Estratto da

Amedeo Maizza

collana di economia aziendale

Management d'impresa e strategie competitive

Dinamiche settoriali, conoscenza, decisioni

Economia manageriale | 7

CACUCCI EDITORE BARI

Il pastificio Cavalieri[12]

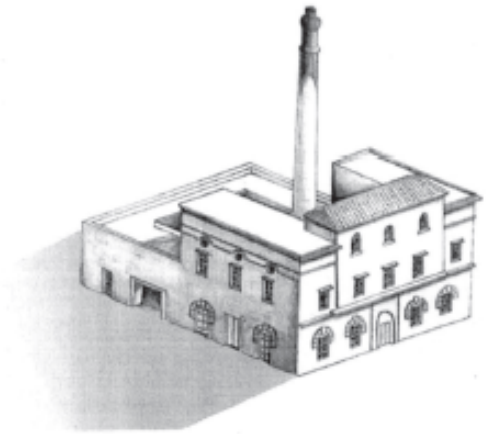
Il fenomeno della globalizzazione, avviato intorno agli anni Novanta, viene identificato come la tendenza delle popolazioni a subire un livellamento culturale e dei valori, comportandone l'omogeneizzazione.

Tuttavia, è da riconoscere nella tenacia delle piccole comunità locali la volontà di mantenere vive e salde le origini, la cultura e le tradizioni che contraddistinguono il patrimonio genetico locale, affermando così il concetto di *tipicità* e *tradizione*.

Fra le aziende salentine che meglio rappresentano i valori della tradizione locale in ambito internazionale, l'"Antico Pastificio Benedetto Cavalieri", con il suo connubio fra tradizione ed innovazione, vanta una produzione di qualità quasi centenaria con la quale ha conquistato i mercati stranieri.

Il Pastificio, nato nel 1918 con la veste di "Molino e pastificio Benedetto Cavalieri", pone le fondamenta sull'esperienza maturata nell'ambito della coltivazione, molitura e commercializzazione del grano duro dalla famiglia Cavalieri, iniziata nel 1872, a seguito della crisi agraria scoppiata subito dopo l'Unità d'Italia.

Figura 2: Il Pastificio Benedetto Cavalieri nel 1918



Il tratto distintivo del Pastificio Cavalieri è stato da sempre la ricerca della qualità, perseguita in ogni singola fase del processo di produzione.

La *mission* aziendale che mosse Benedetto Cavalieri Senior non era diventare un pastificio di grandi dimensioni, ma dar vita ad un prodotto qualitativamente elevato, in grado di distinguersi, che raccontasse il ter-

[11] Kim W.C., Mauborgne R., "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy", in *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 323-338.

[12] di Lea Iaia, dottoranda di ricerca in Economia Aziendale, XXVII ciclo, Dipartimento di Scienze dell'Economia, Università del Salento.

ritorio di origine. Ciò è rinvenibile nelle parole pronunciate dal fondatore durante l'inaugurazione dell'Azienda: "*avete i migliori grani ed i migliori impianti, pertanto bisogna fare il miglior prodotto possibile, affinché ogni pacchetto accrediti il pacchetto che segue*". Attualmente, l'Azienda è guidata dalla 4ª generazione della famiglia Cavalieri, Benedetto, coadiuvata dalla 5ª, Andrea.

La sede aziendale, a sua volta un ex pastificio, venne acquistata agli inizi del '900 e rimodernata con nuovi impianti ed evoluti macchinari per l'essiccamento, in grado di sfruttare il metodo "Cirillo", ancora poco diffuso in Italia. Tale procedura consiste nell'asciugatura della pasta in stanze dedicate, provviste di un radiatore ad acqua calda e di un ventilatore, i cui tempi vengono scanditi dall'esperienza del capo-pastaio. L'implementazione del metodo "Cirillo" evitava lo svolgersi della fase di essiccamento della pasta per strada, preservando pertanto il prodotto dagli agenti esterni, garantendone la salubrità e la qualità.

L'ammodernamento degli impianti del pastificio, avvenuto anni dopo, è stato eseguito apportando migliorie nella produzione, in termini di volumi, e lasciando immutati gli elevati standard qualitativi aziendali raggiunti in particolar modo nella fase di essicazione. Quest'ultima, infatti, viene considerata una pratica derivante dall'esperienza dei capo-pastai, in grado di caratterizzare il sapore finale del prodotto e la famiglia Cavalieri ha continuamente preservato il patrimonio di conoscenze e competenze maturate nel corso del tempo.

