza delle scelte rispetto al portafoglio prodotti. Lo studio delle direttrici lungo le quali si è sviluppato il percorso di crescita ha messo in evidenza l'importanza di questa componente del modello di business, come elemento intorno al quale l'intero processo di sviluppo sul mercato domestico è stato costruito e si è consolidato. Più in particolare, le tre aziende hanno agito per:

1. la focalizzazione sul business principale, puntando sulla qualità del prodotto finito, per il suo posizionamento sul segmento premium;
2. l'affermazione dell'identità di marca e la costruzione di una rafforzata architettura di brand.

Il primo punto è di sicuro interesse per le medie imprese che presentano le medesime caratteristiche strutturali dei casi analizzati. La GDO, da una parte, impone alle imprese che operano su scala ridotta condizioni economiche molto spesso difficilmente sostenibili, ma, dall'altra, è un canale dal quale gli stessi operatori non possono prescindere se intendono dare avvio a una fase

significativa di crescita. Da questa evidenza è scaturita la decisione delle tre aziende analizzate di penetrarlo, ma concentrandosi sui propri punti di forza, sul *core business*. Per tutti e tre i casi, infatti, la crescita ha preso avvio dalla rivalutazione di un prodotto qualitativamente superiore e da un posizionamento di prezzo differenziante. Essi hanno volutamente assegnato ai loro

Focalizzazione sul business principale, affermazione della brand image e costruzione di una rafforzata architettura di marca

prodotti un *premium price*, che consentisse di sostenere e sottolineare la loro distintività dinanzi ai rispettivi leader di settore e alla moltitudine dei marchi presenti sugli scaffali della grande distribuzione. Tale scelta, indicativa anche delle azioni operate sui processi, è stata ulteriormente supportata da interventi innovativi sul *packaging*, atti a rendere i clienti consapevoli della qualità, potendola anche sondare visivamente prima dell'acquisto.

Per i casi considerati, la focalizzazione sul *core business* si è accompagnata a una rinnovata strategia di marca. La scelta di far coincidere il *core brand* con il cognome della famiglia fondatrice e attuale proprietaria di Giacinto Callipo Conserve Alimentari e Mutti sta ad esprimere i valori insiti nella storia e nella cultura dell'impresa.

I mercati

La riformulazione del modello di business che è alla base della crescita delle tre aziende ha coinvolto anche la dimensione dei mercati. I casi descritti si contraddistinguono tutti per specifiche scelte e azioni adottate sia rispetto agli attori della distribuzione sia nei confronti dell'acquirente e consumatore finale.

Il tratto maggiormente significativo è dato dalla concentrazione sul canale di vendita dominante nel mercato domestico – la grande distribuzione organizzata – puntando a uno specifico segmento di mercato sul quale costruire e sostenere la differenziazione del sistema di offerta. Il posizionamento premium rispetto ai rispettivi leader di mercato ha imposto, infatti, l'identificazione di un target contraddistinto da uno spiccato orientamento alla qualità dei cibi e da una naturale propensione alla territorialità e alla cultura alimentare.

Anche rispetto alla dimensione dei mercati, quindi, l'attitudine di Giacinto Callipo Conserve Alimentari, Mutti e Pastificio Lucio Garofalo è stata quella di trovare un equilibrio tra tradizione e innovazione. Hanno fatto leva sul consumatore più tradizionale – anche prima del Duemila, si rivolgevano a un target attento alla qualità – ma lo hanno intercettato su un canale diverso, nuovo, più competitivo, con un posizionamento ben chiaro e percepibile al consumatore stesso.

■ ■ ■ CONCLUSIONI

È opinione di molti, imprenditori, manager e studiosi di management, che nei settori maturi, ancor più quando le condizioni di mercato sono difficili, sia preferibile puntare a mantenere le proprie posizioni, difendendo i livelli di redditività raggiunti in passato e arroccandosi perlopiù su strategie di tipo conservativo.

È nostro convincimento, invece, che anche in questi contesti sia possibile ricercare opportunità di sviluppo ed è, quindi, di conforto constatare che un numero crescente di imprenditori e manager di imprese italiane di medie dimensioni si interrogano su come, sia pure in tali condizioni, si possano implementare strategie vincenti di crescita (Corbetta 2005).

Sovente la scelta è ricaduta sulla diversificazione, che comporta, però, l'ingresso in territori competitivi differenti e per i quali è necessario disporre di risorse e competenze (manageriali, operative e finanziarie) spesso non presenti in azienda. Per questa ragione, la via delle acquisizioni è stata frequentemente indicata come la soluzione più praticabile e rapidamente percorribile, soprattutto negli anni in cui l'accesso al credito e ai capitali terzi era meno difficoltoso. A ben vedere, questa strada, oltre che rischiosa, si è mostrata talvolta più difficile e impervia di quanto le prospettive di breve periodo sembravano indicare. E ciò in considerazione del fatto che le logiche competitive sono risultate così diverse da non consentire la replica delle strategie poste in essere nei settori di appartenenza.

