



**Quaderni ae / 1**

**Quaderni ae / 1**  
supplemento alla rivista trimestrale  
ae n. 9-10/2012 della FLAI CGIL

## La catena del valore nel settore agroalimentare

Il contributo della qualità del lavoro  
alla formazione del valore



agricoltura | alimentazione  
economia | ecologia



ISSN 2036-9948

EDIZIONI  
LARISER



Il progetto è stato realizzato nell'ambito delle azioni non formative previste  
dal piano formativo AVS/34/10 Ali Mentis finanziato da Fondimpresa

EDIZIONI  
LARISER





## **Quaderni ae / 1**

**agricoltura | alimentazione | economia | ecologia**

supplemento alla Rivista trimestrale **ae**  
n. 9-10/2012 della **FLAI CGIL**  
e della **Fondazione Metes**



### **La catena del valore nel settore agroalimentare**

Il contributo della qualità del lavoro  
alla formazione del valore

EDIZIONI  
LARISER



Il progetto è stato realizzato nell'ambito delle azioni non formative previste dal piano formativo AVS/34/10 Ali Mentis finanziato da Fondimpresa



1

*Il gruppo di ricerca*

Franco Farina (Responsabile del progetto, Fondazione Metes)  
Patricia Chiappini (Dottoranda di ricerca, Sapienza Università di Roma)  
Massimiliano D'Alessio (Fondazione Metes)  
Denis Pantini (Nomisma)

*Hanno partecipato alla discussione preparatoria e alla selezione dei siti produttivi oggetto della ricerca*

Stefania Crogi (Segretaria generale Flai Cgil), Ivana Galli (Segretaria nazionale Flai Cgil), Mauro Macchiesi (Segretario nazionale Flai Cgil), Pietro Ruffolo (Segretario nazionale Flai Cgil)

*Direzione, redazione e segreteria*

Via dell'Arco dei Ginnasi, 6 - 00186 Roma  
Tel. 39.06.6976131 (centralino)  
Fax 39.06.697613226 - E-mail: [posta@fondazionemetes.it](mailto:posta@fondazionemetes.it)

*Segreteria e abbonamenti*

Sandra Belli

*Tariffe di abbonamento 2012*

Italia annuo: 36,15 euro - Estero annuo: 72,30 euro  
Abbonamento sostenitore: 108,45 euro

*Editore*

Lariser - Via Leopoldo Serra, 31 - 00153 Roma  
Tel. 06.58561345  
Ediesse s.r.l. - Viale di Porta Tiburtina, 36 - 00185 Roma  
Tel. 06.44870283 - E-mail: [ediesse@cgil.it](mailto:ediesse@cgil.it)

*Progetto grafico*

Antonella Lupi

*Stampa*

Tipografia O.Gra.Ro. - Vicolo dei Tabacchi, 1 - 00153 Roma

*Distribuzione in libreria*

PDE

*Registrazione al Tribunale Civile di Roma*

n. 491/2001 del Registro della stampa

*Proprietà*

Lariser - copyright by Lariser 2010  
Ediesse s.r.l. 2012

*Questo numero è stato chiuso in tipografia il 20 ottobre 2012*



Questa rivista è  
Associata all'Uspi

*Egregio Abbonato, ai sensi dell'art. 10 della legge n. 675/1996 La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società, nonché da enti e società esterne ad essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla ns. attività. La informiamo inoltre che, ai sensi dell'art. 13 della Legge, Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i suoi dati o opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione della legge.*

## ■ Sommario

### ■ Introduzione

*Franco Farina*

5

### ■ La ricerca

Catena del valore e modelli organizzativi

*Franco Farina*

9

Schede conoscitive sulle imprese: casi studio

*a cura di Massimiliano D'Alessio*

27

### ■ Il settore agroalimentare italiano

Ruolo socioeconomico e scenari evolutivi

*Denis Pantini*

51

I settori alimentari delle imprese oggetto d'indagine

*Denis Pantini*

73

### ■ Temi

La formazione del valore e le relazioni di filiera  
per l'approvvigionamento delle materie prime

*Denis Pantini*

81

Le caratteristiche dell'innovazione di prodotto  
e di processo nell'industria alimentare

*Patricia Chiappini*

97

Il gruppo di ricerca:

Franco Farina (Fondazione Metes - Responsabile del progetto)

Patricia Chiappini (dottoranda di ricerca, Sapienza Università di Roma)

Massimiliano D'Alessio (Fondazione Metes)

Denis Pantini (Nomisma)

Hanno collaborato alla selezione dei siti produttivi oggetto della ricerca: Stefania Crogi (Segretaria generale Flai Cgil), Ivana Galli (Segretaria nazionale Flai Cgil), Mauro Macchiesi (Segretario nazionale Flai Cgil), Pietro Ruffolo (Segretario nazionale Flai Cgil).

## ■ Introduzione

*Franco Farina*

L'argomento dell'elaborazione è *La catena del valore nel settore agroalimentare: il contributo della qualità del lavoro alla formazione del valore*. Per certi versi un tema singolare. Di solito la catena del valore ha una proprietà più legata alla *contabilità* per comprendere a fondo il vantaggio competitivo dell'azienda, mentre la qualità del lavoro è la misura di una *condizione* del lavoratore rispetto agli orari di lavoro, all'autonomia sul lavoro, al contenuto della professionalità della prestazione e al reddito reale. Due requisiti considerati autonomi e separati tra di loro. Difficilmente la qualità del lavoro e il valore nell'attività produttiva sono stati i riferimenti espliciti del confronto sindacale, l'oggetto e il motivo di una discussione tra le direzioni aziendali e il sindacato; eppure oggi il tema centrale relativo alla competizione globale e alle rivendicazioni sindacali trova nel «sistema del valore» le necessarie opportunità. L'utilità deriva dai cambiamenti aziendali oggi in atto. Ieri l'impresa taylor-fordista poteva ritenersi indipendente dall'attività intenzionalmente diretta dei lavoratori e dalle capacità cognitive di essi nel lavoro secondo il vincolo delle procedure, delle prescrizioni e dell'impersonalità dell'organizzazione. Oggi il sistema-impresa, per i diversi fattori che qualificano la sua stessa redditività (le tecnologie, il mercato, la qualità del prodotto, la competitività, il lavoro, il territorio e così via), richiede, come sua prerogativa, un'attività di senso la cui particolarità soggiorna nelle competenze delle persone nel proprio lavoro. In altri termini richiede valore, solo valore che è il discrimine della tenuta concorrenziale e occupazionale dei siti produttivi ed è lo spartiacque tra una competizione giocata unicamente sui costi e una pratica rivendicativa fine a se stessa. Entrambi, senza la complementarità sul valore, si presentano come esercizi fuori luogo e perdenti.

La catena del valore e i nuovi modelli organizzativi hanno in comune lo stesso criterio di rilevamento: il flusso produttivo e/o del prodotto. Per delimitare le operosità generatrici di valore si ritiene necessario suddividere le attività in flusso del prodotto, degli ordini, mentre le organizzazioni del lavoro snelle presuppongono sempre il *calcolo* sugli obiettivi di qualità, di produttività e sulla produzione in flusso. Questo nel computo della catena è collegato a una valuta-

zione sullo sviluppo delle tecnologie e alle sue implicazioni per migliorare il prodotto e il processo ed è indirizzato alla stima sulla gestione delle risorse umane attinenti alle competenze, alle motivazioni dei dipendenti e ai costi di assunzione, formazione e addestramento. Difatti secondo lo strumento della catena del valore, lo sviluppo delle tecnologie e la gestione delle risorse umane, in un'attività generatrice di valore come il flusso produttivo, si riflettono sul vantaggio competitivo di qualsiasi impresa. D'altra parte i mutamenti organizzativi prefigurano il superamento delle funzioni in processi produttivi. Diversamente da un'organizzazione per funzioni dove il lavoro è la sommatoria delle singole operazioni o mansioni, la finalità di un'organizzazione per processi è mantenersi regolare senza interruzioni, arresti, smagliature, ritardi nonché migliorare la qualità intesa come riduzione degli errori di lavorazione e, infine, garantire le risposte rapide alle variazioni della domanda. Tutto questo dipende dall'ottimizzazione del flusso e dalla capacità delle persone nell'assicurare gli obiettivi del processo. È chiaro che questi due aspetti, così come sono indicati dalla catena del valore e dai mutamenti organizzativi, sono interdipendenti e hanno in comune la condizione di partenza del valore. Per la catena del valore il processo/flusso dipende dall'andamento dei costi dello sviluppo delle tecnologie e dalla gestione delle risorse umane, mentre per i cambiamenti organizzativi il processo/flusso dipende dagli obiettivi di qualità, produttività ed efficienza dell'attività del capitale umano. Il vantaggio competitivo si ottiene, dunque, quando il flusso è più efficiente ed è più economico della concorrenza. Questa condizione si presenta solo quando i costi delle attività di supporto (sviluppo delle tecnologie e gestione delle risorse umane) previsti dalla catena del valore si integrano con la qualità del lavoro e del capitale umano. Entrambi stabiliscono il valore ma solo *insieme* definiscono il vantaggio competitivo su cui la qualità del lavoro si rivela centrale date le condizioni che si richiedono alla prestazione lavorativa in conseguenza dei mutamenti organizzativi.

L'indagine che presentiamo fa riferimento al triennio 2008-2010. Un periodo che mostra, in tutte le sue conseguenze, la grande crisi che il nostro paese ancora sta attraversando. Questa caratteristica dell'indagine qualifica ulteriormente il lavoro svolto. Infatti l'analisi mostra le peculiarità con le quali le aziende hanno riorganizzato le proprie attività nell'attuale fase della crisi economica e produttiva.

La ricerca, F. Farina, *Catena del valore e modelli organizzativi*, sperimenta sul campo il nesso tra la catena del valore e i modelli organizzativi. La verifica avviene su nove unità produttive dell'industria alimentare di media/grande dimensione, tutte facenti parte di un gruppo industriale. L'indagine, condotta con le interviste al delegato sindacale di ogni azienda con un questionario strutturato, è ordinata sul singolo processo produttivo, considerato come una delle attività primarie dallo strumento della catena del valore e dalle attività di

supporto attinenti allo sviluppo tecnologico e al governo delle risorse umane (Porter, 1985). Accanto a questa *ricognizione* considerata primaria dalla catena del valore per il vantaggio competitivo, la ricerca si sofferma sugli aspetti dell'organizzazione del lavoro (tecniche organizzative, modalità di lavoro, professionalità, applicazione degli orari, formazione professionale e così via). L'ambito dello studio così delineato osserva l'*intenzionalità*, e dunque il valore, del capitale umano sul processo produttivo. Questi due espedienti euristici, oltre a mostrare i costi della catena del valore e la qualità del lavoro, svelano la *complementarità* e l'integrazione tra i fattori innovativi (tecnologie, modalità di lavoro, relazioni sindacali) che qualificano nel suo complesso il «sistema del valore» delle aziende. La ricerca, che ha caratteristiche originali e inedite, si è soffermata sulla rilevazione dei dati previsti dal questionario nel triennio 2008-2010. I risultati sono sorprendenti e sicuramente qualificano e manifestano la particolarità del modello competitivo dell'industria alimentare. La ricerca è arricchita da cartelle, a cura di M. D'Alessio, *Schede conoscitive sulle imprese: casi studio*, che mostrano i diversi aspetti economici e produttivi (assetto societario, attività di lavoro, occupazione, risultati economici...) delle imprese cui fanno riferimento i siti produttivi coinvolti nell'indagine.

La ricerca sul campo trova una sistematica comparazione e verifica su alcune elaborazioni specifiche, D. Pantini, *Il settore agroalimentare italiano. Ruolo socio-economico e scenari evolutivi*; Id., *I settori alimentari delle imprese oggetto d'indagine*. L'opportunità che questi elaborati offrono al lettore è di poter stabilire una relazione tra i risultati sul campo e lo scenario agroalimentare. È un'utilità che riguarda una migliore conoscenza e soprattutto una maggiore capacità critica delle dinamiche reali nel settore agroalimentare. Sono altresì introdotti alcuni temi che guidano il «sistema del valore» in un'azienda. Il primo, D. Pantini, *La formazione del valore e le relazioni di filiera per l'approvvigionamento delle materie prime*, si sofferma sul valore creato dall'attività d'impresa sul prodotto e dai servizi acquisiti sul mercato. Il secondo, P. Chiappini, *Le caratteristiche dell'innovazione di prodotto e di processo nell'industria alimentare*, esamina alcuni modelli interpretativi che possono fornire chiavi per la lettura competitiva delle aziende.

Le conclusioni del lavoro di ricerca e tutto il materiale di elaborazione, che qui proponiamo, si prestano a successive e generalizzate verifiche. Indubbiamente l'impostazione presenta delle novità. La definizione di due aree contigue e separate, come la catena del valore e i modelli organizzativi in un'unica ipotesi di lavoro, descrive una novità sul piano scientifico. Sarebbe utile, per l'importanza e per le implicazioni dell'indagine, che si accendesse una nuova consapevolezza e una nuova curiosità critica da parte di dirigenti aziendali e sindacali, di sociologi, economisti e studenti, cui il lavoro è indirizzato, in grado anche di produrre nuovi approfondimenti e, perché no, anche di *falsificare* le nostre stesse stime. Sarebbe, questo, il miglior risultato della nostra ricerca ed elaborazione.



Il progetto è stato realizzato nell'ambito delle azioni non formative previste dal piano formativo AVS/34/10 Ali Mentis finanziato da Fondimpresa.

### **Ringraziamenti**

Le interviste sono state svolte nelle sedi sindacali della Flai Cgil. Si sono svolte all'inizio con qualche diffidenza da parte dei delegati/e per poi prendere la piega di un coinvolgimento diretto e interessato. In gran parte di questi incontri, oltre ai delegati, erano presenti i segretari generali della regione e delle province delle realtà produttive interessate alla ricerca. La loro presenza è sempre stata discreta, a volte con garbati interventi hanno ulteriormente chiarito e arricchito alcuni temi delle interviste. Per tutto questo ringraziamo: per il Piemonte, Valter Crespo (segretario generale Flai Cgil Piemonte) e Nadia Molino (Ferrero); per il Lazio, Giovanni Gioia (segretario generale Flai Cgil Latina) e Giuseppe Del Campo (Plasmon); per l'Emilia-Romagna, Ivano Gualerzi (segretario generale Flai Cgil Emilia Romagna), Maurizio Barani (Cargill - Raggio di Sole), Cristiano Pistone (Conserve Italia) e Diego Savi (Parmalat); per Mantova, Ruggero Nalin (segretario generale Flai Cgil Mantova) e Felice Del Vecchio (Barilla); per l'Umbria, Michele Greco (Perugina) e Diego Suvieri (Colussi); per la Sardegna, Nazzaro Tilloca (Sella & Mosca).

## ■ La ricerca

### Catena del valore e modelli organizzativi

*Franco Farina*

#### Premessa

Il lavoro che segue ha come impostazione il rapporto tra la catena del valore e i modelli organizzativi di alcune aziende del settore agroalimentare. Questo rapporto si limita a osservare le regole organizzative per verificare quanto queste siano ascrivibili a un «sistema del valore» che si manifesta nel processo produttivo. Infatti si ritiene che il vantaggio competitivo di un'azienda dipenda dalle posizioni di costo delle varie attività che un'impresa sviluppa (progettazione, produzione, vendita e distribuzione dei prodotti), mentre la catena del valore è l'elemento tramite il quale si esaminano «tutte le attività che svolge un'azienda, e come esse interagiscono» per analizzare le fonti del vantaggio competitivo. In altri termini, la funzione della catena del valore è di disaggregare «un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione»<sup>1</sup>.

Quest'aspetto introduce una metodologia sistematica per analizzare il vantaggio competitivo, ma rimane nell'ambito di una descrizione dei costi strettamente subordinata al fenomeno concorrenziale dell'azienda così come emerge dalla rappresentazione della sua attività. È un esame che nella descrizione della catena del valore di un'azienda leader è in grado di esprimere criticamente l'universo aziendale nelle sue moltiplicazioni di attività, di unità, di luoghi di cui la catena del valore si avvale (decentralizzazione, delocalizzazione, *outsourcing*) e in cui possono apparire le differenze per forme di organizzazione e qualità del lavoro nello stesso ciclo produttivo (sicurezza, trattamenti economici, prospettiva professionale, applicazione degli orari).

Su questa descrizione l'analisi si sofferma – pur tenendo presente la complessità che suggerisce la metodologia sistematica della catena del valore – prevalentemente a cogliere il «sistema del valore» dell'impresa nel processo produttivo.

<sup>1</sup> Su questo punto si veda M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Torino, Einaudi, 2004, p. 43.

vo, su cui formuleremo un'ipotesi interpretativa in grado di comprendere la relazione tra catena del valore e sistemi organizzativi.

Le imprese coinvolte in questo studio possono considerarsi imprese leader con una posizione diretta e indiretta di forza nella catena del valore. Sotto questo profilo l'elaborazione sui modelli organizzativi nel processo produttivo indica il valore in ogni singola azienda e può denotare formalmente il «sistema di valore» di cui l'azienda si avvale strategicamente per i suoi processi d'integrazione e della filiera produttiva.

L'analisi del «sistema del valore» nella catena del singolo processo produttivo aziendale si avvale del criterio della qualità del lavoro come regola paradigmatica per l'interpretazione dei modelli organizzativi<sup>2</sup>. Qualità e centralità del capitale umano, soprattutto sugli aspetti cognitivi e sulla prestazione della persona nel lavoro, sono gli elementi che interpretano l'organizzazione del lavoro e della produzione nei rimandi concernenti gli organici, gli orari, la professionalità, la formazione, le modalità di lavoro e così via. In questo quadro assume valore la natura delle relazioni sindacali all'interno di ogni singola azienda. Questa scelta interpretativa del fenomeno della catena e del sistema del valore utilizza la convinzione che lo svolgimento di valorizzazione nel processo produttivo dipenda soprattutto dal ruolo del capitale umano che, insieme naturalmente agli altri fattori della produzione, come la tecnologia, stabilisce il vantaggio competitivo.

L'interpretazione ricorre ai dati emersi dai questionari somministrati in ogni azienda. L'approccio utilizzato è stata l'intervista al delegato di ogni sito con un questionario strutturato<sup>3</sup>. Sia le aziende sia il rappresentante dell'organizzazione sindacale (Flai Cgil) sono stati scelti, per le prime, secondo il criterio di rappresentanza dell'universo dell'industria alimentare<sup>4</sup>, per il secondo, per l'e-

<sup>2</sup> Per una definizione della qualità del lavoro mi permetto di rinviare al mio F. Farina, *Della produttività, discorso sulla qualità del lavoro*, Roma, Ediesse, 2008 (seconda edizione). In particolare si veda tutto il capitolo secondo, «La mappa e la bussola» (p. 43), in cui sono indicati i parametri che possono definire la qualità del lavoro.

<sup>3</sup> Il questionario è strutturato in dieci sezioni. Oltre alla raccolta di notizie di carattere generale (Sezione A), il questionario si sofferma su alcune aree aziendali ritenute indispensabili alla comprensione della catena del valore. Infatti l'indagine si trattiene, per ogni azienda, sulla comprensione della tipologia della *forza lavoro* (Sezione B), della *organizzazione del lavoro* (Sezione C), dell'attività di *investimento, innovazione tecnologica e ricerca/sviluppo* (Sezione D). Accanto a questi argomenti interni all'organizzazione aziendale, l'indagine approfondisce gli argomenti dell'*approvvigionamento delle materie prime agroalimentari* (Sezione E), dell'*esternalizzazione di processo o di prodotto* (Sezione F), delle *politiche di commercializzazione* (Sezione G), dell'*internazionalizzazione* (Sezione H), del *mercato e concorrenza* (Sezione I).

<sup>4</sup> Le aziende prese in esame sono: Ferrero S.p.A. (Alba - Cn), Perugina/Neslè italiana S.p.A. (San Sisto - Pg), Colussi S.p.A. (Petrignano di Assisi - Pg), Plasmom/ Plada S.r.l. (Latina-Lt), Barilla G. e R. F.lli S.p.A. (Castiglione delle Stiviere - Mn), Conserve Italia soc. coop. agricola (Codigoro-Pomposa - Fe), Parmalat S.p.A. (Collecchio - Pr), Stella e Mosca S.p.A. (Alghero - Ss), Cargill-Raggio di Sole Mangimi S.p.A. (Fiorenzuola d'Arda - Pc); di seguito a questo lavoro si veda, a cura di M. D'A-

sperienza e per le competenze sui temi dell'organizzazione e della produzione dell'azienda.

### **Produttività, qualità e modelli organizzativi**

Prima di esaminare i contenuti e le risposte delle interviste con il questionario strutturato, si ritiene utile trattarsi sulle attuali implicazioni che le innovazioni dei modelli organizzativi comportano sul piano della produttività e della qualità. Tale binomio è da qualche tempo oramai al centro della discussione sia sui temi della competitività aziendale sia sull'innovazione dei modelli organizzativi. Parecchi studi e ricerche stabiliscono il rapporto stretto tra l'innovazione dei modelli organizzativi, la qualità del lavoro e la produttività<sup>5</sup>. Infatti tale rapporto comporta una feconda «complementarità» tra i fattori innovativi (tecnologie, modalità di lavoro, relazioni sindacali). Viceversa, su questi temi, spesso si esclude sul piano dell'analisi la funzione reciproca tra le componenti del rinnovamento per addivenire a considerazioni tra di loro separate e fuorvianti. In particolare, sulla produttività troppo spesso si utilizzano «spiegazioni standard» che, pur nell'elencazione di cause reali (pochi investimenti in attività di ricerca e sviluppo, poca internazionalizzazione delle imprese, poca formazione, poca innovazione nella produzione materiale e così via), mal si conciliano con una spiegazione plausibile ed esaustiva del blocco della produttività in Italia. Tali condizioni standard sono presenti in Italia da molto tempo anche nelle fasi di forte crescita della produttività industriale. Stesso discorso vale sull'enfasi dei mutamenti organizzativi quando ci si sofferma nella descrizione formale dell'innovazione senza interpretare l'interazione e gli adattamenti «a grappolo» che queste innovazioni comportano sul piano organizzativo. In questi casi si perde la validità dei mutamenti organizzativi che, al di là delle sigle con le quali tali mutamenti si annoverano e al di là delle caratteristiche con le quali questi si mostrano, dipende dalla «complementarità» tra «misure tecnologiche, organizzative e di governo delle relazioni di lavoro» su cui poggia la possibilità di una maggiore produttività e l'affermazione della qualità del lavoro come criterio strategico aziendale<sup>6</sup>. Questi errori non dipendono da metodologie interpretative errate ma da un giudizio inesatto di partenza del cambiamento. Infatti il

lessio, *Schede conoscitive delle imprese caso studio*. I risultati qui riportati fanno sempre riferimento alle singole aziende della ricerca e non possono essere generalizzati per le altre aziende dell'impresa.

<sup>5</sup> L. Gallino, *Informatica e qualità del lavoro*, Torino, Einaudi, 1983; Aa.Vv., *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2008; Aa.Vv., *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2004.

<sup>6</sup> G.C. Cerruti, M. Pedaci, *Innovazione nell'organizzazione della produzione e nelle relazioni di lavoro nel postfordismo*, in *Quaderni rassegna sindacale. Lavori*, n. 2, 2012, p. 82.

mutamento organizzativo non ha valore di paradigma ma, a differenza del modello taylorista/fordista, i mutamenti organizzativi si avvalgono di adattamenti che spesso corrispondono alle esigenze della singola impresa rispetto alle tecnologie, alle risorse e al mercato, tanto da richiedere una mirata indagine sul campo.

Il carattere particolare di questi mutamenti è quello della riduzione della struttura gerarchica, delle rigidità lavorative e della riconsiderazione delle persone nel proprio lavoro. Questo schema organizzativo è riconducibile, secondo un'approssimazione descrittiva, a diverse classificazioni del cambiamento. Difatti le diverse classi delle organizzazioni che possono considerarsi innovative (*Learning organizations*, *Lean production*, *World-class manufacturing*, *Total productive maintenance*) nella loro descrizione mantengono spesso gli stessi caratteri riformatori al sistema taylor-fordista. Questi caratteri sono riassumibili in compiti di flessibilità professionale, autonomia lavorativa, lavoro in gruppo, coinvolgimento del personale, *just in time*, qualità totale e così via. Siffatti segni con i quali si organizzano il lavoro e la produzione indubbiamente stabiliscono il mutamento dal modello taylor-fordista, ma la loro caratteristica nell'impiego concreto delle attività organizzative non sempre coincide con la descrizione della classe di appartenenza al modello preso in esame. C'è di solito uno scarto tra le caratteristiche del modello considerato e la sua applicazione nelle realtà produttive. Questo scarto dipende, così come si diceva, dalle strategie di una singola impresa che stabilisce la specificità di adattamento del modello e della contrattazione sindacale sugli stessi mutamenti organizzativi. Dunque il valore del cambiamento è rilevabile secondo un'indagine mirata all'attività lavorativa della singola realtà aziendale; indagine le cui caratteristiche dipendono dalle coincidenze o dalle differenze tra la realtà di lavoro e la mappa organizzativa, che ricorre comunque ad alcune caratteristiche fondamentali comuni che, a loro volta, possono così riassumersi. La prima riguarda il criterio di base su cui le innovazioni fondano l'applicazione organizzativa. La regola prima «consiste in un profondo ribaltamento del modo di concepire l'organizzazione delle attività che si svolgono all'interno dell'impresa: dalla funzione si passa al processo»<sup>7</sup>. Questo passaggio, ed è la seconda caratteristica, comporta e trascina diversi mutamenti della prestazione lavorativa. Viene meno, infatti, l'aspettativa dell'efficienza sulle singole operazioni per introdurre, invece, una produttività di flusso produttivo, in concomitanza cioè della regolarità del flusso, del miglioramento della qualità intesa come riduzione degli errori di lavorazione e della risposta alle variazioni della domanda. Tale rovesciamento porta a identificare il lavoro non più come mansione ma come attività, seguendo alcuni criteri inno-

<sup>7</sup> R. Leoni, *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate*, in *Quaderni rassegna sindacale. Lavori*, n. 2, 2012, p. 103.

vativi che annunciano la stessa operosità e che si mostrano sia con la crescita e flessibilità professionale (polivalenza, polifunzionale), sia con il lavoro in gruppo e, più in generale, con la ri-personalizzazione del lavoro<sup>8</sup>.

Questi cambiamenti, oltre a giustificarsi con la necessità di una maggiore competitività, produttività e qualità dei prodotti nel mercato globale, hanno una stretta colleganza con la catena del valore. Oramai il processo di valorizzazione dei prodotti, in un'azienda leader, si misura sia sul dispositivo seriale delle attività concomitanti al processo di valorizzazione, dalla progettazione alla distribuzione e assistenza dei prodotti aziendali, sia sul flusso produttivo. Infatti, la catena del valore è un insieme di attività interdipendenti collegate tra di loro, così come il flusso produttivo è «il gendarme dell'attività lavorativa quotidiana»<sup>9</sup> e risultano i termini di paragone sul piano aziendale della produttività e della qualità del prodotto. Per questi motivi il sistema della catena del valore dell'impresa s'inquadra prevalentemente nella valutazione del flusso produttivo e/o del prodotto. Per definire le attività «generatrici di valore più rilevanti è necessario isolare le attività che hanno tecnologie e logiche economiche diverse» e suddividere coerentemente in attività le funzioni a largo raggio, come la produzione o il marketing; a tale riguardo «si possono utilizzare il flusso del prodotto, il flusso degli ordini o il flusso della carta»<sup>10</sup>. Queste considerazioni riassumono due aspetti del rapporto della catena del valore e dei modelli organizzativi. Il primo, già in precedenza asserito, è quello che i nuovi modelli organizzativi si avvalgono come criterio fondante della produzione in flusso, il secondo, strettamente collegato al primo, è che un'analisi del valore e delle modalità generatrici del valore in una impresa comporta lo studio del modo con il quale il flusso produttivo e/o del prodotto è organizzato. Sul piano del merito ciò implica la comprensione delle dinamiche aziendali sui temi dell'occupazione, degli orari, della professionalità, delle relazioni sindacali e così via e come il flusso nella sua organizzazione d'interdipendenze è ottimizzato e coordinato. Su questi aspetti si è svolta la ricerca di cui, di seguito, presentiamo il rapporto finale.

## La mappa aziendale

Le aziende<sup>11</sup> prese in esame, oltre ad essere *rivelatrici* delle dinamiche produttive e competitive del settore alimentare e dei comportamenti riguardanti l'attuale congiuntura economica, hanno alcuni caratteri comuni. Tutte le azien-

<sup>8</sup> F. Farina, *Persona e lavoro*, Roma, Ediesse, 2005.

<sup>9</sup> L. Gallino, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Roma-Bari, Laterza, 2012, p. 184.

<sup>10</sup> *Il vantaggio competitivo*, cit., p. 56.

<sup>11</sup> In questa sede con il termine «azienda» intendiamo il sito o unità produttiva appartenente al gruppo industriale oggetto della nostra ricerca.

de fanno parte di gruppi industriali e sono di media dimensione. Il mercato di riferimento è prevalentemente italiano, anche se alcuni dei loro marchi sono commercializzati all'estero. La presenza sui mercati esteri dipende dalle logiche di gruppo, dalle specializzazioni produttive degli stabilimenti del gruppo e dal *marketing* di alcuni prodotti concorrenziali. Rispetto a ciò è indicativa la presenza della Ferrero e della Perugina e in parte delle Conserve Italia sul mercato internazionale rispetto alle altre aziende il cui intervento sul mercato estero è *relativo*. Salvo per la Plasmon, che utilizza per la commercializzazione società specializzate esterne, le altre aziende si avvalgono di società qualificate controllate dall'impresa o dello stesso gruppo (Ferrero, Colussi, Barilla, Perugina, Stella e Mosca, Parmalat, Raggio di Sole, Conserve Italia). L'approvvigionamento delle materie prime è, per tutte le aziende, concordato con la casa madre. Indicativa è la provenienza estera delle materie prime (Plasmon: Ue, 65%, Ue-27, 20%; Ferrero: Ue, 70%; Barilla: Ue, 50%; Parmalat: Ue-27, 60%) mentre si registra una dinamica *fisiologica* per il numero dei fornitori (le variazioni sono minime) e per gli avvicendamenti degli stessi (è un *turnover* ordinario). In questo quadro va segnalata la Ferrero, che manifesta una forte crescita dei fornitori (questo vale anche per la Barilla) e un costante aumento, negli ultimi cinque anni, di materie prime di provenienza estera. Gran parte degli accordi per le derrate agricole sono stipulati con contratti pluriennali di fornitura.

Tutte le aziende in esame, nel triennio 2008-2010, hanno investito in macchinari, in impianti e in tecnologie informatiche (Plasmon, 8,2 milioni di euro; Colussi, 12 milioni di euro; Barilla, circa 10 milioni di euro; Perugina, 8 milioni di euro; Parmalat, 15 milioni di euro; Conserve Italia, 12 milioni di euro e così via). Le finalità degli investimenti riguardano, prevalentemente, il miglioramento della qualità dei prodotti, la riduzione dei costi, la progettazione di nuovi prodotti, una maggiore riconoscibilità dei marchi, l'aumento della produzione esistente e il miglioramento della rete distributiva. Tutte le aziende esaminate hanno realizzato, a seguito degli investimenti e nel triennio, l'innovazione di prodotto e di processo. Questi ultimi hanno avuto delle *ricadute* positive sia sulla spesa per le attività di ricerca *interna* all'azienda, sia sulla formazione del personale, sia sull'aggiornamento delle tecniche di mercato. L'inchiesta ha rilevato che in tutte le aziende sussiste il personale specializzato per l'attività di ricerca e sviluppo.

