



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea (*vecchio ordinamento, ante
D.M. 509/1999*)

In ECONOMIA AZIENDALE

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

PRIVATE LABEL IL CASO PASTA ZARA

Relatore

Ch. Prof. Giancarlo Corò

Co-relatore

Ch. Prof. Giuseppe Tattara

Laureanda

Stefania Prai

766297

Anno Accademico

2011 / 2012

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
-------------------	---

CAPITOLO I

LE PRIVATE LABEL	7
-------------------------------	----------

DEFINIZIONE DI MARCA E NASCITA E SVILUPPO DELLE PRIVATE LABEL.....	9
--	---

<i>PRIVATE LABEL</i> E MARCA INDUSTRIALE - CONFRONTO.....	17
---	----

LA MARCA E LA SUA FUNZIONE.....	23
---------------------------------	----

IL CONSUMATORE DI <i>PRIVATE LABEL</i>	26
--	----

I PRODUTTORI DI PRIVATE LABEL	29
-------------------------------------	----

SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE DELLE PRIVATE LABEL	31
---	----

CAPITOLO II

IL CASO PASTA ZARA	34
---------------------------------	-----------

STORIA DELL'AZIENDA.....	35
--------------------------	----

PROFILO AZIENDALE	44
-------------------------	----

<i>Il mercato e il posizionamento del marchio.....</i>	<i>47</i>
--	-----------

IL CICLO PRODUTTIVO – LE FASI PRINCIPALI	49
--	----

<i>Processo Produttivo.....</i>	<i>50</i>
---------------------------------	-----------

<i>Confezionamento</i>	<i>52</i>
------------------------------	-----------

<i>Logistica</i>	<i>54</i>
------------------------	-----------

SVILUPPO TECNOLOGICO E SOFTWARE- L'ECCELLENZA DELLO STABILIMENTO DI	
---	--

MUGGIA	57
--------------	----

LA PRODUZIONE E IL CONSUMO DI PASTA NEL MONDO.....	61
--	----

<i>Il consumo di pasta</i>	<i>62</i>
----------------------------------	-----------

<i>L'export della pasta italiana</i>	<i>63</i>
--	-----------

<i>Andamento del mercato italiano.....</i>	<i>67</i>
--	-----------

PRODUZIONE IN PERCENTUALE DI *PRIVATE LABEL* E DEL MARCHIO PASTA ZARA

ALL'ESTERO	70
<i>Unione Europea</i>	70
<i>Paesi Europei non membri dell'Unione</i>	72
<i>Medio Oriente</i>	73
<i>Estremo Oriente</i>	74
<i>Africa</i>	75
<i>America</i>	76
<i>Oceania</i>	77
LA POLITICA DELLA QUALITÀ- DELLE CERTIFICAZIONI E DELLA SOSTENIBILITÀ..	78

CAPITOLO III

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	81
I FATTORI DI SUCCESSO DELL'AZIENDA.....	81
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	89
<i>WEBGRAFIA</i>	91

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo lavoro è di fare una panoramica sul mondo delle marche commerciali, di come questa tipologia di prodotto sia riuscita ad "approfittare" della situazione di crisi quasi globale per imporsi sul consumatore a scapito delle marche industriali, sfruttando le forti conoscenze che i distributori sono riusciti ad ottenere da quando è nata la grande distribuzione ad oggi.

Forti dell'esperienza da "venditori" di prodotti a marchio industriale, i distributori sono riusciti negli anni a capire che la maggioranza dei consumatori è sempre più attenta alla qualità e soprattutto sa riconoscere il prodotto con il rapporto qualità/prezzo, fidelizzandosi al marchio che meglio offre questo servizio.

Infatti su questo concetto si basa la strategia vincente delle private label, un ottimo rapporto qualità/prezzo, supportato da metodologie di *branding* ben precise, che hanno fatto sì che negli ultimi anni si affermassero in maniera decisa sul mercato mondiale sia nel comparto food che non-food.

L'interesse per questo argomento nasce dal rapporto di amicizia che mi lega ai titolari dell'azienda Pasta Zara S.p.A., in particolare ad Arianna Bragagnolo, membro del C.d.A.

Pasta Zara ha capito che produrre per la marca commerciale sarebbe diventata la strategia vincente per affermarsi nel mondo come produttori di pasta e già alla fine degli anni ottanta buona parte della produzione era per la marca commerciale con destinazione Francia e Germania, in Europa stati pionieri delle private label, ora il 13% di pasta consumata nel mondo esce dalle fabbriche di Pasta Zara.

Ho voluto sottolineare come in questi anni di forte crisi economica, vi sia ancora la possibilità, creandosi gli strumenti e i mezzi necessari per farlo, di crescere e incrementare il proprio fatturato, allargare i mercati e aumentare continuamente le proprie potenzialità con continui investimenti, segno che credere nel prodotto che si crea e nelle proprie capacità è un elemento fondamentale per portare un'azienda al successo e mantenerla ai più alti livelli anche in momenti economici difficili.

Desidero ringraziare il management dell'azienda Pasta Zara Spa. In particolare Arianna Bragagnolo e Francesco Furlan. Le dati relativi all'azienda e agli stabilimenti sono limitati alle informazioni reseci disponibili dai responsabili dell'azienda in una serie di colloqui.

Ringrazio inoltre i professori Giuseppe Tattara e Giancarlo Corò per avermi aiutato a completare questo percorso.

Capitolo I

Le private label

Definizione di marca e nascita e sviluppo delle private label

Per *marca* si intende un nome, un termine, un simbolo o un disegno che identifica i beni o i servizi di un venditore (o di un gruppo) e li differenzia da quelli dei concorrenti. (Collesei, 1994, pp. 176). Le imprese, contrassegnando i propri prodotti, forniscono agli acquirenti uno strumento utile per riconoscere e specificare ciò che desiderano ri-acquistare o consigliare ad altri. In pratica la marca permette al titolare di evitare che il suo prodotto diventi un bene generico, acquistato semplicemente sulla base delle forze di mercato.

L'uso della marca da parte delle aziende si è esteso enormemente nel corso del tempo, soprattutto nell'ultimo secolo divenendo un elemento centrale nella politica di strategia delle imprese. Tutto questo ha portato alla nascita di una vera e propria "attività di creazione di marche" definita *branding* (*brand* = marchio) e finalizzata alla ricerca e al mantenimento di quei valori rilevanti per i consumatori e che distinguono in maniera significativa la marca di un'azienda da quella di un'altra.

Nel generico concetto di marca è possibile distinguere il *brand mark* (marchio) ossia quella parte della marca rappresentata il più delle volte da un disegno, un colore o un'iscrizione caratteristica e il *brand name* (nome della marca) che è invece la parte della marca esprimibile a parole.

La marca ha la capacità di aggiungere valore al prodotto. Una marca solidamente affermata gode, infatti, di un capitale di immagine che apporta al prodotto fiducia e fedeltà da parte del consumatore. E' importante sottolineare che il valore di una marca non deriva soltanto dalla sua capacità di attrarre i clienti; il fatto che i consumatori

percepiscano il possesso di una marca come il possesso di una serie di valori ben precisi, significa che essi rifiuteranno, o perlomeno tenderanno a rifiutare le alternative che si presentano, in quanto queste possono non avere gli stessi valori.

La marca riveste quindi un ruolo fondamentale creando un legame nella comunicazione tra domanda e offerta ed è ciò che crea il contatto diretto con il consumatore; è il mezzo per poter informare il consumatore dell'esistenza di nuovi prodotti e sulle caratteristiche che li distinguono. Grazie alla marca non è più necessario che i distributori forniscano informazioni al consumatore: si dice infatti che la marca "prevende" i prodotti.

Ma, accanto al tradizionale concetto di marca che viene denominato "marca industriale", intendendo con ciò designare il *brand* che utilizza l'impresa manifatturiera per mettere in vendita i propri prodotti, è emerso in contrapposizione un nuovo concetto della stessa, denominato "marca commerciale", che si riferisce a quei prodotti che un'impresa commerciale pone in vendita con il suo (o uno dei suoi) *brand* dopo averli acquistati da una azienda manifatturiera (denominata *co-packer*). Le imprese commerciali che adottano questo metodo di vendita applicano la politica delle *private label* o, in italiano, *Marca Privata*."

Secondo la definizione di Morris "i prodotti di *private label* si identificano come prodotti di consumo realizzati da (o per conto di) imprese commerciali e venduti con la denominazione oppure con un marchio della stessa impresa, all'interno dei suoi punti vendita" (Morris, 1979, pp.59-78). In altre parole, per marca commerciale si considerano tutti i prodotti che vengono proposti al consumatore col nome o col marchio del distributore anziché quello del fabbricante e che vengono commercializzati quasi esclusivamente nei punti vendita del distributore.

Le *private label* rappresentano pertanto un sistema utile per diversificare i punti vendita per garantire ai consumatori il vantaggio di poter disporre di un assortimento più vasto e a prezzi più convenienti rispetto alla marca industriale infatti la tendenza non è quella di sostituire i prodotti *private label* a quelli delle marche industriali ma quella di garantire una scelta più vasta e completa. Così facendo le marche commerciali hanno la possibilità di fidelizzare il cliente.

La definizione di *private label* ci consente di delineare il quadro entro cui si colloca l'argomento che stiamo prendendo in esame, parliamo infatti di vendite, di prodotti, di marche, dove, appunto, vige la politica delle *private label*.

I primi esempi di *private label* (Fornari, 2007, pp. 34) risalgono ad alcune iniziative pionieristiche degli anni Venti. Queste esperienze vennero realizzate negli Stati Uniti, dove si assistette all'avvio di un processo di modernizzazione dei mercati commerciali ed industriali. In particolare, nel mercato americano si verificò per certi aspetti un'inversione dei cicli di sviluppo dei settori economici, con un'industrializzazione del commercio precedente rispetto a quella della produzione. Imprese come A&P, Kroger e Safeway, inserite in un contesto in cui le imprese industriali erano ancora di dimensioni ridotte e avevano una presenza territoriale limitata, trovarono il loro elemento di successo nella proposta di una filosofia di vendita basata su grandi volumi e margini modesti.

Alcune statistiche ufficiali di mercato dell'epoca riportano che nel 1930, all'apice della sua espansione, A&P poteva contare su una rete di 15.700 punti vendita diretti, allo stesso modo Kroger gestiva 5.165 punti vendita e Safeway 2.675 (Tedlow, 1990).

La realizzazione di questo metodo di business fu possibile grazie all'integrazione verticale completa della filiera, dalla produzione alla commercializzazione nei punti vendita. Numerose furono le motivazioni che spinsero a tali scelte, in primo luogo la produzione in proprio consentiva di ridurre i livelli delle scorte, garantendo l'ottenimento di economie di scala vantaggiose i cui benefici venivano trasferiti sui prezzi di vendita. Un secondo elemento importante era rappresentato dal fatto che il controllo diretto della fase produttiva permetteva di garantire il mantenimento di elevati standard qualitativi, infine, l'autoproduzione rappresentava uno strumento di diversificazione dell'offerta e di fidelizzazione della clientela all'insegna.

Le scelte dell'integrazione verticale erano quasi obbligate in quanto le marche industriali non avevano intenzione di sostenere lo sviluppo delle marche commerciali preferendo concentrarsi sui propri marchi. Il modello della marca privata autoprodotta entrò però in crisi non solo a causa della difficoltà di mantenere l'integrazione verticale ma anche in seguito all'affermazione progressiva della marca industriale prima e della distribuzione moderna a libero servizio, con l'affermarsi quindi di realtà distributive senza personale che consiglia l'acquisto, poi.

Una volta definito il concetto di marca privata risulta importante dare una classificazione dei diversi tipi di marca commerciale (Cristini, Pellegrini, 1989).

1) Marchi industriali in esclusiva: è una categoria che comprende tutti i prodotti a marchio industriale che in seguito ad un contratto di fornitura vengono offerti in esclusiva ad un solo distributore, all'azienda produttrice rimane il marchio mentre il prodotto viene realizzato tenendo conto e secondo le esigenze di mercato dimostrate dal distributore. Con i marchi in esclusiva, i produttori

mettono a disposizione dei distributori alcuni vantaggi della politica della marca commerciale senza che questi debbano assumersi l'onere della progettazione e del controllo dei beni offerti, oneri inevitabili se e' il distributore a possedere il marchio. Proprio in seguito a questo, in molti casi il distributore che adotta il marchio in esclusiva e' una impresa di medie dimensioni, non in grado quindi di sostenere gli oneri che possano associare l'immagine della catena con il prodotto proposto. Questa forma di commercializzazione è solitamente una strategia degli stessi produttori che si specializzano in produttori conto terzi.

2) I generici: sono prodotti che soddisfano l'esigenza di offrire un'alternativa ai clienti particolarmente sensibili alla leva del prezzo, soprattutto in seguito allo sviluppo delle formule discount. In genere, l'offerta con il marchio generico si propone ai primi prezzi nell'area dei prodotti di base, spesso alimentari, con elevati volumi di vendita che il distributore commercializza con una marca di fantasia. Si tratta spesso di articoli a basso prezzo di qualità inferiore rispetto ai prodotti della stessa categoria proposti a scaffale, contraddistinti da un confezionamento semplice, con un prezzo solitamente ridotto del 30-40% rispetto ai marchi leader e con una redditività per il distributore decisamente superiore a quella di tutte le altre categorie di prodotti. Il distributore li utilizza per aumentare l'assortimento e il servizio al clientela, quella meno attenta alla qualità ma più attenta al prezzo, infondendo nel cliente un'immagine di convenienza della propria insegna.

3) Marchi di fantasia che non identificano il distributore: sono marchi di proprietà del distributore ma che non permettono una chiara associazione ad esso e il prodotto appare al consumatore come

un qualsiasi altro prodotto industriale. Tutto questo consente al distributore di sviluppare dei vantaggi che nascono dal possesso del marchio e dalla libertà di usarlo a prescindere dal rapporto col fornitore, quindi prodotti con lo stesso marchio possono essere realizzati da produttori differenti, il distributore può esercitare una leva contrattuale molto forte nei confronti del fornitore che può essere cambiato se risulta meno conveniente di altri. D'altro canto, sebbene la non associazione tra distributore e marchio non implichi una diretta assunzione di responsabilità dell'insegna nei confronti del consumatore il distributore è comunque obbligato ad investire risorse e mezzi nella gestione di strutture che controllino l'intero processo produttivo.

In conclusione si può indicare che i marchi a fantasia sono utilizzati da quelle aziende che vogliono creare una diversificazione dell'offerta, ma che non avendo ancora un marchio consolidato non si sentono pronte ad immettere nel mercato prodotti che possano essere identificati chiaramente con l'insegna.

4) Prodotti bandiera: sono prodotti utilizzati dal distributore che intende utilizzare una politica di prodotto più flessibile e articolata rispetto a quella basata sui generici. I prodotti bandiera hanno una qualità superiore rispetto ai generici; il loro marchio è associabile direttamente al distributore, il cui obiettivo è quello di infondere nel consumatore il concetto che quei prodotti sono di qualità, ad un buon prezzo e garantiti direttamente dal distributore. La prima azienda a lanciare questi prodotti è stata Carrefour, che già nel 1976 ha introdotto i "produits libres" cioè liberi dalla marca, o più precisamente dalla pubblicità industriale ma non quella commerciale che al contrario è stata molto forte. Si distinguono per un confezionamento comune, un budget pubblicitario molto elevato, aree

comuni dedicate, tutto con la finalità di rendere il prodotto altamente visibile dal consumatore. I prodotti bandiera rappresentano quindi un modo per avviare una politica commerciale che identifichi direttamente il prodotto con l'insegna.

5) Marchi insegna: sono i prodotti che vengono commercializzati col nome stesso dell'impresa commerciale e realizzati dall'industria sulla base di precisi standard qualitativi dettati dal distributore. Solitamente sono prodotti dalla qualità medio alta, con un confezionamento simile a quello dei prodotti di marca industriale ma solitamente con un prezzo inferiore di circa il 10%. Il marchio insegna rappresenta l'obiettivo principale di una politica di marca commerciale, infatti il legame tra marchio e insegna è forte e l'identificazione di uno nell'altro è completa, il distributore intende quindi assumersi in pieno le responsabilità nei confronti del consumatore sulla qualità del prodotto che porta il suo nome, obbligandosi a proporre prodotti particolarmente validi per contrapporsi ai marchi industriali conosciuti e provati e per non compromettere l'immagine dell'insegna. L'utilizzo del marchio insegna rappresenta il punto di arrivo nella politica del distributore in quanto la concorrenza tra insegne diverse non si basa più esclusivamente sul prezzo e sui servizi di vendita ma si sposta anche sui prodotti.

Una politica di questo genere, se genera elevati volumi di vendita, diventa uno strumento per infondere nel consumatore non solo la fedeltà al negozio ma anche la fedeltà alla marca del negozio, creando una diretta concorrenza e un confronto costante tra distributore e industria nel soddisfare le esigenze del consumatore, sfociando in un'attività di innovazione del prodotto, a diretto vantaggio del consumatore finale .

E' possibile individuare una ulteriore classificazione delle private label per linee di prezzo (Fornari, 2007, pp. 166; Piana, 2009).

- Primi Prezzi: ovvero i prodotti con il minor prezzo nella categoria, con prezzi inferiori di oltre il 50% rispetto alla marca leader, a volte con un nome di fantasia che non richiama nel logo o nei colori quello dell'insegna. Ad esempio Eco+ (portato in dote a Conad dal partner francese Leclerc), Fidel di Esselunga, 1 di Carrefour, Clever di Standa, i prodotti con l'immagine dell' "Euro nel salvadanaio" di Coop.
- Premium: ovvero prodotti con un prezzo maggiore di quello della marca leader (anche il 30% in più) caratterizzati da alta qualità. In Italia sono spesso declinati su gamme di prodotti tipici italiani come Sapori e Dintorni di Conad, Terre d'Italia di Carrefour, // Viaggiator Goloso di Unes, "Fior Fiore" di Coop.
- Marca Insegna: ovvero prodotti con il marchio dell'insegna commerciale con un prezzo in media inferiore del 25% rispetto alla marca leader. Nelle aziende della DO, che hanno insegne diverse a livello locale, vengono utilizzati marchi ombrello come Consilia per il gruppo Sun, Selex per il gruppo Selex, Primia per il gruppo Agorà
- Altre marche: ovvero le marche private che non rientrano nelle precedenti e sono linee dedicate a prodotti biologici, equo e solidali, per bambini. Alcuni esempi possono essere Rik&Rok di Auchan, Naturama di Esselunga, Fairglob e di Lidl, Crescendo di Coop.

Private label e marca industriale - confronto

Se, ad oggi, è vero che la crisi economica è valsa a favorire la diffusione delle *private label* ed il loro apprezzamento presso il consumatore, si può supporre che queste avranno un ulteriore sviluppo nel futuro, essendo molte le variabili da individuare e su cui fare leva per la loro piena affermazione. Lo standard qualitativo competitivo e il prezzo decisamente vantaggioso rispetto ai prodotti di marca hanno reso il segmento delle *private label* particolarmente concorrenziale.

