



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

SFIDE COMMERCIALI
PER LE IMPRESE DEL SETTORE
DELLA PASTA SECCA

BUSINESS CHALLENGES
FOR DRY PASTA COMPANIES

Relatore: Chiar.mo

Prof. Aldo Bellagamba

Tesi di laurea di:

Luca Gianfelici

Anno accademico 2020 - 2021

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1 Il quadro normativo	5
1.1 Un settore da difendere	5
1.2 Legge 4 luglio 1967, n. 580	6
1.3 DPR 9 febbraio 2001, n. 187	10
1.4 DPR 5 marzo 2013, n. 41	13
1.5 DM 26 luglio 2017.....	14
1.6 Regolamento esecutivo (UE) 775/2018	16
1.7 DM 1° APRILE 2020	18
Capitolo 2 Il profilo del settore	21
2.1 La filiera della pasta	21
2.2 Attori e processi	22
2.2.1 Le aziende agricole.....	23
2.2.2 L'industria molitoria	27

2.2.3	L'industria pastaria.....	31
2.3	Le relazioni di filiera.....	34
2.4	Il protocollo di intesa	36
Capitolo 3 La distribuzione commerciale		41
3.1	Consumer & trade marketing	41
3.2	La concorrenza verticale.....	43
3.2.1	Il co-packing industriale	45
3.2.2	I limiti allo sviluppo della marca privata	48
3.3	Il posizionamento della <i>private label</i>	50
3.3.1	Il caso Consilia	53
3.3.2	Il caso Coop Italia	55
3.3.3	Modelli a confronto	57
3.4	L'assortimento commerciale	59
3.5	Il merchandising	63
3.6	Il layout.....	66
3.6.1	Alcune evidenze empiriche	68
3.7	Il display.....	72
3.7.1	Casi aziendali	75
3.8	Il comportamento di acquisto	80

Capitolo 4 Le strategie di mercato.....	85
4.1 Pandemia e consumi.....	85
4.2 Il trend di consumo	86
4.3 La campagna di comunicazione	90
4.3.1 Social corporate responsibility	91
4.3.2 Pasta Discovery	95
4.4 Il posizionamento competitivo.....	97
4.4.1 Il segmento mainstream	98
4.4.2 Il segmento healty	104
4.4.3 Il caso “La Fonte”	106
Conclusioni	111
Bibliografia	115

INTRODUZIONE

Il lavoro descrive lo studio di un settore cardine del comparto agroalimentare italiano, quello della pasta secca, focalizzando l'attenzione sul ruolo chiave dell'insegna e dell'industria nello sviluppo di relazioni di mercato con il cliente. Il consumo routinario e frequente ci induce spesso a sottovalutare il contributo reale di un prodotto che costituisce un ottimo compromesso tra qualità e prezzo. Queste caratteristiche hanno reso il settore un punto di riferimento per l'economia italiana, con un business che vede coinvolti operatori appartenenti a diversi stadi della filiera. Consapevoli dell'importanza dell'argomento abbiamo voluto approfondire alcune peculiarità del settore perseguendo specifici obiettivi:

- inquadrare il contesto giuridico di riferimento per le aziende del settore, seguendo il percorso evolutivo delle normative italiane e comunitarie;
- descrivere la natura delle attività e delle relazioni di filiera, analizzando in maniera dettagliata le singole realtà agricole e industriali che ne fanno parte;
- comprendere l'impatto della distribuzione commerciale sul business dei principali brand industriali enfatizzando il ruolo del punto vendita nello sviluppo delle dinamiche cognitive che sono alla base del comportamento di acquisto;

- riflettere sui diversi approcci al tema della pandemia e sulle strategie di gestione del lockdown da parte delle aziende del settore, nonché fornire un'interpretazione del contesto competitivo, valutando il posizionamento di mercato e le opportunità di crescita.

L'indagine è stata svolta ricorrendo a fonti secondarie e primarie. Le informazioni di natura secondaria sono state ricavate consultando testi accademici, banche dati, riviste digitali e siti internet aziendali. I dati raccolti sul campo si riferiscono in parte a delle indagini condotte su alcuni punti vendita della zona mediante osservazione diretta ed in parte ad una visita presso una giovane azienda agricola che opera nel segmento *gluten free*.

Nella fase iniziale viene introdotta la disciplina normativa che vincola l'attività industriale e pone condizioni restrittive al commercio nazionale, al fine di preservare la qualità del prodotto e garantire il consumatore. La descrizione della tutela giuridica viene realizzata prendendo in rassegna le diverse fonti di diritto nazionale e comunitario che nel corso degli anni si sono avvicinate sostituendo e integrando le disposizioni previgenti.

Successivamente vengono specificati i ruoli dei singoli operatori della filiera produttiva che, dalla coltivazione del grano al confezionamento, concorrono alla realizzazione del prodotto. L'analisi delle singole organizzazioni e delle relazioni tra gli attori coinvolti nel processo produttivo evidenzia delle problematiche strutturali del settore, che possono essere arginate ricorrendo alla collaborazione.

Nella parte centrale dell'elaborato la ricerca verte sulla distribuzione commerciale nel largo consumo, con particolare riferimento alle manovre di marketing in store. L'iper-competizione generata dall'affermazione delle *private label* e il crescente potere contrattuale dell'insegna suggeriscono il passaggio da un approccio negoziale ad una logica votata alla *partnership* nel rapporto industria-distribuzione, che si sostanzia nell'adozione di un modello di gestione organizzato per categorie. Grazie a questa nuova impostazione l'industria compie un primo passo decisivo verso il mercato finale, acquisendo le conoscenze e le competenze fondamentali per la valutazione del comportamento di acquisto. Con l'obiettivo di comprendere la portata delle strategie di retail mix specifiche della categoria oggetto di analisi, abbiamo presidiato alcuni punti vendita delle principali insegne commerciali della GDO.

Nella parte conclusiva viene analizzata la risposta delle aziende del settore all'impatto generato dalla recente diffusione della pandemia sui consumi della categoria e sulla struttura del mercato. In un primo momento abbiamo preso in esame le singole realtà industriali descrivendo le diverse linee strategiche di comunicazione implementate nel periodo di lockdown per sostenere la crescita dei consumi. Successivamente abbiamo distribuito la crescita complessiva del settore sui singoli segmenti di mercato. La ripartizione così originata offre spunti di riflessione sulla sostenibilità della struttura attuale dell'offerta e sulla possibilità di scommettere sulla crescita di segmenti emergenti.

CAPITOLO 1

IL QUADRO NORMATIVO

1.1 UN SETTORE DA DIFENDERE

La pasta rappresenta il simbolo dell'eccellenza italiana nel mondo. Con il 24% della produzione l'*Italia* è leader del settore a livello globale, rapporto che sale al 67% se circoscritto all'*Unione europea* (EULER HERMES, 2020).

Il peso specifico della produzione domestica e la necessità di difendere e valorizzare il vantaggio competitivo che ne deriva, rende indispensabile la previsione di provvedimenti normativi. Le stesse imprese produttrici riconoscono l'importanza dell'intervento statale. La natura vincolante delle disposizioni trova compensazione nel riconoscimento della superiorità del prodotto italiano, garanzia di qualità per il consumatore.

L'interesse dello Stato giustifica l'applicazione di una disciplina ad ampio raggio che non si limita a legiferare sulla qualità delle materie prime e delle fasi di lavorazione, ma si assicura che tale qualità venga percepita dal mercato, imponendo l'adozione di procedure di comunicazione ispirate alla trasparenza. Con lo stesso proposito l'*Unione europea* introduce una propria normativa, non condivisa dalla

maggioranza degli Stati membri e percepita come controversa, se non nelle intenzioni, almeno nella sostanza. L'Italia, che traina il settore, spinge l'Europa a rivedere le conseguenze di una politica che promuove il concetto di mercato unico europeo, ma che inevitabilmente conduce al ridimensionamento dell'immagine del Paese, leva fondamentale per il posizionamento competitivo delle imprese italiane.

1.2 LEGGE 4 LUGLIO 1967, N. 580

Produzione e commercio della pasta sono regolati dallo Stato con la legge n. 580 del 4 luglio 1967, nota come “*Legge della purezza della pasta*”, che dispone la disciplina per la lavorazione e il commercio dei cereali, degli sfarinati, del pane e delle paste alimentari¹. Il legislatore, al titolo IV, dedica una serie di articoli alla *pasta secca*.

L'articolo 28 espone le fasi di lavorazione e stabilisce delle condizioni che l'impasto deve soddisfare affinché il prodotto possa definirsi “*pasta di semola di grano duro*”. Il successivo articolo definisce i requisiti in materia di valori nutrizionali che rendono commerciabile il prodotto (art.29).

Viene riconosciuta inoltre la possibilità di proporre delle varianti di pasta prodotte esclusivamente con semola, con l'aggiunta di ingredienti alimentari, il cui impiego deve essere autorizzato da un decreto interministeriale. Parliamo di “*paste*”

¹ Cfr. GAZZETTA UFFICIALE, *Legge 4 luglio 1967 n. 580*, www.gazzettaufficiale.it, 1967.

Il quadro normativo

speciali” presentate in commercio con la denominazione “*pasta di semola di grano duro*” e con l’indicazione degli ingredienti in ordine decrescente di quantità presente nel prodotto (art.30).

L’articolo 31 descrive le peculiarità nella preparazione della *pasta di semola all’uovo*. Impone l’utilizzo di almeno di quattro uova di gallina per un peso complessivo non inferiore a 200 grammi di uova per ogni chilogrammo di semola e stabilisce le proporzioni di ciascun ingrediente presente nell’impasto.

Gli accorgimenti appena esposti sono necessari ma non sufficienti a rispettare le condizioni di accesso al mercato. Altri due articoli integrano la disciplina riguardo la vendibilità del prodotto.

L’articolo 35 sancisce il contenuto e la struttura del *packaging*. La confezione deve riportare le informazioni relative alla ditta produttrice, la denominazione specifica prevista dalla legge, il tipo di pasta e il peso netto. Per il resto il legislatore lascia spazio a possibili illustrazioni, salvo che queste non siano tali da recare confusione nel consumatore. L’imballaggio, peraltro obbligatorio, deve essere chiuso e sigillato e venduto in formati standard da grammi 100, 250, 500, 1000 o multipli di 1000.

L’articolo 36 chiude il titolo dedicato alla pasta disponendo il divieto di vendere la pasta di semola con caratteristiche diverse da quelle stabilite dalla presente legge.

Recentemente, per celebrare i 50 anni dall'entrata in vigore della legge, l'*Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane (AIDEPI)* ha promosso una campagna d'informazione accompagnata da una ricerca sui consumi della pasta.

L'indagine, commissionata alla *Doxa*², è finalizzata alla rilevazione dei fattori che guidano la scelta di acquisto da parte degli italiani. La maggioranza ritiene importante che la pasta sia al dente e tenga bene la cottura, secondariamente assume rilevanza la qualità del grano e infine la capacità della pasta di legarsi al sugo giusto (WINE NEWS, 2017).

La campagna d'informazione si propone di integrare i risultati della ricerca sui consumi attraverso un viaggio all'interno di alcuni pastifici, con l'obiettivo di valorizzare l'arte di fare la pasta.

Significative le dichiarazioni rilasciate da *Riccardo Felicetti*, allora presidente dell'*AIDEPI* (ora *Unione Italiana Food*) e responsabile commerciale dell'omonimo pastificio. Secondo *Felicetti* l'importanza assunta dalla qualità e dall'origine delle materie prime impiegate nei processi produttivi rischia di oscurare l'operato di chi, da secoli, si dedica con passione alla realizzazione di un prodotto che tutto il mondo ci invidia.

² *Doxa* è un istituto specializzato in sondaggi d'opinione, ricerche di mercato e analisi statistiche. Prima società di ricerche nata in Italia, oggi appartiene al gruppo franco-americano BVA.

Il quadro normativo

Nella visita al *Pastificio Felicetti*³ è stato approfondito un aspetto particolarmente delicato per nostri connazionali, evidenziando gli effetti della lavorazione della pasta sulla tenuta al dente: il grano duro, un impasto omogeneo e ben idratato, le forme della trafila, la graduale eliminazione dell'acqua e l'equilibrio tra amido e proteine. Sulla base di opportuni test, l'abilità del pastaio sarà commisurata alla sua capacità di massimizzare l'intervallo di tempo in cui la pasta mantiene una tenuta perfetta (CORRIERE DELLA SERA, 2017).

Il nesso causale appena proposto ci suggerisce che la realizzazione di un prodotto di qualità non può prescindere dalla qualità dei processi. Ne sono consapevoli gli operatori di filiera, ma non i consumatori. Le campagne di comunicazione si muovono proprio in questa direzione, aprire le porte dei pastifici al pubblico nel tentativo di sensibilizzare gli utenti sulle dinamiche produttive, in modo che possano riconoscere il reale contributo dell'attività alla generazione del valore.

³ *Pastificio Felicetti* nasce nel 1908 a Predazzo (TN), nel cuore delle Dolomiti. Grazie alla localizzazione strategica fonda il suo business sullo sfruttamento di risorse biologiche di eccellenza (grano, acqua, aria).

1.3 DPR 9 FEBBRAIO 2001, N. 187

A 34 anni dall'entrata in vigore della legge di purezza, il legislatore ritiene opportuno integrare e modificare una normativa ben progettata, ma chiaramente legata alle caratteristiche del contesto storico in cui la legge è stata concepita.

Il regolamento inserisce all'articolo 6 un comma specifico (comma 2) per la *pasta integrale*, in precedenza riconducibile alla generica categoria delle paste dietetiche⁴. Tale manovra trova legittimazione nella progressiva crescita di un segmento di mercato trasversale di consumatori sensibili al contenuto calorico degli alimenti, che giustifica lo sviluppo di una disciplina dedicata (TROIANI, 2010). La revisione al comma 3 dello stesso articolo introduce la "*pasta di semola integrale di grano duro*" nel prospetto rappresentativo della composizione chimica dei prodotti destinati al commercio e provvede ad aggiornare alcuni valori delle tipologie merceologiche preesistenti (Tabella 1.1).

L'articolo 7, in materia di paste speciali, ridimensiona il contenuto del corrispondente articolo della legge n. 580 del 1967. La gestione dell'informazione sugli ingredienti aggiuntivi viene resa più semplice ammettendo accanto alla denominazione l'indicazione dei soli ingredienti caratterizzanti, precisando l'inammissibilità dell'utilizzo di sfarinati di grano tenero.

⁴ Cfr. GAZZETTA UFFICIALE, *DPR 9 febbraio 2001, n. 187*, www.gazzettaufficiale.it, 2001.

Tabella 1.1 DPR 9 febbraio 2001, n. 187, art.6, comma 3

Tipo e denominazione	Umidità massima per cento	Su cento parti di sostanza secca			Acidità espressa in gradi massimo (*)
		Ceneri		Sostanze azotate (azoto x 5,70 minimo)	
		Min	Max		
Pasta di semola di grano duro	12,50	-	0,90	10,50	4
Pasta di semolato di grano duro	12,50	0,90	1,35	11,50	5
Pasta di semola integrale di grano duro	12,50	1,40	1,80	11,50	6

(*) Il grado di acidità è espresso dal numero di centimetri cubici di soluzione alcalina normale occorrente per neutralizzare grammi 100 di sostanza secca.

Fonte: Gazzetta Ufficiale.

La normativa sulla produzione della *pasta secca all'uovo* subisce una marginale modifica. Il nuovo regolamento non si limita a registrare dei nuovi limiti quantitativi relativamente agli ingredienti di base, ma introduce la possibilità di sostituire le uova con una corrispondente quantità di ovoprodotto liquido fabbricato esclusivamente con uova intere di gallina, che risponda ai requisiti prescritti dalla legge (art.8).

L'impatto della riforma diventa significativo se si considera il contenuto del comma 4 dell'articolo 6, che vieta la fabbricazione della pasta secca preparata con farina di grano tenero. In deroga, l'articolo 12 ammette soluzioni difformi, con osservanza di precisi obblighi procedurali, nei casi in cui la produzione è diretta alla spedizione in altri Paesi dell'*Unione europea* o verso altri Paesi contraenti l'accordo sullo spazio economico europeo (comma 1) o destinata all'esportazione (comma 4).

Per le tipologie di pasta previste dal comma 3 dell'articolo 6 (*pasta secca di semola*) e dagli articoli 7 e 8 (*pasta speciale e pasta all'uovo*) viene tollerata la presenza di farina di grano tenero in misura non superiore al 3% (comma 5, art.6).

Nella parte conclusiva l'articolo 6, con riferimento alla pasta prodotta in altri Paesi in tutto o in parte con farina di grano tenero e venduta in *Italia*, impone un sistema di qualificazione con l'attribuzione delle seguenti denominazioni (comma 8):

- *pasta di farina di grano tenero*, se ottenuta totalmente da sfarinati di grano tenero;
- *pasta di semola di grano duro e di farina di grano tenero*, se ottenuta dalla miscelazione dei due prodotti con prevalenza della semola;
- *pasta di farina di grano tenero e di semola di grano duro*, se ottenuta dalla miscelazione dei due prodotti con prevalenza della farina di grano tenero.

Dalla lettura del testo si evince la volontà di dare continuità alla normativa preesistente in termini di tutela qualitativa del prodotto locale, pur ammettendo l'utilizzo di piccole percentuali di materie prime alternative. Il legislatore inoltre difende l'immagine dell'industria italiana applicando denominazioni specifiche alla produzione estera, assicurando la dovuta trasparenza e minimizzando il rischio di pregiudizio nelle percezioni dei consumatori.

1.4 DPR 5 MARZO 2013, N. 41

Il presente decreto costituisce una revisione del DPR del 2001⁵. Gli interventi più significativi interessano la categoria delle paste speciali (art.2), per le quali scatta l'obbligo di adottare la specifica denominazione delle tipologie di pasta previste dal comma 3 dell'articolo 6 del precedente DPR. È concessa, inoltre, la miscelazione delle tre paste alimentari a denominazione tutelata (*pasta di semola, pasta di semolato, pasta di semola integrale*), che si configurano come *paste speciali*. Viene specificato infine che i parametri analitici relativi alla composizione della pasta riguardano esclusivamente la materia prima di base impiegata, indipendentemente dal contributo apportato dagli ingredienti aggiuntivi⁶.

I parametri di riferimento per la produzione di pasta all'uovo vengono modificati e conformati alle attuali caratteristiche degli ovoprodotti (art.3).

Come abbiamo già visto in alcuni casi la legge ammette alcune deroghe agli standard di produzione. Con riferimento alle aziende che beneficiano di questa concessione, diviene centrale l'attività dell'organo di vigilanza, in modo particolare quando le imprese producono contemporaneamente per il mercato nazionale e per il mercato estero. In questo caso la produzione assume due connotati diversi e auspicabilmente distinguibili. Secondo la normativa previgente, le materie prime e

⁵ Cfr. GAZZETTA UFFICIALE, *DPR 5 marzo 2013 n. 41*, www.gazzettaufficiale.it, 2013.

⁶ Cfr. INFORMA IMPRESA ONLINE, *Nuova normativa sulla produzione di pasta*, www.informaimpresa.it, 2013.

le sostanze diverse da quelle impiegabili nella produzione destinata al consumo nazionale ed i prodotti finiti con requisiti diversi da quelli prescritti possono essere detenuti negli stessi locali dove sono detenuti i prodotti finiti, le materie prime e le sostanze conformi al mercato nazionale, a condizione che siano identificabili tramite cartelli recanti la scritta “*materie prime e/o prodotti finiti non destinati al mercato nazionale*”. La nuova disciplina, in considerazione dei sistemi di gestione dei magazzini ormai automatizzati, ammette la possibilità di utilizzare delle modalità alternative, purché siano *tali da rendere sempre possibile l'immediato e diretto controllo da parte degli organi di vigilanza* (comma 2, art.5).

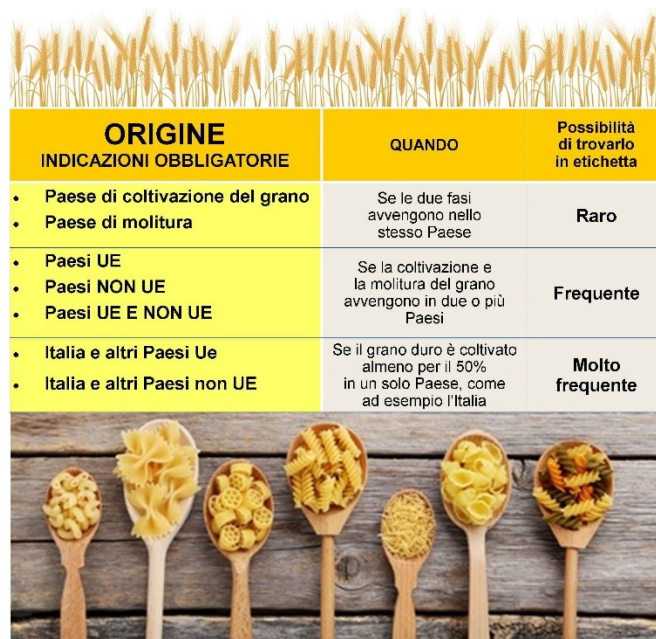
1.5 DM 26 LUGLIO 2017

I moderni mercati di consumo sono caratterizzati da clienti evoluti, consapevoli dei materiali impiegati e dei processi produttivi adottati dalle imprese. Il settore della pasta non costituisce un'eccezione. La progressiva riduzione delle asimmetrie informative tra industria e mercato impone alle imprese un'attenta riconsiderazione della comunicazione aziendale. In questo senso la trasparenza rappresenta la soluzione per soddisfare un consumatore che non rinuncia alla qualità e vuole sapere quello che mangia.