Il lavoro affidato a terzi si limita alla fase del confezionamento (Ferrero), della manutenzione straordinaria (Colussi, Perugina, Sella e Mosca, Parmalat, Conserve Italia), dei semilavorati delle materie prime (Barilla, Perugina, Parmalat), della logistica (Perugina, Parmalat, Conserve Italia). La valutazione degli intervistati sulla posizione competitiva delle singole aziende è considerata *forte* ed è valutata *idonea* la scala produttiva rispetto alle grandi aziende concorrenti nazionali ed estere. Differentemente si considera per la Perugina una po-

sizione competitiva *debole* rispetto ai principali concorrenti, anche se si valuta adeguata la scala produttiva dell'azienda, mentre per la Parmalat si stabiliscono una posizione competitiva *alla pari* e una scala produttiva adeguata.

Gli intervistati concordano, quasi all'unanimità, sul considerare i fattori competitivi più importanti: a) il miglioramento della qualità del prodotto (Ferrero, Colussi, Perugina, Sella e Mosca, Conserve Italia); b) il miglioramento del contenuto innovativo del prodotto (Plasmon, Ferrero, Colussi, Barilla, Perugina, Conserve Italia); c) una maggiore riconoscibilità del marchio (Plasmon, Ferrero, Colussi, Barilla, Perugina, Sella e Mosca, Conserve Italia). A questi fattori si aggiungono il rafforzamento della rete distributiva e del sistema di assistenza post-vendita (Parmalat), la certezza della liquidità dalle vendite (Raggio di Sole) e la riduzione del costo di produzione (Barilla)<sup>12</sup>.

Le considerazioni sopra svolte sono il risultato delle interviste per ogni azienda – così come è previsto dal questionario – sugli investimenti, sull'approvvigionamento, sulle esternalizzazioni, sull'internazionalizzazione, sulla commercializzazione e sulla concorrenza e dimostrano, sorprendentemente, un quadro unitario sui *comportamenti* aziendali nel triennio 2008-2010. Emerge dall'indagine un modello d'*innovazione* uniforme agli aspetti organizzativi e gestionali sul rinnovamento del processo e del prodotto. C'è in primo luogo un'organicità dell'innovazione che affronta ordinatamente i diversi fattori del cambiamento aziendale. Questa regolarità si manifesta sugli obiettivi degli investimenti riguardanti la qualità e l'innovazione del prodotto che sono poi le condizioni di una migliore riconoscibilità dei marchi, dell'aumento della produzione esistente e del miglioramento della rete distributiva. Va, inoltre, segnalato che queste *pratiche* aziendali si svolgono in una fase in cui inizia una delle peggiori crisi economiche (2008-2012) della storia mondiale e occidentale e che avrà (e ha ancora) forti ripercussioni sulle strutture produttive e sulla stessa competitività internazionale e nazionale. Attività aziendali che possono configurarsi, data l'omogeneità di condotta, come un comportamento strategico attivo, progressivo e di sfida rispetto alle difficoltà della crisi e della stessa recessione economica.

Questi aspetti, indubbiamente, possono qualificare un «sistema di valore» aziendale. In particolare lo sviluppo delle tecnologie è una fonte generatrice di valore. Difatti, come abbiamo visto, le tecnologie avviano molteplici attività organizzative e di lavoro che possono qualificare l'impegno delle persone causando così la realizzazione, nel flusso del prodotto, di conoscenze e di esperienze che sono di solito escluse in sistemi bloccati e tradizionali. Infatti l'innovazione

<sup>12</sup> Il questionario prevedeva la seguente domanda: «Indichi quali, dei seguenti fattori, sono più importanti per determinare il successo dell'azienda». Si chiedeva di segnalare i due fattori più importanti, su sette proposti, in ordine decrescente. Le risposte date sono state almeno tre per ogni azienda, con una stretta concordia sui fattori competitivi.



del prodotto e del processo richiede un'operosità che coinvolge l'attività di formazione e di sviluppo del personale che sono tra le più importanti ragioni del vantaggio competitivo. Queste ultime attività, difatti, sono in grado di mobilitare competenze e motivazioni positive da parte dei lavoratori sul processo produttivo e sugli obiettivi aziendali.

Tale quadro, come sopra segnalavamo, non comporta necessariamente e inevitabilmente una crescita qualitativa del «sistema del valore» in un'azienda. In altre parole l'innovazione richiede, per generare valore, una forte e integrata *complementarità* tra i fattori produttivi. Il valore della produttività, così come ormai più ricerche dimostrano, non dipende dalla semplice composizione del capitale di un'azienda e di quanto sia provvista di tecnologia un'ora lavorata, ma quanto, invece, di fronte alle pratiche di rinnovamento tecnologico e organizzativo, queste ultime s'integrino con nuove prassi di lavoro, con aggiornati sistemi di cooperazione, con lo sviluppo delle competenze, con ruoli polifunzionali, polivalenti, con una maggiore autonomia della prestazione, con il riconoscimento professionale dei lavoratori e con un modello di relazioni sindacali avanzato.

Proprio su questi punti il questionario si è soffermato per verificare il valore nel flusso produttivo delle singole realtà aziendali. Una volta, dunque, disegnata la mappa aziendale, ci soffermiamo, di seguito, secondo le risposte date dagli intervistati, sull'interpretazione delle caratteristiche dei flussi produttivi e dunque del valore della catena di ogni azienda.

### **Catena del valore e occupazione**

La formazione della struttura occupazionale (qui abbiamo fatto riferimento prevalentemente agli operai qualificati che possono essere considerati la parte più *indicativa* della forza lavoro di un'azienda agroalimentare) corrisponde a un dato analogo per tutte le aziende esaminate. Le differenze dipendono dalla composizione della struttura produttiva e dal prodotto, mentre l'utilizzo della forza lavoro scaturisce da un *modello* omogeneo d'impiego sia per il valore professionale sia per la combinazione tra operai e impiegati e tra il rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato. Salvo qualche marginale presenza di operai comuni (70 comuni alla Barilla), la gran parte di loro sono qualificati<sup>13</sup>: Perugia, 815; Colussi, 466; Ferrero, 1.600; Plasmon 210; Conserve Italia,

<sup>13</sup> Si è inteso per operai comuni gli operai inquadrati nel sistema classificatorio del Ccnl dell'industria alimentare al 5° livello mentre i qualificati sono stati considerati dal 4° livello in su. Tale slittamento dipende dalla classificazione che in questi anni è stata fatta del personale polivalente e polifunzionale. Tale discorso vale anche per l'unica azienda (Stella e Mosca) che applica il contratto degli operai agricoli. Anche qui, pur in sistema classificatorio diverso dall'industria alimentare, tra i

100; Parmalat, 200; Sella e Mosca, 60; Raggio di Sole, 25; Barilla, 280. È rilevante tra queste figure la *media* dell'utilizzo del rapporto di lavoro part-time a tempo indeterminato tra il numero complessivo e tra gli operai qualificati. Infatti, alla Perugina 275 lavoratori, così come alla Colussi 57, alla Ferrero 700, alla Plasmon 7, sono a tempo indeterminato part-time. In alcune aziende è considerevole il *tradizionale* ricorso al lavoro stagionale. Sono 300 gli stagionali alla Perugina, 1.000 alla Ferrero, 70 alla Stella e Mosca e 900 alla Conserve Italia. Per questa realtà produttiva esiste una convenzione tra le parti sociali per cui, ogni anno, si stabiliscono, per gli stagionali, i numeri da occupare e le professionalità necessarie sulla base delle giornate di lavoro.

L'occupazione nel triennio esaminato (2008-2010), sui totali registra un andamento decrescente con picchi rilevanti di uscite per alcune aziende. In particolare per la Perugina le uscite nel triennio sono state del 22,1%, alla Barilla dell'11,6%, alla Parmalat del 4,1%, alla Plasmon dell'1,8%. Si è mantenuta costante l'occupazione alla Colussi, mentre c'è stata una diminuzione dell'occupazione operaia a Raggio di Sole, a Stella e Mosca e alla Conserve Italia. In controtendenza con questi numeri c'è la Ferrero che registra una crescita occupazionale del 10% negli ultimi cinque anni<sup>14</sup>. Questi dati confermano, pur nella diversità delle aziende, un avvenuto processo di riorganizzazione produttiva e organizzativa già segnalato dagli indicatori e dalle implicazioni degli investimenti tecnologici sostenuti nel triennio così come dalla recessione economica.

In tutte le aziende si è ricorso nel triennio a una diffusa ed estesa pratica di formazione professionale per i dipendenti a tempo indeterminato e determinato (sicurezza sul lavoro, alimentare, innovazione di processo e di prodotto ecc.). In alcune aziende si è fatto ricorso alle agenzie di lavoro interinale (Colussi, 59 addetti; Plasmon, 20 addetti; Barilla, 20 addetti) mentre nessuna azienda ha utilizzato i contratti di collaborazione coordinata e continuativa e di prestazione occasionale. In alcuni casi sono stati, in parte, successivamente assunti i lavoratori provenienti dalle agenzie di lavoro interinale (Plasmon, 10 addetti; Parmalat, 2 addetti).

Una volta definita la *composizione* della forza-lavoro, il questionario ha indagato sul *ruolo* nel ciclo produttivo e sui *fattori* per le assunzioni e per la valorizzazione del capitale umano. Sul ruolo nel flusso produttivo è unanime e considerata prioritaria la valutazione circa la facoltà del capitale umano di incidere

lavoratori fissi non ci sono operai comuni, ma la classificazione del personale va dai qualificati ai super specializzati.

<sup>14</sup> I dati indicati sono il risultato delle interviste e hanno un valore empirico. L'obiettivo del questionario su questa parte riguardava la definizione della *struttura* occupazionale; mentre per l'ufficialità dei dati occupazionali si veda, di seguito, *Schede conoscitive sulle imprese: casi studio*, cit.

sulla *qualità* del prodotto e sul *valore* della produzione. Questi due aspetti, attraverso la motivazione che gli intervistati hanno dato, non sono solo indicativi, ma aderiscono a una cultura del lavoro praticata nelle singole aziende, mentre per le assunzioni degli operai i fattori ritenuti prioritari sono la *flessibilità* e l'*autonomia*. Questo dato riguarda tutte le aziende con la sola distinzione della Conserve Italia e di Stella e Mosca dove, comprensibilmente, i fattori principali per essere assunti sono l'*esperienza* e la *specializzazione*; invece per gli impiegati le regole per l'impiego sono la *flessibilità* e la *specializzazione* subito dopo l'autonomia e l'esperienza.

La qualità e il valore della produzione, così come la flessibilità e l'autonomia come aspetti prioritari della prestazione lavorativa, segnalano sicuramente un *teorema* del lavoro che può differenziare il «sistema del valore» delle aziende.

Indubbiamente ci troviamo di fronte ad un modello specifico di riorganizzazione produttiva di alcune importanti aziende alimentari<sup>15</sup>. Questo modello applicato nel triennio 2008-2010, cioè in una fase di acuta crisi economica, si evidenzia con investimenti sulla tecnologia in funzione prevalente dell'innovazione del prodotto e del processo. Questo dato ha indubbiamente determinato un processo di fuoriuscita del personale e una diversa ottimizzazione dell'occupazione (tutti questi temi sono stati affrontati e definiti in accordo con il sindacato). Tra l'ottimizzazione degli organici e gli investimenti in innovazione si è inserita la condizione di una centralità del capitale umano sia sugli aspetti della qualità del prodotto, sia sul valore della produzione come valore della prestazione e della professionalità del lavoratore. Difatti nelle interviste si dimostra una crescita professionale generalizzata. Sicuramente questo dato dipende da un altro aspetto del modello che si è consolidato in questi anni. La crescita professionale è dipesa dalle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro che hanno a loro volta modificato la prestazione lavorativa (stando ai dati sull'incidenza del capitale umano che abbiamo visto, la prestazione si risolve in una maggiore flessibilità professionale e nell'autonomia della sua stessa attività), mobilitando una maggiore professionalità dei lavoratori in funzione di una cultura e di un'operosità riferite alla qualità del prodotto. Ora questo modello delineato dalle interviste si rivela come fattore di valore secondo la *complementarità* che si determina tra i fattori innovativi (tecnologia, capitale umano, relazioni aziendali e sindacali...). Questa *complementarità*, secondo la nostra ipotesi, stabilisce il più o il meno del «sistema del valore» in una singola azienda.

<sup>15</sup> Le aziende prese in esame non rappresentano un campione della realtà produttiva alimentare. Le affinità, però, che manifestano sui singoli temi rivelano la possibilità, datao anche il peso di queste aziende nel settore, di accorte generalizzazioni.

## Catena del valore e organizzazione del lavoro

Le risposte delle interviste sul questionario strutturato tra le aziende esaminate prefigurano significativamente dei «sistemi di valore» (con l'eccezione della Parmalat e della Conserve Italia, dove si confermano pratiche organizzative tradizionali). Difatti possono considerarsi dei «sistemi di valore» per la distanza che, nella loro operatività, mostrano nei confronti delle organizzazioni tradizionali (taylor-fordiste). Il criterio organizzativo, pur tra le diversità delle aziende osservate, è la regola di una struttura meno rigida e autosufficiente a favore invece di organizzazioni più snelle e con sistemi applicativi di *processo* e sempre meno composte gerarchicamente. La stessa prestazione lavorativa nel segno della flessibilità professionale (polivalenza, polifunzionale, rotazione e ampliamento dei compiti e del ruolo) si configura come un'attività di lavoro della singola persona con delle riconosciute facoltà di autonomia per lo svolgimento del proprio lavoro e come attività *cooperante* e *integrata* nelle modalità di lavoro in gruppo. Tutti questi aspetti, rispetto al lavoro formale, prescrittivo e parcellizzato del secolo passato, richiedono un valore che si accerta nelle capacità cognitive, nelle competenze, nella conoscenza e nell'esperienza di chi lavora e che aggiunge qualità al flusso produttivo e/o del prodotto. Questi dati si differenziano, però, secondo le scelte organizzative da cui dipende l'*intensità* del «sistema di valore» della singola azienda.

Un elemento spesso sottovalutato ma diffuso e ritenuto importante dalle aziende (è una fonte del *valore*) riguarda lo scambio d'informazioni, conoscenze e competenze tra le diverse professionalità di una linea, di un reparto o di un gruppo di lavoro. Alla Ferrero è prevista la riunione periodica sui problemi del flusso del prodotto, della qualità in cui sono coinvolti gli operatori d'impianto, di macchina, i responsabili di turno (Rto), di linea (Rdl), dell'unione gestione di prodotto (Ugp) e la Rsu (Rappresentanza sindacale unitaria). Si discute secondo le diverse competenze professionali sulle difficoltà produttive su cui poi i responsabili dovranno indicare le soluzioni concrete. Alla Barilla almeno due volte al mese si attua una riunione tra gli operatori e i responsabili aziendali per lo scambio d'informazioni e di discussione sugli aspetti della produzione (cambi di ricette, sicurezza...). In questa realtà sui problemi tecnici vale una cultura della comunicazione, tra le diverse professionalità, diffusa e anche informale. Alla Perugina c'è una prassi settimanale a livello di reparto sugli eventuali problemi degli impianti, sull'aggravio del lavoro, sui fermi macchina (questo vale anche per la Colussi) che poi l'esecutivo sindacale e l'azienda dovranno affrontare in appositi incontri. Alla Plasmon ogni due mesi è previsto un *meeting* con la durata di un'ora e con la fermata del reparto, dove si affrontano i problemi tecnici e la qualità del processo e del prodotto. Queste dinamiche comunicative sono parte integrante del cambiamento e fanno parte

del sistema e della catena del valore. I limiti riscontrati in queste prassi sono quelli che limitano la facoltà dei partecipanti alle riunioni di decidere le soluzioni da adottare. Mentre alla Plasmon è previsto che la discussione possa prevedere le soluzioni di competenza del reparto (salvo naturalmente i temi che sono propri, come gli investimenti, della politica aziendale), nelle altre aziende manca questa formalizzazione. In assenza della responsabilità comune delle decisioni, la separazione che si determina riduce la potenzialità del coinvolgimento degli operatori, del loro *valore* nella stessa discussione e nell'applicazione concreta delle soluzioni trovate sui problemi dibattuti. Questo è un limite consistente alla valorizzazione e alla crescita della *qualità* del «sistema di valore» di un'azienda.

La percezione della riduzione delle gerarchie, sia come sistema organizzativo aziendale sia nella gestione operativa, è compresa nettamente dagli intervistati. È evidente alla Ferrero, alla Barilla, alla Perugina, alla Colussi, alla Plasmon; in alcune altre aziende (Raggio di Sole, Sella e Mosca), seppure è più sfumata la certezza di un'organizzazione meno gerarchica, si mostra, invece, nelle singole operatività in cui è fortemente ridotta la prescrizione lavorativa. Caso a parte per la Conserve Italia e la Parmalat, che mantengono un'organizzazione tradizionale con criteri di flessibilità della prestazione (rotazione e ampliamento delle mansioni). Per la Parmalat, infatti, sono previste prossimamente l'introduzione e l'implementazione delle tecniche di *Lean Manufacturing* (produzione snella) e l'applicazione di un modello operativo organizzato per processi anziché per funzioni (accordo sindacale di gruppo, 21 marzo 2012). Va segnalata, anche, la prevista applicazione alla Perugina della *Total productive maintenance* (Tpm). A seguito di queste considerazioni, le principali tecniche di lavoro alla Ferrero sono l'ampliamento delle competenze e del ruolo sulle macchine dell'operatore. È un lavoro in autonomia e in collaborazione con il responsabile del turno operativo (ex capolinea). Differentemente dalle altre aziende dove prevalgono la polivalenza e la polifunzionalità, alla Ferrero la flessibilità professionale è un'accresciuta competenza sugli impianti delle molteplici linee di produzione ed è ottimizzata a secondo della programmazione aziendale. Nel lavoro operativo, in gran parte delle aziende che applicano tecniche di gestione organizzativa meno gerarchica, alcune figure di *coordinamento* per gli operatori e d'*integrazione* con la struttura della gestione aziendale sono attuali, come il capo macchina in Perugina, il capoturno in Plasmon, il capolinea in Sella e Mosca. Gli addetti alla struttura operativa (operatori d'impianto), una volta data l'assegnazione dei compiti, svolgono il proprio lavoro in autonomia secondo i diversi criteri di flessibilità prevista (rotazione delle mansioni, ampliamento dei compiti e delle competenze, polivalenza, polifunzionalità e così via). In tutte le aziende è presente il confronto periodico con le Rsu sui temi dell'organizzazione del lavoro (produttività, orari, professionalità e salario

aziendale), sulla qualità del processo e del prodotto. Il lavoro di gruppo è attuale in quasi tutte le aziende. Alla Ferrero è presente il team del prodotto (unione gestione del prodotto) così come alla Barilla, alla Perugina (isole di produzione, gruppo della manutenzione), alla Colussi, alla Plasmon e a Sella e Mosca. In questi siti produttivi prevalgono i ruoli di polivalenza e di polifunzionalità degli operatori.

Tutti questi aspetti hanno a che fare con il «sistema del valore». L'autonomia e la responsabilità richieste, sia nei diversi ruoli professionali sia nel lavoro di gruppo, mobilitano le competenze e l'esperienza delle singole persone e sono, nel flusso produttivo, un incremento concreto di valore aggiunto. S'instaura così, in queste organizzazioni un'*attività* professionale come valore della produzione sugli obiettivi della qualità del prodotto e della stessa produttività del flusso. Tutto questo dipende, però, da alcuni fattori, che al di là della descrizione dell'innovazione organizzativa, stabiliscono la quantità di valore in questi modelli organizzativi. Questi fattori sono gli *organici* necessari, gli orari, la formazione, le relazioni sindacali e industriali, che rappresentano le condizioni dell'ottimizzazione del cambiamento snello e di conseguenza del «sistema del valore» in un sito produttivo.

L'applicazione degli orari è, nella sua attuazione, in funzione del tempo di lavoro e della flessibilità. L'orario dei giornalieri è per le aziende di 40 ore settimanali, salvo alla Ferrero, a Raggio di Sole e a Sella Mosca che hanno gli orari a 39 ore. Tra le aziende esaminate è presente la turnazione (5×3) sui quindici turni (Ferrero, Perugina, Colussi, Plasmon, Conserve Italia, Raggio di Sole). Sono turnazioni dal lunedì al venerdì di 40 ore, con l'eccezione della Plasmon che ha una media oraria di 38 ore settimanali e la Parmalat di 36 ore. I 18 turni (6×3), con sei giorni di utilizzo degli impianti dal lunedì al sabato, sono presenti alla Barilla con l'orario di 40 ore, mentre la stessa turnazione ha un orario di lavoro di 36 ore settimanali alla Perugina e alla Parmalat. I 21 turni (7×3) sono presenti alla Barilla e alla Colussi con l'orario di 40 ore mentre alla Parmalat l'orario medio è di 36 ore. Nelle stesse turnazioni si applicano le flessibilità regolate a livello aziendale con periodi di alto e basso orario. Alla Ferrero la flessibilità sui 15 turni è con il sabato lavorativo di 6 ore per turno (6-12; 12-18; 18-24). Tale prestazione ha il godimento collettivo degli accantonamenti dei riposi compensativi nei periodi di bassa produzione. Alla Parmalat l'effettivo orario delle 36 ore, a seguito della schematizzazione collettiva dei Rol (riduzione orario di lavoro) e delle ferie, è alla base della stessa flessibilità dove si regolano i picchi e i flessi e dove gli accantonamenti sono utilizzati nei periodi di bassa produzione; alla Plasmon l'orario effettivo delle 38 ore medie settimanali, con la schematizzazione delle Rol, stabilisce la flessibilità sui picchi e sui flessi secondo la regola della media oraria delle 38 ore medie; alla Conserve Italia c'è la flessibilità sui 15 turni di alto e basso orario nel rispetto della media delle 40 ore.

L'orario flessibile è adottato per esigenze produttive, stagionalità e fluttuazioni del mercato, mentre lo straordinario è per richieste improvvise di mercato (Perugina, Colussi, Barilla, Raggio di Sole), per la copertura del personale e delle posizioni lavorative per motivi di assenza a diverso titolo (Colussi, Raggio di Sole) e per necessità imprescindibili, indifferibili e di durata temporanea (Sella e Mosca, Barilla, Conserve Italia). Le aziende che hanno composto gli orari attraverso le schematizzazioni collettive della riduzione prevista dagli orari contrattuali (Rol, ex festività) e delle ferie e con un sistema flessibile delle stesse turnazioni (Ferrero, Parmalat, Plasmon, Conserve Italia) hanno una scarsissima attitudine al ricorso allo straordinario se non per motivi eccezionali e imprescindibili. Si può ritenere che l'applicazione dell'utilizzo collettivo del Rol, delle ex festività, delle ferie, con l'abbassamento degli orari sotto le 40 ore e i necessari e conseguenti organici, possa favorire una condizione di maggiore e ordinata certezza nella flessibilità. Quest'aspetto può portare, nello stesso tempo, un incremento del *valore* nel processo produttivo.

Alcune delle aziende programmano ogni anno con le Rsu gli orari di lavoro (Ferrero, Perugina, Parmalat, Plasmon) e applicano il conto ore (Ferrero, Colussi, Conserve Italia).

In tutti i siti produttivi ogni anno c'è una diffusa azione formativa sui temi delle evoluzioni delle tecnologie, dei comportamenti organizzativi, della polyvalenza, della polifunzionalità, dell'autonomia operativa e della sicurezza alimentare e sul lavoro. In tutte le realtà è prevista la formazione per i neoassunti ed è diffusa la certificazione dell'attività formativa.

Sono presenti nelle unità produttive la formazione di profili aziendali (Barilla, Perugina, Parmalat, Plasmon, Sella e Mosca) e l'innesto di livelli intermedi (Barilla, Plasmon, Sella e Mosca). Nel triennio esaminato c'è stata una costante crescita professionale e il riconoscimento è attestato con il passaggio di livello o con l'individuazione, nello stesso livello professionale, di un importo salariale.

Gli accordi di secondo livello prevedono la prevalenza degli indici di produttività e di qualità rispetto a quello di redditività per la definizione del salario variabile aziendale. Con l'esclusione della Perugina (qualità, 60%; produttività, 20%; prevenzione sulla sicurezza, 20%) che non ha nessun indice di redditività, le altre aziende mostrano una percentuale del 60% (Colussi), del 70% (Ferrero, Barilla, Raggio di Sole), del 75% (Sella e Mosca, Plasmon) e dell'80% (Parmalat, Conserve Italia) degli indici legati alla organizzazione del lavoro.

In ogni azienda sussiste il coinvolgimento attraverso l'informazione e la consultazione, da parte aziendale, dei dipendenti e delle Rsu sui cambiamenti organizzativi. Tale dato, tra i siti, non è omogeneo, ma è un'attività presente e si configura come una scelta di relazioni aziendali.

## Conclusioni

L'asse della riorganizzazione produttiva che si è verificata tra le aziende esaminate nel periodo 2008-2010 ha riguardato la concomitanza dell'innovazione tecnologica, del mutamento organizzativo e del ruolo, sempre più centrale, del capitale umano. È una strategia aziendale che si avvale della presenza simultanea e della *complementarità* dei diversi fattori dell'innovazione organizzativa. Gli investimenti in tecnologia sono stati indirizzati prevalentemente sulla qualità prodotta e sull'innovazione del processo e del prodotto. Il dato tecnologico ha richiamato una funzionalità reciproca del mutamento organizzativo e del capitale umano. Infatti l'organizzazione ha ridotto il ruolo delle gerarchie, spostando così competenze, autonomie e funzioni nelle fasi operative e coinvolgendo nell'attività lavorativa il capitale umano inteso come esperienza, competenza e flessibilità professionale. Questo spostamento ha modificato il *peso* e il baricentro delle funzioni per il raggiungimento degli obiettivi competitivi dei siti produttivi. Difatti è ritenuto centrale il capitale umano su due aspetti fondamentali delle ragioni concorrenziali di ogni singola unità produttiva: la qualità del prodotto e il valore della produzione. Questa *centralità* è derivata dalla *complementarità* e dall'interazione tra l'innovazione tecnologica e i mutamenti organizzativi che hanno stabilito un diverso e più complesso ruolo dei lavoratori negli aspetti strategici aziendali della produttività e della qualità del prodotto.

Sotto questo profilo, con le eccezioni che abbiamo fatto notare, i sistemi organizzativi che abbiamo analizzato, pur nelle differenze tra di loro, sono sistemi del *valore*. Naturalmente la complementarità, di cui più volte abbiamo sottolineato l'importanza, dipende dagli *strumenti* in grado di integrare nel modo più adeguato l'interazione tra i modelli organizzativi, le innovazioni tecnologiche e il capitale umano. Questo discende a sua volta soprattutto dalle scelte che l'azienda compie sulla volontà d'incrementare il valore.

Il flusso produttivo e del prodotto, così come oggi sono intesi, dipende dalla cooperazione professionale delle persone e dagli *atti linguistici* che gli stessi mutamenti organizzativi impongono. Il silenzio delle vecchie organizzazioni taylor/fordiste è sostituito dal *saper* dire e dalle parole di senso, dal sapere e dall'esperienza degli operatori in una fabbrica. È la materia prima che nelle diverse interazioni e dialoghi risolve i problemi allacciati alla produttività e qualità di un reparto, di un'area, di un flusso. Le prestazioni linguistiche e la capacità comunicativa sono elementi *costitutivi* dell'attività lavorativa e sono in grado di modificare la sequenza classica del processo decisionario. Difatti la proposizione, l'informazione, la decisione, l'attivazione e il controllo non riguardano più unicamente gli alti livelli professionali, ma, pur sempre nella differenziazione della responsabilità, sono diffusi per tutto l'ambiente di lavoro. In conseguenza di ciò cambiano sia la dislocazione della decisione sia il suo significato, che si av-



vale di competenze prevalentemente cognitive<sup>16</sup>. Abbiamo visto quanto questo dato sia diffuso nelle aziende da noi esaminate. Una diffusione che nell'esperienza diretta dei siti produttivi registra un limite del *valore*. Prevalgono nelle azioni comunicative gli scambi d'informazione, le conoscenze e le competenze tra le diverse professionalità interessate a un problema di flusso, ma resta ancora in questi contesti linguistici la distinzione tra la comprensione del problema che riguarda tutti e la decisione di pochi relativa alla soluzione. Questo comporta nell'azione comunicativa la diminuzione della partecipazione dei lavoratori e del loro *valore* sia nella discussione sia nell'applicazione concreta delle soluzioni trovate sui problemi esaminati. Tale dato è la riduzione della qualità del «sistema di valore» di un'azienda e va superato secondo una procedura istituzionalizzata di *co-decisione* tra i diversi soggetti che partecipano all'azione comunicativa. Una *co-decisione* che prevede la *riunificazione* della discussione con le scelte operative e della conoscenza con l'esecuzione tra le diverse professionalità.

Il «sistema del valore» nei mutamenti organizzativi comporta una rilevante riduzione degli straordinari a favore invece di un sistema di flessibilità degli orari e degli impianti. La flessibilità legata al valore richiede un razionale impiego delle competenze e dell'occupazione per garantire il controllo sulle variazioni e sulla variabilità della produzione nell'ottica di garantire l'uniformità agli *standard* di eccellenza e di qualità del prodotto. Lo straordinario va mantenuto per l'utilizzazione delle necessità imprescindibili, indifferibili e di durata temporanea e va separato dalla flessibilità produttiva. L'utilizzo frequente dello straordinario in una realtà produttiva è sempre il sintomo di una flessibilità spuria, disordinata e di una disfunzione organizzativa, così come l'indizio di una mancanza di organici. Occupazione, flessibilità e orari di lavoro sono tra gli elementi essenziali e prioritari del «sistema del valore» da cui dipendono la qualità e il valore della produzione. Per questo motivo è sempre più necessaria la determinazione degli orari attraverso la schematizzazione collettiva della riduzione degli stessi, delle ex festività, delle ferie e così via (questo vale soprattutto sui turni: 5×3; 6×3; 7×3), su cui poi stabilire gli orari medi settimanali sotto le 40 ore e decidere gli andamenti della flessibilità dell'attività produttiva. In questo modo il calcolo sugli organici è più certo e meno *improvvisato*. È una razionalità che comporta uno sviluppo flessibile della produzione, un'occupazione organizzata rispetto alle competenze assegnate dall'azienda ai lavoratori e un'alta qualità del «sistema del valore».

Il *valore*, dunque, in un'azienda, superati i vecchi canoni produttivi del taylorismo/fordismo, dipende dalle politiche aziendali di approvvigionamento, dagli investimenti tecnologici, dall'innovazione del processo e del prodotto e dalla

<sup>16</sup> F. Farina, *Persona e lavoro*, cit., p. 84.

centralità del capitale umano. Tale dipendenza stabilisce la *complementarità* e l'*integrazione* tra i fattori che costituiscono il «sistema del valore». Gli organici, la crescita professionale, gli investimenti per gli incrementi di competenza del capitale umano, il ruolo del lavoro *linguistico* nella sua manifestazione organizzata del *saper dire* e le relazioni sindacali sono i fattori del valore. Sono tutti aspetti che abbiamo incontrato nell'indagine. Ognuno di questi fattori, così come abbiamo provato a ragionare su alcuni di essi (l'azione comunicativa e gli orari di lavoro e occupazione), è sempre migliorabile. Questo dipende dalle volontà delle parti sociali e soprattutto dalla stessa azienda, ancora spesso imbrigliata dal dualismo tra una competitività cieca sulla riduzione del costo del lavoro e la centralità del valore.



