

L'INDUSTRIA ED IL MERCATO  
AGRO-ALIMENTARE INTERNAZIONALE

Relazione di  
Raoul Gardini

INTRODUZIONE: I MUTAMENTI IN ATTO NELLA FILIERA AGRO-ALIMENTARE

1. Si sono verificati negli ultimi anni, e si stanno tuttora verificando, profondi mutamenti nel sistema agro-alimentare italiano ed internazionale. Questi mutamenti investono almeno tre grandi livelli della "filiera" agro-alimentare:  
quello della produzione agricola, con il procedere degli aggiustamenti della Politica Agricola Comunitaria; quello dell'industria agro-alimentare, che è soggetta in vari comparti ad estesi processi di concentrazione e di ristrutturazione degli assetti produttivi e proprietari; quello dei mercati finali di consumo, dove si verifica una evoluzione "qualitativa" dei modi e delle abitudini di consumo più forte dell'evoluzione quantitativa dei consumi stessi.  
Si tratta, in tutti i casi, di mutamenti piuttosto complessi, non sempre facili da controllare, e che presentano inoltre un elevato rischio di parteciparvi soprattutto in veste di spettatori piuttosto che come protagonisti.
  
2. Ci sono in particolare due caratteristiche che colpiscono nell'attuale evoluzione del sistema agro-alimentare.  
La prima è che le trasformazioni nei consumi, nell'industria e nell'agricoltura sono o possono divenire

altamente interdipendenti.

La seconda è che il tutto avviene su scala sempre più internazionale.

NECESSITA' DI RICONGIUNGERE L'AGRICOLTURA AL MERCATO ATTRAVERSO GLI ORIENTAMENTI FORNITI DALL'INDUSTRIA

3. Si nota ad esempio che, in Italia come negli altri paesi industriali ad elevato reddito, i modi di vita e quindi i consumi alimentari tendono a divenire sempre più omogenei su standards internazionali, con una progressiva riduzione delle barriere tra mercati dovute alle tradizioni alimentari. Naturalmente ciò fa anche cadere delle barriere alla penetrazione delle industrie alimentari sui mercati esteri, sia attraverso il commercio che con la presenza diretta. Ed è questo uno stimolo alla internazionalizzazione dell'industria, un processo in cui sono generalmente favorite le imprese di grandi dimensioni già operanti su scala multinazionale e che conduce ad una ulteriore accentuazione della concentrazione dell'industria e della distribuzione nel settore alimentare.

4. Nella stessa direzione agisce anche il fatto che nei paesi avanzati assistiamo ad una progressiva saturazione quantitativa dei livelli di consumo. L'aumento della

spesa alimentare è perciò verso prodotti più trasforma-  
ti (oppure freschi ma di qualità più elevata), e  
diviene più importante la capacità di offrire prodotti  
innovativi e più sofisticati. Aumenta quindi l'importan-  
za della ricerca sui prodotti nuovi, ma anche quella  
del marketing e della distribuzione.

Anche in questo caso, dimensione, concentrazione,  
presenza commerciale o produttiva internazionale sono  
fattori chiave di successo in presenza di elevati tassi  
di innovazione dei prodotti.

5. Ciò che è interessante sottolineare è che il consumo  
finale riesce ad orientare i comparti dell'industria  
alimentare ad esso più vicino, e le industrie più  
pronte a vedere e sfruttare i mutamenti del mercato  
sono quelle con caratteristiche internazionali.
  
6. La logica del mercato vorrebbe che a sua volta l'indu-  
stria alimentare svolgesse una funzione di orientamento  
sull'agricoltura. Ma è da questo punto di vista che si  
incontrano spesso i problemi e le strozzature più  
rilevanti, soprattutto dal lato della flessibilità  
dell'agricoltura. I legami che intercorrono tra tutti  
gli stadi dalla grande filiera che va dall'agricoltura,  
all'industria alimentare e al consumo finale, sono  
tutto sommato poco noti e poco studiati. Anche per  
questo abbiamo sostenuto in questi anni varie iniziati-

ve di studio, come quelle realizzate da Materie Prime-Nomisma in questo settore. Ma è certamente vero che l'agricoltura tende ad allontanarsi dai consumatori, e diventa problematica la questione di un suo coordinamento con il resto della filiera.

