

# L'INDUSTRIA AGRO-ALIMENTARE IN ITALIA

PAOLO DE CASTRO (\*)

Con un patrimonio di 35.000 aziende in cui vengono occupati circa 380.000 persone, un fatturato riferito ai consumi alimentari complessivi di circa 170.000 miliardi ed un valore aggiunto di 32.000 miliardi, il settore alimentare si posiziona per importanza tra i primissimi del paese, dopo il metalmeccanico ed a fianco del tessile. Negli anni ottanta la produzione (1) dell'industria alimentare italiana, con un incremento medio annuo di oltre il 2%, è aumentata del 20,6%, mostrando una dinamica nettamente superiore a quella dell'industria manifatturiera nel suo complesso che, nello stesso periodo, è aumentata del 13,7%, con un incremento medio annuo dell'1,4%. Tale fenomeno si è riprodotto anche nei primi due anni del decennio corrente. Infatti, mentre l'industria nel suo complesso è entrata in piena crisi recessiva (+0,2% nel 1990 e -2% nel 1991), il comparto alimentare ha mostrato ancora segni di crescita: +1,3% nel 1990 e +1% nel 1991. L'andamento sostanzialmente positivo degli ultimi anni non ha determinato, tuttavia, una riduzione del disavanzo nella bilancia agroalimentare Italiana. Anzi, a tale proposito l'Ice (2) ha recentemente individuato (tramite l'analisi depurata dei dati sugli scambi internazionali comunicati dall'Istat) un pericoloso allargarsi del disavanzo agroalimentare (nel 1991 è stato di 12.521 miliardi di lire) caratterizzato da un incremento delle importazioni rispetto al valore dell'anno precedente pari al 12,7%. La situazione si è evoluta in tale senso, soprattutto a causa dell'aumento delle importazioni di origine strettamente agricola, non sufficientemente controbilanciata dalla crescita dell'export di prodotti trasformati dell'agroindustria. Infatti, sul totale delle importazioni, i prodotti dell'agricoltura, dell'allevamento e della pesca hanno inciso per il 66,7%, mentre i beni trasformati il restante 33,3%; al contrario le esportazioni sono composte per il 67,2% dai prodotti agroindustriali. Un'ulteriore conferma del buon

## Abstract

The Italian industry structure is characterized by many small plants, some medium firms and few big firms. As for the Local Units location, there is a high concentration of plants in the North, while in the South their number and size decreases. The Italian processing industry fragmentation, also for typical products traditions, has worsened the concentration, the so-called «shopping», of Italian firms by foreign groups. The low capacity of the Italian firms to develop and grow and the high sub-capitalization justify the worry for our country to become the object — instead of becoming the subject — of a multinational concentration, when Europeanization takes place. Competition is completely changing as a consequence of modern distribution spread and concentration. In fact, as the small and medium firms have no money to invest in publicity campaigns and to sponsor their brands on a national and international level, their products will not be capable to enter the modern distribution.

## Résumé

La structure productive de l'industrie alimentaire italienne est caractérisée par nombreuses petites installations, par un segment assez large de moyennes entreprises et par un nombre restreint de grandes entreprises. Quant à la localisation des Unités Locales, elle est caractérisée par une concentration des installations, de n'importe quelle taille, dans le nord du Pays, tandis qu'au fur et à mesure qu'on descend vers le sud, la concentration et la taille se réduisent. La fragmentation de l'industrie italienne de transformation, facilitée par la tradition des produits typiques, a accru le phénomène des concentrations d'entreprises italiennes, par des groupes étrangers. Les potentialités de croissance et de développement minimales des entreprises italiennes, et la sous-capitalisation qui en dérive justifient le souci que notre Pays fera l'objet, loin d'être le sujet, d'une concentration multinationale, lors que l'euro-périsation aura lieu. La diffusion de la distribution moderne et sa concentration provoquent un changement de la compétitivité. De fait, les petites et moyennes entreprises, ayant des faibles capacités financières et ne pouvant pas soutenir des campagnes publicitaires pour affirmer leurs produits à niveau national et international, ont des espaces limités sur les étagers des supermarchés et des hypermarchés de la distribution moderne.

andamento dell'industria alimentare Italiana viene dal saldo relativo alle sole voci dei beni trasformati (3) che presenta un attivo per l'Italia di 646 miliardi. Il dato d'assieme conferma, oltre al dinamismo dell'industria alimentare nazionale, il cambiamento strutturale del nostro export a favore dei prodotti della trasformazione agroindustriale, i quali con 7.214 miliardi rappresentano oggi il 50,7% dell'export totale (nel 1981 tale percentuale era del 46%).

## Struttura e concentrazione dell'industria alimentare in Italia e nel Mezzogiorno

La struttura produttiva dell'industria alimentare italiana, è caratterizzata sostanzialmente dalla presenza di un alto numero di impianti di piccola dimensione, da un segmento abbastanza ampio di medie aziende e da un ristrettissimo numero di grandi aziende. Il notevole incremento di Unità Locali (4) (U.L.) avvenuto tra il 1985 e il 1991 (+60%) ha consolidato questa situazione, accrescendo il peso delle U.L. di piccole e piccolissime dimensioni nel nostro paese: le U.L. con un numero di addetti tra 0 e 9 sono in-

fatti passate dal 78,4% del 1985 all'83% del 1991. La situazione attuale, riassunta dal grafico 1, vede quindi gli impianti con più di 10 addetti rappresentare poco più dell'8% del totale. Come si evince dal grafico, tra le unità locali con un numero di addetti compreso tra 0 e 9, la classe centrale (quella da 1 a 2), è quella predominante, costituendo da sola il 47,4% del totale delle U.L.. Nonostante il grande peso assunto dagli impianti di piccola dimensione è da sottolineare il fatto che il 31,6 percento degli addetti sia occupato in U.L. con più di 50 addetti, e che tale proporzione in alcune classi di attività arrivi vicino ed oltre il 50 percento (nella «produzione e raffinazione dello zucchero» tale quota arriva al 96%). Per quanto riguarda la localizzazione delle U.L. questa risulta caratterizzata da una forte concentrazione degli impianti, di ogni dimensione, nel nord del paese. In particolare, in tale area, vi è una forte presenza degli impianti con più di 50 addetti; circa il 63% delle unità produttive di tale categoria infatti ha sede in quest'area.

