

ricevimento → martedì dalle 12:00 alle 14:00 D6 3 piano stanza 3.58

dispense:

- Moliterni r. [2019-2020] economia e gestione delle imprese (disponibile su moodle)
- faraoni-Demasi slide del corso di economia e gestione delle imprese (disponibile su moodle)
- materiale didattico su moodle

esame: scritto in aula informatica con domande chiuse e aperte; orale opzionale solo per chi ha superato lo scritto.

Per chi frequenta ci saranno dei quiz: chi li fa ci sono delle premialità sulla frequenza

Oggetto del corso: scelte relative alla creazione e alla guida dell'impresa

L'impresa è considerata nella sua globalità, specificità ed interattività con l'ambiente nel quale nasce, si sviluppa e, talvolta, cessa di esistere.

- 1) Analisi e presupposti della nascita ed esistenza dell'impresa
- 2) Analisi dei caratteri strutturali e funzionali dell'impresa (azione imprenditoriale)
- 3) Analisi dei processi di cambiamento
- 4) Analisi delle principali decisioni imprenditoriale

### **Ruolo sociale dell'impresa**

*l'impresa crea valore trasformando risorse in prodotti e servizi complessi; distribuisce valore nel sistema economico contribuendo alla crescita della società.*

*L'impresa ha una responsabilità importante: visto che questa ha un grosso impatto nell'ambiente socioeconomico, l'impresa si assume la responsabilità di orientare la direzione dello sviluppo economico (oltre ai bisogni individuali deve soddisfare anche i bisogni collettivi, per cui l'impresa si deve attenere a dei valori etici da rispettare sempre= es lavoro minorile).*

Esiste una piramide di responsabilità sociale:

- 1) **Economicità:** Indispensabile operare in senso economico: raggiungere gli obiettivi prefissati non sprecando risorse ed utilizzandole in maniera ottimale
- 2) **Legalità:** requisito indispensabile
- 3) **Eticità:** adesso sta diventando un requisito indispensabile (prima era un requisito atteso): certi comportamenti poco etici sono penalizzati dalla società
- 4) **Filantropia:** "essere un buon cittadino", non è obbligatorio ma se l'impresa si orienta in quel senso l'impresa è maggiormente apprezzata es: tema plastic-free (aiuta il bisogno collettivo)

### **PPP MODEL (PEOPLE, PLANET, PROFIT)**

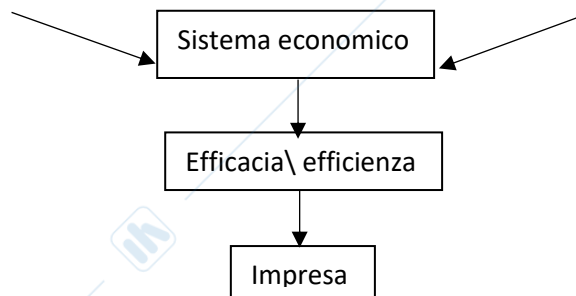
- Social orientation (people)
- Ecological orientation (planet)
- Profit

*L'obiettivo principale non è più il profitto ma il legittimo risultato dell'attività economica condotta nel rispetto sociale ambientale.*

*Le imprese rappresentano lo strumento per l'organizzazione dell'attività economica di una collettività, è necessario perciò trovare una soluzione economica, razionale e organizzata per soddisfare i bisogni. Se vi sono nuove esigenze, nascono nuove imprese per poterle soddisfare.*

Risorse

Bisogni



### FUNZIONI TECNICO-ECONOMICHE

L'azione combinatoria delle risorse per la soddisfazione dei bisogni consiste nello svolgimento di almeno una delle seguenti funzioni tecnico-economiche:

