

Corso di Economia e Gestione delle Imprese e Marketing a.a. 2011-2012

Prof. Elena Cedrola

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

CASO BARILLA S.p.A.

Il lancio di una nuova linea di
prodotti (1975)

Il gruppo Barilla

Nata a Parma nel 1877, da una bottega che produceva pane e pasta, **Barilla è oggi tra i primi gruppi alimentari italiani**, leader nel mercato della pasta nel mondo, dei sughi pronti in Europa continentale, dei prodotti da forno in Italia e dei pani croccanti nei Paesi scandinavi.

Il Gruppo impiega oltre 15.000 persone e nel 2009 ha **fatturato oltre 4,1 miliardi di euro**.

Alla guida dell'Azienda c'è, da oltre 130 anni, l'esperienza imprenditoriale di una famiglia che oggi, con i fratelli Guido, Luca, Paolo ed Emanuela, è giunta alla quarta generazione. Orientata da sempre a una **corretta alimentazione** attraverso prodotti semplici e genuini di uso quotidiano, eccellenti per gusto e nutrizionalmente equilibrati, Barilla si è imposta nel mondo grazie a **un'attenzione costante alla qualità** - frutto di forti investimenti in ricerca, innovazione e tecnologie - e alla comunicazione.

Barilla possiede **43 siti produttivi** (13 in Italia e 30 all'estero), tra cui **9 mulini** gestiti direttamente, che forniscono gran parte della materia prima occorrente per le proprie produzioni di pasta e di prodotti da forno.

L'esportazione riguarda **più di 100 Paesi**. Dagli stabilimenti escono ogni anno circa **2.500.000 tonnellate di prodotti alimentari**, che vengono consumati sulle tavole di tutto il mondo, con i marchi Barilla, Mulino Bianco, Voiello, Pavesi, Alixir, Wasa, Harry's (Francia e Russia), Lieken Urkorn e Golden Toast (Germania), Academia Barilla, Misko (Grecia), Filiz (Turchia), Yemina e Vesta (Messico). Ai marchi di prodotto si affianca il marchio Number1, società del Gruppo specializzata in servizi logistici, e quello di First per i servizi di vendita al dettaglio.

La coerenza con principi e valori tradizionali e sempre attuali, la gestione delle risorse umane come patrimonio fondamentale e sistemi di produzione all'avanguardia fanno di Barilla una delle aziende alimentari più considerate nel mondo come espressione del "saper fare" italiano.

Barilla nel 1975

-> Era un'azienda monoprodotto

I rischi delle aziende monoprodotto?

- ☐ Obsolescenza del prodotto
- ☐ Possibile cambiamento delle abitudini dei consumatori
- ☐ Possibile cambiamento costi/ricavi dell'attività svolta

-> Obiettivo: sviluppare nuovi prodotti per ridurre il peso della pasta alimentare sul fatturato

Perché se era un prodotto consolidato nelle abitudini alimentari degli italiani?

- ☐ Declino consumo procapite
- ☐ Prodotto in fase di maturità (non si prevedeva sviluppo vendite)
- ☐ Nel 1973 il governo italiano aveva stabilito il controllo dei prezzi
- ☐ Incremento del costo delle materie prime

-> COMPRESSIONE DEL PROFITTO

Quali alternative di sviluppo per Barilla?

	Prodotti Attuali	Prodotti Nuovi
Mercati Attuali	1. Penetrazione del mercato	3. Sviluppo del prodotto
Mercati Nuovi	2. Sviluppo del mercato	4. Diversificazione

La diversificazione delle attività: schema del processo di analisi

- ☐ Analisi del portafoglio prodotti
 - ☐ Analisi della mission aziendale
 - Mercati alimentari di grandi dimensioni
 - Prodotti di consumo quotidiano familiare
 - Target di acquisto 'massaie'
 - ☐ Analisi opportunità di settore e sinergie aziendali
 - ☐ Analisi barriere all'entrata e vincoli aziendali
 - ☐ Scelta del mercato obiettivo
 - ☐ Verifica coerenza con la mission aziendale
 - ☐ Definizione delle strategie per la diversificazione
-

Produzione nazionale prodotti da forno

ALLEGATO 2. - Stima della produzione nazionale dei prodotti da forno.