Rimanendo sempre sul tema del confronto fra le diverse aree del paese, dal grafico 2 si può notare come il peso delle unità locali di dimensioni minori, cioè da 0 a 9 addetti, si accresca procedendo da Nord a Sud, mentre le unità con oltre 10 addetti, rispet-

(\*) Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Bologna.

(1) Produzione grezza, espressa in termini quantitativi, fonte Federalimentare.

(2) Da Il Sole 24 Ore del 27/5/92.

(3) Che consistono in prodotti agroindustriali più vini e bevande.

(4) Per Unità Locale si intende l'impianto o il corpo di impianti, con ubicazione diversa da quella della sede principale o della sede legale, in cui si esercitano una o più attività dell'impresa.

**Tabella 1 Le principali imprese alimentari in Italia nel 1990: le top-30.**

Impresa	Naz. del Gruppo di appartenenza	Fatturato
Ferrero	ITA	1.780
Unilever-Ita (*)	NL/UK *	1.757
Galbani	F/ITA *	1.677
Nestlé Italia	CH*	1.322
Barilla alimentare	ITA	1.092
Parmalat	ITA	965
Kraft	US*	833
Eridania	ITA	820
Cirio Bertolli De Rica	ITA	681
Star	ITA/F*	676
Italgel	ITA	670
Lavazza	ITA	620
Cereol Italia	ITA	564
Barilla Dolciaria	ITA	551
Alivar	ITA	520
Gemeaz Cusin Alimentari	F*	507
Plasmon	US*	463
Birra Peron	ITA/F*	457
Fedital	ITA	433
C. Fiorucci	ITA	414
Isi	ITA	398
Birra Dreher	NL*	391
Perugina	CH*	365
Quaker C&F	US*	363
Simmenthal	US*	355
Sangemini Ferrarelle	F*	303
San Pellegrino	ITA/F*	286
Buitoni	F*	273
D. Campari	ITA	170
Branca	ITA	121

(\*) I dati si riferiscono alla sola componente alimentare dell'impresa.  
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Prognosis.

**Tabella 2 Primi 10 gruppi operanti in Italia alla fine del 1990.**

Gruppo	Fatturato alimentare consolidato delle imprese italiane «gravitanti»
BSN (F)	4.000
Ferruzzi	3.000
Barilla	2.650
Nestlé	2.000
Ferrero	1.850
Unilever (NL/UK)	1.750
Sme-Iri	1.550
Philip Morris (US)	1.400
Veronesi	1.100
Parmalat	1.100

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Prognosis.

tando la stessa sequenza, abbiamo una distribuzione esattamente contraria.

La situazione che emerge passando all'analisi dell'aspetto societario rimane sostanzialmente la stessa riscontrata dall'analisi della struttura tecnica. Dal 1985 al 1991 la percentuale di ditte individuali sul totale delle imprese alimentari (identificabili presumibilmente con le piccole e piccolissime imprese) è passata dal 67% al 63,3%, mentre nello stesso arco di tempo la percentuale relativa alle società di persona si è accresciuta passando dal 23% al 27%. La situazione al 1991 è quella descritta nel **grafico 3**, e che evidenzia, nonostante le tendenze evolutive delineate, la preponderanza delle ditte individuali sul complesso delle imprese.

**Tabella 3 Acquisizioni nel comparto agroalimentare 1990-1991-1992 (\*).**

a) consistenza numerica				
Anni	Italia/Italia	Italia/Estero	Estero/Italia	Totale
1990	41	13	11	65
1991	36	12	7	55
1992 *	18	7	3	28
b) distribuzione percentuale				
Anni	Italia/Italia	Italia/Estero	Estero/Italia	Totale
1990	63,08	20,00	16,92	100,00
1991	65,45	21,82	12,73	100,00
1992 *	64,29	25,00	10,71	100,00

(\*) I° semestre 1992.  
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati KPMG Peat Marwick.

Come si è riscontrato in termini di struttura tecnica (dimensione intesa come numero di addetti), anche per quanto riguarda la struttura societaria, la dislocazione territoriale è caratterizzata dalla prevalenza di determinate forme societarie in una area piuttosto che in un'altra. Confrontando le strutture societarie relative alle tre principali aree economiche del Paese (vedi **grafico 3**), ci si accorge che determinati aspetti strutturali variano da Nord a Sud in modo sequenziale; le ditte individuali sono localizzate per il 47 per cento al Sud, mentre il 51,7% delle società di capitale si trovano al Nord. Ed ancora le ditte individuali, che nel Nord costituiscono il 54% delle imprese alimentari totali, al Centro rappresentano il 61%, mentre al Sud esse detengono una quota pari al 74%; al contrario le società di persone che nel Nord rappresentano circa il 34 per cento delle imprese, passano al 30,6 per cento al Centro e scendono fino al 18 per cento al Sud; ed infine le società di capitale al Nord sono circa il 9,5 per cento del totale, mentre al Centro e al Sud rappresentano il 6-6,5 per cento delle imprese.

Passando ora all'analisi della concentrazione finanziaria, questa può essere misurata, orientativamente, attraverso la quota di mercato detenuta da un ristretto insieme di aziende, denominato le top-30, caratterizzato dal fatto che ognuna è risultata essere tra le prime 25 posizioni per almeno tre delle otto dimensioni considerate (\*). Tale gruppo fattura, al lordo degli scambi interni, quasi 20 mila miliardi ossia circa 1/6 del fatturato dell'intera industria alimentare italiana; le top-60 (appartenenti alle prime 35 posizioni per almeno una dimensione, vedi nota 2) fatturano quasi 29.000 miliardi, cioè circa 1/4 dell'industria alimentare nel suo complesso. Ed ancora le top-30 occupano 60.000 addetti, le top-60 più di 72.000, cioè 1/5 degli addetti complessivi dell'industria alimentare italiana.

