

Piatto forte e bicchiere pieno. **Un'analisi dell'industria alimentare e delle bevande italiana** di Francesco Izzo

1. Introduzione

C'è stato un tempo, fra i primi anni Settanta e la metà degli anni Novanta del secolo scorso, in cui non poche imprese alimentari italiane hanno cambiato proprietà e bandiera, in certi casi degradate a *subsidiaries* di multinazionali americane, svizzere, francesi, tedesche, in altri sopravvivendo solo come marche nel ventaglio di brand che facevano da corona ai grandi nomi dell'industria mondiale del *food*. Passarono di mano imprese e marchi prestigiosi come Algida, Riso Flora, Bertolli, Santa Rosa (acquisite da Unilever), Motta, Alemagna, Buitoni, Perugina, Sanpellegrino, Vismara, Sasso, Condiriso (da Nestlé), Barilla (da Grace, prima di tornare dopo qualche anno alla famiglia fondatrice), Galbani, Saiwa, Agnesi, Sangemini-Ferrarelle (da Danone), Simmenthal, Negroni, Fini, Latterie Osella, Invernizzi (da Kraft), Splendid (da Procter & Gamble), Sperlari e Scaldasole (da Heinz), Caffarel (da Lindt & Sprüngli), Martini&Rossi (da Bacardi), Cinzano e Vecchia Romagna (da Grand Metropolitan). All'epoca, molti analisti paventarono un'irrimediabile erosione del patrimonio industriale italiano. In realtà, la base produttiva ha resistito, molti marchi sono stati rilanciati e rafforzati, e la presenza del capitale straniero in Italia ha senza dubbio accelerato il processo di maturazione di un settore che, nella stagione delle grandi acquisizioni, era frammentato, fortemente proiettato sul mercato interno, ancorato a modelli di *governance* familiare non sempre in grado di affrontare la competizione internazionale. Se è legittimo il rimpianto per le "perle" perse che hanno varcato i confini nazionali – senza dimenticare che molte delle marche prima citate sono tornate in mani italiane –, occorre ricordare che il confronto con grandi imprese dotate di strutture organizzative e strumenti manageriali assai più evoluti ha non poco giovato al salto culturale di piccole e medie aziende che allora navigavano a vista in mari prossimi a diventare sempre più agitati.

A distanza di un quarto di secolo dallo shopping frenetico di quegli anni, l'industria alimentare italiana appare come uno dei segmenti più brillanti dell'economia italiana; è stato il settore a maggior resilienza negli anni della crisi, mostrando non solo una capacità di tenuta ma altresì di crescere e di consolidare le proprie posizioni. Senza dubbi, l'industria è stata in grado di resistere alla profonda contrazione dei consumi interni scegliendo di percorrere con decisione la strada dei mercati internazionali, guadagnando spazio e notorietà anche per il favore e la reputazione di cui godono agli occhi dei consumatori globali i vini e i cibi italiani, fra i più desiderati del mondo, come vedremo fra poco.

È vero, non sono mancate anche negli ultimi anni acquisizioni di imprese e marchi italiani – le più note forse quelle di Parmalat (ad opera della francese Lactalis), di Peroni (da SabMiller, prima di giungere alla giapponese Asahi), di Star (da GbFoods, passando per la spagnola Gallina Blanca-Agrolimen), di Fiorucci (dalla spagnola Campofrio, che ora fa capo alla messicana Alfa), di Gancia (da Russkij Standard), di Pernigotti (dalla turca i Toksöz), di Grom (da Unilever) –, tuttavia accanto ai marchi dei grandi gruppi multinazionali si è consolidata una classe di imprese a capitale italiano o prevalentemente italiano in grado di scalare i vertici dei segmenti di business, di competere nel mercato globale, di crescere anche attraverso acquisizioni all'estero. Solo negli ultimi anni sono da ricordare, ad esempio, le operazioni di Ferrero (i biscotti della belga Delacre, le nocciole della turca Oltan, la cioccolata della britannica Thorntons e della statunitense Fanny May), di Lavazza (Carte Noire in Francia, Merrild in Danimarca e Kicking Horse Coffee in Canada), di Segafredo (la portoghese Nuticafés), di Campari (il celebre Grand Marnier), di De Cecco (First Pasta, principale produttore russo).

Se dunque è vero che si è avverata una delle previsioni più ricorrenti alla fine degli anni Ottanta, ovvero che il capitalismo italiano non sarebbe stato in grado di selezionare e far affermare un grande

gruppo diversificato, è altrettanto vero che nell'industria alimentare del nostro paese sono emerse e nel tempo maturate imprese in grado di giocare ad armi pari nell'arena dei mercati internazionali.

Alcune hanno una storia lunga – nate nell'Ottocento come laboratori artigianali di pane o pasta, come botteghe di pasticceri, come salumerie di paese, come rosticcerie nel cuore delle città – altre sono ancora giovani, ma le une e le altre sono state determinanti negli ultimi anni per diffondere nel mondo la percezione di alta qualità del mangiare e bere italiano. Alcune si fregiano di brand iconici, consolidati nella mente e nelle scelte di acquisto dei consumatori, altre agiscono come campioni nascosti: benché il loro nome compaia poche volte nei mezzi di comunicazione e non sia conosciuto fuori dagli ambienti di lavoro, vantano giri d'affari di centinaia di milioni di euro. Accanto a grandi gruppi, convivono – e sovente hanno beneficiato della capacità delle imprese leader di aprire i mercati e di affermare i prodotti italiani nel mondo – molte aziende di medie dimensioni, protagoniste di quel Quarto Capitalismo decisivo nel tenere a galla l'economia italiana negli anni della Grande Contrazione, così come piccole e piccolissime imprese con posizioni-chiave in nicchie e micro-nicchie di mercato, espressione più autentica di uno degli inimitabili fattori di successo dell'industria alimentare italiana: il legame profondo, autentico, indissolubile, con il territorio di origine.

La ricerca che qui presentiamo, realizzata dal **Dipartimento di Economia dell'Università Vanvitelli**, si pone l'obiettivo di osservare l'evoluzione dell'industria alimentare e delle bevande in Italia, esaminandone la struttura produttiva, le performance, le capacità di internazionalizzazione. Misureremo lo stato di salute dei distretti agroalimentari, per concentrarci infine sulle tendenze del mercato e i modelli di business delle imprese, indagandone i comportamenti strategici, attraverso un panel di 80 aziende italiane costruito *ad hoc* per la Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro (*Food in Italy* | FiI) selezionando i casi in base alla sostenibilità della crescita e al grado di intensità di innovazione strategica.

2. La struttura dell'industria alimentare e delle bevande in Italia

Secondo i dati dell'Istat nel 2015 si contavano per l'industria alimentare e delle bevande in Italia **56.315 imprese**, in particolare **53.096** nel settore alimentare (Codice Ateco da 101 a 109) e **3.219** imprese nel settore delle bevande (Ateco 110). Un dato in calo significativo, se confrontato con il numero di imprese di dieci anni prima, quando se ne registrarono **62.555** (-10%). A ben vedere, il ridimensionamento della base produttiva è in realtà il risultato di due andamenti opposti: il taglio secco nell'industria alimentare, sotto di 11 punti percentuali dai valori del 2005 e ancora lontana dal massimo raggiunto proprio alla vigilia della crisi, nel 2006 e nel 2007, con oltre 60mila imprese, e per contro il costante incremento della popolazione di imprese nel settore delle bevande (+18% nei dieci anni sotto osservazione), poco più di 2.700 nel 2005.

Questo andamento divaricato si ripropone se si osserva l'evoluzione settoriale nella prospettiva occupazionale, con una leggera contrazione dell'industria alimentare fra il 2005 e il 2015 (-1,6%) e un'espansione moderata dell'industria delle bevande (+1,9%). Nel complesso, si sono registrati nel 2015 nell'industria alimentare e delle bevande in Italia **428.394 addetti** contro i **433.987** del 2005, con un calo lieve (-1,3%), soprattutto se confrontato con il crollo dei valori in altri settori manifatturieri. In particolare, l'occupazione nell'industria alimentare con oltre **391mila** addetti appare in chiara ripresa rispetto al valore minimo del decennio toccato nel 2014 (388mila addetti), ma ancora distante dal punto massimo raggiunto nel 2007, proprio alla vigilia della crisi e dell'inversione di tendenza, quando l'occupazione superò per la prima volta la soglia dei 400mila addetti. Nell'industria delle bevande, l'occupazione nei dieci anni ha oscillato fra i 35mila e i 38mila addetti, e nel 2015 con **37.338** addetti è stato già oltrepassato il dato del 2005 (36.657) e quasi raggiunto il punto di massima toccato nel 2007 (38.387).

Guardando all'incidenza dell'industria alimentare e delle bevande sull'industria manifatturiera nel suo complesso, si ottiene una conferma della sua posizione strategica nel sistema economico italiano,

con una quota del **14,5%** in termini di imprese e dell'**11,8%** in termini di addetti. Il valore aggiunto dell'industria alimentare e delle bevande come quota dell'industria manifatturiera italiana è pari all'**11,4%**.

All'interno dell'industria alimentare, la presenza dominante è quella delle **imprese di produzione di prodotti da forno e farinacei**, con oltre **34mila imprese** e quasi **170mila addetti**. Seguono, a non poca distanza, le imprese dell'industria lattiero-casearia (3.470 con più di 42mila addetti) e le imprese di lavorazione e conservazione delle carni (3.463 con oltre 57mila addetti).

Le imprese alimentari, nonostante i processi di concentrazione e la violenza della crisi che ha comunque provocato la chiusura di moltissime aziende (le cessazioni cumulate nei cinque anni che vanno dal 2008 al 2012 sono state oltre 15mila con una perdita di quasi 30mila addetti), rimangono "piccole", sia se confrontate con le altre imprese alimentari europee sia se paragonate ad altri settori della manifattura italiana. Fra il 2005 e il 2015, la **dimensione media**, misurata dal numero di addetti per impresa, è passata appena da **6,6** a **7,4** addetti. Significativamente sopra la media figurano le **imprese di lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi**, con **17,3 addetti in media** e le **imprese di lavorazione e conservazione delle carni (16,6 addetti)**. A colpire è soprattutto il grado di polverizzazione del segmento industriale più numeroso, le imprese di produzione di prodotti da forno, con una dimensione media di 4,9 addetti (benché in crescita rispetto alla dimensione di 4,4 del 2005). A chiudere, con le dimensioni più contenute, le imprese di produzione di oli e grassi vegetali e animali (3,4 addetti in media).

Differente il caso dell'industria delle bevande. La dimensione media è significativamente superiore a quella delle imprese alimentari: **11,6** addetti in media, segnando però negli ultimi anni, a differenza dell'industria alimentare, un lento ma costante processo di decrescita (**13,5** la dimensione media nel 2005).

Qualche segnale positivo, sul fronte del rafforzamento patrimoniale delle imprese, si rintraccia nell'evoluzione della **forma giuridica** negli ultimi dieci anni: nel caso dell'industria alimentare, le imprese individuali e le società di persone che nel 2005 rappresentavano ancora l'84% del totale coprono nel 2015 una quota di poco inferiore al 76%. Per contro, le società di capitali, che non raggiungevano il 14% nel 2005, ora rappresentano quasi il 21% del totale.

Il quadro si rovescia considerando invece la distribuzione degli addetti per le differenti forme giuridiche, con le società di capitali che assorbono quasi il 53% degli addetti dell'industria alimentare italiana (dal 46,7% del 2005) a fronte del 20,3% delle società di persone e del 17,4% delle imprese individuali. Significativa la quota di addetti delle imprese cooperative (il 9,4%, in crescita), pur rappresentando solo il 3,1% delle imprese.

La polarizzazione fra le microimprese a carattere individuale e le società di capitali emerge con ancor più evidenza osservando le differenze fra tipologie in termini di **dimensioni aziendali**: sono 22,2 gli addetti medi delle società cooperative (in calo, rispetto ai 28,7 del 2005 e al massimo del 2010, quando raggiunsero i 39 addetti medi) e 18,5 gli addetti medi delle società di capitale (anch'essi in contrazione dai 22,4 del 2005): quattro-cinque volte le dimensioni medie delle imprese individuali (2,8 addetti) e delle società di persone (5,0 addetti) che, nell'arco del decennio, hanno mantenuto una struttura pressoché inalterata.

Nel 2015, le microimprese da 0 a 9 addetti coprivano ancora l'87,3% del totale delle imprese (erano l'89,4% nel 2005) assorbendo il 36,4% degli addetti (in calo dal 39,2% di dieci anni prima). La questione dimensionale, come vedremo anche più avanti, rimane il nodo critico del settore: le imprese da 10 a 49 addetti sono appena l'11,2% del totale (con due punti di crescita dal 2005) e quelle con oltre 50 addetti soltanto l'1,6% (dall'1,4% di dieci anni prima). Naturalmente l'incidenza cambia osservando la distribuzione degli addetti, con il 27,2% in imprese di medie dimensioni e il 36,4% nelle imprese con oltre 50 addetti, con tendenza alla crescita in entrambi i casi.

Anche in questo caso occorre segnalare la differente struttura dell'industria delle bevande, dove già nel 2005 la presenza di imprese individuali (19,0%, scese al 16,3% nel 2015) e di società di persone

(25,4% nel 2005, calate di quattro punti nel 2015) non raggiungeva il 45%. Nel 2015 rappresentavano insieme il 36,7% contro il 49,3% delle società di capitali (in crescita dal 47,2% del 2005) e il 13,3% delle società cooperative (in deciso aumento, dall'8,1% di dieci anni prima). Marginale quindi la quota di addetti sul totale segnata dalle imprese individuali (2,7%) e dalle società individuali (6,6% dall'8,2% del 2005), mentre è interessante osservare come le società di capitali abbiano perso terreno nel decennio (dal 77,6% al 75,7%) a beneficio delle società cooperative (passate da una quota del 10,9% a una del 14,5%).

Fra il 2005 e le 2015, la distribuzione delle imprese produttrici di bevande classificate in base alla dimensione organizzativa è variata di poco se si guarda alla numerosità, ma con qualche significativa oscillazione misurando invece la quota di addetti. Nelle microimprese (0-9 addetti), che hanno addirittura nel decennio aumentato la propria incidenza sul totale (al 78,7% nel 2015, crescendo di un punto), lavora il 17,6% degli addetti (in leggero aumento), mentre nelle piccole imprese (10-49 addetti), che rappresentano il 6,4% del totale, poco più del 13% degli addetti. La quota sul totale delle imprese medio-piccole (20-49 addetti) è leggermente calata (dal 7,2% al 6,4%), ma è rimasta costante in termini di distribuzione degli addetti (il 16,5%). Le imprese con oltre 50 addetti sono appena il 3,6%, in linea con i valori del 2005, e assorbono il 52,8% dell'occupazione, arretrando di due punti dal dato del 2005.