Il decreto voluto dal *Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali* e dal *Ministro dello sviluppo economico* prevede una disciplina sperimentale relativa

all’etichettatura della pasta secca, con l’obiettivo di arricchire l’informazione sul prodotto con i dati relativi alla provenienza della semola di grano duro⁷ (Figura 1.1).

Figura 1.1 Adempimenti disposti dal DM 26 luglio 2017



ORIGINE INDICAZIONI OBBLIGATORIE	QUANDO	Possibilità di trovarlo in etichetta
<ul style="list-style-type: none"> • Paese di coltivazione del grano • Paese di molitura 	Se le due fasi avvengono nello stesso Paese	Raro
<ul style="list-style-type: none"> • Paesi UE • Paesi NON UE • Paesi UE E NON UE 	Se la coltivazione e la molitura del grano avvengono in due o più Paesi	Frequente
<ul style="list-style-type: none"> • Italia e altri Paesi Ue • Italia e altri Paesi non UE 	Se il grano duro è coltivato almeno per il 50% in un solo Paese, come ad esempio l'Italia	Molto frequente

Fonte: Barbieri, 2017.

L’adempimento, in sostanza, comporta l’indicazione in etichetta del “Paese di coltivazione del grano” e del “Paese di molitura”⁸ (art.2). L’articolo 3 specifica la procedura da seguire quando le operazioni citate nell’articolo 2 avvengono in Paesi diversi. In questo caso possono essere utilizzate le generiche diciture: “UE”, “non UE”, “UE e non UE”, a seconda dell’origine (comma 1). Stabilisce inoltre che se almeno la metà del grano utilizzato viene coltivato in un singolo Paese, in

⁷ Cfr. GAZZETTA UFFICIALE, DM 26 luglio 2017, www.gazzettaufficiale.it, 2017.

⁸ La *molitura* è la fase in cui il grano viene macinato per ottenere la semola.

deroga al comma 1, per l'operazione in questione può essere adottata la dicitura “*nome del Paese*” principale “*e altri Paesi: UE, non UE, UE e non UE*” (comma 2).

L'articolo 7 richiama la natura sperimentale del decreto, che entra in vigore a 180 giorni dalla pubblicazione e ha validità fino al 31 dicembre 2020. Qualora prima che decada il termine la *Commissione europea* adotti atti esecutivi relativi ai prodotti alimentari, il decreto perde efficacia.

La disciplina proposta, benché non definitiva, racchiude un sentimento condiviso dall'intera nazione. Dai vertici politici, ai produttori, fino ai consumatori si percepisce l'effetto benefico di una profonda conoscenza delle dinamiche di filiera. L'informazione relativa agli stadi iniziali di produzione, output del decreto, fornisce al consumatore una dimensione complementare per la valutazione degli attributi del prodotto e al produttore una chiave di lettura dei feed-back di mercato.

1.6 REGOLAMENTO ESECUTIVO (UE) 775/2018

L'attenzione riguardo agli obblighi informativi sulla provenienza delle materie prime viene condivisa solo in parte dall'*Unione europea*. Nel tentativo di colmare il vuoto normativo il 28 maggio 2018 viene adottato un regolamento esecutivo (UE) recante le modalità di applicazione dell'articolo 26, paragrafo 3, del

Il quadro normativo

regolamento (UE) n. 1169/2011 relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori⁹.

I paragrafi 2 e 3 dell'articolo 26 traducono le intenzioni del legislatore europeo in quanto specificano le situazioni che richiedono l'indicazione del luogo di origine e le motivazioni che giustificano tali disposizioni. L'adempimento in questione è obbligatorio qualora la sua omissione possa trarre in inganno il consumatore in merito alla provenienza del prodotto finale, in modo particolare quando le altre indicazioni presenti sulla confezione suggeriscano un Paese di origine diverso. Per lo stesso motivo deve essere indicata la provenienza dell'ingrediente primario quando è diversa da quella dell'alimento. Non è necessario riportare in etichetta il Paese specifico, ma è sufficiente una dicitura che trasmetta in maniera chiara e inequivocabile l'informazione.

Con riferimento all'ingrediente primario, il regolamento (art.2) presenta una propria qualificazione delle zone geografiche di origine, che comprende, oltre alle diciture “UE”, “non UE”, “UE e non UE” già previste nella disciplina sperimentale nazionale, la possibilità di specificare uno o più Stati membri o Paesi terzi, nonché una regione o altra zona geografica all'interno di uno o più Stati membri o Paesi terzi. A partire dal 1° aprile 2020 il regolamento sarà obbligatorio in tutti i suoi elementi e direttamente applicabile in tutti gli Stati membri (art.4).

⁹ Cfr. EUR-LEX, *Regolamento esecutivo (UE) 775/2018*, www.eur-lex.europa.eu, 2018.

Le disposizioni europee, sebbene approvate dagli Stati membri (con le sole eccezioni di Germania e Lussemburgo), non hanno avuto un buon impatto a livello nazionale. In Italia, in particolare, hanno incontrato la resistenza di quei produttori che non hanno nulla da nascondere, che fanno della trasparenza un principio cardine della propria attività e che vedono ridimensionato il vantaggio competitivo derivante dall'effetto made in.

1.7 DM 1° APRILE 2020

La minaccia del regolamento europeo di stravolgere il sistema di etichettature previgente spinge i ministeri coinvolti a adottare delle contromisure. Le dichiarazioni del *Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali* e del *Ministro dello sviluppo economico* non lasciano spazio ad interpretazioni: “*avanti con la trasparenza, serve origine obbligatoria per tutti gli alimenti in Europa*”¹⁰. Con tali propositi il 1° aprile 2020 viene firmato il decreto ministeriale che proroga fino al 31 dicembre 2021 gli effetti del decreto del 26 luglio 2017 ed invalida l'efficacia del regolamento europeo. Nel tentativo di sensibilizzare l'organismo europeo i nostri portavoce fanno leva sul momento particolarmente delicato per le imprese e per l'economia in generale dovuto agli effetti della pandemia. In mancanza di passi indietro da parte della *Commissione europea*, sarebbe

¹⁰ Cfr. MIPAAF, *Etichettatura, Mipaaf e Mise*, www.politicheagricole.it, 2020.

Il quadro normativo

apprezzabile almeno un rinvio dell'applicazione del regolamento per disporre di più tempo per adeguarsi ad una normativa davvero poco condivisa.

La situazione di stallo normativo apparentemente irreversibile suggerisce uno scenario futuro caratterizzato da una continua disputa tra *Europa* e Stati membri alla ricerca di un punto di incontro che al momento sembra molto lontano. I produttori accusano gli avvicendamenti di decreti e regolamenti che destabilizzano le procedure aziendali e impediscono di sviluppare degli standard operativi sostenibili. Le considerazioni appena esposte, se collocate in un contesto di generale incertezza legata al COVID, contribuiscono ad acuire le difficoltà delle imprese e ad appesantire il bilancio negativo dell'industria nazionale.

CAPITOLO 2

IL PROFILO DEL SETTORE

2.1 LA FILIERA DELLA PASTA

Quando parliamo di pasta è logico pensare ad un prodotto semplice. Del resto, la lunga tradizione della pasta fatta in casa e l'utilizzo di materie prime di origine naturale nascondono al consumatore le reali dinamiche del settore. Ogni singolo passaggio, dall'acquisto della farina all'impasto fino alle fasi conclusive della produzione, deve essere opportunamente concertato.

Tuttavia, il processo produttivo non è che una parte del business. Nello svolgimento della sua attività il pastaio entra in contatto con una serie di altri soggetti che, a monte e a valle, contribuiscono a valorizzare l'offerta. Fornitori di grano e semola, intermediari che favoriscono le transazioni tra gli operatori di filiera e distributori rappresentano il patrimonio relazionale del pastificio.

In questo capitolo l'analisi si focalizza sui benefici derivanti dalle relazioni tra organizzazioni nell'ambito della fase produttiva della filiera, lasciando gli aspetti legati alla distribuzione al prossimo capitolo.

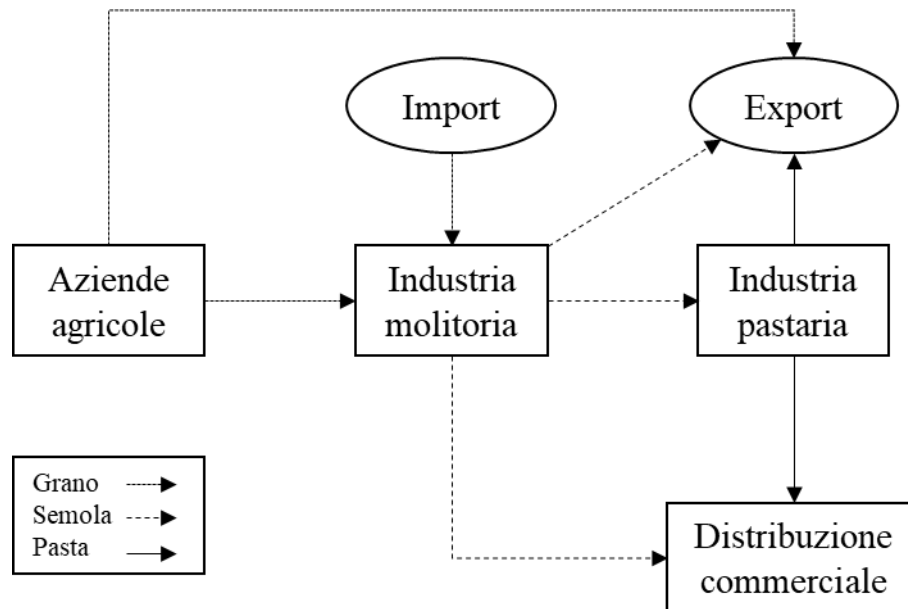
2.2 ATTORI E PROCESSI

Le aziende italiane che operano nel comparto della pasta hanno una responsabilità nei confronti del consumatore, garantita dallo Stato e riconosciuta dai produttori stessi. Gli standard di qualità e il rispetto dei parametri imposti dalla legge dipendono solo in parte dalla gestione del pastificio. Per questo motivo è opportuno che l'impresa assuma una prospettiva di analisi che coinvolga l'intera filiera, dai mercati di approvvigionamento ai mercati di consumo, al fine di individuare le criticità specifiche che devono affrontare gli altri operatori e che con buona probabilità avranno un impatto sulla propria attività.

Adottando un punto di vista esterno all'impresa, la filiera produttiva presenta due categorie di operatori contrapposti e protagonisti di una disputa ormai strutturale per il settore (FRASCARELLI, MONTANARO, 2019):

- gli *agricoltori* che propongono un'offerta qualitativamente e quantitativamente incostante, derivante dalla variabilità dei raccolti in termini di resa e qualità del grano;
- gli *industriali*, che necessitano di stabilità nelle forniture di grano (*molini*) e di conseguenza di semola (*pastifici*), indispensabili per formulare le politiche di approvvigionamento.

Figura 2.1 Attori di filiera



Fonte: Frascarelli, Montanaro, 2019.

Nei paragrafi seguenti passeremo in rassegna le singole componenti della filiera produttiva (Figura 2.1), focalizzando l'attenzione sulle attività svolte in ciascuna fase e sulle dinamiche interaziendali che caratterizzano il settore.

2.2.1 Le aziende agricole

Il primo attore di cui ci occuperemo è l'*agricoltore*. Rappresenta un anello molto importante per la filiera perché nella fase agricola si definiscono le caratteristiche intrinseche della materia prima. La qualità del grano deriva da una serie di fattori, interni ed esterni.

I fattori interni comprendono l'insieme delle leve direttamente controllabili dall'azienda e che fanno riferimento all'impostazione e all'organizzazione dei processi. La scelta dei mezzi da impiegare nella lavorazione della terra e la definizione delle tempistiche ottimali per la semina, concimazione e trebbiatura costituiscono il contributo dell'agricoltore alla qualità del raccolto.

Le insidie maggiori, tuttavia, provengono da quelle variabili che l'agricoltore non può gestire in quanto derivanti da fenomeni naturali imprevedibili. Il terreno lavorato è una risorsa per l'azienda ma rappresenta un limite nel momento in cui condizioni climatiche avverse rendono impossibile la coltivazione del grano nelle quantità e nella qualità desiderata. Uno studio condotto dalla rivista *Environmental Research Letters*¹ dimostra che ondate di calore, siccità persistente o eccesso di precipitazioni provocano variazioni annue dei rendimenti produttivi del grano di circa il 40%.

Per circoscrivere la variabilità dei raccolti esiste una tecnica tradizionalmente molto utilizzata ma passata in disuso nelle moderne coltivazioni. La *bulatura* del grano con leguminose foraggere² consiste nella coltivazione di due colture contemporaneamente durante parte del loro ciclo biologico (CILLIS, 2021). Questa tecnica agronomica garantisce una buona resa quali-quantitativa attraverso il

¹ L'*Environmental Research Letters* è una rivista scientifica che si occupa di ricerche inerenti tutti gli aspetti delle scienze ambientali.

² La *leguminosa foraggera* è una famiglia di piante seminata nel terreno spoglio accanto alle piante del cereale.

controllo delle infestanti e l'azione positiva sulla disponibilità di azoto. Inoltre, si presenta come una soluzione eco-compatibile perché permette una riduzione nell'impiego di fertilizzanti. La bulatura è stata oggetto di un recente esperimento promosso da *Bonifiche Ferraresi*³, azienda agricola che si fonda sulla sostenibilità ambientale e sulla valorizzazione del territorio e delle risorse naturali. La prova prevede il confronto tra la bulatura e la tecnica agronomica convenzionale su dieci ettari di terreno. I risultati del test dimostrano che l'adozione della bulatura conduce ad una resa superiore (5,28 t/ha contro 4,90 t/ha), senza pregiudicare contenuto proteico e peso ettolitrico. Nonostante le argomentazioni positive, questa tecnica presenta delle criticità che suggeriscono il ricorso a metodi alternativi. Le aziende moderne scelgono, infatti, di pianificare i loro cicli produttivi sulla base di fattori come la praticità della concimazione e la densità di piante agrarie nella coltivazione.

Le problematiche appena esposte non sono sufficienti a descrivere la complessità del contesto in cui opera l'impresa agricola. La produzione interna di grano duro, che copre circa 2/3 del fabbisogno nazionale, continua a scendere negli ultimi anni, per poi attestarsi intorno ai 4 milioni di tonnellate⁴ (Tabella 2.1).

³ *Bonifiche Ferraresi* è un'azienda agricola italiana che gestisce un patrimonio di 7.750 ettari, affermandosi come il primo proprietario terriero in Italia.

⁴ Cfr. ISTAT, *Coltivazioni*, www.istat.it, 2021.

Tabella 2.1 Produzione nazionale di grano duro

Grano duro	2018		2019		2020	
	Totale	Δ%	Totale	Δ%	Totale	Δ%
Superficie (mln di ettari)	1,28	-	1,22	-4,69%	1,21	-0,82%
Produzione (mln di tonnellate)	4,25	-	3,96	-6,82%	4,00	1,01%

(*) milioni di ettari / (**) milioni di tonnellate

Fonte: Istat, 2021.

La contrazione della produzione nazionale si colloca in un contesto di generale riduzione della produzione comunitaria e mondiale⁵. Il livello delle scorte di grano duro sembra ancora in grado di ammortizzare l'effetto del calo produttivo e non suscita preoccupazioni per il prossimo futuro.

Dopo anni di stagnazione, tornano a salire i prezzi del grano duro a luglio 2020 complici le informazioni sui raccolti scarsi in *Puglia*⁶, salvo poi attestarsi sui livelli antecedenti in seguito alla divulgazione dei dati sulla produzione nazionale e mondiale (FRASCARELLI, 2020). L'offerta estera di grano duro spinge al ribasso il prezzo di mercato, nonostante il livellamento delle scorte e della produzione. Il ricorso al mercato internazionale è reso necessario dalle carenze di autoapprovvigionamento nazionale. Da questo punto di vista, la principale minaccia deriva dalle importazioni provenienti dal *Canada*; questo paese ha conosciuto una crescita importante negli ultimi anni e si è reso protagonista di un aumento drastico delle esportazioni verso l'*Italia*. Dopo il crollo delle importazioni nel 2018,

⁵ Cfr. ITALMOPA, *Produzione nazionale di grano duro*, www.italmopa.com, 2019.

⁶ La *Puglia* è il primo produttore nazionale di grano duro con superfici di 346.500 ettari e quasi 10 milioni di tonnellate prodotte.

Il profilo del settore

nell'anno successivo registra un incremento del 700% per poi aumentare ancora nel 2020 del 59%, diventando il primo fornitore estero di grano duro. L'accordo di libero scambio siglato con il Paese dall'*Unione europea (CETA)* ha suscitato polemiche e rimostranze da parte degli agricoltori del territorio, che accusano i produttori esteri di concorrenza sleale. In particolare, fa discutere la pratica canadese di usare un particolare diserbante⁷ per seccare e garantire artificialmente un livello proteico elevato. Come riportato da *Savino Muraglia*, presidente di *Coldiretti Puglia*, “*questo trattamento non rispetta le regole di sicurezza alimentare e ambientale vigenti nel nostro Paese*”, pertanto risulta vietato.

In assenza di opportune tutele per le imprese agricole nazionali e considerato il crescente interesse dei consumatori per le origini del grano, gli operatori di filiera si stanno muovendo verso forme di collaborazione che portino maggiori certezze per il grano duro italiano in termini di volumi e prezzi di mercato.

2.2.2 *L'industria molitoria*

I molini occupano una posizione centrale nella filiera produttiva della pasta. Costituiscono l'anello di congiunzione tra le aziende agricole e l'industria pastaria, e in quanto tali si fanno carico delle problematiche inerenti entrambi i fronti. Per i motivi già citati, la questione più delicata riguarda il mercato di

⁷ Il *glifosato* è il diserbante più utilizzato al mondo in agricoltura, ma è ora sotto accusa per i possibili danni alla salute.

approvvigionamento. Il problema è lo stesso, ma cambia il punto di vista. Gli agricoltori lamentano una situazione ingiusta causata dalle pressioni al ribasso sui prezzi del grano duro dovuta alle massicce importazioni da *Canada, Australia e Kazakistan* (SANTI, 2020). I Paesi esteri conseguono economie di scala nella produzione perché dispongono di superfici significativamente più estese di quelle italiane e beneficiano di un'organizzazione delle attività di tipo distrettuale. Questo spiega il prezzo competitivo dell'offerta estera, che a parità di tenore qualitativo, costituisce una reale minaccia per la sostenibilità delle coltivazioni nazionali.

Questi presupposti suggeriscono prudenza agli operatori dell'industria molitoria nel formulare le politiche di approvvigionamento, in quanto costituiscono il primo passo di un processo industriale che coinvolge due settori distinti ed altrettante attività. L'industria molitoria esegue la prima trasformazione del grano duro ottenendo la semola che verrà impiegata nella produzione della pasta. Le attività corrispondenti a questa fase produttiva sono la *selezione* e la *macinazione*⁸.