## ■ La ricerca

### Schede conoscitive sulle imprese: casi studio\*

*a cura di Massimiliano D'Alessio*

#### Barilla

*Ragione Sociale:* G. e R. Fratelli Società per Azioni

*Indirizzo:* Sede legale in Via Mantova 166 – Parma

#### *Organi sociali*

Guido Maria Barilla, Presidente

Massimo Potenza, Amministratore delegato

#### *Assetto societario*

La società Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. è controllata dalla società Barilla Iniziative S.r.l. che a sua volta è controllata all'85% da Barilla Holding Società per Azioni stessa. La società Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. controlla le seguenti società:

---

Accademia Barilla S.p.A.	Società di commercializzazione
Barilla Austria GmbH	Società di commercializzazione
Barilla America Inc.	Società di produzione e commercializzazione
Barilla America NY Inc.	Società di produzione e commercializzazione
Barilla do Brasil Ltda	Società di commercializzazione
Barilla Canada Inc.	Società di commercializzazione
Barilla Adriatik D.o.o.	Società di commercializzazione
Barilla España SL	Società di commercializzazione
Barilla Japan KK	Società di commercializzazione
Barilla Mexico Sa de CV	Società di produzione e commercializzazione
Barilla Australia PTY Ltd	Società commerciale
Barilla Servizi Finanziari S.p.A.	Società di leasing

---

*(segue)*

\* Le schede nel seguente capitolo sono state realizzate partendo dalle informazioni presenti nei Bilanci d'esercizio e nelle Relazioni sulla gestione al 31 dicembre 2010 depositate dalle imprese alla Camera di Commercio. Ulteriori informazioni sono state ricavate direttamente dai siti internet istituzionali delle imprese e/o dei gruppi considerati.

*(segue)*

First Retailing S.p.A.	Società commissionaria
Barilla Gida AS	Società di produzione prodotti alimentari
Barilla Hellas AS	Società di produzione e commercializzazione
Number 1 Logistics Group S.p.A.	Servizi logistici
Barilla Wasa Benelux BV	Società commerciale
Barilla France Sas	Società di produzione e commercializzazione
Harry's CIS LLC	Società di produzione e commercializzazione
Barilla Sverige AB	Società di produzione e commercializzazione

*Descrizione dell'attività svolta*

Il Gruppo Barilla G. e R. Fratelli svolge le seguenti attività produzione e commercializzazione dei prodotti primo piatto (*Business Unit Meal Solutions*), produzione e commercializzazione dei prodotti da forno in Italia e all'estero (con esclusione del mercato nordamericano) (*Business Unit Bakery*), produzione e/o commercializzazione dei prodotti primo piatto e dei prodotti da forno nei mercati nordamericano e messicano (*Business Unit North America*). La *Business Unit Number 1* svolge, infine, in Italia attività di servizio logistico sia per le società del Gruppo che per clienti terzi.

*Localizzazione*

Le attività della società Barilla G. e R. Fratelli in Italia si svolgono nei seguenti stabilimenti:

<b>Sede</b>	<b>Prov.</b>	<b>N. dipendenti</b>	<b>Attività svolte</b>
Parma	PR	1.381	Produzione, uffici, mulino
Castiglione delle Stiviere	MN	403	Stabilimento bakery
Cremona	CR	319	Stabilimento bakery
Altamura	BA	20	Mulino
Melfi	PZ	400	Stabilimento bakery
Rubbiano di Solignano	PR	340	Stabilimento bakery
Novara	NO	468	Stabilimento bakery
Ascoli Piceno	AQ	220	Stabilimento bakery
Castelplanio	AN	18	Mulino
Ferrara	FE	18	Mulino
Foggia	FG	243	Stabilimento pasta
Galliate	NO	23	Mulino
Marcianise	CE	190	Stabilimento pasta

Attraverso le società controllate la società Barilla G. e R. Fratelli svolge attività anche in Europa (Austria, Slovenia, Spagna, Turchia, Belgio, Francia, Grecia, Olanda, Russia e Svezia) e nel mondo (Stati Uniti, Messico, Australia e Giappone).

### *Lavoro*

L'organico del Gruppo Barilla G. e R. Fratelli al 31 dicembre 2010 consisteva in 4.243 dipendenti, così suddivisi:

- Dirigenti 105;
- Quadri 218;
- Impiegati 906;
- Viaggiatori 152;
- Intermedi 409;
- Operai 2.453.

### *Risultati economici*

La società Barilla G. e R. Fratelli ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 209.543.278,00, in incremento rispetto a quello registrato nell'esercizio precedente di 189.994.126,00. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di 296.991.890,00 euro. Il valore del margine lordo, che è stato invece di 249.689.431,00, subisce un incremento in valore assoluto del 3,5% rispetto all'esercizio precedente per una riduzione del costo della produzione (56.158.644,00 euro) più che proporzionale alla riduzione registrata nel valore della produzione (47.577.603,00 euro).

### *Performance e strategie commerciali*

La società Barilla G. e R. Fratelli detiene i marchi:

- Barilla, Voiello, Misko e Filiz per la commercializzazione dei prodotti primo piatto (paste e sughi) in Italia e nel resto del mondo, con esclusione dei mercati nordamericano (Usa più Canada) e messicano;
- Mulino Bianco, Pavesi, Wasa, Harry's per la commercializzazione dei prodotti da forno in Italia e all'estero, con esclusione del mercato nordamericano;
- Barilla, Vesta e Yemina per la commercializzazione dei prodotti primo piatto (paste e sughi) nei mercati nordamericano e messicano;
- WASA per la commercializzazione dei prodotti da forno nel mercato nordamericano.

La società Barilla G. e R. Fratelli controlla la Number 1, che svolge in Italia attività di servizio logistico sia per le società del Gruppo che per clienti terzi.

Le vendite dei prodotti finiti vengono realizzate prevalentemente sul mercato italiano (84,3%). La restante quota di vendite viene realizzata in altri paesi europei (12%), in Asia (1,4%), in America (1,1%), in Africa/Medio Oriente (0,8%) e in Australia (0,3%). Tutti i mercati hanno registrato un flessione delle vendite rispetto al 2009 con l'eccezione dell'Asia (+63%) e dell'Australia (+17%).

## Cargill

*Ragione Sociale:* S.r.l.

*Indirizzo:* Sede legale in Via Girardo Patecchio, 4 – 20141 Milano

### *Organi sociali*

Silvio Ferrari, Presidente

Daniele Meldolesi, Amministratore delegato

### *Assetto societario*

Il capitale sociale di Cargill è interamente detenuto dalla società Cargill Inc., *holding company* cui fa capo il gruppo Cargill, il quale opera in 61 paesi e in numerosi settori, tra cui quello della produzione e commercializzazione di prodotti agricoli, alimentari, finanziari, nonché di fertilizzanti e prodotti similari.

Il fatturato realizzato da Cargill Inc. nel 2010, da bilancio consolidato chiuso al 31 maggio 2011, è stato a livello mondiale pari a circa 77 miliardi di euro, di cui 12 miliardi di euro nell'Unione europea.

### *Descrizione dell'attività svolta*

La Cargill S.r.l. in Italia svolge attività nelle seguenti aree:

- Commercio di cereali e semi oleosi;
- Gestione del rischio in agricoltura;
- Produzione e vendita di nutrimenti per alimentazione animale;
- Servizi di consulenza per alimentazione animale;
- Produzione e vendita di dolcificanti e amidi;
- Ingredienti alimentari come aromi ed addensanti;
- Servizi di trasporto su acqua;
- Cacao e cioccolato;
- Oli tropicali e grassi;
- Succhi e aromi.

### *Localizzazione*

La Cargill S.p.A. opera in Italia in 11 sedi:

Sede	Prov.	Attività
Milano	MI	Head office
Vigonza	PD	Ingredienti per preparazioni alimentari
Castelmassa	RO	Produzione di dolcificanti, amidi e derivati
Chioggia	VE	Produzione, commercializzazione, immagazzinamento e trasporto di cereali e semi oleosi

*(segue)*

## SCHEDE CONOSCITIVE SULLE IMPRESE: CASI STUDIO

*(segue)*

Sede	Prov.	Attività
Padova	PD	Produzione, commercializzazione, immagazzinamento e trasporto di cereali e semi oleosi
Verona	VR	Uffici amministrativi Servizi commerciali - Agridea
S. Maria di Mugnano	MO	Prodotti per l'alimentazione degli animali
San Felice sul Panaro	MO	Prodotti per l'alimentazione degli animali
Termoli	CB	Prodotti per l'alimentazione degli animali
Sospiro	CR	Prodotti per l'alimentazione degli animali
Spessa Po	PV	Prodotti per l'alimentazione degli animali

*Lavoro*

L'organico medio nel 2010 è di 730 unità e risulta così composto:

- Dirigenti 35;
- Quadri e impiegati 422;
- Operai 273.

*Risultati economici*

La società Cargill S.r.l. ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 11.598.835,00, in controtendenza rispetto alla perdita registrata nell'esercizio precedente di -406.080,00. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di 8.301.373,00 euro. Il valore del margine lordo, che è stato invece di 6.667.244,00, subisce un calo in valore assoluto del -7% rispetto all'esercizio precedente per una riduzione registrata nel valore della produzione (-23.065.557,00 euro) più che proporzionale alla riduzione nel costo della produzione (-22.578.972,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Il valore dei ricavi da vendite di merci e prodotti finiti nel 2010 è stato di 538.069.000,00 euro. I ricavi sono diminuiti di 28.689.000,00 rispetto al 2009 per l'effetto combinato della diminuzione dei prezzi e dei volumi a causa della difficile congiuntura internazionale.

La suddivisione delle vendite delle merci e dei prodotti per area geografica è la seguente:

Area	Valore	Peso (%)
Italia	440.725.000,00	81,9
Austria	5.138.000,00	1,0
Grecia	5.227.000,00	1,0
Germania	24.291.000,00	4,5
Spagna	6.490.000,00	1,2
Francia	5.034.000,00	0,9
Altri paesi	51.164.000,00	9,5



## LA RICERCA

Il totale delle vendite delle merci e prestazioni di servizi nelle diverse tipologie merceologiche si suddivide come segue:

<b>Tipo merceologico</b>	<b>Valore</b>	<b>Peso (%)</b>
Alimentazione animale	124.446.000,00	23,1
Amidi derivati e specialità	195.188.000,00	36,3
Ingredienti per preparazioni alimentari	35.846.000,00	6,7
Cereali e semi oleosi	182.589.000,00	33,9

### *Altre informazioni*

La sua struttura attuale Cargill S.r.l. è frutto di numerose acquisizioni effettuate negli ultimi anni. L'ultima risale al 15 luglio 2011, quando è stata perfezionata la compravendita del gruppo mangimistico «Raggio di Sole».

## Colussi

*Ragione Sociale:* S.p.A.

*Indirizzo:* Sede legale in Via G. Spadolini n. 5 – 20141 Milano

### *Organi sociali*

Angelo Colussi Serravallo, Presidente e amministratore delegato

Nicola Ghelfi, Amministratore delegato

### *Assetto societario*

La società Colussi S.p.A. controlla le seguenti società:

Agm Colussi S.r.l.	Servizi commerciali
Agnesi France Sarl	Servizi commerciali
So.gest.i. S.r.l.	Servizi amministrativi, finanziari e contabili
Albea 90 S.r.l.	Produzione di pane e prodotti alimentari da forno in genere
Sapori di Siena S.r.l.	Produzione di prodotti dolciari
Foodco S.p.A.	Produzione di prodotti dolciari
Zao Colussi Rus	Servizi commerciali

### *Descrizione dell'attività svolta*

La società Colussi S.p.A. opera nelle seguenti aree di offerta:

- Pasta di semola di grano duro e pasta all'uovo;
- Riso parboiled e riso normale;
- Condimenti per pasta – Dadi ed estratto di carne;
- Biscotti frollini e biscotti secchi – Merendine;
- Sostituti del pane (fette biscottate, cracker);
- Pane morbido e pan carré;
- Alta pasticceria e specialità dolciarie;
- Frutta in scatola;
- Bevande a base di frutta.

### *Localizzazione*

Le produzioni in Italia di Colussi Group sono dislocate su sette diversi siti produttivi. Gli stabilimenti di Imperia, Fossano (Cn) e Valle Lomellina (Pv) sono specializzati nella produzione di pasta di semola, integrale, all'uovo, riso bianco e parboiled. Negli stabilimenti di Petrignano di Assisi (Pg), Fossano (Cn), Tavarnelle Val di Pesa (Fi) e Leimì (To) sono prodotti biscotti, merendine, fette biscottate, cracker, pane morbido e pan carré. Nello stabilimento di Monteriggioni (Si) vengono prodotte specialità dolciarie tipiche regionali (Ricciarelli, Panforte e Cantuccini).

*Lavoro e formazione*

L'organico della società Colussi S.p.A. al 31 dicembre 2010 consisteva in 966 dipendenti, così suddivisi:

- Dirigenti 22;
- Quadri 23;
- Impiegati 159;
- Intermedi 28;
- Operai 734.

*Risultati economici*

La società Colussi S.p.A. ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 7.496.848,00 euro, in incremento rispetto a quello registrato nell'esercizio precedente di 6.227.787,00. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di 11.615.454,00 euro. Il valore del margine lordo, che è stato invece di 11.686.498,00 euro, subisce un calo in valore assoluto del -33,3% rispetto all'esercizio precedente per una riduzione nel valore della produzione (-13.413.279,00 euro) più che proporzionale alla riduzione registrata nel costo della produzione (-7.584.386,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Nel 2010 il valore dei ricavi derivanti dalle vendite di prodotti dell'attività di impresa è stato di 326.641.000,00 (-5,4% rispetto all'esercizio precedente). Le vendite vengono realizzate sia sul mercato nazionale (79,6%) sia su quelli esteri (20,4%). I principali marchi in portafoglio alla Colussi sono:

- Colussi (biscotti, merende, cracker, pani e fette biscottate);
- Misura (biscotti, snack, cereali, cracker, pasta e bevande);
- Agnesi (pasta);
- Flora (riso);
- Saponi Siena 1832 (Panforte, Ricciarelli, Cavallucci e Cantuccini);
- Liebig (dadi ed estratto di carne);

La società Colussi S.p.A. ha acquisito la distribuzione esclusiva in Italia del marchio Del Monte, nel canale moderno, per la frutta in scatola e le bevande a base di frutta, nel 2005.

## Conserve Italia

*Ragione Sociale:* Soc. coop. agricola

*Indirizzo:* Sede legale in Via P. Poggi n. 11 – San Lazzaro di Savena (Bo)

### *Organi sociali*

Maurizio Gardini, Presidente

Angel Sanchez, Direttore generale

### *Descrizione dell'attività svolta*

L'attività principale della società Conserve Italia Soc. coop. agricola consiste nella trasformazione e commercializzazione sui mercati italiani ed esteri dei derivati della frutta, del pomodoro e dei vegetali, principalmente conferiti dai soci.

### *Assetto societario*

La società Conserve Italia Soc. coop. agricola controlla le seguenti società:

- Conserves France S.A. (Francia);
- Juver Alimentación S.L.U. (Spagna);
- Warburger GmbH (Germania);
- Mediterranean Growers Ltd (Gran Bretagna);
- S.C.I. Mamet (Francia);
- Tera Seeds S.r.l. consortile (Italia);

### *Localizzazioni*

La società Conserve Italia Soc. coop. agricola opera in Italia in 8 stabilimenti:

<b>Sede</b>	<b>Prov.</b>	<b>Produzioni</b>	<b>Dipendenti (media d'esercizio)</b>
Imola	BO	Purea di frutta	3 fissi e 2 avventizi
Mesagne	BR	Derivati del pomodoro: pelati, pomodorini, concentrato	25 fissi e 105 avventizi
Albinia	GR	Derivati del pomodoro: passate, polpe, estrusi, concentrato	45 fissi e 85 avventizi
Massa Lombarda	RA	Nettari di frutta, succhi 100% e bevande alla frutta, bibite	149 fissi e 108 avventizi
Barbiano di Cotignola	RA	Nettari di frutta, succhi 100% e bevande alla frutta, bibite	126 fissi e 123 avventizi
Codigoro - Pomposa	FE	Derivati del pomodoro: passate, polpe, estrusi, concentrato; conserve vegetali: piselli, fagiolini, borlotti, legumi reidratati; frutta allo sciroppo; confetture	178 fissi e 453 avventizi
Ravarino	MO	Derivati del pomodoro: polpe, passate e concentrati di pomodoro; vegetali surgelati: legumi, piselli, fagiolini, erbe e spinaci; frutta surgelata per confetture	43 fissi e 99 avventizi
Aseno	PC	Conserve vegetali: mais dolce, legumi, piselli	59 fissi e 91 avventizi

*Lavoro*

Il numero medio dei dipendenti nell'esercizio chiuso dal 30 giugno 2010 è stato il seguente:

Dirigenti	43
Impiegati	445
Operai fissi	453
Operai avventizi	1.067

*Risultati economici*

La società Conserve Italia Soc. coop. agricola ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 1.208.931,00 euro, realizzando un risultato inferiore rispetto a quello registrato nell'esercizio precedente di 2.535.324,00. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di 2.620.181,00 euro. Il valore del margine lordo, che è stato invece di 15.731.278,00 euro, subisce un calo in valore assoluto del -35% rispetto all'esercizio precedente per una riduzione registrata nel valore della produzione (-27.334.319,00 euro) più che proporzionale alla riduzione nel costo della produzione (-20.587.945,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Il valore dei ricavi da vendite di merci e prodotti finiti nel 2010 è stato di 657.631 mila euro. I ricavi sono diminuiti di 20.588 mila euro rispetto al 2009. Il decremento delle vendite è dovuto principalmente all'effetto della crisi economica che ha causato una forte contrazione dei consumi alimentari medi pro capite, principalmente con riguardo ai prodotti a marchio.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono così composti:

- Vendite Italia: 624.539 mila euro (89,5%);
- Vendite estero: 71.908 mila euro (10,3%);
- Corrispettivi: 1.222 mila euro (0,2%).

Nel computo del valore dei ricavi devono, infine, essere sottratti 40.038 mila euro di sconti, abbuoni e premi previsti dalla politica commerciale di Conserve Italia diretta a sostenere i prodotti a marchio.

Le vendite a controllate estere, che ammontano a 29.711 mila euro, si possono suddividere in cessioni verso Warburger GmbH per 18,7 milioni di euro, verso Conserves France S.A. per 9,5 milioni di euro e verso Juver Alimentación S.L. per 1,5 milioni di euro.

La Conserve Italia Soc. coop. agricola detiene i seguenti marchi:

- Valfrutta;
- Yoga;
- Cirio;
- Derby Blue;
- De Rica;
- Jolly Colombani;
- Mon Jardin;
- Valfrutta Granchef.

*Pagamenti Politica Agricola Comune*

Nel corso dell'esercizio la Conserve Italia Soc. coop. agricola ha ricevuto contributi in conto esercizio per 9,8 milioni di euro (1,5% del valore della produzione) erogati dalla Ue attraverso l'Op Apo Conerpo, cui Conserve Italia aderisce.

*Altre informazioni*

Nel corso degli ultimi mesi dell'esercizio è stata completata l'installazione, presso lo stabilimento di Pomposa (Fe), del nuovo impianto per la produzione di biogas che utilizza gli scarti di lavorazione e i fanghi di depurazione dello stabilimento, oltre al mais raccolto allo stato ceroso coltivato dai soci delle cooperative dell'area ferrarese aderenti a Conserve Italia. Mediante un generatore da 1 MWh, l'impianto a biogas produrrà energia elettrica che verrà immessa nella rete di distribuzione. L'energia elettrica prodotta dalla centrale a biogas coprirà circa il 30% del fabbisogno annuo di energia elettrica dello stabilimento di Pomposa.

## Ferrero

*Ragione Sociale:* Ferrero S.p.A.

*Indirizzo:* Sede legale in Piazzale Pietro Ferrero – 12051 Alba (Cn)

### *Organi sociali*

Pietro Ferrero, Presidente

Gino Lugli, Amministratore delegato

### *Descrizione dell'attività svolta*

Produzione e commercio di prodotti e semilavorati a base di cacao, cioccolato, praline, creme dolci da spalmare, creme dessert a base di latte e/o frutta, preparati per budino, prodotti a base di zucchero, pastigliaggi, prodotti da forno, prodotti a base di latte, prodotti da forno salati, polveri per acqua da tavola, bevande alcoliche ed analcoliche, caffè e prodotti alimentari in genere; laboratorio chimico, biologico e prove su imballi.

### *Assetto societario*

Ferrero S.p.A. è posseduta al 100% dalla Ferrero International S.A. che ha sede in Lussemburgo. La Ferrero S.p.A. controlla le seguenti società:

- Imsofer Manufacturing S.A. (Pty) Ltd;
- Imsofer Manufacturing India (Pty) Ltd;
- Energhe S.p.A.;
- Ferrero Canada Ltd;
- Alba Power S.p.A. (Società controllata indirettamente per il tramite di Energhe S.p.A.);
- Imsofer Confectionery Manufacturing Egypt SAE;
- Ferrero Marketing Services Llc;
- Gli Sfusati S.r.l. (in liquidazione).

### *Localizzazioni*

La Ferrero S.p.A. opera in Italia in 4 sedi:

<b>Sede</b>	<b>Prov.</b>	<b>Prodotti</b>
Alba	CN	Nutella, Rocher, Mon Chéri, Pocket Coffee, Kinder Sorpresa, Kinder Bueno, Kinder Cereali, Kinder Cioccolato, Kinder Softy, Tic Tac, Mon Amour, Estathè, Ovetto Noggy, Uova Pasquali
Sant'Angelo dei Lombardi	AV	Nutella, Duplo, Tronky, Kinder Bueno, Cacao in polvere, Cristallina, confezionamento di Kinder Sorpresa e semilavorati a base di cacao, destinati ad altri stabilimenti del Gruppo

(segue)

*(segue)*

<b>Sede</b>	<b>Prov.</b>	<b>Prodotti</b>
Balvano	PZ	Kinder Brioss, Kinder Colazione più, Yogo Brioss, Brioss gusto ciliegia e albicocca, Kinder Pan e Cioc
Pozzuolo Martesana	MI	Kinder Pinguì nei gusti cacao e cocco, Kinder Paradiso, Fiesta e Kinder Delice

*Lavoro*

L'organico della società Ferrero S.p.A. al 31 dicembre 2010 consisteva in 5.913 dipendenti, così suddivisi:

• Dirigenti	260
• Quadri e impiegati	1.681
• Operai	3.990

*Risultati economici*

La società Ferrero S.p.A. ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 144.268.437,00 realizzando un risultato inferiore rispetto a quello registrato nell'esercizio precedente di 115.845.832,00 euro. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato invece di 212.538.084,00 di euro. Il valore del margine lordo, che è stato pari a 200.319.752,00 euro, subisce un incremento in valore assoluto del 2,5% rispetto all'esercizio precedente per una crescita registrata nel valore della produzione (86.322.522,00 euro) più che proporzionale alla crescita nel costo della produzione (63.997.774,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Il valore dei ricavi da vendite di merci e prodotti finiti nel 2010 è stato di 2.338.219 mila euro. I ricavi sono aumentati di 86.323 mila euro rispetto al 2009.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono così composti:

- Vendite Italia: 1.534.649 mila euro (65,6%);
- Vendite Ue: 629.670 mila euro (26,9%);
- Vendite extra Ue: 173.900 mila euro (7,4%).

I principali brand detenuti da Ferrero S.P.A. sono:

- Ferrero;
- Brioss;
- Cristallina;
- Duplo;



## LA RICERCA

- Estathè;
- Fiesta;
- Kinder;
- Mon Chéri;
- Nutella;
- Pinguì;
- Pocket Coffee;
- Raffaello;
- Tic Tac.

### *Pagamenti Politica Agricola Comune*

Nel corso dell'esercizio la Ferrero S.p.A. ha ricevuto contributi in conto esercizio per 2.126.348,07 euro (0,1% del valore della produzione) erogati dalla Ue.

### *Altre informazioni*

La Ferrero S.p.A. ha costituito la società Energhe S.p.A. impegnata nello sviluppo di progetti per la produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili (solare/eolico/biomasse/hydro) e da fonti convenzionali; nel trading di energia e di combustibili per la produzione; nella progettazione, lo sviluppo e l'esecuzione di progetti destinati al risparmio energetico (termico ed elettrico). La Energhe S.p.A. ha realizzato impianti in Italia, Polonia, Belgio e Germania.

## **Nestlé**

*Ragione Sociale:* Nestlé Italiana S.p.A.

*Indirizzo:* Sede legale in Viale Giulio Richard, 5 – 20143 Milano

### *Organi sociali*

Wencel Leszek, Presidente

Leo Wencel, Amministratore delegato

### *Assetto societario*

La società Nestlé Italiana S.p.A. è controllata al 100% dalla Nestlé S.A. La Nestlé Italiana a sua volta controlla la Nespresso Italiana S.p.A. (100%) e la Spacci Nestlé S.r.l. (100%).

### *Descrizione dell'attività svolta*

La società Nestlé Italiana S.p.A. ha per oggetto in via principale, direttamente o attraverso società o enti cui partecipa, la produzione ed il commercio, sotto qualsiasi forma, di prodotti alimentari destinati ad una alimentazione particolare, specialità e prodotti dietetici, specialità cosmetiche, igieniche, farmaceutiche e medicinali, presidi medico-chirurgici, dispositivi medici, prodotti rivolti alla cura della salute, prodotti agricoli, bevande alcoliche ed analcoliche, prodotti per l'alimentazione ed il comfort di animali domestici, macchine ed accessori per la distribuzione ed il consumo di prodotti alimentari e bevande, pubblicazioni inerenti al settore alimentare (con esclusione della stampa quotidiana).

### *Localizzazione*

La società Nestlé Italiana S.p.A. opera in Italia nei seguenti stabilimenti di produzione:

- Milano (Head Quarter);
- San Sisto (Pg) (Cioccolato e altri prodotti dolciari - Baci Perugina, Nesquik, Galak, Perugina, Nero Perugina, Latte Perugina, Ore Liete, Rossana, Fondenti);
- Benevento (Prodotti surgelati: Buitoni, Valle degli Orti);
- Ferentino (Fr) (gelati: Nestlé Motta, Antica Gelateria del Corso, La Cremeria);
- Parma (gelati: Nestlé Motta, Antica Gelateria del Corso);
- Moretta (Cn) (pasta fresca, sughi, formaggini: Buitoni, Mio);
- Portogruaro (Ve) (pet care: Pro Plan, Tonus, Beneful, Friskies, Purina One);
- Udine (pet care: Purina Veterinari Diet, Frieskies, Encia, Purina One).

*Lavoro*

L'organico della società Nestlé Italiana S.p.A. al 31 dicembre 2010 consisteva in 3.449 dipendenti, così suddivisi:

• Dirigenti	116
• Impiegati e quadri	1.657
• Operai e intermedi	1.676

*Risultati economici*

La società Nestlé Italiana S.p.A. ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 2.500.565,00 euro in controtendenza rispetto alla perdita registrata nell'esercizio precedente di -46.911.728,00. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di 12.159.222,00 euro. Il valore del margine lordo, che è stato invece di 9.726.251,00 euro, subisce un incremento in valore assoluto del 123,9% rispetto all'esercizio precedente per una riduzione del costo della produzione (-86.291.473,00 euro) più che proporzionale alla riduzione registrata nel valore della produzione (-35.851.936,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Il risultato dell'esercizio 2010 di Gruppo si è chiuso con un fatturato consolidato di 1.612.632 mila euro, in aumento rispetto all'anno precedente del 2% (1.584.776 mila euro nel precedente esercizio).

Il fatturato totale è così ripartito:

- Mercato Italia (1.421.146 mila euro corrispondente a circa l'88% del totale). Il fatturato locale mostra un incremento del 2,69% a valore rispetto all'anno precedente.
- Mercato estero (191.486 mila euro, corrispondente a circa il 12% del totale). Il fatturato legato all'esportazione mostra una diminuzione del 4,68% rispetto all'anno precedente.

I principali paesi verso cui Nestlé Italiana esporta sono: Francia, Spagna, Germania, Grecia, Svizzera, Inghilterra, Australia, Usa, Canada e Giappone.

Analizzando il fatturato per categorie di prodotto si rileva che i segmenti più importanti sono:

- i prodotti dolciari (49%) con i marchi Perugina, Ore Liete, Rossana, Galak;
- i gelati (26%) con i marchi Motta, La Cremeria e Antica Gelateria del Corso;
- i piatti pronti e i prodotti culinari (11%) con i marchi Buitoni, La Valle degli Orti.

Altri settori di intervento riguardano i preparati per bevande (Nesquik), yogurt e prodotti a base di latte (Mio) e il pet care (Pro Plan, Tonus, Beneful, Friskies, Purina One, Purina Veterinari Diet, Frieskies, Encia).

## **Parmalat**

*Ragione Sociale:* Parmalat S.p.A.

*Indirizzo:* Via delle Nazioni Unite, 4 – 43044 Collecchio (Parma)

### *Organi sociali*

Francesco Tatò, Presidente

Yvon Guérin, Amministratore delegato

### *Assetto societario*

La Parmalat S.p.A. controlla in Italia le seguenti società:

- Parmalat Africa S.p.A.;
- Centrale del Latte di Roma S.p.A.;
- Sata S.r.l.;
- Boschi Luigi & Figli S.p.A.;
- Carnini S.p.A.;
- Dalmata S.p.A.

La Parmalat S.p.A. controlla inoltre società in Europa (Portogallo e Romania) e in altre parti nel mondo (Canada, Australia, Colombia, Russia, Sud Africa, Cuba). Le partecipazioni ammontano a 766,1 milioni di euro.

### *Descrizione dell'attività svolta*

Parmalat S.p.A. e le sue controllate sono un gruppo alimentare a strategia multinazionale operante in 16 paesi del mondo ed in 5 regioni (Europa, Nord America, Centro e Sud America, Sud Africa e Australia). Il Gruppo vanta un portafoglio ricco ed articolato su tre segmenti: Latte (Uht, pastorizzato, condensato, in polvere, aromatizzato, panna e besciamella), Derivati del latte (yogurt, latte fermentato, dessert, formaggi, burro) e Bevande base frutta (succhi, nettari e tè).

### *Localizzazione*

La Business Unit Italia conta 12 siti produttivi. Di questi 7 fanno capo a Parmalat S.p.A. (compreso lo stabilimento della Divisione professionale Panna Elena che produce panne, dessert e basi per gelati) e sono destinati principalmente alla produzione di latte, succhi e yogurt. Gli stabilimenti in Italia sono localizzati nelle seguenti sedi:

LA RICERCA

Sede	Prov.	Marchio
Collecchio	PR	Parmalat
Albano Sant'Alessandro	BG	Lactis
Piana di Monte Verna	CE	Berna
Savigliano	CN	Elena
Genova	GE	Latte Oro
Torviscosa	UD	Torvis
Zevio	VR	Parmalat

Altri stabilimenti fanno capo alla Centrale del Latte di Roma S.p.A. (produzione di latte pastorizzato), alla Latte Sole S.p.A. (produzione di latte Uht, latte pastorizzato, formaggi e panna) e alla Carnini S.p.A. (produzione di latte pastorizzato e formaggi). Questi stabilimenti sono localizzati nelle seguenti sedi:

Ragione Sociale	Sede	Prov.	Marchio
Centrale del Latte di Roma S.p.A.	Roma	RM	Centrale del Latte di Roma
Latte Sole S.p.A.	Catania	CT	Sole
Latte Sole S.p.A.	Ragusa	RG	Sole
Carnini S.p.A.	Cilavegna	PV	Carnini
Carnini S.p.A.	Villa Guardia	CO	Carnini

*Lavoro*

L'organico della società Parmalat S.p.A. al 31 dicembre 2010 consisteva in 1.670 dipendenti, così suddivisi:

• Dirigenti	62
• Quadri e impiegati	860
• Operai	748

*Risultati economici*

La società Parmalat S.p.A. ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 128.282.187,00 euro realizzando un risultato inferiore rispetto a quello registrato nell'esercizio precedente di 372.802.014,00 euro. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di 153.729.747,00 euro. Il valore del margine lordo, che è stato invece di 98.028.824,00 euro, subisce una riduzione in valore assoluto del -75% rispetto all'esercizio precedente per una crescita registrata nel costo della produzione (303.186.857,00 euro) più che proporzionale alla crescita nel valore della produzione (14.528.624,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Il fatturato netto ammonta, per l'esercizio 2010, a 820,5 milioni di euro, sostanzialmente invariato nel suo complesso rispetto al valore conseguito nel 2009 di 820 milioni di euro.

