



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LE IMPRESE HANNO MEMORIA? MECCANICA NEWTONIANA
PER MANAGER"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO/A: CARLOTTA BOSCARI

MATRICOLA N. 1160831

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAP.1 I PROCESSI DECISIONALI	6
1.1 LA RAZIONALITÀ ASSOLUTA.....	6
1.2 I BIAS COGNITIVI NELLE DECISIONI DELL'INDIVIDUO	7
1.3 LA RAZIONALITÀ LIMITATA DELLE ORGANIZZAZIONI	8
1.4 I PROCESSI DECISIONALI DELLE IMPRESE	10
CAP. 2 LA RICERCA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	14
2.1 IL PARADIGMA STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE	14
2.2 LA RESOURCE-BASED VIEW	15
2.3 L'ANALISI SWOT	16
CAP.3 BARILLA E FERRERO: LE DECISIONI DI FRONTE AL CAMBIAMENTO	18
3.2 STORIA DELLE DECISIONI DELLE DUE IMPRESE	20
3.3 IL CASO DELL'OLIO DI PALMA	26
3.4 ANALISI E COMMENTO DELLE TRAIETTORIE STRATEGICHE	30
CONCLUSIONI	33
BIBLIOGRAFIA	35

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di capire se le imprese seguano nel tempo una traiettoria di lungo periodo dettata da una logica di path dependence, secondo la quale gli eventi, le decisioni e i comportamenti passati determinano quelli futuri (Arthur, 1989) indirizzando in modo chiaro la strategia complessiva ma anche rappresentando ostacoli alla messa in discussione delle strategie esistenti (Johnson, G. et al., 2017), o se le loro mosse avvengano in una logica di contingenza con i cambiamenti che intervengono sull'ambiente. E quindi di capire se l'analisi della storia passata delle imprese possa essere considerata uno strumento per la previsione di una futura mossa o reazione di un concorrente di fronte ad una propria azione o ad un cambiamento ambientale o un punto di partenza (o un vincolo) dal quale sviluppare la strategia futura della propria impresa, oppure, al contrario, se tra le decisioni e le strategie competitive adottate in passato dalle imprese e quelle che potrebbero adottare in futuro in un mutato contesto non vi sia alcuna relazione.

Per capire se le scelte passate di un'impresa possano essere considerate predittive delle sue scelte future, è necessario inizialmente comprendere come le decisioni vengano prese all'interno delle imprese, considerate come organizzazioni in cui un insieme di individui agisce in un contesto di intersoggettività e di cooperazione per il raggiungimento di un fine comune, che può essere declinato nella ricerca del vantaggio competitivo.

Ecco quindi che l'elaborato si apre con un excursus della letteratura che ha affrontato il tema dei processi decisionali individuali e organizzativi, e successivamente espone l'evoluzione dei modelli dei processi decisionali organizzativi, in cui la pluralità di decisori e i loro diversi interessi, la formazione del consenso e la necessaria condivisione di un piano comune assumono importanza.

L'obiettivo comune esistente all'interno dell'impresa consiste nella realizzazione di un prodotto utilizzando le proprie risorse per soddisfare un bisogno, creando così ricchezza durevolmente nel tempo (Favotto et al., 2016). In questo senso le decisioni dell'impresa sono orientate alla ricerca di un vantaggio competitivo, ossia un modo di creare valore in misura maggiore rispetto ai costi sostenuti (Porter, 1995) e che le consenta di realizzare i propri obiettivi in modo superiore rispetto ad altre imprese che stanno concorrendo per raggiungere gli stessi risultati (Porter, 1996; Whittington, 1993). Vengono quindi analizzati i principali

contributi teorici che hanno approfondito lo studio del comportamento delle imprese, e conseguentemente il concetto di vantaggio competitivo, ossia il paradigma Structure-Conduct-Performance di Mason e Bain adattato poi al management strategico da Porter e la Resource-Based View di Barney. (Michelini, 2011), per poi riassumere il tutto nello strumento spesso utilizzato dai manager come punto di partenza per la formulazione della strategia, l'analisi SWOT, che abbina i punti di forza e debolezza interni dell'impresa alle minacce e opportunità presentate dall'ambiente esterno.

Infine si analizzeranno i casi di Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. e del Gruppo Ferrero. Verrà ricostruito lo storico delle decisioni assunte dalle due aziende di fronte ai cambiamenti intervenuti sul settore dolciario, in cui operano, dal 1980 al 2020, tramite l'analisi dei report annuali delle due, dei siti aziendali, degli interventi dei proprietari e amministratori delegati e di articoli di giornale riportanti le vicende. In seguito, verrà approfondito il caso mediatico scoppiato in Italia tra il 2015 e il 2016 relativo all'olio di palma, che ha determinato un profondo cambiamento nelle preferenze dei consumatori e si analizzeranno le reazioni delle due imprese. Dal confronto delle decisioni assunte nel tempo si cercherà quindi di capire se un'impresa abbia maggiormente ricercato la fonte del vantaggio competitivo nelle proprie risorse e nella valorizzazione di esse anche di fronte ad una mutata struttura ambientale o sia stata vincolata da esse nell'affrontare il cambiamento, e un'altra abbia maggiormente ricercato la fonte del proprio vantaggio competitivo nella capacità di anticipare o adattarsi ai cambiamenti ambientali, e quindi se la reazione di ciascuna impresa di fronte alle polemiche per l'olio di palma poteva essere prevedibile, oppure se l'analisi della storia delle due non possa essere considerata uno strumento per la previsione delle loro mosse future.

CAP.1 I PROCESSI DECISIONALI

Per analizzare la relazione tra decisioni passate e decisioni future delle imprese, è necessario innanzitutto comprendere come queste decisioni vengano prese a livello individuale e a livello organizzativo, essendo l'impresa un'organizzazione nella quale una pluralità di individui prende decisioni e agisce in condizioni di intersoggettività per il raggiungimento di uno scopo comune. Si prosegue dunque ripercorrendo la letteratura relativa al tema dei processi decisionali.

1.1 LA RAZIONALITÀ ASSOLUTA

La razionalità può essere definita in termini generali come la coerenza della condotta di un individuo rispetto ai suoi valori e ai suoi fini. (Elster, 1992)

Il processo decisionale dell'individuo (definito "uomo economico" dalle teorie classiche) inizia quando viene identificato un problema, ossia una differenza tra una situazione presente e una desiderata. A questo punto si procede in modo sequenziale con la specificazione degli obiettivi della decisione (determinabili, chiari e ben definiti), la diagnosi del problema per capirne le cause, la ricerca di soluzioni alternative (vengono identificati tutti i possibili corsi d'azione intraprendibili), la valutazione di tutte le alternative attribuendo un valore a ciascuna di esse basandosi su tutte le conseguenze possibili, la scelta dell'alternativa ottima, ed infine l'implementazione della soluzione adottata. (Daft, 2004)

Le teorie organizzative classiche identificano un decisore razionale all'interno dell'organizzazione, senza specificare se questo decisore sia un singolo individuo o una pluralità di soggetti, in quanto, nella prospettiva classica l'individuo viene studiato soltanto nella sua funzione di massimizzazione dell'utilità rispetto a determinati fini (in questo caso quelli organizzativi), e non nella sua completezza con le sue motivazioni e i suoi limiti cognitivi, quindi l'individualità e il numero di decisori è irrilevante, essendo ciascun individuo dotato di razionalità assoluta.

I principali autori delle teorie classiche che muovono dall'assunto di razionalità assoluta sono Taylor (1919) secondo il quale il decisore ha tutte le informazioni necessarie per organizzare il lavoro dell'operaio massimizzandone l'efficienza, Fayol (1949) che estende i principi di Taylor anche all'attività direzionale e Weber (1978) che individua un tipo ideale di comportamento razionale, tuttavia riconosce che nella realtà non esiste.

1.2 I BIAS COGNITIVI NELLE DECISIONI DELL'INDIVIDUO

Con i progressi della scienza sociale e della psicologia, la teoria economica classica rivela di avere un grande appeal estetico e intellettuale, ma un riscontro molto debole su quello che è il reale comportamento degli esseri umani. Con gli studi di psicologia si scopre che l'uomo agisce per la maggior parte del tempo in modo inconscio, senza sapere che cosa effettivamente determini le sue scelte, pur credendo di seguire un processo decisionale razionale, conscio e deliberato. (Simon, 1957).

Daniel Kahneman nel suo libro "Pensieri lenti e veloci" (2011) dimostra che i processi decisionali, essendo in realtà affetti da bias ed euristiche, sono caratterizzati da deviazioni sistematiche rispetto alle decisioni teoricamente ottimali.

Il ragionamento di tipo euristico prevede che si giunga ad una risposta/output affidandosi all'intuizione piuttosto che seguendo un procedimento di verifica sequenziale degli step necessari allo scopo. Tale stile decisionale è necessario data la scarsità di risorse cognitive e di risorse temporali che impedisce una valutazione approfondita e ponderata di tutti gli elementi. (Cannito, 2017)

Secondo Kahneman (2011) l'essere umano prende decisioni basandosi su un numero limitato di informazioni traendo un significato da informazioni parziali in un mondo complesso: costruisce una storia coerente sufficientemente simile alla realtà da consentire un'azione ragionevole. È più semplice per l'individuo prendere decisioni quando ci sono poche informazioni, perché il sistema razionale non può elaborarne troppe e anzi, quando il carico è eccessivo si confonde, tuttavia, l'essere umano è portato a sopravvalutare la propria capacità di controllare gli eventi che lo circondano. Inoltre, le percezioni e le decisioni sono fortemente influenzate da eventi esterni di cui l'individuo non è nemmeno consapevole, più che dallo spirito critico.

Considerando poi i singoli soggetti in una condizione di interazione con altri, appare che questi hanno molte meno informazioni di un soggetto unico (a razionalità illimitata), a causa dei limiti della comunicazione tra di loro, e quindi il coordinamento diviene «costoso» in termini di operazioni mentali, in quanto essi devono comunque conoscere la logica delle azioni dei loro partner per coordinare le loro azioni rispetto ad un fine unico comune e condiviso. Ciò spiega la necessità di rappresentare nel modo il più possibile sintetico e condivisibile i problemi, per permetterne la condivisione, e spiega la maggior difficoltà, rispetto al cambiamento di opinione di un singolo, a cambiare opinione collettivamente ed a

rimodellare un «modello mentale condiviso» e dunque pone le basi per comprendere l'inerzia cognitiva ed operativa delle organizzazioni. Levinthal e March (1993) individuano alcune «trappole» in cui può cadere un'organizzazione, come ad esempio la «miopia del fallimento» (ossia la tendenza dell'organizzazione a non considerare o a sottovalutare gli insuccessi e i fallimenti relativi alla propria attività e quindi a sopravvalutare le proprie possibilità di successo) e la «trappola del successo» (la tendenza dell'organizzazione a focalizzarsi sui successi che può indurla a persistere eccessivamente nell'uso di procedure ed azioni che sono state associate in passato a dei successi, generando un'inerzia per cui il fatto di conoscere una strategia e di coordinarsi attraverso quella, rende più difficile impararne una nuova). (Egidi, 2000)

Attraverso questi studi l'economia comportamentale dimostra che le nostre scelte non sono praticamente mai figlie del puro razioncinio (Kahneman, 2011) e che all'interno di un'organizzazione il processo decisionale individuale integrato con quello del gruppo diventa determinante, demolendo ogni assunto della razionalità assoluta.

1.3 LA RAZIONALITÀ LIMITATA DELLE ORGANIZZAZIONI

Simon apre la terza edizione del suo libro *Administrative Behavior* (1957) affermando che ogni essere umano è diverso sotto molti punti di vista che influenzano il suo comportamento, e che nella determinazione delle performance organizzative assumono un ruolo attivo le caratteristiche individuali, oltre alle caratteristiche dell'organizzazione. Il padre della razionalità limitata riconosce i limiti cognitivi del singolo individuo, e per questo motivo afferma che l'organizzazione gioca un ruolo fondamentale per accrescere la razionalità applicabile sul processo decisionale del singolo.

