

# Introduzione

Il settore agroalimentare si articola in una molteplicità di comparti all'interno dei quali convivono aziende che adottano modelli di business molto diversi. Tuttavia vi sono alcuni tratti che accomunano tutte le aziende in competizione e che costituiscono il punto di partenza per il presente studio.

Le aziende italiane del settore agroalimentare competono prevalentemente con strategie di differenziazione che si basano sulla capacità di valorizzazione della materia prima. L'industria agroalimentare italiana è costituita da aziende manifatturiere che aggiungono valore alle materie prime utilizzando processi complessi dai quali si ottengono prodotti con caratteristiche organolettiche distintive. Queste aziende hanno una naturale tensione alla crescita soprattutto sui mercati internazionali, dove la loro proposta di valore, basata sull'unicità dei prodotti, incontra un numero crescente di potenziali consumatori.

La proposta di valore basata sulla qualità e l'unicità dei prodotti richiede un'attenta gestione della comunicazione e delle attività promozionali indirizzate ai consumatori finali che devono essere "formati" e indotti a scegliere il prodotto<sup>1</sup>. Questo comporta elevati investimenti in comunicazione che spesso sono sostenuti collettivamente utilizzando strumenti quali i consorzi di tutela e le agenzie di promozione territoriale. La comunicazione è solo una parte del processo di *delivery* della qualità al consumatore finale, infatti un ruolo fondamentale è svolto dai canali distributivi. La GDO è il principale interlocutore delle aziende italiane che devono confrontarsi con logiche di acquisto che privilegiano, talvolta, i volumi e il *turnover* piuttosto che i margini

---

<sup>1</sup> Per l'analisi del vantaggio competitivo e delle strategie di differenziazione si veda Porter 1996, 2008.

e la qualità. Nei mercati internazionali il rapporto con la distribuzione è molto complesso e, per le aziende che non hanno dimensioni sufficienti per operare direttamente, si pone il problema della scelta di distributori esteri che siano in grado di comunicare l'unicità dei prodotti al cliente finale.

Il modello di business delle aziende italiane del settore food si basa sulla capacità di individuare gruppi di consumatori interessati ad un'offerta di qualità, veicolare dei prodotti con caratteristiche distintive e operare sulla comunicazione e la distribuzione per fare in modo che tali caratteristiche vengano poi effettivamente recepite dai consumatori e che sia possibile praticare un adeguato *premium price*.

Il vantaggio competitivo si basa su un mix di risorse fisiche, intangibili ed umane<sup>2</sup>. In particolare, tra le risorse fisiche, la disponibilità di materie prime di qualità è un fattore essenziale per il modello di business delle aziende italiane, che spesso costituisce un importante limite alla crescita. Le risorse intangibili includono la reputazione, la cultura aziendale, il know-how di processo e il know-how di prodotto. Completano il portafoglio delle risorse: la cultura, le risorse umane qualificate e specializzate, la presenza di imprenditori visionari che perseguono il bene dell'azienda.

Il portafoglio di risorse è il risultato di complessi processi di sviluppo alimentati e stimolati dall'evoluzione delle scelte di posizionamento finalizzate alla crescita dimensionale. La complessità dei processi di sviluppo delle risorse contribuisce a rendere unico il posizionamento dell'azienda e difficilmente imitabile da parte di concorrenti, specialmente per quelli che operano in altri contesti geografici. I processi di crescita sono quindi una palestra formidabile per lo sviluppo di nuove risorse che, a loro volta diventano elementi fondamentali per innescare e sostenere i processi di crescita.

Il presente studio si focalizza sulla crescita delle aziende ed in particolare sulla sostenibilità dei processi di crescita attraverso i quali le aziende modificano e rinforzano il posizionamento, preservando la differenziazione e l'unicità della proposta di valore. La crescita virtuosa è una crescita redditizia, in cui lo sviluppo dei ricavi non avviene a scapito della marginalità, ma è da essa trainato<sup>3</sup>. La crescita virtuosa si basa sull'innovazione di prodotto e sull'incremento della produttività che genera flussi di cassa operativi che

---

<sup>2</sup> La teoria delle risorse aziendali "Resource based view" è efficacemente illustrata da Barney (2001),

<sup>3</sup> Il lavoro di Coda (2011) fornisce una chiave di lettura organica sul tema della sostenibilità della crescita, analizzandone gli aspetti competitivi, finanziari e sociali.

possono essere utilizzati per sostenere nuovi investimenti e che contribuiscono a rinforzare la struttura finanziaria dell'azienda.

Per analizzare la crescita, ci siamo focalizzati sull'osservazione dei risultati di un campione di aziende operanti in diversi comparti del settore agroalimentare su un periodo di tempo sufficientemente ampio per cogliere le implicazioni della crescita sulla redditività, la produttività e la struttura finanziaria<sup>4</sup>.

La base dati utilizzata per l'analisi è costituita dal database del Food Industry Monitor, l'osservatorio sulle aziende italiane del agroalimentare sviluppato dall'Università di Scienze Gastronomiche - UNISG.

Lo studio ha un approccio esplorativo e si pone i seguenti obiettivi conoscitivi:

- mappare le performance economiche e finanziarie di un campione rappresentativo delle imprese del settore, su un orizzonte temporale sufficientemente ampio;
- identificare i comparti top performer, ovvero dove le condizioni strutturali della competizione permettono performance superiori<sup>5</sup>;
- identificare i top performer di ciascun comparto del settore per analizzare le caratteristiche distintive dei loro modelli di business.

Il lavoro si articola in due parti:

- la prima parte è dedicata all'analisi delle performance del settore e alla comparazione delle performance dei comparti. I risultati aggregati sono stati confrontati con le performance di gruppi d'imprese operanti in altri settori;
- la seconda parte è dedicata all'approfondimento delle performance all'interno di ciascun comparto. Un focus specifico è stato dedicato al comparto del vino, dove sono state comparate le performance di tre cluster di aziende selezionati in funzione del modello di business adottato.

---

<sup>4</sup> Il legame tra modello di business e performance è stato analizzato nel lavoro di Brickley e altri (2010); Cooper e Kaplan (1991) e Innes e Mitchell (1991) si sono, invece, focalizzati sulla relazione tra la configurazione della catena del valore e la redditività operativa

<sup>5</sup> Per l'analisi della relazione tra condizioni strutturali e performance delle imprese si vedano i seguenti lavori: Baye e altri (2006), Spence (1984), Scherer e altri (1990).