Le vendite per categoria di prodotto si distribuiscono nel modo seguente:

Latte	633,6	(77%)
Bevande base frutta	88,1	(11%)
Derivati del latte	73,5	(9%)
Altro	25,3	(3%)

Le vendite vengono realizzate prevalentemente in Italia (99%).

La Parmalat S.p.A. detiene i seguenti marchi:

- Parmalat;
- Santal;
- Chef;
- Elena;
- Berna;
- Lactis;
- Monza;
- Solac;
- Kyr;
- Stella;
- Torvis;
- Pascolat;
- Dolomiti.

*Altre informazioni*

Parmalat S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano dal 6 ottobre 2005.

## **Plasmon**

*Ragione Sociale:* Plada Industriale S.r.l. (Società unipersonale)

*Indirizzo:* Sede Legale via Migliara, 45 – 04100 Latina (Lt)

### *Organi sociali*

Itziar Albisu Lledo, Presidente

Carlo Alberto Conte, Amministratore

### *Assetto societario*

La Plada industriale S.r.l. appartiene al gruppo multinazionale statunitense H.J. Heinz Co., avente come società capogruppo in Italia la società Heinz Italia S.p.A.

### *Descrizione dell'attività svolta*

La Plada industriale S.r.l. opera nel settore concernente la produzione di lattini per l'infanzia, pastine dietetiche, sfarinati, prodotti dietoterapeutici, prodotti derivati dal latte vaccino, omogeneizzati, succhi di frutta e biscotti.

### *Localizzazione*

La Plada industriale S.r.l. opera nelle seguenti sedi:

- Sede legale e Stabilimento di Latina - via Migliara, 45, Latina (Lt);
- Stabilimento di Ozzano Taro - via Nazionale, 123, Ozzano Taro (Pr);
- Uffici amministrativi di Milano - via Cascina Bel Casule, 7, Milano.

### *Lavoro*

L'organico medio aziendale nel 2010 presenta la seguente composizione:

- 18 dirigenti;
- 186 impiegati;
- 530 operai.

Il contratto nazionale applicato è quello del settore dell'industria alimentare.

### *Risultati economici*

La Plada industriale S.r.l. ha chiuso l'esercizio 2010 con una perdita di utile netto di 48.013.358,00 euro, inferiore a quella registrata nell'esercizio precedente di 64.964.391,00. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 il risultato prima delle imposte è stato di -69.131.973 euro. La perdita nel margine lordo, che è stata invece di 72.823.359,00 euro, si riduce in valore assoluto

del 26,6% rispetto all'esercizio precedente per una riduzione del costo della produzione (513.367.875,00 euro) più che proporzionale alla riduzione registrata nel valore della produzione (434.425.575,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

La Plada industriale S.r.l. detiene i seguenti marchi commerciali:

- Plasmon;
- Biodieterba;
- Nipiol;
- Aproten;
- Bi-Aglut.

La Plada industriale S.r.l. stipula con la società Plada S.r.l. un contratto di commissione di vendita per attività di distribuzione e vendita dei prodotti. La Plada S.r.l. svolge per conto della Plada industriale S.r.l. le attività di marketing operativo. I prodotti aziendali vengono commercializzati prevalentemente (91,4% del valore) sul territorio nazionale. Le vendite all'estero vengono realizzate direttamente su mercati Ue o extra Ue (1% del valore) o mediante vendite inter-company (Heinz UK, Heinz Dubai, Heinz Russia, Heinz Canada, Heinz Repubblica Ceca, Heinz B.V. Holland, ecc.).

*Altre informazioni*

Nel corso del 2010 la Plada Industriale S.r.l. ha iniziato un processo di riorganizzazione e razionalizzazione del proprio organico attivando la procedura di mobilità della durata di 24 mesi che interesserà un totale di 72 dipendenti.



## **Sella & Mosca**

*Ragione Sociale:* Azienda Vinicola Tenute Sella & Mosca S.p.A.

*Indirizzo:* Sede Legale in Località i Piani – 07041 Alghero (Ss)

### *Organi sociali*

Giovanni Marzagalli, Presidente e amministratore delegato

Andrea Montorfano, Amministratore delegato

### *Assetto societario*

La Società è detenuta per l'88% da Zedda Piras S.p.A. e per il 12% da Davide Campari-Milano S.p.A., quota acquisita a fronte del corrispettivo del conferimento del ramo di azienda Enrico Serafino, realizzato nel 2007. La Capogruppo è la Davide Campari-Milano S.p.A., con sede legale a Sesto San Giovanni (Mi), via Franco Sacchetti 20. Essa a sua volta è controllata da Alicros S.p.A.

La società detiene il controllo al 100% delle società Sci Domaine de la Margue, Qingdao Sella & Mosca Winery Co. Ltd e Sella & Mosca Commerciale S.r.l., tutte operative nel mercato dei vini nazionali e internazionali.

### *Descrizione dell'attività svolta*

La società Sella & Mosca S.p.A. svolge attività di produttiva di vini, tramite ciclo produttivo completo, a partire dalla coltivazione degli impianti di vigneto e la relativa produzione di uve destinate alla produzione di mosti, fino alla vinificazione, all'invecchiamento dei vini stessi, nonché all'imbottigliamento dei prodotti finiti destinati alla commercializzazione. I prodotti della società sono venduti a terzi prevalentemente sul mercato della Sardegna, e alla società controllata Sella & Mosca Commerciale S.r.l. per il resto dei mercati, nazionali e internazionali.

### *Localizzazione*

Le viti sono situate in vigneti di 548 ettari in Sardegna, a nord di Alghero, su una superficie vitata di circa 97 ettari in Toscana, principalmente nel comune di San Gimignano e in altri comuni nella zona del senese, nonché in vigneti di circa 10 ettari in Piemonte, nella zona di Canale d'Alba, di cui 3 in riproduzione. La produzione agricola realizzata nel corso dell'esercizio ammonta a circa 80.300 quintali in Sardegna, circa 4.805 quintali in Toscana e circa 593 quintali in Piemonte.

Gli impianti di trasformazione enologica sono situati presso la sede di Alghero dove vengono realizzati i vini a marchio Sella & Mosca, a San Gimignano presso località Casale dove vengono realizzati i prodotti a marchio Teruzzi & Puthod e a Canale d'Asti dove vengono realizzati i prodotti a marchio Enrico Serafino.

*Lavoro*

L'organico della Sella & Mosca S.p.A. al 31 dicembre 2010 consisteva in 215 dipendenti, così suddivisi:

• Dirigenti	4
• Impiegati	38
• Operai fissi	73
• Operai stagionali	100

*Risultati economici*

La Sella & Mosca S.p.A. ha chiuso l'esercizio 2010 con un utile netto di 1.467.506,00 euro, in controtendenza con la perdita registrata nel 2009 di 3.208.927,00 euro. Dall'analisi del conto economico emerge che nel 2010 si è verificato un risultato operativo positivo pari a 2.712.903,00 euro. Il margine lordo, che è stato invece di 6.791.262,00 euro, decresce in valore assoluto del 2,8% rispetto all'esercizio precedente per l'incremento del costo della produzione (19.199.647,00 euro) più che proporzionale all'incremento registrato nel valore della produzione (26.581.991,00 euro).

*Performance e strategie commerciali*

Le vendite nette nel 2010 sono state pari a 26.581.991,00 euro ed evidenziano un incremento rispetto al periodo precedente pari al 5,2%. La Sella & Mosca S.p.A. commercializza i vini e i liquori del Gruppo, sul solo territorio della Sardegna, nei canali di vendita tradizionale e moderno, cedendo a Sella & Mosca Commerciale S.r.l. i prodotti destinati al resto del territorio italiano e all'estero. Peraltro, la società mantiene anche la distribuzione dei vini Teruzzi & Puthod in Germania.

*Altre informazioni*

Il Consiglio di Amministrazione della Azienda Vitivinicola Tenute Sella & Mosca S.p.A. e il Consiglio di Amministrazione della Zedda Piras S.p.A. hanno concordato e redatto un «progetto unitario di fusione», che ha come obiettivo primario il raggiungimento di una maggiore razionalità e funzionalità della struttura sotto il profilo patrimoniale, economico, finanziario nonché di integrazione delle attività produttive e commerciali delle due società. La fusione progettata verrà attuata mediante incorporazione della Zedda S.p.A. nella Azienda Vitivinicola Tenuta Sella & Mosca S.p.A. La fusione doveva essere realizzata entro il 31 dicembre 2010.



## ■ Il settore agroalimentare italiano

### Ruolo socioeconomico e scenari evolutivi

Denis Pantini

#### Una visione d'insieme: peculiarità strutturali e rilevanza socioeconomica

L'agroalimentare rappresenta uno dei principali sistemi produttivi dell'economia italiana, contribuendo per quasi il 4% alla formazione del Prodotto Interno Lordo e per il 7% all'attivazione occupazionale complessiva. Scomponendo tali incidenze tra settore primario e industria alimentare si evince una maggior rilevanza dell'agricoltura, pur a fronte di un valore della produzione agricola pari a meno della metà di quella industriale: 53 miliardi di euro contro 115.

Rispetto agli altri settori produttivi l'agricoltura si caratterizza per un peso del valore aggiunto sul valore della produzione molto più elevato in virtù della minore incidenza dei consumi intermedi oltre che per il significativo utilizzo di risorse umane: la natura *labour intensive* di tale settore è infatti desumibile dalle 1,3 milioni di unità di lavoro totali attivate contro le 411.000 dell'industria alimentare, anche se quest'ultima rappresenta uno dei principali comparti del manifatturiero per numero di occupati.

La tabella 1 evidenzia in maniera sintetica tali risvolti socioeconomici nel più ampio quadro nazionale.

**Tabella 1 – La rilevanza socioeconomica del sistema agroalimentare in Italia**

<b>Settore</b>	<b>u.m./anno</b>	<b>Valore</b>	<b>% Totale economia</b>
<b>Agricoltura</b>			
Valore aggiunto	Mrd €/2010	29,7	1,9
Valore della produzione	Mrd €/2009	52,7	
<b>Occupati</b>	.000 Ult/2010	1.281	5,3
Industria alimentare			
Valore aggiunto	Mrd €/2010	24,2	1,6
Valore della produzione	Mrd €/2009	114,6	
<b>Occupati</b>	.000 Ult/2010	441	1,8
<b>Totale Agroalimentare</b>			

(segue)

IL SETTORE AGROALIMENTARE ITALIANO

(segue)

Settore	u.m./anno	Valore	% Totale economia
Valore aggiunto	Mrd €/2010	53,9	3,5
Valore della produzione	Mrd €/2009	167,3	
Occupati	.000 Ult/2010	1.722	7,1

Legenda: Ult = Unità di Lavoro Totali.

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

Se analizzata nell'ambito del contesto europeo, l'agricoltura italiana rappresenta il terzo sistema primario più importante per valore della produzione dopo Francia e Germania, il secondo per valore aggiunto (dopo la Francia) e il terzo per occupati (dopo Romania e Polonia). L'industria alimentare italiana si posiziona invece al terzo posto nell'Unione europea per fatturato (dopo Germania e Francia) e al quinto per addetti, preceduta in questo caso da Germania, Francia, Spagna e Polonia.

Dal punto di vista strutturale, il tessuto imprenditoriale che caratterizza il sistema agroalimentare italiano si contraddistingue per l'elevata numerosità di imprese di piccola dimensione. In agricoltura, l'ultimo censimento generale del 2010 ha restituito l'immagine di un settore ancora fortemente polverizzato e composto da 1,62 milioni di aziende agricole per una dimensione media inferiore ad 8 ettari (nel 2000, tale rapporto era pari a 5,5 ettari). Di queste, il 69% presenta una Sau aziendale inferiore ai 5 ettari. Per dare un termine di paragone si pensi che in Francia la Sau media per impresa è pari a 52 ettari, in Germania è quasi 46 ettari.

Anche per quanto riguarda l'industria alimentare la situazione non cambia: la compagine imprenditoriale nazionale conta quasi 58.000 imprese, di cui l'88% con meno di 9 addetti. Rispetto ai *competitor* europei, la nostra industria è sicuramente più polverizzata di quella tedesca o britannica, mentre il «peso» delle Pmi è analogo a quello della Francia anche se quest'ultima può vantare – in termini assoluti – una maggior presenza di imprese medio-grandi (con più di 50 addetti): 1.312 imprese contro le 857 presenti sul nostro territorio (tabella 2).

**Tabella 2 – Le imprese del Food & Beverage in Italia e nei principali paesi europei per classe di addetti (2009)**

Paesi	Imprese F&B (n.ro)	di cui: fino a 9 addetti (n.ro)	10-19 addetti (n.ro)	20-49 addetti (n.ro)	50-249 addetti (n.ro)	250 e oltre (n.ro)
Germania	22.923	11.515	6.306	2.264	2.299	539
Spagna	27.449	21.053	2.992	2.287	929	188
Francia	60.030	53.790	3.283	1.646	1.037	275
Italia	57.748	50.531	4.467	1.893	737	120
UK	7.265	n.d.	n.d.	800	713	315
UE-27	273.997	215.839	27.701	17.022	10.868	2.567

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat.

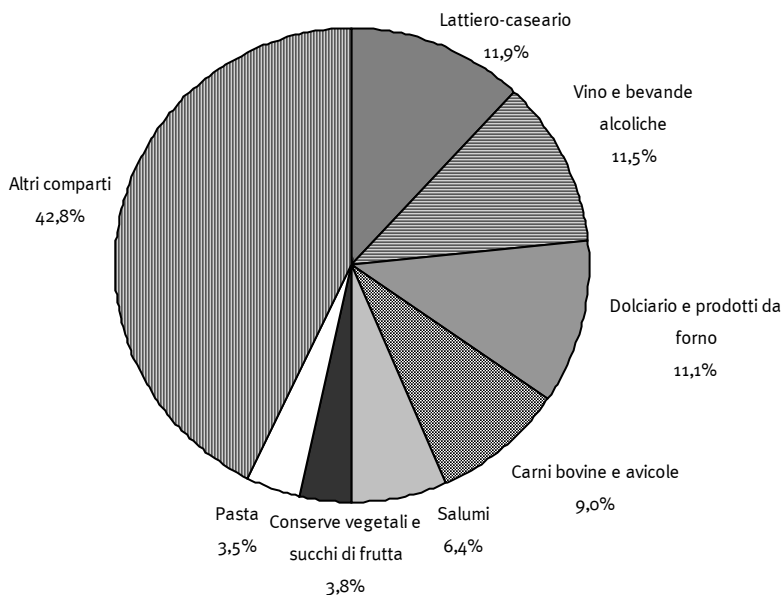
La presenza di imprese di grandi dimensioni non è solamente indice di attivazione occupazionale o di produzione economica (tabella 3), ma assume una rilevanza strategica in funzione dello scenario competitivo e di mercato attuale – e ancor più futuro –, contraddistinto da una dualità della dinamica dei consumi: stagnanti a livello italiano e in crescita nei mercati internazionali, in particolare extraeuropei, in quei contesti cioè dove le strategie più efficaci ed efficienti di internazionalizzazione richiedono rilevanti investimenti in capitale e risorse umane, più facilmente implementabili da parte di imprese maggiormente «strutturate».

**Tabella 3 – Composizione percentuale del fatturato dell'industria Food & Beverage in Italia e nei principali paesi europei per classe di addetti (2009)**

Paesi	fino a 9 addetti (%)	10-19 addetti (%)	20-49 addetti (%)	50-249 addetti (%)	250 e oltre (%)
Germania	2,3	5,5	6,7	30,6	54,9
Spagna	8,3	8,0	15,3	27,1	41,3
Francia	11,6	4,9	9,5	25,1	48,9
Italia	14,3	11,0	14,1	28,5	32,0
UK	n.d.	n.d.	4,1	19,4	72,6
UE-27	7,0	5,3	9,5	26,8	51,1

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat.

**Figura 1 – Ripartizione del fatturato dell'industria alimentare italiana per prodotto (2010)**



Fonte: Elaborazioni su dati Federalimentare.

La vocazionalità produttiva del settore industriale di trasformazione si riflette in un numero significativo di comparti, coerentemente con quella che è la tradizione agricola ed alimentare italiana: i primi tre per fatturato non vanno infatti oltre il 35% del giro d'affari totale del settore, evidenziando quindi un'elevata frammentazione delle performance determinata da una forte differenziazione produttiva.

Come si evince dalla figura 1, questi primi tre comparti sono il lattiero-caseario, il vino e bevande alcoliche nonché il dolciario, che congiuntamente esprimono 43 miliardi di euro di fatturato. I rimanenti 81 miliardi derivano dalle vendite di prodotti afferenti a più di dieci altri comparti, dai salumi alla pasta, dall'olio alle conserve vegetali.

### **La bilancia commerciale agroalimentare e la propensione all'export dell'industria**

Oltre al rilevante contributo economico ed occupazionale, l'agroalimentare italiano fornisce un importante sostegno alle esportazioni: con oltre 30 miliardi di euro di prodotti agroalimentari destinati ai mercati esteri, il settore rappresenta l'8% dell'export italiano, grazie soprattutto all'apporto dei prodotti trasformati. Nonostante i buoni risultati sul fronte dell'export, la bilancia commerciale è nel complesso negativa (-8,1 miliardi di euro); tale risultato è in buona parte correlato al deficit di produzione agricola rispetto alle esigenze dell'industria alimentare e alla dipendenza dall'estero per molte derrate primarie. Ciò che emerge è che nonostante si parli molto della forza del brand *made in Italy* nel mondo, specie per prodotti specifici come quelli agroalimentari, le evidenze indicano come l'Italia sia complessivamente un paese importatore di prodotti agroalimentari, suggerendo l'esistenza di un potenziale inespresso e di quei gap strutturali del sistema produttivo precedentemente citati che ne limitano lo sviluppo sui mercati esteri.

**Tabella 4 – La bilancia commerciale del settore agroalimentare italiano (2011)**

<b>Settore</b>	<b>Valore</b>
<b>Agricoltura</b>	
Import	12.980,30
Export	5.770,01
Saldo	-7.210,29
<b>Industria alimentare</b>	
Import	25.286,17
Export	24.368,67
Saldo	-917,50

(segue)

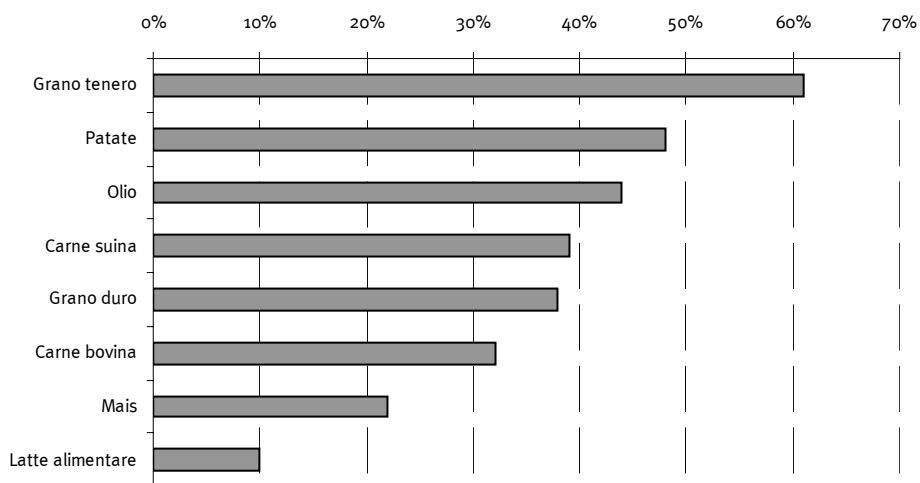
(segue)

Settore	Valore
<b>Totale agroalimentare</b>	
Import	38.266,47
Export	30.138,68
Saldo	-8.127,79

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

La rilevante dipendenza dall'estero per le materie prime agricole è desumibile dal fatto che nel corso dell'ultimo ventennio la quota di input di origine interna sul totale degli input agricoli utilizzati dall'industria alimentare è diminuita di quasi 9 punti (dall'86% al 78%), con una intensificazione del calo dal 2005<sup>1</sup>. I prodotti per i quali l'industria alimentare è maggiormente legata agli approvvigionamenti esteri sono il frumento tenero, le patate e l'olio d'oliva, per i quali il grado di dipendenza è superiore al 40% (figura 2).

**Figura 2 – La dipendenza dall'estero\* per i prodotti dell'agroalimentare italiano (2010)**



\* Grado di dipendenza dall'estero: import/disponibilità interna.

Fonte: Elaborazioni su dati Istat ed Eurostat.

Focalizzando l'attenzione sulla sola industria alimentare, è interessante segnalare come le imprese italiane del settore ottengano in media dai mercati esteri poco meno del 18% del proprio fatturato. Si tratta di un risultato inferiore alle performance di quanto registrato in Germania (28%) e Francia (25%),

<sup>1</sup> Fonte: Istat.



pur a fronte di una crescita dell'export che è aumentato – tra il 2000 e il 2011 – dell'87%, arrivando a superare i 24 miliardi di euro. Considerando il tasso medio di crescita annuo, ciò equivale ad un +5,2% (tabella 5). La composizione delle vendite oltre frontiera al 2011 vede i vini e le bevande alcoliche come i principali prodotti in termini di valore dell'export: più di 5,8 miliardi di euro per un'incidenza sul totale del 23,8%. Seguono le conserve vegetali, con un «peso» dell'11,6% e i prodotti a base di carne (11,1%).

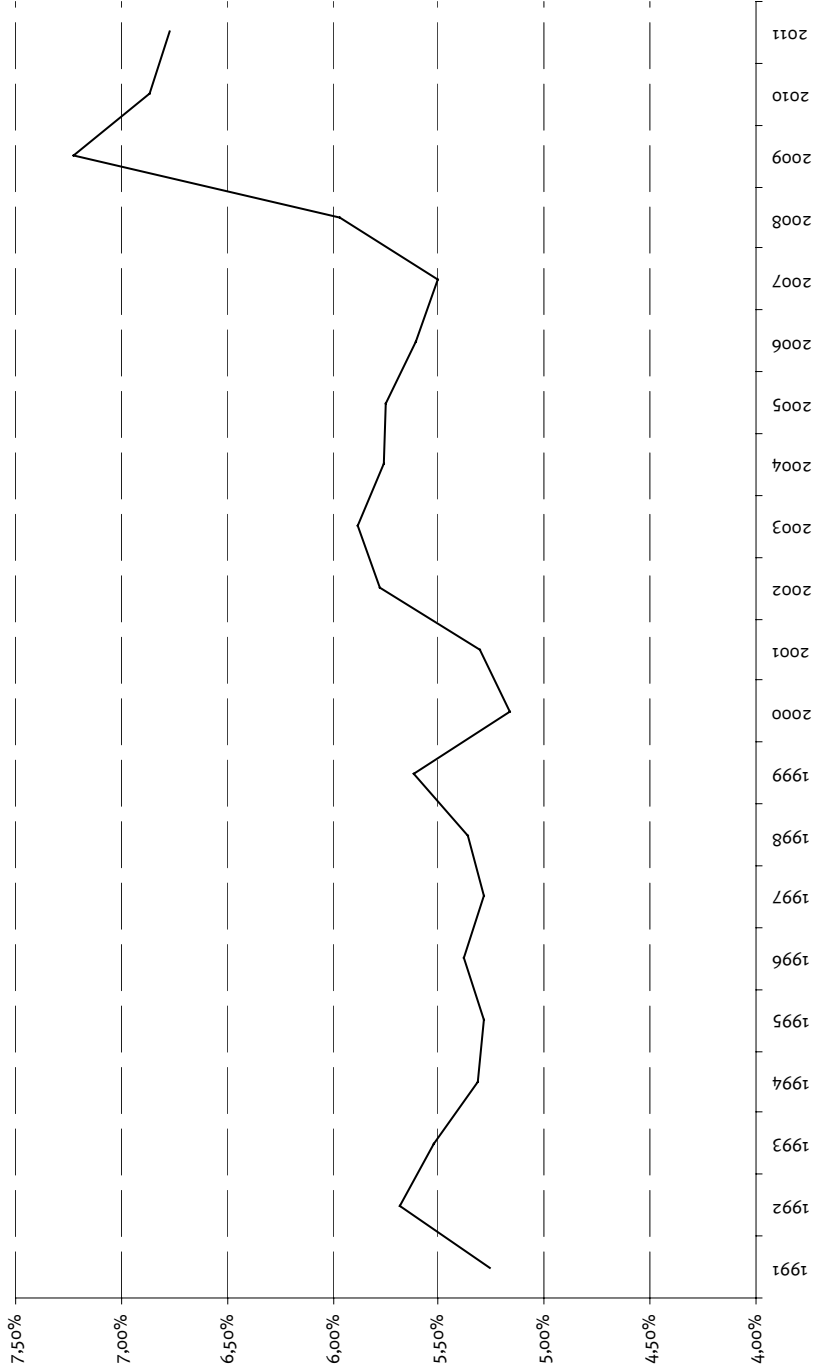
**Tabella 5 – Trend delle esportazioni dell'industria alimentare dall'Italia**

Anni	Ue		Extra Ue		Totale	
	(Mln €)	Var. % a.p.	(Mln €)	Var. % a.p.	(Mln €)	Var. % a.p.
2000	8.488,92	-	4.541,53	-	13.030,44	-
2001	9.090,73	7,1	4.879,88	7,5	13.970,61	7,2
2002	9.766,87	7,4	5.202,83	6,6	14.969,69	7,2
2003	9.800,21	0,3	5.058,07	-2,8	14.858,28	-0,7
2004	10.402,36	6,1	5.244,73	3,7	15.647,09	5,3
2005	10.881,63	4,6	5.561,50	6,0	16.443,14	5,1
2006	11.616,32	6,8	6.176,62	11,1	17.792,93	8,2
2007	12.768,55	9,9	6.381,00	3,3	19.149,55	7,6
2008	13.965,31	9,4	6.921,45	8,5	20.886,76	9,1
2009	13.460,28	-3,6	6.552,60	-5,3	20.012,88	-4,2
2010	14.684,02	9,1	7.476,47	14,1	22.160,49	10,7
2011	15.911,34	8,4	8.457,34	13,1	24.368,67	10,0

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

È interessante notare come tali dinamiche, raffrontate con quelle dell'industria manifatturiera, sembrano configurare l'alimentare come un settore «anti-ciclico» ad un'unica direzione. Teoria vuole che i settori anti-ciclici rispondano in maniera meno che proporzionale ai cambiamenti di mercato. In altre parole, a cicli congiunturali favorevoli, l'alimentare dovrebbe crescere meno degli altri settori; il contrario, in caso di crisi. L'andamento dell'incidenza dell'export alimentare su quello totale manifatturiero sembra invece contraddire parzialmente questo assunto (figura 3). Tra il 1991 e il 2007, in un lasso di tempo contraddistinto da «ragionevoli» alti e bassi di mercato, tale «peso» è sempre oscillato tra il 5 e il 6%. In altre parole, a fronte di incrementi nelle esportazioni dell'industria manifatturiera, quelle alimentari hanno tenuto il passo, mostrando quindi ritmi di crescita analoghi a quelli degli altri comparti. Nel 2009, cioè nella fase di esplosione della crisi internazionale più pesante dal dopoguerra, l'incidenza dell'export alimentare sul totale manifatturiero è invece schizzato al 7,3%, manifestando in questo caso – e in senso positivo – tutta l'anti-ciclicità del comparto, per poi ripiegare leggermente fino ad un 6,8% – in una fase di debole ripresa del manifatturiero – nei due anni successivi.

Figura 3 – L'incidenza dell'export alimentare sul totale manifatturiero italiano (**a valori**)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

In altre parole, pur trattandosi di un settore maturo fatto di imprese che operano principalmente su mercati analogamente maturi (come quello comunitario), l'alimentare italiano sembra esprimere un maggior grado di dinamicità e competitività rispetto a quanto dimostrato sia dai concorrenti che dagli altri operatori del manifatturiero italiano. Quali siano i fattori alla base della maggior competitività non è facile dirlo. È certo, ad esempio, che il settore negli anni ha saputo cogliere le opportunità del mercato attraverso processi di innovazione e riorganizzazione delle proprie aziende. Ma è anche vero che, rispetto ai *player* internazionali, le nostre imprese alimentari possono godere di un vantaggio competitivo determinato dall'apprezzamento presso i consumatori di tutto il mondo di quel *made in Italy* che sembra rappresentare un sinonimo di qualità e bellezza estetica.

