

## RIASSUNTO

Lo sviluppo dell'industria di trasformazione alimentare è stato influenzato dall'evolversi sia del basso livello della domanda alimentare interna, sia del sistema distributivo estremamente polverizzato. Nei primi anni del dopoguerra, infatti, l'industria di trasformazione è stata uno dei settori a più lenta evoluzione rispetto ad altri che, proprio a partire dai primi anni '50, hanno adeguato e sviluppato rapidamente le strutture e razionalizzato i processi di produzione. Con l'aumento del reddito disponibile e la crescita della popolazione, la domanda di beni alimentari negli anni '60 è rapidamente cresciuta, soprattutto nelle regioni del Centro – Nord, dove si assiste alla crescita e alla concentrazione delle imprese agroindustriali<sup>1</sup>.

Nel Mezzogiorno, vale a dire nelle zone ad agricoltura tradizionale, si osserva invece una marginalizzazione progressiva oltre che dell'attività agricola, anche dell'industria agroalimentare. Il ritardo nella costruzione di un efficiente sistema di infrastrutture e di trasporti rende difficile l'accesso ai mercati del Nord del paese e, soprattutto, a quelli europei; mercati che negli anni '60, con l'attuazione completa del Mercato comune e l'abolizione di tutte

---

<sup>1</sup> ISMEA., La logistica come leva competitiva per l'agroalimentare italiano,2008

le barriere tariffarie, vanno progressivamente aprendosi. Nonostante i fenomeni di concentrazione territoriale ed aziendale, la struttura portante del settore agroalimentare rimane quella delle piccole imprese artigianali con limitato mercato di sbocco<sup>2</sup>. Nel corso degli anni '70 la crescita dell'industria alimentare continua a basarsi soprattutto sull'evoluzione della domanda interna, molto consistente e dinamica. E' necessario, infatti, utilizzare oltre le materie prime nazionali, anche quelle provenienti da altri paesi europei. E', infatti, nel corso degli anni '70 che cresce il deficit della bilancia commerciale dei prodotti agroalimentari ed emerge l'incapacità dell'agricoltura italiana di soddisfare i crescenti e sempre più diversificati fabbisogni alimentari del paese. Agli inizi degli anni '80, l'industria agroalimentare è divenuta, in tempi particolarmente rapidi, settore dinamico e strategico nello sviluppo economico italiano. La trasformazione e differenziazione della domanda alimentare viene a coincidere, soprattutto a partire dalla metà degli anni '80, con un periodo di profondo rinnovamento ed ammodernamento delle strutture di distribuzione, che hanno reso il settore più facilmente influenzabile e penetrabile sia da parte della produzione estera che da quella dell'azione dei grandi gruppi di imprese.

---

<sup>2</sup> TASSONE F., " la filiera agro-industriale. Guida alla progettazione integrata. I cinque pilastri della progettazione efficace" Rubettino,2005. P. 96 E SS.

Negli anni '80 la penetrazione delle "multinazionali" ha caratterizzato lo sviluppo del comparto agroalimentare italiano. Le operazioni di fusione, acquisizione e partecipazione sono state particolarmente intense ed hanno interessato in modo specifico le imprese collegate alla seconda trasformazione e alla distribuzione di beni alimentari. Gli elementi di concorrenzialità, sempre più rilevanti, del nuovo millennio e degli ultimi anni hanno innescato un ulteriore processo di riorganizzazione del settore, in cui i grandi gruppi hanno assunto un ruolo più incisivo, nonostante l'affermarsi di diversi sistemi locali incentrati sulla trasformazione agroalimentare<sup>3</sup>. Il numero delle imprese appartenenti al settore agroalimentare ha registrato un rapido aumento fino alla fine degli anni Novanta. Poi dagli inizi del millennio fino ai giorni nostri è cominciata una lenta diminuzione. In particolare, la contrazione del numero delle imprese attive ha riguardato esclusivamente le ditte individuali caratterizzate da una dimensione media più ridotta. Si è avuto, in altri termini, un fenomeno di "scrematura selettiva" che testimonia quel processo di lenta razionalizzazione in corso nel comparto e di aumento della dimensione media. L'industria agroalimentare, continuando il processo di