Comunque, a conferma del basso grado di concentrazione esistente in Italia basti dire che le top-60 fatturano poco più di 2/3 della principale impresa alimentare pura mondiale, la Nestlé, e occupano poco più di 1/3 degli addetti mondiali della stessa multinazionale.

## La presenza di gruppi esteri in Italia

La grande frammentazione dell'industria di trasformazione italiana, facilitata dalla diffusa tradizione di prodotti tipici, ha incentivato il fenomeno delle concentrazioni o, come è stato definito, dello «shopping» di aziende italiane da parte di gruppi stranieri.

È rilevante il fatto che 12 delle sopra citate

(\*) Fatturato, valore aggiunto, utile netto, cash/flow, capitale netto, capitale investito, numero addetti, spesa in pubblicità.

top-30, sono imprese controllate integralmente o maggioritariamente da multinazionali estere ed il loro peso in termini di fatturato all'interno di questo gruppo è del 44% (più di 8.500 miliardi); se si considerano le altre tre imprese che hanno legami significativi con i grandi gruppi stranieri, significa che la metà delle delle top-30, con un fatturato superiore ai 10.000 miliardi (ossia oltre il 50% delle top-30) gravita attorno alle multinazionali straniere.

Passando ora ad esaminare le top-60, si osserva che tali percentuali (quota del fatturato delle top-60 detenuto da imprese controllate integralmente o maggioritariamente da multinazionali estere e imprese con legami significativi con i grandi gruppi stranieri) scendono rispettivamente al 37% ed al 42%, a conferma del fatto che il peso delle multinazionali estere è maggiore nelle imprese di grandi dimensioni (secondo delle stime fatte dal Centre Français du Commerce Extérieure, il 60-65% dell'industria agro-alimentare italiana si troverebbe attualmente sotto controllo straniero<sup>(6)</sup>).

Il discorso non cambia se si prendono in considerazione i principali gruppi operanti in Italia: ben 4 dei primi 10 gruppi sono stranieri (vedi **tabella 2**).

La scarsa potenzialità di crescita e di sviluppo delle aziende italiane, caratterizzata da piccole dimensioni e, pertanto, da una pesante sottocapitalizzazione<sup>(7)</sup>, giustifica la preoccupazione di molti che, nel moto verso l'uropeizzazione, la nostra nazione diventi oggetto più che soggetto di una con-

centrazione multinazionale. Inoltre «il particolare assetto proprietario delle nostre aziende alimentari<sup>(8)</sup>, anche di medio-grande dimensione, e la ristrettezza del mercato mobiliare nazionale rispetto a quello internazionale hanno, contemporaneamente, penalizzato l'industria italiana ed offerto una formidabile opportunità di sviluppo alle Compagnie estere»<sup>(9)</sup>. L'aspetto che maggiormente caratterizza l'evoluzione recente dell'industria alimentare italiana, è la tendenza a concentrare una quota crescente di mercato, nelle mani di un ristretto gruppo di imprese. Negli ultimi anni, l'interesse delle multinazionali estere per il nostro paese, ha portato ad una lunga serie di acquisizioni concluse soprattutto dal gruppo francese BSN sostenuto dal suo alleato italiano IFIL. Oggi le società italiane sembrano aver deciso di «recuperare terreno» sia attraverso acquisizioni (Ferruzzi, Unichips e Conserve Italia) che con il raggiungimento di accordi di varia natura, cercando di contenere la progressiva presenza di aziende estere. Come si può vedere dalla **tabella 3**, mentre il numero di operazioni che ha visto coinvolte aziende italiane è diminuito dal 1990 al 1991, nello stesso periodo si è rafforzata l'attività di acquisizione nel settore alimentare, la cui incidenza sul totale delle attività è passata dal 7 al 9%. In particolare si può notare che mentre si va incrementando, e non solo percentualmente, il numero di aziende estere acquisite da imprese italiane, va quietandosi l'ondata di acquisizioni che si è diretta, negli ultimi anni, dall'estero verso l'Italia, e questo è confermato anche dall'andamento che si è registrato nei primi sei mesi del 1992. Ciò nonostante, anche il 92 ha visto in prima linea le grandi multinazionali straniere sul fronte delle acquisizioni. Il recente colpo messo a segno, ancora una volta, dalla BSN (50% della Galbani, società che fattura 1.700 miliardi l'anno), ne è solo un esempio. Che il futuro sia questo<sup>(10)</sup> è confermato dal fatto che chi vuole stare sul mercato o ha un marchio «forte» o scompare: nei paesi occidentali la gente non mangia di più, ma meglio e con maggiore disponibilità a spendere. In altre parole questo non significa che si mangia più pasta e più burro, ma pasta e burro di qualità migliore, il che si traduce in una migliore identificabilità del prodotto sui banchi del supermarket: è questa in sintesi la logica dei marchi forti.

Estremamente ridotto è, inoltre, il grado di internazionalizzazione inteso come proiezione di imprese italiane all'estero. A conferma della scarsità di operazioni di investimento delle imprese alimentari italiane verso l'estero ed il netto squilibrio rispetto all'intervento di imprese alimentari straniere in Italia, significativo è il fatto che, nell'ultimo decennio (1980-1990), gli investimenti<sup>(11)</sup> effettuati da operatori italiani in industrie alimentari estere sono nettamente inferiori a quelli effettuati da operatori stranieri in industrie alimentari nazionali (rispettivamente 412 e 1.943 miliardi di lire). Nell'arco di tempo considerato, solo nel 1982 e nel 1989

gli investimenti delle imprese italiane in imprese alimentari estere hanno superato quelli con direzione contraria, mentre, sempre con riferimento allo stesso periodo, per ben tre anni i disinvestimenti italiani all'estero hanno superato gli investimenti<sup>(12)</sup> (si veda la **tabella 4**). È da segnalare tuttavia, a partire dal 1988 un andamento crescente degli investimenti italiani all'estero.