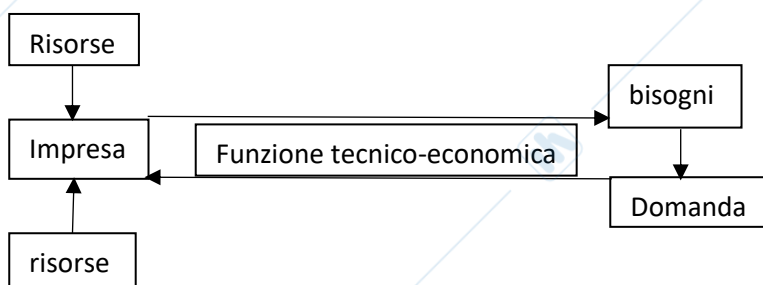
- 1) Funzione o erogazione di beni e servizi → trasformazione di materie in prodotti più o meno finiti ed erogazione diretta di servizi (i servizi sono basati su persone dietro pagamento di un prezzo, es: struttura alberghiera, servizi online ...)
- 2) Funzione di adattamento → non c'è un processo di trasformazione ma viene reso disponibile ai consumatori qualcosa che non avrebbero avuto modo di poter comprare (es: supermercato) = adattamento nel tempo e nello spazio.
- 3) Funzione finanziaria → tipica di alcuni comparti (sistema bancario, compagnie assicurative, imprese con capacità di concedere finanze con corrispettivo costo).

L'impresa si pone l'obiettivo di collocare beni e servizi sul mercato perché vi è la domanda.

Se comunemente le risorse sono scarse e i bisogni illimitati, l'impresa costituisce la "risposta razionale" a questa fisiologica relazione squilibrata tra risorse e bisogni. La forza dell'impresa è la possibilità di dar luogo ad un utilizzo più efficiente delle risorse necessarie a soddisfare il bisogno, tale maggior efficienza è rintracciabile secondo due aspetti:

- Presenza di uno sforzo congiunto e coordinato di più individui
- Applicazione sistematica del principio di divisione del lavoro e della specializzazione produttiva, la quale risulta essere il risultato efficiente di un processo di scambio in cui ciascuna impresa specializzata acquisisce risorse e fornisce risorse ad altre imprese.

I consumatori sono diversi dai clienti: i primi acquistano per consumare, mentre i secondi acquistano per rivendere. Di conseguenza ci può essere il mercato di consumatori, il mercato di clienti o il mercato di entrambi.

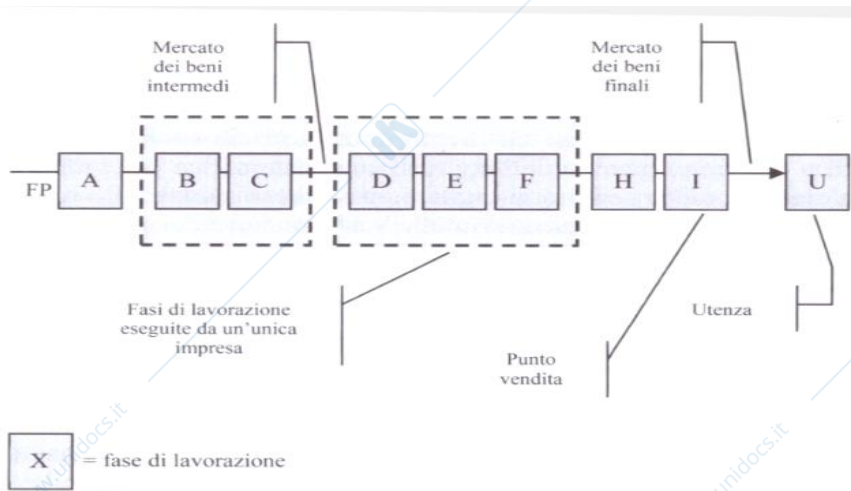


è possibile distinguere tre fondamentali funzioni tecnico-economiche:

- Funzione di produzione di beni o servizi
- Funzione di adattamento
- Funzione finanziaria.

### LA FILIERA PRODUTTIVA

È molto difficile che l'impresa abbia tutte le capacità necessarie per effettuare il processo di produzione completo, per questo esiste la filiera produttiva, la quale è un collegamento tra le varie imprese, ognuna specializzata in una parte del processo, per creare il prodotto finito.



Le relazioni di scambio, finalizzate al reciproco trasferimento di utilità, pongono l'impresa in contatto con differenti controparti (clienti, fornitori, personale, banche, istituzioni...) ognuna delle quali rappresenta un distinto e specifico centro portatore di interessi ed esigenze nei confronti dell'impresa.