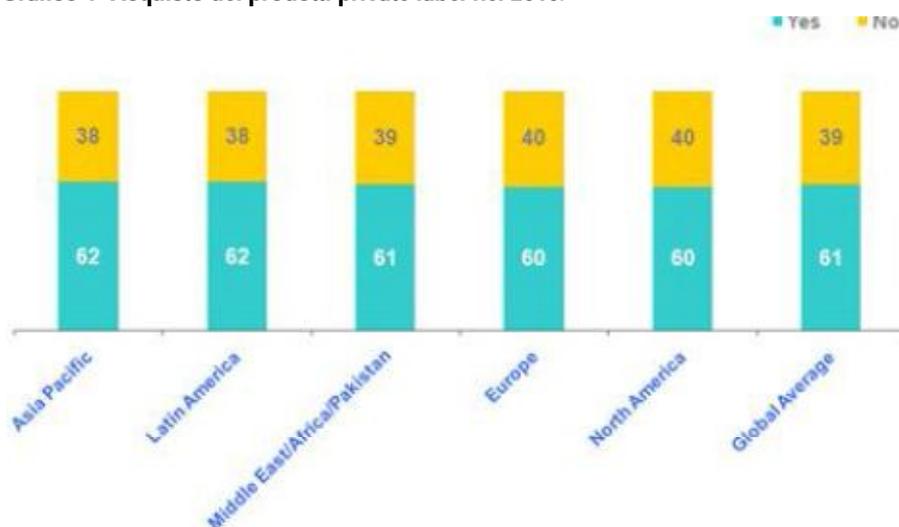
Secondo L'AC Nielsen¹, da un'indagine dell'aprile del 2011, in un contesto di incertezza economica, la marca privata diventa sempre più una opportunità per il risparmio delle famiglie.

L'atteggiamento parsimonioso dei consumatori è sempre più evidente tra gli scaffali dei supermercati, tanto da ipotizzare che una parte di questi consumatori manterrà questo atteggiamento anche dopo la ripresa economica con una preferenza agli acquisti every day low price.

Secondo l'indagine di AC Nielsen¹, *Consumer Confidence Survey* di fine 2010, condotta su oltre 50 paesi (grafico 1) in cui si sottolinea che a livello mondiale oltre il 60 % dei consumatori dichiara di aver aumentato l'acquisto di marca privata durante la recessione a scapito della marca industriale, mentre solo un 39% dichiara di non averne aumentati i consumi.

¹ Dati AC Nielsen Online Consumer Opinion Survey, AC Nielsen è l'azienda leader mondiale nelle informazioni di marketing, fornendo una visione globale sui consumatori di circa 100 paesi e sui loro comportamenti. I clienti usano le informazioni per meglio orientarsi nei mercati, comprendere le logiche competitive, affrontare nuove opportunità e dare alle loro campagne di marketing maggiore successo. Due volte l'anno vengono svolti sondaggi online per studiare gli orientamenti dei consumatori. < www.nielsen.it > letto il 03.09.2012

Grafico 1- Acquisto dei prodotti private label nel 2010.



Fonte: Nielsen (aprile 2011)

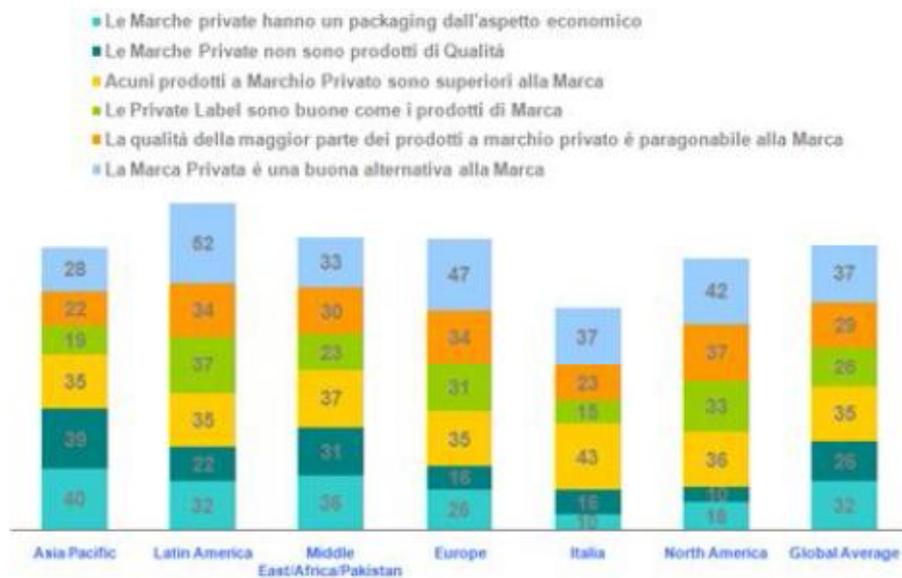
Grazie a questi sondaggi si può notare come l'aumento di consumo delle private label non diminuirà con la fine della recessione, anzi, tenderà ad aumentare. Questo è dovuto al fatto che il consumatore sviluppa sempre più fiducia nella marca commerciale, non considerandola più esclusivamente in funzione del prezzo basso e di scarsa qualità, ma considerandola un acquisto di qualità ad un prezzo conveniente.

Come risulta evidente dal grafico 2, il 47% dei consumatori europei percepisce la marca del distributore come una valida alternativa ai prodotti di marca industriale e il 34% ritiene che la qualità delle private label possa essere paragonata a quella della marca industriale. Il 34% pensa addirittura che alcuni prodotti della marca commerciale siano superiori a quelli della marca industriale, (in Italia questa percezione aumenta al 43%) e solo il 26% ritiene che la marca privata ha un packaging dall'aspetto economico.

Il packaging dei prodotti è decisamente migliorato, passando da un aspetto anonimo ad un aspetto colorato ed accattivante

trasmettendo l'idea di qualità; gli ingredienti sono variati, si pone molta più attenzione alle tendenze dei consumatori proponendo anche prodotti biologici, salutistici, senza glutine, con equilibrio nutrizionale, ecc. La marca commerciale sta così aumentando la propria attenzione nei confronti delle esigenze di tutte le tipologie di consumatori tanto da essere paragonata alla marca industriale.

Grafico 2 - la percezione della qualità delle *private label*



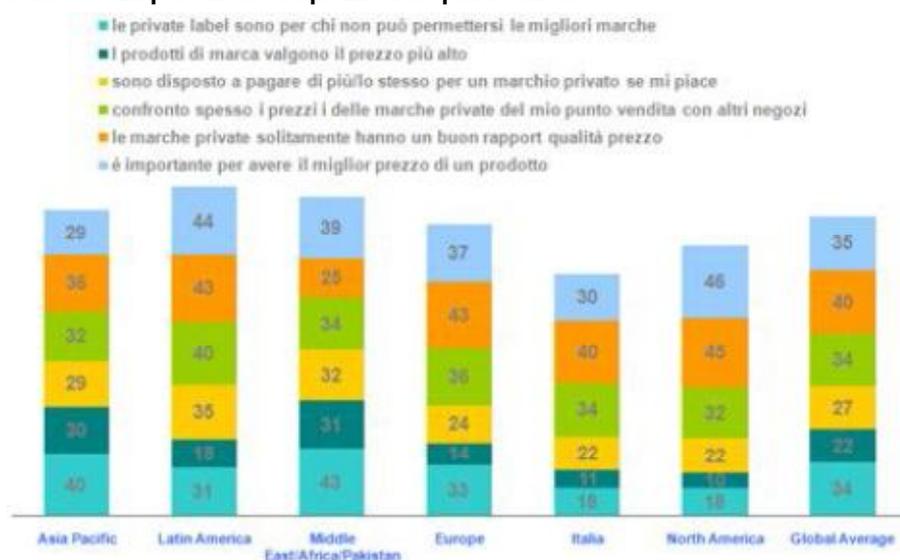
Fonte: Nielsen (aprile 2011)

Se si guarda invece al fronte prezzi, come indicato nel grafico 3, il 43% dei consumatori intervistati ha dichiarato che le *private label* hanno un buon rapporto qualità/prezzo, il 24% sarebbe disposto a pagare di più per un prodotto a marchio privato se questo gli piace e solo il 14% ha dichiarato che i prodotti di marca valgono il prezzo più alto rispetto ai marchi commerciali. Si deve pensare che non è esclusivamente il prezzo che spinge verso i marchi commerciali ma la ricerca della qualità; i consumatori hanno dimostrato infatti che preferiscono spendere di più per un buon prodotto che spendere di meno per avere una qualità scadente. Il rapporto qualità/prezzo diventa pertanto un elemento caratterizzante la scelta del consumatore. Infine è stato chiesto ai consumatori se, secondo loro,

le private label sono dedicate solo a persone che hanno possibilità di spesa limitate e se per questo non possono acquistare le marche industriali, oppure se sono prodotti destinati anche a consumatori con un potere d'acquisto medio alto, solo il 35% dei consumatori globali ha dichiarato che le private label sono solo per chi non può permettersi un prodotto migliore. Secondo uno studio condotto dall'Università di Parma, il consumatore povero che è disposto a sacrificare la qualità per la convenienza è stato sostituito dal consumatore con redditi medio/alti, con un'elevata scolarizzazione, facente parte di una famiglia con 3-4 componenti, che risiede prevalentemente al nord e che acquista la marca commerciale che risponde a canoni di qualità e prezzo precisi. (Pozzi, 2006)

Vi sono aree nel mondo in cui le private label sono considerate un prodotto per chi non può permettersi le migliori marche, queste zone coincidono con i paesi in via di sviluppo, dove il distributore non ha la stessa capacità di informazione di quello dei paesi industrializzati e di conseguenza i consumatori non conoscendo le marche private non sono disposti a provarle.

Grafico 3 - La percezione del prezzo delle private label.



Fonte: Nielsen (aprile 2011)

Le marche private continuano a crescere e si trovano a dover affrontare le problematiche caratterizzanti le marche industriali. I distributori hanno sempre di più la conoscenza caratteristica dei produttori industriali diventando capaci di capire le esigenze del consumatore e soddisfare diversi segmenti della domanda, come risulta evidente dal grafico 4, la marca commerciale ha avuto più successo in Europa dove in media, la quota dei marchi commerciali è del 35% e alcuni distributori arrivano ad avere una quota quasi del 50%, questo permette loro di investire in innovazioni di prodotto, ricerche sulle preferenze del consumatore consentendo quindi una crescita del proprio *brand* e riuscendo ad attribuire alla marca privata un'immagine che va oltre alla visione semplicistica del prezzo basso, congiungendo valore e qualità, elementi necessari che ad oggi i consumatori ritengono fondamentali.

Grafico 4 - La diffusione delle *private label* nel mondo.



Fonte: Nielsen (aprile 2011)

Gli elementi che hanno contribuito alla crescita delle *private label* in Europa sono numerosi. Sicuramente la crisi economica e il perdurare di un alto tasso di disoccupazione hanno portato il

consumatore ad avere un atteggiamento cauto e oculato nel fare la spesa a favore delle *private label*, infatti, Spagna, Grecia, Portogallo e Irlanda sono stati tra i primi cinque Paesi che hanno dichiarato di averne incrementato i consumi durante la recessione. Sapendo che gli acquirenti sono alla ricerca della qualità, del risparmio e di una nuova offerta di prodotti per soddisfare più esigenze possibili, i distributori più attenti sono riusciti ad intervenire tempestivamente modificando la propria offerta assortimentale. Queste strategie, supportate da efficaci attività pubblicitarie a supporto della marca commerciale, hanno portato a risultati concreti.

Anche se oggi i consumatori sono più attenti al prezzo rispetto al passato, le *private label* non sono più solo una alternativa economica al prodotto di marca, sono dei veri e propri *brand* a pieno titolo, e i distributori, consapevoli che il prezzo non è più l'unica leva sufficiente a modificare le scelte di acquisto dei consumatori, hanno investito nello sviluppo assortimentale inserendosi anche in categorie tradizionalmente esclusive dell'industria di marca.

La marca e la sua funzione

La marca commerciale si propone di soddisfare le molteplici esigenze del consumatore proponendosi di svolgere un ruolo del tutto simile a quello solitamente svolto della marca industriale (Fornari, 2007, pp. 94).

“L'importanza della marca per il consumatore dipende dalle strategie messe in atto dall'azienda per aumentarne il valore e dal significato che il consumatore stesso le attribuisce. Infatti, per quest'ultimo la marca può svolgere una semplice funzione informativa e di riconoscimento, che la confina ad un ruolo di semplice attributo al prodotto, fino ad essere generatrice di associazioni che riguardano il sistema di valori individuale. Via via che la marca risale la scala dei valori per il consumatore tanto più essa viene riconosciuta come asset autonomo in grado di svolgere le funzioni superiori.” (Zara, 1997, pp 4). Il raggiungimento di questo obiettivo è legato alla capacità del distributore di ideare strategie che inducano i consumatori ad attribuire anche alle private label il valore di marca.

Studi internazionali di *brand management* hanno sottolineato che il valore della marca consiste nella capacità dell'impresa di attivare un potenziale generativo delle risorse e competenze aziendali. In base a questo possono essere individuate quattro differenti componenti di questo potenziale.

- differenziazione: riguarda la capacità della marca di consolidare nel sistema cognitivo del consumatore elementi che permettano di distinguere il prodotto.
- relazione: permette di creare una relazione di fiducia tra distributore e consumatore.

- estensione: la marca viene utilizzata come guida nelle strategie di sviluppo dell'impresa, fungendo da fattore moltiplicativo per la possibilità di creazione del valore.
- la quarta componente è quella di " apprendimento" che consiste nella capacità della marca di rispettare le aspettative della domanda, quindi, creando conoscenza su ciò che la marca offre, il *brand* consente di generare aspettative positive nei confronti degli altri prodotti della stessa impresa.

In particolare, il valore creato dalla marca nella fase del processo di acquisto dei consumatori è il risultato della combinazione di due elementi:

- il valore-utilità consiste nella differenza tra i benefici correlati all'uso di un certo prodotto e i costi sostenuti per ottenerlo.
- il valore-equità ossia la percezione della clientela che il valore atteso rispetta la realtà ed è costante nel tempo e negli acquisti successivi.

Secondo questa impostazione le strategie di *branding* dell'impresa consistono nel massimizzare le percezioni positive del consumatore rispetto alla marca.

Nella letteratura di *brand* management la marca può svolgere otto funzioni differenti (Kapferer, Thoenig, 1991).

1. informativa: consiste nella capacità della marca di dare al consumatore delle informazioni utili in fase di scelta nella decisione di acquisto attraverso l'utilizzo di elementi di riconoscimento di vario genere quali simboli, slogan, loghi ecc.

2. di garanzia: la tranquillità circa gli standard qualitativi del prodotto
3. capacità di identificazione del *brand*, ovvero la capacità di riconoscere certe caratteristiche in certi prodotti.
4. orientamento: capacità della marca di essere riconosciuta e di ricondurre a determinate qualità.
5. personalizzazione: i consumatori possono individuare nella marca determinati stili che lo rappresentano
6. comunicazione dove attraverso la costruzione di associazioni positive la marca riesce a trasferire determinate percezioni simboliche relative alla propria immagine permettendo al consumatore di cogliere gli elementi emozionali , psico sociali, ecc.
7. capacità ludica : rendere l'acquisto un'attività piacevole.
8. praticità: il consumatore acquisendo esperienza con l'acquisto prodotti della stessa marca, ha la possibilità di risparmiare tempo e fatica nel processo di scelta degli acquisti.

In particolare le funzioni ritenute maggiormente importanti sulla percezione del *brand* sono quelle di "garanzia" e "formativa". E' necessario pertanto sottolineare come, le imprese commerciali intenzionate a sviluppare una marca privata nella quale il consumatore possa riconoscere un effettivo valore, debbano garantire livelli di utilità e di equità e debbano essere in grado di svolgere un gran numero di funzioni. Queste necessità implicano che non tutte le insegne posso sviluppare adeguatamente un marchio proprio, ma solo quelle che attribuiscono alla private label il ruolo di asset strategico nella gestione della relazione con il consumatore.

Il consumatore di *private label*

Nello studiare il comportamento d'acquisto del consumatore si sono classificati due argomenti di ricerca, (Fornari, 2007, pp. 101) il primo cerca di capire ed individuare il profilo degli acquirenti di private label, il secondo cerca di identificare i fattori che spingono il consumatore a scegliere i prodotti a marca privata anziché a marca industriale.

Già dalla fine degli anni sessanta si cominciò a voler capire quali erano le caratteristiche del consumatore di private label e si vide subito come vi fosse una inversa corrispondenza tra disponibilità di reddito e acquisto di prodotti a marchio commerciale, infatti sembrava che il consumatore con basso reddito trovasse nella private label un possibile rimedio alla esigenza di risparmiare. Successivamente con l'evoluzione sempre maggiore della qualità dei prodotti, è andata a modificarsi anche la tipologia di domanda della marca commerciale identificando il consumatore tipo non più nelle famiglie con un reddito basso, ma nelle famiglie caratterizzate da un maggior numero di componenti e da un'età media avanzata. Si deve tuttavia considerare che il profilo del consumatore tipo di private label è molto complesso da definire in quanto le variabili socio demografiche non sembrano sufficienti a definire un efficace segmentazione della clientela, inoltre le numerose tipologie di private label possono soddisfare consumatori con caratteristiche simili in certi casi e consumatori con caratteristiche completamente diverse in altri.

Nonostante la difficoltà evidente anche il mercato italiano ha cercato di tracciare un profilo socio-demografico del consumatore tipo definendo che l'acquisto di prodotti a marca commerciale aumentano quando i consumatori: (Fornari, 2007, pp103)

- possiedono un titolo di studio
- posseggono un reddito più alto e di conseguenza consumano più prodotti a marca commerciale
- sono dell'area del Nord Italia
- aumenta il numero di componenti del nucleo familiare

Partendo dalla considerazione che un aumento degli acquisti a marca commerciale può corrispondere un aumento degli acquisti complessivi, attraverso una indagine specifica sugli acquisti dei consumatori si è cercato di calcolare l'incidenza relativa del valore degli acquisti delle marce commerciali in relazione alla somma complessivamente utilizzata per la spesa del nucleo familiare, cercando di comparare i risultati con il numero di componenti del nucleo familiare, con l'età del consumatore e con la professione del capofamiglia.

I risultati determinano come il livello degli acquisti di private label aumenti da una parte con l'aumentare della disponibilità di reddito , mentre la quota degli acquisti aumenti dall'altra con la diminuzione del reddito.

Risulta sempre meno efficace voler determinare un profilo del consumatore di private label in quanto le caratteristiche che il consumatore cerca sono la qualità correlata al risparmio, quindi quasi tutti i consumatori, indipendentemente dal reddito,dall'età o dal

numero di componenti del nucleo familiare tendono a voler un buon rapporto qualità prezzo.

Si stima, infatti, che il 98% delle famiglie italiane abbiano acquistato nel corso del 2005 almeno una volta i prodotti a marca commerciale, si è osservata inoltre la tendenza dei consumatori ad ampliare il numero di categorie merceologiche di acquisto di prodotti private label. La familiarità dei consumatori nei confronti di una marca tende naturalmente ad aumentarne il consumo, ne consegue che il consumatore migliora la propria capacità di valutare le caratteristiche del prodotto e riduce il rischio percepito rispetto al prodotto a marchio industriale ben conosciuto. I consumatori con una solida esperienza nell'acquisto di una determinata categoria di prodotto, dimostrano di aver incrementato la conoscenza del prodotto riducendo l'incertezza nell'acquisto, di aver sviluppato una sicurezza propria e quindi non necessitano più delle rassicurazioni che trovavano nella marca industriale e riescono a valutare i prodotti solo in base alle caratteristiche intrinseche e non estrinseche. Tutto questo comporta che i consumatori esperti difficilmente riescono a percepire evidenti differenze tra i prodotti a marca commerciale e quelli a marca industriale.

In conclusione risulta importante rilevare come i fattori che determinano la tendenza dei consumatori verso l'acquisto della marca commerciale dipendono dal confronto delle prestazioni di questi prodotti con quelli delle marche industriali, imponendo all'insegna della marca commerciale un ruolo di marketing importante ed alternativo rispetto a quella della marca industriale.

I produttori di *private label*

La presenza sempre più massiccia sul mercato dei prodotti a marca commerciale ha indotto i distributori a cercare una strada per cogliere al meglio le opportunità date da questa realtà oramai affermata. Sono infatti circa 1500 (Netti, 2011, p. 15) le aziende, di cui il 90% piccole, impegnate come fornitrici di merci per la marca commerciale. Questi produttori, definiti *co-packer*, (Cook, Schutte, 1967) sono scelti dai distributori in base ad alcuni elementi che indicano la capacità del produttore di soddisfare le esigenze qualitative richieste dal distributore.