Incoraggianti sono i dati sulla **natalità**, con le nuove imprese che sono tornate a superare per numero le imprese cessate, sia nel caso dell'industria alimentare sia in quello dell'industria delle bevande, lasciandosi alle spalle la fase più critica: nel 2009 per la prima (con un tasso netto di turnover, calcolato come differenza fra il tasso di natalità e il tasso di mortalità, negativo dell'1%) e nel 2006 per la seconda (tasso netto di turnover negativo allo 0,5%). I tassi di natalità, misurati dal rapporto percentuale fra le imprese nate nell'anno e la popolazione di imprese attive in quell'anno, al 2015 sono pressoché identici: il 5,2% per l'industria alimentare e il 5,3% per l'industria delle bevande. La maggiore effervescenza si osserva nel caso della lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi (6,6%), mentre segnali di difficoltà emergono nel caso della lavorazione e conservazione del pesce, con un tasso di mortalità dell'8,4% contro una media del settore alimentare del 5,0%.

Fra il 2005 e il 2015 sono nate quasi 33mila nuove imprese nell'industria alimentare con 66.167 addetti a fronte di oltre 34mila cessazioni e un'erosione di base occupazionale poco inferiore ai 66mila addetti. Nel caso dell'industria delle bevande, il saldo decennale è invece positivo, sia in termini di imprese nate (1.557 contro le 1.438 cessazioni) sia di addetti (2.153 l'occupazione creata dalle nuove imprese contro i 2.009 persi a causa delle imprese cessate).

Il tasso di **sopravvivenza** a cinque anni premia l'industria delle bevande che registra il 59,1% contro il 55,5% dell'industria alimentare, che però rivela una forte varietà al suo interno: dal 70,0% dei prodotti per alimentazioni di animali e il 60,7% dei prodotti da forno si scende al 38% della lavorazione e conservazione delle carni.

La differente struttura fra i due macrosettori si percepisce ancor più guardando il **grado di concentrazione e di integrazione verticale**, nonché l'incidenza delle grandi imprese e dei gruppi industriali. Il CR5, calcolato cumulando le quote sul totale delle prime cinque imprese ordinate per fatturato, è pari al 9,3% nell'industria alimentare contro il 22,2% dell'industria delle bevande.

Le imprese alimentari rimangono anelli di una filiera agro-industriale che attinge – dalla terra e dal mare, dalle stalle e dalle sorgenti – materie prime e prodotti agricoli per trasformarli attraverso processi di lavorazione, conservazione, refrigerazione, surgelamento, inscatolamento, imbustamento, affettazione, imbottigliamento, distillazione. La filiera si allunga e si accorcia di volta in volta, da filiera a filiera, ma è innegabile il contributo (e l'incidenza in termini di valore aggiunto) di settori correlati, a monte e a valle, dal packaging alla logistica specializzata. Anche per tali motivi, il **grado di integrazione verticale**, misurato come rapporto percentuale fra il valore aggiunto e il fatturato, è solo il **18,1% per l'industria alimentare** (in crescita dal 16,5% del 2009) e il **20,5% per l'industria delle bevande** (in aumento dal 18,2% del 2009) contro il 24,1% medio dell'industria manifatturiera nel suo complesso. La tendenza alla crescita registrata da entrambi i macrosettori lascia

ipotizzare un effetto positivo dei processi di innovazione intrapresi negli ultimi anni e intravedere una progressiva estensione del controllo sul processo di produzione, oltre a una maggiore capacità di negoziazione con le grandi catene di acquisto della distribuzione alimentare.

La quota di valore aggiunto delle **grandi imprese** (oltre 250 addetti), in percentuale del totale del settore, nel 2015 è stata pari al 31,8% per l'industria alimentare (oscillando fra il 29 e il 34%) e al 41,1% (variando fra il 36 e il 47%) per l'industria delle bevande, con una differenza fra i due settori di quasi dieci punti e un andamento divergente se si confrontano i valori con la media dell'industria manifatturiera (33,9%).

Merita una considerazione l'andamento dei **gruppi** all'interno dei due macrosettori. In entrambi i casi, soprattutto in termini numerici e in particolare per l'industria alimentare, si rafforza la loro presenza, ma con un sensibile ridimensionamento per le imprese che appartengono a gruppi. Un dato che riflette non tanto il dimagrimento dei gruppi maggiori, che pure c'è stato, soprattutto nel caso delle grandi imprese a capitale estero le quali hanno razionalizzato non poco negli ultimi anni il portafoglio di brand – quanto la formazione di nuovi gruppi come esito di strategie di diversificazione o di crescita esterna perseguite da imprese a capitale italiano di minori dimensioni. Nell'industria alimentare, le imprese appartenenti a gruppi nel 2015 hanno rappresentato il 4,8% del totale delle imprese (erano il 3,0% nel 2005) occupando oltre un terzo degli addetti del settore (il 34,3% nel 2015 contro il 31,1% del 2005) e con una dimensione media di 52,4 addetti (68,1 addetti dieci anni prima), oltre sette volte la taglia media delle imprese alimentari italiane. L'effetto moltiplicatore appare meno accentuato nel caso dell'industria delle bevande, con dimensioni medie delle imprese che appartengono a gruppi pari a 42,4 addetti (in deciso calo rispetto ai 59 addetti del 2005). Tuttavia, la presenza dei gruppi in termini di imprese e di addetti è ancora più significativa, soprattutto come conseguenza dei processi di crescita attraverso acquisizioni che negli ultimi anni hanno interessato soprattutto i segmenti industriali delle acque minerali e delle birre. La quota numerica delle imprese appartenenti a gruppi nell'industria delle bevande nel 2015 è stata pari al 17,3% (era il 14,5% nel 2005), con un'occupazione del 63,3% (il 63,4% nel 2005).

Uno sguardo agli **indicatori di performance** ci consente di distinguere ancora una volta i comportamenti e i risultati dei due settori. Il **valore aggiunto per addetto** nell'industria alimentare si pone al di sotto del valore medio dell'industria manifatturiera nel suo complesso (52,2 mila euro contro 58,8 mila), che invece è quasi doppiato dall'industria delle bevande (101,0 mila euro), a marcare i differenti gradi di intensità del capitale. Differenze ancora più evidenti considerando la **competitività di costo**, ovvero il rapporto tra la variabile appena ricordata (il valore aggiunto per addetto) e il costo del lavoro per dipendente (36,9 mila euro per l'industria alimentare, 49,1 mila euro per l'industria delle bevande, 42,4 mila euro per l'industria manifatturiera). Per entrambi i settori, la competitività di costo è superiore alla media dell'industria manifatturiera (138,8), ma mentre nel caso dell'industria alimentare il dato è allineato ai valori medi (141,6), la performance dell'industria delle bevande segna uno dei risultati più brillanti fra i settori produttivi in Italia (205,6). Positiva altresì la **redditività lorda** (ovvero il rapporto fra il margine operativo lordo e il valore aggiunto): leggermente sopra la media per l'industria alimentare (35,1% contro 31,3%), oltre venti punti sopra la media per l'industria delle bevande (52,9%), tracciando entrambe linee di tendenza alla crescita.

Le spese *intramuros* in **ricerca & sviluppo** per l'industria alimentare e delle bevande (e comprendendo anche il dato delle imprese produttrici di tabacco) hanno superato per la prima volta la soglia dei 200 milioni (222,7 milioni di euro nel 2015), in forte espansione se si guarda ai dati del 2008 quando superarono di poco i 157 milioni. Gli addetti alla r&s sono oltre 3mila, anch'essi in crescita dai 2.178 del 2008. Le imprese che innovano, secondo i dati dell'ultima rilevazione che copre il triennio dal 2012 al 2014 e si riferisce alle imprese con almeno 10 addetti, sono il 43,1%, poco sopra il valore medio registrato nel suo complesso dall'industria manifatturiera (41,0%). In particolare, le imprese delle bevande sopravanzano le imprese alimentari in termini di investimenti per addetto: 15 mila contro 7,8 mila euro.

Crescono le imprese alimentari e produttrici di bevande che effettuano **acquisti o vendite on-line**. Secondo le ultime rilevazioni dell'Istat sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese, le prime sono passate dal 21,4% del 2009 al 37,4% del 2016 (contro il 40,6% medio di imprese manifatturiere che acquistano on-line), le seconde hanno compiuto un vero balzo in avanti, saltando dal 6,1% del 2009 al 15,3% del 2016, superando la media dell'industria manifatturiera (dove in media effettua vendite online l'8,9% della popolazione di imprese).

Rimangono ancora amplissime le potenzialità di espansione nei mercati internazionali, nonostante il deciso recupero degli ultimi anni, come vedremo più avanti. Nel caso dell'industria alimentare, la quota di imprese esportatrici sul totale è pari al 12,9% (2015), quasi dieci punti sotto la media dell'industria manifatturiera del 22,7%, benché siano evidenti i progressi compiuti (la quota era il 10,9% nel 2008, con una graduale crescita nel corso degli ultimi anni). Differente, invece, il caso dell'industria delle bevande, dove se da un lato è ben più alta la quota di imprese che esportano (il 47,2%), dall'altro occorre registrare, osservando la tendenza degli ultimi anni, un leggero ma costante declino (era il 49,8% nel 2008).

Cresce inoltre la quota di export sul fatturato delle imprese: dal 12,9% del 2008 si è saliti al 16,8% del 2015 per l'industria alimentare, dove tende a diminuire lievemente dai massimi la quota delle grandi imprese (oltre 250 addetti) sul totale del fatturato delle imprese esportatrici (il 37,5% nel 2015, ma aveva superato il 40% nel 2009). Maggiore la quota di export sul fatturato per le imprese produttrici di bevande (dal 22,5% del 2008 al 27,9% del 2015), mentre più bassa l'incidenza delle grandi imprese (il 29,5%, in leggero aumento dal 28,8% del 2008) sul fatturato complessivo delle imprese esportatrici.

Un ultimo sguardo è da dedicare al comportamento delle imprese alimentari **a capitale italiano all'estero** e di quelle **a controllo straniero in Italia**.

Le prime, benché marginali per numero (sono 336, pari allo 0,6% delle imprese residenti in Italia), hanno registrato un fatturato nel 2015 di 12,6 miliardi di euro (il 9,6% delle imprese residenti in Italia, in decisa crescita dai 9,6 miliardi del 2010) con oltre 51mila addetti (45mila cinque anni prima, l'11,9% delle imprese residenti in Italia). Sono tipicamente medio-grandi imprese, poiché le dimensioni superano in media i 150 addetti, in larga misura localizzate nell'Unione europea, dove ha operato nel 2015 il 37,1% degli addetti complessivi delle imprese a controllo nazionale residenti all'estero: una quota in calo rispetto al dato del 2010, quando la percentuale era del 45,4%. Negli ultimi cinque anni, mentre è diminuita l'incidenza di addetti di imprese alimentari a capitale italiano in America settentrionale (9,5% nel 2015 contro il 12,3% del 2010), in America centrale e meridionale (il 5,8% arretrando di due punti), in Africa e Oceania (al 4,5% dal 10,3%) e si è mantenuta pressoché stabile negli altri paesi europei (dal 10,7% al 10,2%), si è triplicata la quota relativa ai paesi asiatici, balzata dal 7,4% del 2010 al 25,3% del 2015. Non perfettamente allineata la distribuzione del fatturato: si rafforza il predominio dell'Unione europea (il 46,2% nel 2015, in leggera crescita dal 45,4% del 2010), calano come per gli addetti le quote di America settentrionale (21,6% dal 25,5% di cinque anni prima), di America centrale e meridionale (5,8% dal 7,8%) e soprattutto di Africa e Oceania (dal 12,4% al 4,4%), mentre cresce in modo significativo l'incidenza sia degli altri paesi europei (dal 5,8% al 15,7%), sia dell'Asia (dal 3,1% al 6,3%).

Anche le imprese a controllo straniero residenti in Italia hanno un peso marginale sul totale delle imprese operanti nel nostro paese (0,4%), però con una quota del 7% in termini di addetti e del 14% in termini di fatturato. La dimensione media è significativamente superiore alla media nazionale (143,4 addetti), sebbene in calo rispetto al 2008 (174,4 addetti in media), registrando una crescita nel 2015 in termini di valore aggiunto per addetto (110,6 mila euro nel 2015 contro i 91,4 mila euro del 2008). Il costo del lavoro per addetto pari a 58,4 mila euro è in linea con le imprese italiane di dimensioni maggiori. Poco più della metà degli addetti sul totale delle imprese a controllo estero residenti in Italia è riconducibile a imprese dell'Unione europea che coprono una quota ancora maggiore per fatturato (il 56,7% nel 2015 dal 42,4% del 2008). Quasi un quinto del fatturato complessivo è collegato a imprese di altri paesi europei (che occupano un quarto degli addetti complessivi). Le

imprese nordamericane detengono una quota del 17,1% del fatturato, in forte calo dal 2008 quando il dato risultava pari al 30,8%, mentre cresce la quota di imprese asiatiche (il 2,7% di fatturato nel 2015, non confrontabile con anni precedenti al 2014, poiché il dato per la sua esiguità è stato oscurato a tutela del segreto statistico).

3. Le principali imprese dell'industria alimentare e delle bevande in Italia

Un'analisi dei dati che anno per anno rilascia Mediobanca sulle principali società italiane è utile sia per comprendere con maggior chiarezza il quadro competitivo dell'industria alimentare italiana, sia per valutarne lo stato di salute. Nelle **prime venti società italiane industriali e di servizi** ordinate per fatturato nel 2016 vi è solo una società alimentare, la Parmalat, controllata dal gruppo francese Lactalis, diciottesima con 6,49 miliardi di euro di fatturato e 26.180 dipendenti¹. A distanza, si posizionano Cremonini, 37ma nella classifica generale, con 3,6 miliardi di fatturato e oltre 11mila dipendenti², e Barilla Holding, 41ma con 3,4 miliardi di fatturato e 8.420 dipendenti. Nell'elenco delle **prime dieci società alimentari** seguono: Veronesi Holding (la società opera anche attraverso i marchi Aia e Negroni), Ferrero³, Luigi Lavazza, Casillo Partecipazioni, Gesco Consorzio Cooperativo (presente nel mercato con il marchio Amadori), Nestlé Italia, Lactalis Italia, Granlatte (più nota con il marchio della sua principale controllata, Granarolo).

