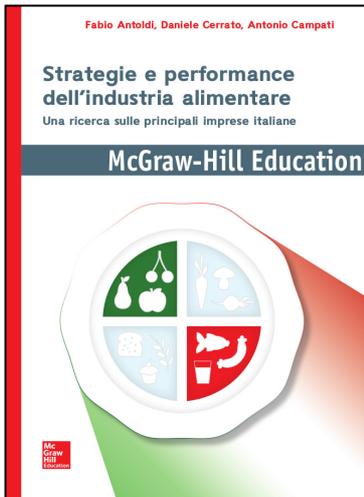


Strategie e performance dell'industria alimentare. **Una ricerca sulle principali imprese italiane**

di Fabio Antoldi, Daniele Cerrato e Antonio Campati
McGraw-Hill, Milano, 2015 (200 pagine)



Circa 58.000 imprese, di cui 13.300 sono società di capitali, un fatturato aggregato di 133 miliardi: sono i numeri del settore alimentare, uno dei pilastri del sistema produttivo italiano. La rilevanza del settore spiega l'interesse, anche da parte del mondo accademico, per l'analisi delle strategie e dei risultati delle imprese del settore. L'obiettivo di analizzare le strategie e delle performance delle imprese alimentari italiane è alla base di una ricerca condotta nel 2015, che è nata dalla collaborazione, e in sua ogni fase si è svolta mediante una stretta cooperazione, tra Fiere di Parma e Università Cattolica del Sacro Cuore. Il volume presenta i risultati di tale studio.

INDICE DEL VOLUME

Un settore strategico e tenace (di Luigi Pio Scordamaglia)

A metà del guado (di Gian Domenico Auricchio e Antonio Cellie)

Presentazione della ricerca (di Lorenzo Ornaghi)

Primo capitolo: *Le performance 2007-2013 delle principali imprese del settore alimentare*

Secondo capitolo: *Le scelte strategiche vincenti: un'indagine sulle imprese di successo*

Terzo capitolo: *Le performance 2007-2013 nei diversi comparti del settore alimentare*

Quarto capitolo: *Uno sguardo di lungo periodo: le élite del settore alimentare fra riconoscibilità sociale e tutela degli interessi*

Appendici: *Nota metodologica*

Elenco delle imprese analizzate, suddivise per comparto

Bibliografia

BREVE PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA

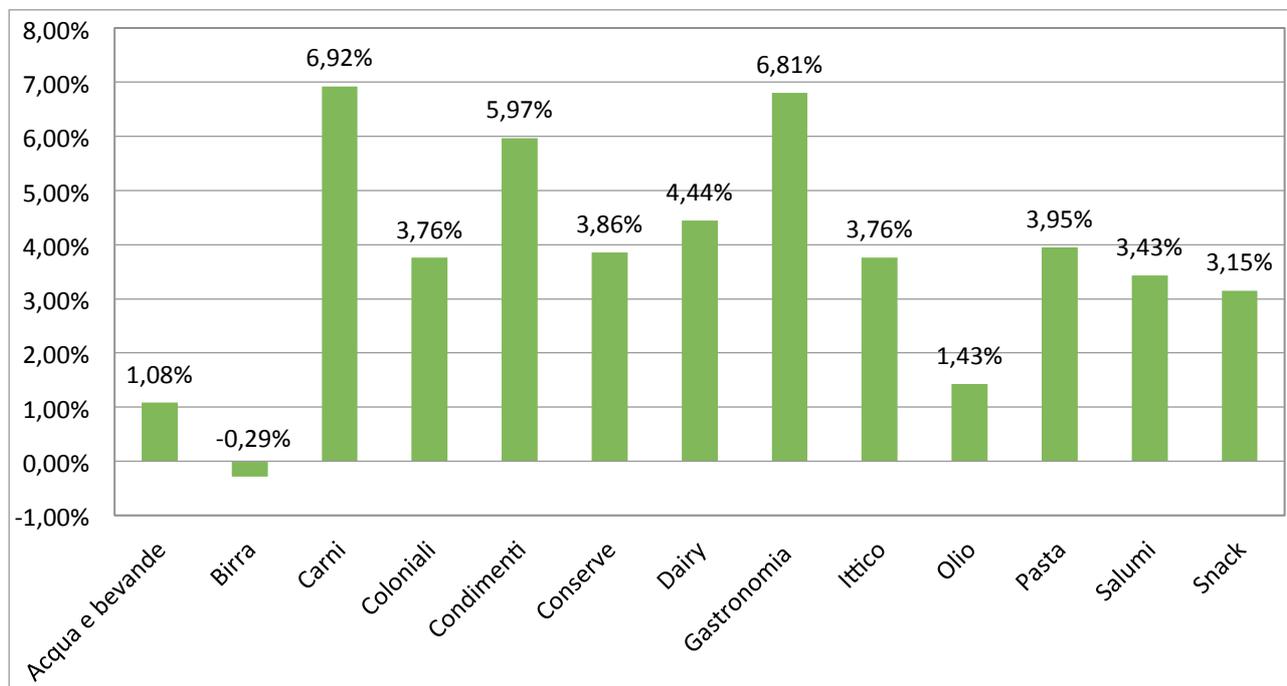
Oggetto della ricerca sono le 448 imprese (società di capitale) di maggiori dimensioni del settore alimentare, per un totale di oltre 62,5 miliardi di fatturato aggregato, selezionate da 13 comparti, in funzione del peso degli stessi sul settore alimentare.