L'autore afferma che le scienze sociali soffrono di una schizofrenia acuta nella loro trattazione della razionalità, in quanto, ad un estremo troviamo gli economisti che attribuiscono all'individuo una razionalità onnisciente, dall'altro troviamo quel ramo della psicologia sociale che tenta di ricondurre tutte le condizioni all'affetto. Nella realtà, osservando il comportamento di un individuo all'interno di un'organizzazione, questo, anche se non totalmente, è per lo meno intenzionalmente razionale, infatti, molti comportamenti all'interno dell'organizzazione sono task oriented e tendenzialmente efficaci nel raggiungere gli obiettivi. Quindi, è soltanto considerando il comportamento umano intenzionalmente razionale, ma soltanto limitato, che può essere sviluppata una teoria delle organizzazioni e delle amministrazioni genuina.

Si passa quindi dall'analisi dell'uomo economico a quella dell'uomo organizzativo (ossia di razionalità limitata) e questo passaggio richiede due cruciali alterazioni:

1. L'uomo economico massimizza, seleziona la migliore alternativa fra tutte le alternative, mentre l'uomo organizzativo soddisfa, cerca un corso delle azioni che sia abbastanza soddisfacente;
2. L'uomo economico *crede* di avere a che fare con il mondo reale in tutta la sua complessità. L'uomo organizzativo riconosce che il mondo che percepisce è un modello molto semplificato del mondo reale ed è contento con la sua grossolana semplificazione perché crede che il mondo reale sia per lo più vuoto, che la maggior parte dei fatti non abbiano grande rilevanza per la determinata situazione che deve affrontare.

Simon, riconoscendo le limitazioni che gravano sulla razionalità del singolo soggetto, individua nell'organizzazione la possibilità di aumentare il grado di razionalità del singolo grazie alla definizione dei fini generali e delle premesse decisionali (le decisioni più generali, prese in un momento precedente rispetto a quello in cui l'individuo deve prendere le proprie decisioni organizzative, gli consentono di applicare la razionalità in un perimetro di attenzione ristretto, restringendo quindi le alternative da prendere in considerazione e utilizzando i fini organizzativi come criterio per valutare la decisione), alla definizione di una posizione organizzativa per ciascun individuo (ricoprendo per un certo tempo una determinata posizione, l'individuo sarà sottoposto alle medesime influenze, ai medesimi obiettivi e flussi di comunicazioni e informazioni che modelleranno le sue attitudini e indirizzeranno il suo processo decisionale), alla memoria e l'abitudine artificiali (il singolo individuo grazie alla memoria può inferire le informazioni necessarie per un vasto numero di decisioni a partire da una singola situazione affrontata. Inoltre, dopo aver imparato un certo comportamento con le relative conseguenze, sarà in grado di assimilarlo a tal punto che diventerà una risposta istintiva ad un determinato stimolo, senza bisogno di applicarvi nuovamente la razionalità, diventerà quindi un'abitudine. La memoria e l'abitudine hanno la loro controparte artificiale nell'organizzazione, ossia le carte, i file gli archivi che permettono al soggetto di reperire l'informazione necessaria per le proprie decisioni, e le routine organizzative, ossia procedure da applicare per le decisioni programmate, in modo da poter utilizzare la propria razionalità per le decisioni nuove, ossia non programmate) e alla coordinazione dei comportamenti dei membri del gruppo (fornendo informazioni ad ogni membro sul piano generale e sui ruoli di ciascuno, l'organizzazione permette all'individuo di crearsi delle aspettative stabili sui

comportamenti e sulle reazioni degli altri, sulla base delle quali prendere le decisioni, valutandone anche l'effetto che queste avranno sul gruppo).

Utilizzando quindi gli obiettivi organizzativi come criterio per attribuire un valore alle alternative che prende in considerazione, dato il proprio campo di attenzione influenzato dagli stimoli e dalle premesse decisionali trasmesse dall'organizzazione, il soggetto è in grado di prendere delle decisioni intenzionalmente razionali volte al conseguimento dei fini organizzativi.

1.4 I PROCESSI DECISIONALI DELLE IMPRESE

Nelle organizzazioni, la maggior parte delle volte, si agisce in condizioni di intersoggettività, quindi la razionalità viene esercitata in un contesto in cui operano altri soggetti dotati di autonomia decisionale e di obiettivi propri. Le scelte, quindi, tengono conto delle reazioni degli altri soggetti con il quale il decisore è in una situazione di interdipendenza. (Costa et al., 2014). Viene quindi distinto il processo decisionale individuale dal processo decisionale dell'organizzazione, nella quale agiscono una pluralità di soggetti con punti di vista, identificazioni e interessi diversi.

Come per il processo decisionale individuale, troviamo per il processo decisionale organizzativo un'evoluzione del pensiero: a partire dall'approccio delle scienze manageriali basato sull'assunto di razionalità assoluta, il modello di Carnegie che riconoscendo la razionalità limitata dell'individuo parte dall'assunto che il problema può essere di dubbia o ambigua identificazione e afferma che l'organizzazione può raggiungere un grado di razionalità più elevato rispetto a quello raggiungibile dal singolo individuo, il processo decisionale incrementale secondo il quale l'organizzazione impara lungo il suo percorso, fino al modello del garbage can in cui viene negata l'esistenza di un qualsiasi ordine.

Le scienze manageriali

L'approccio delle scienze manageriali consiste nell'applicazione del processo decisionale del singolo manager razionale all'intera organizzazione. Questo approccio si basa sull'utilizzo di strumenti matematici, statistici ed informatici utilizzabili per la soluzione di problemi di natura quantitativa, logicamente strutturabili e analizzabili in modo completo in quanto le variabili possono essere identificate e misurate. (Daft, 2004)

Il modello di Carnegie

Il modello di Carnegie fa derivare le caratteristiche del processo decisionale delle organizzazioni dalla razionalità limitata dell'individuo. Riconosce la complessità dei problemi, l'imperfezione e l'incompletezza dell'informazione (che prima si assumeva fosse disponibile nel momento della presa delle decisioni in modo chiaro e completo), i limiti cognitivi dei soggetti, la scarsità di tempo e la presenza di obiettivi diversi, talvolta contrastanti, tra gli attori che interagiscono per la risoluzione del problema. Riconosce quindi un ruolo fondamentale, nel processo decisionale organizzativo, alla cooperazione, alla negoziazione e al conflitto.

Dati i limiti della razionalità, l'ambiguità e il contrasto tra gli obiettivi dei soggetti organizzativi, le decisioni nelle organizzazioni vengono prese tramite la formazione di coalizioni, ossia unioni temporanee di soggetti che condividono gli stessi obiettivi, la stessa percezione della priorità dei problemi e le stesse linee di azione. Grazie alla partecipazione di più soggetti alle decisioni, è possibile ridurre i limiti di tempo, di risorse e di capacità computazionale del singolo tramite il confronto e lo scambio di informazioni e l'apporto di competenze professionali e nozioni che permettono di ridurre l'ambiguità, analizzare il problema in modo più chiaro, completo e profondo e anche di definire più linee di azione possibili.

La costruzione del consenso sociale risulta essere un processo costoso e time-consuming, per questo, la coalizione solitamente seleziona la prima alternativa soddisfacente, adottando quindi una logica soddisfacentista.

L'approccio proposto dal modello di Carnegie è adatto per affrontare decisioni non programmate, ma, una volta giunti ad una soluzione soddisfacente del problema, questa può diventare una routine, cosicché, al ripresentarsi di una situazione analoga, non sarà necessario formare nuovamente la coalizione. (Cyert & March, 1963)

Il processo incrementale

Mintzberg afferma che le decisioni delle organizzazioni si compongono di una serie di piccole scelte che insieme costituiscono una decisione maggiore. Le organizzazioni quindi si muovono attraverso molti snodi decisionali e durante questo percorso possono incontrare barriere che le costringono a tornare indietro e prendere decisioni alternative. Attraverso

questo ciclo, le imprese capiscono quale sia l'alternativa più valida, giungendo quindi a soluzioni che possono essere diverse da quelle inizialmente programmate.

Mintzberg suddivide i passaggi in tre principali fasi. La prima fase inizia con il riconoscimento del problema, ossia, i manager si rendono conto dell'esistenza di un problema o della necessità di prendere una decisione (un problema esiste quando qualcosa cambia nell'ambiente esterno o quando la performance è più bassa dello standard predeterminato). Successivamente si ha la diagnosi, ossia la raccolta di informazioni. Nella seconda fase viene disegnata una soluzione, tramite la ricerca di alternative nel repertorio di soluzioni dell'impresa o tramite la creazione di una soluzione nuova. Si ha infine la fase di selezione della soluzione da adottare, nella quale, a causa di idee diverse dei manager, potrebbero sorgere conflitti, in questo caso allora si ha una discussione fino a che non si forma una coalizione, e infine si ha l'autorizzazione formale con cui la decisione presa viene trasmessa ai membri dell'organizzazione. Le decisioni si formano lungo un arco di tempo, durante il quale le circostanze possono cambiare, la decisione assume quindi i caratteri di un processo dinamico che potrebbe richiedere diversi cicli e ripetizioni prima di riuscire a risolvere il problema. (Daft, 2004)

Integrazione del processo incrementale e del modello di Carnegie

Quando il problema è ambiguo, o i vari manager non si trovano d'accordo riguardo alla priorità del problema, si rendono necessarie la discussione, la negoziazione e costituzione di coalizione. Una volta raggiunto un accordo allora l'organizzazione può proseguire con la ricerca di una soluzione. A questo punto il processo incrementale descrive le fasi necessarie per il raggiungimento della soluzione. Quando sia il problema, sia la soluzione sono ambigui e incerti il processo decisionale risulta quindi essere una combinazione del modello di Carnegie e del modello incrementale, e questa combinazione potrebbe anche evolvere nel modello del garbage can. (Daft, 2004)

Il modello del Garbage Can

Questo modello, a differenza di quelli precedenti, non si focalizza su una singola decisione, ma sul complesso di decisioni che caratterizzano le "anarchie organizzate", ossia le situazioni decisionali e le organizzazioni caratterizzate da elevata ambiguità, incertezza e complessità. Le anarchie organizzate si caratterizzano per: preferenze problematiche (non è definibile una struttura di preferenze coerente e valida per tutta l'organizzazione, in quanto la situazione è caratterizzata da elevata ambiguità), tecnologia non chiara (i processi non vengono

completamente compresi dai membri, i quali operano per un processo di prova ed errore attingendo anche dall'esperienza passata) e partecipazione fluida (il tempo e lo sforzo dedicato alla ricerca di una soluzione è diverso da un partecipante all'altro). Il modello non prevede che venga trovata una soluzione dopo aver identificato un problema specifico, bensì, vede l'organizzazione come un cestino della spazzatura in cui viaggiano quattro diversi flussi in modo indipendente: i problemi, ossia le preoccupazioni degli individui, interni o esterni all'organizzazione, i quali necessitano di soluzioni; le soluzioni, che vengono prodotte dai partecipanti; i partecipanti, che vanno e vengono; le opportunità di scelta, ossia occasioni in cui ci si aspetta che l'organizzazione assuma un comportamento che può essere definito una decisione. Questi flussi viaggiano all'interno dell'organizzazione, quindi secondo questo modello i problemi potrebbero anche rimanere irrisolti, le soluzioni proposte potrebbero rimanere nell'organizzazione senza essere destinate ad alcun problema o possono essere prese decisioni senza necessariamente implicare la risoluzione di un problema. (Cohen et al., 1972)