Si creano in questo modo delle relazioni verticali, con precise caratteristiche, tra distributore e impresa produttrice.

La prima caratteristica è rappresentata dal fatto che i distributori non acquistano solo i prodotti che vogliono proporre, ma li fanno produrre, creando un rapporto di fornitura conto terzi, nell'ambito del quale l'impresa svolge un ruolo di subfornitore dell'insegna commerciale.

La seconda caratteristica sta nel processo di selezione dei fornitori che presuppone la verifica scrupolosa di alcune condizioni, quali il rispetto delle rigide norme igieniche negli stabilimenti, la configurazione organizzativa del processo produttivo e il rispetto di precisi canoni etici e sociali, condizioni volte a tutelare il posizionamento dell'insegna. Da qui emerge come il processo di selezione dei fornitori risulti particolarmente importante per il successo delle politiche di *branding* distributivo.

La terza caratteristica è la durata della relazione con i *co-packers*, che tende ad essere superiore all'anno solare, con l'obiettivo di

giungere ad accordi di fornitura “permanenti” (Pacifico, 2009), rispondendo all’esigenza di assicurare continuità e stabilità al posizionamento della marca commerciale. D’altra parte un turn-over dei fornitori può consentire di spuntare migliori condizioni di acquisto, ma può compromettere la relazione di fiducia che dovrebbe essersi instaurata col fornitore precedente.

La quarta caratteristica è infine rappresentata dalla ridotta conflittualità della relazione verticale che si basa su presupposti di partnership in quanto la rivalità di prezzo negli acquisti e nelle vendite risulta molto ridotta (Fornari, 2007, p. 188)

La produzione “per conto” della marca commerciale di uno o più distributori comporta per i fornitori *co-packer* la rinuncia all’identità del marchio seguita dall’abbandono degli investimenti di marketing che normalmente caratterizzano le politiche di vendita dell’industria. La direzione delle leve di marketing della marca commerciale viene, infatti, assunta completamente dall’insegna che rivendica una piena autonomia decisionale, ne consegue che il distributore assume il ruolo di leader rispetto al quale il fornitore adotta un approccio collaborativo, sebbene tale collaborazione appaia pressoché obbligata.

Situazione attuale e prospettive future delle private label

Secondo uno studio del 2011 realizzato da Symphony Iri Group, nel mercato italiano la marca commerciale dimostra di continuare la sua crescita raggiungendo nel 2011 un fatturato di 6.8 miliardi di euro nella distribuzione dei supermercati ed ipermercati con un valore di vendite rispetto al totale del 16.1%. Il consumatore, visto il difficile contesto economico in cui ci si trova, rivolge la propria attenzione agli acquisti in media meno costosi.

L'incremento della marca commerciale è dato da una elevata capacità assortimentale e da un forte uso delle attività promozionali da parte dei distributori, si registra infatti una concentrazione delle promozioni del 20.7%, il 1.2% in più rispetto al 2010.

La presenza della marca commerciale si sta imponendo a scapito di quella industriale, infatti, i più importanti distributori, titolari di un marchio proprio devono cercare di creare un posizionamento ed un assortimento a scaffale dei propri prodotti sempre migliore, facendo sì che la private label sia sempre più concepita come un *brand* vero e proprio.

L'ampliamento dell'offerta di marca commerciale è stato possibile seguendo due strade:

- spingendo verso un numero elevato di categorie merceologiche colpendo più segmenti di mercato possibili.
- aumentando l'offerta con nuovi gusti o tipologie di prodotto anche posizionate in fasce di prezzo più basse così da coinvolgere categorie diverse di consumatori.

Questa strada è sostenuta dal fatto che vi è la dimostrazione che il segmento di marca commerciale con prezzi inferiori e quindi con posizionamento di convenienza, ha subito un aumento degli acquisti rispetto al 2010, con una quota del 5.8%, un aumento del 16.4%. L'indiscusso elemento che fa sì che gli acquisti aumentino è la garanzia del buon rapporto qualità-prezzo dato dall'insegna, infatti la concentrazione del consumatore si basa sul valore del bene, in primis la qualità con attenzione ai prezzi e alle promozioni.

Si può affermare ad oggi, grafico 1.1, che tutti i consumatori acquistano private label, in quanto la penetrazione nelle famiglie è quasi del 100% in tutti i Paesi, il consumatore ha affermato la propria fiducia e riconosce nelle private label una valida alternativa al prodotto a marchio industriale.

Grafico 5 - livello di acquisto dei prodotti *private label* nelle famiglie.



Fonte: Nielsen (settembre 2010)

L'obiettivo principale delle aziende distributrici è quello di mantenere alta la soglia di fiducia, la cosiddetta fedeltà cognitiva della clientela. Riuscire a creare nei consumatori la fedeltà alla marca permette al distributore di mantenere dei punti di forza nei confronti della concorrenza, l'interesse nel prodotto deve essere infuso tramite messaggi chiari e credibili, che diano sicurezza, che creino un'immagine positiva del prodotto e che riescano a dare informazioni precise e fondamentali, importanti nella fase decisionale del consumatore. In conclusione, visto il periodo economico incerto che spinge i consumatori a cercare di coniugare valore e risparmio, si può ritenere che la nuova sfida che si presenta ai distributori è quella di guardare al private label in termini strategici, studiando grafiche accattivanti, packaging moderno, nomi e loghi d'impatto ma con una coerenza tra elementi estrinseci e intrinseci che determini chiaramente l'identità della marca. L'innovazione continuerà a svolgere un ruolo fondamentale nella strategia di crescita del *brand*, sia dal punto di vista dei produttori che dei distributori, entrambi dovranno essere in grado di programmare politiche di prezzo e promozionali efficaci. Dovranno quindi, continuare ad adattare le proprie strategie e le proprie offerte alle necessità dei consumatori che si evolvono molto velocemente.

Capitolo II

II caso Pasta Zara

Storia dell'azienda

L'azienda nacque nel 1898 da una brillante intuizione di Emanuele Bragagnolo che fu tra i primi imprenditori a comprendere l'opportunità commerciale rappresentata dall'installazione di un pastificio nel Nord Italia. L'imprenditore, che era allora costruttore edile, ebbe questa idea a seguito di un viaggio di lavoro nel napoletano, dove gli erano stati commissionati dei lavori di ristrutturazione di un pastificio.

Come è noto, a fine Ottocento il Veneto era una regione in cui era molto diffusa la coltivazione del mais, l'alimentazione della maggior parte della popolazione rurale era una dieta molto povera, nella quale, di conseguenza, la polenta costituiva la pietanza principale (se non esclusiva); la pasta (intesa come pasta secca) non era un alimento conosciuto o, comunque, certamente non era diffuso; questo si spiega anche con il fatto che la coltivazione del grano duro, il cereale dal quale si ottiene la semola per la pasta essiccata, non era praticata, perché più difficile in aree con clima umido e meno redditizia rispetto al mais.

L'imprenditore ritenne invece che la creazione di un pastificio in Veneto avrebbe potuto essere un successo imprenditoriale e commerciale per la novità del prodotto, per l'assoluta mancanza di una concorrenza locale, perché le qualità alimentari, nutrizionali e gastronomiche della pasta erano elevate rispetto alla polenta

Nel 1898, fu fondato a Villarazzo, una frazione nei pressi di Castelfranco Veneto, il "Pastificio Bragagnolo". Si trattava di un piccolo laboratorio artigianale ma il fatto che per l'approvvigionamento della materia principale (la semola di grano duro) l'imprenditore dovesse rifornirsi direttamente presso produttori

del Sud della penisola, indicava già nella logistica un fattore strategico per l'azienda, tale da conferire a quest'ultima, quanto a relazioni commerciali, una dimensione extraregionale, nuova se confrontata con le altre aziende alimentari locali di piccola dimensione.

Emanuele ebbe così il merito di fondare l'azienda e di far conoscere la pasta nel Trevigiano contribuendo ad aumentare la domanda di questo "nuovo" prodotto, ma fu suo figlio Umberto che pose le basi per la rapida trasformazione dell'azienda da struttura artigianale ad impresa industriale.

Questi, infatti, nel 1918 trasferì il sito produttivo a Castelfranco Veneto nelle immediate vicinanze della stazione ferroviaria, aumentandone al contempo la capacità produttiva grazie all'acquisto del nuovo e più capiente stabilimento e di nuove macchine industriali e l'azienda assunse in questa occasione il nome di "Pastificio Elettrico Bragagnolo".



Figura 1 - La ferrovia di Castelfranco e il pastificio Bragagnolo negli anni Venti del Novecento.²

² Foto dal sito: <http://www.castelfrancoveneto.it/la-ferrovia-di-castelfranco-e-il-viale-della-stazione/#6>.

La scelta di collocare il nuovo sito produttivo accanto a quello che allora era il più importante mezzo di trasporto su terra riflette l'accortezza dell'imprenditore che vide nell'acquisizione di questo vantaggio logistico una delle premesse necessarie al processo di industrializzazione e modernizzazione della propria azienda. Questa posizione, infatti, avrebbe agevolato non solo le operazioni di approvvigionamento di materie prime (si pensi alla distanza dai fornitori di semola, ad esempio), ma anche la spedizione e la vendita di un prodotto che acquisiva sempre più quote all'interno del mercato provinciale e regionale. E, in effetti, il Pastificio Elettrico Bragagnolo ottenne ben presto una posizione di leadership all'interno del mercato della pasta in Veneto, posizione che poté ottenere anche grazie all'assoluta assenza di concorrenti, i quali avevano concentrato attività e vendita nelle aree centro meridionali del Paese e, verosimilmente, non vedevano nel Triveneto (per la posizione geografica e per le tradizioni alimentari dei suoi abitanti) un possibile mercato di sbocco.

In realtà l'andamento dei consumi di pasta nel Veneto e, più in generale, nel Nord Italia sembrava suggerire margini di espansione più ampi o, almeno, questa fu la previsione dello stesso Umberto Bragagnolo che nel 1932 decise di aprire un nuovo sito produttivo nella città di Zara che allora era il capoluogo della Dalmazia italiana.

Molteplici dovettero essere state le motivazioni che spinsero l'imprenditore ad avviare una fabbrica in questa area. Ancora una volta furono decisive considerazioni di tipo logistico: questa città, infatti, dalla tradizione mercantile plurisecolare era dotata di un porto certamente efficiente; godeva inoltre di una posizione potenzialmente strategica, quasi centrale all'interno delle rotte del mar Adriatico (si pensi, ad esempio, alla sua collocazione geografica rispetto ai porti di Trieste, Ancona e Brindisi). Un pastificio in questa zona avrebbe

potuto usufruire del porto per l'approvvigionamento delle semole pugliesi e molisane e per la spedizione del prodotto finito nei porti di Trieste e Venezia. La città di Zara sembrava inoltre rappresentare un ideale punto di partenza per avviare una prima esportazione nei vicini paesi europei.

Un peso non secondario nella scelta del nuovo sito produttivo dovette averlo anche il particolare status economico giuridico di cui beneficiava allora la città e provincia di Zara. Quest'ultima, infatti, negli anni immediatamente seguenti alla sua annessione all'Italia (con il trattato di Rapallo del 1920), riversava in situazione economica sfavorevole dovuta principalmente all'isolamento commerciale della città portuale, dove la popolazione era a maggioranza italiana, con l'entroterra dalmata, dove invece la popolazione era a maggioranza slava. Per alleviare le difficoltà economiche in cui si dibatteva l'economia locale fu emanato il Regio Decreto n. 295 del 13 marzo 1921, entrato in vigore appena nel 1923, con il quale la provincia di Zara divenne zona franca e il porto della cittadina divenne porto franco integrale simile a Gibilterra. Oltre a considerazioni di tipo economico, si può ricordare che la moglie di Umberto era triestina e quindi aveva conoscenze del luogo.

Nel 1932 dunque apriva i battenti, il "Pastificio Adriatico", le cui sorti si legarono tuttavia indissolubilmente con le vicende della Seconda guerra mondiale. Nel 1943, infatti, il centro abitato di Zara venne raso al suolo da bombardamenti alleati. L'anno seguente la città fu occupata dai partigiani di Tito e in seguito annessa alla Jugoslavia. Questo atto ebbe come conseguenza l'esodo pressoché totale della popolazione (circa sedicimila dei ventimila abitanti era di origine italiana) e l'esproprio di beni e proprietà appartenenti agli italiani, fra i quali anche il pastificio Adriatico.

Umberto Bragagnolo, fu costretto a tornare a Castelfranco Veneto dove morirà poco dopo, nella sua abitazione, durante un raid aereo.

Nel Dopoguerra Mino Bragagnolo, fratello di Umberto, prese la direzione dell'azienda dando un nuovo impulso all'attività. Nel 1965 lo sviluppo dell'azienda richiese un nuovo e più grande stabilimento produttivo e come sito fu scelto Riese Pio X, un paese limitrofo a Castelfranco Veneto. L'azienda fu dapprima denominata "Pastificio di Riese Pio X", quindi, in ricordo delle vicende vissute nella città dalmata, assunse il nome definitivo di "Pasta Zara".

In questi anni si inserirono in azienda due nipoti di Mino: Franco, figlio di Umberto, e Mario, figlio di una sorella di Mino.

E' in questo periodo che in Pasta Zara si avvia quel processo di sviluppo che la porterà a configurarsi, in un crescendo di continui exploit commerciali, da azienda con giro di affari poco più che regionale ad azienda *export-oriented* con solide basi in moltissimi mercati esteri.

Pasta Zara ha cominciato ad esportare all'estero nel 1958 anno in cui, con l'entrata in vigore dei Trattati di Roma del 25 marzo 1957 firmati dai sei stati di Italia, Francia, Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo, Germania, nasce la Comunità Economica Europea (CEE).

Il trattato di Roma fu di stimolo per Franco Bragagnolo che poco più che ventenne, proprio in quell'anno, parte di propria iniziativa alla volta del mercato tedesco e poi austriaco per proporre i prodotti della sua azienda. L'idea venne al giovane Bragagnolo da alcune semplici ma tempestive constatazioni: da un punto di vista geografico e logistico, il sito produttivo dell'azienda si trovava in un'area che era molto più vicina e, in molti casi, meglio collegata quanto a infrastrutture a nazioni come l'Austria, la Germania e la Francia

rispetto a molte altre regioni italiane; da un punto di vista commerciale, la pasta secca era un prodotto quasi completamente sconosciuto nei mercati delle vicine e confinanti nazioni, se si eccettua una modesta quota rappresentata dalla domanda dagli italiani là immigrati.

Questi fattori, se sfruttati, potevano dare a Pasta Zara un considerevole vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

In quegli anni pressoché nessun produttore italiano di pasta esportava all'estero sia perché il prodotto, la pasta secca, non era conosciuto, dal momento che nei mercati europei come quello tedesco, ad esempio, si consumavano tradizionalmente prodotti derivanti da farina di grano tenero (pasta fresca all'uovo), sia perché barriere di tipo linguistico e una scarsa conoscenza delle disposizioni legislative italiane e straniere in materia di export sembravano rappresentare un ostacolo difficilmente superabile alla penetrazione di questi mercati; erano pochi, infatti, gli imprenditori italiani che al tempo avevano conoscenza di lingue e di normative internazionali o che comunque erano disposti ad intraprendere attività a rischio in mercati dove il made in Italy era scarsamente conosciuto e per le quali era necessario avviare complesse pratiche burocratiche.

Questi elementi, tuttavia, non erano tali da far desistere Franco che, forte della sua intuizione e portato per sua indole all'apprendimento delle lingue, "partì all' esplorazione" dei vicini mercati stranieri. Le prime mete furono la Germania e l'Austria dove si rivolse dapprima a ristoratori e dettaglianti italiani immigrati nel posto, che già conoscevano e richiedevano la tipica pasta italiana, per poi arrivare, man mano che si diffondeva la conoscenza del prodotto, anche ai canali di distribuzione locale. L'inizio non fu facile perché come molti suoi connazionali l'imprenditore veneto dovette affrontare ostacoli non solo di tipo linguistico e normativo, ma anche culturali,

essendo allora diffusi pregiudizi nei confronti degli italiani (come lo stesso Franco ricordava ai figli, in Germania al tempo si trovavano ancora locali con affissi avvisi in cui si vietava l'ingresso "ai cani e agli italiani"); inoltre la pasta "asciutta" non rientrava nelle abitudini alimentari della popolazione locale che, del resto, ignorava anche le modalità di preparazione e di abbinamento della pasta con i condimenti. E' in questa fase che emerse la grande abilità e determinazione dell'imprenditore nella sua capacità di far conoscere il prodotto e comunicarne le qualità e la versatilità nell'impiego. Molto spesso per ottenere questo obiettivo non esitò ad adottare le tecniche del venditore porta a porta o del promoter, preparando e facendo assaggiare pietanze a base di pasta al potenziale cliente, se necessario. Furono intensificate le attività di comunicazione (anche partecipando a fiere e kermesse gastronomiche) e si aumentò la diffusione del prodotto, fu possibile estendere la clientela, passando dai piccoli dettaglianti alle catene di distribuzione al tempo già molto diffuse in Germania e, soprattutto, in Francia che fu il terzo mercato verso cui si diresse Franco Bragagnolo.

Per Pasta Zara si avviò così prima una serie di successi commerciali le cui linee di sviluppo si accompagnano all'affermazione stessa della pasta italiana nei mercati internazionali. Come si ricorda in azienda, l'anno della svolta è il 1975: in questa occasione Franco Bragagnolo, assunta la direzione dell'Azienda, decide infatti di puntare tutto sull'export. Negli anni Sessanta la presenza in Italia era concentrata soprattutto nel Triveneto dove pure Pasta Zara aveva quote significative anche in riferimento alle capacità produttive dello stabilimento (20.000 tonnellate circa). Nella prima metà degli anni Settanta, Franco, trovatosi a gestire da solo le vendite, ritenne opportuno concentrare gli sforzi dell'azienda sui mercati esteri, che allora rappresentavano il 50% del volume delle vendite. In essi,

infatti, aveva già creato promettenti reti commerciali, i risultati ottenuti sembravano incoraggiare ampi margini di crescita ed inoltre sussistevano le ragioni di opportunità logistica e commerciale fatte sopra. In riferimento a questo ultimo punto si consideri che, ancora nei primi anni Novanta, dei 250 pastifici presenti in Italia, solo una decina esportava all'estero e, tipicamente, ciascuno aveva un proprio mercato di sbocco specifico: ad esempio, la De Cecco e la Molisana concentravano il proprio export sul mercato nordamericano, Federici esportava solo in Russia.

Pasta Zara, invece, a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, ha cercato subito di rafforzare o estendere la propria presenza su tutti i mercati che potessero essere interessati al prodotto pasta. In questa ottica l'export fu esteso anche ai paesi del Nord Europa e gli Stati Uniti, e dopo il 1991 con la progressiva dissoluzione del blocco sovietico e l'apertura all'Occidente dei mercati dei Paesi europei dell'Est, Pasta Zara fu tra i primi a cogliere l'opportunità di esportare in queste aree assumendo col tempo il ruolo di leader di mercato in paesi come la Russia, Polonia, Bielorussia, Ucraina, le repubbliche Baltiche, solo per citarne alcuni.

Sotto la direzione di Franco Bragagnolo, Pasta Zara assume quindi sempre più una dimensione *export-oriented* e questa decisione ha dettato anche le strategie commerciali e le future linee di sviluppo e dell'azienda. Non a caso, quando nei primi anni novanta i figli cominciano a lavorare in azienda, l'imprenditore affida a ciascuno di loro un proprio specifico mercato estero di competenza. Nel 1997 avviene il quarto passaggio generazionale nella conduzione dell'impresa: Franco cede progressivamente l'azienda ai figli Furio (presidente), Umberto, Arianna e Franca.