Quanto al «potere di mercato» delle imprese italiane nei vari settori chiave del mercato nazionale, emerge che esse hanno la «leadership» (maggiore quota di mercato) nel comparto pastaiario, pasticceria e biscotti (Barilla), torrefazione del caffè (Lavazza), Cioccolato (Ferrero) produzione della polpa di pomodoro, latte e lavorazione degli ortaggi, ecc. mentre le multinazionali straniere detengono la «leadership» nei settori nei quali sono più forti le possibilità di sviluppo, quali quelli ad alto valore aggiunto e quello «salutistico»: oli e grassi vegetali, surgelati, gelati (Unilever), Latte, yogurt, Formaggi, Acqua minerale, estratti alimentari (Bsn), ecc (si veda la **tabella 5**). Da un'ulteriore analisi emerge che le grandi multinazionali detengono la «leadership» in dieci mercati dei diciannove a concentrazione molto elevata (nei quali la quota di mercato detenuta dai primi quattro gruppi presenti su tale mercato è superiore al 60%: cioè con indice di concentrazione<sup>(13)</sup> CR4 > 60) i quali tra l'altro sono quelli che offrono le migliori prospettive di sviluppo; mentre le imprese italiane detengono la quasi totalità delle «leadership» nei mercati a media e bassa concentrazione (CR4 < 60), che sono quelli con il più alto grado di instabilità<sup>(14)</sup>. Tuttavia, negli ultimi tempi, ci sono stati dei segnali di un certo recupero: si è assistito in questi ultimi 2-3 anni ad una crescita generalizzata dei gruppi italiani e a consistenti aumenti del fatturato delle imprese, in moltissimi casi nettamente superiori al tasso d'inflazione, il che significa che si tratta di fenomeni reali e non solamente monetari. Si può trovare conferma di quanto detto dall'elenco delle prime 200 aziende alimentari del Paese (situazione alla fine del 1990) stilato dalla Federalimentare: in essa compaiono novità rispetto alle classifiche analoghe disponibili di 3-4 anni fa sia per quanto riguarda le aziende presenti (si evidenziano nuove entrate e variazioni di posizioni), sia per quanto riguarda il livello medio di fatturato, che è risultato essere in forte crescita. Nonostante questi segnali di crescita, l'industria alimentare italiana ricopre ancora uno spazio inadeguato all'interno del sistema produttivo italiano. Anche se, come abbiamo visto, il valore aggiunto della trasformazione alimentare è cresciuto molto in questi ultimi anni, il settore rimane tuttora ridotto rispetto a quello industriale complessivo ed al prodotto lordo del Paese e soprattutto vanta una presenza inferiore a quella dei maggiori paesi europei. In particolare, il peso dei prodotti agricoli nazionali trasformati industrialmente, ovvero la fetta di pro-

(6) M-F Gastambide «L'industrie agro-alimentaire italienne» in MOCI n. 971 Maggio 1991.

(7) La concentrazione esige mezzi finanziari ingenti: il prezzo di acquisizione può spingersi fino al 50% del fatturato, mentre una valutazione ritenuta tecnicamente «normale», si aggira fra il 15 ed il 20% (Giuseppe Gioia «Il Sistema Agroindustriale», 1990).

(8) Le nostre imprese alimentari presentano un fattore di debolezza nella loro struttura finanziaria e nella mancata quotazione in borsa. Infatti il processo di sviluppo delle imprese non quotate in borsa è condizionato dal tasso di profittabilità delle stesse e dalla propensione o avversione al rischio dei singoli azionisti (il tasso di crescita delle imprese, se non intervengono cambiamenti tecnologici sostanziali, non può superare il proprio tasso di accumulazione) [S. Frova, C. Scognamiglio, Le caratteristiche dell'industria europea, ed. SIPI, Roma, 1990]. Pertanto le industrie alimentari nazionali si trovano in netto svantaggio competitivo rispetto ai grandi gruppi stranieri, i quali, grazie alle ingenti disponibilità finanziarie fornitegli da banche e borse-valori sui mercati internazionali, sono in grado di procedere a delle operazioni di crescita esogena assolutamente fuori dalla portata delle nostre imprese.

(9) Roberto Ravizzoni, *vedi op. cit.*

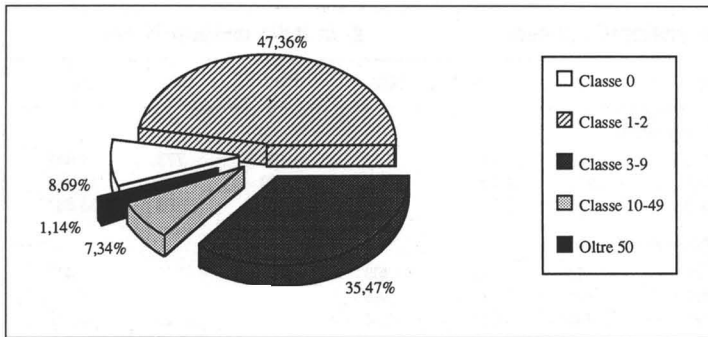
(10) Da Affari & Finanza del 5 giugno 1992.

(11) Al netto dei disinvestimenti.

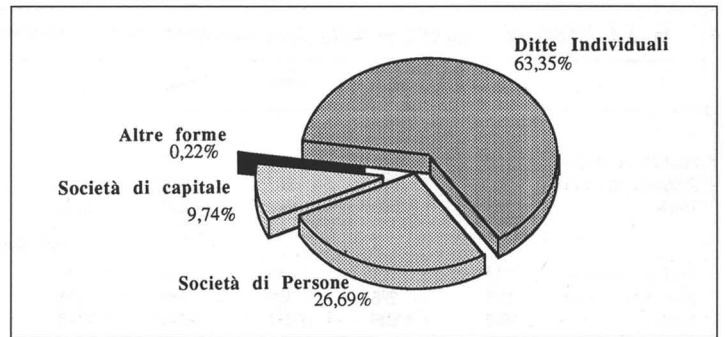
(12) È interessante notare che le multinazionali estere, quando entrano nel mercato italiano, preferiscono comprare le aziende, anziché accordarsi (nel 74,5% dei casi le operazioni hanno avuto per oggetto il passaggio di proprietà). Al contrario, le imprese nazionali privilegiano gli accordi commerciali e le «joint ventures». Negli anni ottanta, su un totale di 67 acquisizioni, in 16 casi si è trattato di acquisizioni di maggioranza, 9 di acquisizioni di minoranza, e in 42 (il 62,7%) di accordi di varia natura (dati CESCO 1989).