L'impresa è un'organizzazione composta da un insieme complesso di elementi e relazioni orientati all'obiettivo comune consistente nella realizzazione di un prodotto utilizzando le proprie risorse per soddisfare un bisogno, creando così ricchezza durevolmente nel tempo (Favotto et al., 2016). In questo senso le decisioni dell'impresa sono orientate alla ricerca di un vantaggio competitivo, ossia un modo di creare valore in misura maggiore rispetto ai costi sostenuti (Porter, 1995) e che le consenta di realizzare i propri obiettivi in modo superiore rispetto ad altre imprese che stanno concorrendo per raggiungere gli stessi risultati. (Porter, 1996; Whittington, 1993)

CAP. 2 LA RICERCA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

I principali contributi teorici che hanno approfondito lo studio del comportamento delle imprese, e conseguentemente il concetto di vantaggio competitivo, possono ricondursi a due filoni di studio (Barbarito, 2000): quello maggiormente ancorato al paradigma Structure-Conduct-Performance e quello della Resource-Based View. (Michelini, 2011)

2.1 IL PARADIGMA STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE

Il paradigma Structure-Conduct-Performance, è stato sviluppato a partire dagli studi di Mason (1939) e Bain (1956, 1959). In questo paradigma il livello di analisi è il settore, il riferimento è alla società, il decisore individuale non è importante e la competizione è vista come una condizione di equilibrio, quindi statica. Il paradigma SCP vede l'impresa come una scatola nera le cui operazioni interne sono di poco interesse, in quanto viene ritenuto l'ambiente l'unico determinante del comportamento dell'impresa e delle scelte aziendali, si individua infatti una relazione monodirezionale tra la struttura dell'ambiente (ossia le sue dimensioni tecniche ed economiche relativamente stabili che costituiscono il contesto nel quale si svolge la competizione, come ad esempio la presenza di barriere all'entrata, il numero e la dimensione delle imprese presenti, la differenziazione dei prodotti, l'elasticità della domanda), la condotta delle imprese (intesa come scelte delle imprese su variabili quali il prezzo, la capacità, la pubblicità e la qualità), e la loro performance (intesa come efficienza allocativa, profittabilità, efficienza tecnica, minimizzazione dei costi e innovatività) (Porter, 1981). Nella prospettiva SCP il decisore individuale non è considerato rilevante, in quanto il ruolo del manager risulta semplicemente quello di determinare l'attrattività di un settore e ricercare una posizione all'interno di esso nella quale i punti di forza e debolezza dell'impresa si armonizzino con le opportunità e le minacce dell'ambiente, successivamente sarà la struttura del settore a determinare le scelte aziendali. (McWilliams & Smart, 1995)

Il paradigma SCP viene successivamente arricchito dai contributi della teoria dei giochi, che vede l'impresa non come un singolo operatore all'interno del settore ma come interdipendente con le scelte dei concorrenti (Porter, 1981).

Porter (1979) afferma che è la struttura del settore in cui l'impresa opera a determinarne la profittabilità, e la fonte del vantaggio competitivo sta nella scelta adeguata del posizionamento all'interno del settore, nel miglior adattamento dell'impresa ad esso, e nell'abilità di prevedere i cambiamenti in modo da adattarvisi e sfruttarli prima dei concorrenti. Con il contributo di Porter il paradigma SCP, opportunamente integrato con la

teoria dei giochi, diventa applicabile al management strategico, in quanto si sposta l'attenzione dal settore all'azienda.

Un'implicazione importante della prospettiva SCP e del modello proposto da Porter è il fatto che la performance delle imprese può essere capita indipendentemente dalla loro particolare storia e altre caratteristiche idiosincratice, in quanto è determinata unicamente dall'ambiente e dai suoi cambiamenti. (Porter, 1980)

Due assunzioni implicite fatte da questi modelli, in seguito criticate da Barney (1991), sono l'omogeneità delle imprese in termini di risorse strategicamente rilevanti che controllano e in termini di strategie che adottano e, nel caso in cui ci fosse eterogeneità nella distribuzione delle risorse tra le imprese, questa eterogeneità durerebbe molto poco visto che le risorse sono molto mobili.

2.2 LA RESOURCE-BASED VIEW

Barney (1991) con la RBV indaga il collegamento tra le risorse controllate dall'impresa e la sua performance, quindi individua la fonte del vantaggio competitivo all'interno di essa. Per fare ciò assume che le aziende all'interno di un settore possano essere eterogenee rispetto alle risorse strategiche che controllano e che queste risorse possano essere non perfettamente mobili, e quindi l'eterogeneità possa essere durevole.

Barney considera risorse tutti gli asset, le capacità, i processi organizzativi, le caratteristiche dell'azienda, le informazioni, le relazioni formali e informali ecc... (ossia tutto ciò che compone il capitale umano, fisico e organizzativo) controllati da un'impresa e che la rendono capace di implementare strategie che migliorino la sua efficienza ed efficacia.

Ovviamente, non tutte le risorse possedute dall'impresa rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo, per farlo devono essere:

1. di valore, quindi devono permettere all'impresa di sfruttare le opportunità e minimizzare le minacce;
2. rare, ossia non comuni a molte imprese, altrimenti si genera una situazione di parità competitiva in cui nessuna guadagna un vantaggio competitivo;
3. inimitabili dalle imprese che non le possiedono a causa della loro dipendenza da condizioni storiche uniche (gli eventi passati dell'impresa diventano quindi determinanti delle azioni successive), della presenza di ambiguità causale (il collegamento tra le risorse controllate dall'impresa e il vantaggio competitivo non è

perfettamente comprensibile) o di complessità sociale (le risorse sono fenomeni sociali estremamente complessi che sfuggono al totale controllo da parte dell'impresa), inoltre non devono esistere altre risorse non rare che riescano a raggiungere gli stessi risultati di quelle che generano il vantaggio competitivo;

4. accompagnate da un'organizzazione dell'impresa che consenta, tramite risorse e capacità complementari (come la struttura gerarchica o i sistemi di controllo manageriali), di sfruttarne tutto il potenziale competitivo.

Quindi, secondo Barney, non è la struttura del settore la determinante del vantaggio competitivo di un'impresa, ossia questo non deriva dal fatto di essere il first mover, al contrario, sono le risorse e capacità di valore, rare e costose da imitare (Barney, 1997) controllate e gestite strategicamente dall'impresa a determinarne il vantaggio competitivo.

Diventa quindi importante isolare ciascuna attività e risorsa per cercare di comprendere quale abbia il potenziale di generarlo.

Il limite di questa teoria è che l'azienda continua ad essere vista come una scatola nera, in cui i manager ricoprono ancora un ruolo marginale, data la loro incapacità di comprendere quali risorse siano la fonte del vantaggio competitivo della propria o delle altre imprese (ambiguità causale e complessità sociale). Inoltre, la competizione continua ad essere vista come uno stato.

Quello che si può trarre da questo approccio per applicarlo ad una visione dinamica della concorrenza è che, di fronte ad un cambiamento ambientale, la risposta dell'azienda non sarà un adattamento puramente contingente per la ricerca di una nuova condotta che sia in grado di adattarsi alla nuova struttura ambientale generando quindi vantaggio competitivo, bensì l'impresa potrà trovarsi vincolata dalle proprie risorse che nella struttura precedente erano di valore, mentre ora possono risultare irrilevanti o anche rappresentare dei vincoli (Leonard-Barton, 1992). Oppure, può fare leva sulle proprie risorse e declinarle in un modo che permetta loro di rappresentare dei punti di forza anche nella mutata struttura ambientale, generando quindi un vantaggio competitivo dovuto alla posizione unica (in quanto frutto di un percorso storico unico) dell'impresa.

2.3 L'ANALISI SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento utilizzato nella pianificazione strategica per mettere in relazione i punti di forza e di debolezza interni all'impresa (che possono includere la struttura,

l'immagine, l'accesso a risorse naturali, le operations, la finanza) e le minacce e opportunità esterne all'impresa. (Wehrich, 1982)

Le organizzazioni devono utilizzare un approccio razionale nell'anticipazione, nella risposta e nell'influenza dell'ambiente futuro, tuttavia, essendo l'ambiente dinamico e complesso, è impossibile per i manager considerare tutte le informazioni relative a tutti i possibili sviluppi futuri, considerando anche le possibili reazioni da parte dei competitors. L'analisi SWOT funge quindi da strumento semplificatore, in quanto permette di considerare quei fattori ambientali che è possibile influenzare direttamente l'azienda, riducendo così la quantità di informazioni in modo da migliorare il processo decisionale. (Helms, 2010)

L'analisi SWOT può essere svolta partendo da un'analisi dell'ambiente esterno e quindi ricercando l'allineamento più profittevole tra punti di forza e debolezza interni e ambiente esterno, oppure può essere svolta secondo una resource-based view, secondo la quale i punti di forza e di debolezza dell'impresa *definiscono* e non *sono definiti* dalle opportunità e dalle minacce. (Valentin, 2001)

L'analisi SWOT è uno strumento molto utilizzato come punto di partenza nella pianificazione strategica, in quanto offre un quadro di riferimento per interpretare la complessità dei fatti.

CAP.3 BARILLA E FERRERO: LE DECISIONI DI FRONTE AL CAMBIAMENTO

Verranno ora analizzate le risposte di Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. e del Gruppo Ferrero di fronte ai cambiamenti intervenuti nel settore dolciario, per capire se le due imprese, nelle loro decisioni, seguano nel tempo una traiettoria di lungo periodo dettata da una logica di path dependance, ricercando la fonte del vantaggio competitivo nelle loro risorse e nella valorizzazione di esse anche di fronte ad una mutata struttura ambientale o venendo vincolate da esse nell'affrontare il cambiamento, oppure se le loro mosse avvengano in una logica di contingenza con i cambiamenti ambientali, quindi assecondandoli o anticipandoli, come previsto dal paradigma SPC. Lo storico delle decisioni delle due imprese verrà successivamente confrontato con la decisione presa di fronte al cambiamento di preferenze del consumatore relativamente all'olio di palma a seguito dello scoppio di un caso mediatico, per verificare se le scelte passate delle imprese possano essere considerate predittive delle loro scelte future, quindi se l'analisi della storia passata di un'impresa possa essere considerata uno strumento per la previsione di una futura mossa o reazione di un concorrente di fronte ad una propria azione o ad un cambiamento ambientale o un punto di partenza (o un vincolo) a partire dal quale sviluppare la strategia futura della propria impresa, oppure, al contrario, se tra le decisioni e le strategie competitive adottate in passato dalle imprese e quelle che potrebbero adottare in futuro in un mutato contesto non ci sia alcuna relazione.

3.1 INTRODUZIONE DELLE DUE IMPRESE

Ferrero e Barilla (con la divisione Mulino Bianco) operano nel settore dolciario, un settore relativamente stabile e maturo, che tuttavia è stato attraversato da cambiamenti nei gusti dei consumatori con l'evolvere dei contesti sociali.