7. Tra le conseguenze più problematiche della Politica Agricola Comunitaria c'è proprio quella di aver favorito un distacco crescente tra settore agricolo e mercati di consumo.

Vi sono state cause molteplici e complesse della formazione di ingenti eccedenze agricole in Europa, pur permanendo la necessità per l'Europa di approvvigionarsi all'estero di prodotti, come le proteoleaginose, che finiscono poi in settori, come quello zootecnico, che danno luogo ad eccedenze ed esportazioni. Non è il caso in questa sede di ripercorrere l'insieme di cause e di processi che hanno condotto a questa situazione. E' però vero che il più forte aumento della produzione agricola in Europa ed il superamento dell'autosufficienza è avvenuto in comparti e prodotti i cui mercati sono andati progressivamente saturandosi. In pratica la composizione della produzione agricola per prodotti ha seguito, anche a causa della PAC, o un'evoluzione diversa e non guidata dai consumi, oppure è risultata congelata. Evidentemente ciò riguarda più la CEE in complesso che l'Italia, dove piuttosto il problema

dell'agricoltura è stato quello di non riuscire a tenere il passo, anche a causa di una scarsa competitività, con l'evoluzione quantitativa dei consumi.

8. Giustamente, si è già avviati sulla strada di una Politica Comunitaria che converge verso i bisogni del mercato.

Da un lato infatti l'orientamento è quello di diversificare le produzioni agricole in Europa verso prodotti di cui si è ancora deficitari, dall'altro è quello di cercare nuovi sbocchi anche al di fuori dell'agricoltura e cioè nell'industria non alimentare, per quelle produzioni che, già eccedentarie, sono soggette a forti crescite di produttività e quindi hanno una spinta spontanea verso un'esuberanza di offerta anche con nuovi orientamenti delle colture agricole.

9. Le industrie del settore agro-alimentare possono contribuire molto ad una efficace realizzazione di questi processi, cioè ad un riavvicinamento dell'agricoltura ai mercati finali, dando le adeguate indicazioni e trascinando l'agricoltura verso le opportunità che si aprono. D'altro canto è la stessa agricoltura, che nelle sue componenti più imprenditoriali esprime una domanda di orientamento diverso da quello dei prezzi prefissati e dalle garanzie di collocamento indipendenti dalle condizioni

di domanda e offerta.

10. Un maggiore sviluppo degli accordi interprofessionali potrebbe andare in questa direzione.

Il nostro Gruppo ha in ciò un'esperienza piuttosto ampia maturata in quei comparti dell'industria alimentare più vicina all'agricoltura come quelli dello zucchero e degli olii. In questi settori la sicurezza di approvvigionamento della materia prima, la certezza del suo prezzo, ma anche della sua qualità, è un fattore cruciale di buoni risultati economici. Con gli accordi tra produttori e trasformatori industriali è possibile perseguire questo, conferendo insieme agli agricoltori garanzia di collocamento e di prezzo.

Quello che abbiamo fatto con la soia in Italia è noto ed è emblematico di come si possano perseguire opportunità di mercato che si aprono all'industria trovando piena rispondenza da parte dei produttori agricoli. E' importante notare che l'aiuto dato dalla Comunità alla soia, oltre che pienamente giustificato sul piano macroeconomico essendo la soia il principale prodotto agricolo importato dalla CEE, fa riferimento ai produttori che hanno un accordo con il trasformatore industriale, e quindi si riferisce ad una produzione che ha già un mercato assicurato.

I VANTAGGI E LE DIFFICOLTA' DI UNA MAGGIORE PROIEZIONE  
INTERNAZIONALE. LA NECESSITA' DI UN APPARATO DI SERVIZI

11. Ma c'è un altro aspetto molto rilevante di questa iniziativa della soia in Italia.

Chi si occupa di agricoltura sa che importanza abbia nel successo di una coltura la scelta delle varietà e della tecnica colturale, e non è esagerato dire che una chiave importantissima per la riuscita delle iniziative sulla soia in Italia è stato l'utilizzo delle esperienze maturate nelle nostre aziende sudamericane e statunitensi.