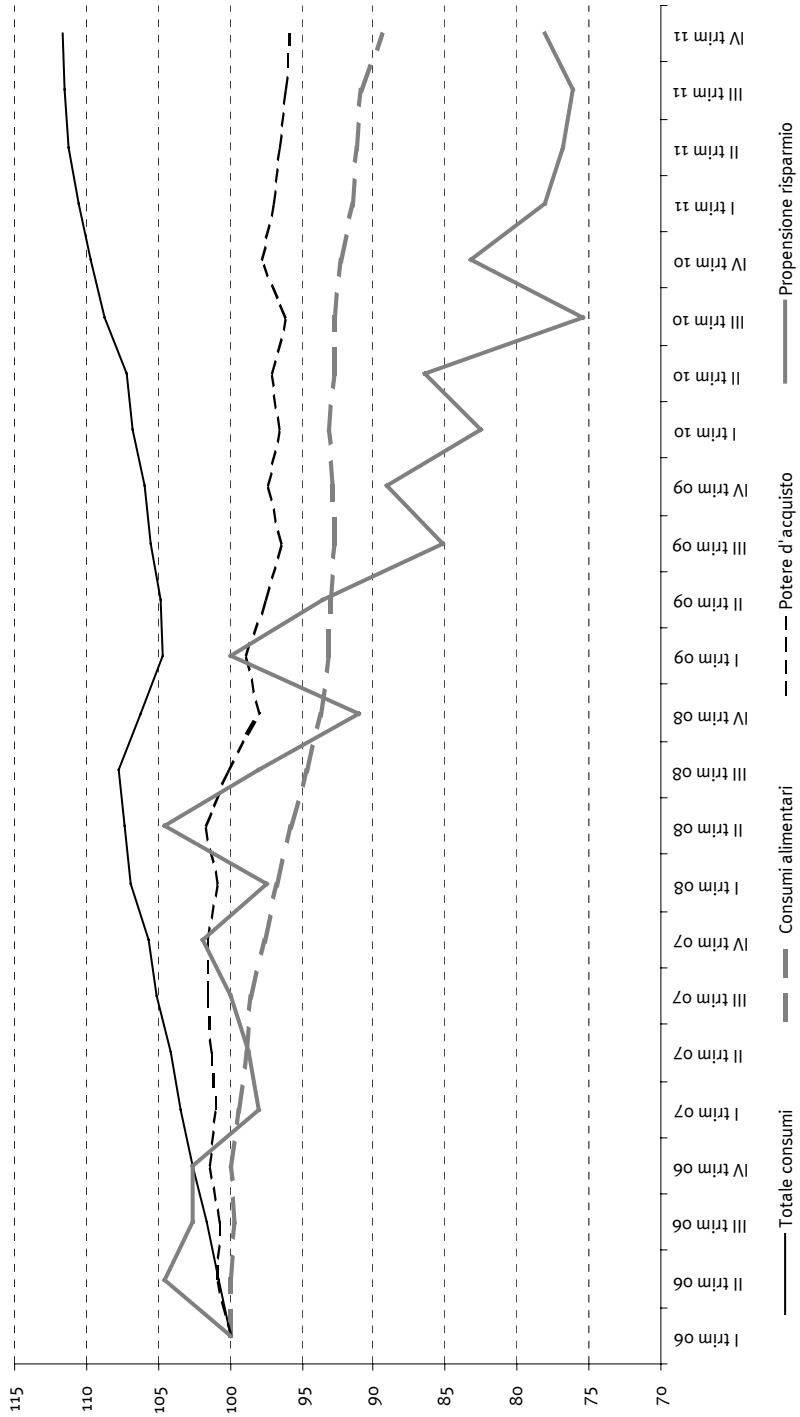
### **Il mercato interno tra crisi economica e cambiamenti strutturali**

La rilevanza strategica dei mercati esteri per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'agroalimentare italiano discende da svariati motivi. In effetti, in quanto a consumi alimentari, il mercato italiano non rappresenta certo un bacino di secondo piano. Con oltre 215 miliardi di euro, l'Italia si configura come il terzo mercato europeo, dopo Germania e Regno Unito, per valore dei beni alimentari consumati, sia domestici che fuori casa. Il problema, più che attuale, è soprattutto in termini di prospettiva. Questo perché sui consumi alimentari pesano rilevanti fattori evolutivi di natura congiunturale, ma soprattutto strutturale. Per quanto riguarda la prima tipologia di cambiamenti, è ormai risaputo che la crisi sta mettendo a dura prova le famiglie italiane, che vedono diminuire progressivamente il proprio potere di acquisto. Fatta 100 tale capacità di spesa al I trimestre 2006, a fine 2011 questo indicatore è sceso a meno di 96 accentuando una tendenza al calo progressivo e ininterrotto, soprattutto a partire dal 2008. Una tale riduzione non poteva quindi evitare di riflettersi anche sui consumi. E così è stato, anche se la diminuzione ha riguardato soprattutto i beni alimentari. Infatti, dalla figura 4 si può notare come a fronte di tale riduzione nel potere di acquisto, le famiglie italiane abbiano cercato di mantenere inalterato il livello dei consumi complessivi, da un lato riducendo quelli alimentari e dall'altro intaccando i risparmi.

In tale contesto, la riduzione dei consumi alimentari non è avvenuta in maniera radicale e generalizzata, ma è passata attraverso un cambiamento nelle modalità di spesa delle famiglie che ha visto:

- crescere gli acquisti di prodotti a *private label* (a marchio del distributore): tra il 2008 e il 2011, l'incidenza delle vendite sul *grocery* delle PL è passata dal 14,2% al 16,5%;

Figura 4 – Gli effetti della crisi su consumi, potere di acquisto e propensione al risparmio delle famiglie italiane (indice I trim. 2006 = 100)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

- una minor fidelizzazione al punto vendita: nel 2011, le vendite di prodotti alimentari nei discount sono cresciute del +1,6% (rispetto all'anno precedente); negli ipermercati sono calate del -0,6%, nei negozi tradizionali del -1,4%;
- un maggior acquisto di prodotti in promozione: tra il 2008 e il 2011, l'incidenza delle vendite in promozione nel *grocery* nella distribuzione moderna è passata dal 22,7% al 26,7%.

Se dai fattori congiunturali si allarga la panoramica di analisi a quelli strutturali, è innanzitutto necessario considerare che negli ultimi trent'anni il peso degli alimentari sul totale dei consumi è sensibilmente diminuito, pur continuando a mantenere un peso significativo sulla spesa complessiva degli italiani. Più precisamente, è passato dal 33% dei primi anni ottanta all'attuale 22%. Questa dinamica rappresenta il risultato di una crescita dei consumi alimentari meno che proporzionale rispetto all'aumento del reddito disponibile e in particolare dei consumi complessivi delle famiglie italiane.

Alla base di tali cambiamenti vi sono alcuni fattori socioeconomici che condizionano e condizioneranno le evoluzioni nel medio e lungo termine, quali i mutamenti socio-demografici e nello stile di vita nonché l'emergere di un segmento di consumo più «consapevole» e attento alle diete.

Tra le principali novità socio-demografiche osservabili in Italia rientrano sicuramente l'invecchiamento della società, l'affermarsi di famiglie mononucleari e di un nuovo stile di vita, nonché il progressivo emergere di una società multi-etnica.

Secondo le previsioni Istat, gli italiani con più 65 anni continueranno ad aumentare, tanto che dal 20% della popolazione attuale arriveranno ad una quota del 33% nel 2065. In termini di consumi alimentari, il forte invecchiamento demografico determina un condizionamento delle diete legate alle esigenze di salute proprie della popolazione più anziana e l'attitudine verso cibi più sicuri e più salubri. Ciò dovrebbe stimolare l'attenzione delle imprese verso prodotti su misura, leggeri e con funzioni salutistiche.

Altri rilevanti fattori di cambiamento riguardano la composizione dei nuclei familiari e la crescita della popolazione immigrata. Le famiglie tendono ad avere una struttura mononucleare e nel frattempo i nuclei più numerosi tendono a ridursi. Se nel 1978 le coppie con figli rappresentavano il 62,4% delle famiglie, oggi la stessa categoria pesa per meno del 40%. Contestualmente, i «single» sono passati dall'8,5% al 26,4%.

A ciò si aggiunge l'aumento dell'immigrazione che ha interessato l'Italia negli ultimi decenni, quando il paese è passato da alti flussi di emigrazione a bacino d'immigrazione, con una tendenza che sembra destinata a crescere: oggi la popolazione straniera è di 4,6 milioni di individui, pari al 7,6% del totale. Nel 1981 erano appena 211 mila (0,4%) e nel 2065 saranno 14,1 milioni, pari al 23% della popolazione.

Ma ad incidere profondamente sul mercato alimentare italiano non è soltanto l'evoluzione delle abitudini e delle modalità di consumo dei prodotti alimentari. Occorre anche aggiungere la rapida e progressiva affermazione in Italia della grande distribuzione organizzata che ha completamente modificato le modalità di distribuzione dei prodotti agroalimentari e allo stesso tempo cambiato profondamente le relazioni tra i vari attori della filiera.

L'incidenza della Gdo come canale di vendita dei prodotti alimentari è passata dal 50% del 1996 al 72% del 2010, evidenziando uno sviluppo rapido e progressivo a discapito delle forme di vendita più tradizionali che caratterizzavano il sistema distributivo italiano prima dell'avvento di questo *format*.

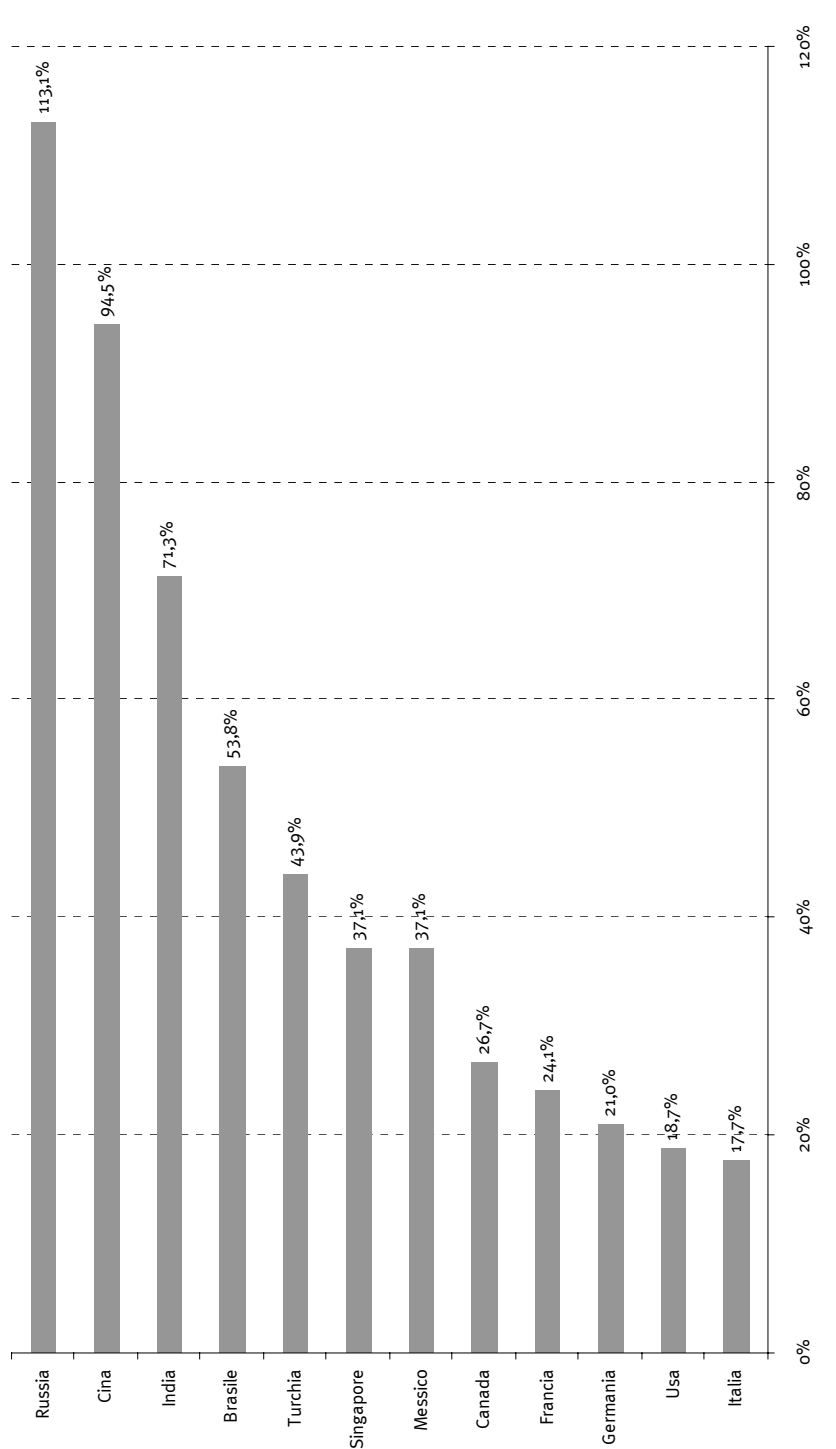
Tuttavia, la rilevanza della grande distribuzione come canale di commercializzazione di beni alimentari nel paese è ancora al di sotto dei valori medi europei: basti pensare che in Francia, Germania o Regno Unito il peso di tale canale nella vendita di prodotti alimentari è superiore all'85%.

Tutto fa pensare, quindi, che il percorso di progressivo sviluppo e crescita delle grandi superfici nel mercato italiano della distribuzione alimentare continuerà a consolidarsi nel prossimo futuro.

D'altronde, la grande distribuzione accresce il proprio ruolo come ultimo interlocutore commerciale dei consumatori di prodotti alimentari anche tramite lo sviluppo di produzioni a marca commerciale. Come ricordato sopra, le *private label* hanno visto crescere progressivamente e costantemente il proprio peso sulle vendite complessive della Gdo arrivando a superare il 16% di quota nel 2011. Ed anche in questo segmento, l'Italia sconta un forte ritardo rispetto a quanto accaduto negli altri mercati europei, dove le *private label* incidono mediamente per oltre il 30% nelle vendite della grande distribuzione.

A questo mutato contesto competitivo e declino strutturale dei consumi alimentari in Italia si contrappone un'intensa e progressiva globalizzazione dei mercati che ha portato, nel corso di appena un decennio, ad un raddoppio degli scambi commerciali internazionali di prodotti agroalimentari che, nel periodo 2001-2011, sono passati da 553 a 1.660 miliardi di dollari. In questo contesto, il confronto delle dinamiche evidenziate per i consumi interni italiani e allo stesso tempo per gli scambi internazionali di prodotti agroalimentari mette in rilievo come i maggiori stimoli in termini di domanda per il tessuto produttivo nazionale del settore provengano proprio dai mercati esteri: ad una crescita del 16% della domanda interna stimolata dai consumi alimentari domestici ed extradomestici nell'ultimo decennio corrisponde un aumento della domanda mondiale di importazione di prodotti agricoli e alimentari quasi doppio (+65%). E tutto ciò al netto delle rilevanti prospettive di crescita reddituale dei Bric (Brasile, Russia, India e Cina) e degli altri paesi del sud del Mondo, come evidenziato nella successiva figura 5.

Figura 5 – Variazione 2010-2015 del reddito medio pro capite (reddito espresso in dollari)



Fonte: Elaborazioni su dati IMF.

Lo sviluppo che dovrebbe riguardare nei prossimi anni il benessere di questi paesi è impressionante. Nella sola Russia il reddito medio pro capite dovrebbe raddoppiare, così come in Cina. Tra i Bric, la performance più bassa spetta al Brasile, dove questo indice crescerà «solamente» del 54%. Si potrebbe obiettare che il reddito medio in queste nazioni si attesta oggi su valori notevolmente più bassi rispetto al nostro e che le dinamiche di crescita, di conseguenza, registrano tassi di sviluppo con maggior facilità. Sebbene l'assunto di partenza di tale considerazione sia giusto, è parimenti necessario considerare che, a seguito di tale incremento di ricchezza, nei Bric aumenteranno le persone con reddito annuo superiore a 30.000 dollari. In altre parole, si stima che entro il 2020, la metà dei nuovi «ricchi» che abiterà il pianeta risiederà in questi quattro paesi, con una forte preponderanza (circa il 24%) in Cina.

Ecco perché nell'attuale contesto competitivo, la capacità dell'industria alimentare di stare sul mercato e ottenere risultati economici soddisfacenti sembra essere strategicamente sempre più correlata alla propensione delle stesse ad affermare e consolidare la propria presenza sui mercati esteri, in particolare extraeuropei.

### **I principali mercati di sbocco: trend, quote e prodotti esportati**

Nel 2011 l'export alimentare italiano ha raggiunto il valore di 24,4 miliardi di euro, evidenziando una crescita del 10% rispetto all'anno precedente e toccando il suo massimo storico. Se misurato nell'arco di un tempo più lungo, questo incremento ha contribuito a far registrare – negli ultimi dieci anni – una crescita di oltre il 74%.

Nel caso dell'export all'interno dei confini comunitari – il cui valore incide per il 65% del totale – la crescita è risultata pari al +75%. In merito invece ai mercati extra-Ue, l'incremento è stato leggermente inferiore, pari al 73%.

In ambito comunitario i più importanti partner commerciali sono rappresentati dalla Germania, dalla Francia e dal Regno Unito.

Nel 2011, l'export alimentare italiano in Germania ha raggiunto un valore complessivo di circa 4,2 miliardi di euro. Nell'ultimo decennio le vendite sul mercato tedesco sono cresciute del 49%. A guidare le performance dei prodotti trasformati sono stati principalmente i prodotti lattiero-caseari (+89% tra il 2001 e il 2011) al cui interno un ruolo chiave è detenuto dalle vendite di grana padano e parmigiano reggiano, di carni trasformate (+80%) e di oli vegetali (+75%).

Il secondo mercato europeo per importanza è quello francese, che nel 2011 ha assorbito circa 3 miliardi di euro di prodotti alimentari italiani; anche in questo caso il valore degli acquisti effettuati oltralpe è cresciuto rispetto al 2001



(+69%). A sostenere le evoluzioni intervenute sono stati i prodotti lattiero-caseari (+113% la variazione in valore rispetto al 2001), gli oli e grassi (+85%) e gli acquisti di carni trasformate (+64%).

Nel caso del Regno Unito, la crescita delle esportazioni alimentari italiane (+63%) è stata principalmente trainata dai vini (+91%) e dai derivati delle carni (+66%).

Nei mercati extra-UE, la leadership di maggiore importatore di prodotti alimentari italiani spetta agli Stati Uniti, con un valore che nel 2011 è risultato pari a 2,4 miliardi di euro. Vini, oli e formaggi rappresentano gli artefici di una crescita delle esportazioni alimentari italiane verso questo mercato che nei valori ha messo a segno un incremento del +42% rispetto al 2001.

Se si volge lo sguardo alle performance di paesi dinamici e in crescita quali i Bric emergono valori di importazione alimentare sensibilmente inferiori rispetto ai principali paesi Ue, anche se le dinamiche delle vendite in tali mercati mostrano quasi sempre evoluzioni a tre cifre. In tale ambito, i più importanti partner commerciali sono la Russia e la Cina; a contribuire maggiormente alle vendite complessive in tali mercati sono poi i «prodotti vocati» dell'alimentare italiano, quali vini, formaggi, salumi, pasta e prodotti da forno.

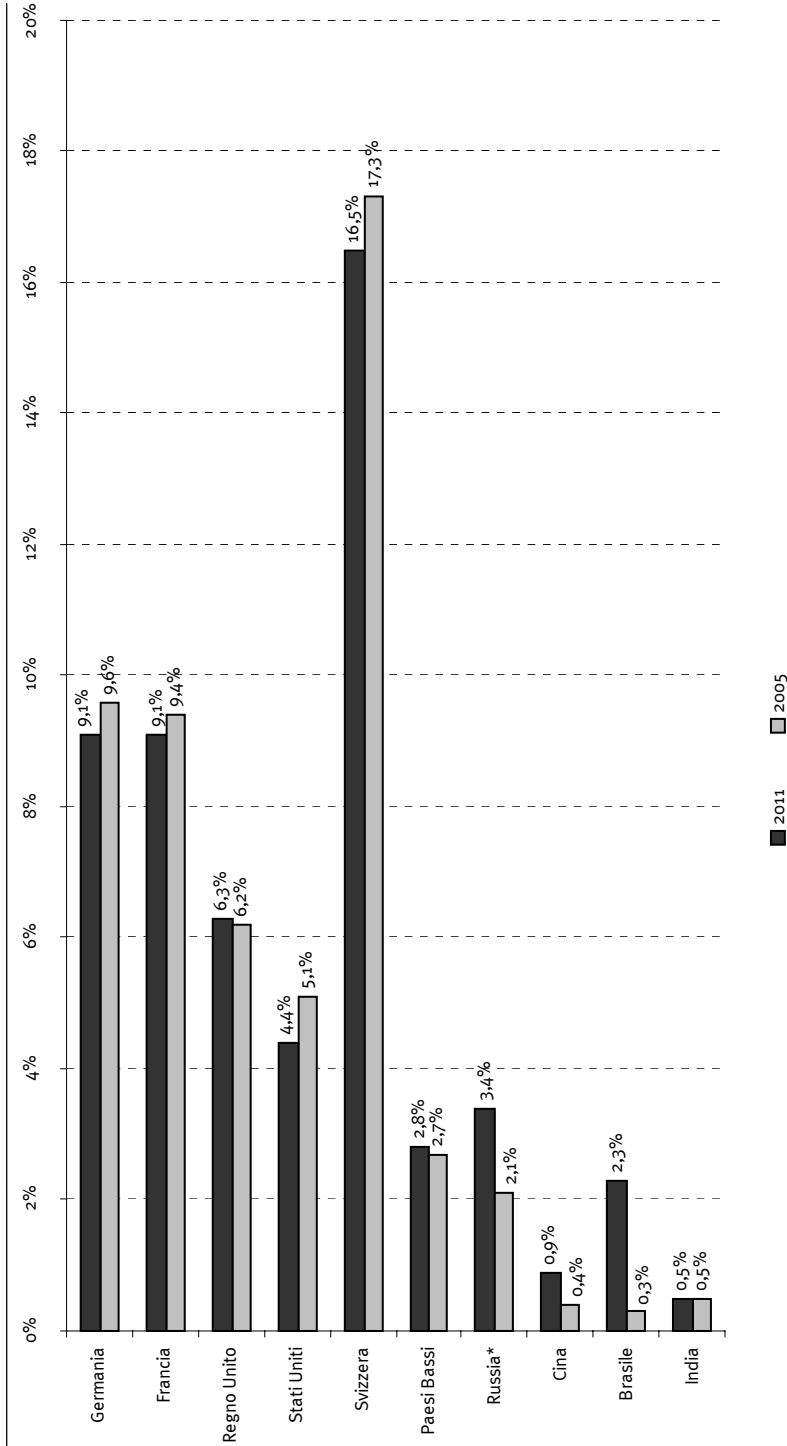
Il Brasile e l'India mostrano valori degli acquisti alimentari più ridotti (il valore dell'export alimentare italiano in Brasile è pari a 123 milioni di euro, in India a 34 milioni di euro) e dinamiche in valore meno sostenute rispetto a Russia e Cina, ma pur sempre rilevanti (+135% il Brasile, +253% l'India). La composizione dell'export lascia emergere come in Brasile un ruolo di primo piano sia detenuto da due tipologie di beni alimentari che in totale rappresentano il 47% delle esportazioni: vini e prodotti da forno.

Le evoluzioni osservate per i Bric sono da ricondurre essenzialmente alla crescita economica che sta caratterizzando tali paesi, la quale si traduce in un miglioramento del benessere collettivo e del reddito disponibile da destinare ad acquisti di prodotti di «fascia elevata» e con una forte carica di status, come può essere ad esempio per i consumi di vini italiani.

Pur a fronte di questa crescita, la quota di mercato detenuta dai prodotti alimentari italiani nei principali mercati di importazione è sostanzialmente calata, segnale inequivocabile di un maggior dinamismo collegato ad altri *competitor* internazionali che, forti di organizzazioni commerciali e costi di produzione più ridotti, sono riusciti ad incrementare la propria presenza in questi paesi.

Se infatti si analizzano i «pesi» al 2011 delle importazioni italiane su quelle alimentari totali dei principali mercati mondiali, si evince una diminuzione – seppur leggera – rispetto alle quote registrate cinque anni prima. In dettaglio, l'Italia è scesa dal 9,6 al 9,1% in Germania, dal 9,4 al 9,1% in Francia, dal 5,1 al 4,4% negli Stati Uniti e dal 17,3 al 16,5% in Svizzera. È invece cresciuta nel Regno Unito e nei Bric (figura 6).

Figura 6 – Incidenza dei prodotti italiani nelle importazioni alimentari dei principali mercati mondiali (% dei valori in dollari)



\* Dati 2010.

Fonte: Elaborazioni su dati ICE.

Tra i principali *competitor* internazionali che hanno contribuito a ridurre le quote di mercato dei prodotti italiani – e di quelli degli altri esportatori tradizionali – si segnala la Cina che, da forte importatore di beni agricoli ed alimentari, si sta progressivamente trasformando in un rilevante esportatore di prodotti semilavorati (come quelli a base di pomodoro) e di altri prodotti finiti sui quali vanta un importante vantaggio competitivo in termini di costo (prodotti ittici). Ma come la Cina anche molte altre economie emergenti stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel commercio mondiale di prodotti agroalimentari. Secondo le previsioni Ocse-Fao<sup>2</sup>, entro il 2021 i paesi in via di sviluppo saranno tra i principali esportatori di riso, semi oleosi, zucchero, carni bovine ed avicole, pesci e derivati a livello mondiale.

### **Competitività, produttività e scenari evolutivi per l'industria alimentare italiana**

Permettere alle imprese alimentari italiane di diventare più competitive significa mantenere quell'attivazione socioeconomica che fa di tale settore uno dei principali «motori» dell'economia manifatturiera nazionale. Significa anche, alla luce della forte integrazione con il settore primario, valorizzare quel «sistema agroalimentare» che oggi è in grado di soddisfare i bisogni di 60 milioni di cittadini italiani e di buona parte di quelli europei, facendo così diventare sostenibile nel tempo quella garanzia di *food security* che, in considerazione degli scenari evolutivi che si prospettano per i prossimi decenni, non sembra essere così scontata o quantomeno raggiungibile agli stessi costi del passato.

I motivi sono ormai noti. È infatti risaputo come si stimi per il 2050 una popolazione mondiale superiore ai 9 miliardi di persone. Per far fronte ai bisogni di questa accresciuta popolazione sarà necessario aumentare l'attuale produzione di beni agroalimentari del 70%. Ma questo aumento dovrà avvenire in un contesto di risorse scarse come acqua, terre coltivabili, energia. Il tutto con un'aggravante: quella del cambiamento climatico.

Gli effetti di questa difficile condizione si sono già più volte manifestati: accaparramento di derrate agricole come cereali, carne, latte in polvere da parte di grandi *trader* internazionali legati alle grandi economie o, ancora, «appropriazione» di terreni agricoli situati nella parte povera del mondo rappresentano alcune delle conseguenze derivanti dalla presa di coscienza su queste «ipoteche» esistenti sulla strada per lo sviluppo. Tanto per dare un'idea dell'entità di questi fenomeni, si pensi che la Banca mondiale stima in oltre 50 milioni di et-

<sup>2</sup> Ocse-Fao, *Agricultural Outlook 2012-2021*.

tari – praticamente un terzo della superficie coltivabile oggi nell’Unione europea – le terre coinvolte dal cosiddetto *land grabbing*.

D'altronde, le stime sulla domanda futura di prodotti alimentari sono abbastanza eloquenti: entro il prossimo decennio, in virtù di un maggior livello di benessere, la Cina dovrebbe aumentare i consumi di carne di oltre il 20%, passando da 52 a 64 kg pro capite. Questo farà sì che il paese, da attuale esportatore netto di mais, ne diventerà importatore netto, con un consumo per l'alimentazione animale che dagli attuali 114 milioni di tonnellate passerà a circa 140 milioni.

In linea generale, la maggior ricchezza disponibile per la popolazione cinese porterà il paese a diventare entro il 2020 il primo mercato al mondo per valore dei consumi alimentari, passando dagli attuali 800 a quasi 4.000 miliardi di dollari (figura 7).

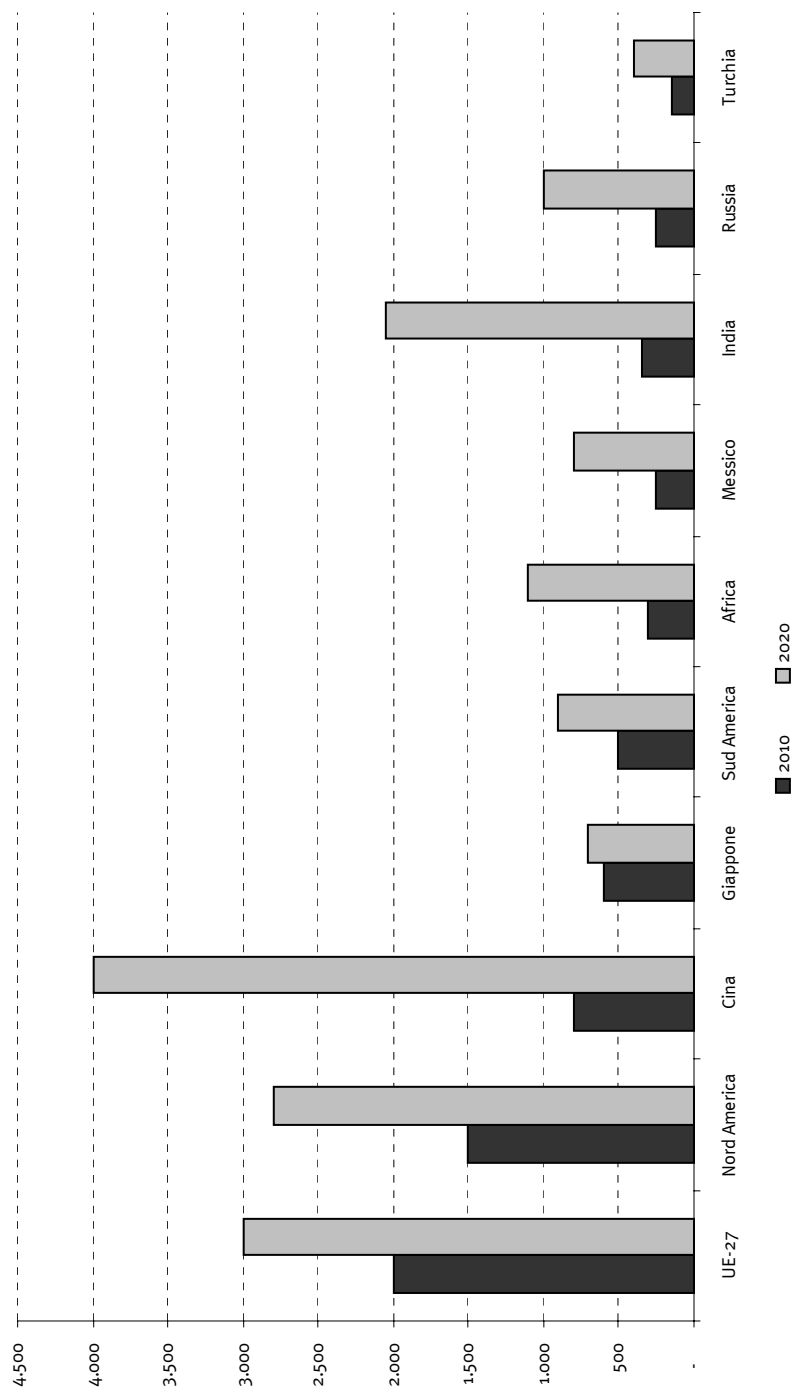
Le ripercussioni sul mercato mondiale delle *commodity* sono facilmente prevedibili, anche in considerazione dei frequenti sbalzi nei prezzi internazionali delle derrate agricole, derivanti a volte da semplici *rumors* o da provvedimenti normativi in grado di alterare il mercato: basti pensare alla decisione del governo russo di bloccare l'export di frumento di qualche anno fa che fece alzare in maniera improvvisa i prezzi, pur in presenza di stock di prodotto sufficienti ad esaudire la domanda.

Gli effetti di tali variazioni si traducono sostanzialmente in instabilità per il presente e incertezze per il futuro delle nostre imprese, sia agricole che alimentari. L'elevata volatilità dei prezzi delle derrate agricole, divenuto ormai un fenomeno strutturale (figura 8), rischia di condurre – per via della rigidità che connota l'offerta di prodotti agricoli – a fasi alterne di sovra e sotto-produzione rispetto alla domanda, con impatti devastanti sia nella redditività degli agricoltori che nella *supply chain* delle imprese alimentari.

A complicare la situazione si aggiunge la progressiva concentrazione delle *commodity* agricole più strategiche nelle mani di pochi paesi e, all'interno di questi, di un minor numero di grandi *trader* (figura 9). Basti pensare, ad esempio, al Brasile, che concentra oggi il 67% delle zuccheri esportato a livello mondiale e il cui peso dovrebbe ulteriormente crescere entro il 2020, o agli Stati Uniti, responsabili del 58% del mais commercializzato nel mondo, la cui quota dovrebbe arrivare entro lo stesso periodo ai tre quarti di tutti gli scambi mondiali di questa *commodity*.