(13) L'indice di concentrazione CR4, rappresenta la percentuale della quota di mercato detenuta dalle prime quattro imprese operanti in tale mercato.

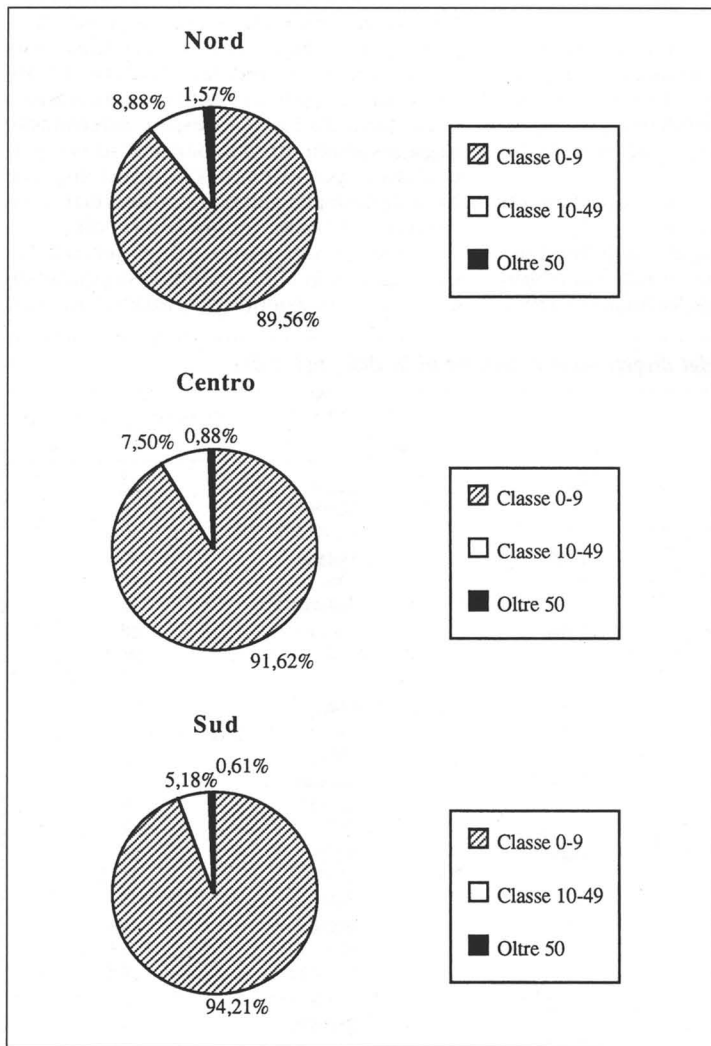
(14) Esiste una correlazione tra grado di concentrazione di un mercato e instabilità dello stesso.



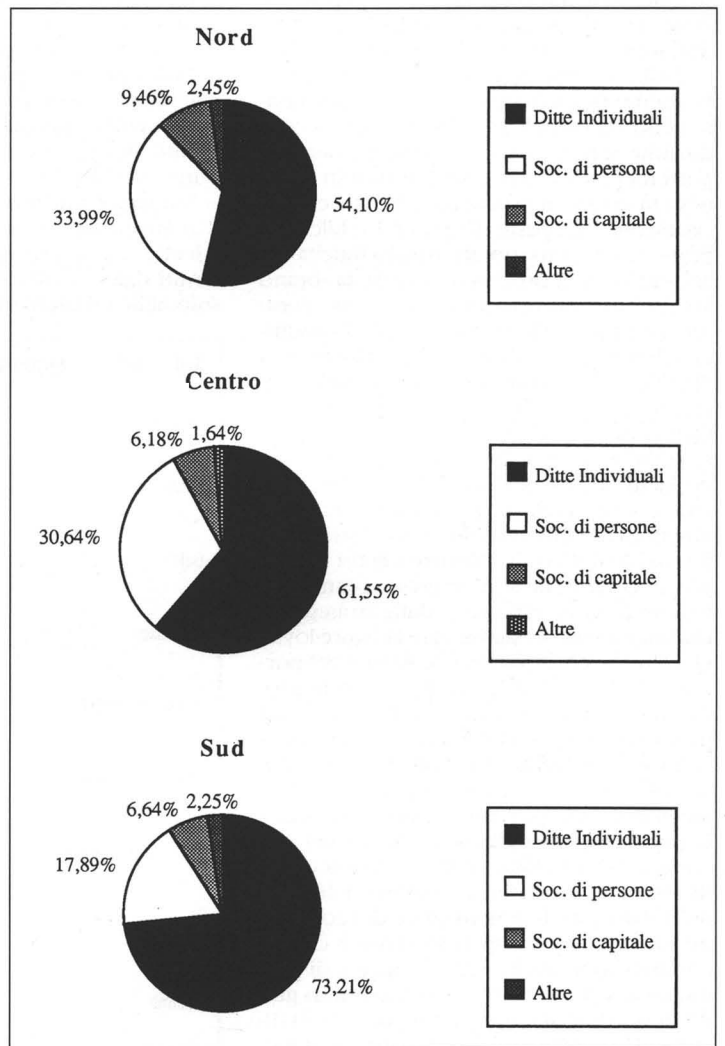
**Grafico 1 - Distribuzione percentuale delle unità locali del settore alimentare, nel 1991.**  
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Cerved.



**Grafico 3 - Distribuzione percentuale delle imprese alimentari per ragione sociale, nel 1991.**  
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Cerved.