E' quindi grazie alla nostra dimensione e alla nostra mobilità internazionale che si è potuto percepire la presenza di un'opportunità di mercato e sfruttarla con risultati incoraggianti e vantaggi diffusi, perchè relativa ad un prodotto con costi di approvvigionamento dall'area del dollaro continuamente crescenti negli ultimi anni.

12. Quindi: orientamento dell'offerta agricola da parte dell'industria alimentare, e mobilità dell'industria sui mercati internazionali.

Noi riteniamo che l'Europa e l'Italia dovrebbero porre molta attenzione a questi due elementi in una fase contraddistinta dai cambiamenti progressivi che indica-

vamo all'inizio, cioè cambiamento dei modelli di consumo, ridefinizione delle politiche agricole, necessità di "gareggiare" nel mutamento di assetto dell'industria alimentare.

13. Operare sui mercati agro-alimentari internazionali è certamente molto difficile, non solo per le industrie che devono penetrare nuovi o vecchi mercati di consumo, ma anche nei settori più a monte della filiera agro-alimentare, cioè quelli più legati all'agricoltura. Conosciamo bene questa complessità operando da tempo come Gruppo nel trading agricolo internazionale e nelle industrie di prima trasformazione delle commodities.

I problemi non derivano solo dalla necessità di avere una struttura dimensionale adeguata in mercati, come quello dei cereali e delle oleaginose, dove si concorre con gruppi americani ed europei giganteschi, ma è una difficoltà insita anche nei meccanismi stessi e nell'instabilità dei mercati delle merci e delle valute.

14. Già il mercato comunitario, ad esempio, presenta dal punto di vista finanziario e valutario difficoltà operative notevoli. La presenza di una particolare struttura dei prezzi agricoli fissati in ECU, con prelievi e restituzioni per il commercio extra-CEE basati su questi prezzi e su quelli internazionali

fissati in dollari, unitamente all'impiego di una conversione in monete nazionali basate su "tassi verdi" diversi da quelli di mercato, costringe ad operare nel commercio agricolo intra ed extra comunitario con meccanismi commerciali e monetari piuttosto complessi. Poiché, ad esempio, il prelievo all'import deve essere pagato nella moneta del paese dove viene effettuata l'importazione, le importazioni italiane dagli Stati Uniti, via Rotterdam comportano tre passaggi di cambio. Inoltre, il delicato meccanismo di aggiustamento dei tassi verdi e degli importi compensativi monetari al mutare dei tassi di cambio di mercato, in presenza, oltre che di monete legate dallo SME, anche di monete liberamente fluttuanti ma dotate di una parità verde come la sterlina, richiedono l'acquisizione di una dimestichezza operativa e di apparati specifici.

15. Ciò vuole semplicemente indicare che, per un operatore agro-industriale europeo, lavorare sui mercati comunitari e su quelli extracomunitari, comporta una forte dilatazione dell'importanza dei servizi di cui ha bisogno di disporre. Ciò non vale solo per il trading ma anche ad esempio per le industrie in cui noi lavoriamo come lo zucchero e gli olii.
- Cresce in altri termini l'importanza di tutte quelle funzioni all'interno del gruppo e dell'impresa che mettono in grado di lavorare con prezzi e cambi continua-

mente variabili, di utilizzare strumenti come le borse a termine agricole per ridurre a gestire parte dei rischi che ne derivano, di lavorare su tutti i mercati del Mondo per tutte le 24 ore. Aumenta corrispondentemente l'importanza della gestione e della solidità finanziaria, per poter far fronte alle difficoltà che comporta un operare estremamente dinamico in mercato internazionale aperto. Le funzioni di coordinamento e determinazione strategica divengono cruciali.

Utilizzando una terminologia ormai corrente, si potrebbe dire che aumenta l'importanza del "software" rispetto all'"hardware", cioè l'importanza dei servizi e delle competenze economico commerciali e finanziarie.

