

AGRI FOOD & TRAVEL/2 In Italia la terra vale il 15% del pil, ma le aziende sono molto più frammentate che in Francia e Germania. Occorre attaccare i big, perché ora si può. Parla Iardella (Bain & Company)

di Alessandro Carollo

Un peso predominante sul prodotto interno lordo nazionale rispetto ai francesi e tedeschi, ma una polverizzazione dell'offerta in più di un milione di aziende che fatturano la metà dei concorrenti comunitari. Secondo Sergio Iardella, partner di Bain & Co e specialista del settore, il futuro dell'agrifood italiano si gioca sul concetto di prodotto premium. E su una strategia che ha fatto presa negli Stati Uniti e di cui parlerà il prossimo venerdì 12 aprile al Milano Agrifood & Travel Global Summit che Bain organizza insieme con Class Editori e Gambero Rosso.

Domanda. Che cosa rappresenta l'agribusiness a livello di contesto macroeconomico nazionale?

Risposta. È un settore da sempre strategico per la nostra economia. Vale ormai circa 190 miliardi di euro, di cui circa 135 miliardi l'industria alimentare e 55 miliardi di euro stimati per il primario agro-zootecnico. Il settore rappresenta l'11% del prodotto interno lordo, con un peso crescente, ed è per la nostra economia più rilevante rispetto a mercati come Francia (10% del pil) oppure Germania (5% pil). Se poi consideriamo l'indotto, dall'industria meccanica per trasformazione e packaging fino ai servizi, il peso complessivo dell'agroalimentare sale sopra il 15% del pil.

D. Come si sta trasformando?

R. Il settore rimane caratterizzato dai tradizionali punti di forza. C'è un export di quasi 40 miliardi di euro e in costante aumento, con tassi del 75% annuo, trainato dalla forza e dalla riconoscibilità del made in Italy. C'è una enorme ricchezza e varietà dell'offerta, con diversità climatica favorevole per innumerevoli colture. Un'alta qualità, rappresentata anche dall'elevato numero di prodotti Dop e Igp, che da soli fatturano più di 15 miliardi di euro e che crescono a tassi superiori a quelli del settore.

D. E i punti di debolezza?

R. A frenare lo sviluppo sicuramente c'è una grande frammentazione; in Italia ci sono 1,2 milioni di aziende agricole, con output medio di 45 mila euro contro i 135 mila euro di una azienda francese e i 180 mila euro di una tedesca. Nell'alimentare operano circa 60 mila aziende, con dimensioni medie di fatturato non dissimili a quelle francesi ma molto inferiori a quelle di Paesi come Spagna oppure Germania. Poi c'è scarso coordinamento e visione comune su come cogliere le opportu-



Sergio Iardella

nità dei mercati, in particolare modo quelli esteri.

D. All'interno è un mercato maturo?

R. Il mercato domestico è maturo in termini di consumi, mentre la Fao ha stimato che a livello globale la produzione agroalimentare dovrà crescere di circa il 50% nel giro dei prossimi 40 anni. Ovviamente la fanno da padrone le geografie emergenti, ma anche nei mercati più maturi i prodotti italiani, per quello che continuano a rappresentare, possono e devono giocare la partita dell'elevazione da materia prima commodity a prodotto premium.

D. Come si può favorire questo passaggio da commodity a premium?

R. In tutti i mercati occidentali stiamo osservando da qualche anno una discontinuità, che rappresenta una grande opportunità, se compresa, per le nostre aziende. Il vantaggio competi-

vo dovuto alla scala delle grandi multinazionali è oggi molto meno forte rispetto a solo 20 anni fa. Si sono ridotte le barriere all'ingresso.

D. Perché?

R. Per la diffidenza crescente nei confronti di molti brand globali, per i costi di comunicazione e marketing drasticamente ridotti grazie al digitale, per il basso costo del capitale e per una maggiore facilità di accesso alla grande distribuzione. Il tutto si origina da un'evoluzione del consumatore che riassumerei in «per me, adesso». Basti guardare alla domanda crescente di prodotti come bio, «free from» o funzionali, oppure con packaging mono-porzione e a valore aggiunto e in generale al bisogno di autenticità. Il consumatore oggi più che mai cerca storie ed esperienze.