La principale società italiana nell'industria delle bevande è la Davide Campari - Milano, 102ma nella graduatoria complessiva, con 1,7 miliardi di euro di fatturato e 4.172 dipendenti. A seguire, le consociate italiane di due multinazionali: Sanpellegrino – con i marchi di acque minerali S. Pellegrino, Levissima, Acqua Panna, Nestlé Vera e Recoaro, ma presente anche nel segmento dei soft drink e degli aperitivi con il marchio Sanbittèr, sotto il controllo di Nestlé Waters, la società francese che coordina la divisione bevande della multinazionale svizzera – con 983,5 miliardi di fatturato e 1.937 dipendenti, e Coca-Cola HBC Italia, con un fatturato di 919,7 miliardi di euro e 1.923 dipendenti. Dietro il terzetto di testa, si posizionano Massimo Zanetti Beverage (che opera con molti marchi, fra cui il più noto in Italia è Segafredo), Zoppas Finanziaria (il gruppo controlla San Benedetto), Heineken Italia, GIV - Gruppo Italiano Vini, Caviro (cooperativa agricola nota soprattutto per il suo marchio Tavernello, leader nella grande distribuzione organizzata), Branca International, Birra Peroni⁴. Nell'elenco delle società italiane con **fatturato superiore alla soglia dei 50 milioni di euro**, sono **311** le società di produzione alimentare e di bevande con sede legale in Italia: **254** nell'industria alimentare, **57** nelle bevande. Non considerando le società appartenenti a gruppi che consolidano il fatturato delle controllate, il numero complessivo scende a **220** (**176** nell'alimentare e **44** nelle bevande). Confrontato con il totale delle società industriali e di servizi con fatturato nel 2016 superiore

¹ Parmalat non è consolidata nel bilancio Lactalis Italia e pertanto le due società compaiono separatamente nelle classifiche di Mediobanca. La consociata italiana del gruppo francese è al 155° posto, con 1,2 miliardi di fatturato e 2.828 dipendenti.

² Marr, la principale società del gruppo Cremonini, che figura nelle classifiche di Mediobanca fra le società alimentari, in realtà si occupa principalmente di distribuzione di prodotti alimentari alla ristorazione.

³ Ferrero S.A., che raggruppa 91 società consolidate a livello mondiale, è una holding di diritto lussemburghese. Al 31 agosto 2017, ultimo bilancio consolidato disponibile, ha registrato ricavi per 10,5 miliardi con un organico di 34.543 dipendenti. In Italia compare fra le maggiori società industriali con la controllata Ferrero, in 58ma posizione, con un fatturato di 2,7 miliardi di euro e 1.121 dipendenti.

⁴ Birra Peroni nel novembre del 2016 è stata venduta al gruppo giapponese Asahi Breweries da Anheuser-Busch InBev. Il gruppo belga, leader mondiale del settore, ha agito così per sottrarsi a probabili veti dell'Anti-trust europea nell'ambito della sua acquisizione di SABMiller, il gruppo sudafricano che deteneva il controllo dello storico marchio di birra italiana dal 2003. Anheuser Busch InBev, infatti, controlla già marchi come Stella Artois, Corona Beck'sm, Budweiser, con una quota significativa nel mercato europeo della birra.

a 50 milioni di euro e censite da Mediobanca (1.656), la quota dell'industria alimentare e delle bevande risulta pari al 13,3%.

Dall'analisi del fatturato, emerge che sono solo **12** (undici nell'alimentare e la sola Davide Campari nelle bevande) le società che nel 2016 hanno registrato **ricavi superiori al miliardo di euro**. Sedici hanno un fatturato compreso fra i 500 e i 999 milioni di euro; 41 fra i 250 e i 499; 102 fra i 100 e i 249; 49, infine, fra i 50 e i 99 milioni di euro.

La questione dimensionale appare ancora più critica guardando alla distribuzione delle imprese per classi di dipendenti. Delle 220 società osservate (come sopra, sono state escluse dal set di 311 unità le 91 partecipate i cui dati sono assorbiti dalla capogruppo che ne consolida il fatturato), solo 29 su 220 (poco più del 13%) vantano più di **1.000 dipendenti**. Fra i 500 e i 999, le società sono 23, mentre 56 popolano la classe fra i 250 e i 499 dipendenti. Ben 73 hanno un numero di dipendenti compreso fra le 100 e le 249 unità. Infine, fra le principali società italiane dell'industria alimentare e delle bevande, 39 hanno meno di 100 dipendenti.

Analizzando i dati cumulativi di Mediobanca sulle principali società italiane distinte per settore, si osserva che le performance migliori per **crescita di fatturato** fra il 2008 e il 2017 sono state ottenute dalle imprese produttrici di bevande (+29,2%) e del settore conserviero (+28,1%), seguite dal dolciario (+15,8%) e dal caseario (+6,1%), con il resto dell'alimentare all'8,9%. L'**export in percentuale del fatturato** varia dal 39,2% delle bevande al 14,4% del caseario, con il dolciario (30,3%) e il conserviero (25,1%) in posizioni intermedie. La quota per le società alimentari non appartenenti a questi settori è stata pari al 20,0%. Il **fatturato totale per settore**, ponendo pari a 100 il valore del 2008, vede primeggiare le società produttrici di bevande (2017=129,2), davanti al conserviero (128,1), al dolciario (115,8), alle alimentari diverse (108,9), al caseario (106,1). Proprio il settore caseario, i cui ricavi totali sono cresciuti a un ritmo più lento, è stato però il più brillante nei mercati internazionali, anche a causa dei dati di partenza ben più modesti in valore assoluto. Ponendo ancora una volta i dati del 2008 pari a 100, il **fatturato all'esportazione** per il caseario è quasi raddoppiato (2017=196,1), seguito dal dolciario (171,5), dalle bevande (165,1), dal conserviero (148,6) e, infine, dagli altri settori alimentari (145,0). Stagnante, con poche eccezioni, il **fatturato in Italia**, anche se in tutti i settori, con l'eccezione del caseario (98,4) sono state recuperate le posizioni del 2008. A crescere di più nei confini nazionali è stato il conserviero (2017=122,4), che precede le bevande (113,3), gli alimentari non classificati (102,5) e il dolciario (101,5). In termini di **occupazione**, sempre fra le maggiori società italiane alimentari dell'analisi di Mediobanca, con l'eccezione del caseario (-6,2%) e degli altri settori alimentari (-1,4%), negli altri casi il confronto tra il 2008 e il 2017 mostra risultati in crescita, in particolare nel conserviero (+7,5%); ma anche nel dolciario (+3,3%) e nelle bevande (+1,0%) il divario dall'*annus horribilis* si è ormai pienamente colmato. Stringendo il focus di analisi sulla redditività, i risultati premiano ancora una volta il settore delle bevande che, ponendo i valori del 2008 pari a 100, sale a 157 in termini di margine operativo lordo e di 201 per margine operativo netto, seguito dal dolciario (157 di Mol e 198 di Mon) e dal conserviero (126 di Mol e 150 di Mon), mentre per il caseario i margini di redditività pre-crisi non sono stati ancora recuperati (92 di Mol e 98 di Mon). Il più brillante per Roi nel 2017 è il settore dolciario (15,8) contro il 9,8 delle bevande, ma le posizioni di vertice si rovesciano confrontando il Mon al valore aggiunto (42,3 per le bevande a fronte del 37,7 del dolciario).

4. L'ascesa dell'industria alimentare e delle bevande italiana nei mercati internazionali

Negli ultimi venti anni le esportazioni dell'industria alimentare e delle bevande italiana sono cresciute a una velocità formidabile, ben al di là delle performance dell'industria manifatturiera, superando nel 2015 per la prima volta la soglia dei 30 miliardi di euro. Dal 1997, il flusso di prodotti

italiani verso l'estero è più che triplicato (a prezzi correnti) e negli ultimi dieci anni ha segnato un aumento superiore al 70%. Ancor più determinante il contributo alla bilancia commerciale italiana. Se nel 1997, il saldo export-import per i prodotti alimentari e le bevande era in rosso per 3,6 miliardi, nel 2017 – quando l'export ha registrato il suo massimo storico con 33,3 miliardi di euro – il saldo è diventato decisamente positivo (+4,6 miliardi di euro). In altre parole, nell'arco di vent'anni l'industria italiana ha recuperato nel confronto sui mercati internazionali oltre 8 miliardi di euro.

Per rimarcare ancor più il ruolo fondamentale delle imprese alimentari a sostegno dell'industria manifatturiera e della bilancia commerciale italiana attraverso la maggior apertura ai mercati internazionali, è utile notare come nel corso dei venti anni osservati la vocazione alimentare del paese si sia fortemente consolidata. A ben guardare, proprio a partire dagli inizi della "Grande Contrazione", la quota delle esportazioni alimentari sulle esportazioni dell'industria manifatturiera ha accelerato il suo processo di crescita, passando dal 5,5% del 2007 al 7,7% del 2017.

Per comprendere a fondo l'evoluzione delle imprese italiane nei mercati internazionali abbiamo posto a confronto le medie di due trienni: gli ultimi tre anni (2015-2017) e la fase immediatamente successiva alla crisi (2008-2010). La destinazione geografica privilegiata delle esportazioni alimentari e di bevande italiane rimane l'Europa, anche se cresce in modo significativo il grado di diversificazione: il 70,4% in media nel triennio 2015-2017 (era il 75,3% in media nel triennio 2008-2010), a fronte del 14,2% in America settentrionale (in salita dal 12,3% del 2008-2010) e del 9,8% in Asia (in crescita anch'essa dal 6,9%), dove nonostante l'accelerazione degli ultimi anni il divario dai principali concorrenti internazionali permane ampio. E ancora, possiamo osservare come la quota assorbita dai Brics sia ancora poco significativa, nonostante l'aumento fra i due archi temporali messi sotto la lente (dal 3,0% al 3,5%), a dimostrazione che i margini di crescita nei mercati emergenti per le imprese italiane sono ancora consistenti. È calata invece la quota di export verso i paesi europei extra UE-28: dal 7,9% al 7,3%.

In sette paesi, le esportazioni medie italiane nel triennio 2015-2017 hanno superato la soglia del miliardo di euro. In altri trentadue mercati, le esportazioni italiane valicano la soglia dei 100 milioni di euro (**tabella**). Il principale mercato per i prodotti alimentari e le bevande italiane è la Germania, dove nel 2017 l'export italiano ha superato per la prima volta i 5 miliardi di euro, seguito dagli Stati Uniti (3,9 miliardi di euro nel 2017) e la Francia (3,8 miliardi di euro nel 2017). Fra i principali paesi di destinazione, ponendo a confronto i dati medi del triennio 2015-2017 con quelli del triennio 2008-2010, le performance più alte di crescita si registrano in Cina (+207%), in Corea del Sud (+146%), in Arabia Saudita (+145%). Fra i maggiori mercati, gli aumenti più significativi si riscontrano in Polonia (+104%, con un valore dell'export nel 2017 pari a 605 milioni di euro), Australia (+78%, fino a sfiorare i 500 milioni di euro di export nel 2017), e Stati Uniti (+77%), dove il *made in Italy* del cibo e delle bevande ha consolidato il suo primato, con flussi incoraggiati senza dubbio anche dal cambio favorevole per molti anni fra euro e dollaro. Nel complesso, fra i due periodi osservati, l'aumento dell'export italiano in valore è stato pari al 50,5%.

All'interno della mappa che incrocia le quote delle esportazioni alimentari italiane nei principali mercati di destinazione e la variazione fra i due periodi osservati (**figura x**), sono identificabili almeno sei gruppi di paesi:

- i mercati maturi extra-europei, di grandi dimensioni e con tassi di crescita superiori o allineati alla media, dove possiamo distinguere i paesi con una forte presenza di comunità di origine italiana, e dunque prossimi per cultura e stili di consumo alimentare, quali gli Stati Uniti e l'Australia (in forte crescita), nonché il Canada, (allineato alla media); sul versante asiatico, un paese storicamente appassionato della cultura e dell'enogastronomia italiana come il Giappone, che segna una crescita in linea con l'espansione generale;
- i mercati maturi europei, con Regno Unito, Germania e Francia, che pur rimanendo tra le principali aree di destinazione dei prodotti alimentari italiani presentano tassi di crescita sotto la media;

- i mercati europei di prossimità, con andamenti appena sopra o appena sotto il ritmo di crescita tenuto negli ultimi anni (Paesi Bassi e Belgio: in crescita; Svizzera, Spagna, Austria, Albania, Malta: in calo; Grecia, sotto i valori di dieci anni fa);
- i mercati europei in declino, con quote in diminuzione dell'export italiano e con tassi inferiori alla media complessiva (Danimarca, Slovenia, Ungheria, Portogallo, Irlanda, Finlandia), cui si aggiunge la Russia, decisamente penalizzata dall'embargo;
- i mercati in attesa, con performance superiori alla media e quote tuttavia relativamente basse di esportazioni alimentari dall'Italia: è il gruppo più eterogeneo di mercati e vede la presenza di paesi dell'Europa centro-orientale (Bulgaria, Cechia, Croazia e Romania), di paesi scandinavi (Svezia e Norvegia), la Libia e il Sudafrica;
- i mercati emergenti, in forte espansione, talvolta con crescita superiori al 100% fra le medie dei due trienni: Polonia, Israele, Arabia Saudita, Emirati Arabi, Cina, Hong Kong, Corea del Sud, Brasile.

Senza dubbio, è motivo di conforto riscontrare come l'industria alimentare italiana abbia saputo conquistare spazi sempre più ampi nei mercati internazionali; ancor più incoraggiante è riconoscere – considerando come solo dagli ultimi dieci anni, sollecitate o costrette dalla crisi, le imprese si siano spinte con maggior decisione verso l'estero – le opportunità di crescita che ancora ci sono, soprattutto per l'innegabile reputazione di cui l'*Italian food* gode. Secondo le stime di Federalimentare, nel mondo ogni anno 1,2 miliardi di persone acquistano un prodotto agroalimentare italiano e 750 milioni sono consumatori fidelizzati.

L'aumento del valore dell'export nel giro degli ultimi dieci anni, come detto, ha seguito un ritmo più che doppio rispetto alla media dell'industria manifatturiera. Tuttavia, è bene ricordare che la quota di esportazioni sul fatturato dell'industria alimentare italiana, stimata nel 2017 attorno al 24%, è ancora inferiore ai principali concorrenti europei (in Germania, la quota di export sul fatturato delle imprese alimentari è il 33%, in Francia il 26%). Tale ritardo sconta non tanto i vincoli determinati dalla presenza di dazi e barriere doganali – la quota maggioritaria delle esportazioni italiane di prodotti alimentari e di bevande è assorbita dai paesi dell'Unione europea (oltre il 63% di media nel triennio 2015-2017) – quanto il gap dimensionale, con le inevitabili e comprensibili difficoltà di piccole e piccolissime imprese ad esplorare e agire nei mercati internazionali.

