

## Strategie e performance nel food & beverage italiano

### INTRODUZIONE

Il venditore ambulante di caldarroste è forse la forma più piccola di azienda: generalmente unipersonale, poche materie prime, capitale iniziale quasi nullo e fortemente stagionale. Esso fa parte di un settore estremamente vasto e complesso che grazie alla crescente domanda di paesi quali Cina, India e Brasile oggi, degl'altri paesi asiatici e sudamericani domani e dei paesi africani dopodomani è in forte espansione e in costante cambiamento. Il venditore di caldarroste è la ragione per cui è praticamente impossibile stimare la dimensione del settore alimentare. Il cibo è commodity, è ingrediente, è pasto, ovvero, la filiera coinvolge quasi sempre tre macro settori: produzione agricola, trasformazione industriale e commercio. Allo stesso tempo, su tutta la filiera e indipendentemente dal paese, moltissime transazioni non sono tracciabili rendendo vana ogni possibilità di stima. In altre parole, non siamo in presenza solo di multinazionali diversificate come CocaCola e McDonald's, aziende di medie dimensioni che riescono a operare in diversi mercati come Barilla, piccole imprese specializzate come Elledi o microimprese come i produttori di formaggio di malga; esistono una moltitudine di microscopici produttori e trasformatori che fanno parte del settore alimentare o food & beverage (F&B) come il venditore di caldarroste o la signora messicana che produce e vende tortillas.

Le difficoltà nel definire i confini del settore F&B non ci limitano nell'evidenziare che il settore è in forte espansione e in continuo cambiamento. Gli stili di vita si trasformano e si differenziano: dalla necessità di avere cibo ovun-

\* *Università di Padova*

que e pronto all'uso, soprattutto per mancanza di tempo, alla crescente passione per la cucina come attività rilassante o per il tempo libero; dal mangiare più sano e, quindi, dalla domanda di cibi biologici o funzionali alla domanda di carne da parte dei paesi emergenti come Cina e India; dalla famiglia unipersonale che richiede prodotti dal formato ridotto al mercato equosolidale o ai gruppi d'acquisto che hanno modificato il sistema distributivo; dal pendolarismo estremo, che comporta vivere in un altro paese solo per tre giorni alla settimana, al cercare di mantenere un radicale rapporto con la propria cultura d'origine anche quando si risiede in un altro paese.

Le aziende, di conseguenza, si modificano anch'esse e trasformano il loro sistema di prodotti e servizi: dalla produzione di prodotti surgelati ai corsi di cucina nei supermercati; dall'innovazione di prodotto alla tracciabilità; dalla produzione intensiva alla filiera corta; dalla gastronomia locale all'espansione delle multinazionali della distribuzione.

Il settore del F&B è, quindi, estremamente complesso e competitivo; ma, allo stesso tempo, offre enormi opportunità. Le tre principali strategie che le aziende italiane possono percorrere al fine di migliorare le proprie performance economico-finanziarie sono: esportazione, tipicizzazione e innovazione.

*Export or die* è il primo comandamento/soluzione alla crisi del settore agroalimentare, ma allo stesso tempo particolarmente costoso. Sebbene le esportazioni portino a un aumento del fatturato i margini sono in calo causa inadeguatezza del sistema di logistica, mancanza di canali di distribuzione (catene della grande distribuzione organizzata e catene di hotel, ristoranti e caffè internazionali), inefficacia della comunicazione e crisi del modello "piccolo è bello".

L'etichettatura di prodotto tipico (DOP, IGT, made in Italy) è il secondo comandamento/soluzione alla crisi del settore agroalimentare, ma la performance delle aziende che producono prodotti tipici spesso non sono migliori delle altre aziende del territorio che rimangono furori dal consorzio. L'inefficacia di comunicare il valore del prodotto tipico sia a livello nazionale che internazionale, il non riuscire a focalizzarsi solo sul prodotto tipico e la scarsa iterazione con il mondo ristorativo sembrano essere le determinanti dell'insuccesso del prodotto tipico.

Innovazione è il primo comandamento negli altri settori. Nonostante l'attenzione politica e mediatica sia sulla tipicizzazione e sulla filiera corta, l'innovazione può essere uno dei punti di forza delle aziende agroalimentari italiane se venisse valorizzata attraverso una comunicazione opportuna.

Il resto dell'articolo è organizzato nel seguente modo. Il secondo paragrafo presenta l'andamento complessivo del settore del *food & beverage* italiano e ne esplicita le determinanti delle performance. Il terzo, il quarto e il quinto sin-

tetizzano e analizzano le tre principali strategie che le aziende italiane possono percorrere al fine di migliorare le proprie performance economico-finanziarie: esportazione, tipicizzazione e innovazione. Il sesto paragrafo conclude.