Attualmente, il metodo di produzione della pasta di tipo artigianale viene definito "Metodo Delicato": esso contempla tuttora tempi di lavorazione molto lunghi – impastatura delle miscele di semole di grano duro con acqua fredda, lenta gramolatura, pressatura e trafilatura – al fine di preservare l'integrità delle molecole di glutine presenti nella pasta e l'impiego di trafile costruite con particolari leghe di bronzo "Muntz" e "camere di pasta" fresate ad imbuto.

Inoltre, la produzione prevede un rigido controllo della temperatura di essiccamento del prodotto, al di sotto dei 54°C, per evitare la denaturazione termica del glutine, richiedendo in taluni casi fino a 42 ore di essiccamento. Ciò consente al prodotto di essere lavorato seguendo una procedura non invasiva, che conservi i valori biologici e nutritivi della materia prima, affinché gli stessi giungano intatti sino al consumatore.

L'impianto di produzione odierno prevede tre linee di prodotto ed ha una capacità massima di 75 quintali di prodotto al giorno, sebbene il "Metodo Delicato" riduca la produzione a 45 quintali giornalieri.

Nel rispetto della *mission* aziendale, tuttora le materie prime impiegate provengono esclusivamente dai territori di Puglia, Abruzzo e Basilicata, a testimonianza dell'importanza rivestita dal territorio di origine: collinare, ventilato, con esposizione a Sud e naturalmente vocato alla coltivazione del grano; ai produttori, inoltre, viene chiesto il rispetto di un metodo di coltivazione sostenibile, poiché una bassa resa quantitativa permette la

concentrazione di profumi e sapori nei chicchi di grano, con riflessi organolettici percepibili sul prodotto finale.

La lungimiranza e la modernità di Benedetto Cavalieri Senior può essere rinvenuta altresì nel *naming* del prodotto: la scelta di inserire nel marchio il proprio nome e cognome era determinata dalla volontà di rappresentare una garanzia diretta per il consumatore finale, manifestandosi ed instaurando in tal guisa una comunicazione immediata – "*Benedetto Cavalieri: la pasta con il nome e cognome*".

Figura 3: Il logo del Pastificio Benedetto Cavalieri

Così facendo il produttore ha dimostrato la certezza riposta nella qualità del prodotto e la ricerca della sua riconoscibilità nella tradizione dell'Azienda, invero nelle persone, nel processo produttivo e nei luoghi di produzione.

L'osservazione continua degli standard qualitativi inizialmente fissati ha consentito all'Azienda di affermarsi nel proprio settore, sia a livello locale che internazionale.

Si tenga conto che il Pastificio Benedetto Cavalieri nacque in un periodo storico in cui l'economia salentina alternava processi di modernizzazione a momenti di stasi, in un territorio che risentiva di una rete infrastrutturale carente e di una localizzazione marginale rispetto ai principali centri urbani. Proprio per tali ragioni la presenza di un pastificio in una zona in cui i consumi di pasta erano elevati, unitamente alla bontà del prodotto ed a ciò che esso rappresentava nel luogo di origine, hanno permesso all'attività di evolversi.

Il processo di internazionalizzazione del Pastificio ebbe inizio nei suoi primi anni di operosità – corrispondenti all'Età Giolittiana – durante i quali Benedetto Cavalieri, già esportatore di prodotti coloniali, approfittò

dei canali di vendita conosciuti per commercializzare la pasta, diffondendo il proprio nome all'estero. Ciò gli consentì di sviluppare proficuamente l'attività imprenditoriale e di diversificare gli investimenti, conseguendo la solidità finanziaria che gli permise di superare la Crisi degli Anni '30.

Oggi il mercato di riferimento dell'Azienda è prevalentemente *abroad* (65% della produzione), ovvero costituito dagli Stati Uniti – in cui si è ottenuta l'autorizzazione ad introdurre pasta "senza vitamine aggiunte", requisito indispensabile affinché il prodotto possa essere commercializzato in taluni Stati americani – ed altri 24 Paesi del Mondo; in Italia la pasta Benedetto Cavalieri può essere acquistata in negozi gourmet, enoteche ed apprezzata in ristoranti di alta qualità.