16. Questo ci dà una indicazione che non è limitata, o che vale soltanto per il trading agricolo e le industrie alimentari di primissima trasformazione, che hanno problemi di approvvigionamento ottimale. Vale a mio avviso per il settore agro-alimentare nel suo complesso.
  
17. Le multinazionali dell'industria agro-alimentare statunitense ed europea, che sono state protagoniste del forte ciclo di acquisizioni e di concentrazioni degli ultimi anni, e la cui presenza si è espansa anche in Italia, sono, senza eccezioni, dotate di poderosi apparati di servizi e di funzioni non propriamente

produttive. In questi gruppi un ruolo chiave viene attribuito alla capacità di innovare, cioè di creare prodotti nuovi in mercati saturi per quelli tradizionali, e di creare processi di lavorazione nuovi più competitivi.

La capacità di finanziare le iniziative di ricerca e sviluppo capaci di tali innovazioni è ovviamente favorita dalla grande dimensione e dall'operare su scala multinazionale.

UNA RISPOSTA ITALIANA ALLA COMPETIZIONE AGRO-ALIMENTARE  
INTERNAZIONALE: UNA STRUTTURA PIU' ROBUSTA E PIU' DOTATA DI  
SERVIZI

18. Il mercato italiano presenta un elevato grado di appetibilità per le multinazionali alimentari estere.  
L'industria agro-alimentare italiana vede tuttora una prevalenza di dimensioni modeste. Le 40 principali imprese (non i Gruppi) italiane fatturano assieme meno di un terzo di quanto fattura la Unilever da sola.

Tuttavia si tratta di un settore che ha visto crescere il suo rilievo rispetto al resto del settore industriale e dell'economia e che è caratterizzato da tendenze al mutamento.

Forti processi di razionalizzazione e di miglioramento di efficienza si sono già avuti nella componente privata, con livelli di redditività di tutto rispetto. Inoltre sono già avvenuti processi di concentrazione nei settori più vicini ai consumi finali.

La presenza delle multinazionali straniere è per ora limitata, ma, proprio le caratteristiche strutturali del settore, cioè l'ancora elevata polverizzazione del settore privato più efficiente, e l'aumentata disponibilità del consumatore ad accettare prodotti nuovi, costituiscono un fattore di attrazione per i gruppi esteri.

19. Ovviamente, la risposta del sistema agro-alimentare italiano non può che procedere sulla via della internazionalizzazione, e, ove necessario e strategicamente giustificato, anche della concentrazione.

Sono due processi che in una certa misura sono interdipendenti per i motivi descritti, ma che nella realtà italiana possono assumere caratteristiche specifiche.

20. E' indubbio che un certo grado di concentrazione può rispondere alla doppia esigenza di evitare processi di conquista dall'esterno dell'industria italiana e a quella di formare gruppi italiani dotati di strutture di management e finanziarie capaci di muoversi sui mercati esteri. Un elemento importante in questa

direzione potrà essere la conclusione della privatizzazione della SME. Senza entrare nel merito della questione, si può rilevare che la decisione di privatizzazione è corretta perchè può dare un dinamismo del tutto nuovo alla più grande conglomerata alimentare italiana, cioè ad una delle poche che potenzialmente presentano le caratteristiche adatte ad una progressiva apertura internazionale. Le aziende del gruppo SME saranno in questa direzione certamente più "trainanti" da private che da pubbliche.

— D'altro canto, guardando alla situazione con realismo, c'è il pericolo che partendo da una struttura industriale così frammentata, possa richiedersi troppo tempo, rispetto alla velocità di evoluzione del mercato, per arrivare ad un assetto competitivo capace di espandere la presenza italiana sul mercato internazionale.

Ecco che allora, accanto alla concentrazione, può divenire importante una serie di misure di politica agro-alimentare volte a fornire, anche per mano pubblica, quell'insieme di servizi, o di "software", che permetta ad un sistema frazionato di imprese non grandi di competere e di penetrare sui mercati esteri.