Categoria	1967	1968		1969		1970		1971		1972		1973		1974	
	Ton.	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %	Ton.	Var. %
<i>Secchi non dolci</i>															
Crackers	13.500	16.000	+ 18	17.000	+ 6	18.000	+ 6	17.000	- 5	17.500	+ 3	20.000	+ 14	21.000	+ 5
Fette biscottate	12.000	13.000	+ 8	14.500	+ 11	17.000	+ 17	18.000	+ 6	17.000	- 6	23.000	+ 35	23.000	-
<i>Secchi dolci</i>															
Wafers	13.500	13.000	- 4	13.000	-	12.000	- 8	11.000	- 8	11.500	+ 4	12.000	+ 4	11.500	- 4
Biscotti farciti e ricop.	11.500	12.500	+ 9	13.000	+ 4	15.000	+ 15	15.000	-	17.000	+ 13	18.000	+ 6	17.800	- 3
Biscotti secchi stamp.	48.000	50.000	+ 4	54.000	+ 8	54.000	-	56.000	+ 4	57.000	+ 2	56.000	- 2	58.000	+ 3
Frolle e frollini	38.000	39.000	+ 2	42.000	+ 8	45.000	+ 7	48.000	+ 6	53.000	+ 10	60.000	+ 13	66.000	+ 10
Altri biscotti	25.000	26.000	+ 4	27.000	+ 4	28.000	+ 3	30.000	+ 7	32.000	+ 6	33.000	+ 3	36.000	+ 9
<i>Dolci non secchi</i>															
Panettone	21.500	22.000	+ 2	23.500	+ 7	26.000	+ 10	26.500	+ 2	27.500	+ 3	29.000	+ 5	28.000	- 3
Colomba	4.500	5.000	+ 11	5.500	+ 10	6.000	+ 9	6.500	+ 8	6.800	+ 4	7.000	+ 3	7.200	+ 3
Pandoro-veneziana	2.500	3.000	+ 20	3.500	+ 16	4.000	+ 14	4.500	+ 12	5.300	+ 18	6.000	+ 13	6.800	+ 13
Forno monodose	24.000	26.500	+ 10	36.000	+ 36	39.500	+ 10	42.500	+ 7	46.000	+ 8	49.000	+ 7	52.000	+ 6
Forno pluridose	10.000	12.000	+ 20	9.500	- 21	11.000	+ 16	8.000	- 27	8.500	+ 6	8.500	-	11.500	+ 35
TOTALE	224.000	236.000	+ 6	256.500	+ 9	273.500	+ 7	283.500	+ 3	299.100	+ 5	321.500	+ 7	336.500	+ 5

Classificazione prodotti da forno

BARILLA S.P.A. (B)

11

ALLEGATO 3. - *Classificazione del mercato dei prodotti da forno (*) (produzione in tonnellate - 1974).*

Dolci		Non dolci	
Secchi	Biscotti		
	- Frollini	66.000	19,5%
	- Secchi stamp.	58.000	17,1%
	- Wafer	11.500	3,4%
	- Farciti ric.	17.500	5,2%
	- Altri	36.000	10,6%
	TOTALE biscotti	189.000	55,8%
Non secchi	Pluridose		
	- Panettoni	28.000	8,3%
	- Colombe	7.200	2,1%
	- Pandoro	6.800	2,0%
	- Altri	11.500	3,4%
	TOTALE pluridose	53.500	15,8%
	Monodose	52.000	15,4%
			31,2%
	Crackers	21.000	6,2%
	Fette biscott.	23.000	6,8%
		44.000	13,0%