La prima fase della ricerca ha previsto la raccolta e l'analisi dei principali dati di bilancio delle imprese nei sette anni dal 2007 al 2013. In particolare, l'analisi si è focalizzata sui seguenti indicatori: Ricavi, EBITDA (margine lordo), ROA (*Return on Assets*), Posizione finanziaria netta (PFN), Mezzi propri/mezzi di terzi, Indice di liquidità primaria (liquidità immediate + differite/passività a breve termine).

Andamento dei ricavi - La crescita dei ricavi nei sette anni oggetto d'indagine, distinta per comparti, è illustrata nella Figura 1. Il settore nel suo complesso è cresciuto a un tasso annuo medio del 3,87%. Il confronto tra i singoli comparti e il dato medio mostra, tuttavia, realtà molto differenziate tra loro. *Carni*,

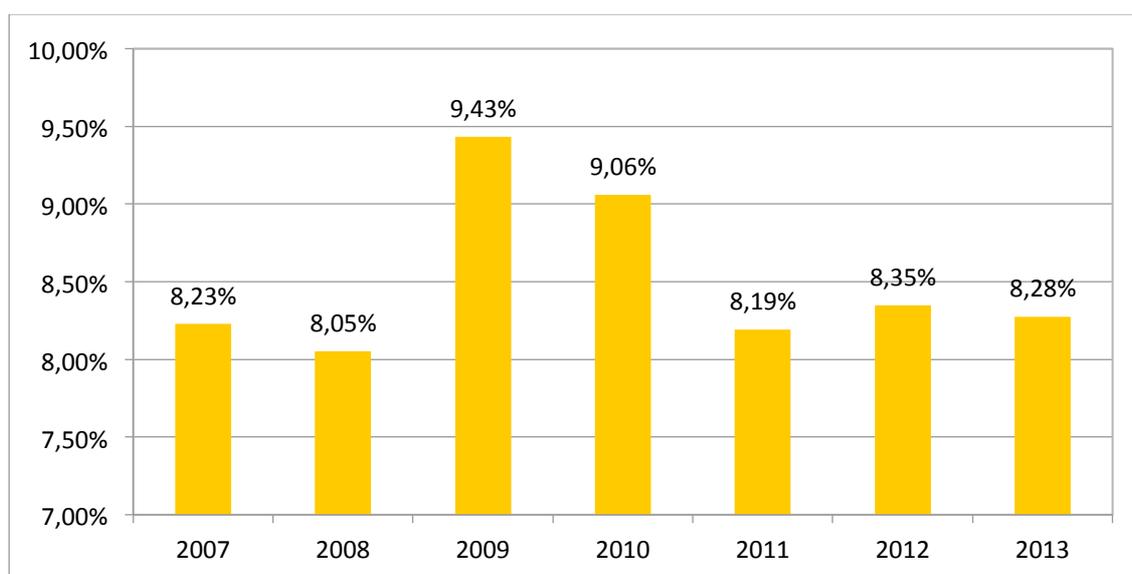
Condimenti, Dairy, Gastronomia, Pasta mostrano i tassi di crescita più elevati. Anche l'andamento dei ricavi nel tempo conferma la diversità delle traiettorie di crescita tra i settori: accanto a settori come *Carni e Dairy* che mostrano un trend relativamente costante di crescita, ve ne sono altri (ad esempio *Acqua e bevande, Snack, Olio*) nei quali l'andamento nel tempo è più irregolare.

