

La Roadmap del futuro per il Food & Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni



Main Partner



Partner



Indice

| | | |
|---------------|---|-----------|
| | | |
| | Executive Summary | 5 |
| | | |
| Cap. 1 | Il settore Food & Beverage in Italia | 10 |
| 1.1 | <i>Trend</i> e prospettive per il futuro | 11 |
| | | |
| Cap. 2 | Sostenibilità e innovazione come acceleratori di competitività del settore Food & Beverage | 30 |
| 2.1 | Un approccio sostenibile alla filiera agroalimentare | 32 |
| 2.2 | Distribuzione e innovazione: quali possibili scenari evolutivi | 49 |
| 2.3 | Come cambiano i modelli di <i>business</i> nel Food & Beverage | 61 |
| | | |
| Cap. 3 | Priorità per rilanciare l'attrattività delle aziende Food & Beverage italiane | 73 |

AMBROSETTI CLUB

Ambrosetti Club, nato nel 1999 e riservato ai massimi responsabili di gruppi ed imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia (oggi conta più di 350 membri), persegue diversi scopi, tra cui contribuire al progresso civile ed economico dell'Italia in un'epoca di competizione globale.

Da alcuni anni il Club ha avviato un percorso di riflessione sul Sistema Paese con l'obiettivo di:

- Analizzare e interpretare secondo una prospettiva strategico-competitiva i tratti distintivi che caratterizzano il mondo contemporaneo
- Declinare sulla realtà italiana tali elementi per capire i nodi strutturali per la crescita del Paese
- Proporre azioni e correttivi per accrescere il livello di attrattività e di sviluppo dell'Italia

Con questi obiettivi sono state realizzate nel tempo diverse ricerche che hanno alimentato il dibattito politico e indicato linee d'azione ai decisori pubblici; a titolo di esempio, tra le recenti, si ricordano:

- Il ruolo di una efficace politica industriale per la competitività del nostro Sistema Paese” (2014)
- “Finanza per la Crescita” (2015)
- “Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere l'Italia” (2017)
- “La fine del Quantitative Easing in Europa e impatti sull'Italia” (2018)

LA COMMUNITY FOOD&BEVERAGE

La Community Food&Beverage, attiva dal 2016, è una piattaforma di riflessione sulle tematiche del settore agroalimentare, che nasce con l'obiettivo di promuovere un tavolo di discussione, incontro e interscambio di esperienze tra *business leader*, esperti ed istituzioni.

In particolare la Community persegue i seguenti obiettivi:

1. Discutere e approfondire una serie di temi ritenuti prioritari dai membri della Community
2. Apprendere, mettere a fattor comune le esperienze più rilevanti, elaborare proposte concrete da portare all'attenzione dei *policy maker* e anticipare l'orientamento dell'UE in materia di Food e salute
3. Realizzare un *Position Paper* annuale di valorizzazione del settore agroalimentare come comparto strategico per lo sviluppo del Paese
4. Realizzare un grande evento di presentazione del *Position Paper* e di dibattito sulle priorità e le azioni da mettere in campo per la valorizzazione e la crescita complessiva del settore

Executive Summary

Il settore agroalimentare è una **filiere chiave per l'economia italiana**: contribuisce ad incrementare le esportazioni italiane, alimenta un fitto tessuto di piccole e medie imprese, assorbe gran parte dei consumi nazionali e valorizza l'immagine del Paese quale portatore di eccellenza, qualità e tradizione a livello internazionale. I numeri chiave del settore mettono in evidenza la *performance* particolarmente positiva del 2018 e restituiscono l'immagine di un settore in salute, resiliente, con promettenti opportunità di crescita e sviluppo: **140 miliardi di Euro** di fatturato, **152,3 miliardi di Euro** spesi in prodotti alimentari e bevande, **61,9 miliardi di Euro** di valore aggiunto, un valore di **41,8 miliardi di Euro** di esportazioni – di cui 35 miliardi del Food & Beverage e 6,8 miliardi del comparto agricolo – **oltre 440.000 occupati** coinvolti nell'attività di **quasi 60.000 imprese** dell'industria del Food & Beverage.

Nel 2018 la bilancia commerciale dell'Italia si è chiusa con quasi **42 miliardi di Euro** di esportazioni agroalimentari, pari al 9% del totale delle esportazioni nazionali, e con **44,7 miliardi di Euro** di importazioni, pari al 10,6% del totale. Considerando i singoli comparti produttivi, il vino si riconferma il principale prodotto esportato verso l'estero, con un valore pari ad oltre 6 miliardi di Euro e un incremento percentuale del +3,3% rispetto al 2017. L'Unione Europea rappresenta il principale bacino di destinazione dei prodotti agroalimentari italiani, con **65,4%** delle esportazioni dall'Italia, seguita dal Nord America (12%) e dai Paesi asiatici (7%).