Intanto però, a guardare i dati di Istat-Ice sul commercio estero e le attività internazionali delle imprese (Istat-Ice, 2018), gli **operatori all'esportazione** in Italia sono cresciuti dai 14.075 del 2008 ai 19.840 del 2017, segnando un leggero aumento del valore medio delle esportazioni (da 1,482 milioni di euro del 2008 a 1,675 del 2017). Misurando la propensione all'esportazione delle imprese che esportano (è il rapporto tra fatturato estero nella vendita di prodotti e fatturato complessivo) il valore raggiunto nel 2016 è pari al 22,8%, di gran lunga inferiore alla media dell'industria manifatturiera (41,8%) e di molti dei principali settori industriali italiani (per esempio la propensione all'esportazione è superiore al 50% per l'abbigliamento e le pelli). Ma a colpire è soprattutto il dato relativo alla maggiore capacità delle imprese esportatrici di creare valore: nell'industria alimentare e delle bevande si registrano i maggiori differenziali di valore aggiunto per addetto rispetto alle imprese che non esportano: ben 217,5 mila euro di differenza contro i 127,3 mila euro in media dell'industria manifatturiera.

Risultati incoraggianti e conferme dei primati dell'industria alimentare e delle bevande italiana nei mercati internazionali si rintracciano nei report annuali realizzati dalla Fondazione Edison in collaborazione con Unioncamere e la Fondazione Symbola (I.TA.LI.A.), dai cui dati emerge «un'Italia appassionata, apprezzata in tutto il mondo, che produce ricchezza, che dimostra come la coesione e i forti legami con il territorio sono fattori di competizione, che scommette sulla qualità ma che in assenza di rappresentazione troppo spesso non riesce ad emergere nella percezione generale» (2018, p. 4). Un'indagine campionaria sull'immagine e sull'**attrattività dell'Italia** condotta da Ipsos in 19 paesi pone bene in evidenza non solo come l'Italia rimanga uno dei paesi più conosciuti (terzo per

notorietà dopo Stati Uniti e Regno Unito) e apprezzati al mondo, ma che la sua reputazione si fondi sia sul patrimonio culturale e architettonico, sia sulla creatività e unicità della moda, sia infine – ed è il punto che qui interessa di più – sulla varietà e la qualità dei prodotti enogastronomici. In particolare, fra i ceti elevati stranieri, il settore vitivinicolo rappresenta la massima espressione del *made in Italy* in termini di qualità del prodotto per quasi il 60% degli intervistati, alle spalle della moda e del turismo, mentre è settimo il settore agro-alimentare, riflettendo il piacere della buona tavola manifestato dai consumatori stranieri ma anche i margini ulteriori di crescita per l'*Italian food*. Un apprezzamento che appare ancora più evidente dalla scelta dell'Italia come primo paese nel quale si desidererebbe fare un viaggio e dove il binomio cibo-vini, in particolare per i ceti elevati residenti nei mercati maturi, emerge fra i principali motivi di viaggio, insieme con le città e le opere d'arte. E ancora, è da rimarcare che tra gli aspetti che guidano il giudizio positivo sull'Italia siano nelle posizioni di vertice fattori quali la qualità della vita (1° posto) e l'attenzione all'ambiente e allo sviluppo sostenibile (4° posto) che tendono ad esaltare la relazione fra imprese alimentari e paesaggio, a far riecheggiare il dialogo fra la geografia e le produzioni tipiche radicate nel territorio.

Nella competizione internazionale, l'agilità strategica e la flessibilità produttiva, le capacità "sartoriali" vantate dalle imprese italiane, attenuano gli effetti negativi del divario dimensionale dai grandi gruppi multinazionali, in particolare quando la sfida avviene nelle **ipernicchie**, dove la qualità del prodotto e il *country-of-origin effect* si rivelano premianti. Prendendo in analisi i dati UN Comtrade, che misurano i saldi commerciali di ciascun paese in oltre 5mila categorie di prodotti, l'Italia ha occupato nel 2015 (ultimo anno per cui dispone di dati statistici completi per tutti paesi del mondo) una delle prime tre posizioni in 844 prodotti. Fra questi, ben **63** sono riconducibili al settore agro-alimentare, registrando un saldo attivo di 19,4 miliardi di dollari. Di fatto, considerando che i prodotti agroalimentari censiti da UN Comtrade sono 616, **un prodotto italiano su dieci** sale sul podio mondiale. Fra i prodotti per i quali l'Italia si colloca al **primo posto** al mondo per surplus commerciale le paste alimentari secche occupano una posizione di vertice, con 1,8 miliardi di dollari di avanzo commerciale, dietro solo le borse in pelle, le macchine per imballaggio, le calzature in cuoio e gli occhiali da sole. Fra i primi posti dell'alimentare, che hanno generato un saldo positivo per l'Italia di 6,4 miliardi di dollari, figurano altri 19 prodotti, fra cui (in ordine di saldo) i pomodori preparati o conservati interi o in pezzi, con un saldo che sfiora il miliardo di dollari, le mele (0,9 miliardi), le carni suine, le paste alimentari farcite, i liquori, gli aceti, i fagioli conservati, le paste all'uovo, i vermouth. Fra i prodotti in cui l'Italia detiene il **secondo posto** al mondo per surplus commerciale, con un saldo positivo pari 10,9 miliardi di dollari spicca l'eccezionale contributo dei vini da uve fresche in bottiglia (con un saldo di 4,4 miliardi di dollari) e il caffè torrefatto (1,1 miliardi di dollari), seguiti fra gli altri, per un totale di 20 prodotti, dai vini spumanti, dalla cioccolata, dai prodotti di panetteria, pasticceria e biscotteria, dai pomodori conservati (non interi e non in pezzi), le acque minerali, i kiwi, le salsicce e i salami, i formaggi grattugiati o in polvere. Infine, per i prodotti dove l'Italia occupa il **terzo posto** per surplus, il settore alimentare genera un saldo positivo di 2,1 miliardi di dollari riconducibile a 23 prodotti, con la presenza di cinque prodotti che hanno un saldo commerciale superiore ai 100 milioni: le uve fresche; i preparati per salse e le salse non a base di pomodoro; le salse al pomodoro; le confetture, le marmellate, le gelatine; i preparati di carne.

In particolare, è il vino, nella sua varietà di prodotti, a giocare il ruolo di punta del *made in Italy* nel confronto internazionale. L'industria enologica italiana è prima per quantità di vino prodotto (51 milioni di ettolitri nel 2016), seconda per quantità di vino esportato dopo la Spagna (quasi 21 milioni di ettolitri) e seconda per valore dell'export alle spalle della Francia (5,6 miliardi di euro). Il valore delle esportazioni italiane è un quinto (19,2%) delle esportazioni mondiali. In particolare, in dieci anni, le esportazioni hanno registrato un aumento del 74%, un balzo in avanti trainato dai vini spumanti (il Prosecco sopra di tutti) e dai vini liquorosi, dove sono triplicate (+206%) nel medesimo arco temporale.

5. Il riposizionamento strategico delle imprese distrettuali agro-alimentari

Fra il 2008 e il 2016, i distretti agro-alimentari hanno segnato le performance più elevate in termini di fatturato, cresciuto a prezzi correnti e per valori mediani del 25,7%, di gran lunga superiori ai dati sia di distretti di altre filiere (il fatturato del sistema moda è cresciuto dell'11,2%, la metalmeccanica del 3,9%, mentre il sistema casa è a stento tornato al fatturato del 2008), sia delle imprese agro-alimentari in aree non distrettuali. Anche nell'ultimo anno i cui dati sono disponibili – il 2016 – in tutte le filiere agro-alimentari distrettuali il fatturato è cresciuto, con un aumento del 3,6% sull'anno precedente. La redditività complessiva ha superato di slancio i valori pre-crisi. E le stime per le imprese dei distretti alimentari prevedono per i prossimi anni tanto un'espansione del fatturato quanto un rafforzamento della redditività.

I distretti alimentari hanno consolidato negli anni della crisi la propria posizione nel sistema industriale italiano, mostrando una buona capacità di reazione, irrobustendo e rendendo più competitivo il tessuto produttivo, allungando il raggio d'azione nei mercati internazionali, giungendo a servire paesi sempre più lontani e ad alto potenziale, sfruttando la reputazione del *made in Italy* e potendo comunque contare su una gamma ricchissima – la più estesa nell'Unione europea – di produzione a indicazione geografica (Dop e Igp).

La quota di imprese dei distretti agro-alimentari sul totale delle imprese distrettuali è aumentata in modo significativo, e al lieve ridimensionamento della base produttiva in termini numerici ha corrisposto un ampliamento per valori di fatturato. La ricomposizione del settore a favore delle imprese di medie dimensioni con l'uscita del mercato delle imprese più piccole ha determinato un inevitabile aumento del grado di concentrazione. Inoltre, è aumentato il **grado di integrazione verticale**, forse una delle conseguenze di maggior interesse che lascia in eredità la crisi, per i suoi effetti di lungo periodo sulle strategie e le performance delle imprese.

L'internalizzazione sempre più spinta delle attività della catena del valore (benché ancora sotto il 20% a fronte di un processo di integrazione verticale ben più spinto nei distretti della metalmeccanica e del sistema casa, dove il rapporto fra valore aggiunto e fatturato ha superato la soglia del 30%) si accompagna a un costante processo di accumulo di capitale. In tale prospettiva, è da condividere l'ipotesi degli analisi di Banca Intesa che nel Rapporto 2017 (p.9) sull'economia e finanza dei distretti osservano come «in presenza di un contesto competitivo sempre più complesso e difficile, le imprese capofila abbiano puntato ad avere un maggior controllo del processo produttivo e degli standard di qualità della produzione (a discapito di subfornitori e terzisti non qualificati) e realizzando al proprio interno una quota maggiore delle lavorazioni più strategiche». Oltre al rafforzamento delle imprese con un miglior posizionamento strategico e una maggiore apertura internazionale, è molto probabile che la chiusura di piccole e piccolissime imprese, con lavorazioni a più basso valore aggiunto, non in grado di sostenere i colpi violenti della crisi, possa aver “cancellato” nelle filiere alimentari uno o più anelli della catena di fornitura, “costringendo” le imprese di maggiori dimensioni ad allungare il proprio raggio d'azione e ad aumentare la presa sui segmenti a maggior valore strategico del processo di produzione. Chi ha superato indenne la crisi o è riuscito a ripararne i danni ha dunque modificato l'organizzazione della catena del valore, con l'obiettivo di innalzare il grado di controllo della filiera così da mantenere alti gli standard di qualità del prodotto e affrontare la concorrenza internazionale, rinunciando a fornitori non strategici o trasferendo al proprio interno fasi del processo produttivo, anche attraverso operazioni di acquisizione.

Anche per tali ragioni, con un'intensificazione della concorrenza fra imprese e la contrazione di spazi di manovra lungo le filiere produttive, sono aumentate – e ancor più che nei distretti industriali non alimentari – la **dispersione delle performance** e la distanza tra imprese migliori e le imprese peggiori. Ciò appare evidente per esempio misurando il divario fra le imprese migliori degli ultimi anni messe a confronto con le migliori prima della crisi (almeno due punti separano le *best in class* del 2014-2015 da quale del 2006-2007) o con le imprese peggiori (il distacco di 19 punti in termini

di Ebitda fra il nono e il primo decile del 2006-2007 si è allungato fino ai 22 punti nel biennio 2014-2015).

Fra le migliori venti aree distrettuali per **crescita e redditività** – la classifica generale è guidata dall'occhialeria di Belluno con un punteggio di 82,2 su un potenziale valore massimo pari a 100 – sono sei i distretti alimentari: il prosecco di Conegliano e Valdobbiadene al terzo posto (80,3), i salumi di Parma (al quarto, con 74,4), i vini del Veronese (al sesto, con 70,6), i vini delle Langhe (al sedicesimo con 63,8), l'olio e la pasta del Barese (al diciannovesimo con 60,8) e la mozzarella di bufala campana (al ventesimo con 60,7). Ma ancor più interessante è guardare alle variazioni in valore assoluto. Fra i distretti alimentari migliori per performance di crescita di fatturato spiccano il prosecco di Conegliano e Valdobbiadene con quasi il 76% fra il 2008 e il 2016 (e un +8,7% solo nell'ultimo anno), i vini del Veronese (45,9% fra il 2008 e il 2016 e un +6,3% nell'ultimo anno) e l'olio e la pasta del Barese (42,1% fra il 2008 e il 2016 e un +9,4% nell'ultimo anno). Fra i migliori distretti per performance di esportazione, dietro ancora una volta al prosecco (+164,3% fra il 2008 e il 2016), compaiono la mozzarella di bufala campana (+ 89,5% fra il 2008 e il 2016) e i salumi di Parma (+68,8%).

Questi dati dimostrano non solo la capacità di competere nei mercati internazionali, così compensando con la domanda estera il calo (e solo negli ultimi anni la tiepida ripresa) del mercato interno e preservando i margini di redditività riconquistati dopo la fase più dura della crisi, ma anche **la varietà e la ricchezza delle produzioni**. Un legame solido con le tradizioni territoriali confermato dalla leadership europea per numero di prodotti protetti da indicazioni geografiche (Igp): una specialità alimentare su 5 e un vino su 3 vantano una certificazione. I prodotti alimentari italiani a denominazione di origine e indicazione geografica sono 293, di cui 167 Dop e 126 Igp, ai quali sono da aggiungere 526 vini e 38 liquori e spiriti con denominazioni d'origine.

La ricchezza e la varietà delle produzioni di nicchia italiane possiedono uno straordinario valore culturale, offrendo un contributo prezioso per la percezione del *made in Italy* nei mercati internazionali. Tuttavia è un classico fenomeno di "coda lunga", con i primi dieci prodotti Dop e Igp che rappresentano quasi l'80% del valore complessivo alla produzione. Già i primi quattro (Grana padano Dop, Parmigiano Reggiano Dop, Prosciutto di Parma Dop e Aceto balsamico di Modena Dop) coprono una quota superiore al 51% del valore complessivo, con i primi due oltre il miliardo di euro per valore alla produzione. In ogni caso, dei 40 distretti agro-alimentari monitorati da Banca Intesa, ben 29 sono riconducibili a una o più produzioni a indicazione geografica. In particolare, fra i distretti alimentari, il lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale vanta ben 12 prodotti Dop, il distretto dei salumi di Parma 9 prodotti fra Dop e Igp, le carni e i salumi di Cremona e Mantova, l'olio toscano, i salumi del Modenese, i salumi di Reggio Emilia e le carni di Verona 7 prodotti fra Dop e Igp. Sotto il profilo dei prodotti, a confermare l'importanza di queste produzioni per l'industria alimentare italiana e la sua competitività nei mercati internazionali, ben 79 possono essere ricollegati ad almeno uno dei distretti monitorati. Secondo le stime di Banca Intesa, nelle aree distrettuali, le imprese con prodotti a indicazioni geografiche (Dop o Igp) contribuiscono per quasi due terzi al fatturato dei distretti agro-alimentari, con punte oltre il 90% per le carni e il lattiero-caseario.