Questa nuova struttura si distingue per l'ulteriore impulso dato allo sviluppo dell'impresa attraverso ingenti investimenti miranti ad aumentare la capacità produttiva e l'efficienza della produzione, la valorizzazione di prodotti nuovi e l'acquisizione di certificazioni internazionali atte a garantire la qualità e la tracciabilità dei prodotti. In questa prospettiva nel 2002 è stato inaugurato a Muggia, in provincia di Trieste, un nuovo stabilimento produttivo ad altissimo tasso tecnologico che ha permesso a Pasta Zara di raddoppiare la propria capacità produttiva (per dare una misura, si è passati dalle quasi 100 mila tonnellate prodotte nel 1998 alle oltre 200 mila prodotte nel 2006). Il 2004 è l'anno che segna il raggiungimento del primo posto come esportatore italiano di pasta e del secondo posto a livello mondiale. Nel 2010, in una ottica di rafforzamento della propria presenza anche sul mercato italiano, l'azienda ha rilevato a Rovato, in provincia di Brescia, il pastificio Pagani che è diventato così il terzo centro produttivo di Pasta Zara.

Profilo Aziendale

Pasta Zara è il primo esportatore italiano e il secondo produttore nazionale di pasta. L'azienda che è sempre stata gestita dalla famiglia Bragagnolo, oggi giunta alla quarta generazione, si è resa protagonista di una serie crescente di successi che dura oramai dai 114 anni. Per capire le dimensioni di questo fenomeno basti pensare che il 13% della pasta secca italiana consumata nel mondo viene prodotta da Pasta Zara.

L'Azienda dispone di tre centri produttivi tutti dislocati nell'Italia Settentrionale in prossimità delle principali arterie di comunicazione stradali e ferroviarie: Riese Pio X (Treviso), che è la sede centrale e il polo direzionale, Muggia (Trieste) e Rovato (Brescia).

L'attività di Pasta Zara S.p.A. consiste nella produzione e commercializzazione dei seguenti prodotti alimentari:

- Produzione di paste alimentari secche:
 - Pasta di semola di grano duro
 - Pasta di semolato di grano duro
 - Paste speciali secche (pasta di semola con spinaci, pasta con pomodoro)
 - Pasta all'uovo
 - Paste all'uovo speciali (pasta all'uovo con spinaci, pasta all'uovo con pomodoro)
 - Paste miscelate
 - Paste dietetiche
 - Pasta di semola di grano duro da agricoltura biologica
 - Pasta di semola di grano duro integrale
 - Pasta di semola di grano duro integrale da agricoltura biologica
- Produzione di specialità alimentari selezionate a base di:
 - Farro
 - Farro e fave
 - Farro fave e ceci
- Commercializzazione di.

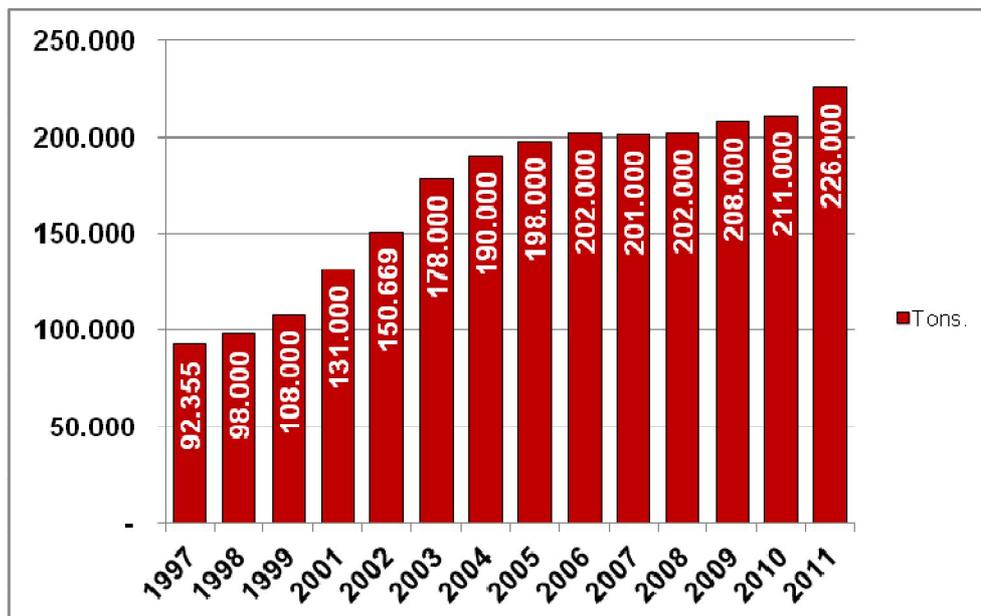
- Paste alimentari secche con ripieno
- Paste speciali alimentari secche anche all'uovo (lasagne, cannelloni ecc.)
- Paste e condimenti liofilizzati (PASTA PRONTA)
- Prodotti da forno (grissini)
- Gnocchi di patate
- Paste alimentari fresche con ripieno
- Olio di oliva
- Olio extra vergine di oliva
- Cous cous
- Pizza
- Sughetti pronti
- Farina di grano tenero tipo "00"
- Farina di mais
- Aceto balsamico
- Riso
- Specialità alimentare a base di mais e riso

Produzione e dati occupazionali

Pasta Zara produce giornalmente circa 1.500 tonnellate di pasta di semola di grano duro. A Riese Pio X la produzione giornaliera è di 470 tonnellate e si articola in 8 linee adibite alla preparazione e confezionamento di pasta lunga, corta e a nido. A Muggia vengono prodotti ogni giorno 610 tonnellate di pasta in 5 linee di produzione. A Rovato le linee di produttive sono 9 e le quantità di pasta prodotte sono complessivamente 420 tonnellate.

Da diversi anni Pasta Zara presenta un tasso di crescita positivo sia nelle vendite che nella produzione: in particolare se consideriamo l'ultimo decennio osserviamo che il volume delle vendite si è più che raddoppiato, passando dalle 108 mila tonnellate vendute nel 1999 alle 226 mila vendute nel 2011.

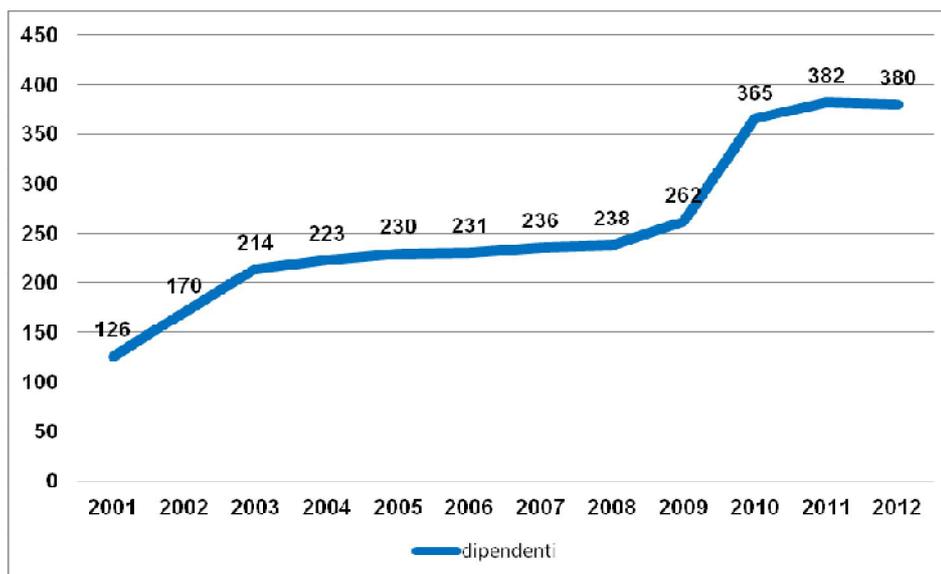
Grafico 6 – Produzione venduta 1997-2011



Fonte: Amministrazione Pasta Zara (2012)

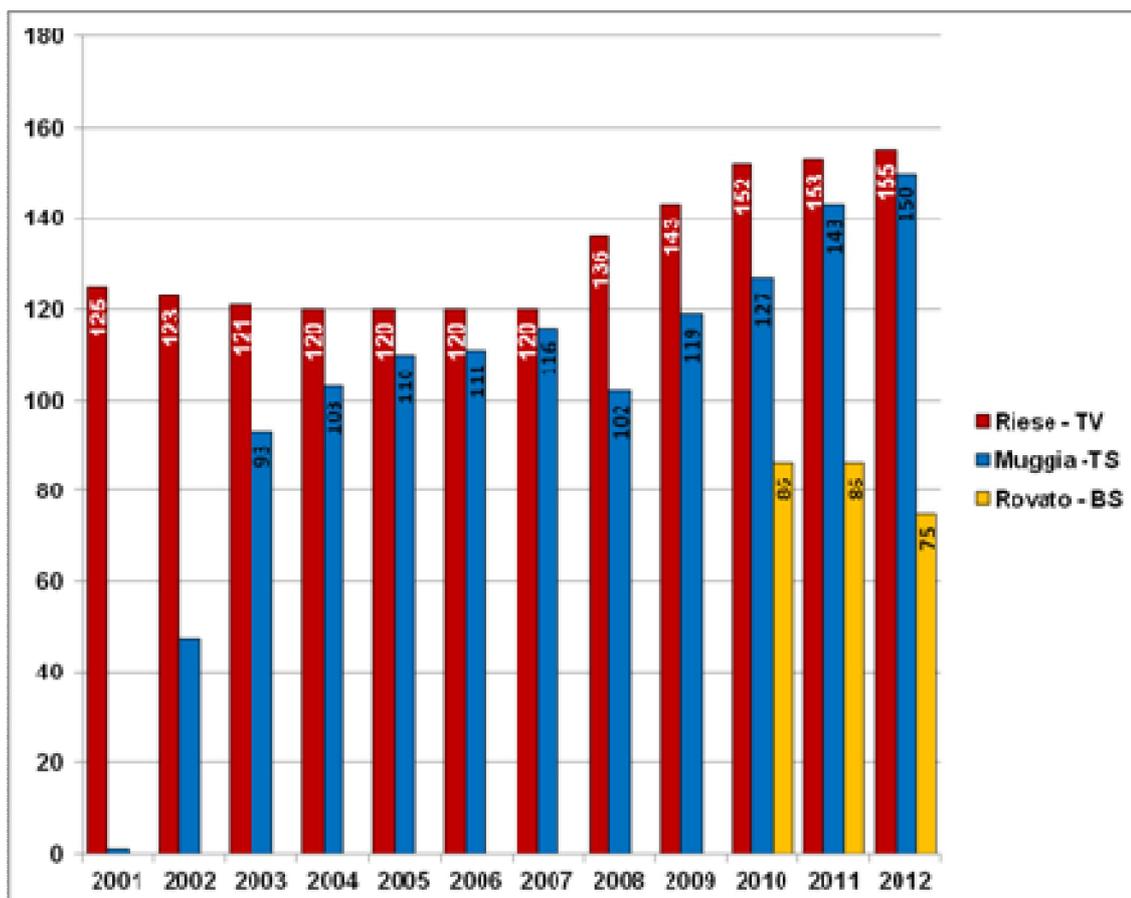
I dati occupazionali presentano negli ultimi dieci anni una serie positiva dovuta principalmente all'apertura del nuovo sito produttivo di Muggia nel 2002 e all'acquisizione del pastificio Pagani di Rovato nel 2010.

Grafico 7 - Crescita occupazionale 1997-2012



Fonte: Amministrazione Pasta Zara (2012)

Grafico 8 - Distribuzione e variazione personale per sito produttivo (2001-2012)



Fonte: Amministrazione Pasta Zara (2012)

Il mercato e il posizionamento del marchio

A partire dalla seconda metà degli anni Settanta, nella sua dinamica di sviluppo Pasta Zara ha concentrato le sue vendite in modo predominante verso l'export, con una percentuale del 92% rispetto al totale. Coerentemente a questa linea di crescita e all'evoluzione stessa dei sistemi di distribuzione, il mercato di riferimento di Pasta Zara è divenuto ben presto quello delle *private label*, avendo come clienti preferenziali i principali attori internazionali della Grande Distribuzione Organizzata. Attualmente il mercato *private label* assorbe il 68% della produzione dell'azienda.

I suoi prodotti sono presenti in 101 paesi: il 63% dell'export è destinato ai Paesi dell'Unione Europea (UE 27)³, il 14% negli altri Paesi europei, 10% nel Medio Oriente, il 5 % nell'Estremo Oriente, il 4% in Africa, Il 3% in America, l' 1% in Australia e Oceania.

Il mercato italiano rappresenta l'8% delle vendite complessive dell'azienda e di questo solo il 25% (il 2% complessivo) è venduto con il marchio Pasta Zara. L'azienda, tuttavia, con 15 mila tonnellate di pasta è tra i leader di mercato in ambito *private label* (Fonte: Amministrazione Pasta Zara, 2012)

Nel contesto nazionale il *brand* si posiziona nella fascia media poco sotto al leader di segmento che è la Barilla, nei mercati esteri in cui è presente con il proprio marchio Pasta Zara si colloca tendenzialmente sulla stessa fascia tuttavia fattori come l'immagine percepita del made in Italy e la presenza di *competitors* locali di qualità inferiore spingono in molti contesti il marchio verso la fascia premium, fascia che resta comunque di competenza italiana pressoché in ogni mercato.

Tabella 1 - Export 2011 in tonnellate e quote in percentuale di Pasta Zara

MACRO AREA	PASTA ZARA	ITALIA	% PASTA ZARA
Unione europea	131.040	1.185.874	11,05%
Resto Europa	29.120	115.043	25,31%
Medio Oriente	20.800	55.506	37,47%
Estremo oriente	10.400	125.725	8,27%
Africa	8.320	50.480	16,48%
America	6.240	206.286	3,02%
Oceania	2.080	25.818	8,06%
TOTALE EXPORT	208.000	1.770.201	11,75%

Fonte: Amministrazione Pasta Zara (2012) e dati export Italia da ISTAT (2012)

³ L'Unione Europea 27 comprende : Austria, Belgio, Bulgaria, Cipro, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Ungheria.

Il ciclo produttivo – le fasi principali

Negli ultimi venti anni l'innovazione tecnologica ha reso possibile l'introduzione di automazioni in molte fasi del processo di produzione della pasta, permettendo di aumentare la capacità produttiva e la standardizzazione del prodotto, riducendo la possibilità di errore umano sia in fase di produzione che di controllo e monitoraggio dei prodotti/processi.

In questo lasso di tempo Pasta Zara ha sempre cercato di recepire e puntare molto sui progressi tecnologici, facendo molti investimenti nella modernizzazione di impianti e metodi di produzione e nella ricerca di soluzioni sempre nuove per migliorare la qualità del prodotto, abbassare i costi di produzione e aumentare la propria capacità produttiva, anticipando spesso nelle scelte la concorrenza come dimostra l'exploit produttivo che ha permesso all'Azienda di divenire a partire dal 2004 il secondo produttore nazionale di pasta per volumi in un contesto che vede l'Italia come il maggior produttore mondiale e al primo posto la multinazionale Barilla.

L'orientamento all'innovazione e all'espansione, "l'innovazione come scelta", è divenuto un tratto distintivo nelle decisioni imprenditoriali dell'Azienda soprattutto a partire dal 1991, anno in cui a seguito di un incendio nello stabilimento di Riese si ebbero perdite tali da richiedere notevoli investimenti per il rifacimento della linee produttive. In questa situazione quei soci, che erano tradizionalmente inclini alla redistribuzione degli utili anziché al reinvestimento del ricavo in Azienda, preferirono vendere le proprie quote, e Franco Bragagnolo assieme ai figli poté così assumere il controllo completo dell'Azienda avendo via libera di attuare il suo piano imprenditoriale

di forti investimenti nella modernizzazione ed espansione degli impianti.

Da allora e per tutti gli anni Novanta Pasta Zara ha attuato un piano di incremento che prevedeva l'installazione di una nuova linea produttiva ogni due anni. Quando non è stato più possibile ampliare fisicamente gli impianti di Riese, l'azienda ha deciso di proseguire il suo piano di espansione creando nel 2002 il nuovo sito produttivo di Muggia.

E' sempre agli inizi degli anni Novanta che in azienda sono stati introdotti in maniera preponderante sistemi e macchine automatiche in diverse fasi del processo di produzione della pasta.

Semplificando possiamo dividere quest'ultimo in tre grandi sotto processi che sono: la produzione, il confezionamento e la logistica.

Processo Produttivo

Dai silos di stoccaggio mediante condotte viene prelevata la semola di grano duro miscelata assieme ad ingredienti a seconda del tipo di pasta da produrre e lavorata nelle presse con acqua. Questa fase è detta Impasto: la semola di grano duro viene impastata con acqua purissima, in questo modo l'amido e le proteine si legano all'acqua ed inizia a formarsi il glutine, una rete proteica che lega i granuli d'amido idratati. L'impasto assume così il suo aspetto caratteristico. Con la successiva fase della gramolatura, l'impasto ben lavorato diventa omogeneo ed elastico.

Una volta ottenuto l'impasto, si passa alla trafilazione, che è quel processo mediante il quale facendo passare l'impasto attraverso stampi si conferisce alla pasta uno degli innumerevoli formati del catalogo Pasta Zara. Il processo non è ancora terminato perché

l'impasto contiene troppa acqua: circa il 30% del suo peso. In tali condizioni il prodotto non potrebbe essere conservato ed è per questo che viene essiccato.

L'essiccazione, da sempre uno delle fasi più delicate nella produzione della pasta, ha una durata che varia in funzione del tipo di pasta che deve essere prodotto. La criticità del processo è dovuta al fatto che l'essiccazione non può essere fatta in maniera uniforme, con la stessa temperatura, su tutto il prodotto: è necessario che venga tolta l'umidità prima al centro della pasta, nel suo nucleo: se infatti viene essiccata prima la parte esterna, superficiale, c'è il rischio che il nucleo ancora umido possa "esplodere".

Si procede quindi facendo essiccare il prodotto in un ambiente umido ad una temperatura in certi punti anche di 90°C in modo da rimuovere l'umidità presente nel nucleo della pasta, facendola quasi "sudare" per convogliare l'umidità verso la superficie, per poi raffreddarla molto lentamente fino al raggiungimento della temperatura ambiente che è la temperatura con cui il prodotto esce dall'essiccatoio. Per dar maggior qualità alla pasta è bene lasciarla raffreddare lentamente permettendo alle tensioni interne della pasta di normalizzarsi.

Pasta Zara ha fatto notevoli ricerche per migliorare il processo di essiccazione della pasta curando in particolare le fasi di monitoraggio e controllo del ciclo mediante l'inserimento di speciali sonde termiche che permettono di rilevare le minime variazioni durante l'essiccazione e di memorizzare tutto in un grafico di facile lettura e analisi.

La pasta dopo l'essiccazione viene accumulata in modi diversi a seconda che sia pasta lunga o pasta corta: la prima viene depositata su canne in apposite gallerie che avanzano su più piani di riempimento, la seconda su batterie di silos interni che asserviscono tutte le linee di produzione di pasta corta.

Confezionamento

Dai silos di accumulo la pasta viene trasferita nelle macchine confezionatrici dove viene pesata, dosata e messa in sacchetti; viene quindi eseguito un controllo per verificare la presenza o meno di corpi estranei metallici mediante un metal detector e rimuoverli se presenti. In seguito viene eseguito un controllo del peso del pacchetto che prevede una tolleranza del 1% in difetto e del 2% in eccesso, oltre queste misure risulta più conveniente perdere la confezione e recuperare la pasta.

Il prodotto inserito nel suo imballo primario passa quindi per l'incartonatrice che colloca i pacchetti in file e poi in strati in contenitori di cartone e poi li richiude.

All'uscita ci sono degli spruzzatori che scrivono il marchio, la data, la linea di produzione, il codice a barre del lotto, la data di scadenza, tutte le informazioni che servono al cliente per identificare e poi esporre il prodotto. I cartoni passano quindi al pallettizzatore che forma i pallet e li avvolge con una pellicola, pronti per lo stoccaggio.