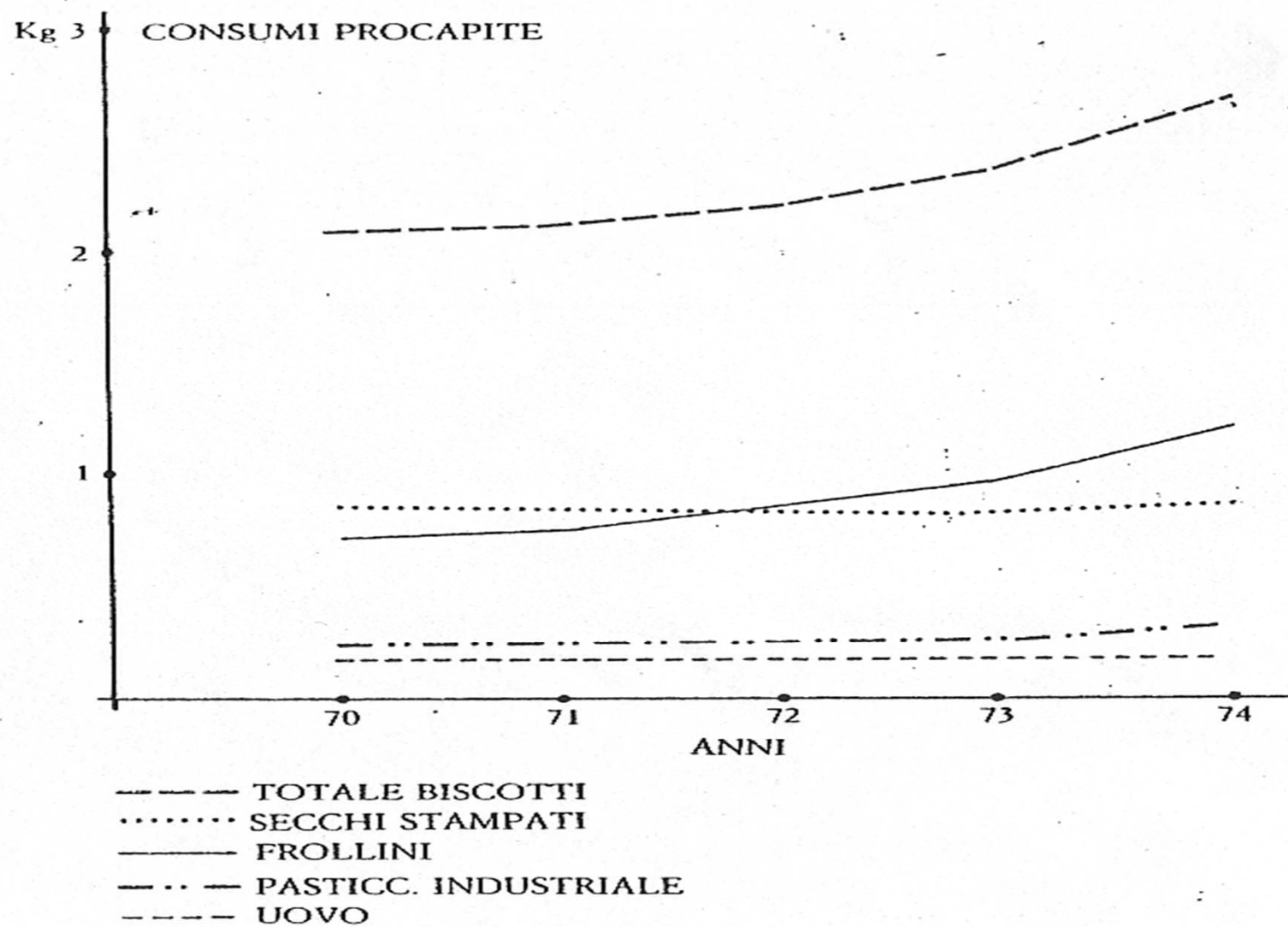
(*) Escluso pane, grissini e prodotti per l'infanzia.