**Grafico 2 - Distribuzione percentuale delle unità locali per classe di ampiezza ed area economica di riferimento, per area geografica, nel 1991.**  
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Cerved.



**Grafico 4 - Distribuzione percentuale delle imprese per ragione sociale ed area economica di riferimento nel 1991.**  
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Cerved.

dotto lordo che passa dall'industria, rimane inferiore, anch'esso, a quello dei nostri maggiori paesi partners<sup>(15)</sup>. Ciò significa che gli spazi che si aprono davanti all'industria alimentare italiana sono ancora grandi e che le potenzialità di crescita, nonostante i recenti successi, non si sono ancora esaurite; si spiega così il fatto per cui la nostra industria alimentare sia così appetita alle grandi multinazionali estere.

### Rapporti tra lo sviluppo della distribuzione moderna e le imprese alimentari nel Mezzogiorno

La modernizzazione dell'apparato distributivo non è responsabile unicamente di profondi cambiamenti interni al settore stesso, ma si spinge fino a condizionare alcuni de-

gli elementi che caratterizzano «l'ambiente competitivo» in cui sono immerse le imprese della trasformazione alimentare. Lo sviluppo Grande Distribuzione Organizzata - GDO, così come ogni altra forma di-

<sup>(15)</sup> Federalimentare (1992), «L'industria alimentare in Italia» Il sole 24 ore libri, Società Editoriale Media Economici, Milano.

**Tabella 4 Investimenti diretti, al netto delle operazioni di disinvestimento, realizzati nel decennio 1980-1990, in Italia (miliardi di lire).**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Totale
Investimenti diretti dall'estero												
Prodotti alimentari	36	73	118	60	94	200	19	167	541	-138	773	1.943
Prodotti industriali	233	623	567	1.379	1.477	366	-1.914	2.196	4.044	1.920	476	11.367
<b>Totale</b>	<b>503</b>	<b>1.303</b>	<b>860</b>	<b>1.807</b>	<b>2.267</b>	<b>1.916</b>	<b>-23</b>	<b>5.264</b>	<b>8.902</b>	<b>3.469</b>	<b>7.569</b>	<b>33.837</b>
Investimenti diretti italiani all'estero												
Prodotti alimentari	11	16	-13	-36	16	74	67	75	-306	195	313	412
Prodotti industriali	275	226	199	1.218	868	318	1.282	1.128	396	292	1.963	8.165
<b>Totale</b>	<b>646</b>	<b>1.596</b>	<b>1.387</b>	<b>3.230</b>	<b>3.505</b>	<b>3.471</b>	<b>3.968</b>	<b>3.017</b>	<b>7.094</b>	<b>2.748</b>	<b>8.450</b>	<b>39.112</b>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Banca d'Italia.

tributiva in grado di conseguire una significativa quota di mercato, altera l'equilibrio dei rapporti fra produttori e distributori. Finché esisteva una struttura distributiva estremamente polverizzata, costituita prevalentemente da piccole imprese familiari a conduzione «artigianale», il problema dei rapporti fra produttori e distributori non si poneva in quanto il potere contrattuale era decisamente dalla parte dei primi. Un tale vantaggio era dovuto soprattutto alla fedeltà del consumatore ai prodotti di marca; la «brand loyalty» non correva ancora il rischio di essere sostituita dalla «store loyalty». I produttori di beni di marca potevano imporre alla distribuzione le condizioni necessarie a conseguire i propri obiettivi di marketing; essi dialogavano direttamente col consumatore, senza interferenze delle aziende distributive. La diffusione della GDO e la sua progressiva concentrazione provoca un radicale mutamento della situazione. La distribuzione, nel tentativo di sottrarre clienti ai propri concorrenti (le altre imprese commerciali), comincia ad effettuare delle strategie di marketing volte ad aumentare la «store loyalty». Un tale obiettivo, però, finisce col portare ad un inevitabile conflitto con la produzione; il tentativo dei distributori di far prevalere la scelta del punto vendita («store loyalty») su quella del prodotto industriale («brand loyalty») congiunto ad un obiettivo incentrato non più sulla vendita del singolo prodotto, ma dell'assortimento nel suo complesso, provoca un inevitabile scontro di interessi. Le imprese commerciali, forti delle loro grandi dimensioni e del contatto diretto con il consumatore entrano così in competizione anche con le imprese di produzione. I produttori non sono più in grado di vendere al consumatore tramite la distribuzione, ma vendono alla distribuzione. Tanto più debole è il contatto pubblicitario fra produttore e consumatore, tanto più facile sarà un'eventuale interferenza della distribuzione in tale rapporto.

Il potere della distribuzione di interferire nel rapporto fra produzione e consumatore è riassumibile come segue:

— possibilità di determinare, attraverso la composizione del proprio assortimento e

dei prezzi dei prodotti, la quota di mercato delle diverse referenze;

— possibilità di intervenire non solo sulla definizione delle quote di mercato, ma anche sul posizionamento del prodotto desiderato dall'industria, agendo sul posizionamento del prodotto stesso all'interno del punto vendita<sup>(16)</sup>;

— vantaggio informativo sui comportamenti d'acquisto dei consumatori.

Gli effetti di questi vantaggi competitivi detenuti dalla distribuzione si riflettono non solo nelle relazioni di tipo verticale (fra pro-

dotto e distributore), con un aumento del suo potere contrattuale nei confronti della produzione, ma anche sulle modalità della concorrenza fra i produttori stessi. Le imprese di produzione, infatti, si trovano a competere fra loro per essere referenziate negli assortimenti di supermercati ed ipermercati e, per ottenere ciò, sono disposte a concedere alle aziende commerciali condizioni di vendita molto favorevoli.