#### IL SETTORE DEL «FOOD & BEVERAGE» ITALIANO: ANDAMENTO COMPLESSIVO E DETERMINANTI DELLE PERFORMANCE

La recente crisi economica ha scremato il tessuto produttivo alimentare italiano e le aziende superstiti hanno visto ridursi le redditività<sup>1</sup>. Sebbene i ricavi complessivi delle aziende italiane del settore alimentare siano cresciuti nel periodo 2009-2013 registrando un aumento mediano per azienda del 14,3% a fronte di un tasso di inflazione pari all'8,8%, il fatturato dell'azienda mediana, tuttavia, è sceso da 2,96 milioni € nel 2009 a 2,60 milioni € nel 2013. La riduzione della dimensione dell'azienda mediana è andata di pari passo con l'aumento della concentrazione del settore: le aziende con un fatturato superiore ai 100 milioni €, equivalenti al 2% delle società di capitali, hanno generato nel 2013 il 54% del fatturato del settore mentre generarono il 51% nel 2009. Allo stesso tempo, però, si è ridotta la marginalità operativa lorda (EBITDA/Ricavi<sup>2</sup>) di quasi due punti percentuali: il margine operativo lordo mediano è sceso dal 6,5% al 5,8%.

Benché ci siano forti differenze tra i comparti (tab. 1) la relazione negativa tra crescita e perdita di marginalità è pressoché uniforme. In particolare, i produttori di vino, olio e farine hanno incrementato i loro ricavi mediани di circa il 20% mentre i produttori di alcolici, bevande e pesce sono cresciuti con tassi nettamente inferiori all'inflazione.

I fattori determinanti della performance delle aziende alimentari italiane sono identificabili nella concentrazione del comparto, nello sfruttamento dei mercati esteri (export), nella classe dimensionale e nell'età.

Le aziende nei settori più concentrati sono riuscite sfruttare le economie di scala ottenendo una performance migliore in termini di marginalità operativa

<sup>1</sup> Le statistiche di seguito riportate nel paragrafo (salvo se diversamente esplicitazione) sono nostra elaborazione di tutte le società di capitali italiane dei settori ATECO 2007 10, 11, 01 (fatta eccezione 0114, 0115, 0116, 0119, 0,129, 013, 016 e 017) e 03 con bilancio disponibile in AIDA.

<sup>2</sup> EBITDA è l'acronimo di *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*. Ovvero il reddito netto prima degli interessi, delle imposte e degli ammortamenti. Il rapporto tra EBITDA e ricavi è un indicatore di performance operativa che sintetizza la marginalità operativa lorda rispetto al prezzo di vendita. Ovvero, quanta ricchezza resta all'azienda per coprire i costi derivanti dall'utilizzo di fonti di finanziamento esterne (interessi) e dall'imposizione tributaria.

| COMPARTO   | CODICEATECO2007                                      | VARIAZIONE RICAVI<br>2009-2013<br>MEDIANA | VARIAZIONE RICAVI 2012-2013<br>MEDIANA | VARIAZIONE EBITDA/<br>RICAVI 2009-2013<br>MEDIANA | EBITDA/RICAVI 2013<br>MEDIANA | EXPORT<br>MEDIO |
|------------|--|---|--|---|-------------------------------|-----------------|
| ALCOOL     | 1101-1105-1106                                       | 0.8%                                      | 3.4%                                   | -0.3%   | 8.0%                          | 10.0%           |
| BEVANDE    | 1107-1083  | 1.2%                                      | -2.4%                                  | -1.4%   | 8.1%                          | 6.0%            |
| CARNE      | 101-014  | 12.9%                                     | 2.1%                                   | -1.0%   | 4.1%                          | 2.0%            |
| DOLCI      | 1081-1082-1083                                       | 12.9%                                     | 1.0%                                   | -1.5%   | 10.2%                         | 7.0%            |
| FARINE     | 106-0111-0112  | 20.1%                                     | 0.2%                                   | -0.7%   | 6.4%                          | 3.0%            |
| FORNO      | 1071-1072-1070-1082                                  | 8.3%                                      | 2.0%                                   | -1.0%   | 6.9%                          | 3.0%            |
| LATTICINI  | 105-0141   | 15.8%                                     | 2.6%                                   | -1.0%   | 4.5%                          | 2.0%            |
| OLIO       | 104-0126   | 18.9%                                     | 5.6%                                   | -0.9%   | 6.0%                          | 5.0%            |
| ORTOFRUTTA | 103-0113-0122-<br>0123-0124-0125-<br>0110-0120       | 13.8%                                     | 3.5%                                   | 0.0%  | 5.0%                          | 6.0%            |
| PASTA      | 1073   | 16.8%                                     | 4.0%                                   | -2.2%   | 7.6%                          | 11.0%           |
| PESCE      | 102-030-031-032                                      | 6.3%                                      | -1.5%                                  | -0.2%   | 4.0%                          | 3.0%            |
| VINO       | 1102-1103-1104-<br>0121-1100                         | 21.0%                                     | 5.2%                                   | -1.0%   | 7.3%                          | 12.0%           |
| ALTRO      | 0100-0128-0150-<br>1084-1000-1080-<br>1085-1086-1089 | 17.9%                                     | 4.4%                                   | -0.8%   | 6.8%                          | 5.0%            |

Tab. 1 Performance economiche finanziarie (Variazione Ricavi 2009-2013, Variazione Ricavi 2012-2013, Variazione EBITDA/Ricavi 2009-2013, EBITDA/Ricavi 2013 e Export) dei diversi comparti raggruppati secondo codice ATECO 2007

ma non sono riuscite ad accelerare sulla crescita dei ricavi. Per esempio i produttori di bevande, alcolici e dolci hanno ottenuto un rapporto EBITDA su Ricavi [crescita composta annua] pari, rispettivamente, 8,0%, 8,1% e 10,1% [0,8%, 0,3% e 3,5%]; mentre i produttori di carne, ortofrutta e vino hanno una marginalità operativa lorda [crescita composta annua] pari, rispettivamente a 4,1%, 5,0% e 7,3% [3,7%, 4,0% e 5,7%].

L'export del sistema Italia è tendenzialmente in crescita in termini dimensionali (31,4 miliardi € nel 2013 e +4,7% rispetto al 2012) ma il peso sul fatturato totale delle aziende del settore (23,0%) è nettamente inferiore rispetto a Germania (32,1%), Francia (32,4%) e Spagna (36,4%)<sup>3</sup>. Per far fronte a un mercato interno stagnante (al netto dell'inflazione i dati ISTAT sui consumi delle famiglie italiane mostrano che la spesa in alimenti e bevande è scesa dell'8,1% tra il 2009 e il 2013) i comparti che hanno sfruttato al meglio le opportunità dei mercati internazionali sono riusciti a crescere dimensionatamente (tab. 1). In particolare, i produttori di vino, alcolici e pasta associano una quota export in doppia cifra con una crescita del fatturato tra il 2012 e il 2013, rispettivamente, del 5,4%, 3,4% e 4%. Una maggior crescita, però, ha richiesto una perdita di marginalità significative.

I benefici delle economie di scala hanno un ruolo determinante nell'ottenimento di una performance positiva. Nel periodo 2009-2013 le aziende nelle classi dimensionali più grandi, ovvero almeno 20 milioni di € di fatturato, hanno ottenuto, infatti, una performance più positiva rispetto alle piccole-medie imprese.

Essendo il sistema produttivo italiano caratterizzato da piccole medie imprese, le performance aziendali sono fortemente influenzate dalle complessità del passaggio generazionale derivanti da una scarsa capacità manageriale dovuta dalle limitate dimensioni aziendali. In particolare, le aziende particolarmente longeve (nate prima del 1975) e quelle di recente costituzione (nate dopo il 2005) hanno mediamente marginalità più basse: le prime probabilmente soffrono dei cambiamenti associati al passaggio generazionale; le seconde, invece, non sono in grado di conseguire performance positive ma circa un quarto di loro riesce a ottenere performance estremamente positive.

## ESPORTAZIONE

Sebbene la gastronomia italiana sia al centro dell'interesse da parte del consumatore globale e goda di maggiore apprezzamento rispetto a quella dei più

<sup>3</sup> Nostra elaborazione dati International Trade Statistics.



Fig. 1 *Interesse nel tempo per termini di ricerca "Italian food" "French food" e "German food". Nostra elaborazione da [www.google.com/trends](http://www.google.com/trends) consultato il 31 ottobre 2015. I dati rappresentano l'interesse di ricerca rispetto al punto più alto del grafico. Se il 10% massimo delle ricerche per una regione e un periodo di tempo determinati riguardasse il termine "pizza", verrebbe attribuito il valore 100. Questo valore non corrisponde al volume di ricerca assoluto*

importanti competitor comunitari Francia e Germania, deve riconoscere e sfruttare il radicale cambiamento che sta coinvolgendo il consumatore globale: il consumatore è diventato un consumatore informato.

Analizzando le serie storiche di Google trend relative all'interesse per termini di ricerca quali *Italian food*, *French food* e *German food* si nota una significativa dominanza del primo rispetto ai secondi due ma, per tutti e tre, però emerge un trend complessivo decisamente decrescente rispetto a dieci anni fa (fig. 1). I trend in decrescita sono robusti all'utilizzo dei termini di ricerca che identificano la categoria di prodotto cercato come il vino, *Italian wine*, *French wine* e *German wine*, e il formaggio, *Italian cheese*, *French cheese* e *German cheese* (in questi casi l'interesse per i prodotti francesi domina quello per i prodotti italiani).

Un'apparente riduzione nel tempo dell'interesse di ricerca per i termini "Italian food", "Italian wine" e "Italian cheese" non è legato a una riduzione d'interesse del cibo italiano, anzi, il consumatore globale è più informato e ricerca sempre più spesso termini specifici. Per esempio, secondo [wine.searcher.com](http://wine.searcher.com)<sup>4</sup> l'Italia è famosa nel mondo per il Moscato, il Chianti, l'Amarone e il Prosecco, usando questi termini di ricerca (fig. 2) si nota come i termini specifici dominino l'interesse del consumatore globale. In particolare, la figura 2 evidenzia il

<sup>4</sup> <http://www.wine-searcher.com/regions-italy> consultato il 31 ottobre 2015.

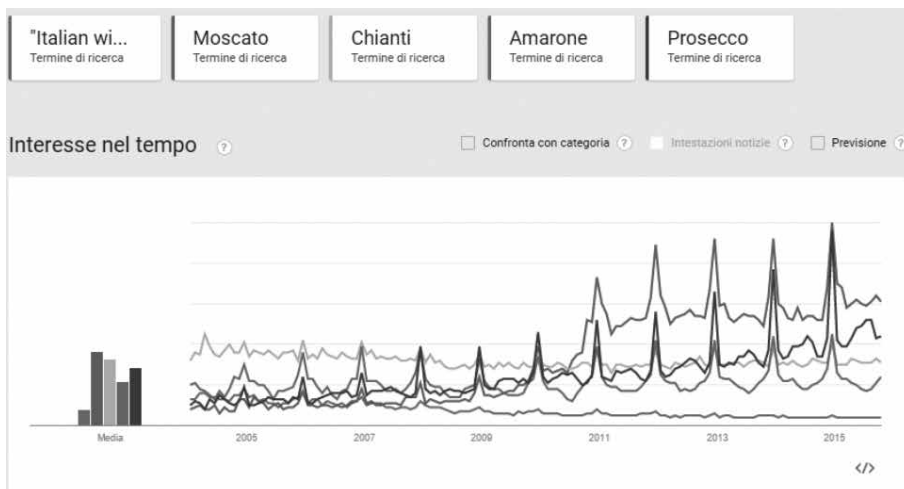


Fig. 2 *Interesse nel tempo per termini di ricerca “Italian wine”, “Moscato”, “Chianti”, “Amarone” e “Prosecco”.* Nostra elaborazione da [www.google.com/trends](http://www.google.com/trends) consultato il 31 ottobre 2015. Vedi Figura 1 per l’interpretazione dei dati

trend crescente per il Moscato e l’Amarone soprattutto a cavallo delle festività natalizie. Il confronto con la Francia è impietoso se confrontiamo la ricerca di vini italiani con il termine “Champagne” che risulta essere costantemente ricercato ben 10 volte di più. Il differenziale di ricerca tra i principali vini italiani (Moscato, Chianti, Amarone e Prosecco) rispetto al francese *Bordeaux* è, però, nettamente in calo: da 10 volte di più nel 2004 a circa il doppio nel 2015.

Tali trend si trasformano in performance economiche finanziarie. Per esempio, l’esportazione italiana di vino, in volume, superiore del 40% l’esportazione francese (20,5 milioni di ettolitri contro 14,4 milioni), la Francia, però, ottiene un rapporto US\$/litro di 6,99 mentre l’Italia di 3,30<sup>5</sup>. Inoltre, il rapporto prezzo quantità italiano è leggermente inferiore rispetto a quello tedesco (3,34 US\$/litro), quello americano (3,63 US\$/litro) e quello neozelandese (3,81 US\$/litro).

Le performance estremamente positive francesi non derivano solamente dalla leadership dello champagne nel mercato internazionale, ma da una rete distributiva globale diretta, attraverso le proprie catene specializzate nella grande distribuzione organizzata come Auchan e Carrefour, e indiretta attraverso rapporti consolidati e privilegiati con i grandi mercanti di vino asiatici di Hong Kong e Singapore.

<sup>5</sup> Nostra elaborazione dati UN COMTRADE relativi all’anno 2014.

In generale, l'export del F&B italiano è, quindi, caratterizzato da due, non opposte, tendenze: il peso crescente del comparto "Luxury & Gourmet Food" e dall'incapacità di ottenere marginalità elevate. La crescita dell'export del settore F&B "Made in Italy" sono le imprese operanti nel comparto "Luxury & Gourmet Food" che nonostante prezzi premium, riscontrano una marginalità più bassa a causa soprattutto degli elevati costi di trasporto e logistica. Le aziende alimentari italiane sono troppo piccole per competere in un mercato globale, e anche le aziende di medie dimensioni, incontrano sempre più difficoltà a trovare nuovi mercati di sbocco all'estero. Le principali economie Europee continuano a consolidare il proprio settore alimentare anche, se non soprattutto, grazie alle grandi catene di supermercati, come Tesco (UK) Aldi (Germania) e Carrefour (Francia), aventi un'ampia rete di filiali che si estendono anche all'estero. L'Italia, al contrario, non ha operatori nella grande distribuzione organizzata internazionale di grandi dimensioni (Eataly è di fatto l'unica catena internazionale ma ha adottato un modello di business unico e difficilmente ripetibile) e ha un mercato domestico ancora altamente frammentato che rende improbabile un salto dimensionale nel breve periodo.

Oltre alla mancanza di una grande distribuzione organizzata di livello internazionale, l'Italia è sprovvista di catene internazionali di ristorazione e di ospitalità. La mancanza di una catena come la francese Accor Hotels (3800 hotel e 5,45 miliardi € di fatturato nel 2014) limita sia la possibilità di raggiungere una massa critica di vendite sufficiente a garantire economie di scala, sia la possibilità di comunicare a un ampio pubblico i prodotti alimentari.

La lacuna nella comunicazione attraverso le catene (di distribuzione, di ristorazione e di ospitalità) non è colmata dalle attività di marketing. Fatto cento la spesa in ricerca e sviluppo delle aziende F&B italiane, la quota destinata alle attività di marketing relative al lancio di nuovi prodotti è scesa dal 9,1% del 2004 al 4,1% del 2010<sup>6</sup>.

In sintesi, esiste un forte interesse internazionale per i prodotti alimentari italiani, pertanto, una maggiore attenzione verso l'esportazione è indispensabile per la crescita del settore ma necessita di forti investimenti a livello di sistema paese.

#### TIPICIZZAZIONE

Al fine di tutelare i prodotti tipici, negli ultimi anni abbiamo assistito a un aumento costante delle denominazioni protette DOP e IGP. L'Italia è il primo

<sup>6</sup> Nostra elaborazione dati ISTAT - Innovazione delle imprese.



paese in Europa per DOP/IGP possedute (22% del totale) ma tale patrimonio non riesce, in molti casi, a generare un ritorno dell'investimento perché esiste uno squilibrio tra domanda e offerta.

Dal lato della domanda, il cibo ha un valore sociale determinato dalla volontà di riscoprire prodotti tradizionali; dall'aumentato dell'interesse per nuovi prodotti o varietà, dalla ricerca di cibi più salutari e salubri; dalla maggiore attenzione verso metodi di produzione ecosostenibili; e dalla valenza simbolica, culturale, edonistica del cibo (Endrighi, 1995; Boccaletti and Canali, 1998; Magni and Santuccio, 1999). L'etichettatura di prodotto tipico è riconosciuta e apprezzata dal consumatore (Van Ittersum et al., 2007) e catalizza la fidelizzazione all'acquisto (Fandos e Flavian, 2006) quando è espressione di sintesi del sistema culturale in cui il prodotto nasce (Bernabéu et al., 2006). Tuttavia, la tipicità di un prodotto incide sulla performance aziendale se e solo se il consumatore riesce a riscontrare le caratteristiche reologiche-organolettiche peculiari e distintive perché sono quest'ultime le vere determinanti dell'atto d'acquisto (Di Monaco et al., 2005). Ne consegue, il ruolo chiave della comunicazione al fine di educare il consumatore a percepire le differenze tra i prodotti e una domanda spesso geograficamente molto lontana dall'offerta.

Dal lato dell'offerta, le imprese coinvolte nella produzione di prodotti tipici sono prevalentemente di piccole-medie dimensioni a conduzione familiare consolidata nel tempo. La creazione dei consorzi di tutela, da un lato potrebbe garantire una dimensione sufficiente in modo da determinare uno specifico segmento di clientela, comunicare e valorizzare i tratti caratteristici del prodotto e il metodo di produzione, distribuire il prodotto, creare partnership con eventi locali, rinforzare il legame con il territorio e coinvolgere i mass media e gli opinion-leader (Giovanni, 2004). Dall'altro, l'unirsi in consorzi spesso aumenta la competizione locale perché non favorisce la crescita dimensionale della singola azienda ancorandola a uno specifico know-how tramandato oralmente e limita la possibilità di trovare le competenze specifiche richieste perché circoscrive la produzione in determinate aree (Bonetti, 2004). Bouamra-Mechemache e Chaaban (2010) evidenziano, inoltre, come la scelta di produrre prodotti DOP sia di fatto legata al sostenimento di costi maggiori rispetto ai competitor generici perché necessitano di acquistare materie prime locali in regime di prezzi quasi monopolistico.

Una domanda tipicamente pro-ciclica e geograficamente distante combinata a una difficoltà di reperire materie prime e competenze specifiche, induce molte aziende a dotarsi di un sistema di prodotti tra i quali c'è anche il prodotto tipico, o a non servire mercati potenzialmente interessanti. In altre

parole, il prodotto tipico ha spesso un ruolo di catalizzatore delle vendite di altri prodotti offerti dall'azienda e non quello di principale protagonista. Il divario tra domanda e offerta potrebbe essere superato dalle azioni implementate dai consorzi di tutela.

Il ruolo dei consorzi è tutelare la denominazione di origine a livello nazionale e internazionale; vigilare sulla produzione e sul commercio; valorizzare la produzione; promuovere, diffondere la conoscenza la denominazione di origine e dei marchi a essa riservati; e promuovere il consumo del prodotto. In molti consorzi di tutela, tuttavia, sono presenti diverse lacune manageriali che sfociano nella mancanza di un piano di comunicazione efficace per la valorizzazione del prodotto tipico a livello nazionale e internazionale. Sebbene alcuni consorzi si siano dotati di un proprio sito internet, questi non sempre sono aggiornati e mancano sistemi evoluti in grado di portare il potenziale consumatore a visitare i contenuti creati. Per esempio, al 30 ottobre 2015 il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali riconosce 277 prodotti DOP e IGT, alla stessa data la pagina italiana di Wikipedia dedicata alla lista dei prodotti a indicazione geografica italiani ne riporta solamente 264, di cui 56 (28 DOP) sono sprovvisti di una pagina dedicata. Inoltre, nella stessa pagina sono menzionati 39 tra liquori e acquavite IG (Indicazione Geografica) di cui solamente 5 con una pagina dedicata. La versione in Inglese della lista (unica lingua presente in alternativa all'italiano) è aggiornata al 15 Febbraio 2011 e riporta solo 222 prodotti. Tra questi, solo 44 hanno una pagina dedicata in inglese, anche il Prosciutto di Parma DOP è sprovvisto di una pagina in inglese ma ha versioni in altre 15 lingue compresi Emilian e rumagnol ed Esperanto. Tale esperimento non ha la pretesa di essere esaustivo circa le politiche di comunicazione dei prodotti tipici, ma sintetizza la complessità del percorso di valorizzazione dei prodotti tipici e la necessità di agire a livello di sistema paese e non solo a livello di consorzio.

La comunicazione diretta attraverso i canali pubblicitari, la grande distribuzione, le manifestazioni e le visite aziendali non è l'unico metodo per colmare la distanza tra domanda e offerta ma anche, se non soprattutto, la ristorazione potrebbe giocare un ruolo importante. Il cambiamento della domanda ha indotto diversi operatori della ristorazione ad adeguarsi alle nuove richieste incrementando l'uso di prodotti di origine e riportando l'informazione nei menù. Non sempre, però, il personale di sala, soprattutto nei ristoranti fuori dai confini nazionali, è consapevole delle caratteristiche del prodotto. Se il consumo non è associato a una consapevolezza delle caratteristiche del prodotto la distanza tra domanda e offerta ritorna al livello pre-consumo e difficilmente si trasforma in fidelizzazione.

Nasce, quindi, una nuova ristorazione basta sull'esperienza perché beni (gli ingredienti) e servizi (trasformazione e somministrazione in un determinato momento) non sono più sufficienti (Pine e Gilmore, 2011). I fondamenti dell'economia industriale risultano a oggi insufficienti a dare una spiegazione ai fenomeni dell'economia dei servizi e dell'emergente economia dell'esperienza. Durante la rivoluzione industriale le merci erano la base per la creazione di valore mediante la loro trasformazione in beni finiti. Dall'economia basata sui beni si è passati all'economia dei servizi, ovvero attività intangibili delle quali i beni tangibili servono da mezzo per la realizzazione. Oggi, però, i servizi non sono più sufficienti, è, infatti, necessario personalizzare. Quando un bene viene personalizzato diventa un servizio, mentre quando è un servizio a essere personalizzato diviene un'esperienza. Risulta necessario adattare le offerte delle aziende alle caratteristiche richieste dai consumatori. Un'esperienza viene in essere quando un'azienda usa intenzionalmente un servizio come palcoscenico e i beni come oggetti di scena per coinvolgere individualmente i consumatori, creando eventi memorabili. Mentre le precedenti offerte economiche, merci, beni e servizi, appartengono alla sfera esterna di chi acquista, le esperienze sono ricondotte alla sfera personale ed esistono solo nella mente dell'individuo, che è stato coinvolto su un livello emozionale, fisico, intellettuale o addirittura spirituale. In questo modo due persone distinte non potranno mai vivere un'esperienza allo stesso modo, perché ogni esperienza deriva dall'interazione tra l'evento messo in scena, lo stato d'animo e l'assetto emotivo del singolo individuo. Le esperienze non sono dei costrutti amorfi, ma sono diventate una vera e propria offerta allo stesso modo dei servizi, dei beni o delle merci (Pine e Gilmore, 1998).

Anche le aziende produttrici possono implementare attività per la gestione dell'esperienza del consumatore del prodotto tipico, ma è la ristorazione il canale che può diffondere tale esperienza anche al di fuori dei confini territoriali del prodotto tipico.

In sintesi, l'etichettatura di un prodotto come tipico risulta essere un mero esercizio di nomenclatura se non si riesce a comunicare il valore aggiunto coinvolgendo il consumatore in un'esperienza totale composta da degustazione ed educazione.

## INNOVAZIONE

L'innovazione è fondamentale per adattarsi e modificare l'ambiente circostante (Cohen and Cyert, 1973) e è fortemente associata alle performance

aziendali (Conant et al., 1990; Hambrick, 1983; Robinson e Fornell, 1985). Aziende che competono nello stesso settore non sempre reagiscono allo stesso modo ai cambiamenti dell'ambiente (Garcia-Pont and Nohria, 2002): alcune aziende seguono altre strategicamente simili altre percorrono un percorso indipendente.

La classificazione proposta da Miles e Snow (1978) evidenzia i differenti orientamenti strategici verso l'innovazione: *prospector*, *analyzer*, *defender* e *reactor*. I *prospector* cercano continuamente nuove opportunità di mercato e reagiscono prontamente ai cambiamenti dell'ambiente cogliendo i nuovi trend. Tuttavia, queste aziende non sempre risultano efficienti visto il grado d'incertezza derivante da una propensione continua all'innovazione. Gli *analyzer* operano in due domini di mercato, uno relativamente stabile, l'altro particolarmente dinamico. Nel primo operano in modo efficiente attraverso processi strutturati e formali, mentre, nel secondo, osservano attentamente il comportamento dei competitor e sono pronti ad adottare rapidamente le innovazioni più promettenti. I *defender* si focalizzano in una nicchia di mercato e cercano di migliorare l'efficienza vista la necessità di possedere processi produttivi e sistemi organizzativi molto specifici. I *reactors*, nonostante riescono a percepire il cambiamento esterno e interno all'azienda, non riescono a reagire efficacemente. Tipicamente si muovono solo se costretti dalla pressione del mercato.

Le piccole imprese sono caratterizzate da attributi unici e hanno sviluppato un processo decisionale molto più agile delle imprese di grandi dimensioni. Poiché le piccole e le grandi imprese sfruttano le opportunità e gestiscono le minacce in modo completamente diverso, l'orientamento strategico delle piccole imprese determinato dal modo in cui modificano i loro prodotti e i mercati in cui operano è logicamente diverso da quello delle imprese dimensionalmente più grandi. La risposta strategica delle piccole medie imprese italiane ai cambiamenti dettati dall'ambiente è funzione della loro attitudine a fare innovazione. In base ai dati OECD 2013 con un rapporto spesa in ricerca e sviluppo su prodotto interno lordo pari a 1,26% l'Italia è nettamente all'ultimo posto per tra i G7, quindicesima tra i G20 e ventisettesima tra i 36 paesi OECD (media pari a 2,36%).

Vista la propensione a investire marginalmente in innovazione, la maggioranza delle aziende italiane tendono a focalizzarsi su prodotti di nicchia e cercano di difendere la loro posizione (orientamento strategico *defender*). Alcune, però, riescono a bilanciare in modo favorevole i benefici e i costi dell'adattamento al cambiamento di mercato (orientamento strategico *analyzer*). Avendo maggiori risorse, le aziende più grandi, sono tipicamente orientate a generare i cambiamenti del mercato e non a subirli (orientamento strategico *prospector*).

Nel mondo della produzione alimentare hanno un ruolo cruciale anche le catene di distribuzione, che entrano nei mercati attraverso marchi propri (*private label*) solo in un secondo momento (orientamento strategico *reactor*).

La letteratura mostra che i diversi orientamenti strategici sono associati a diverse performance economico-finanziarie Woodside et al. (1999). In particolare, i *prospector* riescono a godere di risultati economico-finanziari migliori. Essendo i *prospector* prevalentemente di grandi dimensioni ci si aspetta che le piccole medie imprese non abbiano spazio per essere protagonisti dei processi di innovazione. La letteratura sull'innovazione propone, inoltre, modelli di innovazione aperti "open innovation model" Chesbrough (2003). Le aziende che seguono questo tipo di modello strategico sono coinvolte in un processo d'innovazione che coinvolge anche attori esterni. Il modello "open innovation" è una delle vie più efficaci per ridurre il divario tra grande industria e piccola-media impresa del settore F&B italiano (Boesso et al., 2009, Kumar et al., 2012).

## CONCLUSIONI

Da un lato i consumatori sono sempre più attenti alle caratteristiche organolettiche dei prodotti, alla sicurezza igienico-sanitaria e sono fortemente interessati ad avere maggiori informazioni sui prodotti agroalimentari. Dall'altro, l'offerta italiana è divisa da poche grandi aziende che sono piccole se confrontate con le aziende internazionali e moltissime piccole-micro imprese perlopiù a conduzione familiare. Quest'ultime, in particolare, risentono dell'impatto significativo della struttura dei costi e hanno serie difficoltà a creare margini.

Le strategie fondamentali per le aziende italiane sono: esportazione, tipizzazione e innovazione. L'export gode di un trend in crescita ma soffre della mancanza di strutture di logistica e dei canali distributivi. Una difficile distribuzione delle redditività all'interno della filiera e le scarse competenze manageriali limitano la redditività complessiva del sistema prodotto tipico. I modelli di innovazione aperti, ovvero, le aziende che collaborano tra di loro al fine di fare innovazione sono l'alternativa vincente per le piccole medie imprese.

## RIASSUNTO

Il settore del food & beverage è estremamente complesso e competitivo, ma, allo stesso tempo, offre alle aziende del settore enormi opportunità se si riuscisse a potenziare l'esportazione, a comunicare le caratteristiche del prodotto tipico e a innovare. Sebbene le crescenti esportazioni abbiano portato a un aumento del fatturato i margini operativi sono

in calo causa inadeguatezza del sistema di logistica e della mancanza dei canali di distribuzione. L'etichettatura di prodotto tipico rimane troppo spesso circoscritta nel territorio e non è propriamente comunicata verso l'esterno; in particolare manca un rapporto solido con la ristorazione. I modelli di *open innovation* posso aiutare le piccole medie imprese a competere a livello nazionale e internazionale.

#### ABSTRACT

The food and beverage industry is extremely complex and competitive; at the same time, the firms that operate in such industry have interesting opportunities when they are able to: i) develop their export; ii) implement the proper communication of the feature of the regional products; and iii) innovate. Although the Italian export is growing, the operational profitability is decreasing because the Italian food & beverage industry lacks in terms of efficient logistic and strong distribution channels. Typical product is often just a label because is delimited in a specific area and it is weakly communicate outside the production area. In particular, firms and consortia are not able to develop a strong relationship with the foodservice industry. Open innovation models could be the main possibility of small-medium firms to compete at national and international level.

#### BIBLIOGRAFIA

- BERNABÉU R., DIAZ M., OLMEDA M. (2006): *Origin vs organic in Manchego cheese: which is more important?*, «British Food Journal», 112 (8), pp. 887-901.
- BOESSO G., FAVOTTO F., KUMAR K., MENINI A. (2009): *Strategic innovativeness of SMEs vs. large MNEs: functional yogurts in Italy*, «Rivista piccola impresa/small business», 2, pp. 29-49.
- BONETTI E. (2004): *The effectiveness of meta-brands in the typical product industry: mozzarella cheese*, «British Food Journal», 106 (10/11), pp. 746-766.
- BOUAMRA-MECHEMACHE Z., CHAABAN J. (2010): *Determinants of Adoption of Protected Designation of Origin Label: Evidence from the French Brie Cheese Industry*, «Journal of Agricultural Economics», 61 (2), pp. 225-239.
- CHESBROUGH H.W. (2003): *The era of open innovation*, «MIT Sloan Management Review», 44(3), pp. 35-41.
- COHEN K.J., CYERT R.M. (1973): *Strategy: formulation, implementation, and monitoring*, «Journal of Business», 46 (3), pp. 349-67.
- CONANT J.S., MOKWA M.P., VARADARAJAN, P. (1990): *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*, «Strategic Management Journal», 11(5), pp. 365-83.
- DI MONACO R., DI MARZO S., CAVELLA, S. MASI P. (2005): *Valorization of traditional foods*, «British Food Journal», 107 (2), pp. 98-110.
- ENDRIGHI, E. (1995): *Produzioni agro-alimentari tipiche e sistemi qualità*, «Rivista di Politica Agraria», 5, pp. 47-56.
- FANDOS C., FLAVIAN C. (2006): *Intrinsic and extrinsic quality attributes, loyalty and buying intention: an analysis for a PDO product*, «British Food Journal», 108 (8), pp. 646-662.

- GARCIA-PONT C., NOHRIA N. (2002): *Local versus global mimetic: the dynamics of alliance formation in the automobile industry*, «Strategic Management Journal», 23(4), pp. 307-21.
- GIOVANNI M. (2005): *Balsamic vinegar of Modena. From product to market value: competitive strategy of a typical Italian product*, «British Food Journal», 106 (10/11), pp. 722-745.
- KUMAR K., BOESSO G., FAVOTTO F., MENINI A. (2012): *Strategic orientation, innovation patterns and performance of SMEs and large companies*, «Journal of Small Business and Enterprise Development», 19 (1), pp. 132-145.
- MAGNI C., SANTUCCIO F. (1999): *La competitività dei prodotti agro-alimentari tipici Italiani*, «Rivista di Economia Agraria», 2, pp. 299-324.
- MILES R.E., SNOW C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- PINE B. J., GILMORE J. H. (1998): *Welcome to the Experience Economy*, «Harvard Business Review», 76, pp. 97-105.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2011): *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press
- ROBINSON W.T., FORNELL C. (1985): *Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries*, «Journal of Marketing Research», 22 (3), pp. 305-17.
- VAN ITTERSUM K., MEULENBERG M. T. G., VAN TRIJP H. C. M., CANDEL M. J. J. M. (2007): *Consumers' appreciation of regional certification labels: a pan-European study*, «Journal of Agricultural Economics», 58 (1), pp. 1-23.
- WOODSIDE A.G., SULLIVAN D.P., TRAPPEY, R.J. (1999): *Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance*, «Journal of Business Research», 45 (2), pp. 135-46.