CONSUMI PROCAPITE IN ITALIA

ANNO	Kg/anno	Var. annua
1970	2,13	
1971	2,14	0,5%
1972	2,24	4,6%
1973	2,40	7,1%
1974	2,70	12,5%

Proiezione anni '80: 1985 6 Kg procapite (simile F e GB)

ALLEGATO 5. - *Ciclo vitale dei biscotti - anni 70/74.*



Le mosse successive di Barilla

Al via un'innovativa linea di pasta secca prodotta nell'impianto di Parma costato 200 miliardi di lire

Barilla lancia i «ripieni freschi»

SV. RENCAFO

MILANO — Per Barilla fare pasta è ovviamente un grande business che vale almeno il 30% del suo fatturato (nel '98 è stato di 3.600 miliardi); ma è anche una vera e propria missione. Solo così si spiega perché, un anno e mezzo dopo avere dato metaforicamente l'addio alla pasta fresca, la società di Parma ha deciso che nella gamma dei suoi prodotti non può e non deve mancare la pasta ripiena. Che di per sé richiama lo stereotipo della pasta fresca, ma che in questo caso fresca non è.

È invece una pasta «assolutamente innovativa» — assicurano i responsabili del gruppo di Parma — composta di sfoglia secca impastata con uova e materie prime per i ripieni ad alto contenuto qualitativo, nonché di assoluta freschezza. Un prodotto ottenuto con un processo tecnologico avanzatissimo, messo a punto dai progettisti interni all'azienda, che hanno così «creato un nuovo segmento di mercato». Dove evidentemente Barilla conta di fare ciò

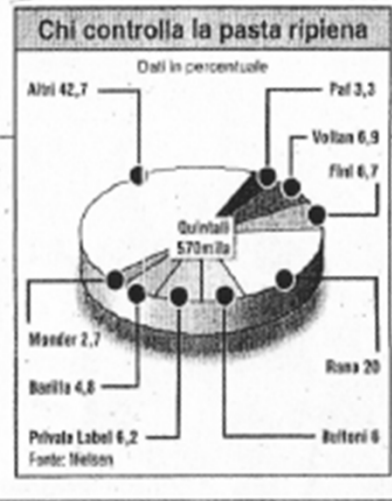
E Spinosi conquista l'Oriente con i suoi maccheroni

MILANO — I maccheroncini di sola semola e uova prodotti da Vincenzo Spinosi conquistano il Sud-Est asiatico. La catena alberghiera Shangri-La di Hong Kong, che opera nella fascia lusso con 39 hotel in tutto l'estremo oriente, ha inserito nei propri menù una serie di piatti made in Italy preparati con i «maccheroncini» dell'imprenditore di Campofilone, in provincia di Ascoli Piceno.

Il contratto per i cinesi è stato firmato da Giovanni Angelini, un italiano che di Shangri-La è il direttore generale. Per il piccolo pastificio marchigiano (produce pasta da una decina d'anni e conta 11

dipendenti e 3 miliardi di fatturato), la cui pasta è presente da Peck e da Il salumaiolo di Montepulciano oltre che nei migliori ristoranti italiani, si tratta di un importante traguardo che fa il paio con il contratto firmato a inizio d'anno con l'importatore e distributore Italfood di San Francisco, negli Usa.

Sempre quest'anno la pasta Spinosi è arrivata in Giappone, nelle vetrine delle catene Seibo, Isetan e Takashimaya e nelle cucine dell'hotel Ritz di Osaka. E da settembre è anche presente in Francia, sulla tavola dell'esclusivo hotel La Fayette di Parigi.



che già fa nel canale della pasta tradizionale, e cioè diventare leader di mercato.

Della nuova proposta sono pochi a conoscerne i segreti, ma è la stessa azienda a dire che si tratta di tortellini e tortelloni «che coniugano il meglio della gastronomia italiana con le esigenze di servizio del consumatore moderno». E l'amministratore delegato Paolo Barilla fa rilevare che «questo è il nostro primo

prodotto che nasce globale, nel senso che è destinato a un mercato che non è solo italiano, ma internazionale. Come peraltro è stato il campione di 22 mila assaggi finora compiuti per gli inevitabili test di preparazione. Ora però sarà il mercato «vero» a dire la sua.