In uno scenario altamente competitivo e caratterizzato da grande accelerazione del cambiamento a livello internazionale, la **sostenibilità** e l'**innovazione** rappresentano due pilastri fondamentali. La sostenibilità di un'impresa si misura, agli occhi del consumatore, attraverso la sostenibilità dei propri prodotti i quali, per arrivare sulle nostre tavole, attivano lunghe filiere con impatti significativi sull'ambiente, sulle persone e sull'economia. L'innovazione, d'altro canto, è oramai un imperativo per qualsiasi *business* che voglia rimanere competitivo e attrattivo nel lungo periodo.

Anche lo scenario della Distribuzione è stato attraversato, nel corso degli anni, da diverse fasi che ne hanno modificato

la fisionomia competitiva. La capacità di leggere il mercato e interpretarne i mutamenti ha determinato nel tempo il successo o la perdita di competitività dei *player* della GDO nel panorama italiano. Nell'ultimo anno, sono diversi i *trend* che si sono affermati nel nostro Paese e che stanno dettando una rapida trasformazione. Ad esempio, la sostenibilità e l'attenzione alla salute hanno guidato le scelte di acquisto di un consumatore sempre più attento all'impatto ambientale delle proprie scelte: il giro d'affari dei cosiddetti prodotti "ecologici" vale **188,5 miliardi di Euro**, in crescita del **+3,6%** rispetto all'anno precedente.

Se da una parte i *retailer* fisici rappresentano i principali canali di vendita di prodotti agroalimentari, l'*e-grocery* si caratterizza come un segmento in crescita nel mercato degli acquisti *online*. Nel 2018 il suo giro d'affari, nonostante incida solo per il 4% sulla domanda *e-commerce* italiana, è cresciuto del **+34%** rispetto al 2017, raggiungendo un valore di **1 miliardo di Euro**.

I diversi *trend* analizzati all'interno del Rapporto, restituiscono la fotografia di un comparto in evoluzione, con al centro un consumatore sempre più esigente e attento alle proprie abitudini di consumo. La sfida, per i *player* della GDO, sarà quella di garantire un assortimento in linea con le aspettative dei consumatori e, allo stesso tempo, assicurare loro una *user experience* completa, in grado di coniugare ambienti digitali e fisici.

Accanto alle dinamiche di consumo, gli operatori del settore sono chiamati a confrontarsi con un periodo economico caratterizzato da una vivacità inedita, in cui si assiste alla nascita di **nuovi *player* in grado di cambiare le regole del gioco**. I centri d'innovazione nel mondo sviluppano tecnologie in grado di modificare intere arene competitive e questo fa sì che i tradizionali confini tra i settori si stiano facendo sempre più sfumati, talvolta sovrapponendosi e creando dei mercati completamente nuovi, con dei *player* spesso molto distanti da quelli tradizionali. Il processo di digitalizzazione e l'affacciarsi di nuove generazioni nell'arena dei consumatori sono i fenomeni che ridisegneranno completamente i confini del settore del Food & Beverage nel prossimo futuro, con importanti impatti

lungo tutta la filiera, per la quale non sono mai esistiti così tanti spazi d'opportunità come nel periodo attuale.

Alla luce delle potenzialità e dei limiti che emergono dall'analisi del settore del Food & Beverage italiano, vi sono alcune strategie che possono essere introdotte per rafforzare il comparto a livello internazionale ed esploderne le potenzialità.

- 1. Ridisegnare la struttura di settore, favorendo una significativa crescita dimensionale.** Dallo studio della struttura dell'industria alimentare italiana emergono chiaramente quali potrebbero essere dei forti limiti alla competitività dello stesso a livello internazionale. La limitata dimensione media dei *player* che compongono il settore spesso impedisce loro di esprimere a pieno il proprio potenziale, precludendo talvolta l'accesso ad alcuni mercati esteri o, addirittura, minandone alle basi la sostenibilità nel medio/lungo periodo.
- 2. Accelerare l'internazionalizzazione della Distribuzione, al fine di facilitare la diffusione dei prodotti agroalimentari all'estero.** Anche la Distribuzione alimentare italiana, al pari delle aziende agroalimentari, risulta frammentata e affetta da un problema di "nanismo" rispetto agli altri Paesi. La frammentazione del mercato impedisce agli operatori di disporre della massa critica necessaria ad internazionalizzare la propria presenza e di proporsi come piattaforma ufficiale di diffusione dei prodotti agroalimentari italiani sulle tavole di tutto il mondo. Una maggiore presenza delle catene della Distribuzione italiana all'estero potrebbe rappresentare un primo passo verso la riduzione del fenomeno della contraffazione alimentare il quale, oltre ad un importante danno economico, mina la credibilità dei prodotti agroalimentari italiani, da sempre sinonimo di eccellenza e di qualità a livello internazionale.
- 3. Sfruttare le opportunità offerte da tecnologia e innovazione per intercettare per tempo le preferenze dei consumatori in continua evoluzione.** Negli ultimi anni alcuni *trend* hanno