La visione per soggetti dell'impresa:

- Clienti
- Concorrenza: imprese molto simili; l'impresa deve essere in grado di avere risorse per la competizione
- Stato e altre autorità politiche: tasse, imposte, regolamentazione di alcuni comparti produttivi (lo stato è un "socio occulto")
- Gruppi di pressione: vi sono di varia natura, sono associazioni di consumatori (es: Phillip morris)
- Partner: collaborazione con l'impresa in cui, attraverso lo sforzo congiunto, si ottengono risultati che hanno ricadute positive per tutti i soggetti coinvolti (es: operazioni di comarketing= attraverso un'unica campagna pubblicitaria si induce l'impulso all'acquisto di due o più prodotti, con ovvie conseguenze positive sul livello degli investimenti)
- Comunità finanziaria: banche, sistemi assicurativi, tutti coloro che danno mano finanziariamente
- Personale: in cambio di lavoro hanno diritto ad uno stipendio
- Fornitori: forniscono beni e servizi, essi hanno interessi nei confronti dell'impresa perché forniscono e devono ricevere un compenso monetario.

**L'impresa può essere definita, in via generale, come un complesso organizzato di risorse costituito dalla volontà creatrice di uno o più soggetti e finalizzato al soddisfacimento dei bisogni di una collettività.**

#### PRESUPPOSTI PER LA NASCITA DELL'IMPRESA

Le imprese sono i principali attori del contesto socio-economico, esse sono una soluzione al "soddisfacimento sistematico dei bisogni"; ma queste, però, sono soluzioni non spontanee, necessitano perciò di una azione finalizzata alla creazione.

Presupposti fondamentali:

- 1) *Volontà creatrice* = da parte di uno o più soggetti promotori
- 2) *Utenza portatrice di domanda* + - patrimonio genetico
- 3) *Risorse disponibili o acquisibili* - generazione di un sistema delle capacità

*Volontà creatrice* → gli scopi del soggetto promotore possono essere individuati in relazione a:

- *Logica di riferimento degli interessi* (per categoria del soggetto promotore)
- *Natura degli interessi* (più specifico di natura sociale, solo per avere un riscontro economico etc....)

A seconda di chi è il soggetto si sanno gli interessi

*I soggetti promotori* → sono persone fisiche che hanno competenze diverse che vogliono dare vita ad un'impresa. Il soggetto promotore può essere anche un'impresa (es: ENI crea imprese per lo sfruttamento di nuove energie). Il soggetto può essere dato da enti pubblici. A riguardo è opportuno individuare:

- Quali categorie di soggetti possono divenire soggetti promotori
- Quali interessi possano sussistere alla base della volontà creatrice della nuova impresa

Categorie di soggetti rilevanti in funzione delle logiche che seguono:

*persone fisiche*: uno o più singoli individui → logica individuale

*imprese*: una o più imprese → logica aziendale

*enti pubblici*: Stato → logica statale della pubblica amministrazione.

#### LA NATURA DEGLI INTERESSI

- *Interessi lucrativi di tipo economico-finanziario*: volontà di avere un'entrata; l'impresa deve avere equilibrio economico e finanziario.
- *Interessi tecnico-economici*: casi in cui l'impresa riceve dei vantaggi relativi a sinergie produttive per rendere più economico il processo produttivo (utile ma non immediato) es: utilizzo della stessa energia (anche questo può essere considerato un interesse lucrativo).
- *Interessi economico-sociali*: ruolo etico sostenibile delle imprese volte alla sostenibilità dei bisogni del paese.

<i>Interessi lucrativi- logica di riferimento</i>		
<i>Individuale</i>	<i>Aziendale</i>	<i>Pubblica amministrazione</i>
<i>Rendimento economico (diretto o indiretto)</i>	<i>Rendimento economico Investimento di risorse eccedenti Controllo del rischio</i>	<i>Rendimento economico (per finanziare altri interventi)</i>
<i>Interessi tecnico-economici - logica di riferimento</i>		
<i>Individuale</i>	<i>Aziendale</i>	<i>Pubblica amministrazione</i>
<i>Autoconsumo Mutualismo Cooperazione</i>	<i>Risorse strategiche Sinergie Relazioni di mercato</i>	<i>Controllo di attività strategiche (interventi di politica industriale)</i>
<i>Interessi economico-sociali- logica di riferimento</i>		
<i>Individuale</i>	<i>Aziendale</i>	<i>Pubblica amministrazione</i>
<i>Status personale Filantropismo (dare senza necessariamente ricevere)</i>	<i>Immagine aziendale</i>	<i>Interventi di politica sociale (livello dei prezzi e sviluppo sociale)</i>

Esempi di interessi:

- 1) *Gruppo Fininvest* → uno dei maggiori gruppi di comunicazione a livello internazionale; opera in posizioni di leadership nei settori della televisione commerciale (Mediaset), con la Mondadori e, fino a poco tempo fa, anche con l'associazione calcistica Milan; ha poi partecipazioni con Mediolanum e con il teatro Manzoni: sono tutte aziende in settori completamente diverse. Questa

formula è stata scelta per ridurre il rischio d'impresa, poiché se un settore in cui l'impresa ha investito, è capace di non andare in eccessiva perdita perché compensano gli altri settori su cui ha investito.