Figura 1 Crescita dei ricavi 2007-2013 (CAGR) per comparti



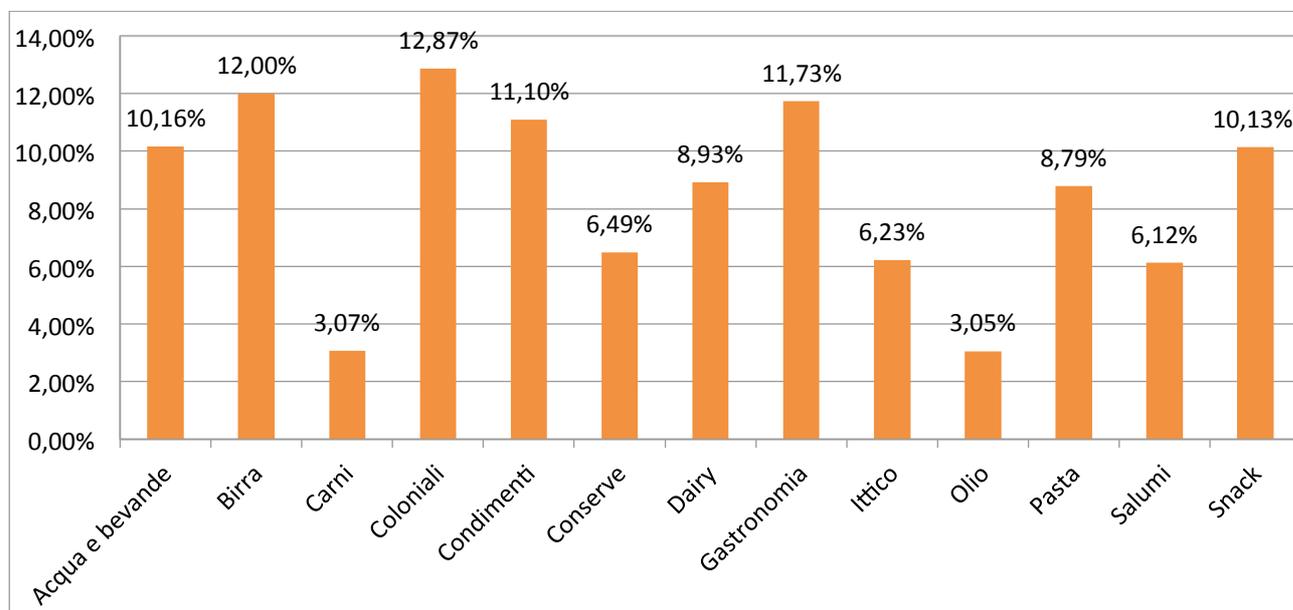
Redditività delle imprese - Dal punto di vista della redditività (Fig. 2), il rapporto EBITDA/vendite si attesta intorno all'8% nei sette anni in esame (con valori superiori al 9% nel biennio 2009-2010). L'EBITDA/Vendite è una misura della redditività lorda delle vendite ed è calcolato rapportando l'utile al lordo di interessi passivi, imposte, svalutazioni e ammortamenti ai ricavi di vendita. Più semplicemente, indica quanta parte di fatturato si trasforma in flusso di cassa dopo aver sostenuto i costi operativi.