Focus: le strategie di marketing internazionale dell'Azienda Cavalieri

Come richiamato in precedenza, il principale mercato di riferimento del Pastificio Cavalieri è rappresentato dall'estero, il quale contribuisce per il 65% al fatturato aziendale. I mercati di sbocco prevalenti per l'Azienda sono gli Stati Uniti d'America (31%) e la Germania (12%), seguiti da percentuali minori ma pur sempre influenti provenienti da Canada (8%), Inghilterra (6%), Giappone (6%), Australia (5%), Francia (4%) e Olanda (4%).

Tali mercati vengono raggiunti indirettamente, servendosi di piattaforme logistiche nei Paesi in cui esistono alte barriere all'ingresso (costituite, ad esempio, dalla presenza di dogane, dal rispetto di standard di prodotto – come l'etichettatura – e di modelli culturali), ovvero di importatori altamente specializzati negli altri casi. La pasta "Benedetto Cavalieri" giunge ai consumatori esteri mediante importatori, imprese del dettaglio indipendente (catene di negozi o ristoranti) e trading company. Il prodotto offerto sui mercati esteri non subisce delle modifiche per adattarsi alle preferenze dei consumatori, per via della varietà della gamma produttiva Cavalieri. La comunicazione enfatizza la qualità del prodotto, come per il mercato italiano.

La politica di internazionalizzazione aziendale adottata dall'attuale management può dirsi una prosecuzione del processo avviato dal Fondatore; la presenza all'estero viene curata attraverso la partecipazione a fiere (ad esempio, Fancy Food Show di New York, Sial di Parigi, Anuga di Colonia, etc.) ed in risposta a talune richieste provenienti da mercati stranieri in cui esiste un potenziale di domanda incline all'acquisto di prodotti di qualità e con elevata capacità di spesa. Per siffatta ragione, la selezione dei nuovi mercati avviene a seguito di due fasi: la prima, di analisi dei dati macroeconomici del Paese, delle informazioni sui principali competitor e delle eventuali barriere all'ingresso esistenti, mentre la seconda mira all'individuazione di uno o più importatori in possesso di un elevato numero di contatti, un portafoglio prodotti di alta gamma ed una politica commerciale coerente con la mission aziendale.

I prossimi mercati-obiettivo dei prodotti Cavalieri sono Cina e Brasile, Paesi in cui sono già state avviate specifiche azioni di marketing.

Il successo ottenuto dalla famiglia Cavalieri non deve distogliere l'attenzione dalle difficoltà che l'Azienda ha dovuto affrontare e superare. Una decina di anni addietro lo *spaghettone*, da sempre il formato più venduto, subì un calo delle vendite in favore di altri formati. Un'indagine fra i consumatori rivelò essere proprio il tempo di cottura, pari a 16 minuti, il "tallone di Achille" del prodotto. Per tale ragione, fu studiata una politica di marketing ad *hoc* che enfatizzasse le peculiarità del prodotto e, al tempo stesso, stimolasse la curiosità dei consumatori verso un prodotto di qualità che non si uniformasse alle caratteristiche delle sempre più attuali tendenze di consumo "mordi e fuggi", ma si innestasse nel "movimento slow". Pertanto, si cercò di ovviare al problema inserendo la dicitura "*Ne vale la pena!*" sulla confezione, creando delle aspettative nel consumatore, garantendogli che il tempo speso nell'attesa sarebbe stato ripagato dal prodotto stesso. Ad oggi lo *spaghettone* è tornato a ricoprire il suo ruolo da leader nel novero dei prodotti del Pastificio.

La diffusione dei prodotti dell'azienda Cavalieri avviene esclusivamente nel dettaglio specializzato, sia in Italia che all'estero, a seguito di una precisa politica commerciale attuata dal management. Tale scelta risponde ad una logica di focalizzazione del mercato, con la quale si cerca di raggiungere target di clientela differenti da quelli della GDO, in cui un prodotto di nicchia trova difficilmente un'autonoma collocazione. Difatti, la vendita assistita permette all'Azienda di dialogare e fidelizzare il consumatore evoluto, sempre alla ricerca di prodotti di eccellenza, da gustare con consapevolezza. Da ciò discende altresì un tasso di crescita più lento, considerando le potenzialità delle vendite derivanti dall'affidamento del prodotto alla GDO.