- 2) Luxottica → questa impresa ha investito su partecipazioni con imprese dello stesso settore, con la formula basata sullo sfruttamento delle sinergie ricavabili dalla proprietà di tutte le fasi della filiera produttiva e commerciale; è pertanto una logica di crescita basata sul proseguimento di interessi lucrativi di natura tecnico-economica.
- 3) Soci fondatori della fondazione del Maggio Musicale Fiorentino → tutte le aziende come Unicoop Firenze, Gucci, banca cr Firenze, aeroporto di Firenze, cassa di risparmio di Firenze, partecipano alla fondazione per una formula economico-sociale.

### PERCHE' NASCONO LE IMPRESE?

**Primo presupposto:** la volontà → devo essere in grado di avere a volontà creatrice per formulare un'idea

**Secondo presupposto:** utenza portatrice di domanda → consumatori, clienti che sono disposti ad acquistare quella determinata idea, servizio, prodotto. Individuare l'utenza non è semplice ed è l'elemento chiave per la nascita di un'impresa.

**Terzo presupposto:** risorse disponibili o acquisibili → insieme di capacità che ti permettono di rendere la tua idea imprenditoriale da qualcosa di astratto a qualcosa di più concreto.

Questi tre presupposti non sono sufficienti senza il **patrimonio genetico e un sistema delle capacità**.

Nel momento in cui si crea impresa i tre principali presupposti devono coesistere, poiché se ne manca una, l'impresa non riuscirà ad andare avanti.

**L'UTENZA POTRATRICE DI DOMANDA:** l'utenza di portatrice di domanda si basa su due aspetti:

- Rilevanza economica della domanda:
  - 1) Numero dei clienti
  - 2) Frequenza di acquisto del bene
- Tipologia di domanda:
  - 1) **Domanda latente:** domanda che non ha avuto ancora manifestazione sul mercato, nella mente dei consumatori ancora non vi è chiaro che hanno un bisogno del genere. La sfida per l'imprenditore è quella di creare e invogliare la clientela ad avere questo bisogno. (es: Facebook, WhatsApp: Zuckerberg aveva capito che vi era un bisogno latente e ha creato queste piattaforme facendo emergere questo bisogno ai consumatori). I rischi sono molto elevati
  - 2) **Domanda emergente:** domanda che già esiste ma ancora in fase embrionale. (es: macchine elettriche, esistevano già con Tesla ma non è stata perfezionata)
  - 3) **Domanda già esistente ma mal soddisfatta:** non soddisfatta al 100%, per cause qualitative, o cause di spazi non ancora soddisfatti totalmente. (es: Netflix che nasce come domanda emergente ma si trasforma per varie dinamiche in domanda esistente).

In termini generali possiamo considerare risorse tutto ciò di cui l'impresa è in grado di disporre per lo svolgimento della sua attività.

- **Risorse finanziarie** → risorse che sono strumentali all'acquisto di tutte le attrezzature di cui abbiamo bisogno = denaro

- **Risorse non finanziarie di apparato** → risorse che cedono la loro utilità nel tempo, raccolgono le capacità di cui l'impresa ha bisogno ma che viene ceduta nel tempo = impianti, macchinari (chiamate anche a fecondità ripetuta)
- **Risorse non finanziarie ricorrenti** → risorse che sono a fecondità non ripetuta, ovvero la loro utilità si esaurisce in un solo ciclo produttivo = materie prime.

L'effettiva possibilità di realizzare le attività operative previste è vincolata alla disponibilità di risorse adeguate per quantità e qualità. La loro accessibilità è definita in due parti:

- Accessibilità economica = "voglio fare questa impresa ma mi servono molto denaro che non riesco ad avere"
- Accessibilità fisica =
  - 1) Qualitativa = "devo comprare un tipo di pelle che trovo solo dall'altra parte del mondo"
  - 2) Quantitativa = "questa pelle è in quantità limitata ma a me serve in quantità industriali".