D. Chi sta interpretando meglio tutti questi cambiamenti?

R. Bain ha studiato il fenomeno degli insurgent brand, ovvero di quelle aziende che si sono ribellate al potere costituito dei leader. Abbiamo analizzato sul mercato americano le aziende con brand di età minore di 25 anni, fatturato superiore ai 25 milioni di dollari e crescita di almeno dieci volte superiore quella della rispettiva categoria, trovando molte cose interessanti. Queste aziende hanno innovato il prodotto, hanno puntato su una storia chiara da raccontare e che le differenziasse, hanno fatto molto leva sul marketing digitale e hanno una propensione premium. Guardando a queste aziende si trovano le storie di successo più disparate, da produttori di uova con attenzione al biologico e sostenibilità nel trattamento degli animali, a chi fa succhi con elevata concentrazione di principi attivi e con la costruzione di una gamma che rispondesse a bisogni funzionali, come per esempio l'idratazione, il sostentamento energetico, il relax. In tutti questi casi innovazione di prodotto e storia da raccontare si alimentano a vicenda, con il risultato di un posizionamento premium e miglioramento di prezzi e margini.

D. Che cosa possono apprendere le aziende dell'agribusiness italiano da questi esempi?

R. Credo che intanto basterebbe raccontare meglio la propria storia, valorizzando al tempo stesso la qualità dei prodotti, ancora meglio se accompagnata da innovazione di prodotto. Mi vengono in mente categorie che fino a qualche anno fa erano pure commodity e hanno creato dei brand, dalla frutta secca all'uva da tavola senza semi fino ai kiwi gialli. Insomma, occorre avere la capacità e l'immaginazione di osare

partendo dal comprendere i bisogni del consumatore. Se ieri un direttore marketing del settore dolciario guardava la categoria con una definizione tipicamente stretta, oggi deve chiedersi come cogliere oppure difendere occasioni di consumo guardando alla frutta secca o agli snack funzionali. Nel settore dell'ortofrutta questo è ancora più vero: occorre domandarsi come creare un brand o un'esperienza differenziante.

D. Premium da costruire quindi, anche nell'export?

R. Credo che in termini di premiumizzazione, se si può definire così, si possa fare ancora molto anche sul mercato nazionale, ma indubbiamente l'export rimane una grande opportunità sia in termini di ricavi che di profitti. Nella nostra esperienza nella maggior parte dei casi la marginalità delle esportazioni è più alta del mercato domestico. Le chiavi sono fare territorio, come hanno fatto nel Prosecco, selezionare alcuni mercati dove cercare di avere massa critica, dotarsi delle giuste competenze locali, oltre naturalmente, anche in questo caso, alla combinazione di innovazione prodotto e capacità di raccontare storie uniche.

D. Venti operazioni di m&a nel 2018, con una forte presenza di private equity; che cosa suggeriscono i dati?

R. I fondi che guardano all'agribusiness hanno alcuni tratti comuni nella loro tesi di investimento: si pongono come consolidatori del settore, con possibilità di creare sinergie commerciali e operative, possibilità di sviluppo estero, managerizzazione e supporto al passaggio generazionale. Credo che nel lungo periodo, al di là della possibile correzione del private equity nel breve, l'agroalimentare italiano è un settore che continuerà per fortuna ad attrarre molti capitali.

D. Ci sono i termini per un agribusiness 4.0?

R. Sicuramente tecnologia e digitale sono una grande opportunità, a patto di metterle al servizio delle vere priorità di business, lavorare sulle efficienze e sulle rese per migliorare la posizione di costo, l'innovazione di prodotto e la comunicazione. Si parla molto di tecnologie come la blockchain per la tracciabilità di filiera: è interessante, a patto che ci sia poi un consumatore disposto a pagare di più. (riproduzione riservata)

Vinitaly, i numeri di un successo B2B

di Nicola Carosielli

All'insegna della progressiva trasformazione in evento B2B (il prezzo d'ingresso è salito a 85 euro), è pronta a partire la 53ª edizione del Vinitaly, che si terrà a Verona dal 7 al 10 aprile. Nonostante un ulteriore incremento delle superfici nette espositive disponibili, l'edizione del Salone internazionale dei vini e dei distillati raggiungerà per la prima volta i 100 mila metri quadrati di area netta venduta, che ospiteranno 4.600 espositori in rappresentanza di 35 nazioni, con oltre 16 mila etichette a catalogo. Un successo confermato anno dopo anno con trend di crescita in costante aumento: nel 2016 infatti si registrava un 21% di italiani interessati a

questo tipo di turismo, con un netto incremento nell'anno seguente, raggiungendo quota 30%. L'anno scorso la manifestazione ha registrato 128 mila presenze da 143 Paesi, in linea con l'edizione precedente ma con un aumento della qualità e del numero dei buyer esteri accreditati, che nel 2018 hanno registrato un significativo +6% per un totale di 32 mila presenze, a testimonianza della vocazione business della fiera. A rappresentare la Lombardia ci saranno oltre 200 espositori per più di 2 mila etichette; 23 saranno le etichette del Consorzio Chianti; mentre 147 saranno le aziende rappresenti la Sicilia e 97 quella della Sardegna. Il Piemonte, invece, sarà rappresentato da 600 produttori. (riproduzione riservata)