I prodotti Cavalieri, dunque, sono destinati ad un mercato di nicchia composto dagli intenditori della pasta *made in Puglia* prodotta con il "Metodo Delicato Benedetto Cavalieri". La ricerca meticolosa della qualità in ciascun prodotto a marchio "Benedetto Cavalieri" ha spinto il Capostipite *in primis*, ed i suoi successori poi, ad implementare delle procedure produttive innovative tese al miglioramento delle tempistiche ed alla riduzione della manualità (in modo da rendere il processo sempre meno invasivo e, altresì, preservare la materia prima, risorsa critica nel caso della pasta), che hanno determinato, con il tempo, l'identità del prodotto.

Il rispetto per la tradizione e per il territorio di appartenenza, così come la valorizzazione delle risorse fisiche ed umane, hanno costituito i punti cardine della direzione manageriale di Benedetto Cavalieri Senior, i quali sono tuttora scrupolosamente osservati e tramandati ad ogni successore, nonché capo d'impresa.

La collana di Economia Aziendale, diretta da Nicola Di Cagno, si compone di quattro serie.

La prima serie "Didattica" è destinata a raccogliere i contenuti delle lezioni dei diversi insegnamenti impartiti nei corsi di laurea attivati dalla Facoltà di Economia dell'Università del Salento. Lezioni, che sebbene siano state concepite come idonee ad assicurare "informazione professionalizzante" in adesione alle finalità della legge di riforma universitaria, si fondano sui principi scientifici consolidati della prevalente dottrina economico-aziendale.

La seconda serie denominata "Scientifica" intende accogliere i contributi di interesse generale, utili per l'approfondimento delle diverse problematiche economico-aziendali e lo sviluppo dei percorsi innovativi.

La terza serie, riservata a "Studi e ricerche di Ragioneria internazionale", ha l'obiettivo di favorire gli studi in materia di sistemi e modelli contabili sul piano transnazionale.

La quarta serie denominata "Economia manageriale" si propone di accogliere lavori aventi finalità di indagine e di approfondimento delle problematiche gestionali affrontate dalle imprese.

COLLANA DI
ECONOMIA AZIENDALE

Serie Economia manageriale:

1. A. Maizza
   La gestione d'impresa tra vitalità e rischio di crisi
2. P. Scorrano
   Competitività, collaborazione e valore nelle network industries. Un'analisi nel settore dei videogame
3. A. Iazzi
   La gestione dei rischi e la misurazione delle performance del sistema logistico
4. P. Rosato
   Proprietà e governo dell'impresa di gestione aeroportuale
5. M. Fait
   Competitività e sviluppo dei territori del vino
6. O. Trio
   L'industria edile. Attori, processi, mercati
7. A. Maizza
   Management d'impresa e strategie competitive

ISBN 978-88-8422-950
9 788884 229502

Collana di Economia Aziendale diretta da Nicola Di Cagno

I mutamenti del contesto economico determinati dall'incessante incremento della competitività, quindi della complessità e dei rischi, impongono alle imprese una costante revisione dei loro processi strategici e gestionali. Si è, infatti, passati da formule manageriali tipiche delle imprese fordiste a modelli orientati verso la valorizzazione degli asset immateriali quali, in particolare, la conoscenza e l'innovazione.
Muovendo dalle precedenti considerazioni, il testo approfondisce l'ambito competitivo di riferimento delle imprese, soffermandosi sui metodi di analisi del settore e sulle tecniche per le ricerche di mercato e per il posizionamento strategico. Il lavoro considera poi il processo decisionale, approfondendo le differenti strategie attuabili dalle imprese per il loro sviluppo e per la soluzione delle crisi.
Lo schema logico che lega l'insieme dei temi trattati può essere così sintetizzato: *l'ipercompetitività dei mercati impone alle imprese un crescente bisogno di conoscenza necessaria a supportare le decisioni strategiche, quindi la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema*.
Il libro, ricco di box di approfondimento e di casi applicativi, si rivolge agli studenti delle lauree magistrali, dei master, ma anche a professionisti e manager interessati all'approfondimento di tematiche connesse alla gestione competitiva delle imprese.

€ ??,00