Tuttavia vi è una sostanziale differenza nei rapporti con la GDO fra imprese produttrici di marca ed aziende detentrici di marche

**Tabella 5 Protagonisti dei diversi mercati alimentari in Italia nel 1990.**

Mercato	Valore del mercato (miliardi di lire)	Primi gruppi in Italia	Quota di mercato (%)
Pasta	3.000	Barilla	32
		Nestlé	6
		BSN-IFIL	6
Gelati	1.200	Unilever	40
		SME	29
		Sammontana	10
Surgelati	1.700	Unilever	52
		SME	20
		Arena	9
Conservie vegetali	1.800	SME	20
		Conservie It.	15
		Fedit.	10
Oli e grassi vegetali	3.200	Unilever	11
		Ferruzzi	10
		SME	5
Prodotti da forno	4.000	Barilla	26
		SME	11
		BSN	5
Latte, yogurt, Form.	9.500	BSN-IFIL	13,5
		Kraft	5,5
		Parmalat	4,5
Salumi	7.000	Nestlé	5
		BSN-IFIL	4
		Fiorucci	4
Acque minerali	1.700	BSB-IFIL	16
		Ciarrapico	11
		S. Pellegrino	9
Birra	1.100	BSN-IFIL	40
		Heineken	30
		Prinz	9
Caffé	2.200	Lavazza	22
		Procter G.	8
		Nestlé	5
Cioccolata, caramelle	2.200	Ferrero	20
		Nestlé	16

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati provenienti da «La Repubblica», 21-7-1990.

<sup>(16)</sup> L. Pellegrini, Economia della distribuzione commerciale, CESCOCOM, ed. EGSA, Milano 1990.

minori (in genere piccole e medie imprese). I distributori sono obbligati a referenziare i prodotti di marche leader pena l'esclusione del negozio (in certi casi la fedeltà alla marca può essere superiore a quella del negozio); essi si rendono conto, infatti, che i consumatori nel giudicare la convenienza di un determinato punto vendita, non potendo conoscere i prezzi di tutti i prodotti, si basano su di un giudizio sintetico del loro livello generale sulla base della conoscenza dei prezzi dei prodotti che conoscono meglio. L'immagine di prezzo che il consumatore si può formare su di una certa catena distributiva o di un determinato punto vendita dipende in primo luogo dal confronto che egli può effettuare su di un limitato numero di prodotti identici ed in minore misura dai primi prezzi (<sup>17</sup>) degli assortimenti e dalle promozioni. I prodotti che i consumatori conoscono meglio e che possono più facilmente comparare sono le grandi marche nazionali ed internazionali, oggetto di frequenti campagne promozionali e pubblicitarie. Si tratta di un numero limitato di prodotti (qualche centinaio) su cui si basa la concorrenza fra ipermercati e supermercati. I distributori tenderanno ad abbassare il più possibile il livello dei prezzi di questi prodotti. Dato che il prezzo di acquisto dall'industria di prodotti di marca leader è scarsamente comprimibile (sono vincolati nel referenziamento e pertanto risentono di uno svantaggio competitivo nei rapporti di forza con i produttori), le imprese commerciali sono obbligate a ridurre i margini lordi applicati su tali prodotti. Ma se per le grandi marche la domanda è rappresentata realmente dal consumatore e l'effetto dello sviluppo delle moderne forme di distribuzione può essere positivo (la penetrazione commerciale è garantita ed anche i margini commerciali hanno un effetto positivo sulla domanda), per un produttore non di marca la domanda non è rappresentata dai consumatori, bensì dalla distribuzione. Data la limitatezza dello spazio negli assortimenti, per le piccole e medie imprese che non hanno capacità finanziarie tali da poter effettuare campagne pubblicitarie e di affermare le loro marche a livello nazionale o internazionale, sarà sempre più difficile l'accesso agli scaffali della distribuzione moderna. Tali difficoltà, oltre che essere in funzione dei tradizionali fattori competitivi (prezzo, qualità, immagine di marca a livello locale, ecc.), variano anche a seconda dell'organizzazione dei gruppi distributivi e del comparto alimentare considerato. Infatti, a seconda del gruppo distributivo e del prodotto considerato, variano le modalità di acquisto dei prodotti e di selezione dei fornitori e, pertanto, diverse saranno le possibilità di accesso delle piccole imprese nelle unità di vendita della GDO.

Da quanto detto emerge che se i produttori di marche nazionali ed i grandi gruppi multinazionali hanno saputo adattarsi e volgere questi cambiamenti a proprio vantaggio, le piccole imprese, al contrario, non solo sembrano non riuscire a trarre profitto dallo sviluppo di queste nuove forme di vendita ma, in molti settori, tale sviluppo significa per esse una riduzione della quota di merca-

to. Pertanto, se l'industria del nord, nella misura in cui in essa è concentrata la maggior parte delle imprese detentrici di marche «leader», sembra poter crescere di pari passo con le imprese commerciali, l'industria alimentare del sud, ancora fortemente caratterizzata da unità produttive di piccole dimensioni, evidenzia forti difficoltà nello sfruttare le nuove opportunità, lasciando così spazio alla penetrazione dei grandi gruppi del nord (italiani, ma soprattutto stranieri). Se fino a questo momento un sistema distributivo caratterizzato da una miriade di piccoli negozi di tipo tradizionale ha permesso alle piccole imprese di sopravvivere, man mano che le nuove forme distributive aumentano il loro peso nelle vendite al dettaglio, le piccole e medie imprese troveranno sempre meno spazio per collocare i loro prodotti.

Alle imprese che producono beni non di marca, per essere referenziati negli scaffali della GDO, non restano che tre soluzioni:

- fabbricare dei prodotti di qualità che, a livello locale, abbiano le caratteristiche delle marche leader (perciò diventa di importanza strategica l'azione promozionale);
- produrre dei beni di primo prezzo;
- delle marche commerciali di qualità.

In alcuni settori particolari ed in particolari zone, vuoi per dei motivi *qualitativi*, vuoi per motivi di tradizione o ancora per la presenza di vincoli logistici, alcuni produttori possono detenere delle nicchie di mercato. I loro prodotti, conosciuti dai consumatori, possono portare questi ultimi ad un comportamento simile a quello tenuto nei confronti delle marche «leader».