Barilla nasce nel 1877 come una piccola bottega di pane e pasta a Parma. Nel 1910, con la seconda generazione inizia il processo di industrializzazione dell'azienda, insieme allo sviluppo della rete commerciale e alla creazione del marchio. Dal 1947, con la terza generazione alla guida, Barilla vede un forte sviluppo in Italia ma nel 1971 viene venduta al gruppo americano W.R. Grace (per poi essere riacquistata dalla famiglia nel 1979). In questo periodo prende il via la crescita per vie esterne che caratterizzerà lo sviluppo dell'azienda, la quale acquisirà diversi marchi internazionali di pasta, prodotti da forno e sughi, per espandersi poi anche nelle bevande e nei prodotti per specifiche esigenze alimentari. Nel 1975, a seguito degli aumenti dei prezzi delle materie prime e del blocco imposto sul prezzo dei beni di prima necessità, Barilla decide di diversificare e così crea il marchio Mulino Bianco, offrendo inizialmente biscotti per poi espandere la gamma a merendine, torte e prodotti per la prima colazione. (Barilla, 2020a)

L'offerta di Barilla si è storicamente basata sulla promozione della dieta mediterranea come ideale per un'alimentazione sana. L'idea di Barilla è che non sia responsabilità del consumatore dosare i prodotti che consuma, bensì è responsabilità dell'impresa proporgli alimenti che rispondano ai fabbisogni fisiologici e abbiano dei buoni profili nutrizionali. Per questo, l'impresa si impegna a ridurre il contenuto di sale, zuccheri e grassi nei suoi prodotti ed è attenta ad ogni richiesta e desiderio del consumatore, adattando le ricette a seconda dei bisogni che man mano emergono e a seconda dei gusti locali, per offrire sempre il miglior prodotto possibile e cercando di adattare i prodotti della tradizione ai ritmi frenetici di oggi, rendendone l'utilizzo e la fruizione più pratici e veloci. (Barilla, 2011)

Il marchio Mulino Bianco vuole trasmettere l'idea di una natura e una semplicità ritrovate e fa ampio riferimento ai prodotti semplici e genuini di una volta. Nei prodotti Mulino Bianco il packaging serve per rievocare le sensazioni di semplicità, genuinità e tradizione, oltre ad essere costantemente migliorato verso una sua completa sostenibilità ambientale. (Barilla, 2020b)

Ferrero viene fondata ad Alba nel 1946 da Pietro Ferrero. Nella miseria del Secondo Dopoguerra, Pietro Ferrero decise di creare un dolce alla portata di tutti, in piccole porzioni, sostituendo il cacao, allora molto caro, con le nocciole della zona, dando vita così al Giandujot. Poco dopo creò anche una crema spalmabile, la Supercrema, che venne poi migliorata e rinominata Nutella dal figlio Michele per essere lanciata anche nei mercati esteri (Coccia, 2018). Michele Ferrero, entrato alla guida dell'azienda di famiglia nel 1950, inizialmente insieme alla mamma e allo zio, viene ancora ricordato come un genio creativo, il quale ha introdotto molti prodotti cercando di creare sempre qualcosa di nuovo, guidato dal desiderio di "soddisfare la Valeria" (Calabresi, 2015), ossia la donna che prende le decisioni, che decide se comprarti oppure no, non inserendosi mai in segmenti ove fossero già presenti altri: Ferrero si caratterizza infatti per la sua innovazione differenziante basata sulla creazione di categorie nuove (Fontana, 2015). Così nascono la linea Kinder, con più latte e meno cacao per accontentare le mamme, i Mon Chéri, venduti singolarmente per regalare un piccolo momento di conforto alla "Valeria" tedesca ancora devastata dalla guerra, il Kinder Sorpresa per fare Pasqua tutti i giorni.

Nel 2015, alla morte del padre, Giovanni Ferrero prende il comando dell'azienda. Con Giovanni l'azienda prende una drastica svolta: comincia la crescita per vie esterne, inizialmente per l'integrazione verticale acquisendo il produttore di nocciole Oltan, successivamente penetra i mercati esteri acquisendo il cioccolato inglese Thorntons, i gelati spagnoli Ice Cream Factory Comaker, i biscotti e gli snack di Kellogg's, le barrette Nestlé e

così via. Siamo comunque sempre di fronte ad una diversificazione strettamente correlata, che rientra nella focalizzazione massima dell'azienda, concentrata su pochi prodotti attentamente studiati grazie al know how industriale (Fontana, 2015) e all'azienda di ricerca e sviluppo tecnico e di marketing, la Soremartec, di proprietà dei Ferrero.

Ferrero è un'impresa multinazionale, quarto produttore nel settore dolci e confetteria (Fontana, 2015), che rimane di proprietà familiare. Si nota infatti una notevole influenza della visione dell'imprenditore nella formulazione della strategia, che sembra cambiare con ogni generazione alla guida pur restando sempre fedele ai valori e alla tradizione della famiglia.

Ferrero fa leva sulla qualità dei suoi prodotti, intesa come la capacità di garantire la soddisfazione delle aspettative del cliente (Morciano, 2014), e sul loro legame affettivo con i consumatori, i suoi brand infatti sono diventati dei love marks grazie al marketing differenziante basato sulla creazione di miti (Fontana, 2015) gestito dall'agenzia pubblicitaria fondata dai Ferrero, Pubbliregia. Un caso esemplare è quello di Nutella, studiato anche dai sociologi.

L'azienda, pur producendo merendine e cioccolato, è fortemente impegnata nella promozione di uno stile di vita sano tramite l'educazione alimentare e l'organizzazione di eventi sportivi per i più piccoli con il programma Kinder+Sport.

3.2 STORIA DELLE DECISIONI DELLE DUE IMPRESE

Negli ultimi anni si sono registrati numerosi e profondi cambiamenti della società e degli atteggiamenti dei cittadini nei confronti delle aziende, delle marche e dei prodotti, che tendono ad avere effetti anche molto significativi sul sistema di preferenza dei consumatori. Tali atteggiamenti si sono concretizzati nell'affermarsi di nuovi valori di consumo e di acquisto destinati a perdurare nel tempo. Tra gli altri, i principali sono: la salute, l'ecologia, la semplicità e l'informazione. (Grandi, 2017)

Negli ultimi anni, specialmente dopo la crisi del 2008 (Frojo, 2016), si è consolidata un'associazione molto forte tra alimentazione e salute. La rilevanza strategica di questo fenomeno è confermata dal fatto che l'obiettivo di migliorare la salute delle persone attraverso l'alimentazione è diventato una costante anche nell'ambito della mission delle principali imprese operanti nei settori alimentari. (Grandi, 2017)

Ferrero e Barilla sono sempre state molto impegnate nella promozione di un'alimentazione ed uno stile di vita sani. Barilla persegue questo obiettivo attraverso la mission denominata a partire dal 2011 "Buono per Te, Buono per il Pianeta". La maggior parte dei suoi prodotti si

colloca alla base del modello alimentare proposto dalla dieta mediterranea. Il loro consumo quotidiano è quindi adeguato ad una dieta bilanciata. Oltre 450 prodotti (pari al 34% del totale) riportano claim nutrizionali o salutistici sulla confezione. Obiettivo di Barilla è migliorare continuamente il profilo nutrizionale dei prodotti, riducendo il contenuto di sale, grassi saturi e zuccheri e aumentando, ad esempio, l'utilizzo di cereali integrali, ricchi di fibre e micronutrienti. (Barilla, 2009)

Ferrero, tramite la mission "Glocal Care", promuove uno stile di vita sano ed un consumo moderato dei suoi prodotti. Quest'ultimo aspetto viene promosso tramite il packaging: Ferrero sottolinea in ogni suo rapporto che le porzioni dei suoi prodotti, specialmente quelli della linea Kinder, sono tra le più piccole in commercio e studiate in termini di apporto calorico in modo da poter essere facilmente dosate dalle madri per dare ai bambini un momento di gusto e di gioia che non incida gravemente sull'introito calorico. Nonostante l'azienda sia da tempo impegnata per ridurre il materiale da imballaggio, negli ultimi anni è stata restia a cambiare il packaging in quei prodotti in cui questo costituisce un elemento differenziante, come nel caso di Ferrero Rocher. (Ferrero, 2012)

I maggiori trend dagli anni '80 ad oggi

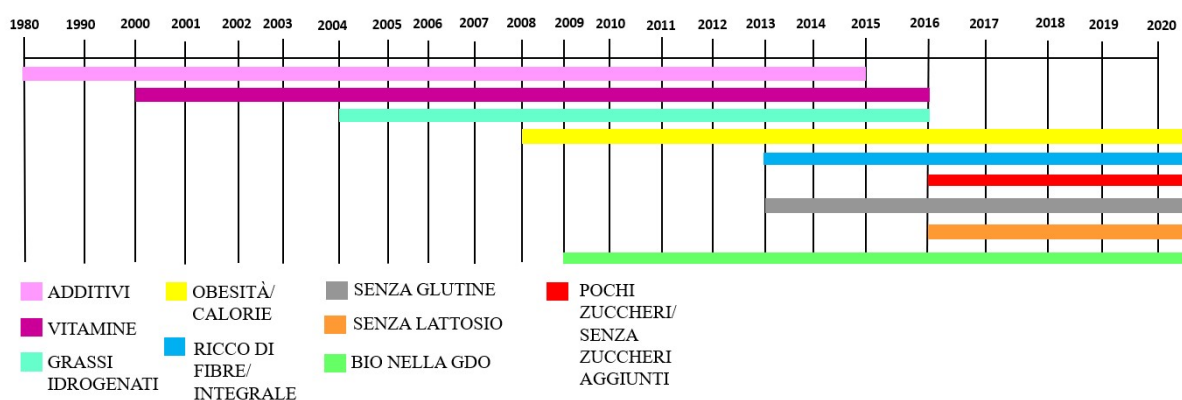


Figura 1 Trend nutrizionali in Italia 1980-2020 ricostruiti tramite consultazione articoli di giornale e riviste web sulla GDO e il largo consumo come Food Web, Markup, Il Fatto Alimentare

A partire dagli anni '70/'80, dopo la ripresa dalla Seconda Guerra mondiale, con il boom economico è aumentato il livello di benessere generale e, a seguito dello sviluppo della produzione industriale anche in campo alimentare e della maggiore diffusione dell'informazione, i consumatori hanno cominciato ad avanzare maggiori richieste. Vediamo così, a partire da quegli anni, il susseguirsi di nuovi trend nel mercato alimentare e di nuovi claim sulle confezioni dei prodotti. Come i trend anche i claim hanno un loro ciclo di vita, con una fase di crescita, di maturità e di declino. (Lazzati, 2019)

Uno dei primi trend che possiamo individuare è quello degli additivi artificiali come coloranti e conservanti. Tra gli anni '70 e gli anni '90 vengono svolti i primi studi relativi (Commissione Europea, 2011) e l'interesse aumenta, per poi diminuire intorno al 2007 fino a subire una battuta d'arresto a partire dal 2015. (Nielsen GS1 Italy, 2017)

Nei primi anni 2000 si afferma il claim "ricco di vitamine" che subisce un drastico calo delle vendite nel 2016 (Nielsen GS1 Italy, 2017)

Nel 2004, dopo i primi studi svolti nei primi anni 2000, una risoluzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità ha raccomandato l'eliminazione degli acidi grassi trans (derivanti dall'idrogenazione dei grassi). Nel 2006, poi, una metanalisi ha mostrato che a un apporto di questi acidi grassi pari a circa il 2% delle energie assunte corrisponde il 23% di aumento di rischio di malattie cardiovascolari. (Rubino, 2015). Nascono così i claim "senza grassi idrogenati" le cui vendite cominceranno a calare nel 2016 (Nielsen GS1 Italy, 2017).

Nel 2008 crescono le preoccupazioni per l'aumento dell'obesità a livello mondiale e il Governo Italiano così come l'Organizzazione Mondiale della Sanità cominciano a dettare linee guida e ad adottare politiche per contrastare questo incremento. Da quell'anno cresce l'attenzione alle calorie contenute negli alimenti, al contenuto di grassi e successivamente, partire dal 2016 crescono le vendite dei prodotti riportanti la dicitura "con pochi zuccheri" o "senza zuccheri aggiunti". (Nielsen GS1 Italy, 2017)

A partire dal 2013 aumentano le vendite del claim "ricco di fibre" e dal 2016 esplose l'integrale con una crescita del 22% (Nielsen GS1 Italy, 2017).