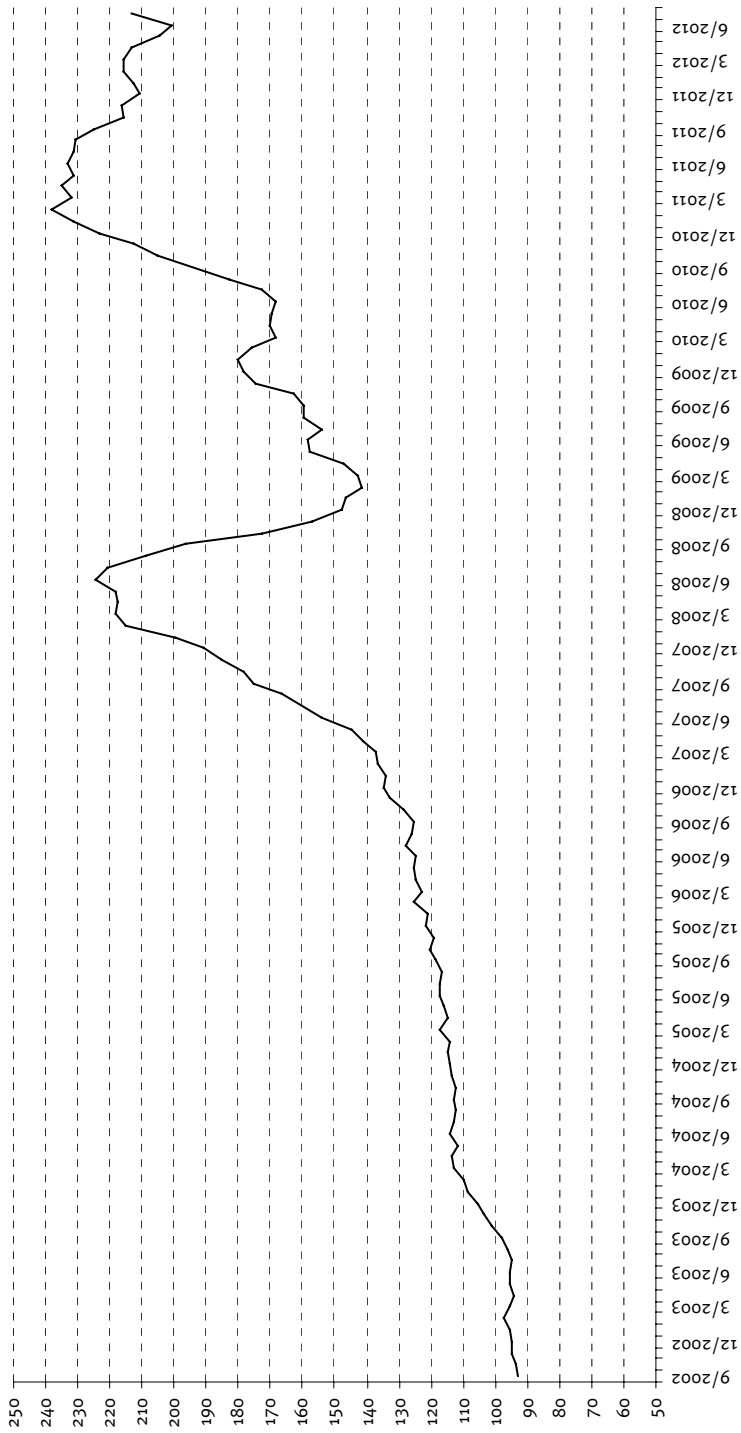
Rispetto alle criticità evidenziate, anche la principale politica di settore a livello comunitario (la Pac) non sembra essere in grado – così come è stata formulata nella versione iniziale di riforma dall'attuale Commissione europea – di fornire risposte efficaci alla soluzione di tali problemi. Pur nell'auspicio di un negoziato che, alla fine, possa introdurre le modifiche necessarie a rendere tale politica più efficace nei confronti di tali problematiche, il rischio che pare pro-

Figura 7 – Valore dei consumi alimentari attuali e futuri nei principali mercati mondiali (miliardi di dollari)



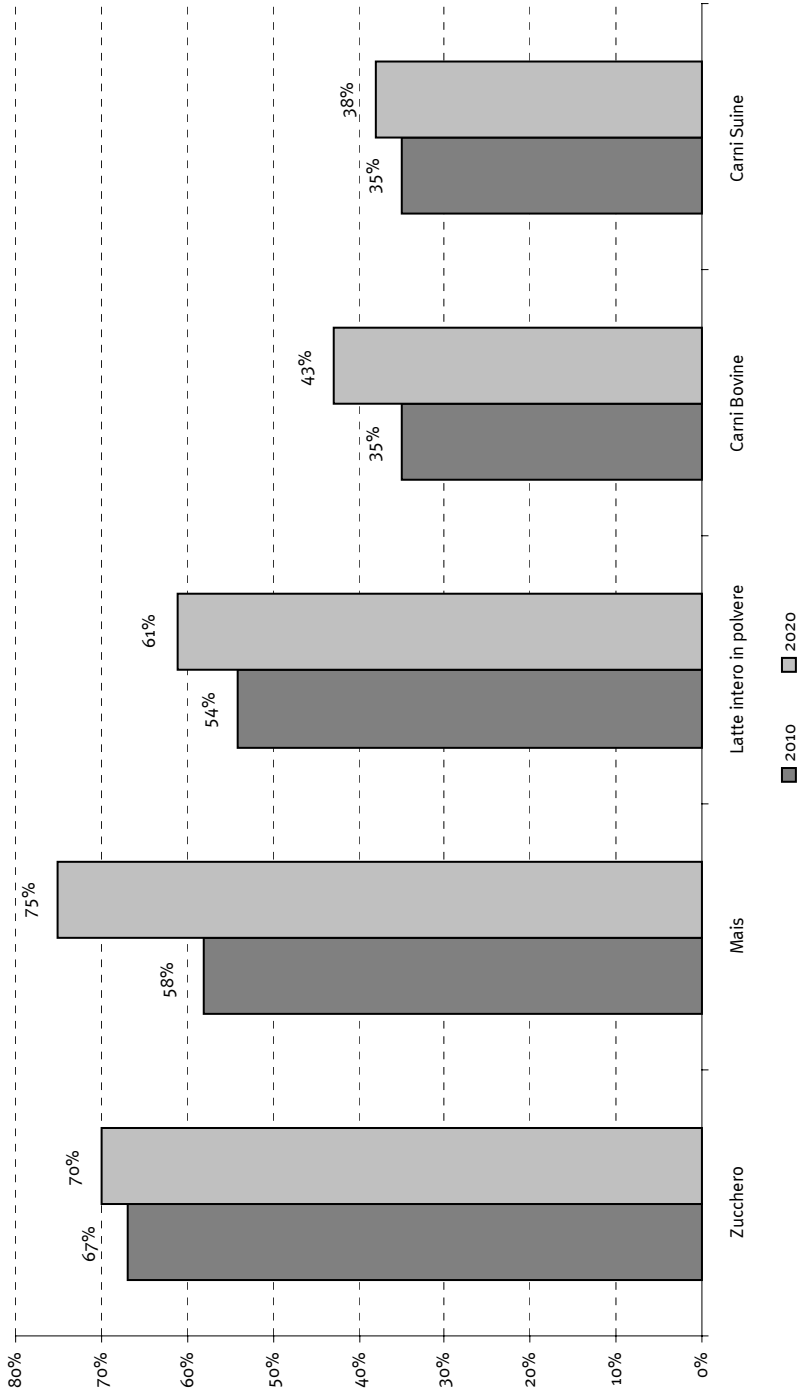
Fonte: Elaborazioni su dati Rabobank.

Figura 8 – La volatilità dei prezzi agricoli (Fao Food Price Index, media 2002-2004 = 100)



Legenda: Il Fao Food Price Index è una misura della variazione mensile dei prezzi internazionali di un paniere di prodotti agroalimentari. Si tratta della media di cinque indici di prezzo di diverse categorie di materie prime (che complessivamente rappresentano 55 quotazioni), ponderate con le quote di esportazioni medie di ciascuno dei gruppi per il 2002-2004.  
 Fonte: Elaborazioni su dati Fao.

Figura 9 – La concentrazione degli esportatori di commodity agricole (quota % sull'export mondiale del principale paese esportatore)



Fonte: Elaborazioni su dati Fapri.

filarsi è quello di una possibile riduzione – almeno nel breve periodo – del potenziale produttivo agricolo a livello europeo e in particolare italiano. La riformulazione degli aiuti diretti verso una maggior attenzione a criteri di tipo ambientale unita ad un livellamento dei pagamenti ad ettaro potrebbe infatti indurre gli agricoltori italiani di determinate filiere ad abbandonare particolari tipologie di coltivazioni (a più alto costo di produzione, come ad esempio il riso o il mais), riducendo in tal modo i quantitativi disponibili per l'industria di trasformazione e aumentando il ricorso alle importazioni da un mercato internazionale pieno di quelle «insidie» appena descritte.





## ■ Il settore agroalimentare italiano

I settori alimentari delle imprese oggetto d'indagine

*Denis Pantini*

### Vino

Il comparto vinicolo in Italia si compone di quasi 1.800 imprese a carattere industriale (che trasformano uva di produzione non propria). Gli addetti occupati sono 13.526 e il fatturato collegato è pari a 10.700 milioni di euro<sup>1</sup>. Accanto a tale compagine, il settore vede la rilevante presenza di aziende agricole che producono ed imbottigliano vino (anche da uve proprie) e la cui forma giuridica non rientra in quelle a carattere industriale. Si pensi, a tale proposito, che il numero dei produttori di vino presenti in Italia viene quantificato in oltre 60.000 unità<sup>2</sup>. Nel 2011, l'export di vino italiano ha raggiunto il record storico di 4,4 miliardi di euro, evidenziando in tal modo una rilevante propensione all'export delle imprese, mediamente superiore al 40%.

**Tabella 1 – Vino: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia**

<b>Vino</b>	<b>2010/2011</b>
Imprese (nr.)	1.775
Addetti (nr.)	13.526
Fatturato (Mln €)	10.700
Export (Mln €)	4.404

Nota: Imprese ed addetti al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat e Federalimentare.

<sup>1</sup> Il fatturato stimato da Federalimentare è basato sui dati della base associativa, che comprende anche aziende con uno status giuridico non riconducibile al solo profilo industriale.

<sup>2</sup> Fonte: Agea.

**Tabella 2 – Vino: le prime 10 imprese italiane per fatturato**

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
1	Cantine Riunite & Civ - Società Cooperativa Agricola	447
2	Caviro*	249
3	Mezzacorona Società Cooperativa Agricola I	145
4	Cavit Cantina Viticoltori Consorzio Cantine Sociali del Trentino	136
5	Fratelli Martini Secondo Luigi S.p.A.	138
6	Marchesi Antinori Società a Responsabilità Limitata	129
7	Giordano Vini S.p.A.	124
8	Casa Vinicola Zonin S.p.A.	106
9	Enoitalia Corte Vigna Baldo	82
10	Cantina Sociale Cooperativa Di Soave - Società Agricola Cooperativa	81

\* Fatturato 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.

### Lattiero-caseario

Il comparto lattiero-caseario ricopre un ruolo di primo piano nell'agroalimentare italiano sotto diversi punti di vista. L'industria lattiero-casearia italiana si compone infatti di 3.141 imprese e 37.110 addetti, per un fatturato complessivo che nel 2010 ha raggiunto i 14.800 milioni di euro.

Per quanto riguarda le vendite all'estero, nel 2011 l'export di prodotti lattiero-caseari (in prevalenza formaggi) è risultato pari a 2.387 milioni di euro, evidenziando una crescita dell'11% rispetto all'anno precedente.

**Tabella 3 – Lattiero-caseario: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia**

Lattiero-caseario	2010/2011
Imprese (nr.)	3.141
Addetti (nr.)	37.110
Fatturato (Mln €)	14.800
Export (Mln €)	2.387

Nota: Imprese ed addetti al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat e Federalimentare.

**Tabella 4 – Lattiero-caseario: le prime 10 imprese italiane per fatturato**

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
1	Parmalat	4.301
2	Lactalis Italia	1.346
3	Granlatte	897

(segue)

*(segue)*

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
4	Virgilio	502
5	Danone Italia	479
6	Sammontana	357
7	Zanetti S.p.A.	320
8	Granterre	260
9	Newlat	259
10	Sterilgarda	252

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.

### Dolciario e prodotti da forno

Il dolciario rappresenta un comparto eterogeneo, in quanto aggrega molteplici categorie di prodotti: cioccolato e prodotti a base di cacao, gelati, confetteria, biscotti, pasticceria industriale e prodotti dolciari da forno<sup>3</sup>. Le imprese che producono tali prodotti in Italia sono oltre 30.000 e impiegano quasi 143.000 addetti. Il fatturato complessivo riconducibile a tale comparto è pari ad oltre 13 miliardi di euro.

Per quanto riguarda le vendite all'estero, nel 2011 l'export di prodotti dolciari è risultato pari a 1.384 milioni di euro, evidenziando una crescita del 10% rispetto all'anno precedente.

#### Tabella 5 – Dolciario: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia

Dolciario	2010/2011
Imprese (nr.)	30.707
Addetti (nr.)	142.669
Fatturato (Mln €)	13.086
Export (Mln €)	1.384

Nota: Imprese ed addetti al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat e Federalimentare.

<sup>3</sup> Fonte: Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane (Aidepi).

**Tabella 6 – Dolciario: le prime 10 imprese italiane per fatturato\***

<b>Num.</b>	<b>Ragione Sociale</b>	<b>Ricavi delle vendite Mln Eur 2010</b>
1	Ferrero	2.807
2	Perfetti-Van Melle	2.245
3	Colussi	427
4	Bauli	369
5	Sammontana	357
6	Lindt & Sprungli	297
7	Mellin	235
8	Kraft Foods Italia	215
9	Barry Callebaut	179
10	Irca	157

\* Tra le Top 10 imprese del settore non compare la Barilla con la divisione bakery. Tale impresa è stata inserita nel comparto della pasta e considerata a livello di risultato di bilancio consolidato.

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.

## Conserve vegetali

L'industria delle conserve vegetali comprende oggi circa 1.800 imprese che rappresentano un giro d'affari vicino ai 5 miliardi di euro, con il coinvolgimento di circa 27.000 addetti. Tra le imprese del comparto, la gran parte è dedicata alla produzione di frutta ed ortaggi lavorati, mentre circa il 10% opera nel segmento dei succhi di frutta e delle patate.

Nel 2011 l'export di conserve vegetali è risultato pari a 2.833 milioni di euro, evidenziando una crescita del 5,5% rispetto all'anno precedente.

**Tabella 7 – Conserve vegetali: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia\***

<b>Conserve vegetali</b>	<b>2010/2011</b>
Imprese (nr.)	1.808
Addetti (nr.)	27.013
Fatturato (Mln €)	4.753
Export (Mln €)	2.833

\* I dati di fatturato non comprendono il comparto dei surgelati.

Nota: Imprese ed addetti al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat e Federalimentare.

**Tabella 8 – Conserve vegetali: le prime 10 imprese italiane per fatturato**

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
1	Conserve Italia	933
2	La Doria	444
3	Star	330
4	AR Industrie Alimentari S.p.A.	262
5	Consorzio Casalasco del Pomodoro	212
6	Bonduelle Italia S.r.l.	178
7	Zuegg S.p.A.	172
8	Antonio Petti	158
9	Industrie Rolli Alimentari S.p.A.	140
10	Mutti S.p.A.	128

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.

## Pasta

Il comparto della pasta si distingue anzitutto per la presenza di un indiscusso leader di settore che copre una buona parte del mercato delle paste alimentari sia a livello italiano che nel più ampio contesto internazionale. Ciò determina ovviamente una significativa concentrazione dell'offerta, favorita tra l'altro dalla presenza, accanto a tale operatore, di un discreto numero di pastifici di grandi dimensioni che molto spesso fanno capo a veri e propri gruppi aziendali. In ogni caso la gran parte delle principali imprese di produzione di pasta è focalizzata sul segmento della pasta secca, mentre tra le prime 10 imprese della filiera solo una realtà ha il proprio *core business* nella pasta fresca e ripiena. Considerando l'intero sistema produttivo (industriale ed artigianale), il numero di imprese ed addetti collegati al settore della pasta (secca e fresca) è pari a 4.555 aziende e ad oltre 21.200 addetti. Il fatturato relativo supera i 6,6 miliardi di euro mentre l'export è pari a 1,5 miliardi di euro.

**Tabella 9 – Pasta: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia**

Pasta	2010/2011
Imprese (nr.)	4.555
Addetti (nr.)	21.221
Fatturato (Mln €)	6.630
Export (Mln €)	1.541

Nota: Imprese, addetti e fatturato al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat.

**Tabella 10 – Pasta: le prime 10 imprese italiane per fatturato**

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
1	Barilla	3.906
2	<b>Pastificio Rana</b>	357
3	Divella	239
4	De Cecco	344
5	<b>Pastificio Rana</b>	289
6	Pasta Zara	172
7	Pastificio Lucio Garofalo	95
8	De Matteis Agroalimentare	76
9	Rummo	75
10	Valdigrano	56

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.

### Alimentazione animale

Il comparto della produzione di mangimi e alimenti per animali occupa una posizione ragguardevole all'interno dell'industria alimentare italiana. Con un fatturato superiore ai 6,6 miliardi di euro il settore si posiziona infatti tra i primi 5 comparti. Le imprese attive in Italia sono 542 ed occupano complessivamente 7.215 addetti. L'export di tali prodotti ha raggiunto nel 2011 il valore di 407 milioni di euro, registrando una crescita rispetto all'anno precedente del 21%.

**Tabella 11 – Alimentazione animale: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia**

Alimentazione animale	2010/2011
Imprese (nr.)	542
Addetti (nr.)	7.215
Fatturato (Mln €)	6.650
Export (Mln €)	407

Nota: Imprese e addetti al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat.

**Tabella 12 – Alimentazione animale: le prime 10 imprese italiane per fatturato**

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
1	Cargill S.r.l.	538
2	Martini S.p.A.	487
3	Veronesi S.p.A.	268
4	Progeo Mangimi S.p.A.	192
5	Raggio di Sole Mangimi S.p.A.	173

(segue)

*(segue)*

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
6	Zoogamma S.p.A.	168
7	Consorzio Agrario Di Cremona Soc. Coop. a r.l.	144
8	Consorzio Agrario di Ravennasoccoopa r.l.	124
9	Mignini & Petrini S.p.A.	115
10	Ferrero Mangimi S.p.A.	113

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.

### Preparati omogeneizzati e alimenti dietetici

Il comparto degli alimenti per l'infanzia e degli integratori alimentari vede in Italia la presenza di un numero ristretto di imprese (104), delle quali le principali facenti parte di gruppi multinazionali. Gli addetti coinvolti nel settore sono circa 2.000 e il fatturato collegato alle imprese è pari a circa 3 miliardi di euro. Nel 2011 l'export di tali prodotti è stato pari a 32 milioni di euro.

#### Tabella 13 – Preparati omogeneizzati e alimenti dietetici: le caratteristiche strutturali ed economiche del comparto in Italia

Preparati omogeneizzati e alimenti dietetici	2010/2011
Imprese (nr.)	104
Addetti (nr.)	2.034
Fatturato (Mln €)	3.050
Export (Mln €)	32

Nota: Imprese e addetti al 2009.

Fonte: Elaborazioni su dati Eurostat.

#### Tabella 14 – Preparati omogeneizzati e alimenti dietetici: le prime 10 imprese italiane per fatturato

Num.	Ragione Sociale	Ricavi delle vendite Mln Eur 2010
1	Plada Industriale S.r.l.	434
2	Mellin S.p.A.	235
3	Dr. Schaer S.r.l. & dr. Schaer GmbH	151
4	Humana Italia S.p.A.	84
5	Fine Foods & Pharmaceuticals Ntm S.p.A. in Breve Fine Foods Ntm S.p.A.	63
6	Nutricia Italia S.p.A.	61
7	Valsoia S.p.A.	56
8	Nutrition & Santé Italia S.p.A.	46
9	Enervit S.p.A.	41
10	Sochim International S.p.A.	17

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA, Bureau Van Dijk.





## ■ **Temi**

### La formazione del valore e le relazioni di filiera per l'approvvigionamento delle materie prime

*Denis Pantini*

#### **Premessa**

Il valore aggiunto rappresenta la differenza tra il valore finale dei beni e servizi prodotti da un'impresa e il valore dei fattori impiegati nel processo produttivo acquistati da terzi. In altre parole, tale indicatore si configura come il valore «creato» dall'attività di impresa a partire dai prodotti e servizi acquistati sul mercato.

L'analisi sulla formazione del valore nel settore alimentare italiano non può quindi prescindere da una disamina analitica di tale variabile e soprattutto da come questa si ripartisca tra i diversi fattori che concorrono alla valorizzazione del prodotto alimentare o, meglio ancora, dalla valutazione della ricchezza generata dall'industria alimentare in termini di benessere per la collettività. Nella fattispecie, tali fattori sono rappresentati dal capitale (ammortamenti, oneri finanziari, utile), dal lavoro e dalle imposte.

Ma il valore aggiunto, se raffrontato con il valore della produzione per un determinato comparto, può anche rappresentare un indice di integrazione (a monte e a valle) del settore; in altre parole, tale rapporto può indicare in un'impresa (o in un settore) quanto risulti integrato il processo produttivo o, in altri termini, l'intensità del processo di valorizzazione degli input acquistati sul mercato.

Nel caso ad esempio delle imprese della distribuzione, tale indice assume valori bassi in virtù del fatto che l'attività incrementale apportata dall'impresa al bene venduto è minima; al contrario, in quelle manifatturiere, il rapporto assume valori più elevati e, in considerazione di questi livelli, si comprende quanto l'azienda risulti più o meno integrata con le fasi a monte (approvvigionamento dei fattori di produzione, fornitura di prodotti e servizi a copertura di tutte le fasi di trasformazione, ecc.) o a valle (distribuzione dei prodotti finiti) del processo produttivo.

Alla luce di tale premessa, il presente capitolo affronta inizialmente un'analisi sull'evoluzione del valore aggiunto nell'industria alimentare e sull'attuale ripar-

tizione tra i fattori di produzione per i comparti principali del settore, descrivendo nel contempo il quadro attuale che contraddistingue tali fattori in seno all'industria alimentare italiana.

Successivamente, la disamina si sposta sul livello di integrazione del settore con le fasi a monte del processo produttivo, approfondendo tra le altre cose i possibili strumenti in grado di migliorare quelle relazioni di filiera che potrebbero permettere un maggior livello di integrazione tra fornitori (aziende agricole) e trasformatori (imprese alimentari), in un'ottica di maggior efficienza e competitività per le imprese industriali.

### **Il valore aggiunto dell'industria alimentare e la remunerazione dei fattori di produzione**

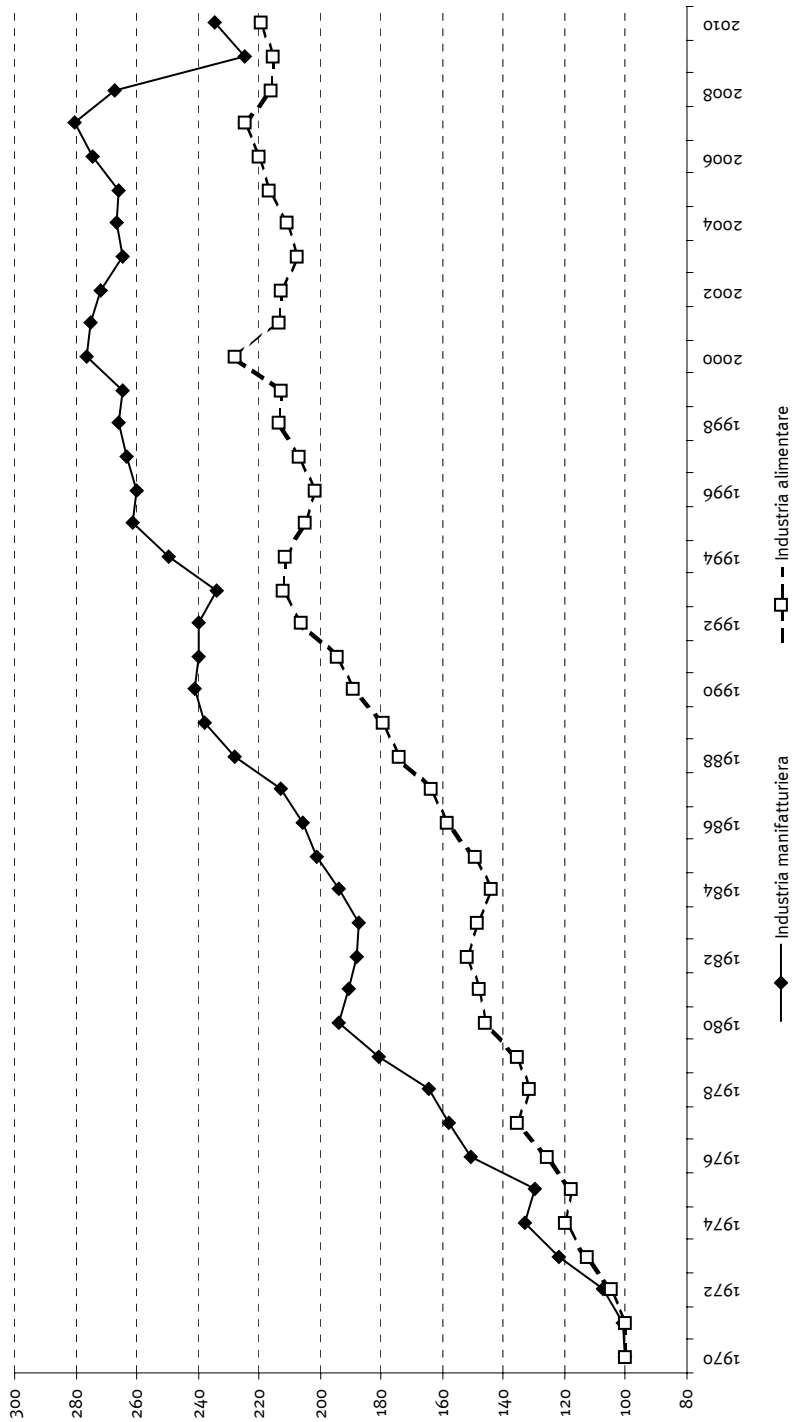
Nel 2010 il valore aggiunto al costo dei fattori dell'industria alimentare si è attestato su 24,2 miliardi di euro (a valori correnti), pari all'11% di quello ottenuto dall'industria manifatturiera nel suo complesso. Se si confrontano a valori costanti gli andamenti di entrambi i valori aggiunti nel corso degli ultimi quarant'anni, si evince un trend di crescita parallela che diverge in occasione delle crisi più rilevanti che si sono manifestate in particolar modo negli ultimi venti anni (1992-93 e 2008 - in corso) e che si contraddistingue per una maggior tenuta del settore alimentare in virtù delle più proprie famose doti anti-cicliche (figura 1).

In termini complessivi, il valore aggiunto rappresenta circa il 22% del valore della produzione dell'industria alimentare italiana: ciò significa, in altri termini, che del valore totale incassato dall'industria alimentare per la vendita di prodotti, poco più di un quinto rimane nel settore per remunerare i portatori dei fattori produttivi e cioè il capitale (proprio e di terzi), il lavoro e i servizi pubblici.

Al di là del livello assoluto, è quindi interessante analizzare come il valore aggiunto si ripartisca tra i diversi fattori produttivi che concorrono alla sua formazione e cioè la retribuzione al personale dipendente<sup>1</sup>, gli ammortamenti relativi al capitale immobilizzato, gli oneri finanziari per il capitale di terzi finanziatori, gli utili per gli azionisti e le imposte dirette. Nella fattispecie, tale ripartizione è stata calcolata attraverso la costruzione di campioni di imprese appartenenti a comparti specifici dell'alimentare, la cui natura giuridica è

<sup>1</sup> È importante specificare che il costo per lavoratori occasionali o non dipendenti viene contabilizzato in bilancio come spese per servizi e come tale non rientra nel computo del valore aggiunto. Il valore aggiunto infatti, sempre dal punto di vista contabile, rappresenta la differenza tra il valore della produzione (ricavi e contributi) e i costi per materie prime, servizi, godimento di beni di terzi nonché variazione delle materie e oneri diversi di gestione.

Figura 1 – Andamento del valore aggiunto dell'industria manifatturiera ed alimentare italiana (valori costanti 2000)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

quella di società di capitale (S.p.A. o S.r.l.). Sulla base dei dati di bilancio aggregati per comparto, ottenuti dai campioni contenuti nel Database Aida - Bureau Van Dijk, è stato possibile indagare tale distribuzione per l'anno 2010 (tabella 1).

**Tabella 1 – Ripartizione del valore aggiunto per componenti nei principali comparti dell'industria alimentare, valori percentuali (2010)**

Fattori	Vino	Lattiero- caseario	Prodotti da forno	Pasta	Conserve vegetali	Olio	Carni
Lavoro (costi del personale)	48,7	42,3	58,6	51,1	45,4	40,4	58,7
Capitale (ammortamenti e svalutazioni)	24,0	22,1	18,3	18,5	20,0	29,1	24,2
Capitale (oneri finanziari)	7,9	6,8	4,0	3,2	4,5	13,1	7,1
Capitale (utile)	9,6	20,7	10,4	17,1	21,2	4,4	2,6
Imposte	9,8	8,1	8,8	10,0	8,9	13,0	7,3
Valore aggiunto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni su dati AIDA – Bureau Van Dijk.

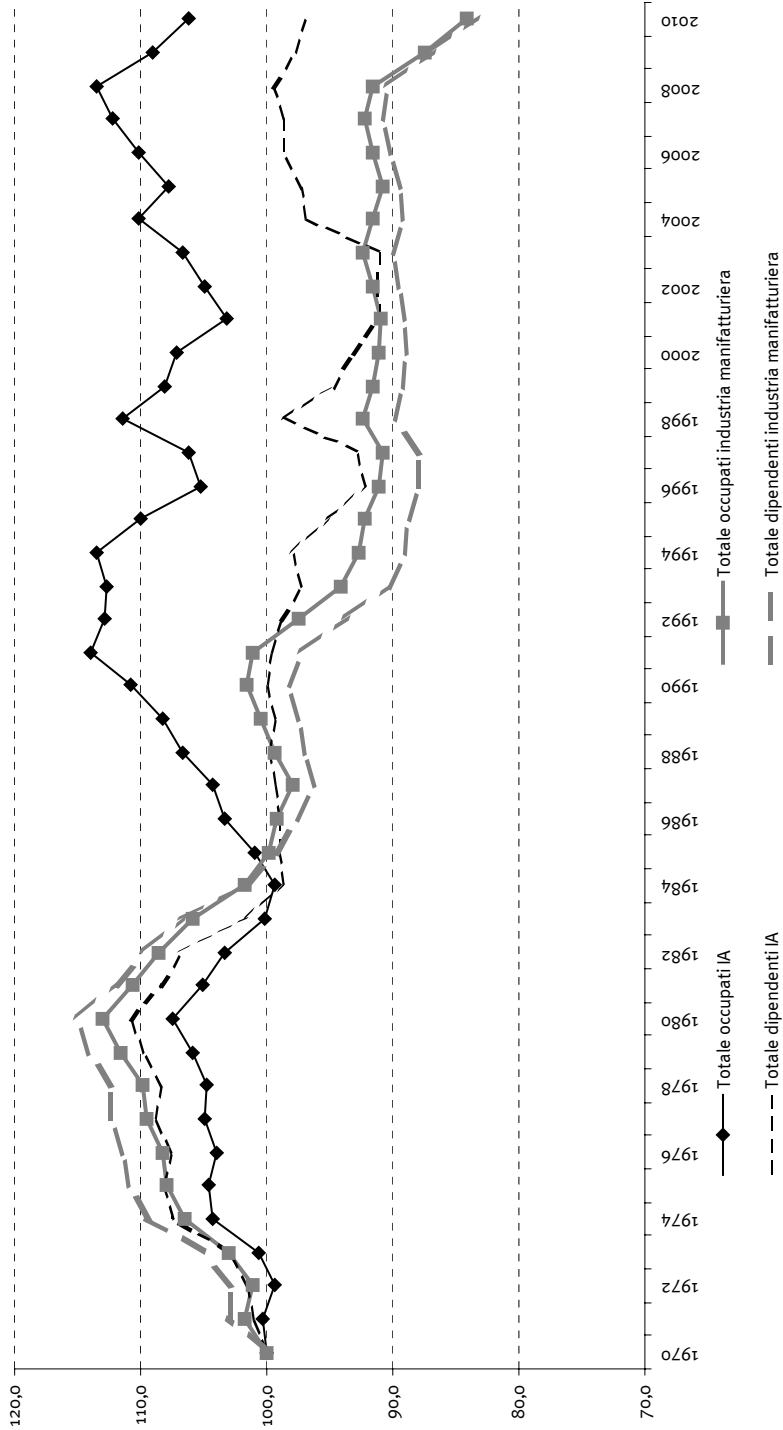
Dalla tabella si evince che in tutti i principali comparti dell'alimentare italiano, la principale voce che compone il valore aggiunto è quella delle retribuzioni del personale dipendente, un fattore che contribuisce per quasi il 60% alla formazione del valore aggiunto nei comparti delle carni e dei prodotti da forno, mentre scende a poco più del 40% nel caso degli oli e grassi. Questa predominanza del fattore lavoro nella formazione del valore aggiunto conferma una volta di più la natura *labour-intensive* del settore alimentare.