Con l'inaugurazione, l'altro ieri, dell'impianto per la produzione di pasta all'uovo realizzato a Pedrignano (la vecchia sede nel

centro di Parma la famiglia Barilla l'ha ceduta al Comune che ha già deliberato la costruzione di un centro residenziale con auditorium e area verde), costato 200 miliardi e che occupa 190 addetti, la nuova pasta ripiena Barilla è già pronta per essere portata sulla tavola di tutta Europa: nel 2000 sarà invece la volta degli Stati Uniti.

Nessuno in azienda si sbilancia sulle previsioni. Lo «scotto»

subito dall'esito della pasta fresca è stato vistoso (allora il lancio comportò un investimento complessivo di 30 miliardi) e, soprattutto, la nuova proposta Barilla, per quanto innovativa essa sia, si inserisce all'interno di una nicchia che vede la presenza di Rana, Fini e Buttini che, come Barilla, hanno da sempre le mani in pasta.

Oggi il mercato della pasta ripiena è di circa 570 mila quin-

tali per un valore stimato sui 700 miliardi di lire. Di questo solo il 17% è rappresentato dalla pasta ripiena secca, mentre quella fresca incide per l'83 per cento. E qui a farla da padrone è Rana, con il suo fondatore e presidente che, più brillante che min, dichiara di avere nel cassetto un progetto «per portare in Autogrill il tortellino firmato da Giovanni Rana».

Nicola Dante Basile

Barilla 2010

Le aree di prodotto: primo piatto



Nel settore Primo Piatto, Barilla è leader nel mercato della **pasta** in Italia e nel mondo, dove è presente con il marchio Barilla, simbolo della gastronomia italiana, e con tre marchi leader a livello locale (Misko in Grecia, Filiz in Turchia e Yemina in Messico). Barilla presidia inoltre il segmento dei **sughi pronti**, con oltre 40 ricette diverse per assicurare una giusta risposta alle necessità delle persone a livello mondiale.

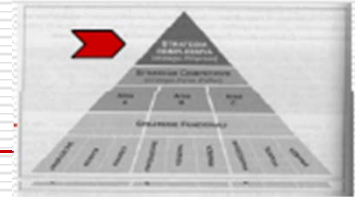
Le aree di prodotto: prodotti da forno



In quest'area rientrano quei prodotti che coprono i diversi momenti di consumo dalla prima colazione al fuori pasto ovvero:

- biscotti
 - fette biscottate
 - cereali
 - snack
 - pasticceria
 - pani morbidi
 - brioche e merende
 - torte e pani croccanti
- un'offerta che comprende quasi 190 prodotti, frutto di 35 diverse tecnologie produttive.

La pianificazione strategica a livello Corporate



Conduce alla definizione della missione, delle strategie e politiche generali dell'azienda.