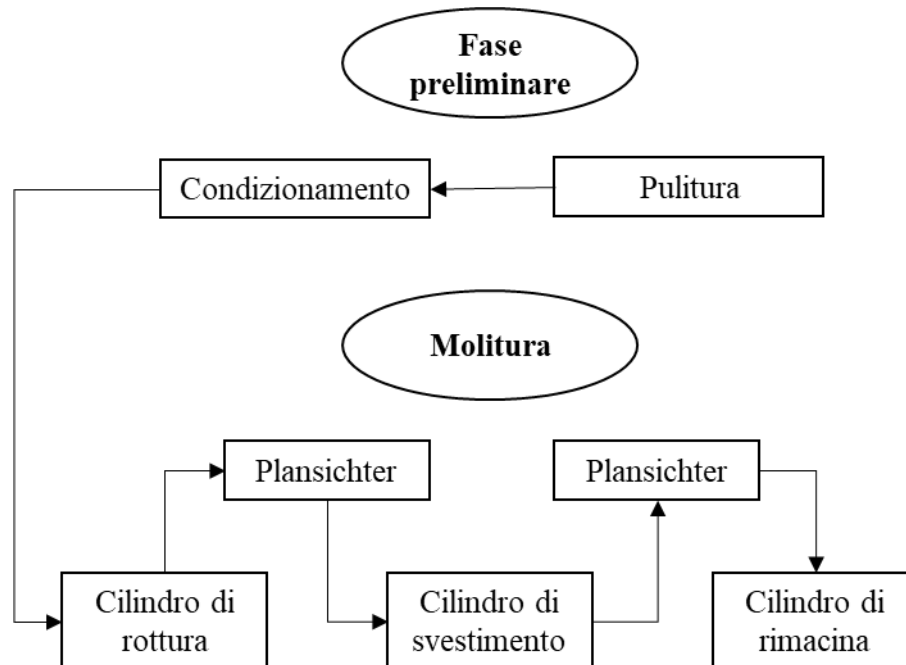
La *selezione* richiede particolare attenzione perché in questa fase vengono assunte delle decisioni che condizioneranno l'intero processo produttivo. Le relazioni di fornitura che ne scaturiscono possono assumere diversi connotati se consideriamo due variabili del prodotto oggetto di scambio: *importanza* e *reperibilità* (FIOCCA, SNEHOTA, TUNISINI, 2009, pp.32-33). Il grano duro,

⁸ Cfr. UNIONE ITALIANA FOOD, *Il processo produttivo*, www.unioneitalianafood.it, 2021.

nonostante le flessioni produttive a livello mondiale e la progressiva erosione delle scorte, può essere definito come un bene facilmente reperibile sul mercato globale. Tuttavia, alla luce del rinnovato interesse dei consumatori per le origini dei prodotti, il grano italiano assume una valenza strategica. *Kralijc*, nella sua matrice, definisce “*strategico*” un prodotto che presenta una limitata reperibilità a fronte di un’importanza significativa per i processi dell’impresa. Lo sviluppo di relazioni stabili garantisce all’agricoltore italiano uno sbocco di mercato a prezzi adeguati e assicura al molino la disponibilità di materia prima di provenienza locale. La produzione di semola con impiego esclusivo di grano italiano, oltre ai benefici legati alla valorizzazione dell’immagine dell’azienda, risponde ad una specifica esigenza di mercato che determina risvolti positivi tangibili. Negli ultimi anni si sono moltiplicati i pastifici che hanno preso posizione riconoscendo la necessità di sostenere le coltivazioni locali. Seguire le orme dell’industria pastaria permette di acquisire il favore del cliente intermedio e consente di sfruttare una finestra strategica su un segmento di mercato in crescita.

La *macinazione* è il processo di lavorazione industriale che consente di estrarre la semola dal grano duro (Figura 2.2). Il grano, prelevato dai silos, dovrà essere sottoposto a due fasi preliminari, entrambe indispensabili per la predisposizione del chicco alla macinazione: la pulitura e il condizionamento (OMAS, 2019).

Figura 2.2 La prima trasformazione industriale



Fonte: nostra elaborazione.

Con la *pulitura* il grano prelevato dai silos viene setacciato con degli appositi macchinari che, grazie alla loro capacità di riconoscere le diverse densità e dimensioni delle particelle, individuano e rimuovono impurità e corpi estranei. Il *condizionamento* del grano è una fase critica e richiede una gestione oculata. In sostanza, il grano ripulito viene stoccato in impianti di bagnatura automatici o semiautomatici, dotati di microonde che rilevano l'umidità all'interno del cereale e impediscono l'assorbimento eccessivo di acqua, eludendo così il rischio di alterazione della struttura dell'amido. Questa forma di idratazione artificiale

Il profilo del settore

favorisce la separazione del cuore del chicco dall'involucro esterno (la crusca), garantendo la fluidità del processo di macinazione.

A questo punto il grano è pronto per la macinazione. Gli impianti moderni si avvalgono dell'impiego di laminatoi a cilindri alternati a setacci (semolatrici o plansichter). Questi ultimi separano le particelle in base a dimensione e peso specifico, mentre i laminatoi provvedono a svestire gradualmente il chicco⁹. La crusca, materiale di scarto per la semola classica, viene invece reimpiegata nel processo di produzione della semola integrale di grano duro. Con la stessa impostazione produttiva l'involucro esterno viene separato dal cuore del chicco e macinato, per poi essere miscelato con la semola di grano duro.

Per quanto riguarda il mercato di sbocco non si rilevano particolari problematiche per gli operatori dell'industria di prima trasformazione. Con l'eccezione di una piccola percentuale destinata all'export e al commercio al dettaglio, la produzione di semola di grano duro è destinata a soddisfare le esigenze di approvvigionamento dell'industria pastaria nazionale.

2.2.3 L'industria pastaria

Le imprese che operano nel comparto pastario si occupano della produzione della pasta in senso stretto. La seconda trasformazione industriale della filiera

⁹ I molini impiegano tre tipi di cilindri che presentano rigature progressivamente ravvicinate: di *rottura*, di *svestimento* e di *rimacina*.

comprende una sequenza di attività che va dall'impasto fino al confezionamento. L'*impasto* prevede l'impiego della semola mescolata con una certa percentuale di acqua e lavorata all'interno di apposite vasche impastatrici¹⁰. Successivamente, con la *gramolatura* la miscela viene amalgamata per renderla più elastica e omogenea (GRANATIERO, 2014). Nella fase seguente l'impasto viene inserito all'interno di un macchinario, estrusore, che genera pressione e lo spinge attraverso delle trafile, definendo la forma e la dimensione alla pasta. Il processo di *trafilatura*, apparentemente meccanico, si rivela molto delicato in quanto prevede l'assunzione di decisioni che avranno un impatto significativo sulla gestione dell'impresa. La scelta di adottare trafile in bronzo o in teflon incide sulle economie di produzione e allo stesso tempo costituisce una fonte di differenziazione dell'offerta. La trafileatura in bronzo è un elemento distintivo dell'offerta aziendale ed in quanto tale esplicitato sulle confezioni al fine di attirare l'attenzione di uno shopper sensibile a questo aspetto. La qualità del prodotto è relativamente superiore per la maggiore capacità di tenuta dei nutrienti della pasta e della qualità organolettiche del grano (ARTIMONDO ITALIA, 2019). Inoltre, l'essiccazione a basse temperature conferisce la giusta ruvidità alla pasta, che presenta una superficie porosa capace di legare in modo migliore con i condimenti. A fronte di tanti vantaggi, va detto che

¹⁰ Cfr. UNIONE ITALIANA FOOD, *Il processo produttivo*, www.unioneitalianafood.it, 2021.

Il profilo del settore

l'impiego del bronzo risulta particolarmente oneroso per l'alta qualità della semola richiesta dal processo e per il tempo superiore necessario per la lavorazione.

Chiaramente la soluzione da impiegare deve essere adeguatamente ponderata in considerazione dei vincoli e degli obiettivi aziendali. La trafilatura in bronzo, per i motivi appena discussi, non si presta all'applicazione per produzioni su larga scala. Quando accade rispecchia l'intenzione del management di seguire uno specifico percorso di crescita e di sviluppo di una nicchia di mercato. *De Cecco*, per esempio, utilizza trafile in bronzo in controtendenza rispetto alla maggioranza dei produttori di pasta moderni.

L'*essiccazione* è la fase più delicata del ciclo produttivo. Ha una durata variabile da 6 a 24 ore a seconda del tipo di macchinario e della tecnologia impiegata (WAGENINGEN UNIVERSITY, 2017). La pasta viene lasciata riposare all'interno di essiccatori e ventilata con aria calda al fine di rientrare nei parametri di umidità previsti dalla legge (12,50%). Così come avviene per la trafilatura, anche in questa fase l'industria predilige praticità e rapidità dei processi. Per questo motivo il metodo più utilizzato è quello dei cicli di essiccazione ad alta temperatura, che garantiscono una maggiore velocità e restituiscono un prodotto con una buona tenuta in cottura, a scapito di contenuto nutritivo e proteico.

La pasta adeguatamente essiccata viene sottoposta al *raffreddamento*, al fine di raggiungere una temperatura ambiente. A questo punto la trasformazione industriale è completa e il prodotto è pronto per essere imballato.

Il *confezionamento* è l'ultimo passaggio del processo produttivo. L'involucro esterno può essere una scatola di cartone o un sacchetto di plastica e ha il compito di preservare il prodotto dalla contaminazione di agenti esterni. Questa fase, al di là degli aspetti puramente funzionali, assume una rilevanza strategica ai fini della comunicazione aziendale e promozione del brand, grazie al suo ruolo di interfaccia con l'acquirente. L'azienda gode di ampia discrezionalità nelle decisioni sulla struttura della confezione, fermo restando il rispetto degli adempimenti informativi richiesti dalla legge.

2.3 LE RELAZIONI DI FILIERA

Nei paragrafi precedenti abbiamo investigato sulle singole realtà operative del comparto agricolo e industriale appartenenti alla filiera della pasta, prendendo in rassegna le criticità tipiche di ciascun processo operativo. Tuttavia, alcune caratteristiche del contesto settoriale in cui opera l'impresa suggeriscono l'adozione di una prospettiva di analisi allargata, che consideri le peculiarità dell'intera filiera produttiva. Ragionare in termini di filiera dischiude per le organizzazioni coinvolte l'opportunità di raggiungere determinati obiettivi condivisi che individualmente non sarebbero perseguibili.

Il profilo del settore

L'approccio tradizionale incontra limiti nell'analizzare le relazioni, gli scambi di dati ed informazioni tra le imprese del network, cioè il contesto globale di tutta la catena di attività che creano valore (MARASCA, 2011, pp.86).

Diversamente, una gestione della filiera fondata sulla trasparenza e sulla collaborazione costituisce il presupposto per lo sviluppo di relazioni proficue e getta le basi per la crescita dell'intero settore nel medio-lungo periodo.

Nel settore della pasta l'opportunità di assumere tale prospettiva deriva principalmente dalla possibilità di perseguire due obiettivi:

- neutralizzare l'incertezza nel mercato del grano;
- generare valore per il cliente finale.

La prima questione è una problematica strutturale che caratterizza le fasi a monte della filiera, ma che di riflesso si ripercuote lungo l'intero settore. Come già ampiamente discusso la variabilità stagionale della resa del grano duro unita alla sostanziale insufficienza di coltivatori nazionali mette a repentaglio la stabilità delle forniture per l'industria molitoria e vincola la redditività dell'azienda agricola a condizioni esterne non controllabili. Inoltre, un eccessivo ricorso all'importazione di grano estero, non necessariamente di scarsa qualità, viene comunque percepito negativamente dal consumatore italiano.

Questo ragionamento ci conduce a considerare la seconda questione. Nei moderni mercati di consumo il cliente riconosce e apprezza la qualità offerta a prezzi competitivi, ma quando si presenta davanti allo scaffale tiene in

considerazione quanto riportato in etichetta. La pasta italiana prodotta con grano coltivato e macinato in *Italia* rappresenta una garanzia di qualità, ma ha un costo. Il pastificio potrebbe spuntare condizioni di acquisto favorevoli dai fornitori di semola, ma lo spazio di manovra sarebbe limitato dato il margine ridotto del comparto molitorio. In alternativa potrebbe negoziare un prezzo al consumo superiore con il distributore e recuperare il margine con la vendita al dettaglio. Tuttavia, in assenza di un corrispondente incremento della valutazione della materia prima, un aumento del prezzo del prodotto finito sarebbe ritenuto ingiustificabile (FRASCARELLI, MONTANARO, 2019). Inoltre, la distribuzione opera una normalizzazione sui prezzi della pasta, da una parte riducendo il proprio margine di profitto, dall'altra avvalendosi del potere contrattuale per negoziare il prezzo di acquisto, al fine di evitare un giudizio negativo del consumatore.

Questa serie di argomentazioni invita le imprese del settore, indipendentemente dalla collocazione nella catena del valore, a considerare la possibilità di concludere dei *contratti di filiera*.

2.4 IL PROTOCOLLO D'INTESA

La richiesta di attenzione da parte degli operatori del settore viene recentemente accolta dallo Stato e dalle associazioni coinvolte nella filiera del grano-pasta. Un gruppo di lavoro formato da Governo, agricoltori e aziende (private

Il profilo del settore

e cooperative)¹¹ si accordano per la promozione di un piano pluriennale firmando il 18 dicembre 2017 un protocollo d'intesa con l'obiettivo di valorizzare ogni aspetto della filiera nazionale.

Per dare un'idea della portata e della rilevanza del progetto basti pensare che i firmatari costituiscono:

- un valore di circa 60 miliardi;
- per il mondo agricolo, oltre 3 milioni di associati nel settore, 1,1 milioni di imprese agricole e 5.000 cooperative agroalimentari distribuite su tutto il territorio nazionale;
- per il comparto molitorio, oltre l'80% della capacità totale di trasformazione del grano in Italia;
- per l'industria pastaria, l'80% di un settore che conta 100 imprese, occupa 7.500 addetti e genera 4,7 miliardi di euro¹².

La partnership comprende anche un ente terzo di ricerca in campo agricolo, il *Dipartimento per l'Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali* dell'*Università della Tuscia*, che nel corso del primo anno dell'intesa ha introdotto 18 diversi parametri per classificare la qualità del grano in fase di conferimento ai centri di stoccaggio e ai mulini (PUNTO.PONTE, 2020). Inoltre, è stato testato un

¹¹ Prendono parte al progetto Alleanza delle cooperative agroalimentari, Assosementi, Cia, Compag, Confagricoltura, Copagri, Italmopa e Aidepi.

¹² Cfr. PASTAI ITALIANI, *Grano duro italiano di qualità: firmato il protocollo d'intesa fra i principali attori della filiera grano-pasta*, www.pastaitaliani.it, 2017.

innovativo sistema di mappatura degli areali di produzione del grano duro su tutto il territorio nazionale tenendo conto delle condizioni climatiche¹³.

Prende forma in questo modo il sistema *Furclass*, un sistema sperimentale ideato per la qualificazione uniforme del grano duro conferito dagli agricoltori che aderiscono a contratti di filiera (MARTARELLO, 2020). Nell'annata agraria 2019/2020 il test effettuato sul 10% delle produzioni attese restituisce un esito solo in parte atteso. Il 76% del grano sotto contratto ha superato entrambe le soglie di qualità fissate (proteine e peso specifico), contro il 42% di quello coltivato fuori contratto. Questo testimonia l'impegno dei produttori che sottoscrivono contratti di produzione per aumentare la qualità della materia prima.

Infine, è stata messa a disposizione di quanti aderiranno a contratti di filiera conformi alle linee guida dei firmatari del protocollo una piattaforma digitale alla quale accedere per ottenere informazioni relativamente all'annata agricola e per aggiornamenti in tempo reale dai centri di stoccaggio.

Con l'introduzione del protocollo sono raddoppiati gli accordi di coltivazione (da 6.000 a più di 12.000) così come la superficie agricola oggetto di accordo (da 100.000 a 200.000 ettari), che rappresenta più del 15% dell'intera superficie agricola nazionale e genera oltre 700.000 tonnellate di grano duro italiano.

¹³ Cfr. CONFAGRICOLTURA TOSCANA, *Compie due anni il Protocollo d'intesa per restare leader mondiali della pasta*, www.toscana.confagricoltura.it, 2019.

Il profilo del settore

Nello specifico, il protocollo si propone come un programma di cinque punti che si sostanziano in interventi concreti da realizzare nel medio-lungo periodo allo scopo di perseguire diversi obiettivi:

- 1) incrementare la disponibilità di grano duro nazionale di qualità e prodotto in modo sostenibile per venire incontro alle esigenze dell'industria molitoria e pastaria;
- 2) incentivare e sostenere l'agricoltura virtuosa, con premi di produzione legati al raggiungimento di standard qualitativi del grano e alle caratteristiche del territorio coltivato;
- 3) concentrare progressivamente l'offerta di grano duro e censire i centri di stoccaggio idonei alla conservazione del grano duro di qualità;
- 4) stimolare formazione, ricerca e innovazione nella filiera italiana grano-semola-pasta;
- 5) promuovere e difendere in maniera coesa un'immagine forte della pasta italiana, garantirne la sicurezza anche attraverso la tracciabilità informatica dei vari passaggi della filiera.

Barilla, simbolo della pasta italiana nel mondo, si muove in questo senso firmando due anni dopo il proprio accordo di filiera per la promozione e la valorizzazione delle materie prime di origine nazionale. L'impresa leader del settore si impegna ad acquistare grano duro italiano di qualità per almeno 120.000 tonnellate aggiuntive rispetto all'anno precedente, a sottoscrivere contratti di filiera

per almeno il 70% delle proprie forniture annuali di grano duro italiano e a garantire una premialità adeguata agli agricoltori, sulla base dei parametri stabiliti dai contratti di filiera¹⁴.

¹⁴ Cfr. BARILLA GROUP, *Protocollo di intesa tra Barilla e Mipaaf per il grano duro italiano*, www.barillagroup.it, 2019.

CAPITOLO 3

LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE

3.1 CONSUMER & TRADE MARKETING

Le criticità che caratterizzano la filiera produttiva della pasta secca rappresentano solo il preludio ad una serie di altre problematiche derivanti dalla collocazione del prodotto sul mercato.

Il produttore deve assumere consapevolezza del fatto che il distributore gode di una posizione privilegiata lungo la catena del valore, in quanto snodo fondamentale degli scambi di mercato e interfaccia con il cliente. Ne deriva la necessità per l'azienda produttrice di considerare il ruolo attivo dell'intermediario nella definizione e sviluppo delle strategie di marketing relative alla propria offerta.

Il potere contrattuale del distributore ha consentito nel corso degli anni agli operatori della GDO di spuntare condizioni di acquisto favorevoli nei confronti dell'industria e di consolidare il vantaggio promuovendo in assortimento prodotti a marchio commerciale a fianco dei tradizionali brand industriali.

L'osservazione diretta della composizione degli assortimenti nel reparto della pasta di alcuni punti vendita della GDO conferma la massiccia presenza a scaffale

della *private label*, che oggi, rispetto al passato, si trova a competere con i produttori di marca su diversi segmenti di mercato.

In questa prospettiva il Trade marketing diventa una prerogativa per il successo dell'impresa industriale, che si trova nella scomoda situazione di investire nel mercato intermedio risorse altrimenti destinate alla promozione della marca e del prodotto (Tabella 3.1). Il sacrificio richiesto al produttore è inaccettabile e rischia di innescare una spirale negativa che condurrà nel medio-lungo periodo alla perdita di competitività del brand.

Tabella 3.1 Il mix degli investimenti industriali di marketing

Tipologia investimenti	2008	2010	2018	2022 (previsioni)
Consumer marketing	64,7	57,2	48,2	44,4
Trade marketing	35,3	42,8	51,8	55,6
Totale investimenti	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Cermes, Università Bocconi (2008), REM-Lab, Università Cattolica (2018, 2022), Indagine sulle imprese industriali.

Dalle proiezioni della tabella si evince che il trend, già in atto da alcuni anni, non promette imminenti inversioni di tendenza e introduce uno scenario futuro di progressiva dipendenza dell'industria dalla distribuzione.

La possibilità di uscire dalla spirale è legata alla decisione del management di coniugare gli obiettivi strategici alla base delle scelte di investimento. L'inferenza del produttore sulle leve del retail mix consente all'impresa di valorizzare le risorse impiegate nel trade, sfruttando le capacità comunicative del punto vendita per promuovere il brand. Allo stesso tempo il distributore beneficia

della conoscenza del mercato di consumo e delle competenze specifiche di marketing del produttore per sostenere le vendite nella categoria.

3.2 LA CONCORRENZA VERTICALE

Il mercato del largo consumo è un contesto in continua evoluzione. Il produttore, nella valutazione e scelta dei segmenti da servire e del posizionamento competitivo ha l'obbligo di considerare, accanto ai concorrenti diretti del settore, ogni possibile soluzione di offerta alternativa proposta al consumatore.

Una minaccia reale, da questo punto di vista, è costituita dalla distribuzione. Alcuni semplici riferimenti logici possono spiegare come un fornitore di servizi di intermediazione commerciale rappresenti oggi una fonte di preoccupazione per le imprese industriali.