Se considerato nel suo complesso, il settore alimentare italiano ha visto nel corso degli ultimi quarant'anni – tra alti e bassi – una crescita degli occupati; un andamento in controtendenza rispetto a quanto invece accaduto all'industria manifatturiera considerata nel suo complesso (figura 2). Ciò che sembra differenziare maggiormente l'industria alimentare dal totale manifatturiero è soprattutto la presenza di addetti indipendenti che, in particolare a partire dai primi anni ottanta, aumenta in maniera considerevole, facendo crescere il totale degli occupati pur a fronte di una sostanziale stabilità di quelli dipendenti. Al contrario di quanto invece avviene nel totale dell'industria manifatturiera: il calo dell'occupazione segue di pari passo quello del personale dipendente.

Per quanto riguarda la componente legata allo Stato per i servizi pubblici resi alle imprese, si evidenzia come le imposte arrivino a pesare fino al 13% nel caso degli oli e grassi, pur muovendosi in un intervallo di incidenza generalmente ristretto e compreso tra il 7% e il 10% del valore aggiunto complessivo.

La seconda componente, per ordine di importanza, del valore aggiunto alimentare è quella del capitale, considerato nella sua triplice accezione di ammortamenti, oneri finanziari e utile. Per quanto riguarda l'incidenza degli am-

Figura 2 – Occupati totali e dipendenti: un confronto tra industria alimentare e industria manifatturiera italiana (1970 = 100)



Fonte: Elaborazioni su dati AIDA – Bureau Van Dijk.

mortamenti, questa varia da un minimo del 18% per pasta e prodotti da forno fino ad un massimo del 29% per il comparto degli oli e grassi, mentre in merito all'utile la remunerazione degli azionisti/impresidori arriva a rappresentare il 21% del valore aggiunto nel lattiero-caseario e nelle conserve vegetali, mentre si attesta su valori contenuti (meno del 3%) nel caso delle carni e derivati.

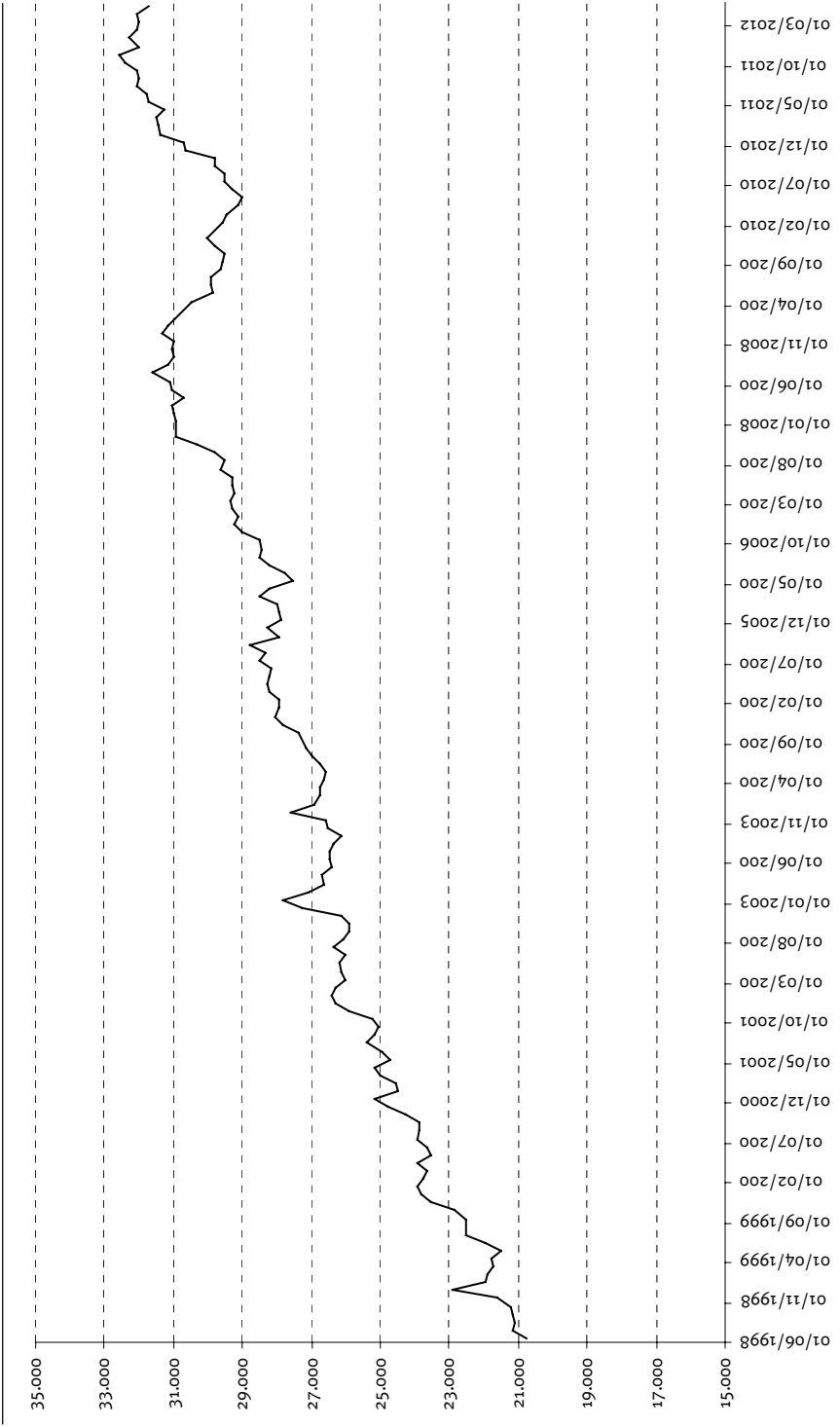
Completano la composizione del fattore «capitale» gli oneri finanziari. La remunerazione per il capitale dei terzi finanziatori varia da un minimo del 7% del valore aggiunto nel comparto delle carni ad un massimo del 13% per il comparto della pasta. Tale componente richiama l'attenzione sul tema del credito, un rilevante fattore di sviluppo – specialmente per quei comparti più *capital-intensive* – che con la recessione economica in atto ha mostrato segnali di aumentata rigidità nell'accesso per le imprese, soprattutto a seguito delle ricadute negative intervenute sul sistema bancario italiano con la crisi dei titoli di debito pubblico dei paesi periferici dell'Unione economico-monetaria. Dalla figura 3 emerge infatti il periodo di riduzione degli impieghi bancari a favore delle imprese alimentari italiane intervenuto dal secondo semestre del 2008 al primo trimestre 2010 nonché quello manifestatosi a partire da fine 2011 e tuttora in corso.

Vale la pena di ricordare, in questo contesto, come il sistema bancario italiano finanzi il sistema delle imprese alimentari, con un livello degli impieghi che, seppur in calo, a maggio 2012 si è attestato a 31,7 miliardi di euro, pari al 13,5% dei prestiti concessi al totale manifattura.

L'aspetto più preoccupante in seno a tale fattore di sviluppo è l'aumento delle sofferenze tra le imprese alimentari, giunto a maggio 2012 ad un livello del 9,1% se raffrontato al totale degli impieghi del settore. Sebbene tale indice sia inferiore a quello registrato per l'intera industria manifatturiera (10%), il dato sottende un continuo peggioramento, avviatosi a partire dal 2008 quando tale livello era pari al 4,5%. Questo trend negativo, unito anche ad una minor redditività media del settore rispetto ad altre attività industriali, spiega i maggiori costi finanziari che le aziende alimentari italiane sostengono per finanziarsi rispetto alla media delle imprese. Il confronto tra il Taeg medio ponderato<sup>2</sup> praticato all'industria alimentare rispetto al totale economia evidenzia, a partire da marzo 2008, un differenziale più elevato ai danni delle imprese alimentari (figura 4). Mentre nei quattro anni precedenti tale tasso risultava inferiore a quello praticato all'insieme delle imprese italiane, dal 2008 il saggio peggiora ai danni di quelle alimentari, raggiungendo dalla fine del 2011 un differenziale di quasi l'1% (su un valore medio pari al 4,05%).

<sup>2</sup> Il Taeg rappresenta il tasso che rende uguale, su base annua, la somma del valore attuale di tutti gli importi che compongono il finanziamento erogato dal creditore alla somma del valore attuale di tutte le rate di rimborso.

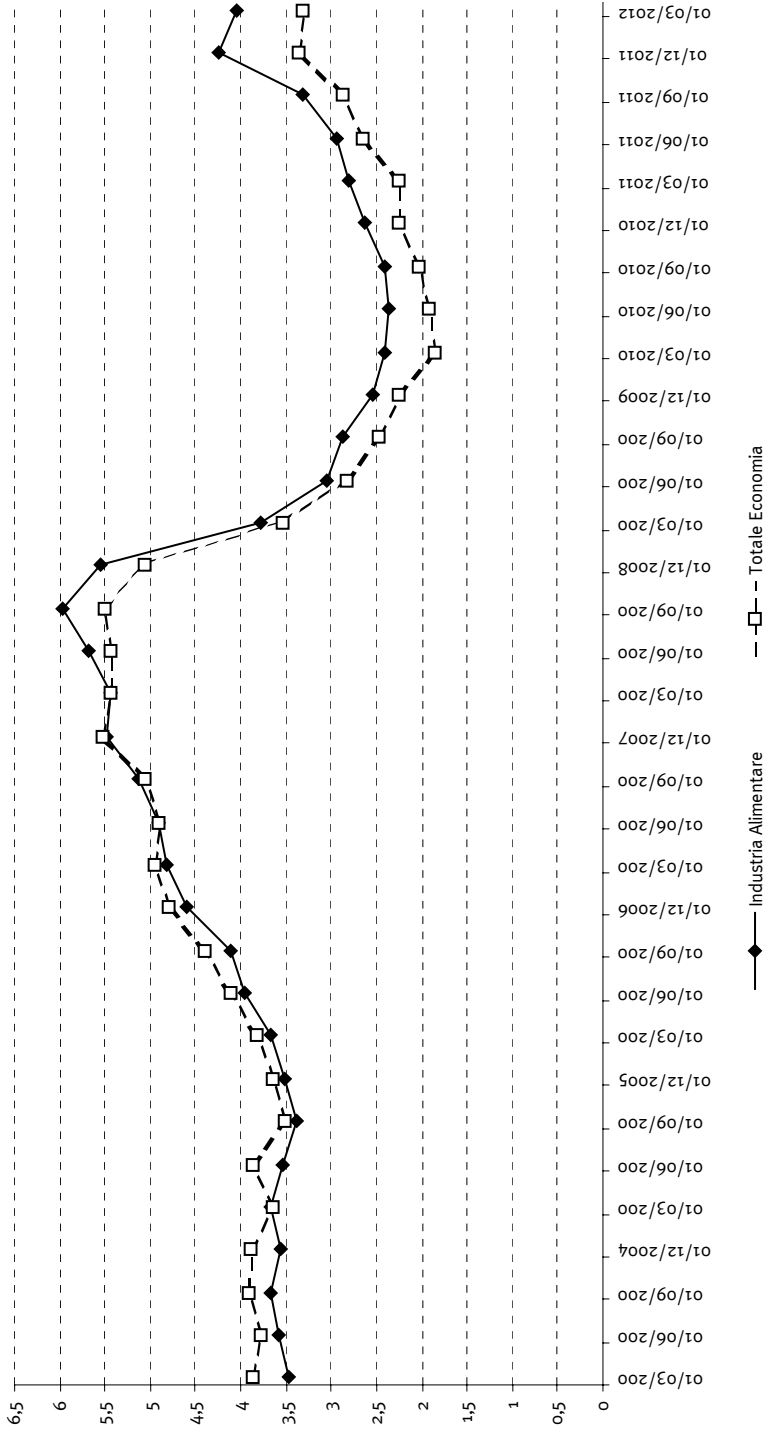
Figura 3 – Andamento degli impieghi bancari nelle imprese alimentari italiane (milioni di euro)



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia.



Figura 4 – Tavg medio ponderato: un confronto tra industria alimentare e totale economia (%)



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia.

## **I livelli di integrazione nel settore alimentare e i rapporti di filiera per l'approvvigionamento di materie prime agricole**

Nel corso degli ultimi decenni, i repentini e radicali mutamenti del contesto competitivo hanno condotto le imprese a rivedere i propri processi di organizzazione produttiva, al fine di poter meglio rispondere alle nuove esigenze dei consumatori e soprattutto di incrementare il proprio vantaggio competitivo.

Nell'ambito di tali evoluzioni organizzative, una particolare attenzione è stata posta dalle imprese sulla possibilità di una maggior integrazione a livello dell'intera catena del valore; si tratta di obiettivi il cui raggiungimento non necessariamente implica un'integrazione produttiva ma che, attraverso relazioni stabili o codificate con soggetti terzi, conduce all'ottenimento di quegli apporti indispensabili alla realizzazione dei propri prodotti.

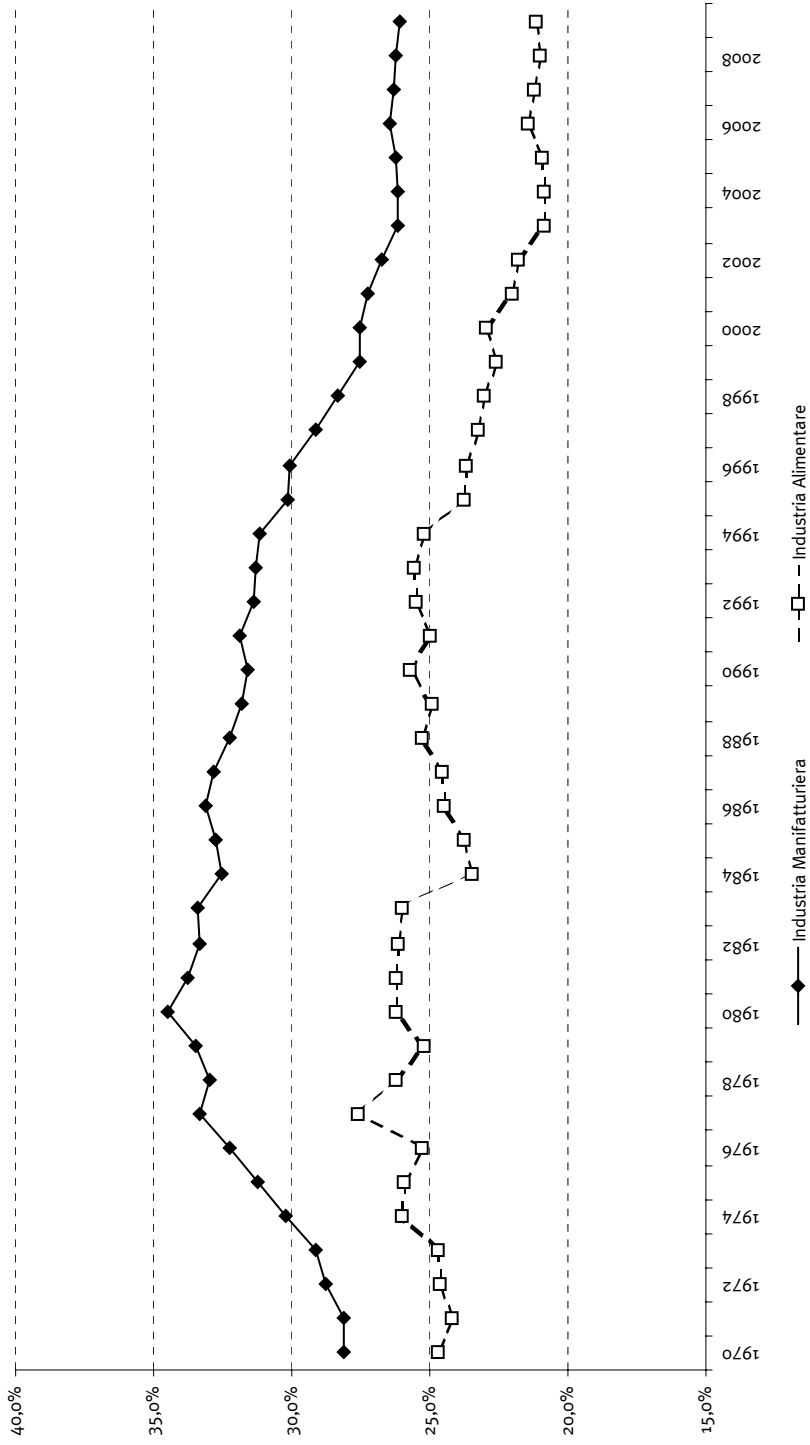
Un indice sintetico in grado di misurare i cambiamenti intervenuti nelle imprese di un settore dal punto di vista della maggior o minor integrazione è dato dal rapporto tra valore aggiunto e fatturato (o valore della produzione) e dall'andamento dello stesso. Come infatti evidenziato precedentemente, rappresentando la differenza tra il valore finale dei beni e servizi prodotti e il valore dei beni e servizi acquistati per essere impiegati nel processo produttivo, il valore aggiunto rappresenta una misura dell'incremento lordo del valore risultante dall'attività economica, cioè dal processo di trasformazione delle materie prime iniziali in prodotto finale. Quanto inferiore è l'incremento apportato dall'impresa sulla materia prima iniziale (e quindi quanto più è pronto alla messa in commercio il semilavorato) tanto più il rapporto valore aggiunto/fatturato è basso. Basti infatti pensare che a livello complessivo di settore tale indice assume un livello pari al 12% nel caso del commercio, mentre supera il 30% nelle costruzioni o nel metalmeccanico.

Nel caso dell'industria alimentare, il rapporto è mediamente pari a poco più del 22%, anche se per i singoli comparti della pasta, delle conserve vegetali o dei prodotti da forno arriva attorno al 25%. Una disamina temporale di tale indice a valori costanti è riportata nella figura 5 attraverso una comparazione con quello dell'industria manifatturiera considerata nel suo complesso.

Dalla figura sembra emergere una progressiva riduzione di tale indice che interessa soprattutto il settore manifatturiero, in particolare a partire dai primi anni ottanta, dopo che al contrario nel decennio precedente si è assistito ad un aumento di tale rapporto. Per quanto riguarda invece l'industria alimentare, il trend è sostanzialmente stabile, salvo evidenziare – anche in questo caso – una meno accentuata diminuzione a partire dalla metà degli anni novanta, per poi ritornare a stabilizzarsi dal 2002 ai giorni nostri.

Per una corretta interpretazione di tale andamento è contestualmente opportuno confrontare i trend dei due fattori che configurano tale indice e cioè

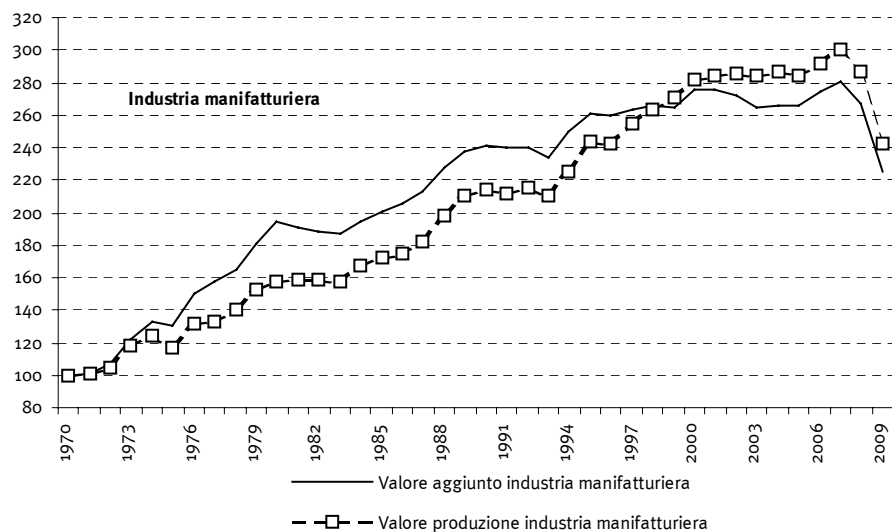
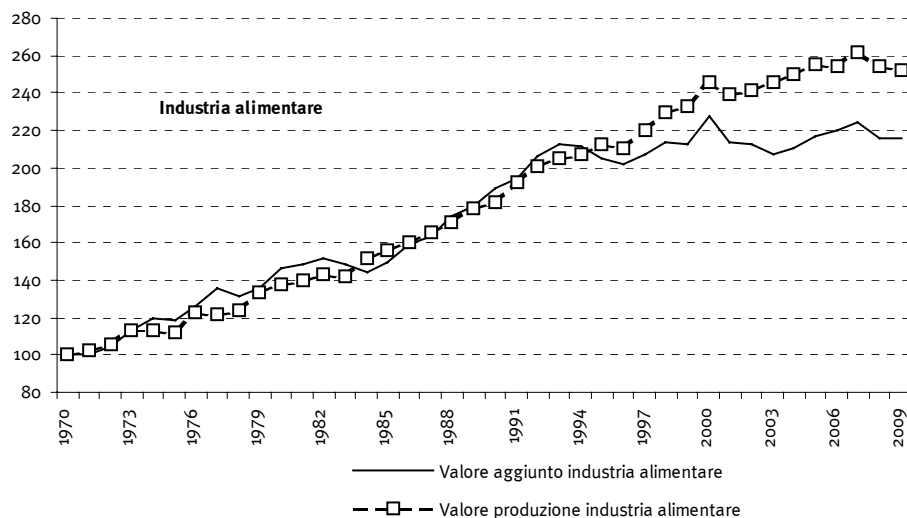
Figura 5 – Valore aggiunto/fatturato: andamento dell'indice a valori costanti



Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

valore aggiunto e valore della produzione, al fine di comprendere le motivazioni alla base di tale diminuzione. Tale comparazione è riportata nella figura 6.

**Figura 6 – Andamento del valore aggiunto e del valore della produzione di industria alimentare e manifatturiera italiana (valori costanti)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

È interessante evidenziare che, nel caso dell'industria alimentare, i trend di crescita del valore aggiunto e del valore della produzione aumentano di pari passo fino ai primi anni novanta, con tassi di incremento generalmente superiori per il valore aggiunto, mentre iniziano a divergere in maniera sensibile dal 1995 in poi, con ritmi di crescita molto più elevati per il fatturato.

Anche nel caso dell'industria manifatturiera, a fronte di incrementi più elevati per il valore aggiunto fino alla fine degli anni novanta, si riscontra un ribaltamento della situazione dai primi anni del 2000, seppur con intensità meno pronunciata, per poi registrare una netta diminuzione di entrambe le variabili con lo scoppio della crisi economica. Le motivazioni che possono risiedere alla base di tali andamenti sono diverse. Se nel caso dell'industria manifatturiera il mancato allineamento nei tassi di crescita tra valore aggiunto e fatturato potrebbe derivare dalla diffusione dei processi di delocalizzazione produttiva – specialmente sulle prime fasi di lavorazione – intervenuta a partire dai primi anni duemila con l'introduzione dell'euro e con l'inasprirsi della concorrenza da parte di prodotti esteri più competitivi sul fronte dei costi di produzione, per quanto riguarda l'industria alimentare (per la quale tali processi non hanno conosciuto un analogo sviluppo), le cause potrebbe essere molteplici, in assenza di diffusi e rilevanti processi di delocalizzazione produttiva.

Prima fra tutte, l'accresciuta rilevanza di fattori produttivi «esterni» all'impresa (e quindi non rientranti tra le componenti del valore aggiunto) in grado di apportare un vantaggio competitivo ormai imprescindibile. Si pensi, ad esempio, al *packaging* o all'incremento nei costi energetici o di trasporto che nel caso delle imprese alimentari costituiscono oggi rilevanti costi di base spesso non comprimibili, anche in relazione ai rilevanti cambiamenti intervenuti nella filiera – in particolare nella fase distributiva – che hanno costretto le imprese della trasformazione ad adeguarsi alle condizioni poste dal punto di vista commerciale e di fornitura dalle Centrali di acquisto della Gdo. Uno studio di Nomisma sulla filiera agroalimentare italiana ha stimato che ogni 100 euro di valore di consumi di prodotti alimentari ben 27 servono a remunerare attori «esterni» alla filiera per la fornitura di prodotti e servizi comunque necessari per produrre e vendere il prodotto sul mercato (dai costi energetici a quelli di trasporto, dal *packaging* alla promozione, ecc.)<sup>3</sup>.

È indubbia, a tale proposito, la valenza di marketing che questi fattori/servizi hanno assunto nel corso dell'ultimo ventennio per i prodotti di largo consumo come quelli alimentari. Una valenza in grado di spiegare la discrasia esistente nei tassi di crescita del valore aggiunto e del fatturato dell'industria alimentare italiana<sup>4</sup>, a sua volta utile a comprendere come il calo del rapporto tra queste

<sup>3</sup> Nomisma, *La filiera agroalimentare tra successi, aspettative e nuove mitologie*, 2009.

<sup>4</sup> Trattandosi di costi relativi a prodotti e servizi esterni, acquistati cioè sul mercato e non rien-

due variabili, più che rappresentare un sintomo di una minor integrazione delle fasi produttive all'interno delle imprese (rispetto al passato), si configuri piuttosto come il segnale di una maggior importanza acquisita da altri fattori e servizi «esterni» per il mantenimento di vantaggi competitivi.

Analogamente alla rilevanza di questi fattori appena citati, lo scenario competitivo attuale – e ancor di più futuro – rischia analogamente di attribuire una maggior importanza alle materie prime agricole, alla luce del fenomeno di volatilità strutturale che ormai connota tale mercato a livello internazionale.

La crescita demografica che interessa i Bric e i paesi del Sud del mondo, accompagnata da un altrettanto rapido sviluppo della ricchezza, ha condotto ad una trasformazione delle diete – il cosiddetto processo di convergenza degli stili alimentari – che sta facendo crescere le preoccupazioni internazionali riguardo all'eventualità di una imminente era di scarsità alimentare. Assumendo, infatti, che i tassi di crescita della produttività agricola in futuro non superino quelli del decennio trascorso, gli scenari più ottimistici indicano una crescita dei prezzi da qui al 2050, in termini reali, compresa tra il 75% e il 110% per il mais, tra il 30 e l'80% per il riso e tra il 40 e il 60% per il grano<sup>5</sup>.

Si tratta di tendenze di medio-lungo periodo, oggi accompagnate da oscillazioni repentine e intense dei prezzi, che in parte sono naturalmente connesse alla crescita della domanda, ma che coinvolgono anche una serie di fattori riconducibili principalmente alla variabilità climatica, all'organizzazione dei mercati e alle politiche commerciali.

Di conseguenza, il rischio che si profila per i prossimi anni è quello di un contestuale ribaltamento di tale volatilità anche nel valore aggiunto delle imprese alimentari italiane, in particolare per quelle che meno facilmente riescono, a causa del loro ridotto potere contrattuale all'interno della filiera, a «river-sare» gli aumenti di costo delle materie prime agricole sul prezzo finale del prodotto finito, con conseguente riduzione della redditività e dello stesso valore aggiunto.

Ed è proprio nell'ambito di scenari come questo che i processi di integrazione – non solo produttivi ma anche organizzativi – assumono una rinnovata centralità per la competitività delle imprese alimentari.

Dato che il ricorso all'esterno pone l'impresa di trasformazione in una posizione rischiosa per gli aspetti che riguardano sia la copertura del fabbisogno richiesto dal mercato sia il rispetto degli standard qualitativi – alla luce del fatto che possono intaccarne l'immagine –, la costituzione di rapporti stabili con i fornitori non solo consente garanzie di una superiore coerenza strategica, ma

tranti nell'attività di valorizzazione interna all'impresa, incidono sul livello del fatturato ma non sul valore aggiunto.

<sup>5</sup> Fonte: Ifpri, *Global Hunger Index -The Challenge of Hunger: Taming Price Spikes and Excessive Food Price Volatility*, 2011.

permette alla stessa impresa di cautelarsi dal rischio di variazione dei prezzi e di attivare, in una logica collaborativa e sinergica con il produttore agricolo, processi innovativi e di miglioramento qualitativo.

Tuttavia, casi di accordi e relazioni contrattuali codificate tra imprese di trasformazione e imprese agricole (o altri fornitori di *commodity* primarie) sono poco diffusi nel contesto nazionale a causa di differenti problematiche strutturali ed organizzative.

Nel caso del comparto cerealicolo, ad esempio, la polverizzazione dell'offerta, l'elevata eterogeneità del prodotto di base e la carenza di adeguate strutture per lo stoccaggio rendono difficoltosa la standardizzazione delle pratiche di conferimento su scala generale, soprattutto in termini di qualità, certificazione e tracciabilità del prodotto.

La stessa articolazione della domanda di prodotto per la trasformazione, che si presenta estremamente segmentata e specializzata su tutto il territorio nazionale, con strutture spesso modeste sotto il profilo dimensionale, non facilita la diffusione di processi di coordinamento su ampie scale territoriali e impatta sul costo opportunità, almeno di breve-medio termine, associato all'ammodernamento tecnologico tanto del tessuto agricolo che delle strutture di stoccaggio.

Questo divario ha spesso ostacolato l'evoluzione delle prassi contrattuali relative soprattutto alla prima fase di commercializzazione (dal produttore alle strutture di stoccaggio), in particolare per quanto concerne la codifica degli elementi di premialità connessi alla qualità della materia prima e la definizione di eventuali impegni programmatici tra le parti coinvolte. Una criticità che si è poi riversata sulle imprese di trasformazione, le quali hanno inevitabilmente scontato difficoltà nel disporre di lotti costanti, omogenei e certificati.

Dal punto di vista industriale questa situazione è stata gestita in via generale attraverso il ricorso ai mercati terzi e in alcuni casi attraverso la capacità di consolidare nel tempo alcuni strumenti di coordinamento che si sono diffusi quasi esclusivamente in alcuni specifici segmenti della filiera (si pensi ai rapporti tra mangimifici e allevamenti o tra molini e seconda trasformazione).

L'esigenza di un maggior coordinamento delle relazioni di filiera diventa però oggi – e ancor più in futuro – sempre più pressante, sotto la più volte citata spinta della volatilità che sta caratterizzando il recente andamento dei mercati cerealicoli e della conseguente esigenza, comune a tutti gli attori del sistema, di limitarne gli impatti.