Figura 2 EBITDA/Vendite del settore alimentare in percentuale, anni 2007-2013 (n=448)



Il valore medio dell'indice nei sette anni evidenzia importanti differenze tra i comparti del settore alimentare (Figura 3). Sei comparti (*Acqua e Bevande*, *Birra*, *Coloniali*, *Condimenti*, *Gastronomia* e *Snack*) si distinguono per redditività lorda delle vendite superiori al +10%, due (*Pasta* e *Dairy*) si attestano intorno al 9% e altri due (*Ittico* e *Salumi*) intorno al +6%. Due comparti (*Carni* e *Olio*) presentano, invece, un indice sensibilmente più basso degli altri (rispettivamente +3,05% e +3,07%).

Figura 3 EBITDA/Vendite medi per comparto in percentuale, anni 2007-2013 (n=448)



I principali risultati di questa prima parte dell'analisi, basata sui dati di bilancio e illustrata in dettaglio nel capitolo 1 del libro, sono sintetizzabili nei seguenti punti.

- Il settore alimentare italiano ha evidenziato una buona capacità di "risposta" alla crisi economica: nel periodo 2007-2013, in cui la crisi ha avuto pesanti effetti su tutto il sistema industriale, il settore alimentare ha registrato un tasso annuo di crescita dei ricavi (CAGR) pari al 3,87% nominale, evidenziando una sostanziale "tenuta" e confermandosi un pilastro del *Made in Italy*.
- A fronte di un dato positivo sull'andamento del settore, si rileva una significativa eterogeneità tra comparti: questo suggerisce cautela nel formulare valutazioni generalizzate, riferite all'interno settore, e rende necessaria un'analisi accurata dei singoli comparti, allo scopo di comprendere le dinamiche specifiche di ciascuno di essi (il terzo capitolo del volume è dedicato all'analisi approfondita delle performance di ciascuno dei comparti inclusi nell'indagine).
- Esiste un vantaggio competitivo associato alla maggiore dimensione delle imprese. Soprattutto nei comparti *Acqua*, *Conserve* e *Snack* le imprese più grandi beneficiano di più elevate performance reddituali.
- Non vi è un *trade-off* tra crescita e redditività: le imprese che hanno perseguito maggiormente obiettivi di crescita del fatturato hanno avuto ricadute positive sulla redditività.

La survey sulle imprese "TOP PERFORMING" - La ricerca ha previsto una seconda fase, volta dapprima a identificare le imprese eccellenti e quindi a intervistarle in merito alle strategie da esse adottate e alle loro priorità per il futuro. Pertanto sono state identificate 120 imprese (poco più di ¼ del totale) che hanno mostrato negli ultimi anni le migliori performance economico-finanziarie nel settore alimentare in Italia. La selezione è stata condotta in modo da conservare la rappresentatività del campione complessivo, in termini di peso dei diversi comparti.

La selezione delle imprese eccellenti si è basata sull'impiego simultaneo di tre parametri di performance: (a) la capacità dell'impresa di far crescere i suoi ricavi, nel periodo, a un tasso superiore a quello del settore (CAGR ricavi); b) la capacità di ottenere, nel periodo, tassi di redditività superiori alla maggior parte dei concorrenti (EBITDA/Vendite e ROA); c) la capacità di raggiungere tali obiettivi mantenendo nel tempo la solidità finanziaria (Posizione Finanziaria Netta/Vendite).

Le imprese eccellenti sono state contattate per analizzarne le strategie e il posizionamento competitivo tramite interviste, attraverso la somministrazione di un questionario ai top manager.