— Sono interessanti spunti di questa natura anche nel Piano Agricolo Nazionale. Si parla ad esempio della possibilità di agevolare ed incentivare la formazione

di società operanti sull'estero, costituite come joint ventures tra imprese di trasformazione, in grado di simulare i meccanismi di funzionamento delle grandi "trading companies".

Queste società dovrebbero costituire lo strumento per essere presenti e percepire le opportunità sui mercati esteri, orientando di conseguenza le industrie nazionali, o funzionando come società di trading all'export per altre imprese di dimensioni minori impossibilitate ad operare sull'estero in modi adeguati.

Ci sembra la strada giusta. Come corretto ci sembra l'aver impostato all'interno del Piano Agricolo una serie di cosiddette "azioni orizzontali", riguardanti la ricerca, la finanza, la promozione commerciale, i servizi, che andrebbero ad investire, in un ottica ampia, sia l'agricoltura che l'industria alimentare.

L'IMPORTANZA DEL FATTORE QUALITA' PER L'AGRO-ALIMENTARE ITALIANO

23. Ma quando pensiamo alle possibilità di far avanzare il "Made in Italy" alimentare sui mercati internazionali, non dobbiamo dimenticare un aspetto di importanza particolare : la qualità.

Le produzioni alimentari italiane sono, per definizione, produzioni di qualità. E' questo un fattore da

valorizzare al massimo grado, perchè è fattore di competitività. Secondo la tendenze che emergono, è vero che i consumatori si muovono verso i cibi più trasformati e sofisticati, ma parallelamente vanno anche verso i cibi semplici di alta qualità, e, nel Mondo, verso diete più "mediterranee".

24. Per questo motivo, vicende come quelle del metanolo nel vino, assumono risvolti disastrosi, oltre che sul piano umano, anche su quello dell'immagine, cioè di un potente ma delicatissimo elemento di mercato. Non è in alcun modo ammissibile che l'imperizia o la criminalità di pochissimi possa distruggere il lavoro e l'economia di un intero settore chiave dell'agro-alimentare italiano. Il problema della qualità e della genuinità va perciò istituzionalizzato al massimo e assicurato sul piano legale. Nell'industria cosmetica ad esempio c'è obbligo di avere almeno un chimico per poter svolgere attività. A maggior ragione, la delicatezza dei problemi di qualità nell'alimentare impone che non vi sia più spazio per l'improvvisazione e la frode, e le regole devono esser strettissime.
- Il discorso delle regole precise può essere generalizzato, aggiungendo, anche in funzione di una maggiore accessibilità ai mercati esteri, la necessità dell'adozione di "grading" nazionali od internazionali dei quali la maggior parte dei prodotti italiani è sprovvista.

~~sta, oppure la necessità di modifiche delle leggi sui confezionamenti.~~

#### CONCLUSIONI

25. Credo si possa concludere sottolineando che ai mutamenti generali dei rapporti tra industrie agro-alimentari e mercati (sia quelli delle materie prime agricole che quelli finali di consumo,) si tende ovunque, e di deve tendere in particolare in Italia, a reagire con mutamenti che sono strutturali ma sono anche e soprattutto culturali.

Ci è richiesto infatti, in un difficile momento di svolta della Politica Agricola Comunitaria e nella fase di realizzazione del Piano Agricolo Nazionale in Italia, un mutato atteggiamento nei confronti dell'integrazione agricoltura-industria e della funzione di orientamento che quest'ultima può avere sulla prima.

Ci è richiesta inoltre una maggiore attitudine del settore agro-alimentare italiano ad operare su scala internazionale, perseguendo ove necessario strategie di concentrazione e di crescita, che permettano di dimensionare al punto giusto le imprese italiane e di metterle in grado di cogliere vari tipi di economie di scala produttiva, commerciale e di ricerca. Ci è richiesto in altri termini di potenziare nelle singole imprese, nei gruppi e nell'intero sistema agro-alimenta-

re, anche quel "software" di servizi "reali" e finanziari che è essenziale per muoversi su mercati tecnicamente complessi, sovrannazionali e ad elevato grado di competitività.