Il patrimonio genetico → è rappresentato da:

- un'idea imprenditiva: rappresenta l'essenza della nuova impresa e il modo concreto con cui genera valore e risponde a 3 domande:
  - 1) Chi sono i clienti = segmento di mercato
  - 2) Perché i clienti dovrebbero acquistare il nostro prodotto
  - 3) Sono capace di soddisfare i bisogni dei miei clienti
- Il capitale di rischio: capitale che non è obbligatorio rimborsare, è apportato dai soci; è vincolato stabilmente al sistema aziendale (non esiste un'impresa senza un minimo legale di capitale di rischio), è remunerato in via residuale rispetto ad altri fattori produttivi ed è variabile in funzione della capacità dell'impresa di creare valore. Le funzioni del capitale di rischio sono l'ottenimento delle risorse "senza costo" (collegato a costo opportunità) e la capacità di attrazione di ulteriori capitali perché si manifesta la volontà di fare realmente impresa.

Sistema delle capacità operative fondamentali → mi permettono di trasformare quella volontà creatrice in qualcosa di concreto. Alla disponibilità del patrimonio genetico dovrà aggiungersi la generazione di un adeguato sistema delle capacità operative...

- Capacità di approvvigionamento → capacità di essere in grado di approvvigionarsi delle risorse utili
- Capacità di trasformazione → capacità di essere in grado di trasformare i determinati input negli output che mi sono immaginato
- Capacità di vendita → capacità del marketing e di tutto ciò che serve per vendere più prodotti possibili
- Capacità finanziaria → capacità di utilizzare in modo conveniente i flussi finanziari per poterne usufruire a lungo termine

Questi elementi devono essere sempre in coerenza tra loro, per cui serve assolutamente una grande comunicazione e organizzazione per far andare tutto al solito passo.

### I PROCESSI EVOLUTIVI FONDAMENTALI

Il percorso evolutivo è da intendersi quale modificazione indotta e deliberata dal vertice imprenditoriale del sistema d'impresa per il conseguimento di quegli obiettivi giudicati rilevanti per l'impresa nel medio-lungo periodo. Vi sono tre processi evolutivi fondamentali:

- I processi di sviluppo → il cambiamento
- I processi di stabilità → la continuità
- La crisi e il risanamento → la dissoluzione o il ripristino

[Non trattandosi di un organismo biologico, il percorso evolutivo di un'impresa non è predeterminato].

In termini generali l'impresa è in grado di continuare ad esistere fino a quando dispone di un "bilancio energetico" positivo, vale a dire il saldo tra il valore immesso nel contesto socio-economico è maggiore di quello acquistato dall'esterno. Questo è il presupposto affinché un'impresa possa continuare ad esistere, e significa che l'attività che sta portando avanti è volta a creare un valore maggiore ai costi che sono serviti per produrlo. Quando questo non accade più allora l'azienda cessa di avere significato (se questo accade in modo sistematico e non è un caso isolato). La continua evoluzione dell'ambiente di riferimento costringe l'impresa ad essere un'entità dinamica e fortemente variabile nelle sue forme e nei suoi caratteri.

I cambiamenti possono essere indotti da:

- Andamento del ciclo di vita dei prodotti e dei settori
- Modifica del contesto competitivo di riferimento
- Innovazione tecnologica
- Cambiamenti di natura macroeconomica (cambiamenti molto grandi di varie nature legati alle persone o agli stati)

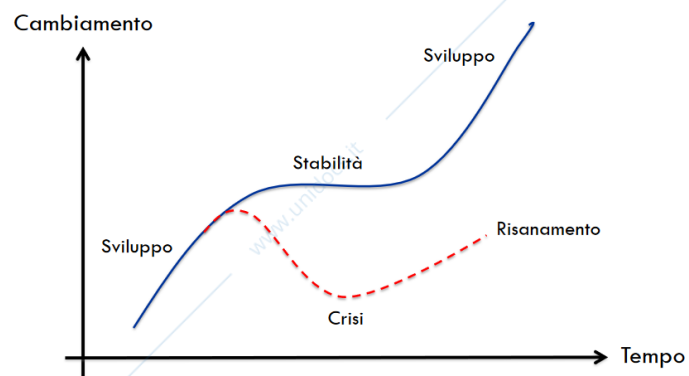
Il percorso evolutivo dell'impresa è quindi rappresentato dalla modificazione indotta e deliberata dal vertice imprenditoriale per il conseguimento degli obiettivi rilevanti per l'impresa nel medio lungo periodo.

Questo avviene attraverso:

- Generazione e mantenimento dei punti di forza → generazione del vantaggio competitivo
- Risoluzione dei punti di debolezza → eliminare le criticità

Processo strategico:

- Processi di sviluppo
- Processi di stabilità
- Processi di risanamento



## LO SVILUPPO

L'elemento che qualifica il processo di sviluppo e permette di distinguerlo dagli altri processi è la prospettiva con cui gli obiettivi sono perseguiti: nel caso dello sviluppo si ha una prospettiva di conquista, la quale si concretizza nel perseguimento di nuovi e diversi livelli di soddisfacimento degli obiettivi. Il processo di sviluppo è chiaramente un processo temporalmente limitato, a causa dei limiti della disponibilità di risorse, specialmente finanziarie.

Modelli di attuazione dello sviluppo:

- Crescita quantitativa (dimensioni)
- Crescita qualitativa (di competenze, know how o di posizionamento di mercato)
- Crescita quali-quantitativa

Tipologie di sviluppo:

- *Crescita sviluppo interna* → si basa essenzialmente sulle capacità e sulle risorse disponibili in ambito aziendale. Talvolta l'entrepreneurship ha un ruolo importante
- *Crescita o sviluppo esterno* → si basa sull'acquisizione di imprese o di organizzazioni già esistenti e operanti
- *Crescita contrattuale* → si basa su accordi e rapporti contrattuali tra imprese

{Esempio di processo di sviluppo: EATALY (crescita quantitativa, qualitativa di know how e posizionamento del mercato, crescita quali-quantitativa)}.

### LA STABILITÀ

Affinché il cambiamento ambientale offra opportunità all'impresa è necessario che lo stessa abbia le risorse e competenze necessarie per poterle sfruttare e generare sviluppo. Nel processo di stabilità la prospettiva è quella del mantenimento e difesa delle condizioni raggiunte → consolidamento della posizione economico-finanziaria. Le risorse che si creano durante il processo di stabilità devono essere in primo luogo utilizzate per consolidare la posizione economico-finanziaria, verosimilmente squilibrata in seguito all'aumento dell'indebitamento prodottosi durante lo sviluppo; la parte restante dovrebbe essere utilizzata per migliorare il grado di soddisfazione dei soggetti interessati all'attività dell'impresa, generando una crescita equilibrata. [l'alternanza dei processi di sviluppo e stabilità descrive la dinamica fisiologica del divenire dell'impresa].

### CRISI E RISANAMENTO

Le normali condizioni di funzionamento si deteriorano e l'impresa non è più in grado di soddisfare i propri stakeholders → non è in grado di produrre abbastanza valore.

Stato di crisi → incapacità strutturale di mantenere le condizioni di economicità, talvolta è rimediabile con il risanamento (grado di reversibilità della situazione di crisi).

#### Cause di natura esterna:

- crisi nel contesto economico di riferimento
- innovazioni tecnologiche dirompenti

#### cause di natura interna:

- fattori aziendali:
  1. strategici (coerenza tra ambiente e strategie)
  2. economico-finanziari (assetto fonti impieghi)
  3. organizzativi (efficienza organizzativa e capacità innovativa)

#### gestione della crisi:

- diagnosi → quali sono le cause che hanno portato alla crisi?
- Analisi delle strutture, delle capacità e dei livelli di funzionamento
- Valutazione del grado di reversibilità della crisi {Se la crisi non è reversibile allora l'azienda chiude (liquidazione)}

{es crisi e risanamento: il CASO LEGO, l'avvento dei videogames hanno portato Lego ad un processo di turnaround: un nuovo manager esterno ha cambiato drasticamente la direzione strategica abbandonando le estensioni di linea e focalizzando il business sull'attività core attraverso accordi con grandi player dell'industria dell'intrattenimento come Disney, Star Wars, Marvel etc. = uno dei primi 100 brand mondiali}.



## RISANAMENTO

Strategie di turnaround (cambiamento rapido)

1. definizione delle azioni correttive e dei tempi di intervento (rimozione delle cause e ripristino delle condizioni preesistenti la crisi e conquista di nuove posizioni di mercato)
2. recupero consenso e fiducia degli stakeholders (spesso sostituzione del management)

Stato di partenza	Obiettivo	Processo	Natura del cambiamento
Stabilità in posizione di forza	Conquista di nuovi e diversi livelli	Sviluppo	Innovazione
Stabilità in posizione di debolezza	Difesa dei livelli	Sviluppo	Innovazione
Sviluppo interrotto	Ridefinizione	Sviluppo	Innovazione
Sviluppo con successo	Consolidamento delle posizioni raggiunte	Stabilità	Routinizzazione
Crisi reversibile	Recupero di posizioni perdute	Risanamento	Innovazione
Crisi irreversibile	Massimizzazione del realizzo	Cessazione	Dissoluzione

# Ferrero & Lavazza, rotta sulle acquisizioni

di Filomena Greco

3' di lettura

La via piemontese alla crescita per le multinazionali dell'agroalimentare è fatta di acquisizioni. Il cambio di passo per Ferrero arriva tra il 2015 e il 2016, in parte annunciato dalle parole di Giovanni Ferrero in occasione di Expo Milano: «In passato la crescita è stata solo organica. Ogni generazione deve esplorare nuove frontiere e possibilmente portarsi oltre le colonne di Ercole». E così è stato per il colosso di Alba, nato come laboratorio di pasticceria a cavallo tra gli anni 50 e 60 nella provincia piemontese e diventato il terzo gruppo al mondo dopo Mars e Mondelez nel mondo del cioccolato.

La fase di crescita attraverso le acquisizioni del Gruppo di Alba è stata un crescendo, con gli ultimi due colpi – il ramo dolciario di Nestlé negli Usa e il settore biscotti e snack di Kellogg – messi a segno nell'ultimo anno e mezzo. Tanto che l'ultimo bilancio consolidato del Gruppo, che va dal mese di settembre ad agosto dell'anno successivo, non permette ancora di valutare a pieno sui ricavi – arrivati a quota 10,7 miliardi – l'effetto di questa espansione, soprattutto sul mercato americano. Ci vorranno ancora dei mesi per consolidare le nuove attività e mettere a fuoco la struttura di Ferrero che accanto al suo *core* più tradizionale, il cioccolato e gli snack iconici, con le praline e i confetti Tic Tac, punta a far crescere e consolidare il comparto biscotti – arriveranno anche in Italia, dopo la Francia, i Nutella biscuits prodotti a Balvano – e ad ampliare la propria presenza sul mercato puntando su nuovi settori come il gelato a marchio Kinder – in collaborazione con Unilever – e le gomme da masticare.

L'altra azienda del settore *Food & Beverage* che ha schiacciato l'acceleratore sulle acquisizioni è la Lavazza, piemontese come Ferrero, gruppo che nell'arco degli ultimi cinque anni ha raggiunto i due miliardi di ricavi puntando su internazionalizzazione – a cominciare dall'acquisizione di Carte Noire nel 2016 per arrivare al “colpo” del ramo drinks di Mars, pochi mesi fa – e settori strategici per il caffè, come la “nicchia” dei biologici e dell'equo e solidale, grazie all'acquisizione di Kicking Horse Coffee e della francese Esp nel 2017, e la rete capillare dell'Ocs e della distribuzione automatica.

La questione delle dimensioni è una variabile fondamentale nel processo di consolidamento sui mercati internazionali, a cominciare dagli Stati Uniti. Le ultime due operazioni di Ferrero e l'acquisizione del ramo caffè di Mars da parte di Lavazza, a fine 2018, vanno esattamente in questa direzione. Per Ferrero la campagna acquisti americana significa anzitutto raggiungere una massa critica importante allo scaffale, nella grande distribuzione, e usare questa forza per penetrare il mercato attraverso i prodotti *core*. Basti pensare che in due anni il valore stimato del mercato statunitense per Ferrero, grazie alle acquisizioni, è schizzato a tre miliardi di euro, e gli States da quinto mercato sono diventati sostanzialmente il primo.

Per Lavazza, che vede il mercato italiano rappresentare il 36% dei suoi ricavi, la campagna acquisti punta a incrementare quote di mercato e presenza internazionale per il gruppo italiano, con un occhio attento alla filiera del caffè e una attenzione altrettanto primaria alla rete distributiva. Non soltanto lo “scaffale”, dunque, ma i settori dell'Ocs (macchine del caffè per ufficio e casa) e della distribuzione automatica (*vending*).