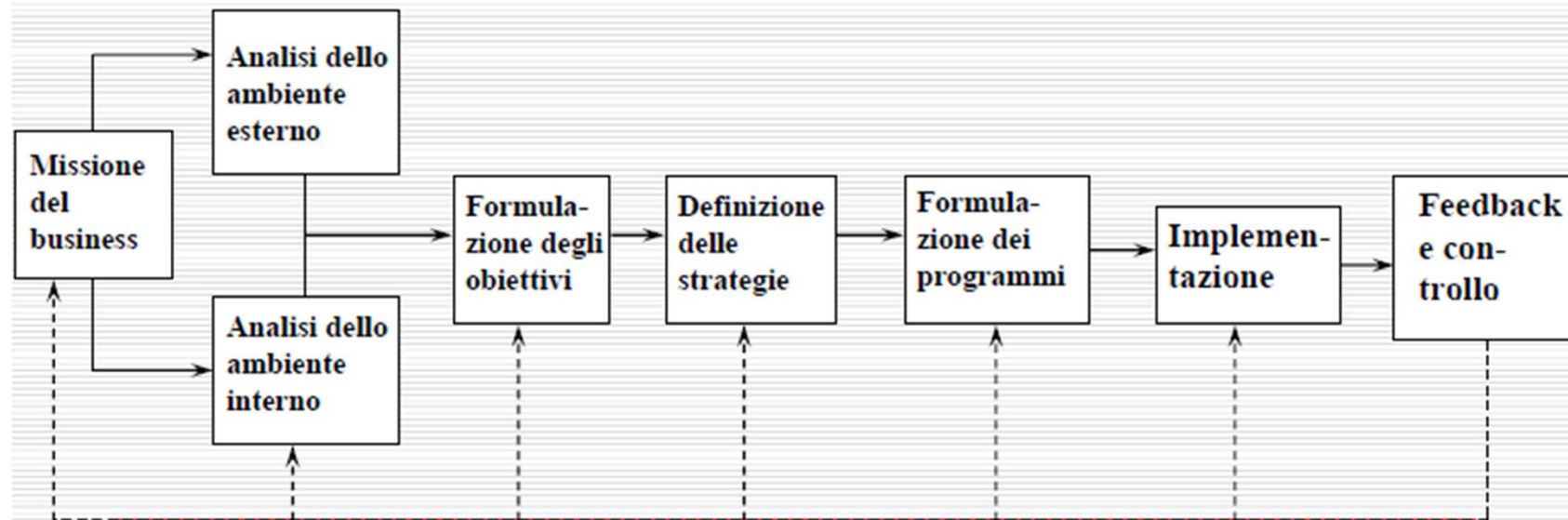
Le attività fondamentali che vengono svolte a livello corporate sono:

1. definizione della mission dell'impresa
2. identificazione delle strategic business unit che la compongono
3. analisi e valutazione del portafoglio di attività
4. identificazione di nuove aree di attività per l'impresa

La pianificazione strategica a livello di Business (competitiva)



Il processo di pianificazione strategica a livello di business si articola in 8 fasi:



La formulazione degli obiettivi

L'impresa persegue solitamente obiettivi molteplici:

- redditività;
- sviluppo delle vendite;
- quota di mercato;
- innovazione;

Gli obiettivi devono essere:

- strutturati gerarchicamente;
- quantificati (ampiezza e tempo);
- realistici;
- coerenti.

La formulazione delle strategie

Per il conseguimento degli obiettivi, la definizione della strategia è la base per la determinazione dei programmi operativi.

Esistono 3 strategie fondamentali (Porter)

- **Leadership di costo** (minimo livello dei costi di produzione e distribuzione – prezzi più bassi della concorrenza sul mercato – elevata quota di mercato)
- **Differenziazione** (linea di prodotti differenziata tale da essere palesemente differente da quella della concorrenza)
- **Specializzazione o focalizzazione** (concentrazione operativa su alcuni segmenti di mercato)