inciso sullo scenario evolutivo degli operatori del settore, influenzando le scelte di acquisto dei consumatori e dimostrandosi capaci di attivare o drenare competitività dalle aziende italiane e di determinarne il successo, e a volte la sopravvivenza, nel lungo periodo. Il processo di digitalizzazione e l'affacciarsi di nuove generazioni nell'arena dei consumatori da una parte accelera i processi decisionali e, dall'altra, inserisce nuove variabili e *driver* di acquisto in grado di modificare i criteri di scelta e prioritizzazione dei consumatori. Date queste premesse, appare evidente come la tecnologia rappresenti un abilitatore di competitività per le aziende del Food & Beverage e per il comparto della Distribuzione.

Il presente Rapporto ha beneficiato dei contenuti presentati durante le riunioni del percorso 2019 della Community Food & Beverage e dei commenti e delle osservazioni dei membri di Ambrosetti Club. In particolare, ringraziamo per il contributo: **Rosario Ambrosino**, Amministratore Delegato, Elios Ristorazione; **Michele Bauli**, Presidente Esecutivo, Bauli; **Gianpiero Calzolari**, Presidente, Granarolo; **Francesco Faella**, Direttore Generale, Tetrapak; **Andrea Guerra**, Presidente Esecutivo, Eataly; **Riccardo Illy**, Presidente, Gruppo Illy; **Pietro Lanza**, General Manager In.Te.S.A. e Blockchain Director Italia, IBM; **Marco Mottolese**, Fondatore, Foorban; **Mario Pacini**, Vice President and General Manager Tech and Entertainment and Digital Store Operations, Walmart; **Giovanni Pomella**, Amministratore Delegato, Parmalat; **Francesco Pugliese**, Amministratore Delegato, Conad; **Alex Tosolini**, Senior Vice President, New Business Development, Kroger; **Ivano Vacondio**, Presidente, Federalimentare; **Filippo Velli**, Head of Group Technical Sourcing, Ferrero.

Lo studio è stato curato dal Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti composto da Valerio De Molli, Alessandro De Biasio, Silvia Lovati, Benedetta Brioschi, Riccardo Barchiesi, Monica Mantovani, Chiara Piloni e Carmen Lojacono.