Il problema di fondo è dato dallo squilibrio negoziale delle parti contraenti. Nel settore della pasta secca, come peraltro nella maggior parte dei settori del largo consumo confezionato, l'industria si trova in una posizione di svantaggio nei confronti della distribuzione, che può esercitare il proprio *potere contrattuale* per guidare le trattative nelle relazioni di fornitura. Questa situazione, che ormai persiste da diversi anni, è dovuta principalmente a tre fattori:

- la *concentrazione della clientela commerciale*: nello scenario distributivo attuale il produttore che si rivolge a numerosi punti vendita si trova comunque

a negoziare con uno o pochi clienti della Grande Distribuzione Organizzata¹, che rende complessa la contrattazione. L'impossibilità di frazionare il rischio di mercato e la conseguente dipendenza da pochi distributori rende inoltre vulnerabile il fornitore e aumenta il costo connesso alla perdita di uno di essi (LAWRENCE, 1990, p.77);

- l'*asimmetria informativa*: la gestione della marca privata consente all'insegna, tra le altre cose, di accedere alle informazioni relative ai margini di filiera. La conoscenza della struttura dei costi delle organizzazioni a monte della catena del valore permette al distributore di negoziare le condizioni di fornitura partendo da una situazione di vantaggio;
- la *capacità di integrazione verticale*: anche soltanto la minaccia di integrazione a monte da parte del distributore può essere un fattore nello svolgimento delle trattative. Un'eventualità che riduce lo spazio di manovra del produttore in sede di contrattazioni e lo porta ad accettare condizioni di fornitura sfavorevoli.

Nella parte successiva del paragrafo verranno analizzate le dinamiche relazionali relative al *co-packing* e le situazioni strutturali che ne limitano lo sviluppo.

¹ Il settore grocery si caratterizza per una capillare distribuzione che si avvale di negozi al dettaglio appartenenti ad un'unica insegna (GD) o ad un gruppo di insegne consorziate (DO).

3.2.1 *Il co-packing industriale*

Il branding distributivo è un fenomeno attualmente molto diffuso nel dettaglio organizzato. Con lo sviluppo della marca commerciale il distributore non si limita ad affermare la propria identità differenziandosi dalle altre insegne, ma si impegna a generare e promuovere *l'interbrand competition*, limitando il potere contrattuale dei fornitori di marca.

L'ingresso di un nuovo operatore determina inevitabilmente la riduzione della quota di mercato dei concorrenti, tanto più in un mercato competitivo e abbondantemente servito come quello della pasta. La posizione dell'industria in proposito dipende dall'importanza e dal peso specifico della singola impresa per il settore. L'azienda che accetta di produrre in *co-packing*² rinuncia alla propria identità di marca e si mette al servizio dell'insegna. Un sacrificio chiaramente eccessivo per le aziende leader, che hanno investito risorse considerevoli per il sostegno del brand e per le attività di *R&D* e che godono di una relazione fiduciaria stabile tra marca e consumatore (RAVAZZONI, 1990).

Situazione diversa per quanto riguarda le imprese follower. Queste realtà generalmente trovano difficoltà di *sell-in* e quando entrano in assortimento godono di spazio espositivo limitato. Il successo di queste imprese dipende in larga parte dalla possibilità di presidiare nicchie di mercato valorizzando i propri tratti distintivi

² Il *co-packing* industriale è l'accordo con il quale il produttore si impegna a realizzare per conto del distributore un prodotto che sarà venduto con marchio commerciale.

e sviluppando un posizionamento di fascia alta. In questa prospettiva il *co-packing* può rappresentare un'alternativa valida per quelle imprese che non riescono a differenziare l'offerta, per insostenibilità economica della strategia o per difficoltà di percezione da parte della domanda.

Sulla base dell'atteggiamento del fornitore nei confronti della marca commerciale, possono delinearsi tre diversi segmenti (LUGLI, 1998, pp.159-162).

- nel primo segmento collochiamo quei fornitori che risultano ostili nei confronti della produzione in *co-packing*. Tuttavia, accettare una partnership con il distributore potrebbe rappresentare la soluzione per entrare negli assortimenti commerciali di alcuni Paesi non ancora presidiati, con il secondo fine di favorire il *sell-in* del brand industriale. *Barilla*, ad esempio, rifiuta il *co-packing* a livello nazionale, ma persegue questa strategia con alcuni distributori inglesi;
- il secondo gruppo è composto da coloro che dispongono di capacità produttiva in eccesso e accettano il ruolo di *co-packer* in chiave tattica, concedendo marchi in esclusiva alle insegne che intendono migliorare il margine unitario di linea, senza però sostenere gli oneri derivanti dallo sviluppo e dal sostegno di una propria marca;
- nel terzo gruppo rientrano quei fornitori che svolgono un ruolo attivo nel rapporto di *co-packing*, servendo i distributori mediante impianti e reti di vendita dedicate.

L'ultimo segmento analizzato esprime il concetto strategico di *multibranding* quando l'azienda che produce sulla base di un accordo di *co-packing* offre presso la stessa insegna anche prodotti a marchio proprio. Questa strategia ha delle ripercussioni positive e negative.

Tra gli aspetti positivi possiamo citare la riduzione dell'incertezza e dei rischi di mercato. Il produttore può contare su un sicuro sbocco rappresentato da una domanda relativamente stabile espressa dall'intermediario commerciale. Inoltre, lo *switching cost* legato al fornitore *multibrand* risulta essere superiore a quello di un fornitore di soli prodotti di marca. In questi casi, infatti, la collaborazione tra industria e distribuzione tende ad assumere una prospettiva di medio-lungo termine e la sostituzione del *co-packer* può risultare particolarmente onerosa in termini monetari e non (standard qualitativi). Infine, è lecito pensare che il distributore possa riservare un trattamento di favore relativamente allo spazio espositivo della marca industriale, quando il fornitore è anche *co-packer* della marca commerciale.

Tra gli aspetti negativi assume rilevanza il fenomeno del *cannibalismo*. Presentare prodotti poco differenziati con marche diverse espone l'impresa *multibrand* al rischio di sottrazione di quote di mercato tra due marche gestite dalla stessa impresa. Si tratta ovviamente di un'eventualità da scongiurare. La strategia risulterà sostenibile soltanto se la diminuzione del margine di contribuzione dovuto al calo delle vendite della marca industriale è più che compensata dall'aumento del margine relativo alla crescita del volume di vendita della marca privata.

L'evoluzione del fenomeno non è comunque semplice da prevedere per effetto della variabilità dei margini di contribuzione e delle difficoltà di valutazione della consistenza del cannibalismo.

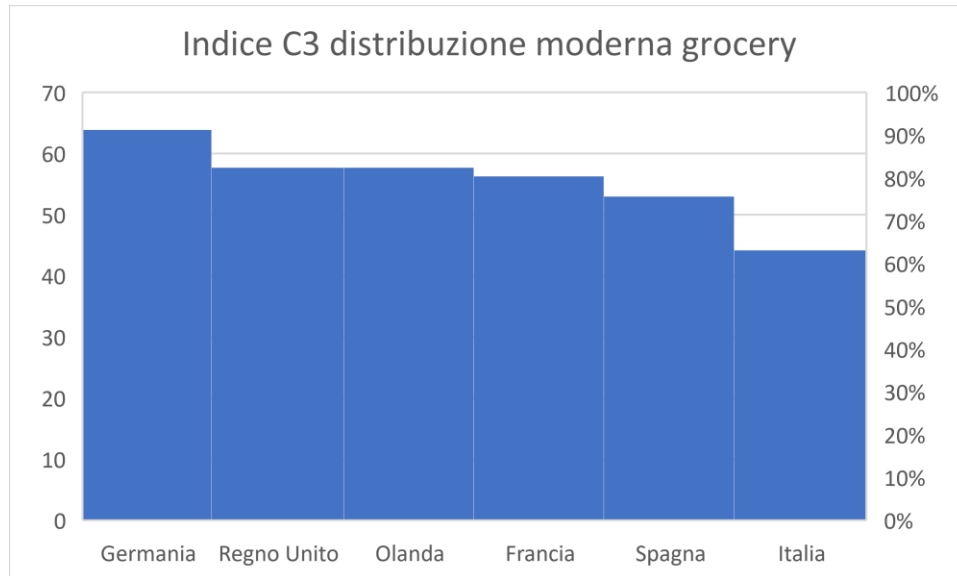
3.2.2 I limiti allo sviluppo della marca privata

La massiccia presenza della marca privata sugli scaffali dei punti vendita della GDO denota l'importanza attribuita al fenomeno, che impatta sul business del distributore sia come sostegno ai margini di contribuzione sia come supporto alla *store loyalty*. Tuttavia, in proposito possono essere sollevati alcuni interrogativi se usciamo dai confini nazionali e confrontiamo le prospettive di sviluppo della marca del distributore con i principali Paesi esteri.

Come prima cosa, se assumiamo che il presupposto di sviluppo delle marche commerciali è costituito dal livello di concentrazione del mercato distributivo, le rilevazioni riferite all'indice $C3^3$ possono giustificare il ritardo del nostro paese rispetto ai principali player internazionali (Figura 3.1).

³ L'indice C3 esprime la quota di mercato detenuta dai primi tre gruppi distributivi di un paese.

Figura 3.1 Indice C3 nella distribuzione moderna grocery



Fonte: elaborazioni su dati Planet Retail e Kantar, 2018.

Una situazione simile denota una struttura distributiva relativamente frammentata, in cui i principali player nazionali esprimono meno della metà della quota di mercato riferita alla marca del distributore, con un livello inferiore del 10-15% rispetto ai principali Paesi esteri (FORNARI D., GRANDI, FORNARI E., 2019, pp.171-172). Se escludiamo i due leader della GDO italiana *Conad* e *Coop*, che insieme detengono una quota di vendite pari al 30%, i gruppi minori raggiungono con fatica un giro di affari del 10%. Questo denota la presenza di numerosi piccoli operatori che pagano la scarsa attitudine a sviluppare un proprio brand e incidono negativamente sul potenziale di crescita delle marche private.

Secondariamente, esiste un'ulteriore condizione strutturale che limita lo sviluppo nazionale delle marche commerciali. Circa la metà del mercato

distributivo è presidiato da operatori della *Distribuzione Organizzata*. Il sistema di aggregazione di imprese, funzionale per sviluppare una posizione dominante in sede di negoziazioni con i mercati di fornitura, rappresenta un vincolo quando si tratta di promuovere l'immagine di insegna sul mercato. Nella maggior parte dei casi il gruppo è costretto a adottare un marchio di fantasia per la vendita dei propri prodotti, in quanto rappresenta l'unica soluzione per gestire a livello centrale un'offerta commerciale proposta in punti vendita di insegne diverse. Questa gestione comporta la predisposizione di risorse da investire in attività di marketing destinate a promuovere una linea di prodotti, con scarso o nullo impatto sulla *store image*. Ne consegue una propensione del cliente a sviluppare un legame con la marca del distributore, ma non con la singola insegna commerciale.

Le argomentazioni appena esposte impongono alle imprese commerciali di ragionare sulle potenzialità di sviluppo della marca privata. Il successo della strategia, dati i vincoli strutturali del mercato distributivo, dipenderà in larga parte dal modello di business adottato e dagli obiettivi perseguiti.

3.3 IL POSIZIONAMENTO DELLA *PRIVATE LABEL*

La marca del distributore ha conosciuto una crescita costante negli ultimi anni che le ha consentito di recuperare terreno nei confronti dei brand leader industriali. La categoria merceologica della quale ci occupiamo costituisce uno dei settori in

cui la penetrazione commerciale della marca privata ha avuto un maggior impatto. Lo sviluppo del branding distributivo è segnato dalla progressiva acquisizione di competenze specifiche sui mercati di consumo da parte delle imprese commerciali, che hanno fatto leva sulle conoscenze maturate grazie agli investimenti al trade dell'industria per poi adottare modelli di business evoluti e fondati sulla creazione di valore per il cliente.

In particolare, possiamo identificare una sorta di ciclo di vita della marca del distributore, dove ad ogni fase corrisponde una strategia di crescita specifica (FORNARI D., GRANDI, FORNARI E., 2019, pp.166-167).

Nel suo stadio meno evoluto la marca privata si caratterizza per l'assenza di qualsiasi riferimento all'insegna. Si tratta di una linea di prodotti offerta generalmente da *co-packer* di modeste dimensioni e con una scarsa forza di marca, presentata con un *packaging* semplice e spartano. L'insegna che sceglie questo percorso persegue un posizionamento competitivo basato sulla convenienza di prezzo, proponendo una soluzione di qualità oggettivamente inferiore rispetto ai brand industriali. In questo modo l'azienda distributrice ottiene un significativo contributo alla marginalità commerciale, beneficiando allo stesso tempo dell'anonimato e riducendo eventuali ripercussioni negative per la *store image*.

La fase successiva costituisce un primo tentativo di costruzione di un'immagine univoca di *brand identity*, fondato sullo sviluppo di una denominazione di fantasia (*caso Consilia*). Manca ancora la volontà di promuovere

l'identità dell'insegna, ma a differenza del precedente, questo approccio si caratterizza per una massiccia presenza a scaffale. Con questa impostazione il distributore si prefigge non soltanto di aumentare la marginalità, ma anche di intensificare il livello di *competizione verticale*, riducendo la dipendenza dai produttori attraverso la sottrazione di quote di mercato.

Lo stadio terminale del percorso evolutivo della marca commerciale corrisponde alla strategia di branding adottata dalle principali insegne della grande distribuzione organizzata. L'ipotesi di fondo è quella di minimizzare il distacco tra azienda commerciale e cliente sviluppando un marchio recante la denominazione dell'insegna e realizzando una connessione efficace ed efficiente con il mercato di consumo (*caso Coop*). Valorizzando l'esperienza acquisita con il *co-packing* il distributore prende coscienza dell'importanza di impegnarsi in prima persona assumendo il controllo delle leve del marketing mix e configurando un'offerta in linea con le migliori marche industriali. La gestione della marca privata, nella sua forma più evoluta, segue una logica propositiva con un presidio capillare degli scaffali allargato anche alle nicchie di mercato e a segmenti problematici ed innovativi, candidandosi a driver fondamentale della *store loyalty*. Con questi presupposti l'impresa ottiene dei benefici su due fronti:

- *competizione verticale*: lo sviluppo di un marchio forte da parte dell'operatore commerciale rappresenta una minaccia per l'impresa industriale, che vede ridurre la sua penetrazione nell'assortimento;

- *competizione orizzontale*: l'utilizzo del nome dell'insegna per contrassegnare il prodotto a marchio commerciale rappresenta una garanzia per il cliente, che potrebbe decidere di abbandonare definitivamente le alternative sul mercato.

3.3.1 *Il caso Consilia*

Consilia è la denominazione di fantasia adottata per la vendita di prodotti a marchio commerciale da parte delle aziende appartenenti al gruppo *SUN*⁴, formato da cinque società espresse da insegne storiche della moderna distribuzione. L'osservazione diretta del reparto della pasta secca nel supermercato *Oasi Tigre*, insegna del *Gruppo Gabrielli*, testimonia il consistente referenziamento a scaffale della marca privata con la conseguente sottrazione dello spazio espositivo altrimenti riservato ai brand industriali. Inoltre, le economie di scala conseguite grazie alla crescita dei volumi di vendita favoriscono il raggiungimento di un buon rapporto qualità/prezzo e l'intensificazione della competizione tra le diverse tipologie di brand.

Consilia, al pari di altre marche private, propone una differenziazione dell'offerta che si sostanzia nello sviluppo di linee di prodotto destinate a soddisfare specifiche esigenze (Figura 3.2)⁵.

⁴ *SUN*, acronimo di Supermercati Uniti Nazionali, è un gruppo di acquisto operante nel centro-nord che comprende *Cadoro*, *CEDIGROSS*, *Gruppo Gabrielli*, *Gulliver* e *Italbrix*.

⁵ Cfr. *PRODOTTI CONSILIA*, *Prodotti Consilia. Scegli il meglio*, www.prodotticonsilia.it, 2021.

Figura 3.2 Linee di prodotto a marchio Consilia



Fonte: GDO news, 2015.

Il viaggio all'interno del reparto della pasta ci consente di distinguere⁶:

- la *linea Saper Scegliere*: può essere definita come una linea semplice che ingloba un'offerta destinata a consumi alimentari standard, per clienti senza troppe pretese e sensibili al prezzo;
- la *linea Scelte Premium*: come si evince dalla denominazione questa linea è dedicata a quei consumatori che chiedono qualcosa in più. L'azienda presenta un'offerta *top quality* capace di soddisfare il cliente più sofisticato, ad un prezzo relativamente modesto rispetto alle corrispondenti linee di marca industriali;
- la *linea Scelte dalla Natura*: nel mercato moderno non può mancare la linea di produzione *healty*, con la versione integrale o a base di cereali alternativi

⁶ La linea Scelte su Misura non presenta alcuna referenza nella categoria della pasta secca.

dei tradizionali formati di pasta. Parliamo di prodotti realizzati con processi a ridotto impatto ambientale, argomento quanto mai attuale e oggetto di particolare attenzione da parte del consumatore. Nel settore del food, il bacino di utenza è ancora più ampio in quanto il consumo di prodotti salutistici è spesso legato all'esigenza di mantenere un regime alimentare sano ed equilibrato.

L'ampiezza dell'assortimento e la presenza trasversale del marchio consentono all'azienda commerciale di creare una propria immagine di brand. Le politiche di marketing finalizzate alla promozione e allo sviluppo di un marchio di fantasia hanno un impatto considerevole sulla competizione verticale, riducendo il potere contrattuale dei produttori di marca, ma scontano una scarsa valorizzazione della *store image*.

3.3.2 *Il caso Coop Italia*

Coop è uno dei principali esponenti della grande distribuzione organizzata nel nostro paese. È costituita da un sistema di cooperative autonome associate a livello interregionale per distretti e a livello nazionale per condividere strategie e politiche a favore dei soci-consumatori. La marca privata ha conosciuto un rapido sviluppo nel corso degli anni. La scelta di adottare la denominazione dell'insegna per la propria offerta, rischiosa nelle fasi iniziali, si trasforma in un fattore determinante a sostegno della competitività del distributore. Infatti, oltre ai vantaggi derivanti

dalla scelta di competere con modelli di business organizzati sulla falsa riga dei brand industriali, Coop può accrescere la propria *customer loyalty* grazie alla distintività garantita dall'utilizzo del nome dell'insegna.

Le linee di prodotto a marchio *Coop* costituiscono un portafoglio ricco di soluzioni dedicate a specifiche categorie di clienti (Figura 3.3). Vediamo nel dettaglio quelle che presentano referenze nel reparto della pasta:

- la *linea Coop*: è la linea base che incorpora tutti i valori di fondo della cooperativa. *Qualità, sicurezza, convenienza, trasparenza, legalità, rispetto delle persone e dell'ambiente*⁷. La convenienza di prezzo, leva tipicamente nota tra le marche commerciali e principale driver di sviluppo negli anni passati, rappresenta soltanto un nodo in una fitta rete di significati attribuibili all'attività dell'insegna;
- la *linea Fior fiore*: una linea di prodotti di fascia alta con la quale l'insegna propone soluzioni innovative, senza perdere di vista i valori associati alla tradizione, fattore non trascurabile in un settore come quello della pasta. Il focus è sull'accuratezza della selezione delle materie prime e del controllo dei processi produttivi;

⁷ Cfr. COOP ALLEANZA 3.0, *Prodotti a marchio Coop*, www.coopalleanza3-0.it, 2021.

Figura 3.3 Linee di prodotto a marchio Coop



Fonte: Il mensile dei soci Coop, 2018.

- la *linea Vivi verde*: la linea di prodotti salutistici destinata ai segmenti che esprimono la necessità di mangiare bene e di proteggere il pianeta. Il focus sulla sostenibilità e la descrizione dei benefici per l'uomo e per l'ambiente rendono questa soluzione di offerta particolarmente apprezzata.

3.3.3 Modelli a confronto

Dal confronto con la marca privata del gruppo *SUN*, non emergono particolari differenze a livello di soluzioni offerte. Entrambe le aziende dispongono di una *linea base* con referenze trasversali a molti reparti destinate a clienti sensibili al prezzo, di una *linea premium* che si rivolge ad una nicchia di consumatori che apprezzano la specialità e la ricetta innovativa e di una *linea green*, che si riserva di

produrre in condizioni eco-compatibili e di soddisfare quei consumatori con specifiche esigenze alimentari.

Le due impostazioni non sono difformi nemmeno per quanto riguarda gli effetti della marca privata sul business dei fornitori industriali. La concorrenza del distributore determina in entrambi i casi la riduzione del potere contrattuale dei produttori e con buona probabilità la contrazione delle loro quote di mercato.