Hanno accettato di rispondere alle domande del questionario 42 delle 120 imprese contattate (tasso di risposta: 35%). I soggetti intervistati appartengono per la quasi totalità alla direzione aziendale (amministratori, direttori generali o dirigenti di funzione) e, nel caso di imprese di proprietà familiare, quasi sempre hanno risposto direttamente gli esponenti della famiglia. La proprietà familiare denota la maggioranza delle imprese intervistate: 34 aziende su 42 (81%) sono imprese familiari, cioè controllate da una o più famiglie legate tra loro da vincoli di parentela. Tutte le famiglie attualmente proprietarie hanno dichiarato di avere vincoli di parentela con il/i fondatore/i, segno di una continuità imprenditoriale che è stata garantita nel tempo, tramite generazioni capaci di mantenere l'impresa ai vertici del settore.

Sono di seguito sintetizzate alcuni risultati emersi dall'indagine e presentati in maniera dettagliata nel capitolo 2 del volume.

Il trinomio Innovazione – Qualità – Tradizione - In primo luogo, è stato chiesto all'esponente aziendale di indicare tre espressioni (sostantivi, aggettivi o brevi frasi) che ritenesse adeguate a sintetizzare le principali caratteristiche dell'impresa, perché capaci di evocare i valori chiave dell'organizzazione, su cui si basa il suo agire sul mercato. Tre caratteristiche emergono chiaramente sopra tutte le altre: *Innovazione*, *Qualità* e *Tradizione*. Esse connotano una parte consistente dell'insieme delle imprese intervistate (ciascuna ricorre con una frequenza compresa tra il 40,5% e il 54,8%) e si propongono, quindi, come elementi qualificanti le imprese alimentari di successo.

Le risposte alla crisi dei mercati - Il quadro che emerge dalle risposte ai quesiti relativi alle strategie e alle politiche con cui le imprese hanno inteso reagire alla crisi negli ultimi anni è piuttosto chiaro. Gli investimenti più forti sono stati nell'ambito dell'innovazione nei processi produttivi (38 imprese su 42, il 90,5%), dell'innovazione di prodotto (80,5%) e della riorganizzazione dei processi per recuperare efficienza (73,2%). A seguire, si collocano le strategie commerciali: l'ingresso in nuovi mercati esteri, sia europei che extra-europei, e lo sviluppo del mercato interno. Complessivamente, si conferma la centralità del tema dell'*Innovazione*. Ed è interessante notare come l'innovazione di prodotto e di processo vengano prima del marketing e della comunicazione nelle leve a supporto dello sviluppo commerciale.

La diversificazione in nuovi business non abbia rappresentato un'opzione realmente significativa per le imprese: solo 13 aziende hanno investito in nuovi business e di queste solo tre con reale determinazione. Dalle risposte emerge, dunque, un profilo d'impresa alimentare di successo per lo più con radici profonde nel business d'origine e – in larga maggioranza – poco propensa ad entrare in nuove aree di affari, diverse da quelle "core", legate alla sua storia e alla sua tradizione.

Internazionalizzazione - Le imprese selezionate e intervistate presentano in larga parte una propensione storica all'internazionalizzazione: soltanto tre imprese si sono internazionalizzate negli ultimi 5 anni e altre tre operano all'estero da un numero di anni compreso tra 5 e 10 anni. Invece, le imprese con presenza all'estero da più di 10 anni sono complessivamente 36, e di queste ben 13 vi operavano da più di 25 anni. In molti casi, la data d'inizio delle attività all'estero (export o import) testimonia una scelta strategica lungimirante e pionieristica, a volte compiuta da subito dai fondatori.

Le imprese confermano, inoltre, una rilevante relazione con l'estero per quanto riguarda gli approvvigionamenti. Complessivamente le risposte indicano che anche le materie prime importate dall'estero hanno un ruolo rilevante nel successo dei prodotti alimentari *Made in Italy*.

Le previsioni per il futuro fatte dalle imprese mostrano elevate aspettative di crescita per il mercato Nord-Americano, per la Cina e per la Russia, che sembrerebbero destinate ad attrarre sempre più le attenzioni delle politiche commerciali delle imprese.