Il produrre beni alimentari di *basso prezzo* è un altro modo per riuscire ad entrare negli scaffali della GDO. Tuttavia l'attuazione di politiche di prezzo da parte degli industriali, risulta essere assai pericolosa. Lo spostamento della competizione verso una «price competition» significa dare la possibilità ad altri produttori (<sup>18</sup>) di essere referenziati in base alla semplice logica del prezzo. I distributori, per quei prodotti in cui il principale fattore competitivo è il prezzo (primi prezzi, ecc.), faranno le loro scelte solamente in base alla convenienza in termini di costi e, pertanto, concederanno spazio espositivo a coloro che offriranno le condizioni più vantaggiose. Questo implica per il produttore una forte incertezza sul futuro dei rapporti con il distributore e obbliga la convivenza con il rischio di essere esclusi dalla lista dei fornitori della GDO. Qualora si riesca a rimanere referenziati, la presenza di una crescente competizione, obbliga, in ogni caso, le aziende a condizioni di vendita sempre meno favorevoli e a sempre maggiori sacrifici. Per le imprese che non riescono ad essere «leader» nei loro mercati, grandi o piccoli che siano, e si trovano il cammino precluso da aziende con maggiori risorse, può costituire una valida alternativa la produzione di *marche commerciali* per il distributore.

Numerosi esempi in altri paesi mostrano che una politica di marca commerciale può permettere a un piccolo industriale di sopravvivere e, in certi casi (piuttosto rari) di ingrandirsi fino al lancio di una propria marca nazionale. Tuttavia, accanto ad esempi di buon

esito di politiche di produzione di marche commerciali, ne esistono molti altri in cui questo tipo di politica ha condotto a dei disastri. Numerosi imprenditori, che non avevano una marca forte, si sono fatti strangolare dall'impresa commerciale alla quale fornivano la marca commerciale. È il pericolo al quale si espongono gli industriali che si sottopongono ad una dipendenza completa di distributori troppo potenti e con pochi scrupoli. ●

## Bibliografia

- A.A.V.V. «Rapporto sullo stato e lo sviluppo dell'Agro-Industria in Emilia Romagna», Unione Regionale Camere di Commercio dell'Emilia Romagna, 1991.
- Alo C., Bedetti R.: «Il business in tavola», Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1988.
- Alzona G.: «Acquisizioni e cessioni nella dinamica dei grandi gruppi industriali italiani», in P. Bianchi (a cura di), Antitrust e gruppi industriali, Bologna, Il Mulino, 1988.
- Agrodota (Allaya M., Ghersi G., Rastoin J. L., Oncuoglu S., Padilla M., Perez R.): Les cent premiers groupes agroindustriels mondiaux, CIHEAM-IAM, Montpellier, 1989.
- Banca d'Italia: Relazione del Governatore all'Assemblea Centrale Ordinaria dei Partecipanti, Appendice statistica, Roma, 1990 e 1991.
- De Castro P. e Capone R.: Osservatorio sul Mercato Ortofrutticolo Nomisma, in «Nuovi Scenari Internazionali per la Frutticoltura Italiana», 1990.
- De Castro P., Scola G.: «Influenze del ritardo infrastrutturale sui trasporti agro-alimentari: il caso particolare della filiera ortofrutticola», Nomisma maggio 1991.
- Gioia G.: «L'industria alimentare», 1990.
- Gallizzi G.: «Sistema agroalimentare e linee di politica agraria», in Rivista di Economia Agraria, n. 1, marzo 1981.
- Gallizzi G.: «Strategie di internazionalizzazione dell'industria alimentare: il caso italiano», Cariplo-Laterza, 1991.
- Mc Gee J., Degal Horn S.: «Changes in the European food processing industry: the consequences of 1992, paper presentato alla Fifth International Conference on Distribution, Cescom-European Network for retail research, July 3-4 1989, Università Bocconi, Milano.
- Linda R.: «Tendenze nel processo di diversificazione dei grandi gruppi agroalimentari europei», in Strategie di internazionalizzazione dell'industria alimentare europea, Cariplo-Laterza, 1991.
- Nomisma-Labmed: «L'industria agro-alimentare nel Mezzogiorno: i fattori di debolezza e le potenzialità di sviluppo. Il caso Puglia» I Rapporto monografico 1991, Ciheam-Iam, Bari.
- Nomisma-Labmed: «Distribuzione moderna e piccole e medie imprese agro-alimentari. Il caso della pasta dell'olio d'oliva e del vino» II Rapporto monografico 1992, Edagricole, Bari.
- Nomisma-Laboratorio di Politica Industriale: «Il processo di acquisizioni e fusioni nel settore agro-alimentare in Italia», 1990.
- Ravazzoni R.: «Concentrazione e internazionalizzazione dell'industria alimentare italiana», in Rivista di Politica Agraria n. 1 1991.
- Bertelè U.: «L'industria alimentare. Fattori di cambiamento e necessità di innovazione», in Cooperazione in Agricoltura n. 1, 1990.
- Gioia G.: «Il Sistema Agroindustriale», 1990.
- Frova S., Scognamiglio C.: Le caratteristiche dell'industria europea, ed. SIPI, Roma, 1990.
- Gastambide M-F: «L'industrie agro-alimentaire italienne» in MOCI n. 971 Maggio 1991.
- Perez R.: «Les strategies d'internationalisation des groupes agro-alimentaires: l'exemple de B.S.N.», Relazione presentata al Convegno «Strategie di internazionalizzazione dell'industria alimentare europea», Cariplo-Università Cattolica, Milano, 1988.

(<sup>17</sup>) I primi prezzi sono i prodotti meno cari di un assortimento e quindi rappresentano l'offerta meno cara per una certa famiglia di prodotti.

(<sup>18</sup>) In certi settori (vedi ad esempio il vino), attuando una politica di price-competition c'è il rischio di entrare in competizione con le cooperative (esempio nel settore viticolo le cantine cooperative) le quali, grazie ad agevolazioni e contributi statali, possono vendere prodotti di buona qualità a prezzi quasi proibitivi per le aziende private.