I due modelli di business differiscono invece per quanto riguarda la percezione della marca da parte del cliente. Il nome di fantasia non è legato alla singola insegna, ma ad un insieme di insegne che fanno capo ad un gruppo distributivo. Di conseguenza il prodotto a marchio commerciale può essere reperibile indistintamente presso insegne diverse. L'assenza di una relazione biunivoca tra marchio e insegna rappresenta un vincolo per la costruzione della *customer loyalty*. L'adozione del nome dell'insegna, al contrario, consente all'impresa commerciale di identificarsi con il prodotto offerto e di entrare nella mente del consumatore, favorendo il processo di fidelizzazione al punto vendita. I benefici derivanti da questa soluzione non si limitano alla vendita del singolo prodotto, ma vanno ben oltre, coinvolgendo l'intero assortimento commerciale. A differenza del cliente occasionale, infatti, il cliente fedele (MARASCA, 2011, pp.109-110):

- tende ad acquistare altri prodotti dell'offerta aziendale (*cross-selling*) o prodotti di fascia più alta (*up-selling*);

- è disposto a sostenere un *premium price* piuttosto che cambiare il punto vendita;
- attiva un processo di diffusione di immagine positiva dell'azienda.

Chiaramente, l'effetto delle decisioni di branding distributivo sull'immagine dell'impresa commerciale non è necessariamente positivo. La soluzione adottata da *Coop* è efficace nei limiti in cui il *co-packer* è in grado di fornire un prodotto in linea con il posizionamento di mercato prescelto. In caso contrario, sarebbe inopportuno continuare su questa strada considerando il rischio di pregiudizio della reputazione aziendale.

3.4 L'ASSORTIMENTO COMMERCIALE

La formazione dell'assortimento riferito ad una determinata categoria merceologica da parte dell'impresa commerciale è guidata, in linea di principio, da diverse esigenze (LUGLI, CRISTINI, 2000, p.237):

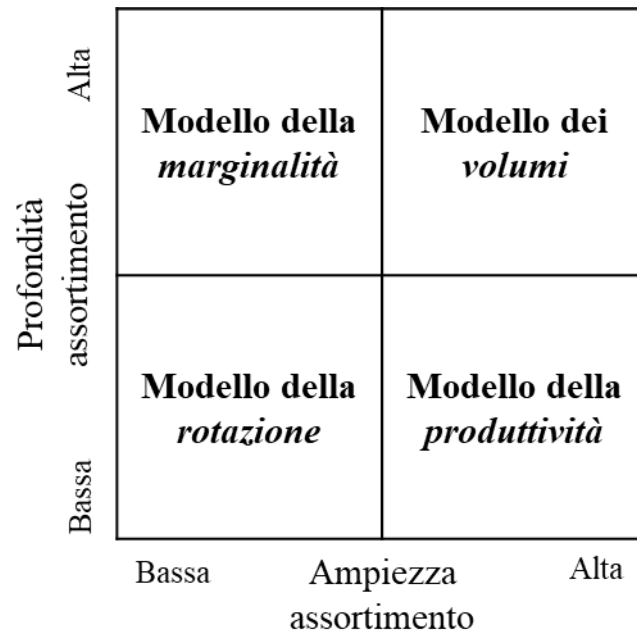
- presidiare tutti i segmenti di mercato per assicurare varietà al consumatore;
- minimizzare la sovrapposizione assortimentale a livello di funzione d'uso, formato e fascia di prezzo, allentando l'*interbrand competition*;
- promuovere, all'interno della categoria, i segmenti più innovativi e dinamici secondo le indicazioni provenienti dalle ricerche di mercato.

Questi propositi trovano sostanza nella formulazione delle decisioni in merito ai requisiti fondamentali di un assortimento: *ampiezza e profondità*. L'*ampiezza* fa riferimento al numero di marche e di segmenti di consumo trattati, mentre la *profondità* indica il numero di referenze dedicate a ciascuna marca o segmento (Figura 3.4).

Il livello di variabilità in termini di ampiezza e profondità dell'assortimento determina quattro modelli di gestione della categoria (FORNARI, 2018, pp.168-170).

Il *modello dei volumi* è tipicamente adottato dai formati che dispongono di un'ampia superficie di vendita (ipermercati). L'azienda tende a massimizzare la presenza su tutti i segmenti di mercato, ognuno dei quali viene servito con un'offerta capillare. Troveremo dunque, accanto al leader di mercato *Barilla* e alla *private label*, numerose altre marche follower destinate a soddisfare qualsiasi requisito di domanda. L'elevato referenziamento del reparto chiaramente rende il percorso di acquisto meno fluido e aumenta la permanenza media del cliente davanti allo scaffale nei casi di acquisto non programmato. D'altra parte, se il cliente conosce già il prodotto da acquistare, con buona probabilità troverà quello che cerca senza dover visitare altri punti vendita.

Figura 3.4 I modelli di business assortimentali



Fonte: Fornari, 2018.

Il *modello della rotazione*, con caratteristiche opposte al precedente, presenta un'offerta povera di marche e referenze a fianco della marca del distributore, che svolge un ruolo centrale nel business. Dal lato dell'offerta la selezione dei fornitori segue una logica di concentrazione degli acquisti con l'obiettivo di conseguire economia di scala negli approvvigionamenti. Dal lato della domanda l'azienda si focalizza su prodotti ad alto tasso di rotazione compensando con i volumi di vendita la bassa marginalità. Questo modello viene adottato dal discount, l'unico formato distributivo in cui la marca privata prevale sul leader di mercato.

Il *modello della marginalità* offre un ampio ventaglio di soluzioni al fine di servire un numero limitato di segmenti di mercato. Questa situazione si sviluppa

quando l'azienda punta sulla massimizzazione dei margini di contribuzione riducendo il parco fornitori e spuntando condizioni negoziali vantaggiose. I fornitori, in questo caso, rappresentano marchi di alto profilo e prevalgono sulla marca del distributore.

Infine, il *modello della produttività* si basa su un'offerta strutturata in ampiezza, ma con una scarsa varietà di gamma. La marca del distributore assume una valenza strategica che giustifica una massiccia presenza a scaffale. Il mix merceologico, finalizzato a soddisfare le richieste dei consumatori con un approccio al mercato di tipo *pull*, dimostra la volontà del distributore di rivendicare la propria autonomia di marketing.

La scelta del modello da adottare dipende dagli obiettivi commerciali definiti per la categoria e dall'esigenza di controllo delle leve del marketing mix. Industria e distribuzione possono collaborare nella gestione del punto vendita ma inevitabilmente attribuiscono un peso diverso ai caratteri dell'assortimento. Il distributore predilige l'*ampiezza* in quanto favorisce lo sviluppo della marca commerciale e la crescita della *store loyalty*. Il produttore, invece, apprezza la *profondità* per facilitare il *sell-in* e per consolidare la propria presenza a scaffale.

3.5 IL MERCHANDISING

La necessità di seguire la commercializzazione del prodotto fino all'ultima fase nasce dalla consapevolezza che il punto vendita può guidare il processo di acquisto del consumatore, rivelandosi una valida fonte di informazioni e di stimoli (MAURI, 1987, p.209). Questo giustifica la predisposizione di un budget nell'area del trade marketing destinato a finanziare le attività di *merchandising*, che hanno l'obiettivo di controllare l'efficacia del *sell-out* nel punto vendita (MARINO, 1989, p.99). Questo vale a maggior ragione in un contesto distributivo in cui la *private label* ha acquisito quote di mercato e la gestione dello spazio espositivo, per ovvie ragioni, non può essere lasciato alla discrezione dell'insegna commerciale.

Il termine *merchandising* può assumere dei connotati diversi in base al contesto di riferimento. Nel nostro caso identifica quella serie di attività destinata alla pianificazione e alla gestione degli spazi quantitativi e qualitativi da assegnare a reparti, categorie e marche.

Il comportamento del consumatore, sempre più imprevedibile e distaccato dal *brand* e dallo *store*, suggerisce un cambio di prospettiva nella definizione delle strategie aziendali nel punto vendita. Ottimizzare lo spazio espositivo assegnato a marche e referenze non può essere il fine esclusivo; la strategia va integrata con l'obiettivo di massimizzare la soddisfazione del consumatore, favorendo la ricerca

dei reparti e dei prodotti e offrendo le informazioni necessarie per completare gli acquisti.

Queste considerazioni conducono alla formulazione di strategie, frutto della collaborazione di industria e distribuzione, basate sullo studio dei comportamenti di acquisto. Naturalmente i clienti manifestano atteggiamenti diversi con riferimento ai reparti e alle singole categorie merceologiche che inevitabilmente generano modelli decisionali eterogenei e rendono la fase di analisi particolarmente critica. Per semplificare possiamo aggregare i consumatori disponendoli su tre classi di acquisto, ognuna delle quali esprime un diverso grado di sensibilità alle iniziative di merchandising (FORNARI, 2018, p.194):

- acquisti programmati a livello di categoria-marca-referenza;
- acquisti programmati a livello di categoria e d’impulso a livello di marca-referenza;
- acquisti d’impulso a livello di categoria-marca-referenza.

La prima categoria rappresenta un consumatore consapevole dei propri acquisti già dal momento dell’ingresso nel punto vendita. La disposizione dei reparti e degli scaffali non hanno alcuna influenza sul comportamento di acquisto. La strategia da adottare verte sull’accessibilità e sulla rintracciabilità del prodotto all’interno del punto vendita e privilegia la quantità espositiva piuttosto che la qualità.

Il secondo raggruppamento presenta una certa sensibilità con riferimento alle leve del merchandising, variabile a seconda della dimensione considerata. Per la categoria merceologica la quantità di spazio espositivo diventa fondamentale, mentre la qualità passa in secondo piano, visto che il consumatore ha già scelto il reparto. Qualità e quantità espositiva, invece, sono imprescindibili a livello di marca-riferenza. La visibilità del prodotto, in questo caso, acquisisce un carattere strategico veicolando il comportamento di acquisto del consumatore e stimolando la sostituibilità tra le marche e le referenze.

Nell'ultimo cluster troviamo i clienti più interessanti, nei confronti dei quali la formulazione delle strategie di merchandising abbraccia tutti gli aspetti relativi alla gestione dello spazio espositivo *in store*. Il consumatore non ha nessuna intenzione di acquistare il prodotto o di visitare il reparto. La strategia si sostanzia nell'innesto di stimoli che inducano il cliente a scegliere un determinato percorso di acquisto, attivando e manovrando le opportune leve di marketing.

Le decisioni relative alla gestione dello spazio espositivo nel punto vendita possono essere ricondotte a due leve fondamentali: il *layout* e il *display*. L'osservazione diretta di alcuni formati distributivi del territorio appartenenti alle principali insegne commerciali della GDO ha dato riscontri diversi. La scelta di adottare politiche divergenti per la gestione di una stessa categoria merceologica testimonia la varietà delle soluzioni organizzative praticabili e conferma la criticità del *merchandising* sul punto vendita.

3.6 IL LAYOUT

La disposizione dei reparti e l'assegnazione delle categorie merceologiche a ciascuno di essi costituisce il punto di partenza del *visual merchandising*. Infatti, l'orientamento al cliente come nuovo approccio al mercato impone un ripensamento a livello di organizzazione degli spazi espositivi. Con questa logica il layout non deriva da un semplice processo di razionalizzazione degli spazi, ma diventa un fattore critico che va gestito come ogni altra leva di marketing.

La delicatezza del tema impone delle considerazioni in merito ad alcuni aspetti organizzativi e gestionali.

Per quanto riguarda il posizionamento nel punto vendita, il reparto della pasta potrebbe non essere ben segnalato e dalla distanza poco visibile, ma generalmente viene collocato in una posizione centrale del punto vendita, tale da renderlo adiacente al percorso di acquisto dei clienti. Inoltre, il target di mercato comprende clienti difficilmente impulsivi a livello di categoria, per i quali la pasta rappresenta un obiettivo programmato. Quindi la definizione del posizionamento del reparto in funzione della qualità espositiva deriva più da una logica di praticità e di accessibilità alla categoria che da un'esigenza di attrazione dei clienti nella corsia.

Con riferimento allo spazio espositivo assegnato, la pasta alloggia su una corsia dedicata ai primi piatti, condividendo lo spazio con il riso e in alcuni casi con i sughi pronti. Nonostante il grado di penetrazione della pasta nella spesa delle

famiglie, in nessun formato distributivo le viene assegnata più di una corsia. Per comprendere la logica sottesa è necessario conoscere il ruolo assegnato alla categoria, la funzione del prodotto all'interno del punto vendita. La pasta appartiene a quel cluster di prodotti che ha l'obiettivo di creare *traffico* sostenendo l'immagine di convenienza del formato distributivo (FORNARI D., GRANDI, FORNARI E., 2019, pp.134-135); posizionamento di prezzo aggressivo, sviluppo della marca commerciale, acquisti regolari e margini ridotti sono solo alcune delle caratteristiche che rendono possibile questo proposito. Un reparto con simili caratteristiche esercita una significativa forza di attrazione per il consumatore alimentando potenzialmente processi di *cross-selling* e *up-selling*.

Infine, se consideriamo la composizione e il contenuto di offerta del reparto, le osservazioni sul campo consentono di identificare due diversi criteri di aggregazione dell'offerta (FORNARI, 2018, p.195):

- il *criterio merceologico*;
- il *criterio di marketing*.

Nel primo caso la costruzione del reparto prevede la collocazione di prodotti affini sotto il profilo merceologico nello stesso reparto. Si tratta del modello più semplice da gestire e più economico. La formazione della corsia segue una logica razionale e assume un carattere funzionale per l'offerta, senza considerare il percorso di acquisto del cliente.

Nel secondo caso il layout nasce dall'esigenza di offrire al consumatore la possibilità di soddisfare bisogni complementari, oltre che sostituibili. Questo approccio richiede la disponibilità di competenze e conoscenze di marketing sia a preventivo, con contributi specifici sui comportamenti di consumo e sull'elasticità incrociata dell'offerta, sia in itinere, predisponendo un sistema di monitoraggio del percorso di acquisto del cliente. Una strategia basata sulla presenza di prodotti complementari nella stessa corsia consente di perseguire il duplice obiettivo di velocizzare il processo di acquisto programmato e di stimolare gli acquisti di impulso.

3.6.1 Alcune evidenze empiriche

La necessità di ottenere un riscontro pratico dei contenuti fin qui discussi ci ha condotto a visitare alcune realtà distributive del territorio. Le insegne cui facciamo riferimento sono quattro: *Conad*, *Coop*, *Oasi* e *Carrefour*. All'interno del locale, ci siamo focalizzati sul reparto oggetto di analisi, cercando di intuire le logiche di fondo adottate dalle imprese commerciali per allestire in modo efficace gli scaffali.

Con riferimento ai prodotti complementari possiamo notare che il riso compare in tutte le superfici osservate. Questa soluzione, tuttavia, risponde ad un'esigenza primaria di rintracciabilità del prodotto e non necessariamente esprime

una manovra di marketing. Chiaramente il consumatore si aspetta di trovare il riso nella stessa corsia della pasta e in nessun altro posto.

Oasi rappresenta il caso che maggiormente si avvicina ad una logica di aggregazione basata su un criterio merceologico. L'intera corsia, infatti, è presidiata dalla pasta in tutte le sue varianti, con uno spazio minimo dedicato al riso all'estremità del reparto. Segue *Coop* che offre maggiore visibilità al riso ma non ammette altre categorie merceologiche. Negli altri casi, oltre a pasta e riso, compaiono referenze relative a salse di pomodoro e sughi pronti (che per comodità definiremo *salse*). *Conad* e *Carrefour* predispongono un reparto *primo piatto* completo di tutto il necessario. Il *riso* sempre disposto esternamente, mentre le *salse* ottengono un posizionamento diverso nei due punti vendita. In *Conad* le salse vengono esposte al termine della corsia, per favorire la leggibilità dello scaffale e segnalare la presenza di una categoria non affine. In *Carrefour*, invece, occupano una posizione centrale per esaltare la complementarità del prodotto con quello adiacente. In entrambi i casi le salse vengono fiancheggiate dal leader di mercato, per la presenza trasversale del marchio *Barilla* in entrambe le categorie merceologiche.

Se assumiamo una prospettiva più ampia possiamo notare che il merchandising della categoria si estende anche alle aree adiacenti la corsia. Non è inusuale la pratica di riempire il corridoio centrale dello store con delle isole allestite secondo determinati criteri.

La predisposizione di questi spazi espositivi può essere dovuta all'implementazione di una strategia di *over-stock* legata ad un prodotto alto-vendente. In questo caso viene sacrificato lo spazio pedonabile a beneficio dell'assortimento. È il caso di *Carrefour*, che presenta alcuni formati dei brand più noti (*Barilla* e *De Cecco*) nelle isole circostanti con l'obiettivo di integrare le referenze dedicate sullo scaffale e liberare spazio espositivo per le altre marche. Con questo sistema il distributore può sviluppare l'assortimento in ampiezza, offrendo al consumatore diverse opzioni di acquisto, senza rinunciare alla profondità, mediante la copertura preventiva dei vuoti di stock per i prodotti ad alto tasso di rotazione.

Oasi assume lo stesso schema espositivo perseguendo altre finalità. Di recente *Barilla* ha lanciato sul mercato alcuni formati in edizione limitata con un *packaging* rivoluzionato. La scelta di inserire le nuove referenze in un'apposita sezione segnala la volontà di promuovere la vendita del prodotto e della categoria, facendo leva sulla capacità di attrazione di una confezione artistica che non passa inosservata. In questa situazione non si rileva la necessità di agire sulle dimensioni dell'assortimento, ma semplicemente di catturare l'attenzione del cliente orientando il suo percorso di acquisto.

Obiettivi simili, ma con mezzi diversi, vengono perseguiti dalle altre insegne oggetto di analisi, avvalendosi della *testata di gondola*⁸. Essa può essere legata ad uno specifico prodotto o marca e destinata a favorire l'acquisto di impulso o a sponsorizzare prodotti in promozione. È un dato di fatto che i consumatori sostano più a lungo al termine di una corsia e per questo motivo il posizionamento delle referenze in testata assume un connotato strategico.

Carrefour utilizza questa tecnica per dare visibilità alla linea di prodotti in edizione limitata *Barilla*, a differenza di *Oasi* che persegue lo stesso scopo utilizzando le isole. *Conad* e *Coop* adottano un approccio diverso con riferimento alla gestione della testata. Queste aziende esprimono una quota di mercato significativa dovuta in larga parte allo sviluppo della marca privata. Non sorprende, dunque, scoprire che la testata di gondola nei punti vendita gestiti dalle due insegne è dedicata all'esposizione della marca commerciale. L'atteggiamento dei maggiori esponenti del mercato distributivo in proposito è in linea con i loro valori di fondo e coerente con le strategie di crescita della *private label*.

Da quanto appena esposto può essere dedotto che non esiste un modello di riferimento ottimale per la formulazione di decisioni relative al layout dispositivo. L'orientamento al cliente sembra costituire il solo comune denominatore per lo

⁸ La *testata di gondola* è lo spazio espositivo situato all'estremità di una corsia di vendita di una catena della grande distribuzione organizzata.

sviluppo di strategie adottate congiuntamente da industria e insegne, e destinate alla gestione dello spazio espositivo da dedicare alla categoria merceologica.

3.7 IL DISPLAY

Una volta assunte le decisioni in merito alla disposizione del reparto nel punto vendita e all'organizzazione dello spazio espositivo nella corsia, la figura professionale che si occupa del merchandising dovrà provvedere alla gestione delle marche e dei segmenti di consumo all'interno della categoria merceologica.

Il criterio alla base di un corretto allestimento dello scaffale dipende dalle esigenze di massimizzazione dei margini di categoria e dal comportamento di acquisto dei consumatori.

Chiaramente, un posizionamento di favore verrà concesso alle marche che presentano indici di rotazione più elevati e che garantiscono un contributo migliore al risultato economico. *Barilla* e *De Cecco* tra i brand industriali godono di ampia visibilità, generalmente in linea con la *private label*. Entrambi costituiscono un punto di riferimento per la categoria e offrono una marginalità significativa, nonostante fondino il proprio business su presupposti completamente diversi.

Non può sfuggire che la configurazione dello scaffale può avere un impatto decisivo sulla domanda di mercato. Da qui la necessità di monitorare il percorso compiuto dai clienti nel punto vendita e di prendere in considerazione alcuni

parametri con l'obiettivo di allineare le strategie di gestione dello spazio espositivo alle caratteristiche del comportamento di acquisto.

Assumendo questo orientamento, le decisioni riferite al display merceologico vertono su due dimensioni dello spazio espositivo: la *quantità* e la *qualità*.

La *quantità espositiva* fa riferimento al numero di *facing* assegnato a ciascuna referenza. Parliamo delle aree di interfaccia dello scaffale con il cliente, destinate a quei prodotti che suscitano particolare interesse e che costituiscono un driver per la crescita degli acquisti nella categoria. La gestione della leva quantitativa presuppone la considerazione delle rotazioni dell'offerta, al fine di assicurare un adeguato referenziamento ai prodotti alto-vendenti ed impedire che si verifichino rotture di stock, con pregiudizio a livello economico e di *store image*.

La *qualità espositiva* riguarda, invece, la distribuzione delle referenze sui ripiani dello scaffale. Il posizionamento delle marche e delle referenze nella corsia è funzione del modello di *display verticale* e *orizzontale* adottato. La disposizione orizzontale dipende dal percorso di acquisto del cliente e generalmente prevede la collocazione esterna per le marche più pregiate, realizzando un impatto immediato sul consumatore. La sistemazione verticale, invece, è legata alla convinzione diffusa che a diverse altezze corrispondono potenzialità di vendita diverse. In linea di principio si riconoscono tre livelli di esposizione:

- il livello “*suolo*”: corrisponde alla sezione più bassa dello scaffale. In questo ripiano trovano collocazione quei prodotti che presentano un elevato tasso di

rotazione e una domanda forte, dotati di attrattività e percepiti dal cliente con favore indipendentemente dalla posizione sullo scaffale. Spesso la scelta ricade su prodotti ad acquisto programmato, per compensare lo sforzo che il cliente deve compiere per raggiungere l'articolo desiderato con la motivazione che conduce all'acquisto;

- il livello “*mani*”: questo ripiano si caratterizza per la praticità e accessibilità dell'offerta commerciale. Per queste sue peculiarità rappresenta il livello ottimale per sviluppare le vendite di prodotti a media rotazione e per stimolare l'acquisto impulsivo;
- il livello “*occhi*”: come si evince dalla denominazione è il comparto dello scaffale con maggiore visibilità. Questa sezione ha la capacità di stimolare acquisti di impulso e favorire la vendita dei prodotti a più alta marginalità, come ad esempio le marche commerciali;
- il livello “*cielo*”: determina un impatto visivo che va oltre il singolo reparto, favorendo la generazione di traffico nella corsia. Sconta a livello di praticità gli stessi problemi di accessibilità al prodotto riscontrabili al livello suolo. Con riferimento alla categoria merceologica di nostra competenza, in questa sezione vengono esposte linee premium e specialità delle diverse marche.

La grande mole di contributi teorici sul display espositivo come leva del *visual merchandising* ci suggeriscono di verificare l'esistenza di riscontri empirici sul grado di attuazione delle strategie aziendali. Con tale proposito, adottando un

approccio analogo alla precedente indagine sul layout, vengono presidiati gli stessi punti vendita perseguendo obiettivi conoscitivi diversi. In questo caso il focus è sul posizionamento delle marche e delle referenze nella categoria della pasta secca, con un contestuale approfondimento sul comportamento di acquisto del cliente.

3.7.1 *Casi aziendali*

La visita dei principali punti vendita del territorio prosegue al fine di valutare l'efficacia delle strategie espositive del *retail* sui brand della categoria. In questo caso l'area di analisi viene ulteriormente circoscritta e riconducibile alle tecniche di gestione dello spazio espositivo riferito esclusivamente alla categoria merceologica della pasta secca, escludendo dunque quei prodotti percepiti come complementari e sostitutivi con i quali spesso condividono il reparto.

*Pasta di semola, pasta integrale, pasta all'uovo, pasta senza glutine e pasta biologica*⁹ sono i macro-segmenti di mercato che caratterizzano il settore della pasta secca. Chiaramente la gestione di un assortimento profondo come quello della pasta è una fase delicata perché in questo frangente viene definita l'interfaccia della categoria con il mercato di consumo. Ogni singolo ripiano dello scaffale, abbiamo visto in precedenza, ha una specifica funzione. Per questo motivo lo spazio

⁹ Per *pasta biologica* si intende ogni tipo di pasta secca realizzata con metodi di coltivazione che non ammettono l'impiego di materiali inorganici. Generalmente, negli scaffali dei supermercati pasta biologica e senza glutine condividono la stessa posizione espositiva e gran parte del target di mercato, motivo per cui ai fini della nostra analisi andranno considerati come un unico segmento.

espositivo dovrà essere organizzato in modo tale da riflettere le potenzialità di vendita degli articoli coerentemente con le indicazioni provenienti dalle ricerche di mercato.

I punti vendita oggetto di analisi mostrano uniformità di gestione per quanto riguarda il modello di display merceologico adottato. Nella prassi aziendale sembra prevalere una disposizione verticale di marca e orizzontale di segmento (formato o beneficio). Quanto detto vale per la macro-classe della pasta di semola, ma non per gli altri segmenti di consumo della categoria, dove l'ampiezza prevale sulla profondità dell'offerta.

Considerando la *pasta di semola classica*, l'adozione di un simile modello dispositivo denota situazioni di *brand loyalty* consolidate, dove la selezione della marca è un processo immediato e il tempo viene impiegato principalmente per la scelta del formato. È constatato, infatti, che il cliente è più sensibile all'esposizione in verticale dei prodotti rispetto all'esposizione orizzontale. Ne consegue che la disposizione verticale si debba fondare sulla variabile considerata con maggior attenzione da parte del consumatore (la marca nel nostro caso). Inoltre, l'accostamento di prodotti della stessa marca genera delle macchie omogenee di colore che rendono più attrattivo il reparto e confortevole l'esperienza di acquisto.

Scorrendo lo sguardo dall'alto al basso davanti allo scaffale visualizziamo il criterio di esposizione orizzontale. La pasta viene disposta sui diversi ripiani seguendo una logica di formato. *Spaghetti e penne*, rispettivamente primo e secondo

formato per volumi di vendita, vengono collocati ad altezza mani e occhi. *Oasi* costituisce, in proposito, un'eccezione. La politica aziendale predilige un posizionamento a livello suolo per il formato di pasta più venduto e la decisione si dispiega in modo trasversale invadendo gli altri segmenti di consumo. In questo modo può sfruttare lo spazio espositivo di qualità per promuovere prodotti con rotazione inferiore e a maggiore marginalità.

Nel ripiano superiore spuntano le specialità del settore. Ci riferiamo a delle linee di prodotto di fascia alta che vengono proposte dai diversi brand per soddisfare esigenze di consumo particolari. La qualità del prodotto trova compensazione nel prezzo di vendita, che si colloca ad un livello decisamente superiore rispetto alle altre linee della gamma.

Se ci focalizziamo sullo spazio assegnato alle singole marche, *Barilla* guida il settore anche nei punti vendita, seguito dalle marche private e da *De Cecco*. Oltre al prestigio e alla notorietà del brand, *Barilla* fa leva su un *packaging* con un impatto visivo notevolmente superiore rispetto ai competitors. Il colpo d'occhio restituisce un'immagine di dominanza del marchio coerente con la posizione di mercato. Il restyling della confezione, lanciato sul mercato a partire da giugno 2020, propone un colore azzurro che rimanda alle confezioni degli anni 60-70, in sostituzione del blu intenso a cui eravamo abituati. Più sobria la scelta delle altre marche, che utilizzano il comodo sacchetto di plastica trasparente.

L'esposizione orizzontale dei prodotti premia le marche alto-vendenti. *Barilla* e *De Cecco* sono spesso collocate agli estremi della gondola, o comunque a confine con altre categorie merceologiche. Anche in questo caso *Oasi* segue un altro approccio strategico. La disposizione centrale delle referenze più apprezzate suggerisce la volontà di incentivare il traffico nella corsia e stimolare gli acquisti di impulso.

Altre marche che godono di un buon referenziamento sono *La Molisana* e *Garofalo*. *Rummo* e *Voiello* (gruppo Barilla), benché ottimi produttori, sono presenti sugli scaffali con minore intensità.

Queste semplici regole di merchandising che determinano lo spazio espositivo da concedere alle diverse marche valgono per il segmento dominante della *pasta di semola classica*. Discorso a parte va fatto con riguardo ai segmenti minori.

Pasta all'uovo, pasta integrale, pasta senza glutine e pasta biologica occupano delle zone specifiche del reparto. L'insufficienza di spazio espositivo dovuto alla bassa rotazione delle referenze determina lo sviluppo di un diverso modello dispositivo. Resta, in linea di principio, l'idea di assemblare le marche all'interno di ciascun segmento, che in questo caso, tuttavia, non si estendono verticalmente nello scaffale, ma occupano una sezione più modesta dello stesso. La necessità di assicurare varietà di scelta al consumatore impedisce la costituzione di un'offerta profonda per ciascuna marca. Ciò che colpisce è la capacità di rendere

omogenea a livello visivo un'offerta così ampia e riferita a diversi fornitori. I produttori hanno infatti previsto dei packaging *ad hoc* per ogni segmento di consumo. In questo modo il cliente viene guidato nel suo percorso di acquisto da segnali visivi, sapendo che la *pasta all'uovo* risiede nella zona *gialla*, mentre la *pasta integrale* è rappresentata da una tonalità *arancio/marrone*. Più complicato sviluppare un segnale univoco di colore per la *pasta biologica e senza glutine*, considerando la natura eterogenea della materia prima.

L'assenza di verticalità nella disposizione delle marche in questi segmenti offre margine di manovra nel posizionamento della marca privata. I punti vendita osservati testimoniano la tendenza a collocare prodotti a marchio commerciale a livello occhi e mani, con dispiegamento esteso a tutti i segmenti di consumo diversi dalla pasta di semola classica.

Anche il display, come accaduto per la valutazione del layout, sembra trainato maggiormente da fattori di domanda. La collocazione dei prodotti sugli scaffali non può prescindere dai comportamenti di acquisto del cliente. Le politiche di gestione dello spazio espositivo vengono formulate considerando il percorso di acquisto prima del margine commerciale, segno di un approccio votato alla massimizzazione di *store e brand loyalty* e improntato sul medio-lungo periodo.

3.8 IL COMPORTAMENTO DI ACQUISTO

L'evoluzione e la variabilità della domanda interessano tanto i comportamenti di consumo quanto i comportamenti di acquisto. Consumatori e acquirenti non sono concetti analoghi. Possono o possono non essere la stessa persona e conoscere l'atteggiamento del cliente davanti allo scaffale può risultare un fattore quanto conoscere preferenze e gusti del consumatore.

L'esperimento si profila come un'indagine volta a comprendere l'effetto delle politiche aziendali riferite al *layout* e al *display* espositivo assumendo come oggetto di analisi una sequenza di azioni specifiche compiute dal cliente nel reparto. L'obiettivo è quello di identificare le reazioni del consumatore agli stimoli di marketing ricevuti nello store per verificare la possibilità di orientare il suo percorso di acquisto.

Le rilevazioni sono state condotte all'interno di un punto vendita *Conad*, che a nostro avviso esprime una strategia di *visual merchandising* particolarmente funzionale e intuitiva. L'attività di ricerca è stata realizzata in giorni feriali presidiando il locale in fasce orarie poco trafficate per facilitare lo svolgimento del lavoro e per eliminare possibili fattori di disturbo dovuti all'affollamento che verosimilmente avrebbero distorto i risultati. Le informazioni chiave per la ricerca vertono su alcune caratteristiche tipiche del comportamento di acquisto, supportate dai relativi indici:

- *look* (indice di *interesse*): segnala il numero di visitatori che si fermano davanti al segmento;
- *touch* (indice di *manipolazione*): identifica il numero di clienti che entrano fisicamente in contatto con un prodotto del segmento;
- *buy* (indice di *acquisto*): misura il numero di clienti che perfezionano almeno un acquisto nel segmento.

Figura 3.2 Conversion Rate dei segmenti di mercato

(numeri e % riferiti ad un campione di 40 visitatori)

Pasta secca	Look		Touch		Buy	
	n°	%	n°	%	n°	%
<i>Pasta di semola</i>	32	80,0	30	75,0	30	75,0
<i>Pasta integrale</i>	8	20,0	5	12,5	5	12,5
<i>Pasta bio e senza glutine</i>	3	7,5	3	7,5	1	2,5
<i>Pasta all'uovo</i>	1	2,5	1	2,5	1	2,5
Totale	44	110,0	39	97,5	37	92,5

Fonte: nostra elaborazione.

I dati rilevati qualificano il percorso di acquisto di un panel di 40 consumatori. Tutti i clienti del campione hanno mostrato interesse per almeno un segmento di consumo. Analizzando singolarmente i diversi indici notiamo che la percentuale dei clienti interessati alla categoria eccede la dimensione del campione (44 su 40) segnale che alcuni clienti hanno attraversato la corsia stando davanti a più segmenti. I risultati confermano una buona percentuale di realizzo degli acquisti rispetto alle visite del reparto (37 su 40). Questo certifica che il consumatore trova quello che sta cercando, in particolare quando si tratta di pasta di semola classica,

dove il cliente che osserva, generalmente afferra il prodotto e completa l'acquisto. Le informazioni a sua disposizione sono sufficienti a compiere la decisione e l'atteggiamento nei confronti del prodotto suggerisce che si tratta di un cliente fedele al *brand*. Stesso discorso per la *pasta all'uovo*, dove tuttavia il riscontro statistico, poco significativo in valore assoluto, non è sufficiente per avanzare ipotesi di condotta.

Diverso l'approccio seguito nei confronti della *pasta integrale*. In questo caso l'attenzione per il segmento spinge il cliente a sostare davanti allo scaffale e valutare le alternative di offerta senza necessariamente entrare in contatto con il prodotto. Tale comportamento sembra dichiarare una certa familiarità con il segmento di consumo, tanto che il solo contatto visivo risulta sufficiente a formulare la scelta di acquisto. Tuttavia, nel concreto poco più della metà delle situazioni di interesse si traducono in acquisti.

Caso simile per la *pasta bio e senza glutine*, ma non del tutto analogo. Il cliente interagisce con il prodotto instaurando un contatto fisico, sintomo di scarsa conoscenza della marca e dell'articolo. Naturalmente, la difficoltà e il tempo necessario a reperire informazioni derivano in parte dalla natura eterogenea della materia prima o del mix di materie prime impiegate, rispetto alle altre referenze della categoria. La bassa percentuale di realizzazione degli acquisti dimostra che esiste ancora un certo scetticismo relativamente a questo micro-segmento di mercato.

Assumendo una prospettiva globale, la performance di reparto può essere valutata positivamente; l'interesse per la categoria è notevole e trasversale ai segmenti di consumo (alcuni visitatori hanno mostrato attenzioni per diversi segmenti). Inoltre, la variazione percentuale tra l'indice di *interesse (look)* e l'indice di *acquisto (buy)* è trascurabile e segnala la capacità del reparto di soddisfare le aspettative dei visitatori. Faticano ad emergere i segmenti minori, per i quali occorre una permanenza relativamente superiore nel reparto, mentre l'acquisto della pasta di semola classica viene perfezionato con pochi secondi.

In linea di massima, il cliente dimostra consapevolezza dei propri bisogni di spesa. L'approccio deciso al reparto e l'assenza di acquisti di impulso suggeriscono di organizzare l'assortimento avendo riguardo alla prevenzione di rotture di stock, assicurando la profondità dei prodotti alto-vendenti rispetto all'ampiezza dell'offerta.

CAPITOLO 4

LE STRATEGIE DI MERCATO

4.1 PANDEMIA E CONSUMI

Gli eventi inaspettati e disastrosi dell'ultimo periodo hanno avuto ripercussioni negative a livello sociale ed economico. Il lockdown ha determinato un rallentamento generalizzato di tutte le attività e la chiusura temporanea di locali, che in alcuni casi si è tradotta in definitiva. Un contesto dal quale nessuno ha tratto profitto, ma che ha colpito alcuni settori meno di altri.

L'industria pastaria, in particolare, oltre agli inevitabili problemi organizzativi legati all'osservanza delle norme sul distanziamento sociale nei locali produttivi, ha subito un impatto relativamente modesto sull'andamento dei mercati di consumo. Le imprese commerciali operanti nel *food & grocery*, sia pure con un afflusso moderato di consumatori, hanno proseguito la propria attività di distribuzione al dettaglio. Inoltre, la chiusura di bar e ristoranti ha reso inaccessibile il canale ho.re.ca., causando allo stesso tempo la crescita dei consumi in casa, dei quali la pasta chiaramente ne costituisce un esempio significativo.

Questo processo di graduale avvicinamento del consumatore ai brand industriali suggerisce alle imprese di lavorare sul comportamento di consumo

imbastendo strategie di comunicazione ad hoc finalizzate a sostenere lo sviluppo del mercato, con l'obiettivo di confermare e stabilizzare il trend positivo anche nel post lockdown.

Un traguardo così ambizioso impone di non lasciare nulla al caso. I pastifici dovranno considerare la possibilità che la crescita, diretta conseguenza della crisi, possa esaurirsi al termine del periodo negativo. Per questo, la valutazione dei vettori di crescita del mercato dovrà essere estesa alle situazioni pre-covid, prendendo in esame il trend di consumo precedente alla diffusione della pandemia.

4.2 IL TREND DI CONSUMO

Uno dei settori che meglio degli altri ha accusato il colpo è sicuramente quello della pasta. La pasta secca, più della pasta fresca, ha saputo sfruttare la transizione dei modelli di consumo e il ritorno in voga del pasto preparato e consumato in casa. Lo sviluppo del mercato trova affermazione in un periodo di crisi globale e di ristagno delle attività economiche in svariati settori. Una crescita ancora più significativa se considerata alla luce delle tendenze di mercato antecedenti la comparsa del virus.

I rapporti di forza tra industria e distribuzione in questo frangente evolvono a svantaggio della marca privata, che soffre una pressione promozionale dei brand industriali tale da ridurre di mezzo punto percentuale la quota di mercato detenuta

dalla *private label* rispetto al 2018. Con il sopraggiungere della pandemia le aziende commerciali hanno saputo recuperare terreno grazie all'aumento delle rotazioni in diverse categorie e alla capacità di provvedere ai rifornimenti a scaffale in modo più reattivo rispetto alle imprese industriali.

A livello generale (Tabella 4.1), il mercato prima del lockdown è stabile e apparentemente non lascia intravedere imminenti prospettive di sviluppo, seppure con rare eccezioni (MERCATI & GDO, 2020).

Tabella 4.1 Trend di mercato nei segmenti della pasta secca (2019)

Categorie	Volume (mln di kg)	Var. %	Quota %	Valore (mln di €)	Var. %	Quota %
<i>Semola</i>	583,80	-0,5	87,5	773,89	1,3	73,4
<i>Integrale</i>	36,60	-1,1	5,5	89,88	1,6	8,5
<i>Senza glutine</i>	6,38	6,0	1,0	32,13	7,2	3,1
<i>All'uovo</i>	33,33	-1,7	5,0	126,52	0,7	12,0
<i>Altro</i>	6,82	6,9	1,0	32,06	0,6	3,0
Secca	666,93	-0,5	100,0	1054,48	1,4	100,0

Fonte: elaborazione dati IRI, 2019.

Il segmento *mainstream* della pasta di semola perde quota, ma resta un mercato che serve quasi il 90% dei consumatori e fonte di un contributo considerevole per la redditività dell'azienda. Su tutti, spicca la crescita del segmento *gluten free*, una nicchia di mercato emergente trasversale a diverse categorie merceologiche e destinata a soddisfare specifici bisogni alimentari. Le altre categorie di pasta secca (pasta all'uovo, pasta integrale) seguono un andamento relativamente stabile, con contrazioni quantitative insignificanti compensate da una crescita in valore. La

categoria residuale accoglie diversi tipi di pasta secca (ripiena, insaporita, arricchita), che ottengono prestazioni altalenanti e che ai fini della nostra analisi acquisiscono scarso rilievo.

In una simile situazione di stallo, gli effetti del lockdown sui consumi familiari spalancano le porte a nuovi scenari di mercato (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 Trend di mercato nei segmenti della pasta secca (2020)
(dati riferiti al primo trimestre del 2020)

Categorie	Volume (mln di kg)	Var. %	Quota %	Valore (mln di €)	Var. %	Quota %
<i>Semola</i>	166,81	14,6	87,6	226,73	18,0	73,9
<i>Integrale</i>	10,29	12,6	5,4	25,70	14,7	8,4
<i>Senza glutine</i>	1,84	22,3	1,0	9,08	17,5	3,0
<i>All'uovo</i>	9,59	5,9	5,0	35,62	5,7	11,6
<i>Altro</i>	1,94	8,2	1,0	9,81	7,4	3,2
Secca	190,47	14,1	100,0	306,94	15,9	100,0

Fonte: elaborazione dati IRI, 2020.

La permanenza forzata in casa ha ribaltato le sorti di un settore che fino a poco tempo fa sembrava destinato ad una relativa stabilità. La crescita è attribuibile al concorso di fattori di *domanda* e di *offerta*.

La transizione che interessa il mercato di consumo abbraccia aspetti di natura quantitativa e qualitativa. Cambia, infatti, il volume di acquisto complessivo nel settore come conseguenza dell'ampliamento del target di riferimento, grazie all'annessione di quelle categorie di utenti abitualmente consumatori fuori casa. Inoltre, la volontà di mantenere un regime alimentare specifico spiega il gap di

crescita tra i segmenti di mercato. Non è un caso che accanto al segmento *core* della pasta di semola i risultati maggiormente significativi sono stati conseguiti nel segmento salutistico (pasta integrale, pasta senza glutine).

Nel frattempo, le imprese non sono rimaste a guardare. In attesa della formulazione di strategie concrete in risposta al nuovo contesto di consumo, i maggiori brand industriali hanno affrontato il momento delicato avvalendosi di media tradizionali e social media per trasmettere la loro vicinanza al pubblico e il loro sentimento nei confronti della pandemia.

I risultati positivi registrati nel primo lockdown non hanno trovato conferme nel periodo corrispondente dell'anno successivo. I dati, emersi durante il *Durum Days 2021*¹, segnalano un processo di normalizzazione che riguarda l'intera filiera del grano-pasta. Il contesto del settore sembra essere tornato ai livelli pre-covid, con una produzione e un trend di consumi che risultano in linea con quelli del 2019 (CORRIERE DELLA SERA, 2021).

In particolare, è il mercato a costituire fonte di preoccupazione. Nel primo trimestre del 2021 i consumi di pasta hanno registrato un -15,1% rispetto all'analogo periodo del 2020, con la stima di una flessione annua che porterà i consumi sui livelli del 2019.

¹ Il *Durum Days* è l'evento annuale che chiama a confronto tutti gli attori di filiera per fare il punto della situazione del settore e per discutere dell'evoluzione del mercato.

Il trend di consumo mette in evidenza quanto era logico prevedere. Il boom del 2020 e la successiva normalizzazione dei consumi suggerisce l'esistenza di una traiettoria di sviluppo del settore correlata positivamente con la diffusione della pandemia. Comprendere la natura e l'evoluzione del fenomeno costituisce il presupposto per lo sviluppo di strategie di mercato efficaci. La crescita, benché temporanea e insostenibile, va gestita in maniera oculata al fine di trarre ogni possibile beneficio dalla situazione eccezionale maturata. Diversamente, assumendo una prospettiva di medio-lungo periodo, andrà preso in considerazione un ampio set di variabili valutate in condizioni di normalità, con l'obiettivo di gettare le basi per lo sviluppo del mercato.

4.3 LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE

La pandemia ha gettato il mondo intero nel caos sottoponendo le persone ad uno stress senza precedenti. La salvaguardia della salute e la sicurezza hanno prevalso in questo periodo sulle comuni questioni ordinarie. Scegliere un prodotto al posto di un altro sullo scaffale di un supermercato costituisce un problema insignificante se paragonato ai vincoli imposti dalla legge in termini di sanificazione e distanziamento sociale. Il marketing tradizionale passa in secondo piano e le imprese ne sono consapevoli. Per questo è fondamentale presidiare nuovi touchpoint diversi dai punti vendita fisici, con lo scopo di stabilire una linea di

comunicazione diretta con il consumatore e trasmettere la vicinanza dell'azienda al pubblico di riferimento.

Le aziende del settore, seppure adottando approcci diversi, hanno compreso l'importanza di assumere un atteggiamento attivo nei confronti di una questione di portata globale, che se affrontata nel modo giusto può contribuire al rafforzamento della *corporate image*. Inoltre, si aggiunga l'iniziativa promossa da *Unione Italiana Food* che, tramite una serie di appuntamenti sui canali social, si prefigge di supportare gli amanti della pasta con ricette e consigli utili.

Entrambe le soluzioni configurano situazioni di contatto con il cliente destinate a comunicare aspetti diversi del valore dell'azienda, rispettivamente la *responsabilità sociale* e il *valore dell'offerta*.

4.3.1 *Social corporate responsibility*

Le decisioni di *advertising* relative al periodo della diffusione della pandemia hanno una connotazione strategica che esula dai tipici obiettivi di marketing. Considerata la criticità dei contenuti, ogni messaggio può essere ritenuto inappropriato e fonte di potenziale pregiudizio per la *corporate reputation*, finalità sostanziale della comunicazione istituzionale (PASTORE, VERNUCCIO, 2008, p.54).

In linea teorica, le imprese possono assumere diversi approcci con riferimento alla pubblicità in regime di lockdown (BARILLI, 2020):

- *Go ahead*: comprende quei brand che hanno scelto di mandare in onda lo spot pubblicitario senza alcun riferimento al Covid-19;
- *Capitalize*: riguarda le imprese che hanno optato per la realizzazione di uno spot ad hoc, dove il tema del virus è centrale;
- *Adaptive*: configura quelle situazioni intermedie in cui lo spot preesistente viene integrato da scritte in sovrapposizione o da messaggi subliminali che rimandano alla pandemia.

Barilla adotta indubbiamente la strategia più incisiva del settore (*capitalize*).

Il leader di mercato incentra il messaggio proprio sulla pandemia, facendo leva sulla drammaticità dell'evento. Il rischio che si corre quando un'azienda nota si espone in questo modo è quello di essere accusati di strumentalizzare il fenomeno, sfruttando il senso di disagio generale per promuovere i propri interessi. In questo caso, tuttavia, l'azienda riesce a perorare la sua causa ingraziandosi allo stesso tempo gran parte del pubblico. La realizzazione dello spot denota la volontà di rivolgersi a tutti gli italiani, medici, infermieri e farmacisti, ma anche operai, cassieri, trasportatori e addetti della filiera agroalimentare, senza dimenticare chi è chiuso in casa (CORRIERE DELLA SERA, 2020). Nella sequenza di immagini vediamo piazze deserte, bandiere tricolore, lavoratori stanchi ma che si sforzano di sorridere e alla fine dello spot il messaggio per tutti coloro che non mollano, segnalato dall'hashtag *#italiacheresiste*. L'assenza di qualsiasi riferimento alla

pasta segnala in modo evidente l'intenzione di dare priorità alla situazione sanitaria e di uscire dalla crisi quanto prima.

De Cecco, La Molisana, Garofalo e Rummo adottano un approccio ibrido (*adaptive*).

Interessante la strategia di *De Cecco*, che sceglie di girare lo spot in un ristorante. Location che devia dal tradizionale ambiente di consumo familiare per dare visibilità a chi più di altri ha perso per effetto della pandemia. In questo caso, il tema del COVID-19 viene toccato in modo implicito, mentre il contenuto dello spot verte sulla pasta di qualità tipica del nome che porta.

La Molisana adotta un approccio alla questione del virus ancora più superficiale. Lo spot costituisce quanto di più simile ad una comunicazione pubblicitaria realizzata in condizioni di normalità. Il contenuto del messaggio "*Spirito Tenace*", oltre ad incarnare i valori dell'azienda, esprime un riferimento implicito alla situazione attuale. Lo conferma *Rossella Ferro*, direttore marketing *La Molisana*, con le sue dichiarazioni poco prima del lancio dello spot (MOLISE NETWORK, 2021): "*Oggi i brand devono contribuire con la loro comunicazione ad ispirare, a costruire un forte senso di appartenenza e di comunità. Il nostro vuole essere un inno nuovo, il canto sincero di quello che ci proponiamo di essere domani, quando tutto questo sarà finito*".

Garofalo sceglie una linea strategica semplice, ma efficace. L'azienda vuole ricordare agli utenti che i gesti più semplici e naturali, come consumare un piatto di

pasta, può dare grandi soddisfazioni. In questo modo si propone di diffondere il messaggio che il tempo trascorso con la propria famiglia, in un momento di difficoltà come questo, è un bene prezioso.

Rummo adotta un percorso simile a *Barilla* per struttura dello spot e contenuto informativo. La comunicazione, sebbene con un timido accenno al prodotto, assume principalmente uno stampo di tipo sociale, con il focus sulla classe degli *overage*. L'azienda si preoccupa di trasmettere la sua solidarietà nei confronti di coloro che costituiscono le radici del nostro paese e che attualmente trascorrono il loro tempo in casa lottando con la solitudine.

Voiello, infine, assume un profilo completamente diverso basato su un approccio distaccato rispetto alla pandemia (*go ahead*). Non si tratta, evidentemente, di mancanza di tatto, ma semplicemente di proseguire con una strategia comunicativa in coerenza con i periodi di normalità. L'azienda ha voluto mantenere in primo piano il brand e il prodotto, nonostante la quasi totalità dei concorrenti abbiano optato per una linea prevalentemente solidale. Per farlo, fa leva sui valori e sul fascino della città di *Napoli* con un testimonial di eccellenza e icona del settore culinario come *Antonio Cannavacciuolo*.

Analizzando gli spot pubblicitari dei principali brand industriali del settore abbiamo riscontrato decisioni eterogenee in tema di comunicazione istituzionale. La scelta discutibile di *Voiello*, inoltre, viene smentita dai numeri del 2020

(SCARCI, 2021), che suggeriscono una crescita delle vendite a volume del 19%, seconda soltanto a *Rummo* e *La Molisana* (entrambe 31%).

4.3.2 *Pasta Discovery*

La formulazione di una campagna di sensibilizzazione al COVID-19 costituisce la principale, ma non unica, arma a disposizione dell'industria pastaria per condizionare le percezioni dei consumatori. Le aziende hanno da tempo compreso che il successo è legato alla distintività dell'offerta individuale quanto alla valorizzazione dell'intero settore. E se la comunicazione pubblicitaria, per quanto centrata su un unico tema rilevante, ha seguito percorsi in parte divergenti, alcune manovre a supporto dello sviluppo del mercato derivano dall'implementazione di progetti condivisi.

A questo proposito, i Pastai Italiani dell'*Unione Italiana Food* hanno lanciato *#PastaDiscovery*, un'iniziativa destinata prevalentemente ad un pubblico giovane, con la quale si pone l'obiettivo di diffondere la cultura della pasta ad un target ancora da conquistare e che proprio grazie ai media digitali risulta vulnerabile. Parliamo di un gruppo di clienti particolari, spesso consumatori non acquirenti, ma capaci di influenzare indirettamente le decisioni di acquisto.

In sostanza, con questa attività vengono offerti contributi teorici e pratici (ricette e tutorial) e dispensati consigli utili per la realizzazione di piatti innovativi. Questa strategia identifica un tentativo di valorizzare il prodotto e promuovere la

crescita del settore, tramite l'offerta di un servizio al cliente. L'efficacia dell'iniziativa è strettamente connessa al periodo di lockdown e chiusura forzata delle attività. La noia e il tempo libero, unitamente all'impossibilità di uscire di casa, fanno sì che i giovani si interessino al prodotto e accettino la sfida proposta sul web.

#PastaDiscovery si appoggia ai canali social di *WeLovePasta*, una community di oltre 30 mila amanti della pasta dalla quale l'utente può accedere a contenuti multimediali, interviste e testimonianze rilasciate da esperti del settore.

Il presidente dei *Pastai Italiani Riccardo Felicetti* commenta il progetto assicurandosi che i destinatari comprendano le motivazioni alla base dell'iniziativa senza distorsioni di significato. In poche parole, sarebbe assurdo insinuare che gli italiani non sanno cucinare la pasta e nessuno dei promotori ha la presunzione di insegnarlo. Semplicemente, dice il presidente, *“ci siamo resi conto che alcune informazioni non sono acquisite del tutto e che le giovani generazioni, in particolare, hanno voglia e piacere di imparare”* (HORECA NEWS, 2021).

Questa vicenda segnala ancora una volta lo spirito di collaborazione che contraddistingue le aziende del settore. Dopo la campagna di informazione in occasione dei 50 anni dall'entrata in vigore della *Legge della Purezza* promossa da *AIDEPI* nel 2011 e gli accordi di filiera per la valorizzazione del grano italiano, l'iniziativa appena considerata identifica un approccio analogo, con la costituzione di un fronte comune per promuovere lo sviluppo dell'intero settore.

4.4 IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

La diffusione della pandemia ha modificato l'equilibrio preesistente tra le variabili fondamentali di mercato. La proliferazione dei touchpoint digitali ha determinato la contrazione del potere di condizionamento delle aziende della GDO sul comportamento di acquisto dei consumatori e ribaltato le sorti del settore industriale, che sembrava destinato a sprofondare nel confronto con la distribuzione. Le aziende del settore hanno approfittato delle restrizioni all'accessibilità dei punti vendita per ricucire lo svantaggio competitivo e avvicinarsi gradualmente ai consumatori.

Dal momento che la crescita interessa l'intero settore, gli operatori di filiera si trovano a dover valutare e difendere la propria posizione di mercato.

In questa prospettiva la concorrenza assume un orientamento orizzontale. Chiaramente, un'analisi di questo tipo non può prescindere dalla definizione dei *confini settoriali*. Operazione che si profila particolarmente complicata e che deriva da un processo convenzionale tenendo presente che il settore non assume un connotato universalmente riconosciuto. Inoltre, anche assumendo che esistano criteri di classificazione tali da distinguere i diversi settori o che vengano considerati attendibili i dati relativi alla misura dell'elasticità incrociata tra diversi mercati, si tratterebbe comunque di un risultato di natura statica.

Per i motivi appena esposti il problema di definizione del settore non appare legato tanto all'identificazione delle metodologie più attendibili per circoscriverne i confini, quanto piuttosto alla considerazione di quei fattori in grado di condizionare il gioco concorrenziale in un determinato arco temporale.

Si tratta di comprendere il contesto economico di riferimento e di intuire i possibili percorsi evolutivi del settore, al fine di formulare strategie competitive e conquistare il posizionamento di mercato desiderato. Tradotto operativamente, le aziende del settore dovranno impegnarsi su più fronti valutando da una parte le minacce legate alle dinamiche competitive del *segmento mainstream*, dall'altra le opportunità che scaturiscono dallo sviluppo di *segmenti di mercato emergenti*.

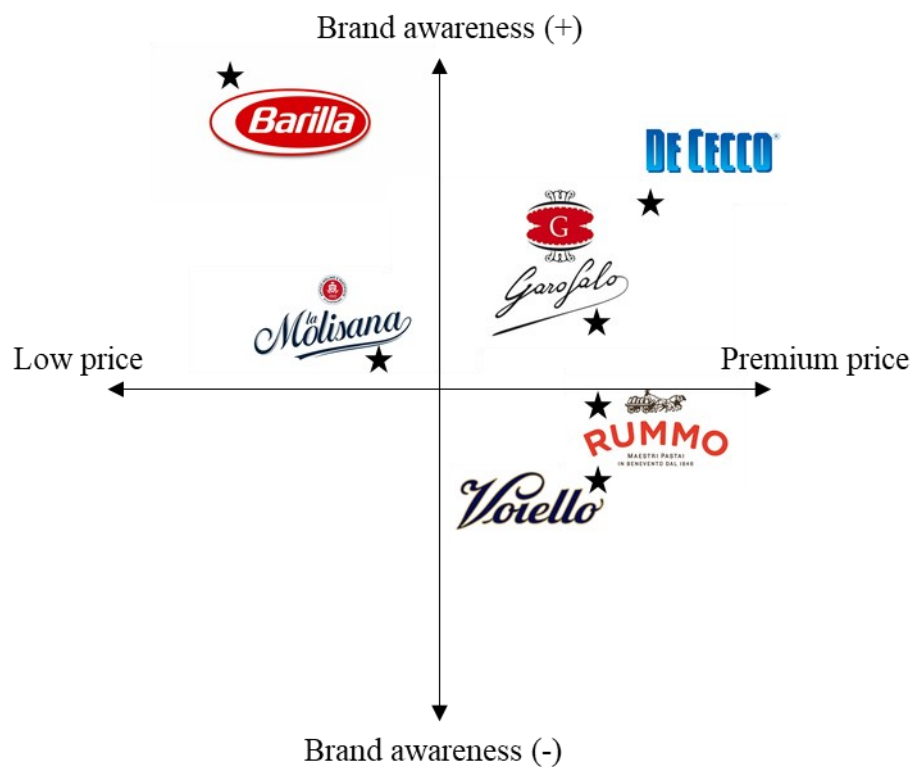
4.4.1 *Il segmento mainstream*

L'analisi dei segmenti di mercato non può che partire dalla *pasta di semola*, che indubbiamente costituisce il nucleo centrale dell'attività dei pastifici e che, come già spiegato nei capitoli precedenti, genera delle dinamiche relazionali tra gli operatori di filiera finalizzate al sostegno del settore.

Una possibile soluzione per comprendere la struttura dell'offerta nel segmento è costituita dalla *mappa di posizionamento* (Figura 4.1), una rappresentazione grafica che sintetizza la strategia di mercato delle imprese. Ai fini della costruzione della mappa vengono considerate due variabili:

- il *prezzo*: nel largo consumo confezionato costituisce spesso la leva di riferimento per la valutazione di un prodotto da parte del consumatore, in considerazione della frequenza di acquisto che caratterizza questi mercati;
- la *notorietà del brand*: espressa nella nostra analisi dalla misura e dalla qualità dello spazio espositivo assegnato sugli scaffali dei punti vendita e dall'intensità della pressione pubblicitaria.

Figura 4.1 Mappa di posizionamento del segmento mainstream



Fonte: nostra elaborazione.

Barilla guida il segmento con la sua leadership di costo. Il prodotto, oltre ad essere il più economico tra i brand noti, gode di stima e di popolarità riconosciuta

a livello globale. L'organizzazione produttiva e commerciale efficace che le ha consentito di occupare la posizione dominante sul mercato è supportata da un'attenta strategia di comunicazione che, come già detto in precedenza, mira a sensibilizzare una platea di destinatari più ampia rispetto alla convenzionale sponsorizzazione dei prodotti. Questi accorgimenti segnalano la volontà dell'azienda di tenere un atteggiamento responsabile e socialmente proattivo, che culmina nella recente decisione di assumere un impegno stabile nella promozione della filiera agricola italiana. *“Per Barilla, infatti, l'origine non fa la qualità, ma è giusto che chi produce sia il più vicino possibile a chi coltiva²”*. In poche parole, è un dato di fatto che il grano italiano non sia necessariamente un grano migliore. Tuttavia, il consumatore moderno ha dimostrato di apprezzare il sostegno dell'industria nei confronti del settore agricolo, che vive di alti e bassi e che soffre la concorrenza del grano estero.

De Cecco occupa la seconda posizione seguendo una filosofia gestionale completamente diversa, visibilmente tangibile anche dalla collocazione nella mappa. Il prezzo più elevato del segmento trova giustificazione nella qualità del prodotto, condizione imprescindibile per la politica aziendale. In questo caso il prodotto è la migliore pubblicità del brand. La qualità, infatti, deriva sia dalle *materie prime* che dal *metodo di lavoro*. Il grano proviene dall'*Italia*, dalla

² Cfr. BARILLA GROUP, *La provenienza del grano della pasta Barilla*, www.barillagroup.com, 2021.

California e dall'Arizona “nella consapevolezza che l'eccellenza non si trova in una sola varietà di grano³”, seguendo un regime di controllo rigido per ottenere un prodotto in linea con i più elevati standard qualitativi. Per quanto riguarda il processo di lavorazione, l'azienda non rinuncia alla tradizione. In controtendenza rispetto ai principali concorrenti, De Cecco opta per la trafilatura in bronzo e per una lenta essiccazione, accettando il sacrificio economico e di tempo, ma preservando le caratteristiche qualitative del prodotto.

Garofalo sviluppa la sua idea di business perseguendo un posizionamento di fascia premium. Il prezzo sopra la media e prossimo a quello praticato da De Cecco fanno dell'azienda una realtà devota alla qualità. Anche Garofalo, come De Cecco, sposa la teoria del grano migliore rispetto al grano 100% italiano, con approvvigionamenti nazionali integrati dal grano australiano e dell'Arizona. La particolarità che spicca è la certificazione di garanzia “Pasta di Gragnano IGP”, riconoscimento assegnato alla pasta alimentare ottenuta dall'impasto della semola di grano duro con acqua della falda acquifera locale, che presenta le tipiche caratteristiche di superficie rugosa data dalla trafilatura in bronzo (QUALIGEO, 2021).

La Molisana presenta delle similarità con il leader di mercato, per il prezzo modesto e la scelta di grano 100% italiano. Se ne discosta, invece, per alcune

³ Cfr. DE CECCO, *Solo i migliori grani duri*, www.dececco.com, 2021.

peculiarità che qualificano l'azienda come la *certificazione di tenacità e la trafilatura in bronzo*. “La nostra pasta è tenace, compatta in tutte le sue parti, elastica in masticazione e capace di mantenere intatte forma e consistenza anche sotto stress⁴”. Con questo proposito l'azienda ha voluto attestare la qualità del prodotto e garantirne la riconoscibilità rispetto a prodotti simili. La trafilatura viene eseguita secondo le richieste di mercato; prevalentemente in bronzo, ma con delle varianti in teflon dovute ad esigenze di abbinamento con condimenti meno strutturati.