Guardando ai bilanci delle imprese dei distretti agro-alimentari, si apprezza la diffusa capacità di rafforzare la struttura patrimoniale, soprattutto attraverso una maggiore capitalizzazione e una contrazione dell'indebitamento bancario. Dall'analisi di un campione di bilanci composto da 3.161 imprese agro-alimentari che operano nei 50 distretti identificati da Intesa Sanpaolo, emerge che nell'arco del decennio le performance più elevate delle imprese distrettuali distinte per filiera sono state registrate dalle imprese di produzione di olio di oliva (+36,3% la variazione di fatturato tra il 2008 e il 2018 per valori mediani), seguite dalle conserve (+33,2%), dalla pasta e dolci (+31,2%), dal lattiero-caseario (+29,1%), dal vino (+26,3%). Ma più in generale, in tutte le filiere produttive il fatturato a prezzi correnti è tornato al di sopra dei valori pre-crisi. Interessante notare come fra il 2015 e il 2016 la crescita superiore del fatturato è stata registrata dalle imprese medie (+4,3%), sopra i valori segnati dalle piccole imprese (+3,8%) e dalle micro e grandi imprese (+3,3%).

In termini di redditività, si osserva che il Roi medio negli ultimi anni ha oscillato fra il 3,8 e il 4,0%, ma sono ampi i divari fra le filiere produttive con i migliori risultati segnati dalla filiera della pasta e dei dolci (Roi all'8.0% nel 2016), delle carni (5,2%) e delle conserve (4,4%), contro il 2,5% del lattiero-caseario, dell'olio, del vino, mostrando come per le filiere di trasformazione (la pasta, le carni e le conserve) il recupero di redditività post-crisi è stato più rapido rispetto alle filiere integrate a monte (olio, vino, lattiero-caseario). Differenze analoghe si riscontrano osservando l'andamento dei margini operativi netti in percentuale del fatturato fra le diverse filiere produttive. Ponendo a confronto la redditività del 2016 con quella del 2008 (valori mediani), emerge con chiarezza che sono state le grandi imprese a soffrire di più, con una differenza negativa del Roi (come le micro-imprese, mentre un leggero differenziale positivo si registra per le piccole e, ancor di più, per le medie imprese). Nel complesso, sul fronte della redditività, le imprese dei distretti agro-alimentari fra il 2008 e il 2016 hanno tenuto, con un lievissimo arretramento di 0,1 punti per i valori mediani di Roi.

Negli ultimi anni, le imprese dei distretti agro-alimentari hanno mostrato un significativo aumento del grado di integrazione verticale (misurato dal rapporto fra valore aggiunto e fatturato), dell'intensità del capitale investito (capitale investito per addetto), che ha superato i 73mila euro, della produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto), prossima alla soglia dei 50mila euro.

Ma anche nel caso delle imprese alimentari distrettuali ciò che lascia comprendere con maggior chiarezza il percorso di crescita compiuto negli ultimi anni è l'exploit realizzato nelle esportazioni. Fra il 2008 e il 2016 il flusso in aumento ha sfiorato il 40% (a fronte di una crescita media dell'export delle imprese distrettuali del 14%), staccando di quasi venti punti la filiera della moda, seconda in classifica.

Ancora più significativo l'abbassamento del grado di concentrazione geografica delle esportazioni che ha determinato una ricomposizione delle quote dei principali paesi di destinazione per le imprese alimentari dei distretti italiani. Negli Stati Uniti, il mercato cresciuto di più, le esportazioni fra il 2008 e il 2016 sono aumentate in valore assoluto di oltre 800 milioni, ma anche in altri otto paesi – sia europei (in ordine di variazione assoluta: Germania, Francia, Regno Unito, Paesi Bassi, Svizzera, Polonia) sia extraeuropei (Canada, Cina) –, l'aumento è stato superiore ai 100 milioni di euro.

E se è vero che per la peculiare natura dell'industria alimentare, e in particolare a causa della difficoltà di servire mercati lontani per prodotti ad alta deperibilità, la distanza media delle esportazioni tende ad essere inferiore a quella di altri settori (3.103 chilometri medi per l'industria alimentare contro, ad esempio, gli oltre 3.500 della meccanica e della moda, è altrettanto vero che proprio la filiera alimentare ha registrato negli ultimi anni un netto incremento della distanza media (+396 chilometri fra il 2008 e il 2016). L'andamento espansivo si conferma osservando l'evoluzione delle esportazioni nei paesi emergenti: ancora sotto la media per le imprese alimentari (il 19% contro una media dei distretti italiani del 34%), ma segnando un +2,8% fra il 2008 e il 2016 (una performance seconda solo ai distretti degli elettrodomestici).

6. Strategie e percorsi di crescita delle imprese alimentari italiane

Per comprendere il processo evolutivo dell'industria alimentare e delle bevande italiane abbiamo identificato 80 imprese, con un fatturato nel 2016 superiore ai 50 milioni di euro, selezionate per innovatività nelle strategie e capacità di crescita sostenibile (*Food in Italy* - FiI), e ne abbiamo studiato a fondo le decisioni, isolando sette **linee di rottura** e otto **comportamenti strategici** di fondo. L'analisi condotta ha rivelato un'ampia varietà di azioni adottate dalle imprese a sostegno della propria competitività. I forti contraccolpi della crisi e il brusco calo del mercato domestico ne hanno messo in risalto la capacità di resilienza e di adattamento, agendo come fattori di selezione naturale. Il denominatore comune delle otto "famiglie" di comportamenti strategici è la capacità delle imprese di innovare e di rinnovarsi rimanendo in fondo fedeli alle proprie radici. Come recita

il motto storico di una delle imprese del nostro *panel*, la Branca, il segreto sembra essere *Novare serbando*.

Ma prima di affrontare questo tema è indispensabile dar conto del consumatore, l'attore-chiave che ha innescato con la propria mutazione comportamentale in larga misura il percorso di cambiamento. Un consumatore sempre più attento al benessere alimentare, stretto in un intreccio fra sfera emotiva e benefici funzionali, dove il cibo è chiamato ad essere nutriente e sano, ma anche oggetto di desiderio e di piacere, leva in grado di favorire la socialità, occasione di condivisione, espressione di identità.

Alcuni dati confermano tale scenario in evoluzione. Cresce con forza la quota dei *superfood* e degli altri "cibi terapeutici" che valgono ormai il 10% del mercato e corrono a una velocità quasi doppia della media. Nel Rapporto Coop dell'ottobre del 2017, quasi la metà degli intervistati (46%) ritiene che i *superfood* siano un modo per prevenire o per trattare le malattie. Intanto, secondo le rilevazioni Nielsen relative alla prima metà del 2017, le tendenze di incremento delle vendite di prodotti con caratteri salutistici appaiono impetuose: +17% per i prodotti senza glutine, +16% per il segmento del "biologico", oltre il 6% per le bevande vegetali, quasi il 5% per i prodotti integrali. Cresce il segmento del "lusso" (filetti di pesce, caffè in capsule, vini doc e spumanti), così come il cibo etnico (sushi, cous-cous). Crescono in modo sostenuto gli acquisti di prodotti ad alto contenuto di servizio: le zuppe pronte, i risotti, i preparati e i condimenti, gli affettati, le insalate di IV gamma. Calano i consumi di prodotti considerati non salutari: l'olio di semi da frittura (-13,7%), il burro (-7,9%), le merendine (-6,8%), lo zucchero raffinato (-4%). Emblematico, fra i prodotti tradizionali, ad evidenziare il passaggio verso varianti più salutari, il confronto tra le uova di galline allevate a terra o in batteria – al +15% delle prime si contrappone il calo dell'8,2% per le seconde – o la comparazione fra il latte fresco ad alta digeribilità, cresciuto - prendendo a riferimenti i dati del primo semestre 2017 rispetto all'analogo semestre dell'anno precedente - del 174%, contro l'arretramento nei consumi del latte fresco o del latte Uht.

In altre parole, una porzione crescente di consumatori italiani sceglie i cibi non solo (o non tanto) per il gusto – «è buono» – ma per le caratteristiche funzionali – «perché fa bene» – o per l'approccio responsabile di chi li produce – «rispetta l'ambiente», «valorizza i produttori locali». La risposta delle aziende alimentari è imperniata sull'adattamento costante dei prodotti e del modo di comunicarli al mercato: cibi che vantano l'assenza di qualcosa (*free from*) si affiancano a prodotti con l'aggiunta di ingredienti (*rich in*), si enfatizza la provenienza (100% italiano) o il target di destinazione (vegan, kosher, halal, biologico) o la dimensione etica (*fair trade*). In particolare, secondo un'indagine condotta nel 2018 dall'Osservatorio Immagino, quasi 13mila prodotti alimentari sui 52mila totali considerati presenta un richiamo esplicito all'italianità, per un valore stimato in 5,9 miliardi di euro.

Molti mercati, una volta indifferenziati, si pensi al latte, sono esplosi in una miriade di segmenti sottili, ancora dominati dai grandi *player* ma dove negli spazi interstiziali si sono inserite piccole e piccolissime aziende, focalizzate e in grado di interpretare con maggior rapidità i cambiamenti e le nuove tendenze nei comportamenti dei consumatori. Nel frattempo molti mercati di nicchia, come il biologico, dove sono nate e si sono fatte strada giovani e piccole imprese diventate grandi e mature – Alce Nero, nata nel 1995 e ora "campione" del segmento con oltre 74 milioni di euro di fatturato nel 2017 – si sono trasformati in mercati di massa, coinvolgendo perfino le imprese multinazionali.

Secondo molti osservatori e analisti di mercato, e come d'altronde conferma il radicale *restyling* dell'area *food* nelle catene della distribuzione organizzata, il cibo è diventato la nuova frontiera del *fashion*, con una dimensione estetica sempre più evidente, con un forte contenuto di rappresentazione sociale. Come mette in evidenza il Rapporto Coop, tale salto di continuità nelle scelte di acquisto – che qualcuno giunge a sintetizzare nell'equazione cibo = moda – comporta una maggiore "fluidità" nelle scelte di consumo: il cibo diventa occasione di sperimentazione, strumento per esprimere e rappresentare la propria individualità; ma naturalmente implica un cambiamento frequente delle preferenze, introducendo forse per la prima volta in modo così prorompente nel mercato alimentare

il fenomeno delle “mode”. Utile anche stavolta un confronto fra il 2016 e il 2017: a fronte del balzo impetuoso dell’avocado (+78%), dello zenzero (+72%), dell’olio e dei semi di lino, dei semi di zucca, del germe di grano, della quinoa e della curcuma, della canapa e del goji, si registrano i crolli di aglio nero (-39%), delle bacche di acaj (-33%), del kamut (-24%), protagonisti assoluti sugli scaffali di supermercati e negozi specializzati fino a poco tempo fa. Una rapidità di cambiamento nello scenario che imporrà sempre di più alle imprese il possesso di capacità dinamiche di reazione e di adattamento.

È accaduto così che molte delle imprese nei segmenti di business più esposti ai venti del cambiamento siano state costrette a rinnovare radicalmente le proprie strategie e i propri modelli organizzativi, con l’esito inconsapevole, ma benefico, di capovolgere molti “lati” deboli dell’industria alimentare italiana. Sempre più imprese italiane hanno cominciato ad introdurre strumenti sofisticati di marketing; hanno trasformato le nicchie di mercato da trappole a riserve di caccia inattaccabili; hanno scoperto canali alternativi e soluzioni originali per penetrare i mercati internazionali; hanno rafforzato i processi di innovazione; hanno affiancato alla proprietà familiare una classe di manager formatasi alla scuola delle grandi imprese multinazionali; hanno affidato all’origine geografica la genesi del racconto adoperato per comunicare la marca. Ecco allora le principali linee di rottura che emergono dall’analisi del panel FiL.

Dal non-marketing al branding. Il “marketing non marketing” degli anni Ottanta e Novanta, sovente realizzato in modo ancora “artigianale”, informale, senza una struttura dedicata o appoggiandosi in misura prevalentemente all’area commerciale, ha assunto le forme di raffinate strategie di *branding*, mirate a costruire o a rafforzare l’immagine di marca. Chi opera con successo nei mercati internazionali mostra di saper abbinare sempre in modo coerente la propria marca con l’immagine dello stile e del gusto italiano (*country-of-origin effect*). E ancora, negli anni recenti, appare diffusa la capacità di impiegare le strategie di social marketing e di sperimentare meccanismi innovativi di coinvolgimento (*engagement*) dei clienti nel *consumer journey* che intreccia i destini di imprese e consumatori, allo scopo di rinsaldarne la fedeltà di acquisto, messa a dura prova dalle tentazioni di una varietà di offerta senza limiti.

Nicchie sì, ma globali. Molte imprese operano all’interno di nicchie e micro-nicchie di mercato. Tuttavia, la capacità di estendere il proprio raggio d’azione nei mercati internazionali ha reso non poche volte queste aziende dei veri e propri leader globali, un processo di espansione alimentato dall’acquisizione di piccole e piccolissime aziende del medesimo settore. Sovente sono e si comportano come *hidden champion*, campioni nascosti, raramente sulle pagine dei giornali o esaltati dai media, ma in realtà in grado di agire come protagonisti assoluti nei mercati mondiali.

L’internazionalizzazione leggera. Per lungo tempo, per entrare, mantenere le posizioni o espandersi nei mercati internazionali, le imprese alimentari italiane si sono affidate a importatori, ad intermediari commerciali, adottando strategie occasionali, quasi sempre privilegiando la formula dell’esportazione indiretta. Negli ultimi anni, sollecitato dalla crisi, il processo di esplorazione è diventato sempre meno informale o episodico, le scelte vengono pianificate, le alternative di ingresso valutate con approcci strutturati. I mercati vengono scandagliati, tenuti sotto osservazione, indagati a fondo. Non poche volte, si sperimentano modalità d’ingresso non convenzionali, attraverso forme di partnership con *player* locali o accordi di collaborazione distributiva e di *piggybacking*. Cominciano ad aumentare le operazioni di acquisizioni all’estero, e le imprese italiane non sono più prede, ma anche cacciatrici.