L'interesse per il senza glutine comincia ad aumentare a partire dal 2011, come testimonia l'aumento delle ricerche su Google del termine "senza glutine" rilevato da Google Trends. Inizialmente mercato di nicchia, i prodotti senza glutine invadono la GDO nel 2013 e il gluten free diventa un lifestyle più che una prescrizione medica. Sempre nel mondo delle intolleranze, a partire dal 2016 si registra una riduzione nelle vendite di latte normale a favore di quelle di latte senza lattosio, che crescono del 9,1% (Redazione La Repubblica, 2019).

La richiesta di prodotti biologici comincia già a partire dagli anni '80/'90. Inizialmente si trattava di prodotti a prezzo elevato venduti in negozi specializzati, nel 2009 fanno il loro ingresso nei supermercati, tra il 2009 e il 2019 le vendite aumentano del 171% (Redazione Horecanews, 2018).

Nel 2020, a seguito del lockdown per la pandemia di Coronavirus, notiamo un cambiamento nelle campagne pubblicitarie delle grandi marche: i temi ricorrenti cominciano ad essere la

distanza, l'unione, la ripartenza, la condivisione di momenti in famiglia, il ringraziamento a chi continua a lavorare.

Mulino Bianco-Barilla di fronte ai cambiamenti

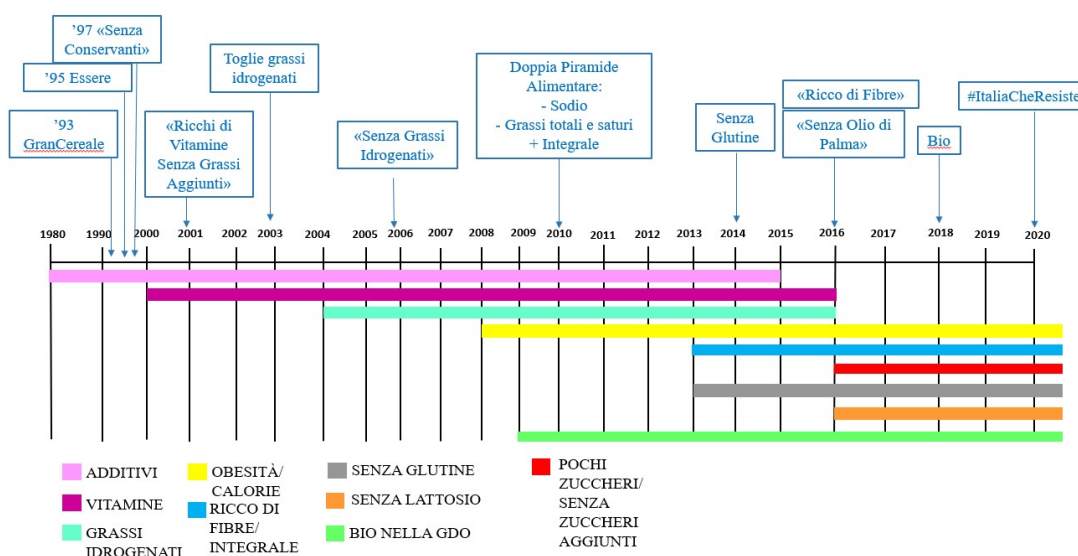


Figura 2 Mosse di Mulino Bianco- Barilla a confronto con i trend nutrizionali ricostruite tramite consultazione articoli di giornali e rapporti annuali RSI Barilla Group e bilanci

In Barilla il tasso di nascita, di mortalità e di modifica dei prodotti è molto elevato. Barilla lancia infatti più di 1000 nuovi prodotti ogni anno, tra nuove varianti dei prodotti esistenti, allungamenti di linea o creazione di nuove linee, che successivamente vengono ritirati dal mercato o modificati per adattarli al contesto sociale e alle preferenze dei consumatori del momento (UPA Gallery, 2015).

In Mulino Bianco possiamo notare fin dai primi tempi una particolare enfasi sulla naturalità degli ingredienti. Già nel 1993 viene posta l'attenzione sull'integrale e sui cereali con la nascita di GranCereale, che poi diventerà un marchio a sé. Nel 1995 viene lanciata la linea Essere a ridotto contenuto di grassi. (Barilla, 2020b)

Dal 1997, pochi anni dopo i primi studi sugli additivi artificiali, nelle torte appare la dicitura "senza conservanti". (Barilla, 2018b)

Nel 2001, nelle confezioni di cereali in uscita compare l'indicazione "Ricchi di vitamine, senza grassi aggiunti". (Barilla, 2018a)

A partire dal 2003 Barilla rimuove i grassi idrogenati dalle ricette (Barilla, 2009) e dal 2006 evidenzia sulla confezione l'assenza di questa componente (Barilla, 2018d), dicitura che ricomparirà nel 2016 accanto a quella "senza olio di palma".

Una notevole evoluzione si nota dalla presenza dell'indicazione "con burro e uova" nelle confezioni di biscotti nel 1986 per poi passare all'eliminazione di questa e successivamente all'indicazione della percentuale della riduzione di grassi nella ricetta, esattamente speculare al cambiamento sociale negli anni. Nel 2010 il Barilla Center for Food and Nutrition crea la doppia piramide alimentare che rappresenta quella che dovrebbe essere un'alimentazione corretta e rispettosa dell'ambiente e getta le linee guida per gli anni successivi: riduzione del contenuto di sodio e di grassi saturi e totali dei prodotti e l'ampliamento della linea di prodotti integrali e a base di cereali. (Barilla, 2010)

Nel 2013 il senza glutine entra nella GDO. Mulino Bianco nel 2014 crea una linea di biscotti, merende e panificati senza glutine. (Barilla, 2014)

Dal 2016 oltre alle indicazioni "senza olio di palma" e "a ridotto contenuto di grassi (rispetto alla ricetta precedente)" (Redazione Il Fatto Alimentare, 2017) è sempre più presente il "ricco di fibre". (Barilla, 2018e, 2018c)

Nel 2018 continua il trend che più ha caratterizzato gli ultimi anni, date le preoccupazioni per l'impatto ambientale e sulla salute dei metodi di lavorazione industriali: il biologico. I giornali, a proposito di Barilla, riportano: "L'industria alimentare va dove il mercato chiama. E in questa fase, soprattutto in fatto di cibo, in cima alle priorità dei consumatori c'è il benessere, per sé e per l'ambiente con una attenzione sempre maggiore alla qualità delle materie prime utilizzate. Proprio muovendosi in questa direzione Barilla in occasione della 19esima edizione di Cibus ha lanciato la sua nuova linea di prodotti da forno biologici Mulino Bianco". (Redazione AskaNews, 2018)

Nel 2020, a seguito del lockdown per la pandemia di Coronavirus, troviamo una Barilla reattiva che esce con la campagna #italiacheresiste, non vediamo comparire il prodotto bensì una comunicazione adattata alla situazione. (Redazione La Repubblica, 2020)

Ferrero di fronte ai cambiamenti

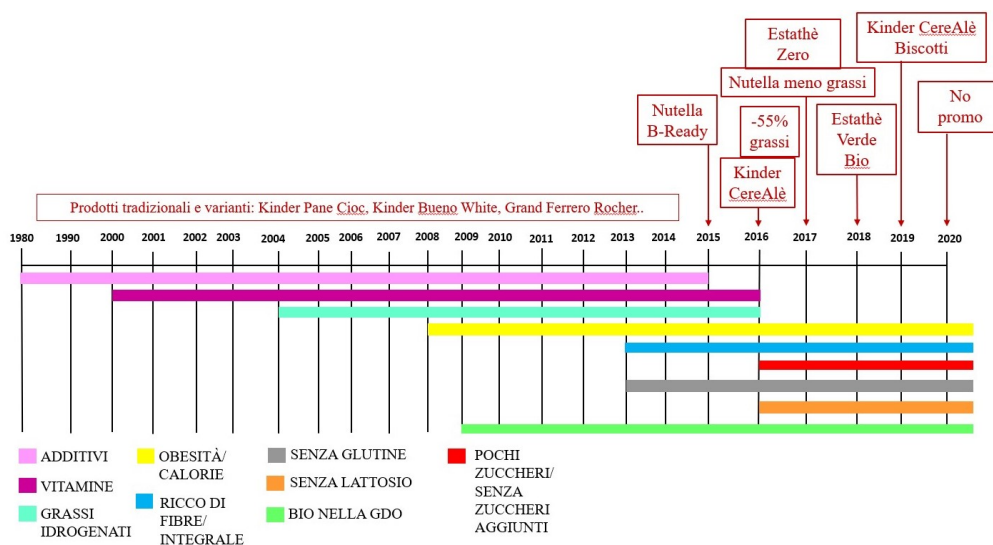


Figura 3 Mosse di Ferrero a confronto con i trend nutrizionali ricostruite tramite consultazione articoli di giornali e rapporti annuali RSI Gruppo Ferrero

In Ferrero troviamo un'ideologia diversa, basata sull'idea di "prodotto impresa", per la quale i prodotti escono sul mercato a seguito di un'intuizione dell'imprenditore seguita da una scrupolosa attività di ricerca e sviluppo e ricerca di mercato, mirata ad ottenere il prodotto (e il packaging) "perfetto" che non sia destinato ad un declino, e successivamente rigenerano il loro valore nel tempo (Buganè, 2006). Dopo una ricostruzione di tutti i prodotti lanciati e relative annate, si può affermare che in media viene lanciato un prodotto all'incirca ogni 1,3 anni.

Ferrero comincia a dimostrarsi reattiva ai cambiamenti di tendenza specialmente a partire dal 2015, anno in cui escono i Nutella B-Ready che adattano la storica fetta di pane e Nutella agli odierni ritmi frenetici (Bitmama, 2020): è di fatto la prima rivisitazione dello storico prodotto dell'impresa.

Nel 2016 con le fibre e l'integrale che conquistano un territorio sempre maggiore, Ferrero lancia la prima versione di brioche integrale, Kinder CereAlè. (Redazione AskaNews, 2016)

Nel 2017, oltre ai classici gusti pesca e limone, esce la prima variante di Estathè (uscito per la prima volta nel 1972): Estathè Zero (Rocca, 2017). Adattamento che arriva 10 anni dopo le rivoluzioni nel mondo delle bevande (Coca-Cola Zero esce nel 2007). Nello stesso anno la ricetta di Nutella viene riformulata aumentando la presenza di latte in polvere con l'intento di ridurre i grassi contenuti. L'operazione non viene accompagnata da una campagna pubblicitaria e la modifica non compare sull'etichetta del prodotto, che rimane invariata. Il

cambiamento viene scoperto da un gruppo di consumatori e addirittura crea malcontenti.
(Redazione Il Messaggero, 2017)

Nel 2018 anche Estathè cavalca la nuova ondata del biologico lanciando Estathè Verde Bio.
(Stabile, 2018)

Nel 2019 Ferrero penetra il reparto biscotti, dapprima con i biscotti ai cereali (Kinder CereAlè Biscotti) e successivamente con i Nutella Biscuits, (ADC Group, 2019) che puntano al target di golosi. (Scarci, 2019)

Nel tempo la maggior parte delle ricette è rimasta invariata (Ferrero nella RSI afferma che le proprie ricette sono prive di grassi idrogenati e ogm da sempre), tuttavia, negli ultimi anni (la data non è ben chiara ma si tratta delle più recenti versioni delle confezioni) nel back-of-pack delle confezioni Kinder sono comparse le diciture “senza grassi idrogenati, additivi, conservanti artificiali e ingredienti ogm” e il “senza glutine” (ad esempio nei cioccolatini, che di natura non lo contengono).

Le praline storiche come Ferrero Rocher (1982), Raffaello (1998) e Mon Chéri (1957) e la divisione Tic Tac restano invece invariate nel tempo, in queste il pack gioca un ruolo di primo piano per il posizionamento del prodotto e non compaiono claim nutrizionali di alcun tipo.

Allo scoppio della pandemia di Coronavirus, Ferrero ritira i messaggi promozionali dalla televisione ma non propone alcuno spot dedicato alla situazione. (Fattorini, 2020)

3.3 IL CASO DELL'OLIO DI PALMA

L'olio di palma è sempre stato utilizzato per le sue proprietà di essere solido a temperatura ambiente oltre che inodore e insapore, a differenza di altri oli che, in quanto liquidi a temperatura ambiente, necessitano di essere idrogenati producendo così sostanze chimiche nocive per la salute, gli acidi grassi trans. È perfetto quindi per dare cremosità o croccantezza agli alimenti. (Rival & Levang, 2014)

L'olio di palma ha sempre suscitato dubbi per due motivi: per il suo impatto ambientale, in quanto inizialmente venivano disboscate le foreste pluviali e torbiere della Malesia e dell'Indonesia per fare spazio alle piantagioni, mettendo per di più a rischio gli oranghi (Borghi, 2018) e per il suo potenziale impatto sulla salute, da un lato per il rischio di creazione di sostanze chimiche nocive per l'uomo nel caso in cui la sua lavorazione avvenisse a temperature troppo elevate, dall'altro perché contiene molti grassi saturi, responsabili di problemi legati al colesterolo e all'obesità. (Giliberto, 2016)

Nel 2004, date le preoccupazioni per i danni ambientali, viene fondata la RSPO, la tavola rotonda delle multinazionali e dei fornitori di olio di palma che si impegna a certificarne la produzione in modo tale che non danneggi l'ambiente, gli animali e le comunità locali. (ICEA certifica, 2020)

La Francia (quarto produttore al mondo di olio di colza) dal 2012 comincia l'attacco contro l'olio di palma. Nel 2012 viene proposta la Nutella tax, in quanto considerata il prodotto simbolo dell'olio di palma, alla quale viene imputata la responsabilità per le crescenti spese sanitarie del paese. (Cova & D'Antone, 2016)

In Italia non sembrano esistere ragioni economiche per vietare l'olio di palma, ma alcuni fattori scatenanti generano il panico portando i consumatori ad adottare comportamenti precauzionali, tra cui: a maggio 2015 la trasmissione Report dichiara che l'olio di palma comporta rischi per la salute e contribuisce alla deforestazione (Report, 2015), Il Fatto Alimentare, da quando nel 2014 esce una normativa che obbliga i produttori ad indicare chiaramente la composizione della voce "oli vegetali" (2011), comincia ad adottare tono accusatorio contro la vastità di prodotti che si scoprono contenere olio di palma. La preoccupazione dei cittadini porta l'EFSA (European Food Safety Authority) e l'ISS (Istituto Superiore di Sanità) a compiere studi sull'olio incriminato. A febbraio 2016 esce il rapporto dell'ISS (Ruocco & Plutino, 2016) che trova il consumo di grassi saturi eccessivo tra la popolazione italiana, ma non vieta l'olio di palma, semplicemente consiglia una dieta varia che riduca l'apporto di grassi. A maggio 2016 l'EFSA trova tre sostanze tossiche generate dalla raffinazione a più di 200 gradi dell'olio di palma, ma riconosce anche che l'industria ha migliorato i processi dimezzando la potenziale presenza di queste sostanze tra il 2010 e il 2015 (EFSA CONTAM Panel, 2016)

L'opinione pubblica interpreta i due rapporti come allarmanti e come possiamo vedere dal grafico riportato di Google Trends, in Italia l'interesse sull'olio di palma cresce esponenzialmente. Notiamo quindi un primo picco di interesse a maggio 2015, a seguito della trasmissione Report, a marzo 2016 dopo l'uscita del rapporto dell'ISS e della campagna dell'Unione Italiana dell'Olio di Palma Sostenibile (sostenuta dall'industria dolciaria), a maggio 2016 successivamente al rapporto EFSA e ad ottobre 2016 quando Ferrero va decisamente controtendenza con la sua campagna a favore dell'olio di palma sostenibile, quando ormai la maggior parte dei produttori lo ha rimosso dai prodotti cavalcando l'onda del claim "senza olio di palma" per dimostrare di tenere alle richieste e alla salute del consumatore.



Figura 4 Ricerche Google "olio di palma" da gennaio 2012 a dicembre 2018. Google Trends

Ferrero infatti difende le proprie ricette già a partire dal 2012 in Francia con la campagna “olio di palma, parliamone” (Cova & D’Antone, 2016). Nel 2013 inserisce nella RSI la “Ferrero Palm Oil Charter” che indica principi ancora più stringenti di quelli dell’RSPO. A gennaio 2015 dichiara di utilizzare soltanto olio di palma segregato (ossia certificato come sostenibile e tenuto separato da quello non certificato nella catena di approvvigionamento) (Unione Italiana per l’Olio di Palma Sostenibile, 2019) e a novembre adotta la POIG, certificazione richiesta da Greenpeace e WWF (Borghi, 2018). Ad ottobre 2016, in occasione dei 70 anni dell’azienda (Ferrero, 2016), realizza una campagna che spiega la naturalità dell’olio di palma e la sua responsabilità per una produzione sostenibile, tiene anche vari workshop con invitati della comunità scientifica per istruire il consumatore e divulgare un’informazione non distorta di ciò che realmente è l’olio di palma.

Tuttavia, quasi come ad esprimere un ripensamento, Ferrero, a partire dal 2016, su un solo tipo di brioche (Ferrero Brioss), applica il claim sul front-of-pack “-55% di grassi”, riduzione dovuta alla sostituzione dell’olio di palma con l’olio di semi di girasole. Operazione che tuttavia non è stata accompagnata da alcuna campagna di comunicazione. (Giangrande, 2016)

Per quanto riguarda la reazione di Barilla, Paolo Barilla, in un suo intervento al Senato in qualità di presidente dell’AIDEPI (Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane), di cui sia Barilla che Ferrero fanno parte, si dimostra inizialmente scettico e difende l’utilizzo dell’olio di palma. La difesa dell’industria si basa sul fatto che questo è più produttivo di altri oli e quindi richiede meno superficie per la sua coltivazione, il commercio dell’olio di palma è la principale fonte di reddito in Malesia e Indonesia, evita l’uso di margarine e quindi acidi grassi trans, il fatto che dell’11% di grassi saturi consumati dagli europei soltanto una minima parte arriva dai prodotti da forno e dai dolci, serve per la qualità e la conservabilità del prodotto quindi crea meno sprechi, ed infine è meno costoso. Paolo

Barilla afferma che però l'industria farà la cosa sbagliata per le ragioni sbagliate e quindi toglierà l'olio di palma per populismo. (Redazione Il Fatto Alimentare, 2015)

Dal 2010, con la mission "Buono per Te Buono per il Pianeta" Barilla si era impegnata ad utilizzare soltanto olio di palma certificato RSPO entro il 2015 e, come ampiamente sottolineato nel bilancio ambientale del 2014, si impegna nell'obiettivo "deforestazione zero" assieme ad una lunga spiegazione dei motivi per cui essa utilizza olio di palma. Nel 2015 però le vendite del reparto bakery scendono, soprattutto quelle di biscotti (Barilla, 2015) e così anche nel primo semestre del 2016 (Barilla, 2016). A giugno 2016 Barilla rimuove l'olio di palma dai suoi prodotti giustificando questa mossa come parte di una più grande strategia di riduzione dei grassi totali e grassi saturi dei prodotti iniziata nel 2010 e di miglioramento continuo delle ricette (Food Web, 2016), spende 40 milioni di euro per riformulare le ricette riconquistando così la fiducia dei consumatori e le vendite tornano a salire (Barilla, 2017).

Notiamo quindi due risposte diametralmente opposte, Barilla segue il trend, ascoltando il consumatore ed adattandosi al cambiamento. Dall'altra parte Ferrero investe in una difesa ferrea delle proprie risorse in quanto una modifica delle ricette implicherebbe una riduzione della qualità e un'alterazione del gusto che da sempre distinguono i suoi prodotti, investendo quindi nella diffusione di informazione per una valutazione critica della questione, evidenziando, oltre alle proprietà dell'olio di palma, come questo possa essere coltivato senza necessariamente danneggiare l'ambiente. Tuttavia, nello stesso anno elimina l'olio di palma da un suo prodotto pur senza comunicare l'operazione.

A posteriori vengono effettuati nuovi studi che innalzano la soglia tollerabile delle sostanze nocive derivanti dalla lavorazione a più di 200 gradi dell'olio di palma, viene affermato che i grassi saturi non danneggiano la salute se consumati all'interno di una dieta equilibrata, e viene dimostrato dalle stesse associazioni che ne avevano guidato la guerra che è possibile coltivare l'olio di palma in maniera sostenibile (Unione Italiana Olio di Palma Sostenibile, 2018). In ogni caso, dal 2015 e dal 2016 entrambe le aziende ne escono con un aumento complessivo delle vendite (Barilla, 2016; Redazione La Repubblica, 2017). Questo perché Ferrero punta al consumatore più goloso mentre Mulino Bianco appella a chi ricerca ad un piacere comunque salutare.

3.4 ANALISI E COMMENTO DELLE TRAIETTORIE STRATEGICHE

Ci troviamo di fronte a due imprese di calibro internazionale che rimangono però di proprietà familiare. Entrambe impegnate nella promozione di uno stile di vita e di un'alimentazione sani, attivi ed equilibrati ma ognuna persegue questo obiettivo con la propria originale mission.

A livello di strategia corporate in Barilla è ravvisabile un'idea che viene rispettata nel lungo periodo, in quanto questa fin dai primi anni ha sempre guardato ad un'espansione internazionale anche per vie esterne. Barilla infatti cresce per acquisizioni diversificando molto il suo portafoglio prodotti per riuscire a ricomprendere molti degli alimenti previsti dalla dieta mediterranea, musa ispiratrice dell'azienda. Compra e vende gli asset e i marchi negli anni, a seconda dell'andamento del mercato, tenendo stretti però quelli che sono i marchi strategici di core. Anche a livello di portafoglio prodotti la gestione è molto dinamica, vengono lanciati ogni anno più di mille prodotti e successivamente ritirati o adeguati alle richieste dei consumatori, i prodotti migliori poi vengono sviluppati e viene creato un marchio indipendente, come è stato fatto per Pan di Stelle e GranCereale.

Mulino Bianco si è sempre impegnata per essere al passo con il cambiamento sociale. Si nota infatti che sulle confezioni, nella maggior parte dei casi, è presente il claim che in un determinato periodo il consumatore richiede. Tutto ciò rientra in quella che è la sua promessa di un continuo miglioramento del profilo nutrizionale dei suoi prodotti, questa promessa legittima ogni cambio di ricetta di Barilla in base all'avanzamento della scienza ma anche la vincola: con la promessa di una progressiva riduzione dei grassi, di fronte alla questione dell'olio di palma quest'azienda non ha potuto che decidere di rimuoverlo, nonostante fosse inizialmente contraria. Infatti, quando inizialmente aveva provato a spiegare il perché dell'utilizzo di questo componente, rifiutandosi di rimuoverlo, i consumatori non l'hanno apprezzato e le vendite sono calate. Questo perché Barilla ha scelto da sempre di parlare al consumatore che ricerca la naturalità, la genuinità e la salubrità del prodotto prima del gusto.

Da Barilla ci si potrebbe aspettare quindi l'arrivo di una linea di prodotti senza lattosio visto il progressivo affermarsi di questa tendenza. Come è già stato fatto con le mini fette biscottate ricoperte di cioccolato fondente, credo ci si possa aspettare inoltre una progressiva revisione dei prodotti classici per renderli facilmente fruibili anche con i ritmi sempre più frenetici, insieme ad un crescente impegno nella sostenibilità dei processi industriali e dei packaging.

In Barilla la fonte del vantaggio competitivo sembra essere la capacità di previsione e adattamento ai cambiamenti ambientali, infatti è proprio ciò su cui punta per conquistare il consumatore.

In Ferrero la strategia viene fortemente influenzata dalla vision dell'imprenditore alla guida, ogni generazione compie le proprie mosse: con Pietro viene fondata l'impresa e creata la rete commerciale, con Michele si assiste ad un'eccezionale creatività e innovatività dei prodotti, all'internazionalizzazione dell'impresa e al rifiuto di qualsiasi acquisizione di asset esterni, l'impresa cresce per vie interne e quasi tutti i processi, dalla logistica, alla progettazione, alla produzione di energia elettrica vengono svolti internamente. Con Giovanni alla guida c'è un cambio di rotta: parte un'ondata di acquisizioni inizialmente per assicurarsi il controllo del maggior produttore di nocciole, materia prima strategica per Ferrero e successivamente per espandere il proprio dominio all'estero, specialmente negli USA, nei quali il prodotto di punta, Nutella, resta ancora un prodotto di nicchia data la presenza dominante del burro d'arachidi, e soprattutto per continuare a crescere, data la mancanza del genio creativo di Michele, evitando di raggiungere lo stadio di declino susseguente alla maturità che stanno vivendo gli storici prodotti Ferrero. Il portafoglio prodotti quindi negli ultimi anni si amplia ma parliamo sempre di una diversificazione correlata, il business continua a ruotare attorno a ciò che l'impresa sa fare meglio: cioccolato, snack e merende. Riguardo alla gestione del portafoglio prodotti questa, fino al 2015 è sempre stata più cauta e studiata.

Ferrero sembra aver cambiato atteggiamento dopo il caso dell'olio di palma, a partire dal 2016 comincia infatti a dimostrarsi più attenta ai trend e alle necessità del consumatore proponendo varianti integrali, bio o zero calorie dei propri prodotti. Questa sensibilità non viene comunque mai portata in primo piano, i protagonisti restano il gusto, l'immagine, le materie prime e la reputazione dei prodotti grazie ai quali l'azienda ha fatto la sua storia. Le ricette cominciano ad essere riformulate, ma questo non viene mai pubblicizzato, in quanto Ferrero mira a mantenere l'immagine tradizionale e il gusto del prodotto come motivo d'acquisto da parte del consumatore, e non le sue proprietà nutrizionali. Il motivo della maggiore dinamicità può essere ricondotto anche al cambio generazionale avvenuto in azienda nel 2015.

Ferrero negli ultimi anni si dimostra più adattiva e sensibile ai cambiamenti ambientali, tuttavia la fonte del suo vantaggio competitivo può continuare ad essere individuata nello sfruttamento strategico delle proprie risorse, come previsto dalla Reosource-Based View, più che nella sua abilità di cogliere i cambiamenti ambientali, gli adattamenti degli ultimi anni possono essere ricondotti ad una questione di sopravvivenza sul mercato, data la radicalità dei

cambiamenti sociali avvenuti, più che ad una scelta differenziante, costituiscono infatti un “sottofondo” e non un elemento centrale della comunicazione dell’azienda.

CONCLUSIONI

L'elaborato si è proposto di capire se le scelte passate delle imprese possano essere considerate predittive delle loro scelte future andando ad analizzare nello specifico le scelte relative alla ricerca del vantaggio competitivo, cercando di capire, attraverso lo studio dei comportamenti di lungo periodo di Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. e del Gruppo Ferrero, se queste abbiano prediletto nel tempo una ricerca del vantaggio competitivo principalmente basata sulle risorse controllate o sull'anticipazione e l'adattamento ai cambiamenti di mercato oppure se le loro decisioni siano state effettuate in una logica di contingenza che prescinde dalla storia pregressa dell'azienda.

Si sono inizialmente analizzati i contributi teorici che hanno approfondito il tema dei processi decisionali, che dapprima individuavano un decisore dotato di razionalità assoluta e successivamente, dopo la smentita da parte della psicologia sociale, hanno riconosciuto un certo grado di razionalità presente all'interno delle organizzazioni.

Definendo l'impresa come un'organizzazione volta alla ricerca di un vantaggio competitivo, ossia un modo di creare valore in misura maggiore rispetto ai costi sostenuti (Porter, 1995) e che le consenta di realizzare i propri obiettivi in modo superiore rispetto ad altre imprese che stanno concorrendo per raggiungere gli stessi risultati (Porter, 1996; Whittington, 1993), sono stati esposti i due principali paradigmi interpretativi dei comportamenti dell'impresa e della sua ricerca del vantaggio competitivo: il paradigma Structure-Conduct-Performance, che ne individua la fonte nella capacità dell'impresa di scegliere un posizionamento redditizio all'interno del settore e di anticipare e meglio adattarsi ai cambiamenti ambientali prima dei concorrenti, e la Resource-Based-View, che vede la fonte del vantaggio competitivo nella capacità dell'impresa di implementare strategie che sfruttino le risorse di valore, rare e inimitabili controllate.

Per rispondere al quesito dell'elaborato si sono poi analizzati i comportamenti assunti da Barilla e Ferrero di fronte ai cambiamenti intervenuti nel settore dolciario dal 1980 al 2020, ed è stato individuato un comportamento coerente delle due imprese nel lungo periodo.

Barilla sembra fare leva principalmente sulla sua capacità di predire e adattarsi ai cambiamenti delle preferenze del consumatore, traendo il proprio vantaggio competitivo, ossia il maggior valore riconosciuto dai consumatori, dall'abilità di presentare il claim che più si adatta al momento storico, giustificato dalla promessa di un continuo miglioramento delle ricette dei suoi prodotti.

Ferrero invece, nonostante l'adattamento all'evoluzione delle preferenze dei consumatori sia necessario per rimanere competitivi, fa leva sulle proprie risorse quali il tradizionale gusto dei suoi prodotti, che attraverso il marketing basato sulla creazione di miti ha fatto innamorare i consumatori dando vita a dei love marks, oltre che alla propria reputazione, al controllo della catena produttiva e alla comunicazione. Di fronte a nuovi trend nutrizionali infatti, vediamo i principali claim apparire sul retro delle confezioni, mentre il fronte resta sostanzialmente invariato mantenendo in primo piano soltanto il prodotto.

Come prevedibile, quindi, di fronte alla richiesta dei consumatori di eliminare l'olio di palma dai prodotti, a seguito dello scoppio di un caso mediatico nel 2015 che portava alla luce possibili effetti negativi sulla salute e sull'ambiente, Barilla ha assecondato la richiesta modificando le ricette e portando in primo piano il claim "senza olio di palma", nonostante un primo tentativo di difesa di questo ingrediente. Al contrario, Ferrero ha investito per dimostrare scientificamente all'opinione pubblica che l'utilizzo dell'olio di palma può avvenire anche senza danneggiare l'ambiente e la salute. Nonostante un suo successivo ripensamento che l'ha portata a sostituire l'olio di palma con l'olio di semi di girasole in alcuni dei suoi prodotti, la mossa non è mai stata pubblicizzata se non indicando sul fronte della confezione un'avvenuta riduzione di grassi.

A seguito dell'analisi dei comportamenti di queste due aziende è quindi possibile affermare che le imprese hanno memoria, ossia seguono nel tempo una traiettoria di lungo periodo dettata da una logica di path dependence, secondo la quale gli eventi, le decisioni e i comportamenti passati determinano quelli futuri (Arthur, 1989) indirizzando in modo chiaro la strategia complessiva ma anche rappresentando ostacoli alla messa in discussione delle strategie esistenti, le loro scelte passate possono quindi essere considerate predittive delle loro scelte future, in quanto le imprese sembrano adottare un codice di condotta coerente nel lungo periodo, non agendo quindi in una logica di pura contingenza. Di conseguenza, l'analisi delle scelte adottate in passato da un'impresa risulta utile nel disegno dello sviluppo futuro dell'azienda e per prevedere le possibili reazioni di un concorrente ad una propria mossa o a cambiamenti che possono intervenire sul mercato.

BIBLIOGRAFIA

- ADC Group. (2019). *Linkontro Nielsen. D'Este (Ferrero): "Debuttiamo nei biscotti con Kinder CereAlé e Nutella Biscuits, campagna in autunno. La fiducia? Per noi fa rima con coerenza nel rapporto con i consumatori. In Italia investiamo sempre di più. Budget adv a oltre +7%"* [online] ADV express tv. Disponibile su: <https://www.adcgroup.it/adv-express-tv/aziende/linkontro-nielsen-d-este-ferrero.html> [data di accesso 15/06/2020]
- Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition* (1st ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization: A Treatise* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Barbarito, L. (2000). *L'analisi di settore : metodologia e applicazioni* (2nd ed.). Milano: Franco Angeli.
- Barilla. (2018a). *Serie di confezioni Cerealix Ciambelline al Miele MB* . Archivio Storico Barilla. disponibile su: <https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/serie-di-confezioni-cerealix-ciambelline-al-miele-mb/> [data di accesso: 01/06/2020]
- Barilla. (2018b). *Serie di confezioni Crostata ai Mirtilli MB 1997-2003*. Archivio Storico Barilla. disponibile su: <https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/serie-di-confezioni-crostata-ai-mirtilli-mb/>[data di accesso: 01/06/2020]
- Barilla. (2018c). *Serie di confezioni Fette Biscottate Linea Liberi per Natura MB*. Archivio Storico Barilla. disponibile su: <https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/serie-di-confezioni-fette-biscottate-linea-liberi-per-natura-mb/>[data di accesso: 01/06/2020]
- Barilla. (2018d). *Serie di confezioni Girasoli Mb* . Archivio Storico Barilla. disponibile su: <https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/serie-di-confezioni-girasoli-mb/>[data di accesso: 01/06/2020]
- Barilla. (2018e). *Serie di confezioni Grancereale Cereali e Mirtilli MB*. Archivio Storico Barilla. disponibile su: <https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/serie-di-confezioni-grancereale-cereali-e-mirtilli-mb/>[data di accesso: 01/06/2020]
- Barilla. (2009). *Il percorso verso la sostenibilità*. Barilla Group
- Barilla. (2009). *Rapporto sulla sostenibilità*. Barilla Group
- Barilla. (2011). *Rapporto Sostenibilità*. Barilla Group
- Barilla. (2014). *Bilancio*. Barilla Group
- Barilla. (2015). *Bilancio 2015*. Barilla Group
- Barilla. (2016). *Bilancio 2016*. Barilla Group
- Barilla. (2017). *Barilla presenta i risultati 2016 "Buono per Te, Buono per il Pianeta."*. Barilla Group - sito istituzionale, Comunicati Stampa disponibile su: <https://www.barillagroup.com/it/comunicati-stampa/barilla-presenta-i-risultati-2016-buono-te-buono-il-pianeta> [data di accesso: 15/05/2020]
- Barilla. (2020a). *La nostra storia*. Barilla Group - sito istituzionale disponibile su:

- <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia> [data di accesso:15/05/20]
- Barilla. (2020b). *La storia di Mulino Bianco dal 1975 ad oggi*. Barilla Group - sito istituzionale, Mulino Bianco. disponibile su:
<https://www.mulinobianco.it/comunicazione/storia> [data di accesso:15/05/20]
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (3rd ed.)*. Upple Saddle River: Pearson.
- Bitmama (2020). *Nutella B-Ready*. Bitmama.it. disponibile su:
<https://www.bitmama.it/it/portfolio/nutella-b-ready> [data di accesso: 15/06/20]
- Borghi, M. (2018). *La vera storia dell'olio di palma*. Greenpeace.Org. disponibile su:
<https://www.greenpeace.org/italy/storia/3904/la-vera-storia-dellolio-di-palma/> [data di accesso: 17/05/20]
- Buganè, G. (2006). *Ufficio marketing & comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*. Milano: Hoepli.
- Calabresi, M. (2015). Michele Ferrero: “Il segreto del successo? Pensare diverso dagli altri e non tradire il cliente” . *La Stampa*. [online] disponibile su:
<https://www.lastampa.it/economia/2015/02/15/news/michele-ferrero-il-segreto-del-successo-pensare-diverso-dagli-altri-e-non-tradire-il-cliente-1.35294514> [data di accesso: 15/06/20]
- Cannito, L. (2017). *Cosa sono i bias cognitivi?*. Economia Comportamentale. disponibile su:
<https://www.economicomportamentale.it/2017/07/27/cosa-sono-i-bias-cognitivi/> [data di accesso: 15/06/20]
- Redazione AskaNews (2018). *Cibo e benessere: Mulino Bianco entra nel bio con 4 nuovi prodotti*. AskaNews.it. disponibile su:
http://www.askaMnews.it/cronaca/2018/05/08/cibo-e-benessere-mulino-bianco-entra-nel-bio-con-4-nuovi-prodotti-pn_20180508_00234/ [data di accesso: 15/06/20]
- Coccia, P. A. (2018). *Ferrero: la storia di successo di un marchio goloso*. Pirati Grafici. disponibile su: <https://www.ipiratigrafici.it/ferrero/> [data di accesso: 15/06/20]
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Commissione Europea. (2011). *Domande e risposte sugli additivi alimentari*. Europa.eu. disponibile su: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_11_783 [data di accesso: 15/06/20]
- Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2014). *Organizzazione aziendale (3rd ed.)*. Milano: McGraw Hill Education.
- Cova, B., & D'Antone, S. (2016). Brand Iconicity vs. Anti-Consumption Well-Being Concerns: The Nutella Palm Oil Conflict. *The Journal of Consumer Affairs*. 50(1)
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Daft, R. L. (2004). *Organizzazione aziendale (2nd ed.)*. Milano: Apogeo.
- EFSA CONTAM Panel. (2016). EFSA PANEL ON CONTAMINANTS IN THE FOOD

- CHAIN, Scientific opinion on the risks for human health related to the presence of 3- and 2-monochloropropanediol (MCPD), and their fatty acid esters, and glycidyl fatty acid esters in food. *EFSA Journal*, 14(5), 159.
- Egidi, M. (2000). “Bias” cognitivi nelle organizzazioni. *Sistemi Intelligenti*, 2. pp. 237-270
- Elster, J. (1992). *Teoria delle decisioni*. Treccani - Enciclopedia Delle Scienze Sociali. disponibile su: http://www.treccani.it/enciclopedia/teoria-delle-decisioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/ [data di accesso: 10/05/20]
- Fattorini, M. (2020). *Come cambia il marketing delle grandi aziende alimentari*. Linkiesta. disponibile su: <https://www.linkiesta.it/2020/04/marketing-aziende-cibo-supermercati-pubblicita/> [data di accesso: 15/06/20]
- Favotto, F., Bozzolan, S., & Parbonetti, A. (2016). *Economia aziendale. Modelli, misure, casi* (4th ed.) Milano: Mc Graw Hill Education.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Londra: Pitman.
- Ferrero (2012). *Responsabilità Sociale d'Impresa 2012*. Ferrero
- Ferrero (2016). (video) *Ferrero: da 70 anni la qualità prima di tutto*. YouTube. disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=GBG8qitA4us> [data di accesso:15/05/20]
- Redazione AskaNews (2016).*Ferrero lancia Kinder Cerealé, la merendina eredità di Expo*. AskaNews.it disponibile su: http://www.askanews.it/video/2016/03/31/ferrero-lancia-kinder-cerealé-la-merendina-eredità-di-expo-20160331_video_16002615/ [data di accesso:15/05/20]
- Fontana, P. (2015). *Ferrero, “piccola” ma tanto forte*. Markup. disponibile su: <https://www.mark-up.it/ferrero-piccola-ma-tanto-forte/> [data di accesso:15/05/20]
- Frojo, M. (2016). *Esigente, salutista e social così la crisi ha trasformato il consumatore italiano*. La Repubblica [online] disponibile su: https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/05/30/news/esigente_salutista_e_social_cos_la_crisi_ha_trasformato_il_consumatore_italiano-140980750/ [data di accesso:15/05/20]
- Giangrande, A. (2016). *Agrofrodopolitania*. Mimeo
- Giliberto, J. (2016). *Tutti i segreti dell'olio di palma. È vero che fa male e ha un grave impatto ambientale?* Il sole 24 ore [online] disponibile su: <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02-10/olio-palmai-dubbi-sanitari-184339.shtml?uuid=ACIDygRC&nml=2707> [data di accesso:15/05/20]
- Grandi, S. (2017). *Retail Marketing Trends: Dallo Shopper Marketing al Vertical Branding*. Milano: Egea.
- Food Web. (2016). *Olio di palma, perchè Barilla dice no*. Gruppo Food. disponibile su: <https://www.foodweb.it/2016/12/olio-palma-perche-barilla-dice-no/> [data di accesso:15/05/20]
- Helms, M.M. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research form the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(10), 215–250.
- ICEA certifica. (2020). *RSPO (Sustainable Palm Oil)* . Icea.Bio. dispobibile su: <https://icea.bio/certificazioni/food/standard-volontari/rspo-sustainable-palm-oil/> [data di accesso:15/05/20]

- Kahneman, D. (2011). *Pensieri lenti e veloci*. Milano: Mondadori.
- Lazzati, C. (2019). *L'italianità trionfa nel vorticoso e instabile mondo dei "claim"*. La Repubblica [online]. disponibile su: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/trend/2019/07/01/news/l_italianita_trionfa_nel_vorticoso_e_instabile_mondo_dei_claim_-230046793/ [data di accesso: 15/06/20]
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(111–125).
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy), 95–112. in Egidi, M. (2000). "Bias" cognitivi nelle organizzazioni. *Sistemi Intelligenti*, 2. pp. 237-270
- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large Scale Enterprises. *The American Economic Review*, 29, 61–74.
- McWilliams, A., & Smart, D. L. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Does it Go Far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P- Paradigm? *Journal of Management Inquiry*.
- Michellini, L. (2011). *La competitività delle imprese nei settori in evoluzione: Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo*. Milano: Franco Angeli.
- Morciano, M. (2014, August 25). *La storia di Ferrero e i 50 anni di un prodotto che ha conquistato tutti: Nutella*. Marko Morciano. disponibile su: <https://www.markomorciano.com/2844/articoli/storie/la-storia-di-ferrero-i-50-anni-prodotto-conquistato-tutti-nutella/> [data di accesso: 15/06/20]
- Nielsen GS1 Italy. (2017). *Osservatorio Immagino*. disponibile su: <https://osservatorioimmagino.it/> [data di accesso: 15/06/20]
- Parlamento e consiglio europeo. (2011). *Parlamento e consiglio europeo, Regolamento (UE) n. 1169/2011 del parlamento europeo e del consiglio, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, 22 novembre 2011*.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620.
- Porter, M. E. (1995). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61–78.
- Redazione Horecanews (2018). *I prodotti Free Form nel mercato francese: trend in crescita*. Horecanews.It. disponibile su: <https://www.horecanews.it/i-prodotti-free-form-nel-mercato-francese-trend-in-crescita/> [data di accesso: 15/06/20]
- Redazione Il Fatto Alimentare. (2015). (video) *Paolo Barilla parla dell'olio di palma*. YouTube. disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=mV0kuFc5FCk&t=301s> [data di accesso: 15/06/20]

- Redazione Il Fatto Alimentare. (2017). *Barilla, troppi claim comparativi ingannevoli. Esposto di GIFT all'Antitrust*. Il Fatto Alimentare. disponibile su: <https://ilfattoalimentare.it/barilla-claim-comparativi-antitrust.html> [data di accesso: 15/06/20]
- Redazione La Repubblica. (2017). *Cresce il fatturato di Ferrero: +8,2% a 10,3 miliardi di euro. Utile a 793 milioni*. Economia&Finanza La Repubblica. disponibile su: https://www.repubblica.it/economia/finanza/2017/03/28/news/cresce_il_fatturato_di_ferrero_8_2_a_10_3_miliardi_di_euro-161608365/ [data di accesso: 15/06/20]
- Redazione La Repubblica. (2019). *Biologico, corrono le vendite in Gdo*. Economia&Finanza La Repubblica. disponibile su: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/conad/2019/09/09/news/biologico_corrono_le_vendite_in_gdo-235560589/ [data di accesso: 15/06/20]
- Redazione La Repubblica. (2020). (video) *Coronavirus, Barilla celebra l'Italia che resiste*. Youtube. disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=848kapapk8I> [data di accesso: 15/06/20]
- Report (2015). (video) *Che mondo sarebbe senza*. RaiPlay. disponibile su: <https://www.raiplay.it/video/2015/05/Che-mondo-sarebbe-senza---Anteprima-8af4de61-f2df-4bb1-95a3-4650e684d1ea.html> [data di accesso: 15/06/20]
- Rival, A., & Levang, P. (2014). *Palms of controversies Oil palm and development challenges*. Bogor, Indonesia: CIFOR
- Rocca, A. (2017). *Ferrero lancia Estathé Zero e un nuovo spot della serie "Thé Best", sempre di Vigorelli*. Daily Online. disponibile su: <https://www.dailyonline.it/it/2017/ferrero-lancia-estathe-zero-un-spot-della-serie-the-best-sempre-vigorelli> [data di accesso: 15/06/20]
- Rubino, M. (2015). *Negli Usa stop ai grassi idrogenati. L'Ue se li tiene*. La Repubblica. disponibile su: <https://rubino.blogautore.repubblica.it/2015/06/19/gli-usa-mettono-al-bando-i-grassi-idrogenati/> [data di accesso: 15/06/20]
- Ruocco, G., & Plutino, G. (2016). *Olio di palma*. Istituto Superiore di Sanità. Roma
- Scarci, E. (2019). *Nutella Biscuits cerca i consumatori golosi, Colussi i salutisti*. Food Web. disponibile su: <https://www.foodweb.it/2019/10/nutella-biscuits-cerca-i-consumatori-golosi-colussi-i-salutisti/> [data di accesso: 15/06/20]
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Stabile, G. (2018). *Ferrero guarda al biologico e lancia Estathé Verde Bio*. Bar Giornale. disponibile su: <https://www.bargiornale.it/bevande/ferrero-guarda-al-biologico-e-lancia-estathe-verde-bio/> [data di accesso: 15/06/20]
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Unione Italiana Olio di Palma Sostenibile. (2018). *I falsi miti sull'olio di palma sfatati dalla scienza*. Olio di Palma Sostenibile. disponibile su: <https://www.oliodipalmasostenibile.it/i-falsi-miti-sullolio-di-palma-sfatati-dalla-scienza/> [data di accesso: 15/06/20]
- Unione Italiana per l'Olio di Palma Sostenibile. (2019). *Olio di palma sostenibile*. disponibile su: <https://www.oliodipalmasostenibile.it/> [data di accesso: 15/06/20]

UPA Gallery. (2015). (video) *Intervento di Guido Barilla - Presidente Barilla G .e R. F.lli.* Youtube.isponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=UgCAVW5JNbY> [data di accesso: 15/06/20]

Valentin, E. K. (2001). SWOT Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing and Practice*, 9(2), 54–69.

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkley, Los Angeles and London: University of California Press.

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.

Whittington, R. (1993). *What is strategy-and Does it matter? (2nd ed.)*. Londra:Cengage Learning Emea.