Innovazione - Le risposte date alle domande del questionario dedicate al tema dell'innovazione confermano che essa è davvero al centro delle strategie competitive delle imprese intervistate. Lo dimostra, innanzitutto, il fatto che in 33 imprese sul totale di 42, pari quindi al 78,6%, è formalmente presente un'unità organizzativa dedicata alla Ricerca e Sviluppo (R&S), con focus sulla realizzazione di nuovi prodotti o processi aziendali.

Essendo il settore alimentare maturo, prevalgono le innovazioni incrementali (migliorative dell'esistente) rispetto a quelle radicali. La forma più diffusa d'innovazione, nel corso del triennio 2012-2014, è stata la *variazione nel formato o nel packaging di prodotti esistenti*, realizzata da 40 imprese su 42 (95,2%). Tra gli esempi più significativi d'innovazione di prodotto citati dagli intervistati, vi sono il lancio di nuove confezioni e di nuove porzionature per il libero servizio, la messa punto di nuove formule o miscele per i prodotti, lo studio di nuove referenze per nuovi canali (ad esempio i discount), lo sviluppo di prodotti in linea con i nuovi trend di consumo (es. segmento vegetariano o intolleranze alimentari), l'uso di confezioni richiudibili per evitare lo spreco alimentare e di nuovi materiali di pack sostenibile, che permettano il riciclo o il compostaggio.

Per quanto riguarda, invece, le innovazioni di processo, emergono soprattutto gli interventi per l'automazione dei processi produttivi, con lo sviluppo di macchinari di produzione più veloci e flessibili, l'adozione di robot e sistemi a controllo ottico, l'introduzione di sistemi di taglio e confezionamento automatizzato.

Investimenti realizzati e priorità per il futuro - Dall'analisi delle risposte relative al posizionamento dell'impresa rispetto ai concorrenti, così come esso è 'percepito' da manager/imprenditori, emerge la conferma che il trinomio IQT (Innovazione+Qualità+Tradizione) ben sintetizza l'orientamento strategico di fondo dei *best performer* intervistati. La competitività aziendale si basa prevalentemente sulla qualità del prodotto e delle materie prime e sul posizionamento come "vero *Made in Italy*". Tali fattori competitivi per valore superano altre leve pur importanti come la gamma, il servizio, la marca, la sostenibilità.

Le strategie "intenzionali" necessitano, però, di investimenti per essere realizzate. Per questo è stato chiesto agli intervistati di indicare, classificandoli, i cinque principali obiettivi degli investimenti compiuti nel recente passato dalla loro impresa.

In media le imprese negli ultimi anni hanno focalizzato i loro investimenti prevalentemente sul *miglioramento della qualità del prodotto*. Nel corso del triennio 2012-2014 le imprese hanno poi ritenuto strategico investire anche sul *livello tecnologico* e sulla *capacità produttiva dell'impresa*. Al quarto posto si sono collocati gli investimenti per lo *sviluppo e il lancio di nuovi prodotti*, al quinto posto quelli per lo *sviluppo delle competenze del personale*.

Allo stesso modo, è stato chiesto agli intervistati di indicare i cinque principali ambiti verso cui andranno gli investimenti strategici che l'azienda realizzerà nei prossimi tre anni (2015-2017). I cambiamenti in realtà sono minimi, segno di una continuità strategica piuttosto chiara: qualità, innovazione, tecnologia e capacità produttiva restano ai primi quattro posti. Salgono invece, nelle intenzioni, gli investimenti nei *sistemi amministrativi e di gestione* (seguiti da quelli in marketing), a scapito di quelli sullo sviluppo delle competenze del personale.

In sintesi, si osserva una 'persistenza' degli orientamenti strategici delle imprese, tanto più rilevante se consideriamo i profondi effetti che la recente crisi economica ha avuto sul sistema industriale italiano. La crisi non ha modificato l'identità e le priorità strategiche delle imprese alimentari di successo, che continuano a essere caratterizzate da un forte orientamento al prodotto, alla sua qualità e alla ricerca costante di miglioramento e innovazione.

Contatti dei ricercatori:

fabio.antoldi@unicatt.it

daniele.cerrato@unicatt.it