

Storia di una strategia Il Mulino Bianco



premesse breve

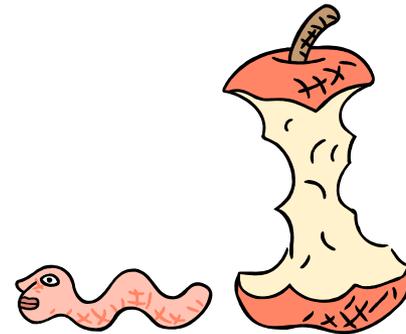
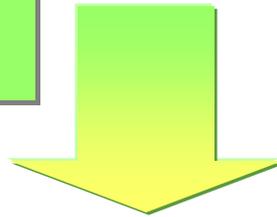
La Barilla fino al 1976 era stata monobussines
(pasta e fette biscottate rotonde)

Anni '70: inflazione alta
e crescente



pasta a prezzi
controllati

Nonostante le esportazioni
i margini erano scarsi



necessità di DIVERSIFICARE

Le caratteristiche che doveva avere il mercato - settore dove andare a diversificare (negli anni '70)

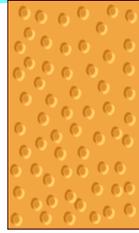
- settore alimentare con basse barriere all'ingresso
- settore di grandi dimensioni per ampi sviluppi di fatturato
- settore con consumi in crescita
- settore con concentrazione competitiva non elevata
- settore maturo ma con possibilità d'innovazione
- settore con buoni margini di profitto (perché prodotto non controllato)
- settore compatibile con i punti di forza dell'azienda:
 - sinergie produttive
 - stesse reti di vendita e di distribuzione



PRODOTTI DA FORNO

Situazione della concorrenza (negli anni '72-'74)

1. Crackers



Pavesi, Saiwa, Buitoni, Lazzaroni, Plasmon, ... detenevano
Il 70% della quota di mercato

**Barilla decise di non inserirsi
in tale segmento di mercato**

Prospettive di ampi spazi se
si fosse proceduto su
tre livelli d'innovazione:

- ↗ prodotto
- ↗ forme
- ↗ comunicazione

2. Biscotti



secchi

Settore maturo: Saiwa
al 35% della quota

frollini

**Settore con spazi: Colussi
al 12% della quota**

Come diventare l'azienda leader?

I test condotti evidenziavano la tendenza dei consumatori ad avere sempre maggiore sfiducia nei confronti dei **prodotti industriali**

Scegliere di essere diversi
dall'esistente



“buone cose di una volta”

- prodotti “artigianali”
- prodotti con ingredienti sani e genuini
- prodotti incontaminati

Con tale scelta Barilla non andò a sovrapporsi a nessuno dei posizionamenti esistenti

Con quale marchio lanciare il prodotto?

Il marchio “**Barilla**” assolutamente no

Sarebbe stato associato alla



PASTA

peraltro di tipo industriale

Il **marchio** doveva essere coerente con la politica di posizionamento (le caratteristiche del prodotto di cui sopra) + associato alla

prima colazione



le ricerche di mercato rilevavano che i $\frac{3}{4}$ dei biscotti immessi sul mercato venivano consumati per la prima colazione

MULINO BIANCO

Associazione psicologica dei seguenti fattori

Prodotti genuini – *mulini*

Prodotti incontaminati – *tranquillità, calore, protezione, sicurezza*

Prima colazione – *rinascita*

Prima colazione – *bisogno di benessere*

Coerenza con il mondo dell'infanzia



Specificità nell'innovazione di prodotto

Prodotti	Forme	Imballaggio
Assenza di additivi e conservanti. Utilizzo di ingredienti: burro, uova, miele, latte fresco	Capaci di evocare gli elementi dei mulini o di un tempo antico	Confezione in alluminio per garantire la conservazione prodotto
Selezione accurata dei fornitori	Stile naif Forme volutamente irregolari	Pacchetto morbido ma non leggero. Riduzione del costo in termini di materiale impiegato

Svolgimento del processo di produzione industriale

I fase

ricorso alla subfornitura:

produttori convenzionati esterni

Difficoltà a riprodurre a livello industriale le caratteristiche di un prodotto artigianale

II fase

produzione tutta interna

Continuando a garantire il livello qualitativo e quantitativo desiderato

scelte di DIFFERENZIAZIONE (nell'ASA biscotti)

Il successo dei biscotti Mulino Bianco induce a riflettere nel voler insistere, in momenti successivi, nello stesso “settore” (ASA) ma con prodotti collegabili

1

**Segmento di mercato
dei prodotti croccanti (a lunga scadenza)**

Grissini, fette biscottate, cracker, granetti, ecc. (1976)

Pur essendo prodotti già presenti sul mercato
le vendite esplosero con il nuovo marchio
Mulino Bianco



2

Segmento di mercato dei prodotti freschi

Merendine, pan carrè, pane bianco pane integrale, ecc.

Avvenne più tardi del 1977, ma acquisirono facilmente ampie quote di mercato

Investimento collegato: creazione di una nuova **rete distributiva** in grado di visitare i punti vendita con maggior frequenza

3

Biscotti diversi “più ghiotti”: I DOLCETTI DELLE FESTE

Nel 1983, quando si inserirono questi nuovi prodotti, il marchio Mulino Bianco era talmente affermato che i Dolcetti raggiunsero, ancora prima dell’inizio della campagna pubblicitaria, vendite elevatissime.

Si risparmiarono i costi pubblicitari perché la campagna pubblicitaria nei tempi previsti fu annullata e durò pochissimo

I **prezzi** praticati

Quando i biscotti vennero inseriti il livello dei prezzi rispetto alla concorrenza era **allineato** con prodotti simili (per altro non simili nelle caratteristiche)

1. Percezione del prezzo da parte del consumatore:

leggermente superiore

2. Percezione della qualità da parte del consumatore:

qualità superiore al prezzo pagato

La promozione

Oltre agli strumenti legati al marchio, sulla pubblicità si è operata una scelta sistemica:



CONSUMER PROMOTION

La Barilla è stata la prima azienda a legare al prodotto la **raccolta punti**: per il coccio, la tovaglia, ecc.

ed anche **le sorprese nelle merendine**

presenza sul mercato USA

e influenza del mercato USA



STRATEGIA GLOBALE

Combinazione della strategia di *diversificazione* e della strategia di *competizione*

I tratti salienti della strategia competitiva
con il marchio **Mulino Bianco**

➤ si è creato un **SISTEMA di prodotti da forno**
COMPLESSO E SINERGICO

➤ sono stati soddisfatti bisogni ampi raccolti dentro
un unico marchio



marchio-ombrello

I tratti salienti della strategia competitiva (segue)

puntare su tutta la segmentazione

- sistema dei bisogni
- sistema dei prodotti
- sistema dei consumatori-target
- sistema di comunicazione pubblicitaria



I tre filoni della *comunicazione*

+ socialità

per torte e dolcetti



+ sentimenti

per prima colazione



+ mondo del grano

per i prodotti
sostitutivi del pane

Reazioni della concorrenza

imitative

messaggi pubblicitari
in aumento

reazioni non immediate

Le **risorse interne** che hanno facilitato la strategia

efficiente sistema informativo