In conclusione e sebbene siano poco diffuse, vale comunque la pena di segnalare le iniziative che nella filiera cerealicola italiana sono state avviate per rafforzare i rapporti tra produttori e trasformatori. Tra queste rientrano innanzitutto quelle forme contrattuali più innovative, dove a fronte di un impegno di coltivazione codificato secondo un disciplinare, l'impresa di trasformazione corrisponde al produttore agricolo un prezzo che può sostanziarsi in una parte fis-

sa predeterminata (volta a coprire i costi di produzione) ed una variabile in funzione dell'andamento del mercato al momento del raccolto o di eventuali livelli qualitativi raggiunti.

Accanto a queste tipologie contrattuali, occorre inoltre segnalare come la stessa normativa nazionale preveda e regolamenti l'adozione di contratti di filiera (volti a realizzare progetti di investimento integrati) nonché di accordi interprofessionali, attraverso tre diversi tipi di strumenti contrattuali, tra loro strettamente collegati e propedeutici: l'intesa di filiera, il contratto quadro e il contratto tipo. Mentre l'intesa di filiera rappresenta un impegno politico e programmatico tra organizzazioni interprofessionali volto a favorire l'integrazione e la valorizzazione dei prodotti agroalimentari, i contratti quadro rappresentano gli strumenti contrattuali che traducono in operatività tale intesa, venendo sottoscritti dalle organizzazioni di produttori agricoli, da un lato, e dalle organizzazioni di imprese di trasformazione, commercializzazione e distribuzione dall'altro. Infine, il contratto tipo trasferisce ai rapporti bilaterali tra i singoli soggetti economici gli obblighi definiti nel contratto quadro.





## ■ **Temi**

### Le caratteristiche dell'innovazione di prodotto e di processo nell'industria alimentare

*Patricia Chiappini*

Il contributo che segue si pone l'obiettivo di dare un apporto, ovviamente senza pretesa di esaustività, alla lettura del sistema dell'industria alimentare, in quanto questo, rispetto ad altri settori, ha delle peculiarità che possono emergere soprattutto nel momento in cui si affronta il discorso sull'innovazione.

È necessario chiarire quanto l'innovazione si ponga non solo come un fine, ma anche come un mezzo per l'ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e del processo produttivo del settore alimentare.

L'innovazione è un concetto sociologico definito come l'«introduzione, adozione, applicazione diffusa e 'normale' di una nuova tecnica di produzione, di controllo, di amministrazione, di organizzazione [...] in un qualsiasi settore della società»<sup>1</sup>.

L'innovazione è uno degli strumenti chiave che contribuiscono al successo competitivo di una qualsiasi azienda o settore. Un concetto di per sé generico e certamente meta-disciplinare, da declinare, come succede alla maggior parte dei concetti, in un ambito specifico, per dotarlo di senso compiuto rispetto al discorso che si vuole affrontare.

Parlare di innovazione nel settore alimentare, e quindi individuarne le determinanti, vuol dire costruire una rappresentazione delle dinamiche, dei processi e dei contenuti, che di quello stesso settore fanno parte.

Innovare significa «fare qualcosa in modo diverso». Per un'azienda, questo si traduce in una risposta ai mutamenti dell'ambiente esterno, che permetta di mantenere o sviluppare un business, diversificare l'offerta, reagire a pressioni che vengono esercitate dall'esterno e procedere in linea con i mutamenti (Rothwell, Zegveld, 1982).

I *driver*, ovvero gli ambiti in cui l'innovazione può essere rilevata, possono essere ricondotti a tre categorie:

<sup>1</sup> L. Gallino, *Dizionario di Sociologia*, Torino, UTET, 2006, pp. 377-378.

1. innovazione di processo: risiede nella capacità di utilizzare metodologie innovative nell'armonizzare i fattori della produzione al fine di ottenere processi produttivi migliori;
2. innovazione di prodotto/mercato: ideazione di un prodotto nuovo o percepito come nuovo dal consumatore, oppure la penetrazione in un altro segmento del mercato;
3. innovazione organizzativa: riguarda l'organizzazione, anche del lavoro, dell'impresa per ottimizzare i processi produttivi.

Quando si mettono insieme concetti come «innovazione», «organizzazione», «lavoro», «processo» e «produzione», si deve essere consapevoli di muoversi in un terreno interdisciplinare, tra la sociologia e l'economia.

Questo, oltre che da un'onestà «concettuale», deriva dal fatto che l'analisi economica contemporanea, tanto quanto quella sociale, hanno entrambe a che fare con due aspetti interrelati: la scarsità di risorse e l'incertezza delle strategie. Ne deriva un allargamento di prospettive, che ha fatto sì che l'attenzione, tra gli economisti, si focalizzasse sulle scelte sociali e, tra i sociologi, sulle scelte economiche.

Cercando, quindi, di analizzare il livello socio-economico dell'innovazione nel settore alimentare, si possono fare delle riflessioni che partono proprio dai *driver* menzionati prima.

I due *concept* che più risultano essere «impattanti» rispetto alle risorse umane sono quello della Ricerca e Sviluppo e dei Cambiamenti Organizzativi. È bene focalizzare l'attenzione su questi due aspetti per comprendere quanto l'innovazione possa essere tradotta e vissuta nelle aziende alimentari.

È fondamentale ripetere che, in Italia, il ruolo della Ricerca e Sviluppo è a bassi livelli di intensità, soprattutto se comparato ad altri settori industriali.

Le imprese alimentari italiane sono quelle a minore orientamento innovativo: da noi, infatti, il 24% delle aziende alimentari non ha introdotto alcuna innovazione negli ultimi 3 anni (15% in Europa) e solo il 33% delle imprese italiane ha introdotto rilevanti innovazioni di processo e di prodotto (41% in Europa)<sup>2</sup>.

È quasi superfluo ricordare quanto, in una società la cui economia è basata sulla conoscenza e sull'accelerazione dei processi di globalizzazione, la competitività del sistema territorio dipenda in maniera crescente da risorse intangibili, prevalentemente *personal embodied* e dalla capacità di interazione, cooperazione e di partnership.

Questo porta ad accostare l'innovazione, come prodotto e processo della R&S, al rapporto che esiste tra impresa e ambiente: è nell'ambiente che l'im-

<sup>2</sup> R. Esposti, S. Lucatelli, E.A. Peta, *Strategie di innovazione e trend dei consumi in Italia: il caso dell'agroalimentare*, Materiale UVAL numero 15, 2008.

presa deve rispondere ai mutamenti in atto, applicando delle strategie imprenditoriali così innovative che, mentre imprimono un nuovo corso alla vita aziendale, l'aiutano a creare un ambiente per certi aspetti «nuovo».

Contemporaneamente, però, credere che basti un'elevata quantità di R&S prodotta da un'azienda sugli investimenti per la modernizzazione o il potenziamento delle strutture aziendali, per creare innovazione, è limitativo e parziale.

L'innovazione non è un atto individuale o solo strutturale, ma un «processo sociale» attraverso cui le conoscenze esistenti si possono incrociare e fondere creando nuova conoscenza (Malerba, Orsenigo, 2006).

Molteplici contributi socio-economici, infatti, evidenziano come l'innovazione sia un processo basato sulle interazioni e sugli scambi di conoscenza tra una grande diversità di attori focalizzando l'attenzione sul ruolo determinante del capitale sociale<sup>3</sup>.

Per questo diventa necessario indagare sulla struttura delle relazioni, formali e informali, tra i soggetti che partecipano al processo innovativo: vengono condivise informazioni, norme e risorse, dando vita ad uno dei fattori determinanti per un'innovazione profonda e completa.

Le relazioni, dunque, esistenti all'interno del capitale sociale, devono essere assunte come nodo intorno al quale ragionare per approfondire il ruolo delle persone nel processo che porta all'innovazione. A questo proposito si può parlare di «capitale relazionale» che si colloca nel più ampio spazio relazionale, ossia quell'insieme di relazioni di mercato, di potere e di cooperazione che si instaurano tra attori economici, imprese, istituzioni e popolazione culturalmente prossimi<sup>4</sup>.

All'interno del capitale relazionale si innesca un processo di apprendimento collettivo di conoscenza, di buone pratiche, di norme e di cultura, dinamico e cumulativo nel tempo, che avviene grazie a meccanismi di interazione tipici di un gruppo, di un'area, di un'azienda caratterizzata da un forte senso di appartenenza e da forti sinergie relazionali (Camagni, 1995) e che costituisce la vera origine dell'innovazione, di nuovi processi e prodotti, diminuendo anche le resistenze che una struttura tradizionale e poco fluida di solito oppone proprio all'innovazione. Chiaramente, il concetto di capitale relazionale contrasta con il modello organizzativo industriale fordista, ancora ampiamente applicato nel settore alimentare.

La sfida verso un'innovazione più consapevole e completa, quindi, risiede proprio in questo passaggio: da un modello che cerca di reiterare i principi del

<sup>3</sup> Aa.Vv., *Innovazione e capitale sociale: il ruolo delle relazioni nelle imprese di trasformazione dei prodotti di agricoltura biologica*, in *Rivista di Economia Agraria*, n. 3-4, 2009.

<sup>4</sup> Sul concetto di spazio relazionale si vedano, tra gli altri, Camagni (1995); Maillat, Lecoq (1992), mentre sul concetto di prossimità culturale si veda la scuola francese sulla prossimità, tra cui Bellet (1993); Rallet (1993); Dupuy, Gilly (1995).

fordismo, ancora molto diffusi e in qualche caso anche apprezzati nelle industrie, a quelli che, a partire dal riconoscimento del contributo del capitale sociale e quindi del capitale relazionale, cercano la diffusione e la *pervasività* della cultura dell'innovazione.

La difficoltà dell'affermazione di questo passaggio risiede nella coesistenza, nella maggior parte dei casi, di questi diversi paradigmi, che non solo rallenta la diffusione dell'innovazione, ma ne riduce l'impatto e la portata.

Va detto che sono stati fatti importanti passi avanti nel settore dell'alimentare italiano, rintracciabili, negli anni, anche nell'applicazione di nuovi modelli contrattuali, in cui sono state inserite modifiche rilevanti che hanno inciso sull'organizzazione del lavoro, sulla programmazione, sulla gestione di aspetti centrali per la diffusione della cultura dell'innovazione. Questo ha coinvolto non solo la struttura e l'organizzazione del lavoro *tout court*, ma anche la formazione e l'aggiornamento professionale, con ricadute sull'inquadramento professionale delle risorse umane, sia in merito alla stessa contrattazione, sia in merito alla contrattazione degli orari e delle flessibilità riuscendo a fare, anche qui, un salto di qualità rispetto a metodologie conosciute<sup>5</sup>.

Come detto precedentemente, l'orientamento interdisciplinare adottato nell'approccio allo studio del settore alimentare ha favorito la nascita di modelli dualistici<sup>6</sup>, ovvero di quei modelli in cui coesistono letture economiche e sociali del sistema industriale cui vengono applicati, incoraggiando osservazioni molteplici e diversificate che portano ad una più proficua analisi differenziale della società in generale e del mondo dell'industria in particolare.

Nel corso di questo contributo si prenderanno in esame diversi modelli tra quelli che più possono coadiuvare una lettura del ruolo dell'innovazione nello sviluppo organizzativo di questo settore, sia incentrati sull'ambiente esterno alle industrie, sia incentrati sul *knowledge management*.

L'assetto del sistema industriale italiano è sottoposto a continue evoluzioni, legate a dinamiche endogene, quali la variazione di dimensioni, la gestione dei conflitti, la gestione dei capitali, i tipi di movimenti sociali<sup>7</sup>, e al più generale processo di globalizzazione, questo esogeno, che interessa, ormai da diversi anni, l'intera economia mondiale.

I cambiamenti investono le caratteristiche dei prodotti, la loro distribuzione e il consumo a livello mondiale, la tecnologia, le dimensioni e le strutture organizzative delle imprese, la loro posizione geografica.

Il ritmo di questi cambiamenti sembra essere in aumento e questo suggerisce tre riflessioni:

<sup>5</sup> Si vedano, ad esempio, i concetti di polifunzionalità e polivalenza.

<sup>6</sup> A. Bagnasco, *Economia e Sociologia: una vecchia promessa*, in *Economia, Lavoro, Organizzazione: il contributo della sociologia e i rapporti interdisciplinari*, Milano, Franco Angeli, 1992.

<sup>7</sup> *Dizionario di sociologia*, cit., pp. 443-447.

1. le decisioni strategiche devono essere prese in un contesto di aumento del rischio e di incertezza;
2. lo sviluppo e l'adozione di tecnologie e innovazioni sono fondamentali, sul lungo termine, per il successo di mercato;
3. rispondere ai cambiamenti con una modifica dell'organizzazione aziendale è essenziale per mantenere la posizione di mercato.

Il settore alimentare, però, sebbene non faccia eccezione, rispetto ad altri, per la soccombenza inevitabile rispetto all'ondata di crisi e dei suoi drammatici effetti, presenta, anche in questo caso, una serie di caratteristiche interessanti.

In primo luogo l'industria alimentare si rifornisce, per le materie prime necessarie, di materiali perlopiù agricoli, quindi per definizione altamente volatili, sia rispetto alle condizioni di produzione sia a quelle di mercato. Questi prodotti, alla base della catena di fornitura del settore alimentare, sono al centro di processi produttivi sottoposti a imprevedibilità biologica (malattie, agenti patogeni, insetti, ecc.), che, combinata all'imprevedibilità climatica, inficiano le condizioni di produzione e di trasformazione, e quindi dell'efficienza dell'intero settore<sup>8</sup>.

Inoltre, i processi produttivi delle industrie alimentari sono caratterizzati da lunghi cicli di produzioni e trasformazioni anziché da un flusso continuo della catena produttiva: questo comporta lenti adeguamenti alle richieste del mercato e significativi ritardi tra la progettazione di un nuovo prodotto e la sua commercializzazione.

Come detto precedentemente, l'innovazione nell'industria alimentare sembra ricoprire un ruolo relativamente più modesto che in altri settori. Le cause di questo gap possono essere rintracciate nei seguenti punti:

- l'elevato peso della tradizione nei modelli e nei modi di consumo;
- la concreta difficoltà di innovare i già numerosi prodotti esistenti;
- l'innovazione esistente prevalentemente di origine esogena.

Queste particolari condizioni, abbinate alle frequenti fluttuazioni dei prezzi, rendono il settore alimentare uno dei più difficili per cui strutturare un modello tra i sistemi industriali.

Proprio a causa di queste condizioni e del fatto che i mutamenti sembrano essere diventati ormai una regola, sia i ricercatori – delle discipline economiche e sociali – sia gli economisti cercano, nella costruzione di modelli teorici ed applicativi, gli strumenti per avere un appiglio finalizzato all'adozione di strategie.

<sup>8</sup>S. Bröring, *The Front End of Innovation in Converging Industries*, Deutscher Universitätsverlag, 2008.

La motivazione è duplice:

1. poter spiegare le cause di un determinato fenomeno vuol dire essere in grado di predeterminare se con gli stessi presupposti si verificheranno di nuovo effetti simili;
2. ogni modello di analisi strategica aiuta a favorire la creazione di un modello mentale, culturale ed organizzativo condiviso e comune, all'interno dell'organizzazione stessa.

C'è da dire che ogni modello – o paradigma, o schema interpretativo che dir si voglia – è una semplificazione artificiale della realtà, e per questo può definirsi esaustivo in modo inversamente proporzionale alla complessità dell'obiettivo che si propone di schematizzare.

Ma sebbene sembri tanto scontato quanto difficoltoso, continua a persistere la necessità di riportare dentro modelli di riferimento la mutevole realtà delle organizzazioni del settore industriale.

Allo stesso tempo, proprio in virtù delle riflessioni svolte finora, non si può pensare di affidare ad un unico paradigma la sistematizzazione di un settore così eterogeneo e sfuggivo per sua natura.

Molti sociologi e molti studiosi che si sono occupati di fare ricerche all'interno del settore alimentare, hanno provato, anche con successo applicativo ed esplicativo, ad adattare modelli e paradigmi che potessero fornire chiavi interpretative alla lettura della realtà industriale: può essere utile illustrarne i principali per comprendere meglio l'utilità di questi strumenti.

### **Il diamante di Porter (1991)<sup>9</sup>**

Il modello «a diamante» di Michael Porter è stato teorizzato per spiegare la formazione e le strategie adottate ed adottabili dai sistemi produttivi altamente competitivi, per capire come questi si muovono nell'ambiente e come gestiscono l'organizzazione.

Questo particolare schema è nato negli studi di economia dello sviluppo delle nazioni e dunque non è possibile applicarlo, senza utilizzare delle mediazioni concettuali, all'industria alimentare: è bene dichiarare preventivamente, che si parlerà di territorio, anziché di nazioni, così come verranno riadattati anche altri concetti che l'autore utilizza.

Conoscendone i limiti, però, il ricorso a questo modello offre uno specifico vantaggio: permette di cogliere le interdipendenze e gli aspetti sistemici relativi alle caratteristiche dell'industria alimentare.

<sup>9</sup> M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1991.

Lo schema si fonda su una figura che ricorda un «diamante» caratterizzato da:

- *la condizione dei fattori*: la dotazione di fattori della produzione (risorse umane, risorse fisiche, capitali, infrastrutture, ecc.) che il territorio offre;
- *le condizioni della domanda*: ogni realtà geografica è caratterizzata da una particolare domanda interna di prodotti o di servizi;
- *industrie collegate e di supporto*: la presenza o l'assenza sul territorio di industrie fornitrici e di settori collegati che siano internazionalmente competitivi;
- *il contesto strategico e competitivo*: l'insieme di condizioni esistenti sul territorio che regolano la creazione, l'organizzazione e la gestione delle imprese, nonché la natura della concorrenza interaziendale che stimola continuamente l'innovazione;
- *il caso*: riconducibile ad eventi esterni e alla congiuntura economica;
- *il governo*: fattore legato alle caratteristiche delle istituzioni pubbliche, alla normativa di riferimento, alle politiche territoriali elaborate e proposte.

Il punto cardine della teoria è il vantaggio competitivo del territorio: questa caratteristica lo rende particolarmente adatto allo studio delle industrie alimentari italiane.

Questo tipo di analisi, infatti, tiene conto dei fattori esogeni, che, se ben analizzati, possono dare una comprensione dello spazio di azione del sistema, tralasciando i fattori endogeni. O meglio, stabilendo che i fattori endogeni sono talmente condizionati da quelli esogeni da annullare quasi del tutto il loro peso nel processo verso il vantaggio competitivo delle aziende.

L'importanza che questo modello assume, nella lettura che se ne fa in questa sede, sta nel punto di vista adottabile attraverso la sua applicazione: non si guarda solo alla singola impresa, operando una forzata e non produttiva riduzione concettuale ed interpretativa, ma ad un'area geografica e territoriale, che assume un'importanza cruciale se si pensa, ad esempio, alla catena di fornitura o all'identificazione sociale territoriale dell'impresa, in cui la significativa valenza del capitale relazionale, menzionata nel paragrafo precedente, prende forma.

Ciò ha portato i ricercatori ad inserire il concetto di innovazione nel discorso sull'organizzazione economica e strutturale delle imprese, ricercandone la creazione in un modello dinamico e multidimensionale, in quanto non considera soltanto condizioni di fattore, ma anche altre variabili in modo simultaneo.

Il modello è stato, come è facile immaginare, anche sottoposto al vaglio di ricercatori delle discipline coinvolte, i quali si sono schierati pro e contro il paradigma.

Per Salone (2003), il punto di forza del modello è senz'altro il connotato territoriale delle sue determinanti, che fanno sì che si instaurino delle dinamiche competitive, che promuovono il ruolo dei contesti territoriali (alle diverse sca-



le: nazionale, regionale, locale) come elemento esplicativo del vantaggio competitivo.

Uno dei limiti del paradigma presentato da Porter viene rintracciato invece nel fatto che ben si adatta e spiega le grandi organizzazioni, poco rispondendo all'adattamento nel caso delle imprese di dimensioni più ridotte.

### **Pattern innovativi di Schumpeter (1934)<sup>10</sup>**

Schumpeter ribalta il punto di vista secondo cui il cambiamento organizzativo porta innovazione: secondo l'economista, infatti, è l'innovazione la determinante per il mutamento industriale.

Il modello di Schumpeter (poi ripreso nei successivi anni da Nelson e Winter nel 1982 e da Malerba e Orsenigo nel 1990) non analizza gli effetti di fattori economici e sociali, come invece viene fatto nell'applicazione del modello porteriano, né le relazioni tra quest'ultimo e l'innovazione.

L'innovazione è la risposta creativa, e non adattiva, delle aziende ai mutamenti socio-economici.

Neanche la dimensione dell'impresa stessa, che nel primo modello costituiva un limite certo alla ricerca e all'applicazione del paradigma, costituisce una determinante per l'innovazione.

Essendo un modello più aperto rispetto all'innovazione e alle sue determinanti, permette una più agevole applicazione ad un settore come quello dell'industria alimentare. Le caratteristiche del modello rispecchiano al meglio quelle del settore in esame. Ad esempio, rileggendo le peculiarità del paradigma, possiamo notare molti parallelismi:

- L'innovatore è un soggetto che, avendo una razionalità limitata, non può immaginare l'esito della sua attività innovativa, e proprio per questo motivo le strategie innovative delle diverse imprese possono differire tra di loro. Questo rimanda alla determinante dell'innovazione insita nel capitale relazionale e sociale.
- Le innovazioni non sono distribuite omogeneamente nel tempo e nello spazio ma avanzano a step: riflettono l'incertezza e l'instabilità del settore e delle pratiche innovative.
- Una innovazione in un settore provoca innovazioni correlate in settori vicini. L'importanza del distretto e del territorio nel settore alimentare ne sono un esempio.

<sup>10</sup> J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Ma., Harvard University Press, 1934.

L'impostazione del modello schumpeteriano ha influenzato i successivi studi fino agli anni sessanta, ed è questo il motivo per cui, sebbene il suo modello sia stato teorizzato negli anni trenta del secolo scorso, ancora oggi assume un'importanza fondamentale, soprattutto se applicato a particolari settori.

### **Structure-Conduct-Performance (1980)**

Il paradigma Structure-Conduct-Performance (SCP)<sup>11</sup> è fondato sulla premessa che ogni settore ha una struttura (*structure*) individuale, che agisce sul comportamento (*conduct*) delle industrie che operano in quel settore (sotto forma di condotte e strategie) e sui risultati ottenuti (*performance*) di queste ultime.

Nella sua ultima versione (Scherer, 1980), il paradigma è stato migliorato da determinanti che operano sulla struttura del settore (l'elasticità della domanda e le economie di scala, il numero dei compratori e dei venditori, il grado di differenziazione dei prodotti e dei servizi, l'esistenza di barriere all'entrata o di condizioni dettate dalla tecnologia) o che contraddistinguono la strategia d'impresa, influenzandone i risultati e quindi anche le politiche di prezzo, di investimento in R&S, le relazioni con i fornitori, gli accordi tra imprese, il marketing.

Questa teorizzazione, pur sembrando la migliore fin qui illustrata per guardare al settore dell'industria alimentare, vista la sua completezza, contiene comunque il limite, condiviso anche con gli altri modelli, di non fornire abbastanza attenzione al capitale relazionale.

È chiaro che l'illustrazione di questi modelli/paradigmi ha lo scopo di portare l'attenzione sulle possibili interazioni sui punti di forza, per costruire, o almeno ipotizzare, un nuovo modello/paradigma, che possa costituire non più una chiave di lettura del settore industriale alimentare, ma uno strumento utile al settore stesso per adottare processi innovativi condivisi e replicabili.

### **Il nodo del capitale socio-relazionale**

Solo un modello basato sul valore della conoscenza e delle competenze come determinanti dell'innovazione consente di studiare la dinamica industriale in ambienti incerti come quello del settore alimentare.

<sup>11</sup> Il paradigma SCP è stato sviluppato dai contributi di Edward Mason negli anni trenta (Harvard) e di Joe Bain negli anni cinquanta (Berkeley), ma il primo ad elaborare uno schema coerente per ordinare le varie forze che operano in un settore è stato Scherer (1980).

Nello specifico, un modello *knowledge & competences based* permetterebbe di:

- analizzare ogni aspetto dell'organizzazione (strutturale e relazionale) dell'industria;
- prevedere il comportamento delle industrie, che è strettamente legato all'esperienza all'interno del settore;
- analizzare i diversi contesti territoriali e ambientali e le conseguenze che questi hanno sulla condotta delle imprese;
- osservare il mutamento dei confini delle imprese, poiché vengono influenzati proprio dalle capacità interne, esterne e relazionali;
- esaminare la creazione e la gestione di network di imprese, favorite da contesti caratterizzati da una base di conoscenza complessa e multidisciplinare.

Le tre dimensioni della conoscenza e delle competenze che permetterebbero la creazione e l'applicazione di un tale modello, sono:

1. *Dimensione inerziale*. Consiste nell'incapacità di rinnovare le proprie competenze nel momento in cui queste, dopo essersi rivelate vincenti in un determinato spazio-tempo, non rispondono più efficacemente alle mutate condizioni esterne.
2. *Dimensione contestuale*. Ad esempio, mentre l'introduzione di una nuova tecnologia determina l'ingresso di nuove competenze (fornendo una opportunità alle nuove imprese), al contrario una innovazione incrementale, quindi basata sulle stesse tecnologie, determina un rafforzamento delle competenze, avvantaggiando le imprese già esistenti.
3. *Dimensione organizzativa*. Ha tre livelli di analisi: la gerarchia delle competenze, il coordinamento delle competenze e l'integrazione delle competenze.

Va ricordato che la gestione della conoscenza e delle competenze definisce la struttura aziendale così come, ad esempio gli incentivi, il controllo ed il potere. Considerando il ruolo che la conoscenza detiene in questa costruzione, si può affermare che le strutture centralizzate e gerarchiche sono adatte a sfruttare meglio condizioni di domanda relativamente stabili, che sappiamo non appartenere al settore alimentare italiano.

Quando l'ambiente esterno è ambiguo, ed i mutamenti sono incrementali e ricorrenti, una struttura orizzontale è in grado di reagire meglio rispetto ad una gerarchica e verticale. Ma se consideriamo un ambiente in cui i cambiamenti oltre ad essere incrementali sono anche imprevedibili, allora è necessario considerare una struttura intermedia.

Questa struttura potrebbe essere orizzontale, per raccogliere maggiori conoscenze e competenze possibili, ma allo stesso tempo dovrà avere una gestione

centralizzata delle conoscenze, in modo da permetterne la libera circolazione tra le componenti organizzative.

In ogni caso, i fattori che più di altri rendono deboli paradigmi e modelli sono principalmente i seguenti: una realtà diventata molto complessa, lo spostamento del potere di mercato sempre più a favore dei compratori (*buyer market*), l'innovazione tecnologica, minor peso delle economie di scala e delle quote di mercato, l'emergere del business design (configurazione di processo) come vera forma di competizione, il venir meno di distinzioni nette tra settori, i progressi della *information technology* e la concorrenza sempre più basata sul prezzo<sup>12</sup>.

Per gli attori sociali che entrano a vario titolo nel settore alimentare, la sfida su questi temi è quindi ardua e impegnativa: è certo che non si possono escludere da questo percorso dialettico verso il passaggio definitivo alla diffusione del modello di capitale relazionale, e quindi all'innovazione come processo condiviso, interlocutori con i quali costruire il modo per raggiungere gli obiettivi di qualità condivisi.

La sfida è alta ed è una sfida nell'innovazione, che mette in discussione molte cose, dai modelli e contenuti contrattuali alle stesse modalità di esercizio del proprio ruolo, e che ha possibilità di essere vinta solo se la si affronta in un quadro di condivisione e cooperazione tra le forze esistenti.

## Bibliografia

- Bagnasco A., *Economia e Sociologia: una vecchia promessa*, in *Economia, Lavoro, Organizzazione: il contributo della sociologia e i rapporti interdisciplinari*, a cura di G. Bonazzi e M.L. Bianco, Milano, Franco Angeli, 1992.
- Bröring S., *The Front End of Innovation in Converging Industries*, Deutscher Universitätsvlg, 2008.
- Camagni R., Capello R., *Innovazione e Performance delle Pmi in Italia: il Ruolo degli Elementi Territoriali*, in R. Camagni e V. Fazio (a cura di), *Politiche Locali, Infrastrutture per lo Sviluppo e Processi di Integrazione Euro-Mediterranea*, Milano, Franco Angeli, 1999.
- Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-added Networks*, Harlow, England, New York, Financial Times Prentice Hall, 2005.
- Cooper M.C., Ellram L.M., *Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy*, in *The International Journal of Logistics Management*, vol. 4, n. 2, 1993.
- D'Alessio M., Maietta O.W., *I determinanti delle innovazioni di prodotto nell'industria alimentare italiana: il ruolo dell'Università e delle istituzioni pubbliche di ricerca*, Wp n. 4, Dipartimento di Economia e Politica Agraria, Cfeprs, Università degli studi di Napoli Federico II, 2007.

<sup>12</sup> A.C. Pellicelli, *Analisi della concorrenza verso nuovi modelli?*, in *Economia & Management*, n. 109, 5 settembre 2000.

- De Devitiis B., Lopolito A., Maietta O.W., Sisto R., *Innovazione e capitale sociale: il ruolo delle relazioni nelle imprese di trasformazione dei prodotti di agricoltura biologica*, in *Rivista di Economia Agraria*, n. 3-4, 2009.
- Ellram L.M., Cooper M.C., *Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship*, in *The International Journal of Logistics Management*, vol. 1, n. 2, 1990.
- Esposti R., Lucatelli S., Peta E.A., *Strategie di innovazione e trend dei consumi in Italia: il caso dell'agroalimentare*, Materiale UVAL numero 15, 2008.
- Eurostat, database online (<http://epp.eurostatat.ec.europa.eu>).
- Farina F., *Persona e lavoro. Per una fenomenologia dell'attività*, Roma, Ediesse, 2005.
- Farina F., *Della produttività. Discorso sulla qualità del lavoro*, Roma, Ediesse, 2007.
- Federalimentare, *L'industria agroalimentare in Italia - 5° rapporto Federalimentare Ismea*, 2007.
- Gallino L., *Dizionario di Sociologia*, Torino, Utet, 2006.
- Grant R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- La Londe B.J., *Supply Chain Management: Myth or Reality?*, in *Supply Chain Management Review*, vol. 1, 1997.
- Lynn Forster D., *Capital Structure, Business Risk, and Investor Returns for Agribusinesses*, 1996.
- Malerba F., Orsenigo L., *Schumpeterian Patterns of Innovation*, in *Cambridge Journal of Economics*, 1996.
- Mentzer J.T. et al., *Defining Supply Chain Management*, in *Journal of Business Logistics*, vol. 22, 2001.
- Pieri R., Venturini L. (1995), *Strategie e competitività nel sistema agroalimentare: il caso italiano*, Piacenza, Università Cattolica del Sacro Cuore, 1995.
- Porter M., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, in *Harvard Business Review*, 1987.
- Pellicelli A.C., *Analisi della concorrenza verso nuovi modelli?*, in *Economia & Management*, n. 109, 2000.
- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Ma., Harvard University Press, 1934.
- Stoneman P., *The Economics of Technological Diffusion*, Oxford, Blackwell Publishers, 2003.
- Teece D.J., *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, in *Research Policy*, vol. 15, 1986.





Finito di stampare  
nel mese di ottobre 2012  
dalla Tipografia O.GRA.RO.  
Vicolo dei Tabacchi, 1 - Roma