---

<sup>3</sup> GOLINELLI M., SIANO A., " L'analisi strategica di un settore maturo: le conserve del pomodoro", rassegna economica, n.3 Luglio-Settembre 1996, P. 93 E SS.

concentrazione avviato negli anni '80, ha dato una risposta coerente all'accresciuto potere contrattuale dei gruppi distributivi. Attraverso fusioni e acquisizioni, le imprese agroalimentari hanno potuto raggiungere una dimensione economica-finanziaria sufficiente agli ingenti investimenti in ricerca e in marketing. Un ulteriore elemento di cambiamento è rappresentato dalla internazionalizzazione del settore alimentare. Fino alla prima metà degli anni Ottanta, in un quadro scarsamente dinamico, l'internazionalizzazione dell'industria alimentare è avvenuta soprattutto grazie al flusso di investimenti stranieri per acquisire imprese italiane. A partire dalla seconda metà degli anni ottanta, le imprese italiane hanno invertito la rotta e si sono moltiplicati i casi di acquisti e di alleanze con imprese straniere. Protagonisti principali, i grandi gruppi industriali, alimentari e non alimentari. Non sono mancate, però, le (numerose) medie imprese. Le acquisizioni sono state, principalmente, di tipo orizzontale. Nella quasi totalità dei casi, comunque, gli investimenti sono stati diretti verso i paesi ad alto sviluppo economico, come l'Europa e gli Stati Uniti.

Le motivazioni che hanno innescato e sostenuto negli anni questo processo possono essere così sintetizzate:

- necessità di raggiungere dimensioni adeguate a sostenere una concorrenza operante in ambiti più vasti;

- possibilità di penetrare nuovi mercati nei quali occupare, in prospettiva, posizioni di leadership e/o ridurre la pressione competitiva;
- esigenza di diversificazione del proprio portafoglio prodotti/marche, sebbene i gruppi alimentari nazionali mostrino di preferire una strategia di focalizzazione in uno o pochi comparti.

Sul versante opposto, il settore agroalimentare nazionale risulta decisamente “appetibile” per gli investitori esteri. E ciò sia perché persiste una relativa facilità di accesso al mercato italiano (a causa di una struttura produttiva estremamente frammentata), sia perché spesso non si richiedono, anche nel caso di acquisizioni di maggioranza, investimenti di grossa entità finanziaria, senza trascurare l’interesse suscitato dalla presenza di marchi diffusi con una reputazione consolidata presso i consumatori italiani e stranieri. Ne sono una dimostrazione i massicci investimenti effettuati da grossi investitori stranieri, soprattutto alla fine degli anni novanta<sup>4</sup>.

I numerosi processi di fusione hanno, comunque, “semplificato” il quadro dell’industria alimentare, creando un netto dualismo che vede in ogni comparto la presenza di pochi grandi gruppi legati spesso tra loro da una

---

<sup>4</sup> TASSONE F., “ la filiera agro-industriale. Guida alla progettazione integrata. I cinque pilastri della progettazione efficace” Rubettino,2005. P. 96 E SS.

interdipendenza di tipo oligopolistico. In ciascun gruppo abbiamo sia imprese nazionali che internazionali. Per essi sono le strategie e le politiche di comunicazione, promozione e pubblicità ad assumere un ruolo decisivo e a determinare i loro vantaggi competitivi<sup>5</sup>. La grande dimensione consente sia di ripartire su volumi elevati i rilevanti costi fissi non recuperabili, che le imprese devono sostenere per creare e innovare marche nazionali, sia un elevato grado di diversificazione. Il portafoglioprodotto è soprattutto il risultato di politiche di ampliamento dei marchi. Generalmente queste imprese non producono per conto di marche private, anche se nei tempi più recenti non mancano esempi degni di nota, che sempre meno costituiscono l'eccezione. Si parla di strategia di dual-branding, complessa e piena di rilevanti implicazioni. Se da un lato la produzione per marche private consente un migliore utilizzo degli impianti (con conseguente riduzione dei costi) e migliora i rapporti con la distribuzione, dall'altro esiste il rischio di cannibalizzare la propria marca e di favorire l'aumento della quota di mercato dei prodotti con etichetta dei distributori (è importante notare che la decisione di produrre<sup>6</sup> anche marche private da parte di imprese nazionali

---

<sup>5</sup> IANNUZZI E., "Il sistema distrettuale tra declino ed evoluzione. Il caso mezzogiorno: il caso di Nocera e Solfora", CEDAM, Padova, 2007.