Gli esempi analizzati nel nostro studio indicano con evidenza che esistono percorsi strategici alternativi ma ugualmente validi e forieri di soddisfazioni, sia sul piano economico che professionale. Da questo punto di vista, sono emersi alcuni aspetti che accomunano i casi di Giacinto Callipo Conserve Alimentari, Mutti e Pastificio Lucio Garofalo. Essi sono relativi tanto alla definizione dell'ambito di azione e di competizione quanto alle modalità attraverso le quali queste tre aziende hanno saputo raggiungere risultati di crescita profittevole assai superiori alla media dei rispettivi concorrenti. Ri-

teniamo che simili scelte possano rappresentare uno stimolo per quanti, anche in periodi complessi come quelli attuali, si stanno ponendo l'obiettivo della crescita. Richiamiamo, quindi, i comportamenti strategici in tal senso più significativi non con l'obiettivo di formulare un decalogo da seguire in maniera meccanicistica, quanto piuttosto per supportare imprenditori e manager nell'affrontare le sfide competitive del presente e del futuro.

Un aspetto degno di nota è dato dalla decisione di *focalizzare l'attenzione sui rispettivi core business*, cercando la crescita nei propri settori più che in nuovi comparti. Questa scelta, che potrebbe apparire conservativa, in realtà sottende una solida visione del futuro e una forte consapevolezza della propria capacità di identificare linee di sviluppo di medio-lungo termine non individuate dai più. Ne discendono due implicazioni di particolare significato:

- ▶ la scelta di caratterizzarsi per un *presidio del segmento premium*, da una parte, valorizzando le specificità dei propri territori di origine e l'eccellenza produttiva consolidata e, dall'altra, attraverso un rinnovato e costante controllo della filiera;
- ▶ la capacità di *resistere alla tentazione di un eccessivo ampliamento della gamma di prodotto*, potendo rafforzare l'immagine di specialisti anche quando nella propria categoria merceologica l'allargamento dell'offerta commerciale risulta una scelta comune alla gran parte degli operatori.

Le aziende esaminate hanno lavorato con cura sulla capacità di costruire e sostenere nel tempo un *chiaro posizionamento distintivo*, in termini sia di prodotto che di immagine. Sul piano del prodotto, hanno fatto leva sulla *qualità*, partendo dalle materie prime per proseguire con i processi produttivi e di confezionamento. In quest'ottica, hanno voluto richiamare le tradizioni e le specificità locali ma si sono anche adoperate per acquisire opportune certificazioni e riconoscimenti. Il tutto, inoltre, è avvenuto senza trascurare la capacità di soddisfare gusti e attese di consumatori e distributori moderni.

Analogamente, hanno scelto, seppure con inevitabili differenze nei contenuti, ma con coerenza e allineamento negli obiettivi di segnalazione delle rispettive diversità, di realizzare *iniziative di marketing abili nel diffondere l'immagine di aziende radicate nella tradizione di prodotto, ma moderne e innovative in termini di approccio ai mercati di riferimento*. Tali azioni hanno sinora avuto per oggetto tutti gli elementi di cui una buona strategia di mercato necessita: packaging nuovi e differenzianti, fasce di prezzo premium, comunicazione di valori della tradizione e del Made in Italy, insegne distributive.

Ancora, gli imprenditori presi in esame, convinti che anche all'interno dei settori maturi esistano segmenti di bisogni e di clienti con un potenziale di sviluppo, hanno ricercato e ricercano un ampliamento della base clienti, scegliendo di *puntare a quei target di consumatori in grado di garantire maggiori tassi di crescita nel medio-lungo periodo*. Essi sono sensibili sia alla qualità di prodotto che a un'immagine di tradizione e autenticità, in linea con i principali trend di mercato.

Anche l'*ampliamento geografico dei mercati serviti*, siano essi in Italia o all'estero, rappresenta una direttrice lungo la quale le tre aziende hanno costruito il proprio percorso di crescita. In tal senso, un ruolo cruciale ha rivestito la scelta del canale della grande distribuzione per poter contare su fornitori capaci di assicurare volumi crescenti nel tempo e di arricchire la gamma commerciale offerta, sebbene a parità di categoria merceologica.

logica. La capacità di *dare valore tanto ai clienti finali quanto ai partner commerciali* è emersa come una caratteristica comune ai tre casi e come una precisa scelta di strategia competitiva. Essa mette in luce l'abilità di interpretare in maniera innovativa le relazioni a valle della filiera alimentare, sfidando le logiche commerciali e il potere negoziale della grande distribuzione organizzata.

In sintesi, è evidente l'importanza di un posizionamento distintivo e coerente nel tempo, sia con riguardo alla propria proposizione di valore, sia per quanto concerne la scelta dei clienti e dei mercati di riferimento. Al contempo, risulta chiara la necessità di competenze e soluzioni manageriali che vadano oltre l'eccellenza di prodotto, che è tipica della gran parte delle aziende manifatturiere italiane e che, a ben vedere, costituisce una condizione indispensabile, ma non sufficiente. Dette risorse e competenze riguardano sia la capacità di valorizzazione sul mercato dei propri elementi distintivi sia la costruzione di contesti organizzativi basati sulla condivisione di valori orientati alla crescita, facendo convivere con successo tradizione e innovazione. ■

Gli Autori ringraziano per la disponibilità e il supporto mostrati nella stesura dei relativi casi: Filippo Callipo, Angela Neglia, Domenico Taverna, Maria Teresa De Caria, Caterina Bartucca, Giuseppe Tallarico e Andrea Massa di Giacinto Callipo Conserve Alimentari; Francesco Mutti di Mutti; Massimo Menna, Emidio Mansi, Rita Russo e Sergio De Gennaro di Pastificio Lucio Garofalo.