Innovare a 360°. Molte imprese alimentari, soprattutto quando di piccole dimensioni, disponendo raramente di laboratori o di una struttura organizzativa dedicata alla r&s, e senza collaborazioni stabili con il mondo della ricerca, realizzavano un’innovazione nascosta, di natura informale, in modo discontinuo. Quasi sempre, per aumentare il grado di innovatività, si privilegiava il processo produttivo così che, nella maggior parte dei casi, l’innovazione non era mai realizzata *in-house* ma piuttosto incorporata nelle nuove macchine che, periodicamente, sovente per effetto di programmi nazionali di incentivazione, venivano acquistate. L’innovazione è diventata invece ora un elemento focale delle

strategie di crescita: innovazione di prodotto, sempre più diffusa, anche nelle imprese più piccole, e spesso declinata nelle forme tanto dell'adattamento rapido alle esigenze mutevoli e sofisticate della domanda quanto dell'ampliamento della gamma; innovazione di marketing, innovazione distributiva, innovazione organizzativa, perfino innovazione finanziaria.

Ricerca di collaborazioni e collaborazioni nella ricerca. Si diffondono forme di collaborazione verticale, lungo gli anelli della filiera, ma anche fra imprese appartenenti a segmenti complementari dell'industria alimentare, sia per aumentare la capacità di pressione nei mercati internazionali, sia per rafforzarsi nei processi di negoziazione con le catene d'acquisto, sia per sviluppare progetti innovativi in cui lo scambio di informazioni e la condivisione di conoscenze e competenze si rivela determinante. Una tendenza ancora più evidente nelle imprese italiane con posizioni di leadership mondiale. Ferrero ha annunciato l'avvio di un progetto per sperimentare metodi di produzione di cibo innovativi e sostenibili, aprendo un centro di ricerca all'interno del campus universitario della Cornell University, a New York. Barilla, invece, da tempo ha scelto la strada della diversificazione geografica dei suoi centri di R&D: accanto al centro di innovazione italiano, oltre 250 dipendenti operano negli Stati Uniti, in Francia, in Svezia, a Singapore, dove anche Ferrero ha deciso di aprire un *innovation center* orientato ai mercati asiatici che si affianca al centro di ricerca di Alba, «piattaforma ideale per sperimentare nuove tecnologie e materie prime con lo scopo di sviluppare e testare nuovi prodotti». Di contro, anche l'Italia ospita i centri di competenza tecnologica per imprese alimentari a capitale estero, come nel caso di Dr Schär Italia, consociata italiana dell'impresa austriaca, specializzata nei prodotti senza glutine, che fin dal 2003 dispone di un *r&d center* nell'area Science Park di Trieste dedicato allo sviluppo di soluzioni innovative per consumatori che soffrono di disturbi associati al glutine.

Non solo famiglia. Le imprese alimentari a capitale italiano sono ancora in larghissima misura a controllo familiare e quasi sempre sono ancora esponenti della famiglia a ricoprire le posizioni di vertice. Tuttavia, a colpire è la velocità con cui il processo di managerializzazione, proprio a partire dagli anni immediatamente successivi alla crisi, si diffonde e penetra il tessuto imprenditoriale italiano. In particolare, a manager esterni, non di estrazione familiare, si affidano i percorsi di crescita internazionale, i progetti di innovazione, gli accordi da negoziare con le catene della grande distribuzione, i *buyer*, le centrali d'acquisto. L'enfasi verso strategie di crescita, senza più limitare le opzioni o le alternative in ragione di una volontà di controllo assoluto da mantenere a tutti i costi, è dimostrata anche dalla maggiore e sempre più frequente apertura del capitale delle aziende a fondi di *private equity*, investitori istituzionali o azionisti non appartenenti al settore alimentare, con lo scopo di rafforzare la base competitiva o accelerare il percorso di crescita.

Territorio come fonte di vantaggio competitivo. Il territorio, come fonte di unicità, come garante di una qualità esclusiva e irripetibile del prodotto, come luogo in grado di custodire saperi antichi e tradizioni secolari, assume una posizione sempre più centrale. In molti casi, per i prodotti alimentari in analogia con quanto da tempo accade per il vino, a essere esaltato è un particolare *terroir*, un'area anche piccolissima dell'Italia che viene associata all'impresa e al prodotto, alimentando lo *storytelling* nelle strategie di comunicazione. Talvolta, la regione o il territorio di origine, soprattutto per i prodotti nell'alto di gamma del mercato e rivolti a segmenti affluenti o comunque composti da conoscitori profondi delle tradizioni gastronomiche italiane, vengono adoperati in sostituzione o in affiancamento all'Italia non solo per esaltare la dimensione di tipicità del prodotto, ma anche per attenuare il rischio di contraffazioni e degli effetti perversi dell'*Italian sounding*. In altre parole, è come se al tradizionale *country-of-origin effect* – il meccanismo percettivo in base al quale i consumatori apprezzando la reputazione dell'Italia e dei suoi prodotti alimentari tendono a premiare le marche italiane (o purtroppo che sembrano italiane) – si sostituisse un *region-of-origin-effect*, in grado ancor più di esaltare la *localness* del prodotto.

Nella nostra indagine, condotta su un panel di 80 imprese alimentari e delle bevande italiane di medie o grandi dimensioni (fatturato 2017 superiore ai 50 milioni di euro), come detto abbiamo

identificato otto macro-comportamenti strategici, in grado di spiegare le strategie di crescita e le performance di grande successo di molte delle imprese alimentari italiane negli ultimi anni, associando a ciascuno qualche breve esempio. Occorre naturalmente osservare come una scelta strategica non sia di per sé alternativa alle altre o impedisca che contemporaneamente o in rapida sequenza possano essere adottate altre strategie.

6.1. Espansione della base produttiva, innovazione di processo e industria 4.0

È in apparenza la strategia a minor grado di complessità e a minor rischio. In realtà, la decisione di ampliare la base produttiva, estendendo la capacità degli impianti o costruendone di nuovi dalle dimensioni maggiori, in un mercato stabile o in calo, impone un chiaro disegno strategico che identifichi i mercati esteri verso cui rivolgere i propri prodotti, allargando il set di paesi serviti oppure intensificando il grado di penetrazione nei mercati già serviti. L'innovazione di processo si è rivolta in particolare all'automazione degli impianti e dei magazzini, nonché all'incremento degli standard di qualità così da poter soddisfare i requisiti dei *bid* delle grandi centrali d'acquisto e delle catene della grande distribuzione.

In **Zuegg**, azienda familiare giunta alla quarta generazione, l'introduzione di tecnologie digitali permette come per altre aziende alimentari la tracciabilità piena della materia prima, il controllo di tutte le operazioni, la gestione efficiente dei magazzini, fondamentale per un'impresa che lavora 20 milioni di chilogrammi di frutta all'anno, il 30% proveniente da frutteti di proprietà, e che genera il 50% del suo fatturato nel *business-to-business*, fornendo alle aziende lattiero-casearie la frutta destinata ad arricchire gli yogurt. **Noberasco**, azienda familiare di quarta generazione in posizione di leadership nel segmento della frutta secca ed essiccata, ha realizzato un nuovo impianto battezzato Fabbrica del Futuro dove tutto il flusso operativo, dalla presa in carico delle materie prime fino allo stoccaggio del prodotto finito, è altamente automatizzato, con una particolare attenzione al risparmio energetico e al controllo della qualità. **Balocco**, fra le imprese leader nei dolci da ricorrenza e nei biscotti per la prima colazione, ma ancora poco presente nei mercati internazionali (solo il 12% di fatturato viene dall'estero), ha deciso di investire in un ampliamento produttivo e nello studio di prodotti *export oriented*, nella consapevolezza che i comportamenti di consumo, in altri paesi, in particolare all'ora di colazione, sono chiaramente differenti. **Pizzoli** (marchi Pizzoli e Patasnelli), l'azienda italiana leader nella lavorazione industriale di patate fresche e surgelate, ha investito 50 milioni di euro destinati alla realizzazione di uno stabilimento all'avanguardia (che sarà il più grande del Sud Europa, in un'area dove una volta sorgeva uno zuccherificio), e al rinnovamento dei processi logistici, con la movimentazione delle patate lavorate affidata ai robot. Il risultato atteso è di triplicare la capacità produttiva e non solo assicurare le forniture ai suoi grandi clienti (fra i quali McDonald's), ma promuovere l'espansione nei mercati internazionali (degli 80 milioni di euro di fatturato pressoché nulla discende dall'export).

6.2. Concentrazione di settore attraverso acquisizioni

In mercati stagnanti o in declino, con consumi in calo, soprattutto quando per la natura del prodotto l'esplorazione dei mercati internazionali è difficilmente praticabile o limitata ai mercati di prossimità – si pensi al caso del latte – la strada pressoché obbligata per espandere la propria quota di mercato (e il potere negoziale nei confronti della distribuzione: una scelta vitale quando i margini sono in sofferenza) è la crescita nel settore attraverso campagne di acquisizioni. Il vantaggio è la rapidità di manovra, oltre a non turbare equilibri di prezzo che potrebbero essere messi a rischio da un aumento della base produttiva installata. I rischi sono quelli tipici di un'acquisizione: l'asimmetria informativa, il set necessariamente limitato di opzioni di acquisto, le difficoltà di integrazione culturale.

San Benedetto, controllata dalla finanziaria della famiglia Zoppas, prima azienda a capitale italiano per quota di mercato nelle bevande analcoliche (il leader è Nestlé Waters), ha acquisito recentemente due aziende lucane: Acque Rionero nell'area di Melfi e la fonte Viggianello nel Parco del Pollino. Nel dicembre 2017, **Acque Minerali d'Italia**, controllata dalla famiglia Pessina, ha concluso il processo di fusione di tre società: Norda, Sangemini Acque e Monticchio Gaudianello. Nel segmento delle conserve di pomodoro, **Casalasco** ha acquistato nel 2017 da Generale Conserve il brand De Rica, con l'obiettivo di affiancarlo al proprio marchio Pomì, e di sfruttarne la reputazione nei mercati internazionali e nel segmento delle conserve vegetali e dei sughi pronti,

che Casalasco già produce come *co-packer* per altri operatori, per esempio Barilla. Una strategia simile perseguita dal **Pastificio Di Martino** (Pastificio dei Campi) che, dopo aver rilevato dalla procedura fallimentare il pastificio campano Antonio Amato, nel 2017 ha acquisito una partecipazione di controllo in Grandi Pastai Italiani, storico produttore emiliano di pasta fresca. Sempre nel business della pasta, **Rana** nel 2017 ha rilevato il pastificio Buitoni di Moretta, nel Cuneese, da Nestlé, che produce pasta fresca ripiena e salse a marchio Buitoni. Nestlé e pastificio Rana hanno anche siglato un accordo di natura commerciale: il pastificio Rana distribuirà e commercializzerà la pasta fresca e le salse a marchio Buitoni in tutta l'area Emea (Europe, Middle East & North Africa), ad eccezione di Italia e Spagna, paesi nei quali queste categorie a marchio Buitoni saranno ancora distribuite da Nestlé (che manterrà la proprietà del marchio Buitoni). **Bauli**, il maggior produttore italiano di prodotti da forno, ha raccolto sotto la sua bandiera marchi storici dell'industria dolciaria del nostro paese, da Motta e Alemagna (rilevati da Nestlé insieme con lo storico stabilimento di produzione di San Martino Buon Albergo), da Doria (nota per i biscotti Bucaneve e Doriano), a Bistefani (che a sua volta qualche anno prima aveva acquisito da Nestlé marchi ex-Motta come Buondi, Yo-yo e Ciocori); le operazioni sono state realizzate fra il 2004 e il 2013, a cominciare dalla Fbf, un'azienda leader nel segmento dei *croissant*, così da poter utilizzare gli impianti in modo continuativo anche al di fuori dei periodi di festività (Bauli controlla oltre il 30% del mercato dei dolci da ricorrenza).

6.3. Diversificazione di prossimità

È una delle strategie più interessanti e originali. L'impresa cresce per acquisizioni o per crescita interna in segmenti di business complementari o correlati: per tecnologie, per segmenti di mercato serviti, per competenze manageriali e di marketing da adoperare nei mercati. Il caso più emblematico è incarnato da imprese che hanno già consolidato le proprie posizioni in una produzione ad indicazione geografica che decidono di entrare in un business differente, ma sempre caratterizzato dall'indicazione geografica, così da trasferire e condividere risorse di conoscenza apprese nel settore originario.