Rummo e Voiello presidiano un posizionamento competitivo piuttosto simile per fascia di prezzo e notorietà di marca. Entrambe seguono un'impostazione artigianale nella produzione, con la trafilatura in bronzo che giustifica il *premium price*. Per quanto riguarda la materia prima, *Rummo* ha da poco esteso l'utilizzo di grano duro 100% italiano, in passato destinato alle sole produzioni biologiche, all'intera gamma di prodotti (MANCUSO, 2020). *Voiello*, diversamente, da tempo seleziona solo *Grano Aureo*, un grano 100% italiano che unisce un'impareggiabile qualità e una filiera di altissimo valore sociale e ambientale.

Le due aziende si distinguono, invece, per il percorso di creazione dell'immagine aziendale, uno basato sul metodo di lavoro e l'altro sulla terra di origine. *Rummo* perfeziona nel 2005 il metodo di “*lenta lavorazione*”, che assicura

⁴ Cfr. LA MOLISANA, *L'obiettivo della certificazione: una garanzia per i consumatori*, www.lamolisana.it, 2021.

un'eccezionale tenuta in cottura, grazie all'aumento dei tempi di impasto e alla ricerca dell'eccellenza in ogni fase del processo produttivo, mantenendo inalterate le proprietà organolettiche della semola di qualità superiore impiegata (GIANNULLO, 2018). Una tenuta in cottura certificata nel 2011 e garantita dal marchio ben visibile sulle confezioni. *Voiello* adotta un approccio fondato sul legame del pastificio con il territorio. L'azienda si avvale del prestigio e del valore simbolico della città di *Napoli* come driver fondamentale per valorizzare la propria offerta commerciale, mediante campagne di informazione destinate a generare uno *storytelling emozionale* e vicino alle persone (PIROLLO, 2021).

L'analisi della mappa di posizionamento unitamente alla considerazione delle strategie competitive delle aziende nel segmento mainstream suggeriscono una copertura capillare del mercato. Se escludiamo i casi estremi di *Barilla* e *De Cecco*, aziende affermate che guidano rispettivamente il polo di mercato *low cost* e *hi cost*, gli altri operatori perseguono un posizionamento di nicchia andando a presidiare micro-segmenti che esprimono target di clienti con prerogative specifiche in termini di provenienza della materia prima, metodi di lavorazione, localizzazione geografica e qualità del prodotto.

4.4.2 *Il segmento healthy*

Nel corso del paragrafo abbiamo dimostrato come la sopravvivenza delle aziende minori operanti nel segmento della pasta di semola sia condizionata alla capacità di individuare spazio di manovra in un mercato relativamente saturo.

La situazione cambia quando ci spostiamo sui segmenti minori, tra i quali acquisiscono rilevanza (per trend di consumo) quello della pasta integrale, senza glutine e biologica. I prodotti che ne sono oggetto costituiscono il macro-segmento salutistico o *segmento healthy*.

Il successo dei prodotti salutistici è legato a fattori esogeni al settore, che riguardano in modo trasversale diverse categorie merceologiche. L'esigenza di consumare pasti dietetici e di seguire un regime alimentare controllato e ben bilanciato costituiscono propositi diffusi specialmente nelle nuove generazioni. L'andamento dei consumi lo attesta riscontrando una crescita che, al di là del boom in corrispondenza del primo lockdown, lasciava intravedere degli sviluppi positivi già dalle rilevazioni pre-COVID.

Le aziende produttrici di pasta secca, per ottemperare ad un'esigenza di varietà di gamma, hanno sviluppato delle linee dedicate a ciascuna tipologia di pasta. Possiamo trovare in tutte le realtà industriali analizzate una linea di pasta integrale e, con la sola eccezione di *Voiello*, linee biologiche e senza glutine.

La scarsa incisività a livello di penetrazione commerciale e il potenziale di crescita emerso dai riscontri statistici suggeriscono di adottare per la valutazione

del segmento salutistico una prospettiva di analisi che assuma un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

La definizione dei confini del settore appare ancora più complicata rispetto al segmento mainstream, con il quale condivide solo parte delle materie prime e dei processi di lavorazione. La *pasta integrale*, ad esempio, può o può non impiegare semola di grano duro e presenta in ogni caso un processo produttivo parzialmente diverso in fase di molitura. La *pasta senza glutine* impiega legumi e cereali diversi da frumento, farro, avena, orzo, segale come base per gli sfarinati e impone l'assunzione di una serie di accortezze in fase di lavorazione a tutela dei consumatori affetti da celiachia. La *pasta biologica*, infine, viene realizzata impiegando esclusivamente prodotti naturali e implementando processi produttivi a ridotto impatto ambientale. Tutti questi accorgimenti determinano un costo di produzione sensibilmente più elevato rispetto alla tradizionale pasta di semola che, chiaramente, si riflette sul prezzo di vendita. Un sacrificio che il consumatore è disposto a sopportare per beneficiare di un prodotto ricco di fibre, con alto contenuto proteico e scarsità di carboidrati.

Un importante realtà di mercato per il segmento salutistico deriva dallo sviluppo di modelli di business specializzati nelle produzioni *gluten free* e biologiche. Una soluzione che consente a piccole e medie aziende di entrare nel settore e di competere sui segmenti di mercato emergenti. Questi operatori si prefiggono di servire quella fascia di consumatori affetti da celiachia e di allargare

il mercato ai potenziali interessati che, pur in assenza di una specifica patologia, si riconoscono nei valori espressi dal segmento. Di seguito portiamo l'esempio di una piccola azienda agricola del territorio che opera nel segmento *gluten free*.

4.4.3 Il caso “La Fonte”

La Fonte è un'azienda agricola verticalmente integrata localizzata a *Staffolo*, paese di circa 2000 abitanti situato in provincia di *Ancona*. L'azienda gestita dalla famiglia *Lillini* è l'esempio della tradizione che si rinnova, una miscela di esperienza nel settore agricolo e spirito imprenditoriale della nuova generazione⁵. L'impresa verticalmente integrata opera nel segmento senza glutine con un'offerta trasversale che coinvolge l'intera filiera della pasta e altre categorie merceologiche (olio, gallette, snack).

Limitatamente al settore della pasta, l'azienda si occupa in prima persona della coltivazione dei cereali e dei legumi e della fase di molitura, mentre la trasformazione industriale successiva viene commissionata ad un'azienda del *Lazio*. I prodotti vengono messi in commercio mediante un punto vendita in prossimità dei locali di produzione e attraverso lo sviluppo di un e-commerce che consente di gestire le ordinazioni online. I prodotti realizzati in ciascuna fase sono destinati sia alla produzione che al mercato. Nel negozio, accanto alla pasta,

⁵ Cfr. AZIENDA AGRICOLA “LA FONTE”, *Chi siamo*, www.aziendaagricolalafonte.it, 2021.

troviamo anche sfarinati, cereali e legumi, semilavorati e materie prime che allo stesso tempo possono essere reimpiegati nei processi produttivi.

Cereali e legumi vengono rigorosamente coltivati e macinati con sistemi che impediscono la perdita delle proprietà nutrizionali. Le materie prime da trasformare vengono coltivate in proprio (quinoa, grano saraceno, mais, miglio, ceci, lenticchie). Il ricorso al mercato di approvvigionamento è limitato alle situazioni di scarso raccolto. Prima di avviare la macinazione le materie prime vengono ripulite per impedire che delle impurità possano intaccare l'integrità del prodotto e recare pregiudizio al consumatore. *“La contaminazione da glutine, come spiega Michele Lillini, figlio del proprietario e collaboratore familiare, “è una circostanza da evitare. Dal momento che l'azienda sceglie di competere in questo segmento si assume una responsabilità nei confronti del consumatore”.* Per lo stesso motivo, l'azienda di cui si avvale per la realizzazione della pasta opera esclusivamente con prodotti senza glutine.

La molitura viene realizzata con il metodo tradizionale della macinazione a pietra. Ci viene spiegato come sia difficile lavorare la semola con questo stesso processo per motivi di granulometria, mentre ben si adatta a cereali e legumi generalmente utilizzati. Un'eccezione viene riscontrata per la farina di ceci, che presenta caratteristiche simili alla semola (farina grossolana) e che necessita di un setaccio apposito opportunamente impiegato.

Attualmente l'azienda si presenta sul mercato con quattro qualità di pasta: grano saraceno, piselli, fave e lenticchie, mentre la pasta di ceci è in progetto. Non vengono realizzate miscele, a meno che non costituisca una soluzione dovuta ad esigenze di sapore. Ad esempio, la *quinoa* usata singolarmente restituisce un sapore amaro e andrebbe nel caso integrata con *mais* o *riso*.

Abbiamo chiesto, inoltre, se in un futuro non troppo lontano avesse in progetto di completare la filiera con l'acquisto di trafilatrici ed essiccatori. Si tratta di un investimento significativo che presuppone un'attenta analisi dei costi e dei benefici connessi all'operazione. Sarebbe un buon passo in avanti a livello di margini e di immagine aziendale perché andrebbe a costituire una verticalizzazione totale. Tuttavia, oltre al costo degli impianti, ci sono dei vincoli dimensionali e tecnici. Gli essiccatori, in particolare, hanno bisogno di spazio e l'investimento andrebbe ad assumere una portata eccessiva considerando anche la riorganizzazione dei locali o la costruzione di un locale *ex-novo*. Inoltre, la farina di grano saraceno deve subire un trattamento intermedio prima della trafilatura (termotrattamento), che richiede l'installazione di un macchinario specifico per riscaldare la farina.

Il confronto con la piccola realtà economica ci permette di riflettere sul futuro del settore della pasta. Nonostante la giovane età, si percepisce lo “*spirito imprenditoriale*” menzionato sul sito aziendale, che suggerisce la voglia di lavorare e la volontà di migliorare. Il segmento, come abbiamo precedentemente discusso, è appetibile e presenta prospettive di crescita per il futuro del settore. Inoltre, il

Le strategie di mercato

rinnovato interesse verso la pasta artigianale *gluten free* prodotta a chilometri zero, può costituire uno spunto per lo sviluppo di modelli di business basati su produzioni locali, anche nel segmento mainstream della pasta di semola.

CONCLUSIONI

Il settore della pasta secca coinvolge una serie di operatori economici. Dalle aziende agricole alle imprese industriali, fino alle insegne commerciali, le attività della filiera vengono impostate con il fine ultimo di generare valore per il consumatore. Le relazioni di filiera che caratterizzano il settore maturano sulla base di un consapevole orientamento al marketing e si sostanziano in un insieme di decisioni dirette a favorire l'approccio al mercato finale. Lungo la catena del valore, contratti di filiera a monte e investimenti di trade marketing a valle, denotano lo spirito di collaborazione che qualifica il settore e la volontà delle organizzazioni di erigere un fronte comune.

Nella filiera produttiva il coordinamento costituisce un must per sopravvivere e competere sul mercato. La concorrenza del grano estero, preferibile a certe condizioni, mette a rischio il business delle aziende agricole nazionali. Il protocollo di intesa, in questo senso, sponsorizzato e promosso dai maggiori esponenti industriali e fortemente incentivato dagli stanziamenti statali, costituisce una forma di intervento efficace per garantire la sostenibilità degli approvvigionamenti di grano italiano. La disciplina in tema di etichettatura, sebbene con dinamiche evolutive controverse, tende a valorizzare le aziende del territorio e assicurare trasparenza sulla provenienza delle materie prime impiegate.

Sul fronte distributivo emergono le criticità relative alla crescente affermazione delle marche private. Nella categoria oggetto di analisi si rileva una diffusione capillare delle *private label*, non inferiore al leader di mercato. La decisione di assumere la categoria merceologica come unità strategica di business consente alle insegne di beneficiare delle competenze specifiche di marketing delle imprese industriali e ai brand di comprendere le dinamiche comportamentali dei clienti in store. Le rilevazioni sul campo hanno restituito dei riscontri interessanti. Il reparto in questione presenta un traffico intenso con un tempo medio di permanenza relativamente esiguo. Il cliente è insensibile alla collocazione del reparto nel punto vendita e al display espositivo considerando che gli acquisti programmati prevalgono rispetto a quelli di impulso. Raramente entra in contatto con un prodotto che non acquista; quando accade si tratta di una semplice curiosità indotta dalla natura del prodotto, generalmente destinato ad un micro-segmento di mercato. In definitiva le decisioni di layout e display, spesso influenti in altre categorie merceologiche, hanno uno scarso impatto sul comportamento dell'acquirente di pasta secca.

I cambiamenti nelle abitudini di consumo alimentare introdotti dalla diffusione della pandemia hanno indotto i principali brand del settore pastario a formulare delle campagne di informazione ad hoc. Dalla visualizzazione e interpretazione dei messaggi pubblicitari abbiamo intuito le strategie di fondo delle aziende considerate e classificato gli approcci che ne derivano in tre cluster di

significato. Di sei casi di studio cinque aziende hanno ritenuto opportuno menzionare la situazione di difficoltà. Tra queste spicca la decisione del leader di mercato di seguire una logica improntata esclusivamente sul tema del virus, senza alcun riferimento all'offerta commerciale. Le altre aziende hanno seguito la strada dell'integrazione tra comunicazione istituzionale e di marketing, esprimendo la propria solidarietà con messaggi più o meno impliciti. Il tentativo di sostenere i consumi non si limita alla proposta di campagne di comunicazione individuali. La moltiplicazione dei touchpoint digitali e il livello di attenzione crescente di un consumatore che ha sempre più tempo libero, porta le aziende del settore a sfruttare le potenzialità dei canali social per trasmettere contenuti informativi agli amanti della pasta inclini a sperimentazioni di piatti innovativi.

Lo studio dei singoli segmenti di mercato, infine, chiude il panorama generale del settore. Accanto ai nuovi driver di sviluppo del segmento della pasta di semola, capace di rinnovarsi grazie al nuovo interesse relativamente al grano 100% italiano, abbiamo valutato le prospettive di sviluppo dei segmenti emergenti. Il segmento salutistico sembra essere la dimensione ideale per coniugare l'attenzione del consumatore alle proprietà nutritive dei prodotti alla tendenza di sperimentare nuove soluzioni di offerta, che si sostanzia nello sviluppo di nuovi modelli di business trasversali a diverse categorie merceologiche.

BIBLIOGRAFIA

- ARTIMONDO ITALIA, *Trafilatura al bronzo*, www.artimondo.it, 2019.
- AZIENDA AGRICOLA “LA FONTE”, *Chi siamo*, www.aziendaagricolalafonte.it, 2021.
- BARBIERI A., *Etichette d’origine sulla pasta: ecco cosa troverete. E cosa non troverete*, www.ilcasalingodivoghera.it, 2017.
- BARILLA GROUP, *La provenienza del grano della pasta Barilla*, www.barillagroup.com, 2021.
- BARILLA GROUP, *Protocollo di intesa tra Barilla e Mipaaf per il grano duro italiano*, www.barillagroup.it, 2019.
- BARILLI M., *La pubblicità durante il lockdown: le scelte dei brand e il gradimento del pubblico*, www.digital4.biz, 2020.
- CILLIS D., *Bulatura del grano duro, benefici su rese e ambiente*, www.informatoreagrario.it, 2021.
- CONFAGRICOLTURA TOSCANA, *Compie due anni il Protocollo d’intesa per restare leader mondiali della pasta*, www.toscana.confagricoltura.it, 2019.
- COOP ALLEANZA 3.0, *Prodotti a marchio Coop*, www.coopalleanza3-0.it, 2021.
- CORRIERE DELLA SERA, *Cook: racconti di cucina*, www.corriere.it, 2017.
- CORRIERE DELLA SERA, *Il nuovo spot Barilla per l’Italia che resiste*, www.corriere.it, 2020.
- CORRIERE DELLA SERA, *Pasta, i consumi tornano al livello pre-covid: tira ancora il 100% made in Italy*, www.corriere.it, 2021.
- DE CECCO, *Solo i migliori grani duri*, www.dececco.com, 2021.
- EULER HERMES ITALIA, *L’industria italiana della pasta*, www.eulerhermes.com, 2020.
- EUR-LEX, *Regolamento esecutivo (UE) 775/2018*, www.eur-lex.europa.eu, 2018.

- FIOCCA R., SNEHOTA I., TUNISINI A., *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- FORNARI D., *Trade Marketing & Sales Management. Le nuove sfide commerciali*, Egea, Milano, 2018.
- FORNARI D., GRANDI S., FORNARI E., *Retail vision. Gli scenari del Marketing Distributivo*, Egea, Milano, 2019.
- FRASCARELLI A., *Grano duro: scorte in calo e prezzi in aumento*, www.edagricole.it, 2020.
- FRASCARELLI A., MONTANARO C., *La catena del valore della pasta e del pane*, www.pianidisettore.it, 2019.
- GAZZETTA UFFICIALE, *DM 26 luglio 2017*, www.gazzettaufficiale.it, 2017.
- GAZZETTA UFFICIALE, *DPR 5 marzo 2013 n. 41*, www.gazzettaufficiale.it, 2013.
- GAZZETTA UFFICIALE, *DPR 9 febbraio 2001, n. 187*, www.gazzettaufficiale.it, 2001.
- GAZZETTA UFFICIALE, *Legge 4 luglio 1967 n. 580*, www.gazzettaufficiale.it, 1967.
- GDO NEWS, *Consilia sbanca tutti*, www.gdonews.it, 2015.
- GIANNULLO A., *“Lenta lavorazione” Rummo. Il pastificio lancia due novità*, www.ilgiornale.it, 2018.
- GRANATIERO F., *Come si produce la pasta secca? Dal grano alla spedizione*, www.managementcue.it, 2021.
- HORECA NEWS, *Unione Italiana Food lancia #PastaDiscovery*, www.horecanews.it, 2021.
- IL MENSILE DEI SOCI COOP, *Un solo marchio Coop, tante famiglie di prodotto*, www.consumatori.e-coop.it, 2018.
- INFORMA IMPRESA ONLINE, *Nuova normativa sulla produzione di pasta*, www.informaimpresa.it, 2013.
- ISTAT, *Coltivazioni*, www.istat.it, 2021.

- ITALMOPA, *Produzione nazionale di grano duro*, www.italmopa.com, 2019.
- LA MOLISANA, *L'obiettivo della certificazione: una garanzia per i consumatori*, www.lamolisana.it, 2021.
- LAWRENCE A., *Trade marketing: gestione strategica e operativa della clientela commerciale*, FrancoAngeli, Milano, 1990.
- LUGLI G., CRISTINI G., *Category management. Come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2000.
- LUGLI G., *Economia e gestione delle imprese industriali*, UTET, Torino, 1998.
- MANCUSO F., *Pasta Rummo: sarà tutta prodotta con grano 100% italiano (e senza pesticidi)*, www.greenme.it, 2020.
- MARASCA S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011.
- MARINO A., *I piani di trade marketing*, Giuffrè, Milano, 1989.
- MARTARELLO S., *Filiera grano duro-pasta, il contratto è garanzia di qualità*, www.edagricole.it, 2020.
- MAURI C., *Il trade marketing*, Giuffrè, Milano, 1987.
- MERCATI & GDO, *Un reparto sotto scorta*, www.iriworldwide.com, 2020.
- MIPAAF, *Etichettatura, Mipaaf e Mise*, www.politicheagricole.it, 2020.
- MOLISE NETWORK, *“Spirito Tenace”, il nuovo spot de La Molisana*, www.molisenetwork.net, 2021.
- OMAS, *Il condizionamento del grano: le condizioni ideali per una perfetta macinazione*, www.theartofmilling.com, 2019.
- PASTAI ITALIANI, *Grano duro italiano di qualità: firmato il protocollo d'intesa fra i principali attori della filiera grano-pasta*, www.pastaitaliani.it, 2017.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008.

- PIROLLO A., *“La pasta come Napoli comanda”*: Cannavacciuolo nel nuovo spot Voiello, www.lacucinaitaliana.it, 2021.
- PRODOTTI CONSILIA, *Prodotti Consilia. Scegli il meglio*, www.prodotticonsilia.it, 2021.
- PUNTO.PONTE, *La filiera italiana del grano*, www.ruraropoli.it, 2020.
- QUALIGEO, *Pasta di Gragnano IGP*, www.qualigeo.eu, 2021.
- RAVAZZONI R., *Strategie e politiche industriali sulla marca commerciale*, FrancoAngeli, Milano, 1990.
- SANTI T., *Nel Paese della pasta sempre più grano estero, un gioco sporco contro il Made in Italy*, www.sputniknews.com, 2020.
- SCARCI E., *Lockdown con le mani in pasta*, www.italiaoggi.it, 2021.
- TROIANI C. A., *Pasta: il prodotto*, www.markup.it, 2010.
- UNIONE ITALIANA FOOD, *Il processo produttivo*, www.unioneitalianafood.it, 2021.
- WAGENINGEN UNIVERSITY, *La produzione industriale della pasta*, www.food-info.net, 2017.
- WINE NEWS, *Non solo vino*, www.winenews.it, 2017.