Il processo di confezionamento e le connesse fasi logistiche rivestono un ruolo di primaria importanza per un'azienda come Pasta Zara che ha come mercato di riferimento le *private label* e che di conseguenza punta molto su grossi volumi di vendita.

La complessità di questa fase dipende dal fatto che essa deve mantenere un certo regime di produzione oraria e allo stesso tempo deve prestarsi a rapide variazioni durante uno stesso ciclo di lavorazione, dovute alla necessità di cambiare il tipo d'imballaggio (primario e secondario) in funzione della diversa marca commerciale con cui può uscire uno stesso formato di pasta. Pasta Zara ha investito molto sulla modernizzazione e ottimizzazione di questo processo.

Negli anni Sessanta quando fu fondato lo stabilimento di Riese le operazioni di confezionamento erano svolte completamente a mano, ma già a partire dal 1967, anno in cui è stato sancito per legge⁴ l'obbligatorietà del confezionamento e il divieto di vendita della pasta sfusa, sono state introdotte in Azienda le prime macchine operatrici automatiche.

Per dare un'idea del miglioramento delle performance che si è ottenuto grazie al progresso tecnologico si consideri che in quegli anni una confezionatrice veloce lavorava dai 20 ai 25 pacchetti al minuto. Negli anni Ottanta le più veloci confezionavamo dai 40 ai 45 pacchetti. Nel passaggio dagli anni Ottanta ai Novanta c'è stato un notevole salto passando da 40 a 80-90 pacchetti al minuto. Dal 2000 ad oggi si è arrivati infine ad un regime di 120 - 130 pacchetti/minuto.

In un secondo momento rispetto all'operazione di confezionamento in sacchetti si è passati ad automatizzare anche l'operazione del confezionamento in cartoni dei pacchi di pasta. A partire dai primi anni Novanta sono state introdotte in Azienda le prime incartonatrici automatiche. Prima questa operazione era svolta manualmente da operatrici donne con una velocità, per le più abili, di 35 - 40 pacchetti al minuto. In questo modo per mantenere il regime di lavoro di una singola macchina confezionatrice (circa 60 pacchetti al minuto) erano necessarie due operatrici.

Anche le incartonatrici dai primi modelli introdotti in Azienda nel 1991 ad oggi hanno subito una evoluzione tecnologica significativa che ha permesso di avere macchine in grado di supportare il ritmo 120 pacchetti al minuto imposte dalle attuali confezionatrici.

⁴ Legge 4 luglio 1967, n. 580.

Logistica

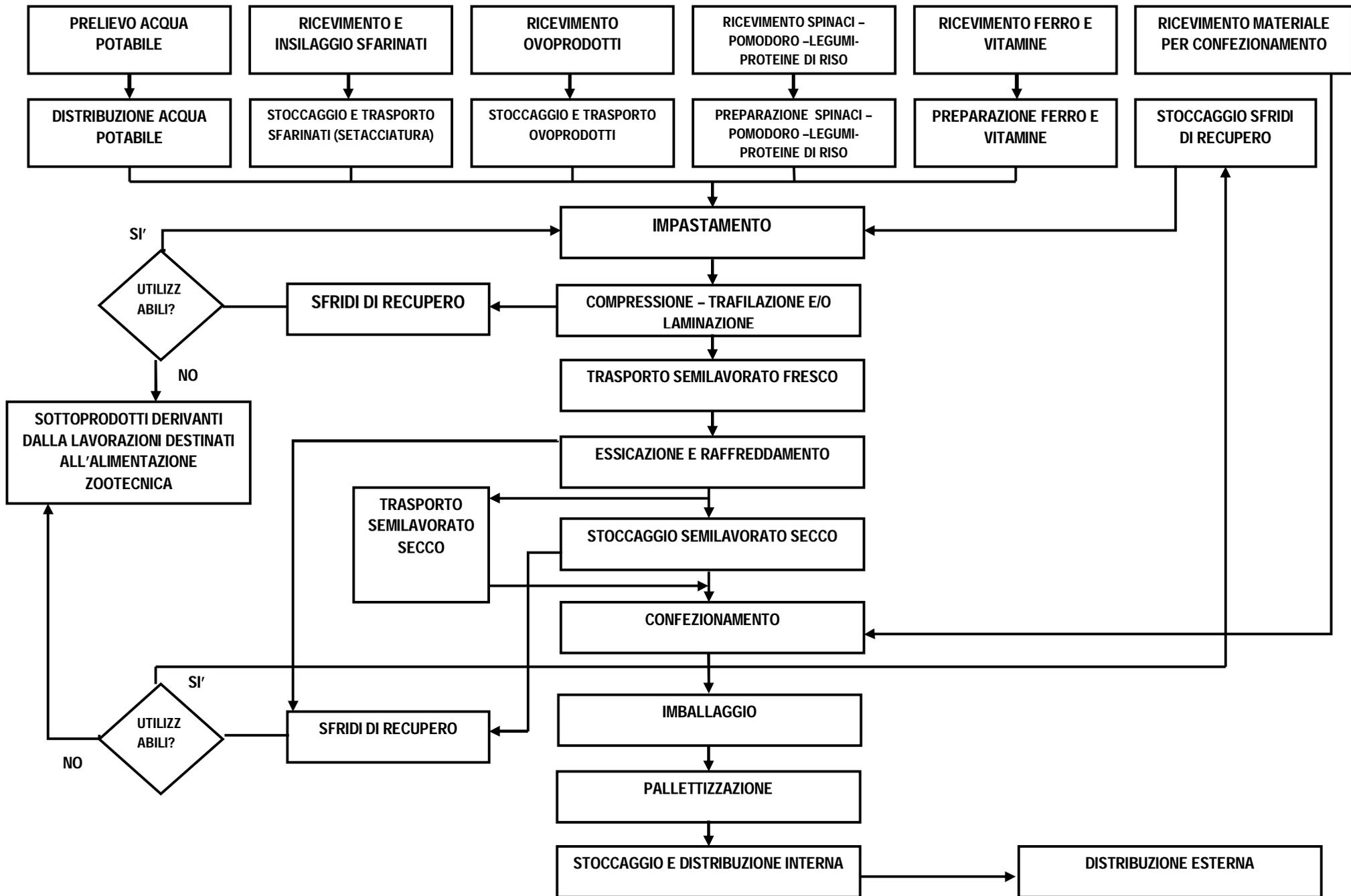
Una volta completati, i pallet vengono espulsi dal pallettizzatore e prelevati da carrelli o navette elettriche che li porta alla rulliera dove vengono avvolti ed etichettati, in base alle richieste del cliente, con una o più etichette che riportano il codice identificativo univoco SSCC (Serial Shipping Container Code). Da qui i pallet sono trasferiti dopo un check control di profilo, sagoma, etichetta e peso, al magazzino autoportante tramite degli elevatori, degli automotori e dei traslo-scaffalatori che lo stoccano nelle scaffalature fino ad una altezza di 24 m.

Tutto il sistema di prelevamento dei pallet, del loro trasporto ed immagazzinamento, così come la fase a monte del trasporto dei cartoni al pallettizzatore viene effettuato mediante un impianto di movimentazione automatica, composto da navette elettriche laser guidate (LGV, *Laser Guided Vehicle*). L'utilizzo delle navette LGV rappresenta esso stesso un'evoluzione nella movimentazione automatica dal momento che precedentemente si utilizzava un filo teleguidato. Il vantaggio maggiore è relativo al trasporto di dati: le navette ricevono dati sulla quantità prodotta (lotto, data) e la trasportano in magazzino.

I pallet vengono stivati in un magazzino autoportante per poi essere spediti in conformità all'ordine di spedizione rispettando il metodo FIFO e, qualora lo richiedano le caratteristiche del prodotto, anche il metodo FEFO⁵. Il magazzino autoportante di Riese capace di contenere fino a 26.000 pallet è completamente automatico, per il deposito e il prelievo dei pallet non è richiesto intervento manuale;

⁵ In logistica è in genere logico e razionale utilizzare il metodo FIFO nel flusso logistico, perché le prime merci o materie prime arrivate dovranno essere le prime ad essere consumate, per evitarne l'obsolescenza, o addirittura la scadenza (per le merci deperibili); per questo motivo è noto anche con il nome di FEFO (*First Ended (o expired), First out*).

ciascuna di queste operazioni può essere ripetuta fino ad un massimo di 300 volte in un ora.



Sviluppo Tecnologico e Software- l'eccellenza dello stabilimento di Muggia

A Muggia con inizio lavori nel 2000 e inaugurazione nel 2002 è stato implementato un pastificio *ex novo* che, per l'altissimo tasso tecnologico e la forte automazione dei processi, si pone all'avanguardia nello scenario non solo europeo ma anche mondiale.

Lo stabilimento si estende su una superficie di 120.000 m², 40.000 dei quali coperti. Finora questo impianto è stato sviluppato al 60% della sua potenziale capacità produttiva e nel 2013 è previsto un suo potenziamento con l'avvio di una nuova linea produttiva con una capacità di 9000 kg/ora e l'installazione di un magazzino autoportante di 60.000 pallet.

Nello stabilimento fin dall'avvio è stato implementato il MES (*Manufacturing Execution System*), il sistema informatizzato che permette di gestire la funzione produttiva dell'azienda: dall'emissione degli ordini, l'avanzamento in produzione, il deposito a magazzino nonché la connessione diretta ai macchinari per ottenere informazioni utili a controllare, integrare o modificare l'esecuzione della produzione. Nel 2008 il MES è stato esteso anche allo stabilimento di Riese dove, sulla scorta dell'esperienza maturata a Muggia, è stato possibile portare il sistema ad un elevato grado di sviluppo. Il passaggio successivo è stato quello di applicarlo *ex novo* nello stabilimento di Rovato e di migliorare quello già operante a Muggia. L'obiettivo è di portare tutte e tre le sedi allo stesso standard.

L'introduzione del MES e in generale di sistemi automatici ha permesso un significativo miglioramento delle performance aziendali in termini di abbattimento dei costi di produzione, di monitoraggio e

controllo dei processi e in particolare della gestione di quelle informazioni che l'Azienda oltre che ad uso interno è tenuta a dare alla clientela per obbligo di legge o accordi contrattuali.

Per avere una misura dei risultati ottenuti, si può constatare che venti anni fa nello stabilimento di Riese nel reparto Confezionamento la produzione era circa un quarto rispetto a quella attuale e si impiegava un numero di addetti superiore a quello di oggi del 10%. Nel reparto Produzione le linee sono state oggi sostituite da macchine molto più performanti e dotate di meccanismi di autocontrollo che hanno permesso di passare da una produzione di 60 quintali/ora ad una di 240, mantenendo lo stesso numero di personale addetto. Una volta per lo stoccaggio del semilavorato nei silos era richiesto l'intervento manuale per scambiare i nastri di scarico, ora è tutto automatizzato: gli operatori con un palmare leggono il codice a barre e impostano i parametri delle macchine.

Con il MES tutte le fasi di lavorazione delle pasta, descritte nel capitolo precedente, sono automatizzate e gestite per via informatica.

In produzione l'operatore mediante un palmare imposta alcuni parametri iniziali per la selezione e la miscelazione delle farine e poi avvia il lotto di produzione. In automatico le miscele di farine sono trasferite dai silos alle presse che iniziano un lotto e completano autonomamente il lavoro. Il prodotto uscito dalle presse viene stoccato e lasciato raffreddare e quindi inviato alle macchine per il confezionamento. L'operatore con un palmare legge i dati in ingresso del prodotto e avvia il lotto di confezionamento: in automatico le macchine eseguono la stampa di data e timbri sui pacchetti, regolano la velocità di esecuzione, il peso e la dosatura delle bilance, eseguono l'inizializzazione e il test del metaldetector che rimuove i corpi metallici estranei, il controllo peso con le tolleranze, la registrazione e archiviazione di questi dati.

In seguito i pacchetti confezionati e messi in cartoni vengono, senza alcun intervento manuale, condotti ad un palletizzatore che forma i pallet e li espelle. I pallet vengono fatti depositare su navette LGV che li prelevano e li scaricano su una rulliera vengono avvolti e contrassegnati , in base alle richieste del cliente, con una o più etichette che riportano il codice SSCC (*Serial Shipping Container Code*). Con questo codice di 18 caratteri che identifica in maniera univoca il pallet, è possibile risalire al lotto di produzione e quindi ad una serie di informazioni che sono fondamentali per stabilire la rintracciabilità del prodotto o per monitorare tutto il processo di produzione e confezionamento (data di produzione, materie prime utilizzate le macchine che l'hanno prodotto e chi ha supervisionato i processi).

Una volta che i pallet sono stati imballati e hanno ricevuto il loro codice SSCC sono sottoposti ad un controllo di profilo, sagoma, etichetta e peso e quindi prelevati da altre navette LGV e portati al magazzino. Durante il tragitto le navette leggono i codici e trasmettono all'archivio centrale i dati di produzione relativi al loro carico.

Prima di essere depositati nel magazzino dei prodotti finiti i pallet passano attraverso un portale, cioè uno scanner che legge il codice SSCC e registra l'informazione nell'archivio, e quindi collocati nelle scaffalature in attesa di essere spediti. Tutte queste operazioni sono eseguite senza intervento umano.

Quando è necessario effettuare la spedizione di un carico, l'operatore legge con il palmare il codice a barre inserito nell'ordine di spedizione e lo trasmette all'unità di controllo del magazzino autoportante. In questo modo cominciano ad essere estratti in automatico tutti i pallet con l'articolo richiesto dall'ordine. I pallet passano ancora una volta attraverso un portale che legge i loro SSCC

e conferma l'avvenuto transito di quel pallet e il suo carico sul vettore di trasporto.

Una volta completata la lista presente nell'ordine, si chiude la spedizione e viene emesso il documento di trasporto per il vettore e la fattura per il cliente, corredata da tutte le informazioni sui prodotti acquistati, compreso il codice SSCC.

Con alcuni clienti sufficientemente attrezzati, Pasta Zara ha sviluppato un sistema di invio telematico dei dati mediante il quale il cliente riceve informazioni sul carico e la documentazione relativa al trasporto e fatturazione, quasi in tempo reale, ancora prima della spedizione.

In ultima analisi, l'automazione del flusso di dati oltre ad ottimizzare la produzione, ridurre le non conformità e abbassare i costi di produzione, ha semplificato molto e reso più affidabile anche il processo di rintracciabilità di filiera dei prodotti: infatti, di ogni singolo pacchetto di pasta è possibile risalire ad informazioni relative alla sua produzione fino ad arrivare al mulino stesso in cui è stata macinata la semola e infine dal mulino si può risalire al campo di coltivazione del grano.

La produzione e il consumo di pasta nel mondo

Con 3,3 milioni di tonnellate prodotti nel 2011 l'Italia, si è confermata come il maggior produttore di pasta nel mondo, seguito ad una certa distanza dagli Stati Uniti, con 2 milioni di tonnellate, e dal Brasile con un milione di tonnellate. Questo significa che degli oltre 13,5 milioni di tonnellate prodotti annualmente nel mondo circa un quarto sono di provenienza italiana (Fonte: IPO - International Pasta Organization - Annual Survey on World Pasta Industry, October 2012).

Tabella 2 - Primi dieci produttori di pasta nel mondo 2011 (tonnellate).

Italia	3.316.728
Stati Uniti	2.000.000
Brasile	1.300.000
Russia	1.083.000
Turchia	851.830
Iran	560.000
Egitto	400.000
Venezuela	341.554
Germania	334.179
Messico	330.000

Fonte: IPO (2012)

Il valore della produzione di pasta italiana nel 2011 ha raggiunto complessivamente un fatturato di 4,5 miliardi di euro con un impiego di 30.000 addetti, occupati in circa 6.000 imprese (Fonte: AIDEPI – Associazione delle industrie del dolce e della pasta italiane – 2011).

La variazione annua rispetto al 2010 ha fatto registrare un incremento del 1,7 % in volume e del 3% in valore (AIDEPI 2011).

Il consumo di pasta

L' Italia si conferma al primo posto anche nei consumi di pasta: il consumo nazionale annuo pro capite si attesta, infatti, attorno ai 26 chilogrammi (al secondo posto i venezuelani con poco più di 12 chilogrammi), un valore tre volte superiore a quello statunitense, francese, tedesco e sedici volte superiore a quelli giapponesi (Fonte: IPO 2012). Se i consumi registrano un aumento in quasi ogni area del pianeta, particolarmente significativa è la crescita del consumo di pasta negli Stati Uniti dove, secondo un'indagine realizzata negli Usa da National Pasta Association, il 77% dei consumatori la inserisce almeno una volta nel proprio menu settimanale, mentre il 33% la mangia almeno tre volte a settimana (Dalpozzo, 2011).

Tabella 3 - Consumo pro capite di pasta 2011 (kg/anno): primi venti Paesi.

Italia	26,00	Francia	8,10
Venezuela	12,30	Germania	8,10
Tunisia	11,90	Argentina	7,90
Grecia	10,50	Russia	7,80
Svizzera	9,30	Ungheria	7,50
Svezia	9,00	Uruguay	7,50
Stati Uniti	8,80	Croazia	7,30
Iran	8,50	Austria	7,00
Cile	8,40	Slovenia	6,70
Perù	8,20	Portogallo	6,60

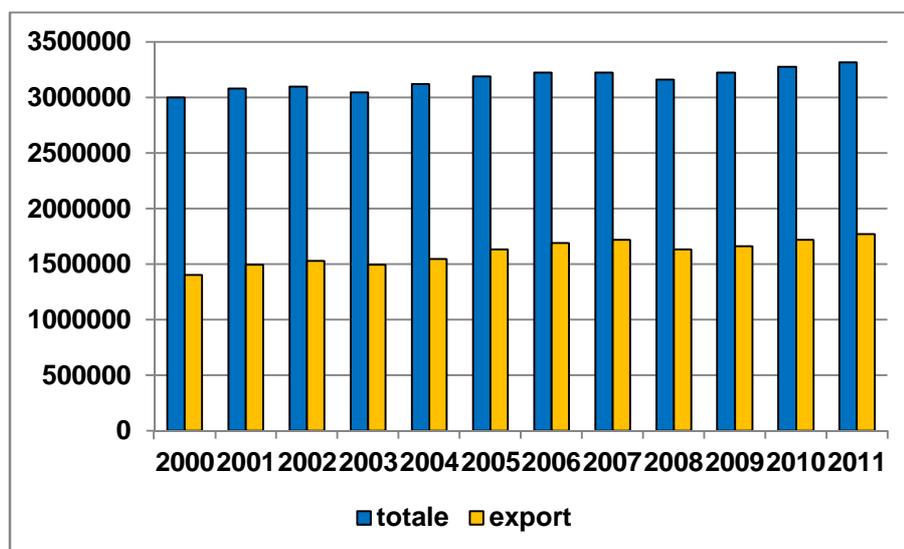
Fonte: IPO (2011).

L'export della pasta italiana⁶

E' l'export il motore della crescita del mercato della pasta made in Italy: nel 2011 infatti ha superato in valore gli 1,8 miliardi di euro, il 9% di tutto l'export alimentare italiano, subito dopo il vino, le conserve vegetali e le carni lavorate.

La pasta contribuisce, come pochi altri prodotti, a diffondere l'immagine e la tradizione della produzione nostrana: lo conferma anche il rapporto curato da Nomisma per Pasta Trend nel quale si legge che "la pasta è il prodotto che ha registrato le performance migliori, con una crescita sensibilmente al di sopra dei risultati registrati per l'intera industria alimentare" (Dalpozzo ,2011).

Grafico 9 - Produzione italiana pasta in quantità (tonnellate) ed export 2000-2011.



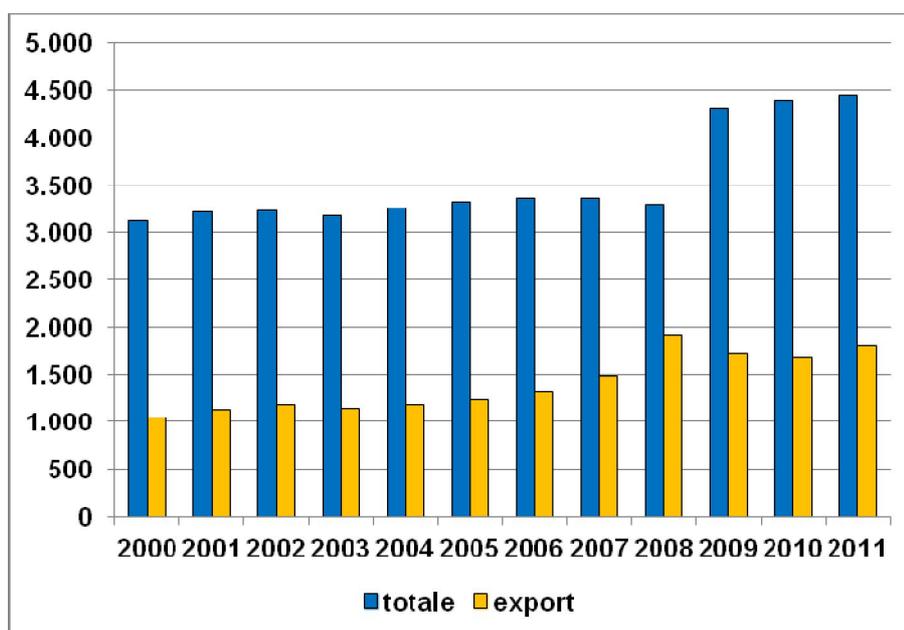
Dati export fonte ISTAT (2012); dati produzione totale fonte AIDEPI (2012).

⁶ Per maggiore rilevanza con l'argomento trattato e per mantenere omogeneità di dati provenienti da fonti diversi si è scelto di considerare come "pasta" le seguenti categorie merceologiche adottate da ISTAT: *Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, contenenti uova* (codice 190211); *Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti uova* (cod. 190219); *Paste alimentari farcite con carne o altre sostanze, anche cotte o altrimenti preparate* (cod. 190220).

Tabella 4 - Produzione italiana pasta in quantità (tonnellate) ed export 2000-2011.

produzione pasta in quantità (tons)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
totale	3.003.322	3.083.237	3.100.843	3.046.619	3.121.598	3.191.505	3.224.646	3.228.344	3.161.707	3.224.941	3.279.765	3.316.728
export	1.404.666	1.499.063	1.531.658	1.499.172	1.548.513	1.637.131	1.693.624	1.719.598	1.636.412	1.661.954	1.721.980	1.770.201
export %	46,77%	48,62%	49,39%	49,21%	49,61%	51,30%	52,52%	53,27%	51,76%	51,53%	52,50%	53,37%

Grafico 10 - Produzione italiana pasta in valore (milioni €) ed export 2000-2011.



Dati export fonte ISTAT (2012); dati produzione totale fonte AIDEPI (2012).

Tabella 5 - Produzione italiana pasta in valore (milioni €) ed export 2000-2011.

Produzione pasta in valore (mln €)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
totale	3.129	3.213	3.231	3.174	3.253	3.325	3.360	3.364	3.294	4.321	4.394	4.444
export	1.047	1.140	1.191	1.147	1.190	1.247	1.321	1.478	1.922	1.720	1.683	1.813
export %	33,47%	35,48%	36,86%	36,12%	36,58%	37,50%	39,31%	43,94%	58,34%	39,81%	38,29%	40,81%

Nel 2011 l'export ha toccato una quota pari al 53% a volume e al 41% a valore della produzione nazionale di pasta, superando così i volumi dei consumi domestici. La debolezza del mercato interno ha

spinto ancor più le imprese produttive a rafforzare l'orientamento all'export, diversificando i mercati di sbocco.

Di seguito si presentano alcune tabelle indicative del tasso di crescita dell'export di pasta italiana.

Tabella 6 – Export italiano pasta in quantità (tonnellate): confronto gennaio - settembre 2011/2012.

PAESI	EXP2011	EXP2012	VAR %	INCID. % 2011	INCID. % 2012
UNIONE EUROPEA	887.604	892.676	0,57%	66,97%	67,03%
ASIA	143.178	153.653	7,32%	10,80%	11,54%
AMERICA	151.258	144.420	-4,52%	11,41%	10,84%
RESTO EUROPA	84.070	88.854	5,69%	6,34%	6,67%
AFRICA	39.664	32.797	-17,31%	2,99%	2,46%
OCEANIA	19.383	19.243	-0,72%	1,46%	1,44%

Fonte ISTAT (2012).

Tabella 7 - Export italiano pasta in valore (mln €): confronto gennaio - settembre 2011/2012.

PAESI	EXP2011	EXP2012	VAR %	INCID. % 2011	INCID. % 2012
UNIONE EUROPEA	901,24	949,45	5,35%	67,34%	66,36%
AMERICA	165,83	183,48	10,64%	12,39%	12,82%
ASIA	135,37	152,84	12,91%	10,11%	10,68%
RESTO EUROPA	88,15	97,56	10,67%	6,59%	6,82%
AFRICA	28,19	25,74	-8,71%	2,11%	1,80%
OCEANIA	19,34	21,47	10,99%	1,45%	1,50%

Fonte ISTAT (2012).

Da queste tabelle si nota come suddividendo il mercato dell'export in macro aree, il mercato di riferimento resta quello dell'Unione Europea; più vario è il quadro se si prendono in considerazione i singoli stati: ad apprezzare la pasta italiana sono soprattutto la Germania (primo importatore con il 19% del totale mondiale), seguita

dalla Francia (15%), come ci si poteva attendere, ma sorprende, ad esempio, il quinto posto del Giappone (5,1%).

Tabella 8 - I Primi dieci paesi importatori per quantità (tonnellate) confronto gennaio - settembre 2011/2012.

PAESI	EXP2011	EXP2012	VAR %	INCID. % 2011	INCID. % 2012
Germania	245.445	256.160	4,37%	18,52%	19,23%
Francia	205.806	205.315	-0,24%	15,53%	15,42%
Regno Unito	187.534	181.893	-3,01%	14,15%	13,66%
Stati Uniti	94.211	101.961	8,23%	7,11%	7,66%
Giappone	64.834	67.138	3,55%	4,89%	5,04%
Paesi Bassi	34.180	34.870	2,02%	2,58%	2,62%
Svezia	34.296	34.211	-0,25%	2,59%	2,57%
Russia	26.589	30.068	13,08%	2,01%	2,26%
Belgio	27.554	29.741	7,94%	2,08%	2,23%
Austria	25.092	25.092	0,00%	1,89%	1,88%

Fonte ISTAT (2012).

Tabella 9 - I primi dieci importatori in valore (Mln €): confronto gennaio - luglio 2011/2012.

PAESI	EXP2011	EXP2012	VAR %	INCID. % 2011	INCID. % 2012
Germania	223,22	242,79	8,77%	16,68%	16,97%
Francia	201,45	213,17	5,81%	15,05%	14,90%
Regno Unito	190,54	200,70	5,34%	14,24%	14,03%
Stati Uniti	106,56	129,65	21,67%	7,96%	9,06%
Giappone	64,37	70,48	9,49%	4,81%	4,93%
Paesi Bassi	40,26	39,39	-2,17%	3,01%	2,75%
Belgio	35,82	38,74	8,16%	2,68%	2,71%
Svezia	35,36	38,31	8,33%	2,64%	2,68%
Spagna	40,77	38,21	-6,27%	3,05%	2,67%
Svizzera	31,62	34,01	7,56%	2,36%	2,38%

Fonte ISTAT (2012).

Andamento del mercato italiano

La pasta secca, presente capillarmente in tutti i punti vendita, essenzialmente stabile nel consumo, sta subendo l'attacco di categorie concorrenti che la insidiano direttamente come, per esempio, i primi piatti pronti surgelati (questi ultimi, pur presentando in molti casi la pasta come loro ingrediente, come prodotti da scaffale sono da considerarsi alternative rispetto alla pasta perché facenti capo a produttori, cicli di produzione e filiere di produzione diverse o comunque non completamente omogenee). Il business della pasta di semola è complessivamente vitale, in calo nella veste tradizionale, in crescita nella versione a più alto contenuto di servizio. Nella versione tradizionale soffre di una flessione dei valori che è conseguenza di una forte pressione promozionale sui prezzi di vendita finali, nel tentativo dei maggiori competitor di difendere le proprie quote di mercato in un comparto dove il tasso d'innovazione è basso e i prodotti a marca commerciale sono molto presenti. Si stima che circa il 30% dei volumi di vendita complessivi derivi da iniziative promozionali. Esiste quindi un alto tasso d'infedeltà alla singola marca: indagini recenti hanno rilevato che fanno parte degli stock di pasta per nucleo familiare mediamente 4-5 marche diverse (Dalpozzo, 2011)..

E' in questo contesto che va giudicata la forte attività di marketing, sotto il profilo degli investimenti in comunicazione, che caratterizza questo mercato. Attraverso la comunicazione, le aziende cercano elementi di differenziazione che sotto il profilo strettamente qualitativo sono, però, insufficienti a metterle al riparo da una incessante competizione sul fronte delle alternative di prezzo/qualità.

Il comparto è abbastanza frammentato, con un player (Barilla) che nei canali di vendita ipermercato, supermercato e superette⁷ è il leader assoluto, seguito con quote molto inferiori da alcuni competitor nazionali e da circa 600 piccole e piccolissime aziende distribuite solo in alcuni territori. Si tratta di un mercato dalla grande disomogeneità territoriale e, in aree locali anche di notevoli dimensioni, le quote nazionali sono totalmente trasformate a favore di industrie fortemente radicate in quei contesti. Si aggiunga, inoltre, la significativa quota di mercato raggiunta dalle marche commerciali, che arricchisce ulteriormente il panorama competitivo e indica la cifra media di un peso che in catene come Coop raggiunge o supera quello del leader a livello nazionale. Ancora molto scarsa la rilevanza sul piano dei volumi della pasta integrale o biologica, schiacciata dalla deviazione dal gusto prevalente o dall'elevato posizionamento di prezzo.

In riferimento alle fasce dei prezzi il mercato si può distinguere principalmente in una fascia premium, nella quale si distinguono produttori come De Cecco, Garofalo e Voiello; una fascia media, nella quale si collocano Barilla, Agnesi, Divella e quindi più sotto varie fasce delle quali le più significative sono quelle dei prodotti a marca commerciale.

Leader di mercato è Barilla (35%) che ha acquisito anche il marchio Voiello (3%), seguito da aziende localizzate al sud come Divella (8,4%) e Garofalo (6%) che in pochi anni, grazie alla comunicazione, alla distribuzione capillare e alle promozioni, hanno saputo catturare l'attenzione dei consumatori sulla pasta di grano

⁷ In base alla terminologia adottata nel settore della Grande Distribuzione, l'*ipermercato* è struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 2.500 m² ai 4000 m², il *supermercato* è una struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 1.500 m² ai 3.500 m², la *Superette* è una struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 200 m² ai 400 m².

duro del Sud Italia. Il mercato della pasta negli ultimi anni sta subendo modificazioni, non ultima la quota delle *private label* che intaccano non solo i primi prezzi, ma anche i premium con scelte di paste speciali regionali.

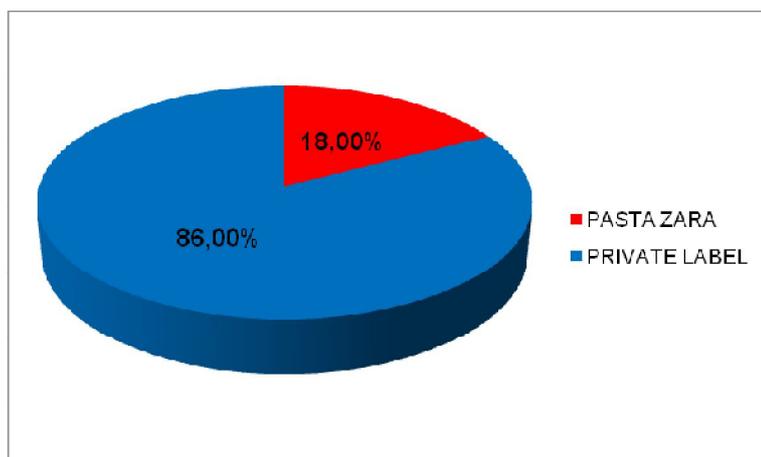
Il mercato della pasta è soggetto a logiche regionali: un'azienda produce in media 150 tipologie differenti, ma in genere sugli scaffali della GDO ne compaiono 50, anche se il consumatore è sempre molto curioso verso i nuovi formati.

Produzione in percentuale di *private label* e del marchio Pasta Zara all'estero

Unione Europea

L'Unione Europea rappresenta il mercato di riferimento per Pasta Zara, dal momento che assorbe da solo circa il 58% della produzione totale ed il 63% dell'export dell'azienda. In questo mercato Pasta Zara è presente principalmente nel segmento *private label*.

Grafico 11 - UE: quote complessive di vendita a brand e vendita a PL in percentuale nel 2011. .



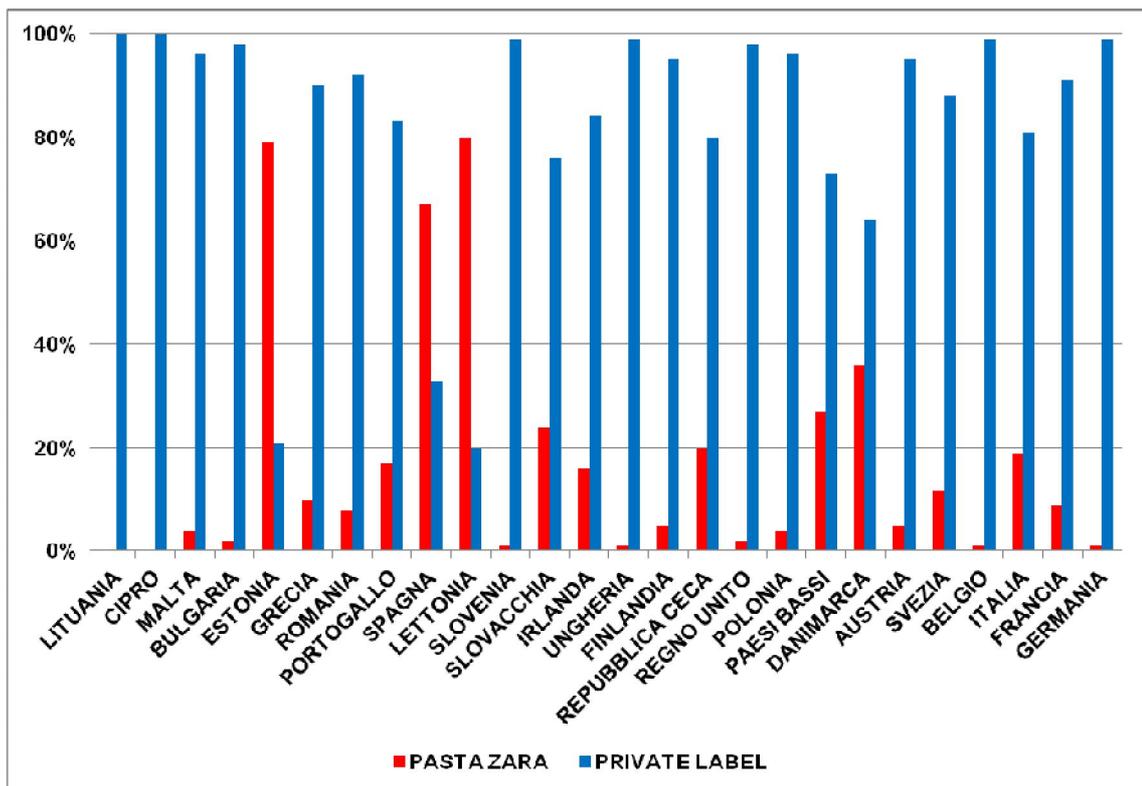
Questa ripartizione delle vendite fortemente orientata verso le *private label* si spiega con il fatto che nella maggior parte dei Paesi Europei il mercato distributivo è controllato da un numero limitato di rivenditori (per citare i maggiori, Carrefour in Francia, Metro in Germania, Tesco nel Regno Unito). Le grandi dimensioni, il potere contrattuale detenuto e il valore dell'insegna hanno consentito l'avvio di programmi per lo sviluppo di proprie linee di prodotto. In Europa, inoltre, la numerosa presenza dei discount ha rivestito un ruolo predominante per lo sviluppo delle *private label*: inizialmente i prodotti a marca privata erano distribuiti in prevalenza attraverso

questo canale distributivo per le caratteristiche di basso prezzo dei prodotti stessi.

A questo va aggiunto che la crisi economica ha inevitabilmente modificato al ribasso la domanda di beni di consumo. In tale contesto i prodotti PL hanno consentito ai consumatori di non rinunciare all'acquisto dei beni, diventando prodotti sostitutivi a quelli di marca (industriale).

Come si può notare nel grafico 12, Pasta Zara è presente con il proprio marchio soprattutto in quei Paesi dove non c'è ancora una forte penetrazione dei grandi gruppi distributivi internazionali.

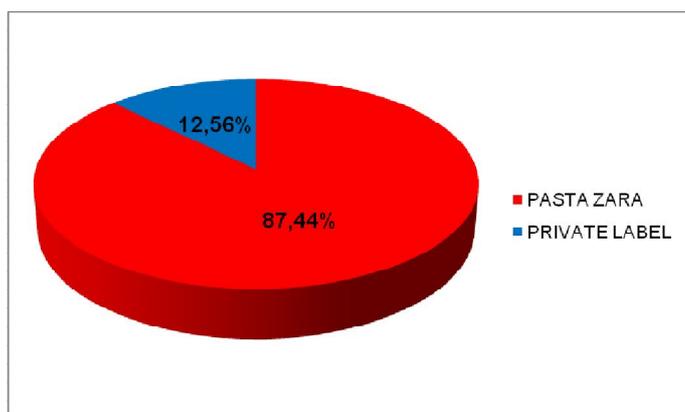
Grafico 12 – UE: quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011.



Paesi Europei non membri dell'Unione

I Paesi d'Europa non appartenenti alla Unione Europea rappresentano il secondo mercato per volume di Pasta Zara. Questo rappresenta, infatti, il 13% delle vendite totali e il 14 % dell'export dell'azienda.

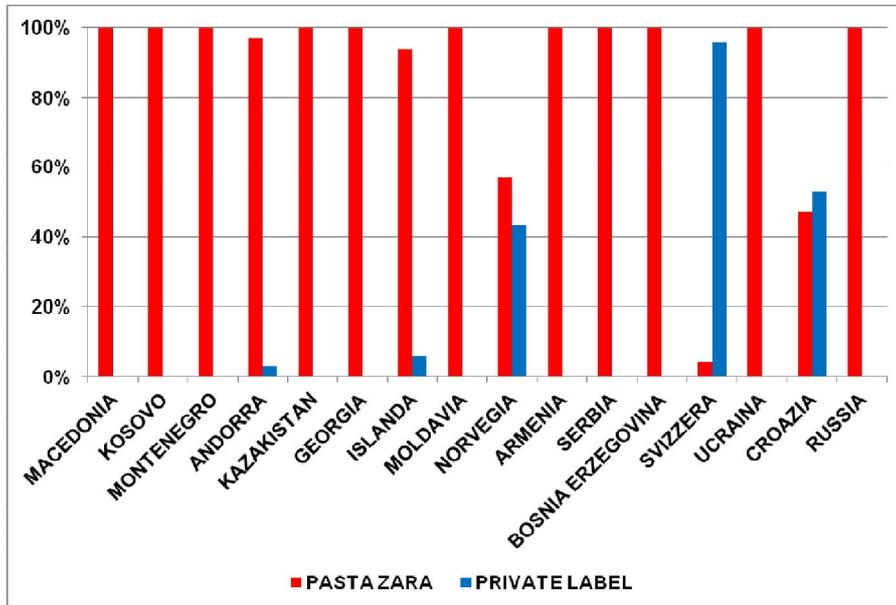
Grafico 13 – Europa non UE: quote complessive di vendita a brand e vendita a PL in percentuale nel 2011..



Questa macro area presenta un quadro non omogeneo che tuttavia diventa di più facile lettura se si considera da un lato i paesi europei occidentali (Norvegia, Svizzera) o che comunque hanno intensi scambi commerciali con l'Unione Europea (Croazia), e dall'altro i Paesi dell'Est Europa. I primi presentano un mercato distributivo del tutto assimilabile a quello dell'Unione Europea con una forte presenza dei principali attori internazionali della Grande Distribuzione Organizzata o di gruppi che adottano le stesse strategie commerciali e quindi in questo contesto Pasta Zara è presente principalmente nel segmento *private label*. Nei secondi, pur presentando uno scenario in rapido mutamento che vede una progressiva diffusione di gruppi della GDO internazionali e nazionali (soprattutto in Russia), Pasta Zara è presente prevalentemente con il proprio marchio principalmente per due motivi: perché il mercato distributivo è ancora molto disomogeneo con forti variazioni di località

in località; perché le *private label* sono percepite spesso ancora come prodotti di bassa qualità, laddove il made in Italy conserva appieno il proprio appeal (Fonte: Direzione Vendite Pasta Zara).

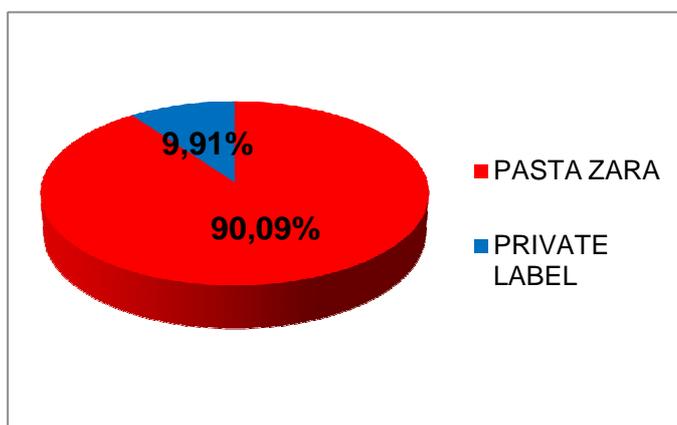
Grafico 14 - Europa non UE: quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011..



Medio Oriente

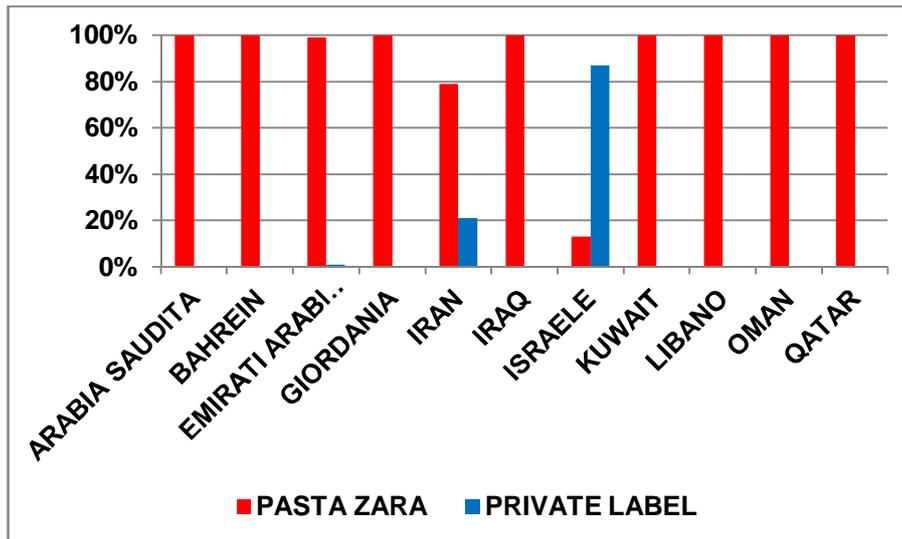
Questa area rappresenta con il 9% delle vendite totali di Pasta Zara e il 10 % dell'export il principale mercato non europeo di Pasta Zara che qui vende i suoi prodotti quasi esclusivamente con il proprio *brand*.

Grafico 15 - Medio Oriente: quote complessive di vendita a brand e vendita a PL in percentuale nel 2011..



Unica eccezione è rappresentata da Israele dove Pasta Zara è presente prevalentemente nel segmento *private label*. Anche in questo caso la differenza è determinata dalla presenza o meno di gruppi della Distribuzione Organizzata.

Grafico 16 - Medio Oriente: quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011..



Estremo Oriente

In questa area Pasta Zara vende il 4,6 % della sua produzione e il 5% dell'export ed è presente quasi totalmente con prodotti a marchio proprio con la sola eccezione di Singapore e Taiwan dove pure le quote di venduto a marca privata è quasi trascurabile.

Grafico 17 - Estremo Oriente: quote complessive di vendita a brand e vendita a PL in percentuale nel 2011.

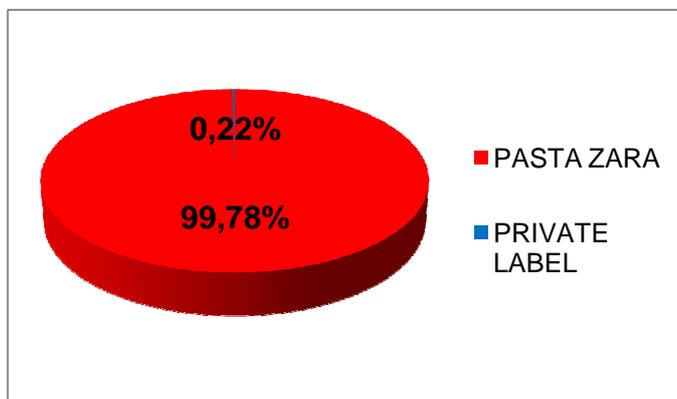
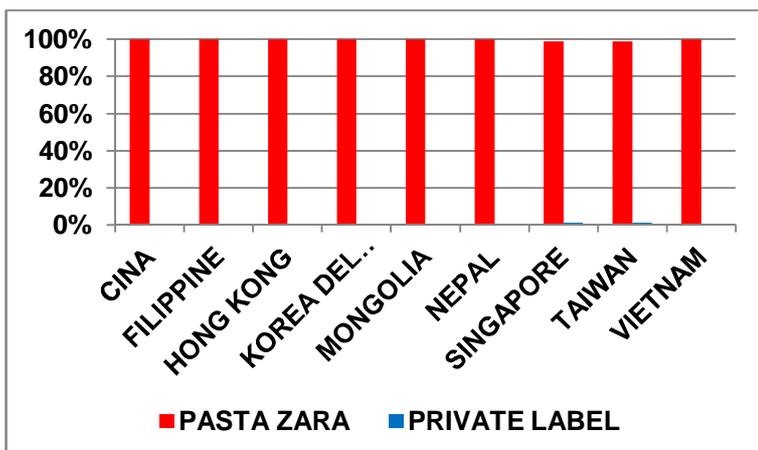


Grafico 18 – Estremo Oriente: quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011.



Africa

Nei paesi del continente in cui è presente, Pasta Zara vende esclusivamente i prodotti con il proprio marchio con l'unica eccezione del Sudafrica, per ragioni del tutto simili a quelle esposte sopra per paesi come Israele. Il mercato africano rappresenta il 3,7 % delle vendite totali e il 4 % dell'export.

Grafico 19 - Africa: quote complessive di vendita a brand e vendita a PL in percentuale nel 2011.

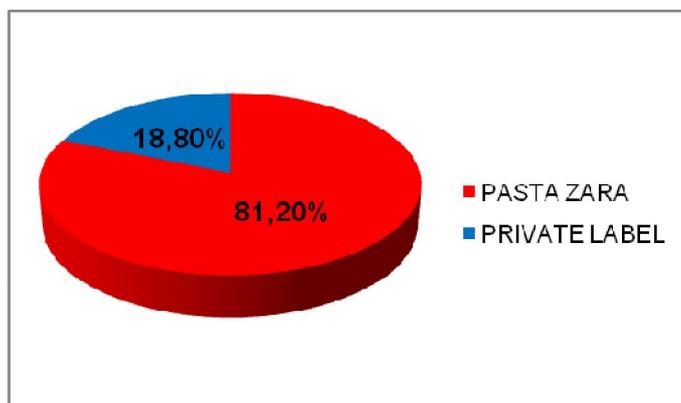
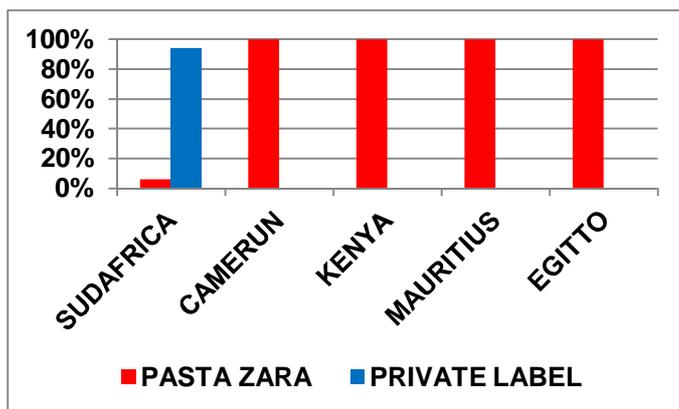


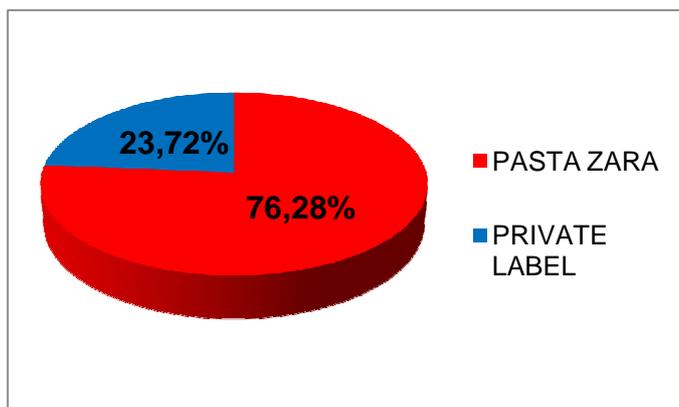
Grafico 20 - quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011.



America

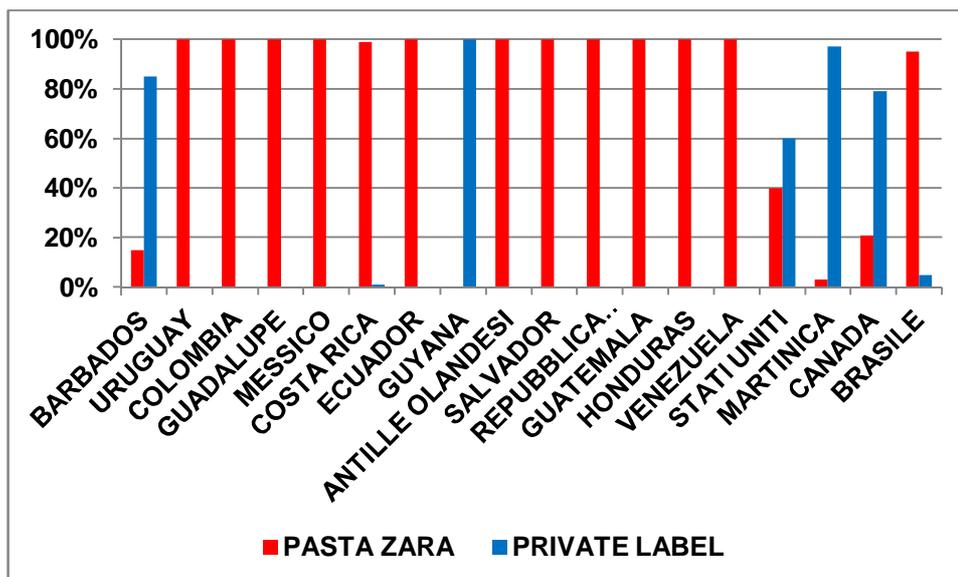
Nel continente americano Pasta Zara vende il 2,7% della sua produzione totale e il 3 % dell'export.

Grafico 21 - America: quote complessive di vendita a brand e vendita a PL in percentuale.



In questo contesto il quadro è più vario rispetto agli altri scenari extraeuropei, la discriminante tra paesi in cui è presente maggiormente con il proprio *brand* e paesi in cui è presente prevalentemente nel mercato *private label* resta comunque legata alla presenza o meno di gruppi della GDO o della DO.

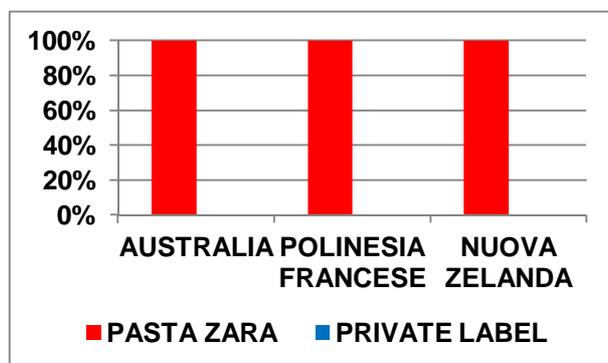
Grafico 22 – America: quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011.



Oceania

In questi Stati, Pasta Zara è presente solo con prodotti a *brand*, con quote marginali rispetto alla sua produzione totale (poco meno dell' 1%) ma che testimoniano della volontà dell'azienda di essere presente in mercati che possano rappresentare interessanti sviluppi soprattutto in chiave *private label*.

Grafico 23 - Oceania: quote di vendita a brand e PL nei Paesi in percentuale nel 2011.



Tutti i dati presenti in questo capitolo sono stati forniti da Pasta Zara.

La politica della qualità- delle certificazioni e della sostenibilità

L'innovazione dei prodotti Pasta Zara ha come obiettivo costante la ricerca della qualità, la fase principale è la selezione della semola di grano duro che deve avere il tenore del glutine ,la proteina del grano che non si scioglie in acqua, necessaria per evitare lo sfaldamento della pasta durante la cottura.

Un elemento importante che contraddistingue l'azienda è la sicurezza dei prodotti garantita internamente dai laboratori di analisi qualitative, personale qualificato esegue un'accurata attività di controllo, verifica e monitoraggio a più stadi, a cominciare dalla semola in arrivo, della quale si definiscono nello specifico le caratteristiche chimiche, fisiche, igieniche e qualitative, in conformità con i parametri definiti dalla legislazione.

Tale sicurezza di sistema e di prodotto viene attribuita a Pasta Zara dalle più importanti aziende di certificazione internazionali, infatti il sistema di qualità aziendale del gruppo Pasta Zara è conforme alle normative UNI EN ISO 9001:08 per ciò che riguarda la ricerca, lo sviluppo e la produzione di pasta alimentare essiccata, normative che definiscono i requisiti per la realizzazione di un sistema di gestione della qualità per condurre in processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio.

Sono inoltre stati assegnati a Pasta Zara, con il livello di giudizio più alto, gli attestati di conformità agli standard British Retail Consortium con il livello Grade A⁸ e allo standard International Food Standard con il livello Higher, un pacchetto di rigide normative che regolano, dal punto di vista igienico sanitario, lo svolgimento dei processi produttivi e le condizioni ambientali in cui avvengono.

Inoltre Pasta Zara vanta anche il certificato ISO 22005:08, nel rispetto del requisito di rintracciabilità interaziendale del prodotto pasta, una certificazione che prende in esame tutta la filiera produttiva di Pasta Zara, dalla fase di ricevimento delle materie prime, fino alla fase di spedizione del prodotto finito al cliente. Infine il sistema di gestione ambientale Pasta Zara è certificato secondo la norma ISO 14001 che ne stabilisce i requisiti, premiando una gestione efficiente degli aspetti ed impatti correlati alle attività/prodotti/servizi dell'azienda in un'ottica di miglioramento continuo e salvaguardia dell'ambiente.

L'azienda inoltre è da anni impegnata nel progetto "GREEN" che ha lo scopo di studiare, incentivare, realizzare tutte le azioni possibili per una aziendale che salvaguardi l'ambiente, il territorio e il lavoro.

Un progetto che studia trasporti alternativi, la riduzione dei consumi energetici con soluzioni di energia rinnovabili. Infatti da qualche anno Pasta Zara ha convertito su rotaia il trasporto della semola di grano duro partendo dal sud Italia agli stabilimenti dell'azienda. È stato calcolato che per il solo tragitto BARI-MUGGIA, utilizzando il treno in un anno si risparmiano il 71% di energia e il 66% di CO₂ nell'atmosfera. Il sistema si è evoluto negli anni, tanto

⁸ La creazione della certificazione "BRC", ideata dai principali nomi della distribuzione inglese, e la certificazione "IFS" International Food Standard, messa a punto dai principali operatori della GDO in Francia, Germania ed Italia, si sono rese necessarie a seguito della crescente importanza della commercializzazione di prodotti a marchio della GDO, le grandi catene hanno capito la necessità di tutelare i consumatori assicurando loro che i fornitori di prodotto a marchio operino nel rispetto di alcuni requisiti fondamentali e di standard qualitativi ben definiti., verificando le caratteristiche tecniche direttamente presso i luoghi di produzione dei fornitori.

che si è previsto un ampliamento che coinvolgerà un terzo terminale a Brescia per raggiungere lo stabilimento di Rovato. Il Collegamento ferroviario prevede tratte settimanali effettuate con un treno composto da 16 carri e 32 casse tank-container. E' stato calcolato da Legambiente che il percorso in treno da Giovinazzo (sede dei mulino Casillo, loro partner) a Trieste toglie alla dorsale adriatica 3.200 camion l'anno che tradotto in benefici per l'ambiente significa impiantare 649 ettari di bosco.

Nei suoi tre impianti l'azienda auto produce energia elettrica e termica grazie alla cogenerazione ottenuta con motori endotermici ad alto risparmio energetico, fa uso inoltre di energie rinnovabili grazie agli impianti fotovoltaici posti sui tetti degli stabilimenti.

Nei progetti aziendali rientra anche l'utilizzo di prodotti provenienti da agricoltura biologica e il benessere degli animali . Al riguardo infatti per la pasta all'uovo vengono utilizzate solo uova di pollame allevato a terra, per questo motivo ha vinto il premio internazionale GOOD EGG, assegnato dalla maggiore organizzazione non governativa internazionale per il benessere animale.

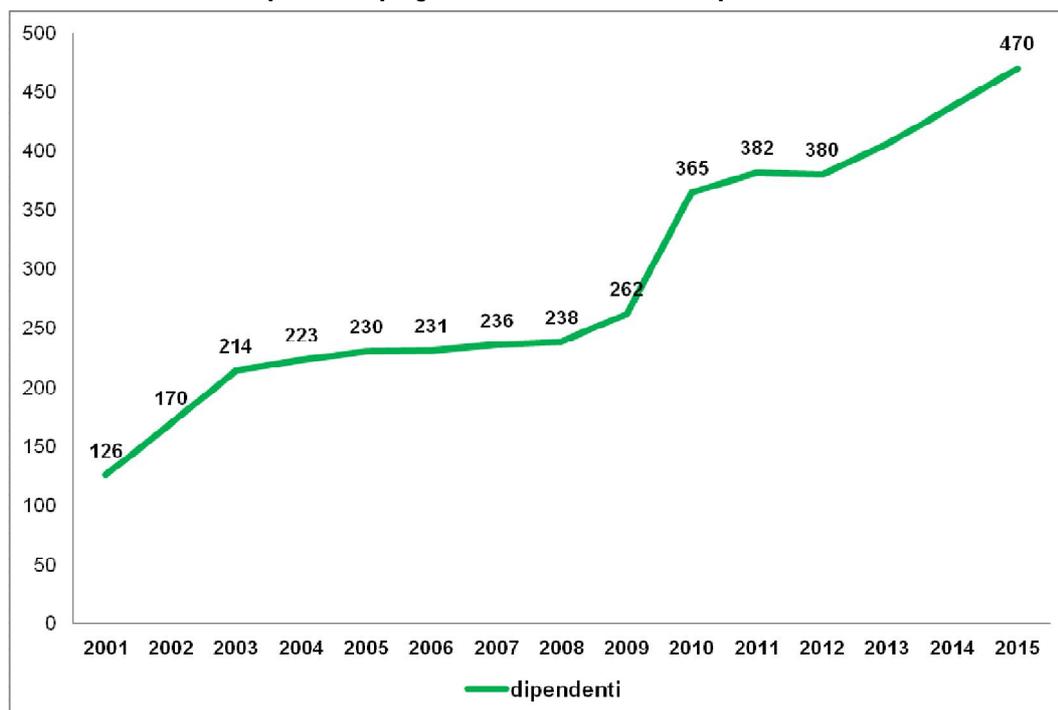
Considerazioni conclusive

I fattori di successo dell'azienda

L'elemento principale che ha permesso a Pasta Zara di affermarsi sul mercato mondiale è la dedizione dei titolari a promuovere la crescita dell'azienda e il suo sviluppo, senza tentennamenti, in modo costante. I fondatori e i loro eredi hanno sempre creduto nelle loro capacità e sono riusciti a infondere questo credo anche a le persone che lavorano all'interno dell'azienda.

In ogni reparto, infatti, si respira un'aria e si vive in uno spirito di collaborazione, si percepisce la fiducia ben riposta in una azienda che da sempre ha voluto investire per crescere e per mantenere la quota di mercato, garantendo il lavoro ai dipendenti, dimostrandolo con un continuo aumento di assunzioni, infatti nel 2001 il personale nell'unico stabilimento di Riese era di 105 persone, ora sono 155, a Muggia, dal 2002, data della creazione del nuovo e avveniristico stabilimento, il personale è passato da 70 alle 150 presenze attuali, solo a Rovato, sede dell'ultimo stabilimento acquisito, il personale è diminuito: erano in 86 e ora sono in 75. A Rovato sono state rimosse figure del reparto amministrativo e commerciale, ma solo perché queste aree sono gestite direttamente dallo stabilimento centrale di Riese. Si prevedono inoltre degli sviluppi importanti per aumentare la potenzialità produttiva con delle nuove assunzioni, circa 20 in più a Riese, 40 a Muggia, 30 a Rovato. Un ulteriore dato importante è il numero dei licenziamenti, infatti il turn-over è bassissimo, circa 4/5 licenziamenti in un anno.

Grafico 24 – Personale dipendente: progressione ultimo decennio e previsione al 2015



Il forte sviluppo della marca commerciale che negli anni si è imposta nel mercato mondiale si fonda su alcuni importanti elementi che le aziende della grande distribuzione richiedono ai loro fornitori e sono:

- La sicurezza e l'affidabilità del prodotto, intesa come la capacità di dimostrare che vengano usate materie prime di qualità con sofisticati sistemi di rintracciabilità.
- Un elevato livello tecnologico che permetta di controllare la presenza di corpi estranei nel prodotto.
- Capacità del fornitore di soddisfare le esigenze quantitative del distributore
- Capacità del fornitore di adattare la tipologia del prodotto alle variabili esigenze del mercato.
- Elevata capacità logistica per far sì che non siano costi che deve sostenere il distributore.

Questi sono tutti elementi che sono presenti nelle capacità aziendali di Pasta Zara, grazie ai forti investimenti tecnologici sostenuti negli anni e che hanno fatto sì che l'azienda si potesse inserire come uno dei maggiori fornitori di pasta a marca commerciale, infatti il 13% di pasta consumata nel mondo è Pasta Zara. (Fonte Direzione vendite Pasta Zara).

Le possibilità di affermarsi nel mercato della pasta sono diverse, infatti a questo proposito, alcuni studi hanno evidenziato che di fronte alla minaccia delle marche commerciali, i produttori possono adottare tre distinte posizioni:

- produrre e vendere unicamente il proprio marchio industriale;
- produrre unicamente per marche commerciali e le marche altrui;
- seguire un approccio misto, che prevede di produrre sia per il proprio marchio industriale che per la marca commerciale.

La prima opzione viene seguita principalmente dalle aziende leader di mercato in quanto si richiede anche un'eccellenza nella ricerca e nello sviluppo dei processi produttivi e di marketing, la seconda è invece caratteristica di tutte le piccole e medie imprese che operano in ambito locale e che non sono in grado di accedere autonomamente al mercato del consumo a causa delle dimensioni ridotte, la terza strada è solitamente utilizzata dalle aziende in possesso di elevate competenze nell'area di produzione, in particolare dell'efficienza, ma con meno competenze nell'area pubblicitaria e marketing.

Pasta Zara, infatti, si colloca in questo terzo ambito, possedendo una elevata capacità produttiva e tecnologica che le permette di essere partner delle più grandi catene della GDO per la produzione di marche commerciali, con il 68% della produzione totale destinato alla private label. E' solamente grazie ad una elevata capacità produttiva,

supportata da forti investimenti in tecnologia e nella continua modernizzazione degli impianti e dei metodi di produzione, che l'azienda riesce a rispondere in maniera efficace alle esigenze del mercato delle private label; questo è un mercato, che impone volumi di produzione sempre maggiori per poter avere margini accettabili, (una confezione di pasta che esce a scaffale come private label ha mediamente un prezzo inferiore del 20/30% rispetto ad un confezione che esce con la marca del produttore) ed è un mercato che impone performance sempre più elevate per poter garantire nel tempo un sistema di produzione versatile, che per una stessa linea di prodotto o formato consenta una rapida intercambiabilità del packaging in modo da poter soddisfare marchi diversi.

Questa elevata capacità produttiva e tecnologica è il risultato di forti investimenti, come indicato nel grafico 25, affrontati nel corso degli anni, soprattutto nello sviluppo dell'area tecnologica degli stabilimenti. Nel 2002 sono stati spesi 60 milioni di euro per creare e avviare il sito produttivo di Muggia e tra il 2007 e il 2009 sono stati investiti altri 22 milioni di euro, sempre a Muggia, per due nuove linee di produzione ed una confezionatrice. Tra il 2009 e il 2012 sono stati spesi per lo stabilimento di Riese 19 milioni di euro per due nuove linee di produzione, una confezionatrice, per la realizzazione di un nuovo magazzino autoportante e per rinnovare il sistema logistico. Nel 2010 sono stati spesi 17.5 milioni di euro per acquisire il nuovo stabilimento di Rovato e negli ultimi due anni, 2011 e 2012 altri 10 milioni di euro per una confezionatrice, una linea produttiva e per ampliare il sistema logistico del nuovo stabilimento.

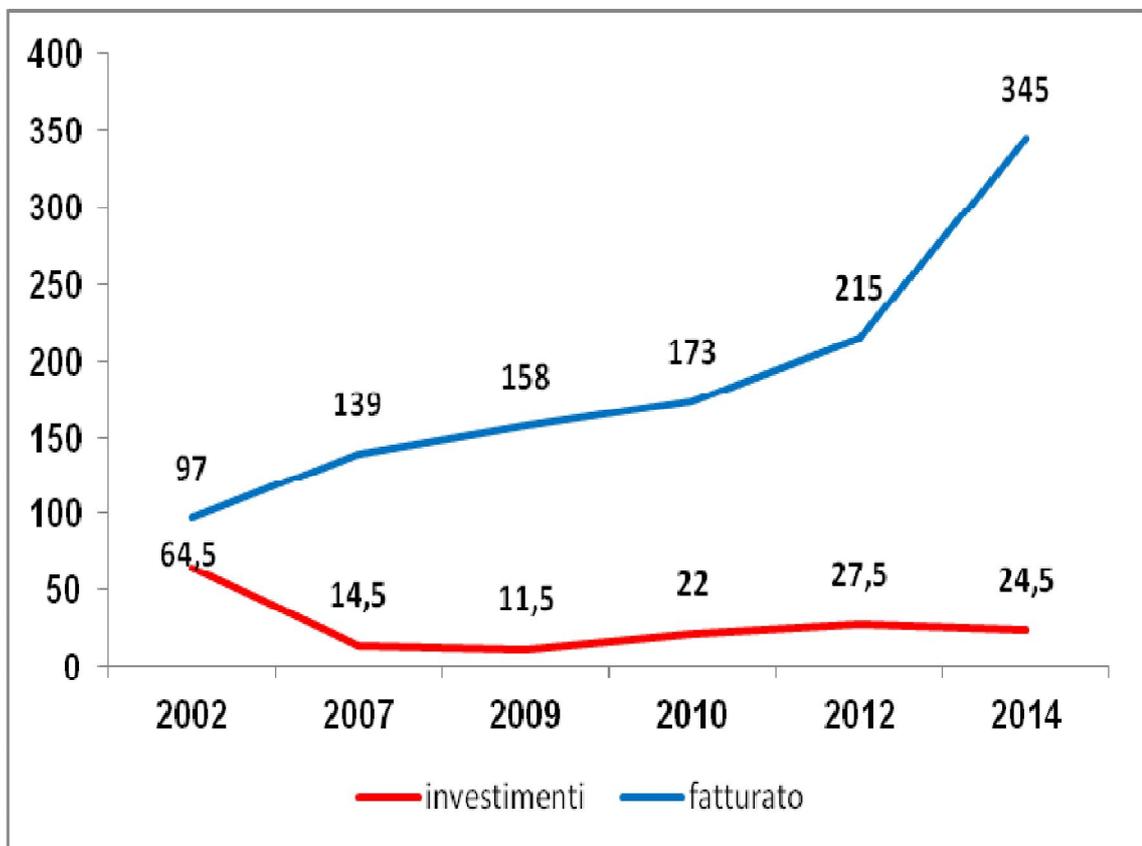
Nel 2012 è stato acquisito il nuovo sistema gestionale AIX del valore di 1 milione di euro e sono già destinati 20 milioni di euro che entro il 2015 saranno spesi per implementare lo stabilimento di

Muggia con una nuova linea produttiva ed un nuovo magazzino autoportante.

Le spese annue di mantenimento ordinario del sistema di produzione, logistico e confezionamento ammontano a circa 4/5 milioni di euro.

In conclusione dal 2001 ad oggi sono stati spesi circa 190 milioni di euro in investimenti per aumentare e migliorare la capacità produttiva, attraverso lo sviluppo tecnologico degli stabilimenti.

Grafico 25 - Fatturato e investimenti in tecnologie e impianti 2002 -2014 (previsione) in milioni di euro.



Fonte Amministrazione Pasta Zara (2012)

Tutto ciò ha permesso di riuscire a mantenere bassi i costi, mantenendo i margini di profitto pur in presenza di prezzi competitivi, al contrario di molta concorrenza che non è stata in grado, a causa della arretratezza tecnologia, di fare lo stesso, essendo costretta ridurre i margini per restare sul mercato.

Il 32 % della produzione totale di pasta del gruppo continua ad essere prodotta col marchio Pasta Zara, sia per il mercato nazionale sia per i mercati esteri dove la presenza di private label è ancora limitata, come la Russia o i mercati dell'Est Europa. La produzione a marchio Pasta Zara si vuole comunque distinguere dal prodotto per la marca commerciale, infatti, con il primo nome vengono proposti prodotti alternativi come la pasta trafilata la bronzo, la pasta al farro, i formati speciali e la pasta senza glutine per chi soffre di intolleranze alimentari, per far sì che il marchio Pasta Zara possa essere riconosciuto come sinonimo di qualità, riuscendo a posizionarsi subito al di sotto dei marchi di fascia medio alta come Barilla, Agnesi e Divella con la pasta classica, ma nella fascia premium con la pasta con semola solo di origine italiana. Nei mercati esteri invece il posizionamento di Pasta Zara è a ridosso della fascia premium, in Russia per esempio viene preferita ad Agnesi.

Pasta Zara adotta scelte di marketing alternative rispetto alle scelte pubblicitarie tradizionali, optando per i canali tradizionali solo in quei stati dove gli investimenti non sono molto elevati, come per esempio la campagna pubblicitaria in Albania dove 20 uscite giornaliere per un mese sull'emittente televisiva nazionale di maggiore ascolto costano indicativamente 10.000 euro (Fonte direzione vendite Pasta Zara), cifre notevolmente diverse rispetto a quelle richieste dalle emittenti italiane.

Pasta Zara ha un preciso obiettivo comunicazionale, che va oltre le classiche campagne pubblicitarie: con un budget di circa un milione di euro l'anno, vuole proporsi come marchio che si muove in mezzo alla gente. Non si vedono, infatti, grosse attività promozionali con volti noti, ma pasta Zara cerca di essere presente nelle manifestazioni locali, organizzando eventi pubblici sia in Italia che all'estero con protagonisti personaggi conosciuti dello sport, facendo diventare la

pasta sinonimo di aggregazione, di comunità e di partecipazione, ottenendo un risultato d'immagine e coinvolgendo direttamente anche il consumatore facendogli assaggiare il prodotto.

Lo sport è uno dei testimonial d'eccellenza di Pasta Zara, ciclismo in particolare; grazie all'attività di sponsorizzazione dell'azienda il giro d'Italia 2013 passerà per Riese Pio X, in onore del prossimo centenario della morte del santo da cui ora il paese prende il nome; altri testimonial sono squadre di calcio a 5, karate, atletica leggera, triathlon, sci e rugby. Pasta Zara sponsorizza direttamente sia le squadre che gli eventi sportivi.

Concreto è stato anche l'appoggio alla squadra iraniana di rugby femminile che ha partecipato alla seconda edizione del Cortina Seven di rugby; l'Iran infatti è uno degli ultimi mercati interessati dal loro export e questo evento forniva la possibilità di creare un legame tra i due paesi.

Queste attività di sponsorizzazioni sportive sono viste dal management dell'azienda come uno strumento importante per rafforzare l'immagine dell'azienda a livello internazionale, oltre che un sistema per far conoscere linee di prodotto che non incontrano l'immediato favore del consumatore abituale di pasta. In questo senso, le linee *pasta biologica integrale* e le *specialità al farro* hanno incontrato l'approvazione di atleti e dell'ambiente medico sportivo che riconoscono a questi prodotti caratteristiche nutrizionali che li fanno distinguere dalla pasta tradizionale quali ad esempio l'alta digeribilità e un migliore apporto di proteine e vitamine.

In conclusione i punti di forza e i fattori di successo dell'azienda sono:

- 1) essere stata una dei pionieri e innovatori nel mercato introducendo su larga scala un prodotto come la pasta in mercati

come il Nord Italia (primi anni venti del Novecento) e l'Europa centro-settentrionale (già dagli anni Sessanta del secolo scorso).

- 2) aver effettuato forti investimenti nella tecnologia e nel management attraverso l'adozione di sistemi a qualità totale:
l'innovazione come scelta
- 3) la capacità di capire le esigenze del mercato e di adeguarsi ai suoi cambiamenti mantenendo inalterata la tradizione
- 4) disponibilità finanziaria in grado di sostenere grandi investimenti.
- 5) importanza data alle risorse umane e ai rapporti interpersonali con i fornitori

BIBLIOGRAFIA

ACNIELSEN (2010), "Private label, consumi e consumatori nei paesi industrializzati" <http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it/nl/nielsen_link_3410.mn> letto il 15 giugno 2012.

ACNIELSEN (2011), "Crescita delle private label: maggiore propensione all'acquisto da parte dei consumatori o presa di coscienza delle potenzialità da parte dei distributori?" <http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it/nl/nielsen_link_4110.mn> letto il 03 settembre 2012.

AQUILANI T. (2008), "La preferenza cade su fornitori proattivi e marketing oriented". *Gdoweeek*, aprile 2008, pp. 36-40.

BERTOLINI A. (2012), "Nuovi fattori di forza e non solo convenienza". *Mark up – quaderni- copacker e store brand*, gennaio 2012 p. 6.

COLLESEI U. (1994), *Marketing*. Padova: Cedam.

COLLESEI U., CASARIN F. (1999), *La relazione industria-distribuzione, tra conflitto e collaborazione*. Padova: Cedam.

COLLESEI U., VESCOVI T. (1999), *Sales management, strategie e gestione delle attività di vendita*. Padova: Cedam.

COOK V.J., SCHUTTE T.F. (1967), *Brand Policy Determination*. Boston: Allyn & Bacon.

CRISTINI G. (1992), *Le strategie di marca del distributore, Differenziazione dell'offerta e vantaggio competitivo*. Milano: Egea.

CRISTINI G. (2006), *Marketing d'insegna e marca privata, Strategie e implicazioni per i distributori e copackers*. Milano: Il Sole 24 Ore.

CRISTINI G., PELLEGRINI L. (1989), "Il distributore cerca la sua marca". *Largo consumo*, 10, pp.128-139.

DALPOZZO D. (2011), " il mercato della pasta cresce con l'export ", *Mark up*, 199.

DOSSI P. (2012), "Più visibilità a scaffale grazie a simboli e colori". *Mark up – quaderni- copacker e store brand*, gennaio 2012, pp.8-9.

FONTANA P. (2012) “ Clienti, in maggioranza acquistano store *brand*”. *Mark up – quaderni- copacker e store brand*, gennaio 2012, pp.13-14.

FONTANA P. (2012) “ Fiducia e valore, pricing come leva vincente”. *Mark up – quaderni- copacker e store brand*, gennaio 2012, pp. 15-16.

FORNARI E. (2007), *Economia della marca commerciale: le dimensioni del branding distributivo*. Milano:Egea

KAPFERER J.N, THOENING J.C, (1991), *La Marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*. Milano: Guerini.

LUGLI G. (1993), *Economia e politiche di marketing nelle imprese commerciali*. Torino: Utet.

LUGLI G., ZILIANI C. (2004), *Micromarketing, creare valore con le informazioni di cliente*. Torino: Utet.

MORRIS D. (1979), “The strategy of own *brands*”. *European Journal of marketing*, vol.13, 2, pp. 59-78. Riportata da Fornari (2007).

NETTI E. (2011), “ Private label, affare da 7 miliardi, sono 1.500 le pmi che realizzano beni venduti con i *brand* della distribuzione organizzata”. *Il sole 24 ore*, gennaio p. 15.

PACIFICO R. (2009), “Marche del distributore, prevalgono i co-packer di piccola dimensione.” *Mark up*, 176, pp. 104-105.

PIANA M. (2009), “Private label nella GDO”. *Consumatori diritti e mercato*, 1, pp. 134-145.

PINTO L. (2005), “La marca propria per innovare e crescere”. *Largo consumo*, 10 pp. 12-13

POZZI M. (2006), “Quali strategie per la marca privata”. *Largo consumo*, 5, pp. 71-75

RIBOLDAZZI S. (2005), “Imprese della grande distribuzione, mercati globali e Competitive Customer Value”. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 2.

RISPOLI M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Bologna: Il Mulino.

RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza, creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carrocci editore.

Symphony Iri Group (2011), "La marca commerciale in Europa- special report" <http://www.symphonyiri.it/portals/0/articlePdfs/T_T%20September%202011%20Private%20Label%20-%20EU%20ITALY-NEW.pdf> letto il 25 maggio 2012.

TEDLOW R.S. (1990), *New and improved: The Story of Mass Marketing in America*. New York. Heinemann.

ZARA C. (1997), *La valutazione della marca, il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*. Milano: Etas Libri.

WEBGRAFIA

www.acnielsen.it

www.aidepi.it

www.coeweb.istat.it

www.foodweb.it

www.internationalpasta.org

www.istat.it

www.mark-up.it

www.pastaria.it

www.symphonyiri.it

www.pastazara.it

www.ismea.it