Citterio ha affiancato nel tempo allo stabilimento di Felino, nel cuore del Parma Dop, altri impianti di lavorazione, ciascuno in un'area distrettuale: a Gordona per la bresaola della Valtellina IGP, a San Daniele del Friuli per il San Daniele Dop, a Bolzano per lo speck Alto Adige Igp; a Santo Stefano Ticino per il Salame Milano e la mortadella. Una strategia analoga è stata perseguita da **Beretta**, fondata nel 1812 e giunta alla sesta generazione. A fine anni Ottanta del secolo scorso, dopo aver consolidato la sua presenza nel segmento d'origine dei salumi, ha cominciato uno shopping mirato, acquisendo imprese specializzate in produzioni Dop e Igp, prima mirando al prosciutto di Parma (Brianteo e Cim, due salumifici) e una decina d'anni dopo allargandosi a prosciutti e salumi (San Carlo) e alla bresaola (Del Zoppo). Nel 2002, il raggio di diversificazione si è allargato, entrando nel segmento di business dei piatti pronti, con la costituzione di una società di nome Piatti Freschi Italia in partnership con il leader francese del settore, Fleury Michon. Tra il 2005 e il 2007 ha invece realizzato una joint venture con il colosso cinese Yurun per la produzione di salumi all'italiana nei pressi di Nanchino, acquisito una partecipazione in Moser, produttore di speck, e in un'azienda negli Stati Uniti, in California, a Fresno (marchio Busseto). Nel 2011 ha acquisito, attraverso Piatti Freschi, la Fresco Vogliazzi, specializzata in gastronomia. Un anno più tardi, nel febbraio 2012, ha inaugurato un secondo stabilimento in Cina, a Ma'an-shan, a 300 chilometri da Shanghai. Sempre nel 2012 Beretta ha rilevato anche Framon e Cresus (prosciutto San Daniele Dop). Nel 2013, ha preso in affitto il ramo d'azienda del Prosciuttificio Carpegna (Pesaro-Urbino), nel 2014 ha acquisito il Prosciuttificio Casa Toscana (Siena). Nel 2015, ha inaugurato negli Stati Uniti un secondo sito produttivo, nel New Jersey, a Mount Olive, 18 mila metri quadrati con una produzione a regime di 25 mila tonnellate di salumi e mortadelle. È il maggiore impianto negli Stati Uniti per la produzione di salumi all'italiana. **Kipre**, il gruppo che controlla la Principe di San Daniele e ha raccolto l'eredità di un piccolo laboratorio artigianale, il Salumificio Triestino Dukcevic, mantenendo una struttura di *governance* familiare nonostante le dimensioni che sfiorano i 150 milioni di euro di fatturato, ha dapprima consolidato la sua presenza nel segmento del prosciutto San Daniele, acquisendo nel 1999 da Nestlé l'azienda vicentina King's e quindi allargato il suo raggio d'azione, rilevando in provincia di Parma un centro di stagionatura e uno di affettamento così da soddisfare la domanda di un segmento emergente nei consumi di prosciutti: i preaffettati Dop in vaschetta. La veneta **Santa Margherita**, come molte altre case vinicole, cresce per acquisizioni allargandosi anche ad altri territori e ad altri vini ed ormai è presente in sei regioni con dieci tenute. Fra le ultime acquisizioni, realizzate soprattutto per esplorare il potenziale di vini varietali, sono da ricordare il 90% di Cà Maiol,

in Lombardia, e il 60% della cantina sarda Mesa, che produce Vermentino, Carignano e Cannonau nell'Iglesiente. Nel 2016, invece, **Masi Agricola**, nota nel mondo per il suo Amarone, ha acquisito il 60% di Canevel Spumanti, conosciuta soprattutto per il Prosecco di Valdobbiadene, e di altre due società legate a Canevel e alla famiglia Caramel. Un approccio simile a operazioni già condotte in passato, quando ha acquistato il controllo di cantine in Valpolicella (Serego Alighieri) e in Trentino (Bossi Fedrigottti). Emblematico il commento di Sandro Boscaini, presidente di Masi, in occasione della presentazione dell'accordo: «Non abbiamo mai nascosto di cercare aziende familiari dalla solida tradizione. Pur disponendo delle risorse necessarie non facciamo *shopping* per il gusto di speculare: non ci interessa» (*Il Sole 24 Ore*, 27 settembre 2016).

6.4. Ampliamento di gamma con proiezione verso il segmento benessere

Secondo le analisi della società di consulenza francese XTC che studia i *driver* dell'innovazione nei mercati alimentari, a crescere nel mondo (+4,4%) e ancor più in Italia (con un salto di 12 punti dal 41,1% al 50,5% fra il 2016 e il 2017) è l'asse della salute (*healthy food*), trainato dal trend della naturalità (con prodotti dove spicca l'assenza di ingredienti dannosi per la salute dei consumatori e dell'ambiente) e del cibo medicale, ad alto contenuto proteico o *free from* (senza glutine, senza lattosio e così via). Per molte imprese, siano esse *newcomers* oppure marchi consolidati, è diventato il nuovo orizzonte verso cui proiettare le strategie di crescita.

Riso Gallo, come altri produttori di riso, ha adottato da qualche tempo strategie di *line extension*, allargando la gamma ai prodotti ad alto valore aggiunto (*gourmet*), o di *category extension*, per esempio entrando nel segmento dei prodotti benessere (cracker o gallette di riso), con l'introduzione di un brand ombrello (Chicchi di Natura), dove far confluire referenze già esistenti caratterizzate da contenuto di salubrità e nuove linee di prodotti, oltre a diversificare nel segmento del *drinking*, con il lancio di una bevanda a base di riso integrale, grano saraceno e quinoa e un'altra a base di riso Venere integrale (Gallo Drink). **Riso Scotti** ha compiuto un passo ancora più lungo, affiancando alle produzioni tradizionali e ai prodotti a base di riso per il benessere anche la produzione di bevande vegetali e lo sviluppo di un format di ristorazione che coniuga riso e benessere (So'Riso). **La Molisana**, puntando decisamente sul segmento della pasta integrale, è riuscita a conquistare la partnership in venti mesi dall'avvio della campagna di comunicazione, investendo non poco anche sull'innovazione di prodotto (per esempio, con l'introduzione fra i formati dello spaghetti quadrato). Intanto, i principali *player* (Barilla, De Cecco, Granoro, Garofalo) hanno lanciato paste arricchite a base di vegetali, in particolare legumi, alla scopo di soddisfare le esigenze di consumatori alla ricerca di alimenti ricchi di proteine e fibre. **Noberasco**, storica azienda produttrice di frutta secca, ha lanciato una linea di succhi ottenuti tramite spremitura a freddo di verdura e di frutta fresca biologica (BIO Estratti), concepiti per un consumo pratico e salutistico, orientato proprio al segmento in crescita dell'*healthy food* e dei prodotti funzionali. Anche **Saclà**, una delle più note aziende alimentari italiane, fondata nel 1939 e con una posizione di rilievo nel segmento della conservazione di vegetali sottolio e sottaceto, ha cominciato da qualche anno con il brand Casa Saclà a rivolgersi al mercato *gourmet*, con prodotti ad alto valore aggiunto e curando particolarmente il *packaging*, e ora a indirizzarsi al segmento "benessere", con mix vegetali innovativi, per esempio adoperando il mopur, una proteina ottenuta dal glutine di frumento adatta, se miscelata con verdure, come base di polpette e burger.

6.5. Integrazione verticale con estensione del grado di controllo della filiera

L'analisi delle strategie conferma un dato che si rintraccia nell'indagine in profondità dei bilanci aziendali, da dove emerge con chiarezza un aumento della quota di valore aggiunto sul fatturato, effetto di un processo di "internalizzazione" di attività un tempo affidate all'esterno. Rafforzare la presa di controllo di filiera è una scelta non insolita nelle fasi di crisi, ma sembra accentuarsi ora, in una stagione di ripresa: aumentare il grado di integrazione verticale può di fatto rivelarsi una strategia conveniente quando l'intensificarsi della competizione comprime i margini e il mercato pretende il mantenimento (o innalza la soglia) di determinati standard qualitativi.

Lavazza nel 2017 ha acquisito la quota di controllo (80%) di Nims, un distributore di sistemi a capsule – con una presenza diffusa in Italia, con 150 uffici commerciali e un fatturato di 110 milioni di euro – che già da vent'anni collaborava con l'azienda: lo scopo è di rafforzare la presa su un anello della catena del valore fondamentale per i margini nel segmento più dinamico del mercato del caffè in Italia (il porzionato), ma anche per stabilire una relazione diretta con il consumatore finale. **Barilla** ha allargato la sua rete di ristoranti *fast casual*

negli Stati Uniti, adoperati anche come *listening post* per intercettare nuovi modelli di consumo e sperimentare nuovi approcci: «far vivere gli alimenti in maniera esperienziale; così facendo il brand viene arricchito non soltanto dal prodotto fisico, ma anche da un intero sistema di valori che ha al centro la nutrizione» (Luca Uva, ad di Barilla Restaurant, *Food*, novembre 2017). E **Rana**, con il suo Pastificio e Cucina, già dal 2012 ha portato la pasta fresca al Chelsea Market di New York, con un laboratorio per insegnare l'arte di cucinare ravioli e tortellini. Affiancato, poco lontano, da Proximity, la formula pasta-bar concepita dal pastificio **Di Martino**, sperimentato con successo negli aeroporti di Napoli, Bologna, Roma. **Forst**, ultimo birrificio italiano fra i grandi *player*, ha creato un format di birreria, presente per ora soprattutto nell'Italia settentrionale, «per servire birra come si deve anche fuori dalla nostra zona di elezione», come ha spiegato in un'intervista Cellina von Mannstein, erede della famiglia Fuchs che a Merano acquistò nel 1863 l'azienda dai fondatori (*Il Sole 24 Ore*, 6 novembre 2015). Nel vino, molte case hanno inaugurato negli ultimi anni *wine bar* in Italia e all'estero. **Frescobaldi**, dopo Londra e Firenze, attraverso una società costituita ad hoc (Lilium) in partnership con un operatore della ristorazione di alta qualità (Good Food Society), ha in programma di aprire dieci ristoranti nelle principali città del mondo. **Fratelli Carli**, celebre per il suo modello di vendita per corrispondenza, da qualche tempo ha intensificato la sua presenza nella distribuzione tradizionale, con l'apertura di punti di vendita di proprietà, undici finora, in cui non solo degustare e acquistare l'olio di oliva, ma anche conserve alimentari della tradizione ligure e prodotti di gastronomia con l'olio come elemento di base. Un modo per rafforzare la relazione con i propri clienti, conoscerne l'evoluzione dei gusti, offrire occasioni di consumo esperienziale, favorire il racconto della marca e dei suoi valori/chiave. Molti dei maggiori produttori di vino, come **Santa Margherita**, hanno deciso di acquisire distributori all'estero o controllare in prima persona con reti di proprietà i flussi di importazione e distribuzione nei mercati internazionali, anche interrompendo collaborazioni storiche (la partnership fra Santa Margherita e l'importatore negli Stati Uniti, Terlato, ad esempio, durava da 37 anni). Ma anche **Auricchio**, una delle maggiori imprese italiane nella produzione di formaggi, in particolare provolone, ha recentemente acquisito i suoi importatori in Spagna e negli Stati Uniti. Ma non mancano processi di quasi-integrazione a monte. **Besana** ha "inventato" un progetto di filiera integrata (Bisc - Besana international supply chain) coinvolgendo i produttori di Europa centrale e Asia introducendo cultivar pregiate in aree a forte vocazione (Croazia, Ungheria, Romania, Ucraina, Kazakistan), e così favorendo la diffusione di tecnologie agricole moderne fra le popolazioni locali. Le giovani piante di nocciolo, mandorlo e noce vengono moltiplicate in vivai italiani e spagnoli, inviate quindi in tre centri di ingrossamento e, infine, distribuite ai produttori locali aderenti al progetto, in aree dove le caratteristiche pedoclimatiche consentono di raggiungere risultati superiori per produttività e sostenendo in tal modo il processo di acquisizione di materie prime di qualità *premium* (Besana importa materie prime da oltre 30 paesi). **La Molisana** ha invece realizzato un progetto di collaborazione con cooperative agricole e produttori molisani di grano per valorizzare le produzioni tipiche del territorio; la Op Cereali, costituita nel 2016, raccoglie 4 cooperative e 600 soci produttori che producono cereali, con l'obiettivo di privilegiare due grani speciali (Maestà e Don Matteo) ad alto valore proteico (il 15% contro una media di mercato del 12%), che crescono in Molise. E, nel 2017, **Acque Minerali** (brand Lurisia) ha acquistato il 70% di un suo fornitore, Rey Soda.

6.6. Espansione internazionale con investimenti diretti all'estero

La presenza di imprese alimentari e di bevande italiane nei mercati internazionali ha una lunghissima tradizione. Alcune imprese hanno da decenni impianti di produzione all'estero. Tuttavia, l'inversione di tendenza appare netta. Se un tempo in larga misura i flussi esportativi erano mossi da scelte occasionali o sostenuti da unità organizzative non dedicate in modo esclusivo ai mercati internazionali, ora il processo di maturazione è evidente. Soprattutto, sono aumentate le operazioni di investimento, sia con strategie *greenfield*, sia con strategie di acquisizione. Non è una strategia per tutti, come ammette l'amministratore delegato di una grande impresa alimentare a controllo familiare: «Crescere per linee esterne implica la capacità di gestire produzioni a distanza. Siamo un'azienda familiare, abituata ad avere tutto sotto controllo. Acquisire accelera la crescita, ma appesantisce la gestione in termini organizzativi e finanziari. In ogni caso in dieci anni abbiamo investito 55 milioni di euro: è come se avessimo acquisito un'azienda, ma assimilandola poco per volta» (Alberto Balocco, *Food*, febbraio 2018).

La Linea Verde, fra i maggiori produttori italiani di verdure e insalate, e noto soprattutto per il marchio Dimmidisi, dispone di stabilimenti in Serbia, a Belgrado, e in Spagna, a Tudela, dove in particolare ha lanciato una linea di prodotti innovativi dedicata proprio al mercato iberico (Vegetales Linea Verde Navarra). **Nutkao**,

uno dei campioni nascosti della nostra indagine, fra i maggiori produttori di crema spalmabile a base di cacao e di nocciole per le marche commerciali, ha aperto un impianto di produzione nel North Carolina per favorire la collaborazione con le catene di supermercati statunitensi, in particolare WalMart. Anche **Zuegg**, che ha stabilimenti in Germania, Francia e Russia, sta valutando l'ipotesi di un'acquisizione negli Stati Uniti o in Canada per poter avvicinarsi ai suoi clienti della grande distribuzione, proprio come WalMart. **Bindi**, fin dal 2000 dispone di uno stabilimento produttivo negli Stati Uniti, a Belleville, per la produzione di gelati, sorbetti e frutti ripieni, e negli ultimi anni ha intensificato le attività di ricerca e sviluppo (nonché di produzione) di pasticceria *American style* per soddisfare le esigenze delle catene di ristorazione americane. **Ilva Saronno**, in partnership con un produttore locale, Walsh Whiskey Distillery, ha inaugurato nel 2016 una distilleria nella contea di Carlow, con una capacità produttiva di 500mila casse di puro whiskey irlandese. **Grissin Bon** ha investito 7 milioni in Canada per la realizzazione di un nuovo stabilimento dove è stata installata una nuova linea di produzione. La produzione si rivolgerà inizialmente a grissini per Ferrero che li confeziona con Nutella Snack & Drink o Nutella & Go. Talvolta, come è accaduto nel caso di **Colavita**, la rete distributiva in determinati paesi è talmente consolidata – Colavita Usa è nata negli anni Ottanta – da diventare un asset strategico, ricercato da altre imprese. Negli Stati Uniti, dove opera con una rete di una quarantina di broker che gestiscono le relazioni con le catene della grande distribuzione, Colavita agisce come partner per San Benedetto, Riso Scotti, Cirio e, in uno stabilimento nel New Jersey, confeziona prodotti Perugina di cui cura la distribuzione. E, invece, in California, controlla l'intera filiera dell'olio di oliva, dalla coltivazione di ulivi alla distribuzione. Sempre nell'olio e sempre negli Stati Uniti, attraverso il caso **Monini**, si può apprezzare il passaggio evolutivo della strategia competitiva dalla fase di ingresso a quella successiva *post-entry*. Monini, che si limitava a fornire la ristorazione, è progressivamente entrato nella grande distribuzione e nei negozi specializzati, anche sfruttando le apparizioni in programmi televisivi di cucina e promuovendo corsi di degustazione di olio nelle scuole per chef. Monini è anche presente da qualche anno in Australia, dove ha acquistato nel New South Wales 700 ettari di terreni, in larga misura destinati alla coltura dell'ulivo.