La formulazione e l'attuazione dei programmi

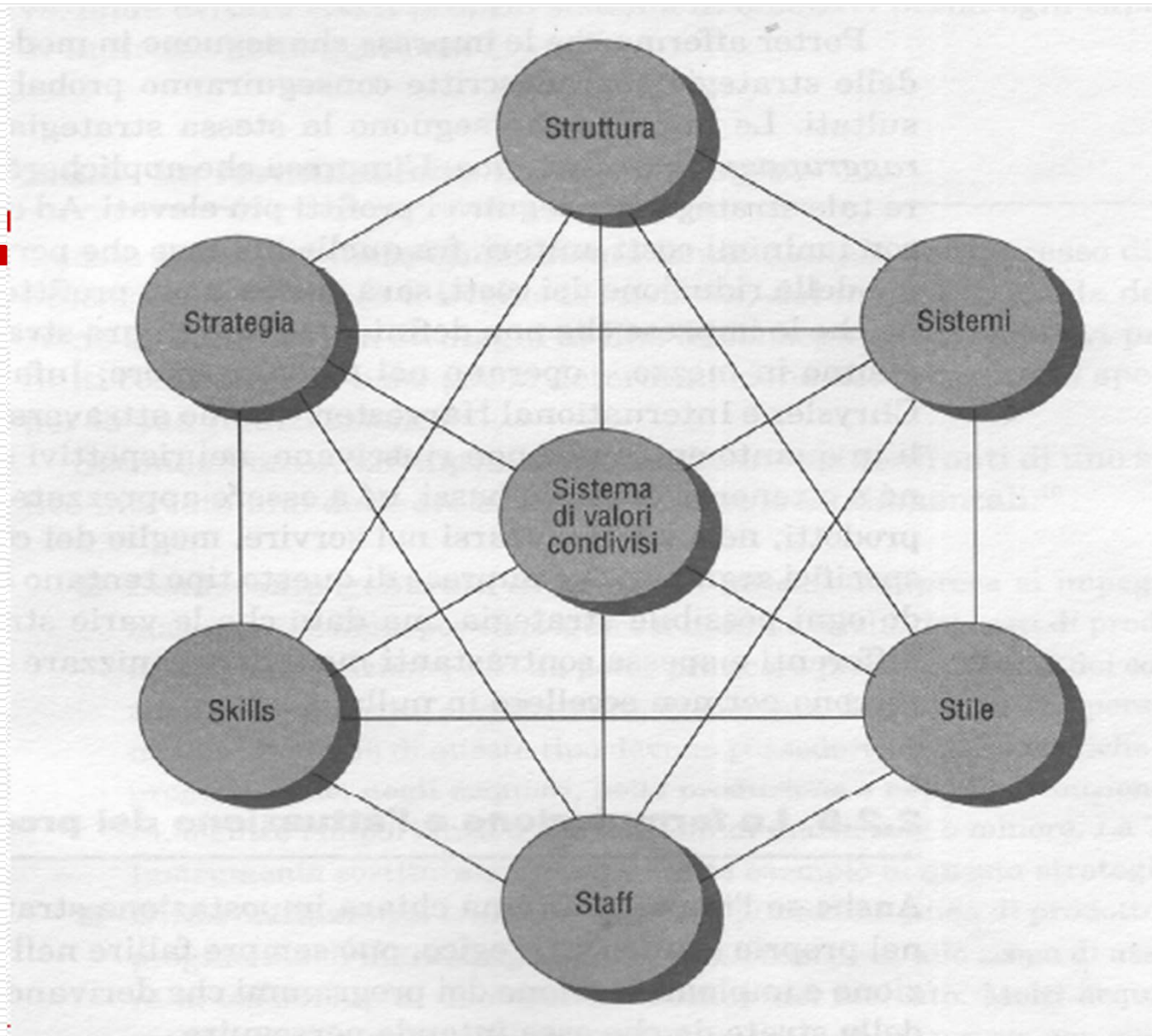
La strategia è solo una delle 7 variabili che le imprese di successo presidiano.

Variabili “hardware” del successo:

- ☐ strategia
- ☐ struttura
- ☐ sistemi gestionali.

Variabili “software” del successo:

- ☐ - stile direzionale
- ☐ - skills
- ☐ - staffing
- ☐ - sistema di valori condivisi.



Il monitoraggio dei risultati

La disponibilità di un accurato sistema di monitoraggio dei risultati perseguiti e delle nuove opportunità di sviluppo derivanti da un ambiente in continuo mutamento, consente la realizzazione di appropriati aggiustamenti in ogni fase del processo di pianificazione strategica ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali.

La catena del valore di Porter

La formulazione della strategia competitiva può essere guidata dal concetto di CDV.

- L'azienda crea valore per il cliente (misurato dal prezzo che è disposto a pagare)
- Il valore è suddiviso in due parti

Costi sostenuti per:

- Progettare
- Produrre
- Vendere
- Distribuire
- Fornire assistenza

Margine aziendale



Schema della catena del valore generica che aiuta a comprendere quali sono le fonti del vantaggio competitivo



Rapporti tra strategia competitiva e strategie funzionali



Riferimenti libri di testo

- ❑ Sciarelli cap. 11
- ❑ Sciarelli cap. 12 (freq. 196-213)
- ❑ Sciarelli cap. 13 (freq. 222-227)
- ❑ Appunti integrativi on line tratti da Kotler Marketing Management