<sup>6</sup> Dati agroalimentare recente

riduce naturalmente gli spazi o le opportunità che l'esistenza di marche private offre alle imprese minori)<sup>7</sup>. Accanto a questi grandi gruppi abbiamo un elevato numero di piccole e medie imprese che possiamo suddividere in tre tipologie:

- le operatrici su segmenti di nicchia e/o su mercati regionali. Si tratta di imprese che hanno risorse e capacità per operare una politica di marca; la forza della marca non dipende in questo caso da rilevanti investimenti sui media nazionali, ma dall'immagine

e reputazione che tali imprese si conquistano sui mercati locali-regionali. Queste utilizzano risorse e materie prime disponibili localmente e si affidano alla specificità regionale dei gusti e delle preferenze. La loro produzione raggiunge il consumatore finale attraverso il canale del dettaglio specializzato o attraverso le piccole catene regionali. All'aumentare delle dimensioni dell'impresa, aumenta il ricorso a più incisive politiche di marca attraverso l'utilizzo di media locali e delle più sofisticate strategie di marketing. Queste imprese, se detengono marche e quote di mercato locali particolarmente interessanti, possono divenire obiettivi di grosse imprese:

---

<sup>7</sup> GOLINELLI M., SIANO A., " l'analisi strategica di un settore maturo: le conserve del pomodoro", rassegna economica, n.3 Luglio-Settembre 1996, P. 147 e ss.

- le piccole/medie imprese, specializzate nella produzione di prodotti per conto delle private label. Il responsabile della Conserve Italia ha infatti ribadito che tale sistema sta fortemente facendo concorrenza alle aziende come Conserve Italia. Tale aspetto sarà approfondito nel capitolo precedente. Queste non sono dotate di capacità di marketing autonome e dipendono dagli acquirenti della GDO per le informazioni circa le caratteristiche, le specifiche, le quantità, il contenuto qualitativo ed innovativo dei loro prodotti.

L'agroalimentare italiano gode di una indiscussa vocazione alla qualità. Ciò è vero non solo per la fama delle nostre tradizioni gastronomiche, ma anche grazie al pregio delle materie prime agricole ed alla loro grande varietà, dovuta ad un intreccio particolarmente felice e vario di condizioni ambientali e sedimentazioni storico-culturali.

Il Consorzio Cooperativo Conserve Italia consapevole di ciò ha, a detta dei suoi direttori, ha deciso di puntare sulla qualità, di volta in volta intesa in una o in alcune delle sue molteplici accezioni, è una scelta obbligata in quanto le aree suscettibili di recuperare margini di competitività sul fronte della produttività e dunque della compressione dei costi di produzione sono

piuttosto limitate. Puntare sulla qualità richiede l'attivazione di una serie di funzioni aziendali tutt'altro che banali, mirate alla esatta definizione degli attributi qualitativi del prodotto, alla individuazione del target di mercato, alla scelta dei canali commerciali e via dicendo. In particolare per il Consorzio Cooperativo Conserve Italia, vi è la necessità di compiere un intenso sforzo in attività di comunicazione in quanto la maggior parte degli attributi qualitativi dei prodotti agroalimentari non è di immediata determinazione. I consumatori, questa l'analisi condotta all'interno dal Consorzio Cooperativo Conserve Italia, preferiscono fare le loro scelte in presenza di quante più informazioni possibile in modo da restringere il margine di incertezza sulla qualità dei beni acquistati. Per gli aspetti della qualità che rivestono una importanza particolare, come ad esempio quelli legati alla salubrità dei cibi e/o dell'ambiente, occorre che sia fissato un sistema normativo che preveda degli standard, dei divieti ed un sistema di controllo e certificazione anche sotto il controllo pubblico internazionale.

Conserve Italia internazionalizza da sempre attraverso proprie strutture produttive all'interno di Paesi stranieri. Storicamente è da sempre presente in Inghilterra, in Germania e in Francia. Ha da sempre preferito essere presente direttamente all'interno del mercato estero.

L'azienda ha dimostrato di saper eccellere nelle capacità di adattamento dei loro prodotti ai bisogni espressi dai mercati locali, con una tempestività e flessibilità superiori agli altri concorrenti internazionali, le imprese giapponesi hanno dimostrato l'efficacia della politica degli incrementalismi, cioè dei costanti miglioramenti apportati alle tecnologie e alle configurazioni dei loro prodotti. Tale strategia di proliferazione ed estensione delle linee di prodotto ha permesso a Conserve Italia non solo di conseguire un obiettivo di market sharing della domanda locale, ma anche di market creation, cioè di generazione di nuovi mercati. La strategia di innovazione del prodotto è la modalità seguita da quelle imprese che ricercano nei mercati internazionali opportunità di sviluppo tramite la ricerca e la diffusione di nuove invenzioni e tecnologie, al fine di offrire tipologie di prodotti sostitutivi o radicalmente innovativi rispetto a quelli offerti al momento.

Una scelta molto rilevante nel processo di internazionalizzazione dell'impresa riguarda anche la scelta del prodotto per Conserve Italia o dell'insieme di prodotti, con cui fare ingresso nel mercato estero, dal momento che il vettore si può influenzare ben tre aree decisionali, vale a dire, la scelta della modalità d'ingresso, la scelta della strategia di prodotto e la scelta tra standardizzazione e adattamento. Gli intervalli temporali tra produzione ed immissione sul mercato, le caratteristiche fisiche e

tecnologiche dei prodotti e la loro natura influenzano le decisioni d'impresa circa l'opzione tra internazionalizzazione produttiva, con il ricorso agli investimenti diretti esteri, e internazionalizzazione distributiva, basata sulle esportazioni e sugli accordi di collaborazione interaziendale. Infatti, mentre per prodotti altamente differenziati, caratterizzati da specifici vantaggi competitivi e da una maggiore possibilità di manovra nella politica dei prezzi, la via dell'esportazione sarà la scelta più giusta e remunerativa; per altri, invece, che godono di minori vantaggi distintivi e sui quali, conseguentemente, non è possibile apportare modificazioni al rialzo dei prezzi, per rimanere competitivi e non essere spazzati dal mercato, è consigliabile trasferire la produzione dei beni in prossimità dei mercati di sbocco, così come avviene per prodotti che richiedono una rete di servizi pre e post vendita, di supporto commerciale, per i quali è richiesta una politica di prossimità alla clientela. Le imprese italiane hanno ancora un consistente ritardo nei processi di internazionalizzazione, dovuto a diversi motivi, tra i quali una scarsa predisposizione verso il rischio manageriale, un tessuto produttivo debole e incapace di competere a livello mondiale ed un ritardo tecnologico rispetto a Paesi come la Germania o gli Stati Uniti.

Inoltre, valutando la dimensione complessiva del fenomeno, occorre notare che le varie indagini mostrano un impatto della delocalizzazione italiana

sulla struttura produttiva nazionale ancora piuttosto contenuta. Le difficoltà organizzative e logistiche dovute alla lontananza, alla mancanza di risorse umane con professionalità adeguate per delocalizzare e all'eccessivo costo del trasporto del prodotto finito sono i principali motivi che hanno finora ostacolato la delocalizzazione dell'attività produttiva.

Del resto proprio l'internazionalizzazione ha da sempre rappresentato, seppur ancora da ottimizzare, l'asse portante delle politiche dei governi italiani che si sono succeduti nel tempo. Proprio le dinamiche internazionali agiscono da catalizzatore in quel processo di avvicinamento tra i popoli basandosi soprattutto sull'interdipendenza contribuendo ad affievolire le contrapposizioni. Per affrontare adeguatamente la sfida della globalizzazione il sistema economico italiano deve però accrescere anche la propria capacità di innovazione. Da qui la necessità di aumentare la competitività della Ricerca e Sviluppo, sostenendo le università e tutte i laboratori di idee che possono produrre innovazione e fare da propulsori all'intero settore economico del Nostro Paese, decisamente poco competitivo nelle produzioni di massa, così come del resto l'intera economia occidentale, vista la crescente presenza sui mercati dei Paesi Emergenti.

Con riferimento ai processi di internazionalizzazione dell'impresa presa in esame si evidenzia una problematica relativa agli ambiti istituzionali maggiormente adatti al sostegno dei processi di internazionalizzazione.

Occorre infatti sottolineare come nel caso delle grandi imprese multinazionali l'interlocutore principale è costituito dallo stato nazionale, anche in considerazione dell'impatto che gli investimenti diretti di tali imprese possono avere sul paese ospitante. In Italia poi l'interlocutore principale dovrebbe essere costituito dai governi regionali, i quali, però, mostrano notevoli difficoltà a svolgere un ruolo efficace in questo ambito: o perché ancora attestati su politiche di promozione adatte alle imprese di minore dimensione (come i contributi per la partecipazione a fiere, ecc.) o perché in difficoltà nello svolgere un ruolo di controparte istituzionale verso gli stati o gli enti territoriali di volta in volta implicati nelle strategie di investimento delle medie imprese.

Dalle ricerche condotte è emerso uno scenario molto complesso intorno ai fenomeni dell'internazionalizzazione e della globalizzazione dei mercati, non solo in relazione alle grandi imprese, nazionali ed internazionali, ma anche riguardo al sistema economico nel suo complesso con le molteplici unità che lo compongono. Tutte le imprese, anche le più piccole, oggi devono confrontarsi con l'economia mondiale, da cui trarre gli sbocchi di mercato, i

canali di approvvigionamento, le conoscenze, le tecnologie e, in definitiva, gli stimoli utili per essere lanciate sui mercati.

Dopo aver analizzato i cambiamenti in atto nello scenario economico mondiale e le caratteristiche più rilevanti delle imprese internazionali, sono state prese in esame le diverse fasi dell'attuale processo di cambiamento: dalla scelta della combinazione paese-prodotto-mercato, alla definizione delle strategie e delle modalità d'ingresso nei mercati selezionati, alle politiche di marketing strategico necessarie al consolidamento della presenza internazionale delle imprese.

Le vicende future che caratterizzeranno il cambiamento permetteranno di identificare per grandi linee le direzioni di sviluppo dei prossimi anni. I problemi maggiori riguarderanno le priorità strategiche per il raggiungimento del vantaggio globale nei Paesi emergenti e le caratteristiche delle competenze necessarie per implementare le nuove strategie sull'innovazione, la flessibilità, la rapidità di risposta. Le imprese multinazionali sempre più spesso dovranno contare sull'integrazione globale, sulla differenziazione locale e sulla innovazione continua per assicurarsi una leadership duratura nello scenario globale.

Si è ampiamente parlato, descrivendo gli investimenti diretti esteri, della delocalizzazione della produzione, dettata non solo dalla possibilità di

reperire risorse e competenze a buon mercato, ma anche dalla volontà di ricercare risorse altamente specializzate in mercati diversi da quelli di origine o ancora dall'eventualità di sfruttare le vantaggiose opportunità offerte dai vari off-shore sparsi per il mondo.

Un argomento interessante riguarda l'analisi dell'attrattività di alcuni mercati turbolenti come quelli africani e medio orientali, nonché l'accessibilità di un business inesistente in paesi ancora in via di sviluppo, relativamente alla capacità dell'impresa analizzata di posizionare prodotti già positivamente affermati nei paesi di origine e di esportarli, inserendoli in una prospettiva di vendita diversa rispetto ai mercati occidentali.