Si diffondono le reti di collaborazioni. Il consorzio **Italia del Gusto**, costituito nel 2006, racchiude una trentina d'azienda con un giro d'affari che si aggira sui 20 miliardi di euro e comprende fra gli altri Barilla, Rana, Bauli, Valsoia, Riso Gallo, Aceto Ponti, Orogel e Noberasco. Oppure **Tradizione italiana**, con il Pastificio Di Martino, La Doria, D'Amico, De Nigris, Fresystem, Casillo e Kimbo, o ancora l'accordo fra Mutti, La Molisana e Monini per rafforzare la capacità di penetrazione nel mercato statunitense. Obiettivi comuni a queste strategie di *networking* è raccogliere i benefici delle economie di scala, aumentare il potere contrattuale nei confronti della distribuzione organizzata, condividere informazioni e contatti. Una strada già battuta da tempo dalle imprese francesi, che attraverso accordi di collaborazione e relazioni privilegiati con i *big retail* connazionali (Carrefour, Auchan) hanno rapidamente conquistato spazi nei mercati asiatici.

Fondamentale, soprattutto nei mercati a maggiore complessità, è la capacità di stabilire relazioni con i partner locali. **Granarolo** ha acquisito in Brasile il controllo di Allfood (2017) e di Yema (2015), adottando in entrambi i casi il medesimo schema: acquisizione del 60% lasciando alla vecchia proprietà molte leve della gestione operativa e una quota significativa del capitale per proseguire nel cammino di sviluppo. **Bauli** nel 2017 ha inaugurato la sua prima fabbrica di *croissant* a Baramati, in India, con un investimento iniziale di 34 milioni di euro: è il primo passo di un piano complessivo da 80 milioni in 5 anni. Il Gruppo di Castel d'Azzano è presente nel Paese asiatico dal 2009 in *joint-venture* con Dream Bake.

6.7. Innovazione nel modello di governance

Un ultimo tratto di novità nel paesaggio dell'industria alimentare italiana è la progressiva managerializzazione delle imprese: a molti imprenditori-manager si affiancano manager puri, a volte con lunga esperienza in multinazionali di settore. «Le imprese di successo – ha raccontato in un'intervista Andrea Guerra, ora in Eataly – sono quelle che hanno capito, a un certo punto della loro storia, qual era il ruolo dell'azionista, del presidente, della proprietà e qual era quello del management. Anche se abbiamo imprenditori straordinari, quando uno si trova a gestire gruppi che vanno dal Cile alla Cina deve avere la lucidità di capire che da solo non ce la può fare» (*Food*, maggio 2017).

Aprirsi alla finanza e a risorse fresche per finanziare lo sviluppo non interessa a tutti. «Vendere non ci interessa - ha per esempio ammesso Carlo Preve, amministratore delegato ed esponente della sesta generazione della famiglia che ha fondato e controlla **Riso Gallo** da 160 anni – non abbiamo bisogno di soci, né di quotarci in Borsa, siamo autofinanziati e continueremo a crescere con le nostre forze» (*Corriere della Sera*, 26 settembre

2016). Ma anche in questo caso si assiste a un rafforzamento dei criteri che sovrintendono i passaggi generazionali. Proprio in Riso Gallo il patto di famiglia che regola la successione ha stabilito come prerequisiti per assumere responsabilità in azienda: la laurea, la conoscenza di tre lingue, almeno un anno di esperienza in un'azienda esterna. **Bauli**, artefice di un rapido processo di crescita attraverso le acquisizioni, dal 2016 ha come amministratore delegato Stefano Zancan, un manager non espressione della famiglia, con esperienze in Mars e in Barilla. **Galbusera** nel 2011 ha scelto un amministratore delegato esterno alla famiglia, Alessandro Pittaluga, con un'esperienza ventennale nella divisione biscotti di Danone, anche per disciplinare il processo di crescita in un'azienda il cui capitale è divisa in parti uguali fra i quattro esponenti della terza generazione. Per lungo tempo **De Cecco**, fra i maggiori produttori al mondo di pasta, è stata amministrata da un triumvirato, con tre amministratori delegati, ciascuno in rappresentanza di uno dei tre rami della famiglia. Ora, dal 2018, l'amministratore delegato è per la prima volta un manager esterno alla famiglia, come sancito da un cambiamento dello statuto che ha anche stabilito la rimozione della regola dell'unanimità che ha governato l'azienda fin dalla fondazione nel 1886 per abbracciare, invece, la più democratica regola delle decisioni prese a maggioranza. A essere nominato è stato Francesco Fattori, amministratore delegato di Findus Italia. Ma forse il caso più emblematico è rappresentato da **Ferrero**, che nel 2017, per la prima volta nella sua storia, ha designato come Ceo un manager esterno alla famiglia: Lapo Civiletti, seppur cresciuto all'interno del gruppo (dal 2004 in Ferrero, con esperienza recedenti maturate in multinazionali del settore come Kraft e Mars). Naturalmente, c'è chi resiste: Gian Luca **Rana**, figlio del fondatore Giovanni e numero uno dell'azienda di pasta fresca ha raccontato di aver festeggiato i 50 anni mandando via un paio di manager: «Mi sono tolto una soddisfazione. Io non sopporto la cultura della ricerca del guadagno a breve. E poi era come avere delle persone che decidevano di spostare i mobili di casa mia senza dirmi nulla. Ma i mobili erano stati messi lì per una ragione ben precisa». **Masi Agricola**, l'azienda vitivinicola veronese, ha lanciato nel 2016 il Masi Investor Club, un progetto per incentivare l'acquisto di azioni e coinvolgere i consumatori azionisti nella conoscenza dell'azienda. Un progetto aperto a tutti gli investitori con almeno mille azioni in portafoglio. A costoro è concessa l'opportunità di visitare l'azienda, partecipare al processo di sviluppo della società, «sentirsi parte di una famiglia, visitare, toccare con mano, degustare la realtà che Masi Agricola rappresenta e che va oltre il valore dell'investimento in sé» (Sandro Boscaini, *Il Sole 24 Ore*, 27 ottobre 2016). **Marchesi Antinori**, che in un arco temporale relativamente breve, una quarantina d'anni si è trasformato da una piccola azienda con tre fattorie (a Tignanello e a Bolgheri in Toscana, e a Castello della Sala, in Umbria) a uno dei marchi più noti e a maggior reputazione nei mercati internazionali, innovativa nel marketing e nelle strategie di *branding*, con un fatturato che nel 2017 ha superato i 220 milioni di euro, ha invece scelto un modello federale. Ciascuna tenuta ha una sua struttura organizzativa, un management autonomo, un proprio marchio. Pian delle Vigne a Montalcino, La Braccasca a Montepulciano, Le Mortelle a Mortelle, Fattoria Aldobrandesca a Sovana, Monteloro a Fiesole, la Tormaresca in Puglia, la Prunotta nelle Langhe, la Montenisa in Franciacorta convivono nel medesimo gruppo, insieme alle due tenute d'oltreoceano, nella Napa Valley, in California (La Antica) e in Cile (la Haras de Pirque, nella valle del Maipo, di cui nel 2017 ha acquisito l'intero controllo, dopo una joint venture siglata nel 2003). Antinori, che pure ha avuto per sette anni come socio il gruppo inglese della birra Whitbread, fra il 1984 e il 1991, ha preferito qualche anno fa per sottrarsi ai rischi di frammentazione proprietaria affidarsi allo strumento del trust, conferendo nel 2012 l'azienda e i suoi beni a un fondo di diritto inglese che ne impedisce la vendita per novant'anni.

6. 8. L'apertura al private equity

Secondo le analisi di AlixPartners condotte su dati MergerMarket, tra il 2010 e il 2016, ben 205 operazioni di M&A hanno riguardato il *food* italiano, con una crescita negli ultimi cinque anni del 13%. Sempre fra il 2010 e il 2016, l'incidenza del *private equity* nel settore alimentare in Italia è passata dal 21 al 33%: un'operazione di M&A su tre ormai è realizzata da un *player* finanziario. L'elevata frammentazione tende ancora a scoraggiare lo *scouting* da parte degli investitori stranieri il cui interesse aumenta al crescere della dimensione del target. Per le operazioni sotto i 25 milioni di euro la quota di investitori italiani è pari al 73%, che cala al 63% per i *deal* fra 50 e 100 milioni di euro per piombare al 36% nel caso degli investimenti superiori ai 100 milioni. Fra il 2010 e il 2016, il valore medio del *deal* si è attestato a 110 milioni, ben al di sotto del valore medio delle operazioni di M&A in Germania (232 milioni di euro), Francia (155 milioni), Regno Unito (151 milioni) e Spagna (141 milioni). Il valore medio è passato dai 21 milioni di euro del 2010 ai 93 milioni di euro del 2016 e, ancora più interessante, è cresciuto il multiplo medio del *deal* (in termini di Ebitda), salito da 11 volte

l'Ebidta del 2010 alle 14 volte del 2016, ancora inferiore alle medie degli altri principali paesi europei ma ormai quasi allineato a quei valori. Le operazioni di finanza straordinaria hanno consentito quasi sempre di generare valore. Nel caso di investitori industriali che tendono ad acquisire aziende in crisi o con performance in flessione la crescita media del fatturato passa dall'1% al 3%, mentre nel caso dei fondi di *private equity*, alla ricerca di aziende già in salute, dall'8% al 15%. La generazione di valore operata dai *private equity* negli anni successivi all'acquisizione appare evidente soprattutto dal confronto dei tassi di crescita media pre e post acquisizioni dell'Ebidta, che dal 9% balzano al 40%.

A luglio del 2018, Kharis Capital è entrata nel capitale di **Rigoni di Asiago**, rilevando una quota a lungo appartenuta a un fondo lussemburghese (Neuberger Berman Aurora). Kharis ha una consolidata esperienza nei mercati del *food* biologico oltre a vantare contatti nel network internazionali del *retailing* alimentare. **Monviso**, fette biscottate e grissini, è stata acquistata dal fondo di *private equity* francese Céréa Capital da un altro fondo (PM&Partners). Interessante notare che Céréa è espressione di Unigrains, il braccio finanziario delle organizzazioni di produttori cerealicoli francesi che opera nell'agribusiness come investitore di lungo periodo. Il fondo di *private equity* Xenon ha acquisito il controllo di **Panapesca**, fra le prime aziende in Europa per la lavorazione di prodotti ittici freschi e surgelati. Idea Taste of Italy, fondo di *private equity*, il 22,5% della **Casa vinicola Botter Carlo**: risorse finanziarie e competenze manageriali per un'azienda con oltre 160 milioni di ricavi e il 97% della produzione esportato. L'obiettivo è proseguire la crescita anche con acquisizioni mirate. Idea Taste è presente con una quota del 33% anche nel capitale di **Acque Minerali**, produttrice di acque minerali e bibite a marchio Lurisia. Nel 2017 il fondo di *private equity* Alto Partners ha acquisito il 70% di **Ro.Mar.**, azienda che produce pane industriale a marchio Semenzato. Già acquistate dal fondo in anni precedenti partecipazioni in Dolciaria Val d'Enza e nel biscottificio Artebianca, il Pastificio di Chiavenna (marchio Moro Pasta) e La Suissa, produttore di cioccolato. **Mutti** è stata fra le prime, dal 2011, ad aprire il capitale al *private equity*, il fondo del Credit Agricole specializzato in agroalimentare e poi nel 2016 alla holding di partecipazione belga Verlinvest, cedendo il 24,5% del capitale.

7. Note conclusive

Nei prossimi anni, la maturità del mercato domestico, il calo dei consumi nelle famiglie italiane e l'inasprimento della competizione, soprattutto in conseguenza di politiche di *pricing* della grande distribuzione organizzata sempre più aggressive, concorreranno a imporre un impegno ancora maggiore alle imprese nelle strategie di penetrazione nei mercati internazionali. Le piccole dimensioni potrebbero rendere più difficili quei processi fondamentali, indispensabili per operare con successo all'estero: alimentare i flussi di informazione attraverso ricerche di marketing; creare e sostenere una strategia di marca; adattare il prodotto alle esigenze e agli stili di vita e di consumo alimentare dei mercati internazionali; realizzare campagne di comunicazione adatte a quei mercati esaltando nello *storytelling* la cultura del cibo e la tradizione alimentare italiana; fronteggiare il potere contrattuale delle catene di distribuzione e delle centrali di acquisto; accedere ai canali distributivi e negoziare con i buyer internazionali. Tuttavia, come ha mostrato la ricerca, una nuova generazione di imprese, agili e flessibili, sembra matura per affrontare una competizione sempre più difficile, adoperando strategie innovative e soluzioni leggere per sopperire alla *liability of smallness*.

Secondo le previsioni, le esportazioni dell'industria italiana dell'alimentare potranno crescere da qui al 2023 fino a 2,3 miliardi di euro, con un incremento del 26% rispetto al 2017. Nei trenta nuovi mercati più promettenti, selezionati nell'indagine che il Centro Studi Confindustria e Prometeia svolgono annualmente intitolata *Esportare la dolce vita*, dedicata ai beni di consumo di fascia medio-alta ("bello e ben fatto") che si contraddistinguono per il design e la qualità dei materiali e delle lavorazioni, la classe benestante che domanda i prodotti italiani sarà sempre più folta: in tutto il mondo ci saranno 212 milioni di "nuovi ricchi" in più nel 2021 rispetto al 2015, soggetti che possono contare su un potere d'acquisto allineato a quello dei paesi occidentali. Nei prossimi anni la domanda di questi paesi crescerà del 28%, 16 punti al di sopra di quella dei paesi maturi. Nei mercati emergenti *top premium*, come vengono definiti i mercati con dimensioni rilevanti e prezzi più elevati, spicca la

posizione prospettica della Cina, seguita a distanza dal Messico. Fuori dal gruppo di testa, per dimensioni e prezzi medi, ma con aspettative positive, la Russia, il Vietnam, la Thailandia, la Malesia, le Filippine, l'Arabia Saudita, gli Emirati arabi, il Brasile.

C'è ancora un mondo che aspetta di scoprire, assaggiare, gustare la “grande bellezza” dell'industria alimentare italiana.

Francesco Izzo

Professore ordinario di Strategie e management dell'innovazione
Università della Campania Luigi Vanvitelli

È possibile consultare il n. 4-5/2018 di “Civiltà del Lavoro”
sul sito della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro