

VAPRAQ

VALorização dos PRodutos Agroalimentares de Qualidade



Curso: "Desenvolvimento de orientação ao mercado para empresas agroalimentares"

L'organizzazione delle filiere agroalimentari

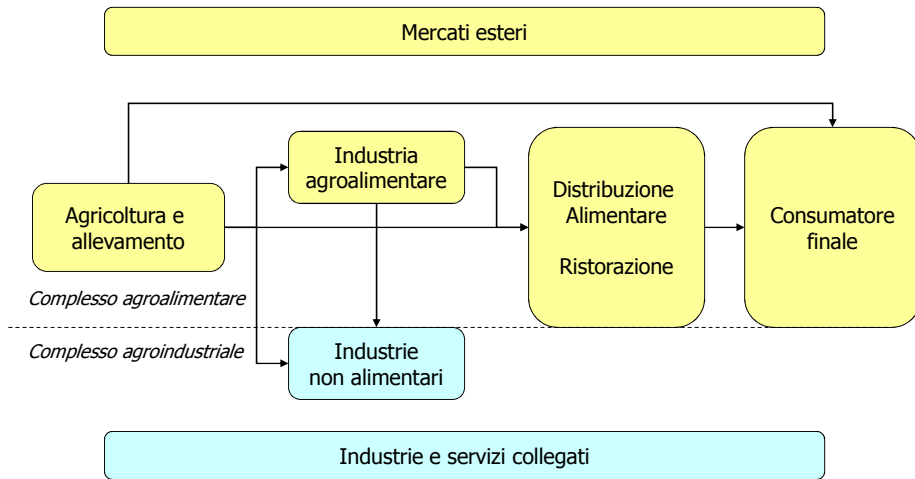
Emilio Chiodo



Il sistema agroalimentare



- Sistema agro-alimentare
- **L'insieme di attività (cioè imprese e settori) tra di loro collegate da rapporti commerciali e che contribuiscono alla creazione del valore del prodotto alimentare come, infine, giunge sulla tavola del consumatore.**
- **E', in sostanza, tutto ciò che interviene tra "field" (il campo coltivato) e "fork" (la forchetta, la tavola del consumatore).**
 - *Produzione di mezzi tecnici per l'agricoltura (fertilizzanti, mangimi, ecc.)*
 - *Agricoltura*
 - *Industria alimentare*
 - *Distribuzione al consumo*
 - *Ristorazione collettiva*

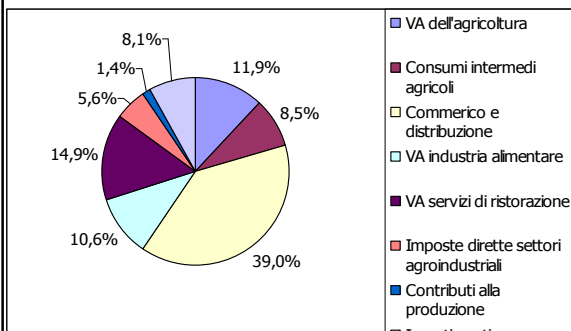


Emilio Chiodo

Malassis L., Gherzi G. (edited by), *Introduzione all'economia agroalimentare*, Il Mulino, Bologna

3

Nel 2006, agli agricoltori è andato il 11,9% della torta:



Il resto della "torta" è stato prevalentemente diviso tra:

- **Commercio e distribuzione, con il 39%**
- **Servizi di ristorazione, con il 14,9%**
- **Industria alimentare, con il 10,6%**

Al trade, quindi, cioè distribuzione commerciale + ristorazione, è andato circa il 54% del valore complessivo creato

Emilio Chiodo

4

Il sistema agroalimentare

La formazione del valore nel sistema agroalimentare tende, quindi, gradualmente a spostarsi verso i "servizi" a valle, quelli più vicini al consumatore



Sia la componente agricola che quella industriale faticano a difendere la propria quota nella creazione del valore. Le ragioni, pur con le differenze del caso, sono in realtà comuni ai due settori.

L'analisi di filiera

La Filiera:

Insieme degli agenti e delle operazioni che concorrono alla formazione ed al trasferimento di un prodotto (o di un gruppo di prodotti) allo stadio finale di utilizzazione.

Analisi di filiera

Identificazione di tutte le attività tecniche ed economiche che intervengono nella fabbricazione di un prodotto alimentare fino alla sua commercializzazione.

Analisi delle operazioni (dei processi produttivi) realizzati lungo la catena di trasformazione di un prodotto

La Logistica concerne la gestione efficiente dei flussi fisici dei prodotti, al fine di minimizzare i costi e massimizzare il valore del prodotto finale. Si pensi, per esempio, ai livelli organizzativi richiesti dalla cosiddetta "Catena del freddo".

La Rintracciabilità, invece, concerne la gestione efficace dei flussi informativi connessi al prodotto tra i soggetti della filiera. Tali flussi informativi, a differenza di quelli fisici, sono bi-direzionali cioè si muovono sia dal "produttore al consumatore" che viceversa.



Supply Chain Management:

Strategie e pratiche per la gestione della filiera

- coordinamento degli attori attraverso la condivisione delle informazioni
- logistica
- relazioni tra i soggetti basate sulla collaborazione

Riorganizzare l'insieme delle attività della filiera in modo che siano suddivise e svolte in modo complementare e collaborativo, eliminando quelle che non creano valore per il consumatore.

Logistica: flussi fisici e informativi (fasi di approvvigionamento, trasformazione, distribuzione)

- Componente interna (intra-organizzativa)
- Componente verticale (inter-organizzativa)

Supply Chain Management: alcune parole chiave

ECR (Efficient Consumer Response)

-Rifornimento efficiente

- *riprogettazione cartoni e pallet*
- *multi drop / multi pick / cross docking (piattaforma logistica)*
- *sistemi informativi (EDI - Electronic Data Interchange)*

-Assortimento efficiente (Category management)

-Lean Supply Chain (Lean Organisation)

“Being lean means doing more with less!

Essere lean significa fare di più con meno!”

Rintracciabilità

- Rintracciabilità = la possibilità di ricostruire e seguire il percorso di un alimento,
 - di un mangime, di un animale destinato alla produzione alimentare o di una sostanza destinata o atta a far parte di un alimento o di un mangime
- attraverso tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione (Reg. 178/2002)

L'analisi di filiera

Tracciabilità (tracking)

- Seguire il prodotto da monte a valle della filiera
 - Informazioni "lasciate" ad ogni passaggio dal prodotto

Rintracciabilità (tracing)

- Ricostruire la storia del prodotto da valle a monte
 - Leggere le informazioni "lasciate" ad ogni passaggio dal prodotto
- Tracciabilità interna => tracciabilità di filiera

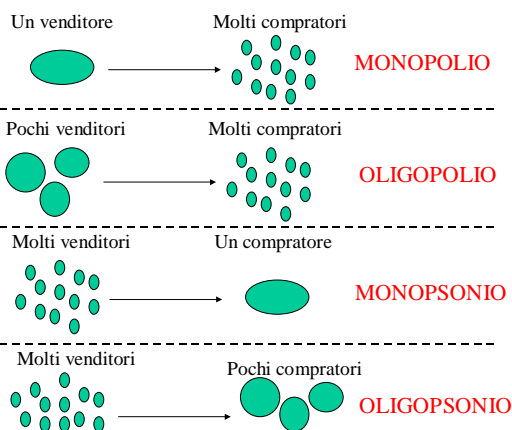
L'analisi di filiera

Funzione della rintracciabilità

- **Ritrovare l'origine e le caratteristiche dei prodotti in ogni punto della filiera in modo da identificare problemi di qualità (rintracciabilità ascendente)**
- **Localizzare i prodotti in ogni punto all'interno dei canali di distribuzione determinandone provenienze e destinazioni per gestire il loro ritiro in caso di crisi (rintracciabilità discendente)**
- **Agevolare l'identificazione e il controllo di effetti indesiderati e a lungo termine sull'ambiente e sulla salute di persone ed animali**
- **Dare informazioni e "rassicurare" il consumatore**

Meccanismi di funzionamento della rintracciabilità

- **Grandezza minima: "lotti" di prodotti**
 - Insieme di prodotti omogenei e che ha subito lo stesso processo di trasformazione
- **Gli operatori del settore alimentare devono:**
 - Poter individuare i fornitori dei singoli lotti di prodotto
 - Poter individuare le imprese cui abbiano fornito i prodotti
 - Poter mettere a disposizione le informazioni alle autorità
- **Tracciabilità => identificazione**
 - Codici univoci ad ogni lotto (clienti, fornitori, ecc.)
 - Registrati (codice a barre, radiofrequenza: microchip)
- **Tracciabilità => etichettatura**



La dimensione economica è un elemento decisivo per entrambi gli aspetti.

Grandi dimensioni di impresa consentono economie di scala e maggiori investimenti in innovazione che aumentino l'efficienza produttiva

Consentono anche, però, di esercitare un maggiore potere di mercato limitando il numero di soggetti venditori (*Oligopolio* e *Monopolio*) e compratori (*Oligopsonio* e *Monopsonio*)

In Italia:

- **Aziende agricole: 2,5 milioni**
(censimento 2000)

- **Imprese industria alimentare:**
70 mila (2003)

- **Supermercati: 7358 (2003)**

- **Ipermercati: 569 (2003)**

- **Quota di mercato dei primi 6 gruppi della GDO** (Mecades, Coop Italia, ESD Italia, Rinascente/Intermedia, Gruppo Carrefour, Conad) = **75,6%**

Dal questo punto di vista, il sistema agroalimentare, non solo in Italia, presenta una situazione particolarmente critica:

- **Tantissimi produttori agricoli di piccole e piccolissime dimensioni**

- **Molte industrie alimentari di dimensione medio-piccola, anche se variabile per settore e zona**

- **Poche e grandi imprese della Distribuzione Organizzata (o Grande Distribuzione Organizzata, GDO)**



Tuttavia, non si tratta di un processo inevitabile. Esso può essere contrastato da parte dei soggetti a "monte" della GDO mediante due strategie in parte complementari:

- **La differenziazione produttiva**

- **La riduzione della dimensione della filiera, cioè dei soggetti coinvolti, in particolare by-passando i soggetti capaci di esercitare maggiore potere di mercato (*filiera corte*)**

Il sistema agroalimentare

La differenziazione del prodotto può realizzarsi in due modi:

- In senso orizzontale, cioè aumentando la varietà dei prodotti in commercio anche mediante l'introduzione di nuovi marchi (o *brand*) con relative politiche commerciali (o *strategie di branding*)
- In senso verticale, cioè incrementando la qualità dei prodotti esistenti mediante una classificazione, o "gradazione", della qualità stessa (o *grading*)



Emilio Chiodo

17

Il sistema agroalimentare



Queste due diverse strategie richiedono adeguati investimenti perché tale differenziazione sia effettivamente creata e, soprattutto, comunicata al cliente/consumatore:

- Investimenti nella creazione, diffusione e controllo dello *standard qualitativo*, nel caso del *grading*
- Investimenti in promozione e pubblicità (o *advertising*), nel caso del *branding*

L'entità di tali investimenti sono tali per cui la differenziazione del prodotto non sia alla portata delle piccole dimensioni di impresa, anche laddove vi siano tutti i requisiti e le potenzialità.

Emilio Chiodo

18

La distribuzione

➤ I canali di distribuzione

Un canale di distribuzione è l'insieme delle organizzazioni indipendenti che assumono le funzioni necessarie al trasferimento dei prodotti dal produttore al consumatore

➤ Gli operatori economici

- **Produttori**
- **Grossisti**
- **Negoziatori (intermediari occasionali)**
- **Dettaglianti**

La distribuzione

➤ Tipologie di canali

- **Lunghezza del canale = numero di soggetti che assicurano la funzione di intermediazione tra produttore e acquirente**
 - ♦ **Canale diretto (produttore / consumatore)**
 - ♦ **Canale corto (produttore / dettagliante / consumatore)**
 - ♦ **Canale lungo (produttore / grossista / dettagliante / consumatore)**
- **Lunghezza del canale = numero delle operazioni che si realizzano lungo il canale (più difficile misurazione!)**

Le funzioni dei canali di distribuzione

- Acquisto / vendita
- Assortimento (selezione e riordino, accumulo, ripartizione, rifornimento)
- Concentramento
- Gestione magazzino
- Trasporto
- Ricerca di marketing

- *Economie di scala*
- *Economie di specializzazione*
- *Economie di tipo transazionale*

➤ Tipologie di canali

- ***Tecnica di vendita al consumatore finale = forma di distribuzione utilizzata nella relazione con il consumatore finale***
 - ◆ **Es. classificazione della distribuzione alimentare in una data area geografica in base alla *quota di mercato* delle diverse forme di vendita al dettaglio**
 - ◆ **Quote di mercato (visione "orizzontale")**

La distribuzione

➤ Tipologie di canali

- **Forma di organizzazione del canale = formalizzazione delle relazioni tra i soggetti che operano lungo il canale**
 - ♦ Canale tradizionale
 - ♦ Canale amministrato
 - ♦ Canale contrattuale
 - ♦ Canale integrato
- **Riduzione del costo di funzionamento e crescita di efficienza (e remunerazione) delle operazioni**

La Grande Distribuzione Organizzata

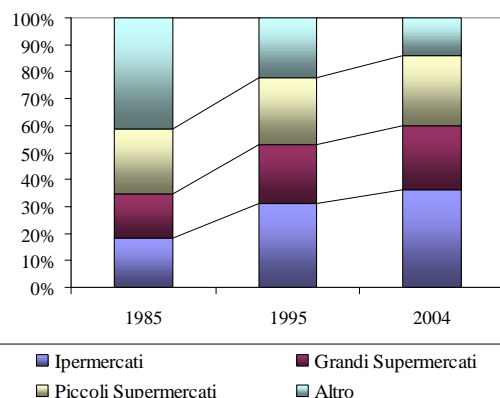
Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

- **DO** = Distribuzione Organizzata
 - *forme distributive di tipo associativo o cooperativo presenti su tutto il territorio nazionale, o parte di esso, sotto forma di imprese diverse, anche con piccole superfici di vendita, ma che agiscono sotto un'unica insegna e coordinate da una sede nazionale.*
- **GD** = Grande Distribuzione
 - *imprese distributrici che sotto forma di unica impresa agiscono su tutto il territorio nazionale o larga parte di esso, di solito su superfici di vendita medio-grandi.*
- **La GDO indica l'insieme di queste due forme ma anche la crescente tendenza delle due ad integrarsi in gruppi, partnership, strategie comuni.**

La distribuzione moderna

- **Concorrenza basata sulla riduzione dei costi dei servizi logistici (distribuzione moderna vs commercio tradizionale)**
- **Forme distributive despecializzate a libero servizio**
- **Competizione sul prezzo (economie di scala)**
- **Elevata concentrazione**
- **Nuovo modello di strutturazione dei rapporti di canale e della logistica**
 - **Centri distribuzione**
- **Differenziazione nelle tipologie di esercizi (es. discount)**

Quota di mercato per tipologia di superficie commerciale in Europa



La ragione per cui la GDO ha assunto questo ruolo-chiave è principalmente costituita dal progressivo cambiamento dei comportamenti di acquisto dei prodotti alimentari da parte dei consumatori. In tutti i paesi a sviluppo avanzato, come mostra il grafico, la quota principale degli acquisti alimentari viene realizzata presso le superfici di vendita della GDO.

La Grande Distribuzione Organizzata

Supermercato :

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2499 mq

Ipermercato:

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita maggiore / uguale a 2500 mq

La Grande Distribuzione Organizzata

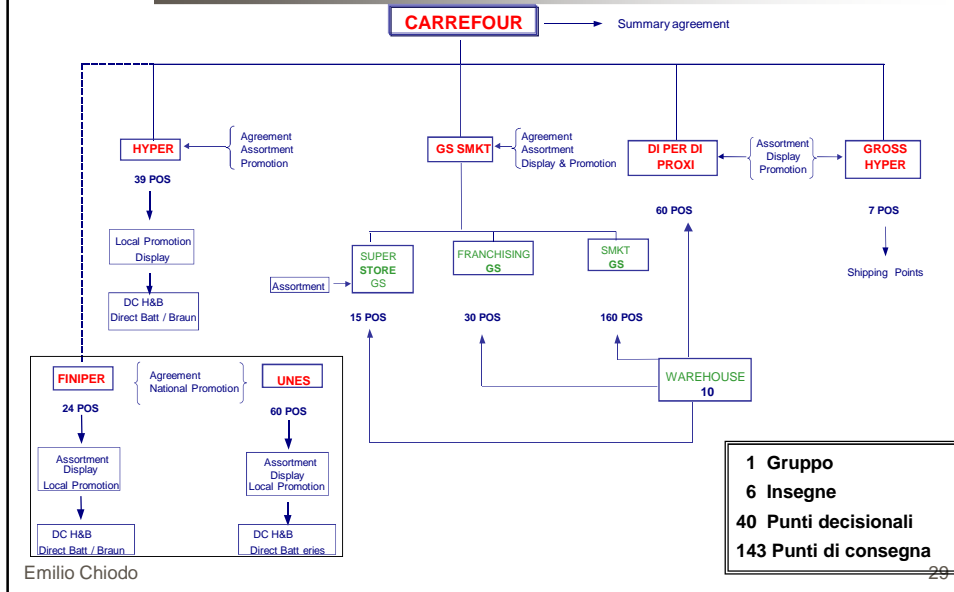
Discount:

Esercizio di vendita al dettaglio avente una struttura a libero servizio, caratterizzato da un'assortimento unbranded, allestimento spartano (esposizione su pallet o direttamente in cartoni di imballaggio) e che abbia un numero di referenze medie su un paniere predeterminato di 40 classi di prodotto inferiore a 6 .

Libero Servizio:

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399 mq.

La Grande Distribuzione Organizzata



Emilio Chiodo

La Grande Distribuzione Organizzata

Interdis Part of MECADES with Metro, Sintesi, Sisa...

47 Hypermarkets
966 Supermarkets
1967 Self Service
353 Discounts
49 Cash & Carry



Emilio Chiodo

La Grande Distribuzione Organizzata

A questo cambiamento radicale e, per certi versi epocale, dei comportamenti di acquisto non poteva non corrispondere un altrettanto forte cambiamento nei rapporti di forza nelle filiere agro-alimentari.

La GDO, infatti, costituisce l'intermediario pressoché obbligato (per oltre l'80% degli acquisti) tra il produttore agricolo od industriale ed il consumatore.

Con il tempo, quindi, ha cercato di sviluppare strategie finalizzate a massimizzare i vantaggi di questa posizione favorevole di intermediazione.



La Grande Distribuzione Organizzata

Negli ultimi due decenni diversi processi di ristrutturazione, tra di loro interrelati, hanno progressivamente interessato i paesi europei.

Questi fenomeni si sono tutti mossi nella direzione di un crescente potere di mercato della GDO rispetto agli altri comparti delle filiere agro-alimentari.

La GDO è ormai sempre più caratterizzata da operatori nazionali e internazionali presenti con grandi superfici commerciali, gli ipermercati.

Queste le principali tendenze evolutive riscontrabili:

- **De-territorializzazione**
- **Concentrazione**
- **Internazionalizzazione**
- **Private Labels**
- **Private standards e Global sourcing**

De-territorializzazione

L'avvento degli ipermercati corrisponde, in realtà, all'affermazione di catene o gruppi di dimensione almeno nazionale e ciò, a sua volta, ha prodotto un ulteriore cambiamento di **struttura**.

Infatti, **fino agli anni '80**, soprattutto in Italia, la DO aveva un **forte connotato territoriale**. Era, cioè, caratterizzata da realtà commerciali che non superavano il contesto locale, regionale o, al massimo, interregionale.

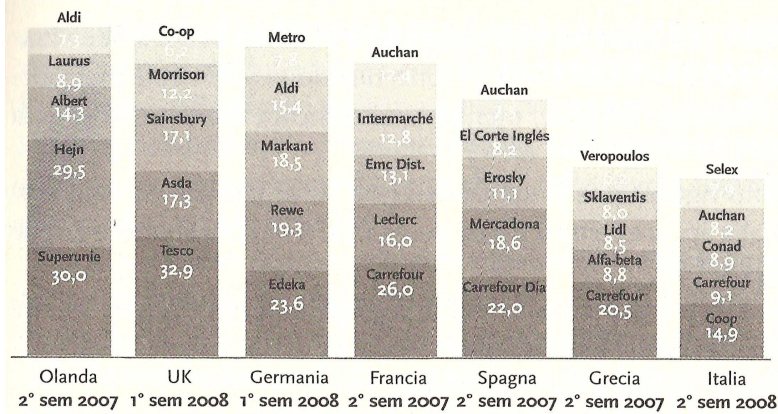


Concentrazione

La de-territorializzazione avviene sia per la progressiva riduzione ed eventuale scomparsa di alcune imprese operanti solo su scala locale o, più spesso, per processi di fusione o acquisto (*Acquisitions and Mergers*) da parte di gruppi più grandi. Ne consegue, cioè, la progressiva riduzione delle catene e dei gruppi operanti sul territorio nazionale o, comunque, la concentrazione di gran parte del volume di affari in un numero limitato di operatori.

Concentrazione

Figura 1.1. La concentrazione del trade in Europa



Fonte: ACNielsen European Universe 2008

Internazionalizzazione

L'ultima fase di questo complesso e continuo processo di ristrutturazione, non necessariamente la finale, consiste nel progressivo affermarsi di gruppi o imprese o partnership internazionali. Le modalità di internazionalizzazione possibili, però, sono differenti. Modalità tutte attualmente impiegate nel territorio nazionale da gruppi stranieri della GDO, mentre, al contrario, le imprese della GDO italiana fanno fatica ad essere presenti in altri paesi, in ciascuna delle diverse modalità.



Le **forme possibili dell'internazionalizzazione** sono le seguenti:

- Imprese di grandi dimensioni capaci di **aprire superfici commerciali** in più paesi, oltre quello di origine (per esempio, Auchan e Carrefour).
- Imprese straniere che **acquistano** imprese o gruppi nazionali e, in questo modo, cominciano ad operare nel relativo territorio (per esempio, il Gruppo Carrefour)
- **Fusione o partnership di gruppi o catene** di diverse nazioni a formare conglomerati capaci di agire in più contesti nazionali (per esempio, l'alleanza tra la italiana Conad ed il gruppo cooperativo francese Leclerc, con cui Conad è entrata nel *canale Iper* ove finora è stata assente)

Potere di mercato e strategie

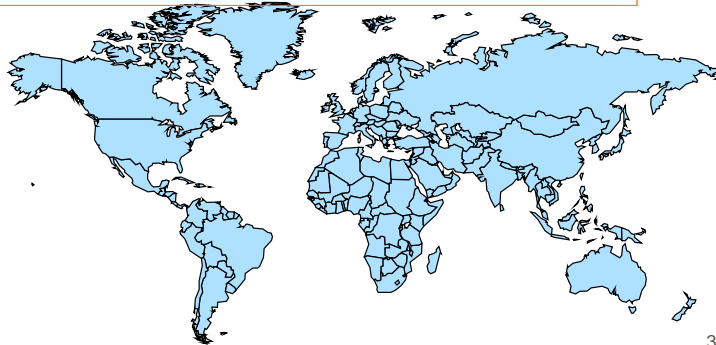
In realtà, i processi evolutivi evidenziati non sono, in sé, le ragioni che hanno portato al crescente potere di mercato della GDO rispetto agli altri comparti delle filiere agro-alimentari. Piuttosto, sono questi fattori di struttura che hanno reso possibile una serie di **strategie commerciali innovative** che hanno radicalmente mutato i rapporti di filiera e, queste sì, generato forte potere di mercato.



La Grande Distribuzione Organizzata

In estrema sintesi, tali strategie commerciali sono finalizzate a conquistare potere di mercato nelle due direzioni:

- **Verso il consumatore**, alla ricerca di posizioni fortemente oligopoliste mediante la creazione delle *private labels*
- **Verso i fornitori**, alla ricerca di posizioni fortemente oligopsoniste o, persino, monopsoniste mediante *global sourcing*, standard privati e *buyers' alliances*



Emilio Chiodo

39

La Grande Distribuzione Organizzata

Private labels (o Marche Private)

Presenza delle Private Labels sul mercato italiano (non solo agro-alimentare) nel 2005:

Fatturato: 3744 milioni di €

- 79% Supermercati
- 21% Ipermercati
- 57% del fatturato al Nord, 15% al Sud

Quota sul mercato: 11,6%

Crescita nell'ultimo anno:

- In quantità: +6,6% (+3,6% per le Marche Industriali)
- In valore: +5,4% (+ 2,7% per le Marche Industriali)

Per *private labels* si intendono quei prodotti recanti il marchio di una catena della GDO e commercializzati esclusivamente nei propri punti vendita, sebbene normalmente realizzati da terzi. Il marchio, quindi, non si riferisce a chi concretamente produce il bene, ma a chi lo commercializza. Il produttore finisce quindi per realizzare un prodotto senza marchio, senza una sua "individualità".

Emilio Chiodo

40

La Grande Distribuzione Organizzata

L'evoluzione della marca commerciale

- **Marca industriale (posizione di forza dell'industria verso la distribuzione)**
 - *Fedeltà alla marca = funzioni di garanzia e informative verso i consumatori*
- **Marca commerciale**
 - *Riconoscibile / non riconoscibile*
 - *Imitazione prodotti leader (industriali)*
- **Marca dell'insegna (private labels)**
 - *Distribuzione come garante della qualità nei confronti dei consumatori*

La Grande Distribuzione Organizzata

Importanza delle private labels

- USA la loro quota supera il 15% del totale delle vendite presso la GDO
- Francia: 20%,
- Germania e Regno Unito: 25%.
- Italia: 11% (ma si stima un grado di penetrazione nelle famiglie del 98%)

La Grande Distribuzione Organizzata

Grado di penetrazione delle *private labels* in alcuni settori merceologici

	Penetrazione
Pet-Care	19%
Cura Casa	15%
Alimentare-Fresco	19%
Alimentare-Freddo	13%

Insieme ai settori del Pet-Care e Cura della Casa, il comparto agroalimentare è tra quelli più interessati dal fenomeno, soprattutto nell'ambito dei prodotti del "Fresco" e del "Freddo", come mostrato dalla tabella.

La Grande Distribuzione Organizzata

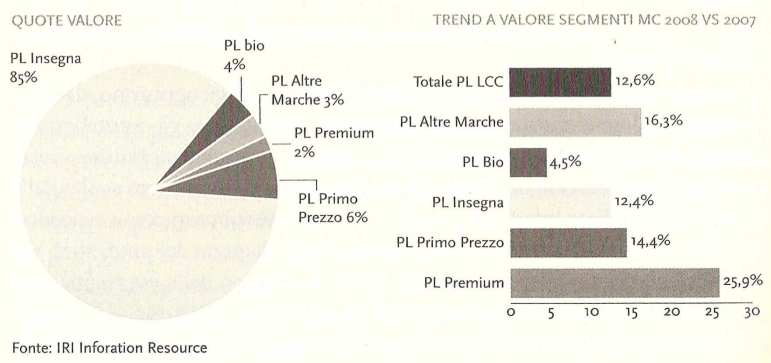
- **Marche Insegna:** Marche Private che recano il nome della catena che le vende nei suoi punti di vendita, senza ulteriori elementi di caratterizzazione;
- **Marche Premium** sono marche con nomi diversi da quello della catena ma comunque vendute esclusivamente nelle sue superfici commerciali e caratterizzanti prodotti con requisiti particolari; per esempio prodotti tipici (Sapori e Dintorni di Conad), prodotti biologici (Bio Auchan di Auchan), prodotti a basso prezzo (Fidel di Esselunga).

Le Marche Insegna occupano l'85% del mercato delle *private labels*, anche perché alcune catene della GDO realizzano solo queste (**Monobranding**). Altre catene, invece, realizzano entrambe (**Multibranding**) come, per esempio, nel caso di Conad (Conad, Sapori e Dintorni, Bio Conad).



Prodotti tipici e prodotti a marchio del distributore nella GDO

Figura 5.1. La segmentazione della marca commerciale



Le motivazioni dei prodotti tipici a marca del distributore (**marche premium**)

- **Diversificare l'assortimento dei prodotti offerti** (distinzione rispetto alla concorrenza)
- Sviluppare **la quota di mercato delle MDD** e **rinforzare il controllo dello spazio a scaffale**
- Creare un processo virtuoso di **rinforzo del posizionamento ed identità dell'insegna**
- Creare un legame forte con il **mondo imprenditoriale del territorio**
- **Acquisire una reputazione di marca**, sviluppando un'immagine di garante della sicurezza e del controllo dei prodotti
- Sviluppare **innovazione di offerta e di prodotto** al pari delle grandi marche industriali

Sviluppo di una strategia indipendente dai prodotti di marca (superare il posizionamento "derivato") e vincere la competizione con gli altri distributori

L'avvento delle *private labels* ha avuto alcune importanti conseguenze:

1. Ha progressivamente costretto molte imprese industriali agro-alimentari (e agricole), a divenire semplici sub-fornitori, meri esecutori senza un proprio marchio e una propria strategia commerciale, con una forte competizione interna (tra i diversi sub-fornitori).
2. Ha progressivamente trasferito nelle "mani" della GDO il controllo della progettazione del prodotto, della sua promozione commerciale, della stessa innovazione (il *branding*).

Emilio Chiodo



48

La Grande Distribuzione Organizzata



3. Ha consentito di ridurre la dipendenza della GDO dai grandi marchi industriali potendoli sostituire con marchi propri, così incrementando il potere contrattuale nei loro confronti.
4. Ha consentito alla GDO di porre sul mercato un gamma di beni alimentari (e non solo) molto vasta, fuori dalla portata di qualsiasi impresa industriale alimentare, e con grandi capacità di modulare le strategie commerciali (per esempio, le campagne promozionali).

La Grande Distribuzione Organizzata

Global sourcing

- approvvigionamento del prodotto, spesso indifferenziato, alle condizioni migliori da fornitori di qualsiasi area geografica
- i fornitori possono essere facilmente messi in competizione e sostituiti tra loro

Private standards

- standard qualitativi che la GDO impone ai propri fornitori per il mantenimento del rapporto commerciale
 - *Minimum Quality Standards (standards comuni a diversi gruppi della GDO)*
 - *Use promozionale nei confronti dei consumatori*
 - *Sostituzione degli standard pubblici con standard privati*
 - *EurepGAP, Brc, Ifis*

Queste tendenze hanno due conseguenze importanti:

- ❖ imporre una forte omologazione nelle forniture, riducendo la varietà e le possibilità di scelta e, quindi, inducendo forte omologazione nei consumi;
- ❖ sostituire progressivamente la dimensione pubblica dello standard (lo standard normativo) con quella privata, imposta dalla GDO. Il primo è di solito nazionale, il secondo è sempre più spesso internazionale; quindi in un contesto di internazionalizzazione dei mercati, il secondo tende a prevalere sul primo.



Alcune considerazioni di sintesi.

La GDO è oggi un operatore dominante nelle filiere agro-alimentari ma anche un vettore di straordinarie potenzialità.

In particolare, la penetrazione dei prodotti agro-alimentari italiani nei mercati esteri passa oggi attraverso due possibili strategie prevalenti:

- Accordi con la GDO straniera
- Penetrazione della GDO italiana all'estero che faccia da "traino" al prodotto nazionale.

Su entrambi questi aspetti, però, l'Italia mostra rilevanti ritardi.



Strategie di contrasto da parte dei soggetti a "monte" della GDO:

- **La differenziazione produttiva**
 - **Orizzontale** (varietà, *branding*)
 - **Verticale** (qualità, *grading*)
- **La riduzione della dimensione della filiera**, cioè dei soggetti coinvolti, in particolare by-passando i soggetti capaci di esercitare maggiore potere di mercato (***filiera corte***)
- **L'aggregazione** (sistema cooperativo, sistema delle denominazioni di origine)

- ❖ **Mai come oggi, l'aggregazione e la cooperazione risultano necessarie**
 - Superamento limiti dimensionali
 - Concentra l'offerta permettendo adeguata valorizzazione e coordinamento e aumentando il potere di mercato
- ❖ **Modello cooperativo in crisi?**
 - Adozione di modelli di imprese sempre più vicini all'impresa di profitto
 - Perdita di importanza del socio nella gestione della cooperativa
 - Vantaggi sempre meno evidenti per i soci
 - Scarsa incisività nei riguardi della GDO
 - Minore interesse verso la cooperazione

Le dimensioni della cooperazione agroalimentare europea

- La cooperazione agroalimentare associata nell'Unione Europea (2003)

Paesi	Fatturato mln €	Addetti .000 num.	Fatturato/Addetti .000 €	Soci .000 num.	Fatturato/Soci .000 €
Francia	67.000	150	447	580	116
Paesi Bassi	45.160	60	758	143	316
Germania	37.000	120	308	2.385	16
Italia	27.070	86	314	784	35
Danimarca	18.850	35	539	82	231
Spagna	14.190	78	181	932	15
Finlandia	13.300	45	294	215	62
Svezia	12.600	30	420	300	42
Irlanda	12.400	35	351	198	63
Belgio	2.750	20	138	36	77
Grecia	1.040	n.d.	n.d.	714	1

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati COGECA.

- ❖ La cooperazione europea veicola oltre il **50% della produzione agricola comunitaria**
- ❖ Diversi **modelli cooperativi** per diverso grado di sviluppo e diverso assetto strutturale del settore primario:
 - **Modello continentale** (poche grandi cooperative – Paesi Bassi, Danimarca, Svezia, Finlandia, Irlanda)
 - **Modello mediterraneo e tedesco** (grandi e piccole cooperative – elevata polverizzazione in Italia, Spagna, Grecia)

La cooperazione agroalimentare italiana

Imprese cooperative dell'agroalimentare iscritte all'Albo del Ministero dello Sviluppo Economico (28/2/2007)

Tipologia di cooperativa	Num.	%
Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento	5.361	50,3
Cooperative di lavoro agricolo	3.047	28,6
Cooperative di produzione e lavoro (operanti nell'agroalimentare)	2.165	20,3
Consorzi agrari	56	0,5
Consorzi cooperativi (operanti nell'agroalimentare)	39	0,4
Totale Italia	10.668	100,0
<i>di cui a mutualità prevalente</i>	<i>10.153</i>	<i>95,2%</i>

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati dell'Albo delle società cooperative del Ministero dello Sviluppo Economico.

- ❖ Il concetto di mutualità prevalente: oltre il 50% delle materie prime sono conferite dai soci
- ❖ Prevalenza di cooperative di trasformazione e commercializzazione

La cooperazione agroalimentare italiana associata: totale e consolidato (2006)

	Imprese (num.)	Fatturato (mln €)	Addetti (num.)	Soci (num.)
Totale	5.906	33.582	98.352	910.813
Consolidato	48% coop registro imprese 5.748	30.330	90.573	866.615
Differenza	158	3.252	7.779	44.198
	3%	10%	8%	5%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

29% del fatturato
industria alimentare
2006 (ISTAT)
(incluso anche
fatturato cooperative di
servizi)

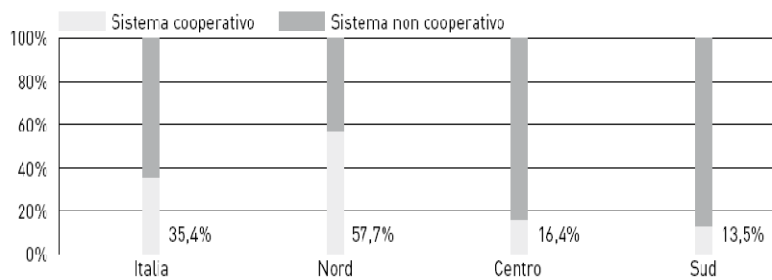
I numeri chiave consolidati della cooperazione agroalimentare italiana associata (2006)

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mln €	%	num.	%	num.	%
Servizi *	1.409	24,5	7.072	23,3	18.873	20,8	271.059	31,3
Lattiero-caseario	978	17,0	6.734	22,2	11.956	13,2	42.049	4,9
Ortoflorofruitticolo	1.155	20,1	6.012	19,8	21.777	24,0	107.620	12,4
Zootecnica da carne	502	8,7	5.896	19,5	18.842	20,8	23.988	2,8
Vitivinicolo	583	10,1	3.164	10,4	8.848	9,8	198.122	22,9
Olivicolo	341	5,9	220	0,7	1.813	2,0	169.448	19,6
Altro	780	13,6	1.232	4,1	8.464	9,3	54.329	6,3
Totale Italia	5.748	100,0	30.330	100,0	90.573	100,0	866.615	100,0

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Concooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Ascat e Unicoop.

- ❖ Modello cooperativo diffuso nei comparti dove l'aggregazione è fondamentale (lattiero, ortofrutta e vino)

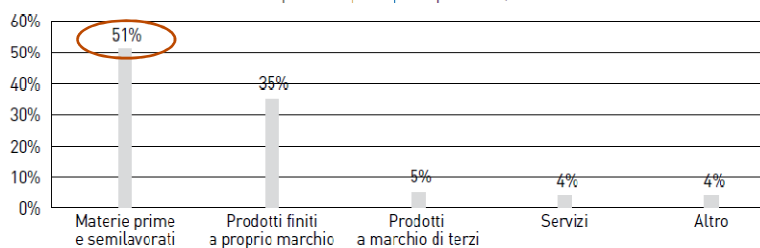
- Quota della PLV valorizzata dalla cooperazione agroalimentare associata attraverso gli approvvigionamenti per aree geografiche (2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Agc-Agrital, Fedagri-Contcooperative, Legacoop Agroalimentare, Unici-Ascat, Unicono e ISTAT.

- ❖ Materie prime **acquistate e conferite** (valorizzate) alle cooperative associate = 35% della produzione agricola nazionale
- ❖ Maggiore importanza della cooperazione al Nord

Composizione del fatturato per tipo di produzione della cooperazione associata avanzata (% di fatturato delle cooperative per tipo di prodotto; medie 2005)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

- ❖ La struttura dell'offerta è incentrata ancora fortemente sulle materie prime e semilavorati

Capacità di generare ricchezza

Le imprese più grandi dell'agroalimentare italiano per fatturato (2006)

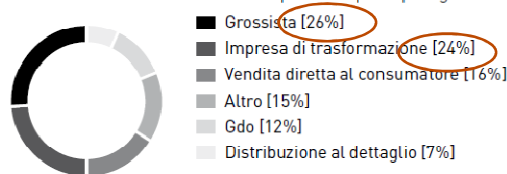
Pos.	Ragione sociale	Fatturato (mln di euro)	Dipendenti	Settore di attività
1	Barilla Holding	3.951	19770	Molini e pastifici
2	Parmalat	3.844	16.095	Caseario
3	UNILEVER Italia	2.846	4.817	Alimentari
4	Cremonini	2.311	7.655	Alimentari
5	P. Ferrero & C.	2.077	5.579	Dolciario
6	Nestlé Italiana	1.840	4.985	Alimentari
13	Granlatte (controlla Granarolo)	917	1.978	Caseario
14	Conservas Italia	875	3.272	Conserviero
17	Gesco Consorzio Coop. (gruppo Amadori)	782	489	Alimentari
25	Unipeg (carni bovine fresche)	427	353	Alimentari
26	Consorzio latterie sociali Mantovane Virgilio	408	353	Caseario
29	Coprob – Coop. Produttori bieticoli	398	632	Alimentari
40	Consorzio Agrario Lombardo Veneto	291	325	Alimentari
42	Caviro (vino)	282	515	Bevande
44	PROGEO (servizi e mezzi tecnici)	273	495	Alimentari
45	GIV – Gruppo Italiano Vini	265	902	Bevande

12% del fatt.
delle prime
50

Fonte: dati Mediobanca

Il rapporto con il mercato

Principali canali di vendita della cooperazione associata avanzata (% medie di fatturato delle cooperative per tipologia di canale; 2006)



Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

- ❖ In linea con i prodotti offerti, i canali di vendita più utilizzati sono il grossista e l'impresa di trasformazione
- ❖ Mancanza diffusa di un **presidio diretto del mercato finale e di una politica di prodotto** (specie nelle piccole cooperative)

I punti di forza e di debolezza delle cooperative agroalimentari associate
(prima risposta)

	Punti di debolezza		Punti di forza
Efficienza in termini di costi	21%		14%
Capacità di marketing e vendita	16%	Escluse G	2%
Ampiezza della gamma produttiva	10%	G	4%
Capacità di accesso alla rete distributiva	10%	P	1%
Efficienza logistica	9%		4%
Tecnologia e innovatività di prodotto/processo	7%		3%
Immagine aziendale	5%		40%
Qualità dei prodotti	3%		60%
Altro	9%		5%
Nessun punto di forza/debolezza	7%		1%
Non risponde	2%		1%
Totale	100%		100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana.

- ❖ La criticità "capacità di marketing e vendita" aumenta il suo peso passando dal nord al sud; non risulta tale per le imprese di grandi dimensioni (> 40 mil €)
- ❖ La capacità di accesso alla rete distributiva è una criticità per le imprese più piccole

- ❖ Dinnanzi alle nuove tendenze...
 - Nuovi bisogni dei consumatori
 - Cambiamenti delle politiche agricole
 - Potere della GDO nel sistema agroalimentare
 - Concorrenza globale
- ❖ Quali strategie competitive per le imprese agroalimentari?
 - Saper raggiungere il mercato
 - Filiere corte
 - Aggregazione per trattare con la GDO
 - Penetrazione nei mercati esteri
 - Differenziazione (qualità, brand)
 - Strategia di filiera
 - Crescita dimensionale (processi di integrazione e concentrazione)
 - Migliorare l'organizzazione: coordinamento della filiera agro-alimentare, rete di servizi per la formazione e l'innovazione
 - Tutela e valorizzazione dell'offerta agricola e agroalimentare italiana

Grazie dell'attenzione !

Emilio Chiodo

Facoltà di Agraria
Dipartimento di scienze degli alimenti

Università degli Studi di Teramo
Via Carlo R. Lericci, 1
64023 MOSCIANO S.ANGELO (TE)

ITALIA

Tel. +39 0861.266898

Fax +39 0861.266915

E.mail: echiodo@unite.it

www.unite.it

www.agriregionieuropa.it

www.groupedebruges.eu