01

Il settore Food & Beverage in Italia

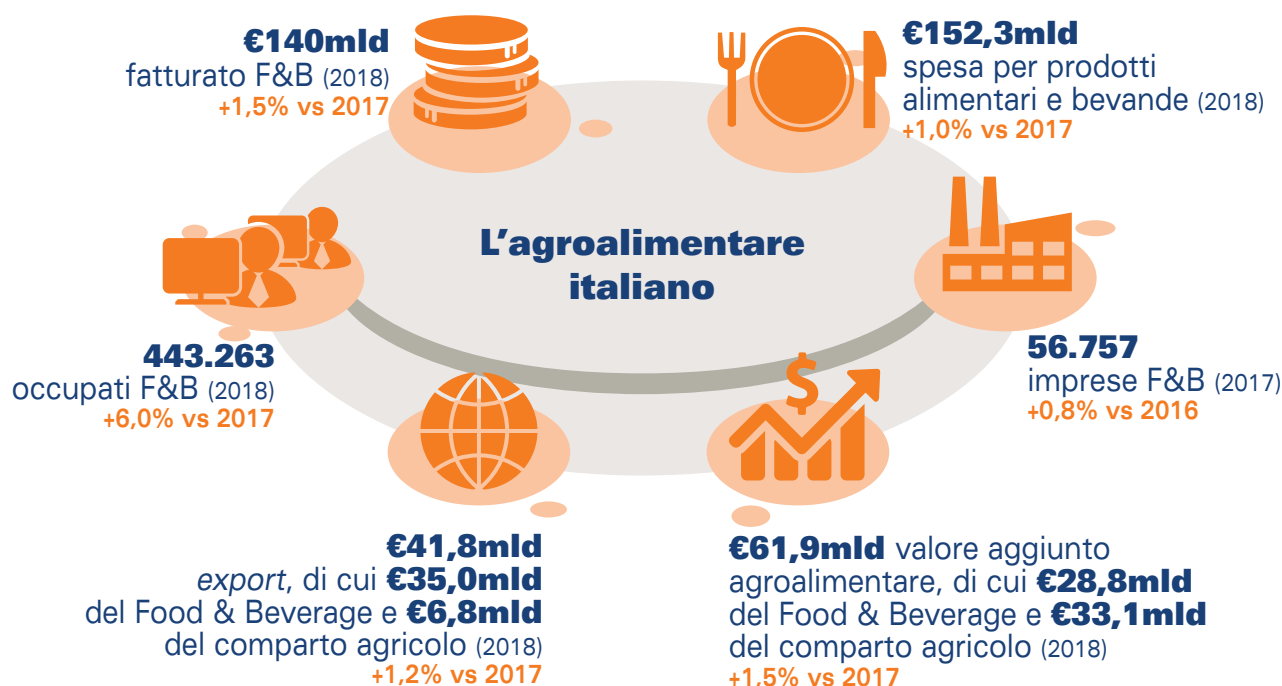
1.1

Trend e prospettive per il futuro

Il settore agroalimentare è una filiera chiave per l'economia italiana: contribuisce ad incrementare le esportazioni italiane, alimenta un fitto tessuto di piccole e medie imprese, assorbe gran parte dei consumi nazionali e valorizza l'immagine del Paese quale portatore di eccellenza, qualità e tradizione a livello internazionale. I numeri chiave del settore mettono in evidenza la *performance* particolarmente positiva del 2018 e restituiscono l'immagine di un settore in salute, resiliente, con promettenti opportunità di crescita e sviluppo: **140 miliardi di Euro** di fatturato delle imprese del settore, **152,3 miliardi di Euro** spesi in prodotti alimentari e bevande, **61,9 miliardi di Euro** di valore aggiunto, un valore *record* di **41,8 miliardi di Euro** di esportazioni – di cui 35 miliardi del Food & Beverage e 6,8 miliardi del comparto agricolo – **oltre 440.000 occupati** coinvolti nell'attività di **quasi 60.000 imprese** dell'industria del Food & Beverage.

Figura 1.1 |

Dati chiave del Food & Beverage italiano.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat ed Eurostat, 2019



L'attrattività del Paese si fonda su alcune eccellenze del Made in Italy, tra cui il *design*, la moda, l'industria dell'automazione e senza dubbio il comparto agroalimentare. Il Food & Beverage rappresenta uno dei settori che permette all'Italia di essere competitiva a livello internazionale e di distinguersi come eccellenza nel confronto con altri Paesi Europei. L'Italia si conferma il **1° Paese** al mondo per numero di riconoscimenti Dop, Igp e Stg conferiti dall'Unione Europea, con **825** prodotti Food & Beverage censiti su 3.020 in totale nel mondo (di cui 299 Food e 526 Beverage) e può essere annoverata tra i principali Paesi produttori di pasta (1° produttore mondiale), caviale (2° produttore mondiale), olio d'oliva (2° produttore mondiale), formaggi (3° produttore europeo) e spumante (1° produttore mondiale). Nel 2017 lo spumante italiano ha raggiunto il *record* di esportazioni, mandando all'estero 360 milioni di litri di "bollicine" pari a circa 1,3 miliardi di Euro, doppiando lo Champagne francese. Il nostro territorio si caratterizza inoltre per essere il **2° Paese** al mondo per quota del settore agroalimentare sul Pil (pari al 2,2%), preceduto solo dalla Spagna.

Figura 1.2 | Principali elementi distintivi del settore agroalimentare italiano.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019



1° Paese al mondo per **numero di DOP, IGP, STG** con **825 prodotti** Food & Beverage censiti su 3.020 in totale nel mondo



61,9 miliardi di Euro di valore aggiunto agroalimentare, **3 volte** l'*automotive* di Francia e Spagna e **più del doppio** della somma dell'aerospazio di Francia, Germania e Regno Unito.



1° produttore mondiale di pasta e spumante (*record di export* nel 2017, con 1,3 miliardi), 2° produttore mondiale di caviale, 3° produttore europeo di formaggi.



1° destinazione **enogastronomica al mondo** indicata come meta preferita da turisti **cinesi, americani e tedeschi**. Il **13,8% dei turisti stranieri** è dovuto a motivi enogastronomici



1° posto in Europa per biodiversità - **numero di specie vegetali** (pari a 8.195) e **animali** (58.000)



2° Paese al mondo per **quota del settore agroalimentare sul Pil (2,2%)**, preceduto solo dalla Spagna e più alta di quella che si registra in Germania e Francia (2017)



1° Paese al mondo per produzione di vino, pari al 15,9% del totale nel 2017, 1° Paese UE per la produzione di vite da vino (30,4% nel 2016) e per varietà di vite (96)



2° Paese europeo per superficie dedicata all'agricoltura biologica nel 2016, con una copertura pari a 1.796.333 ettari (15% del totale), dopo la Spagna (16,9%)

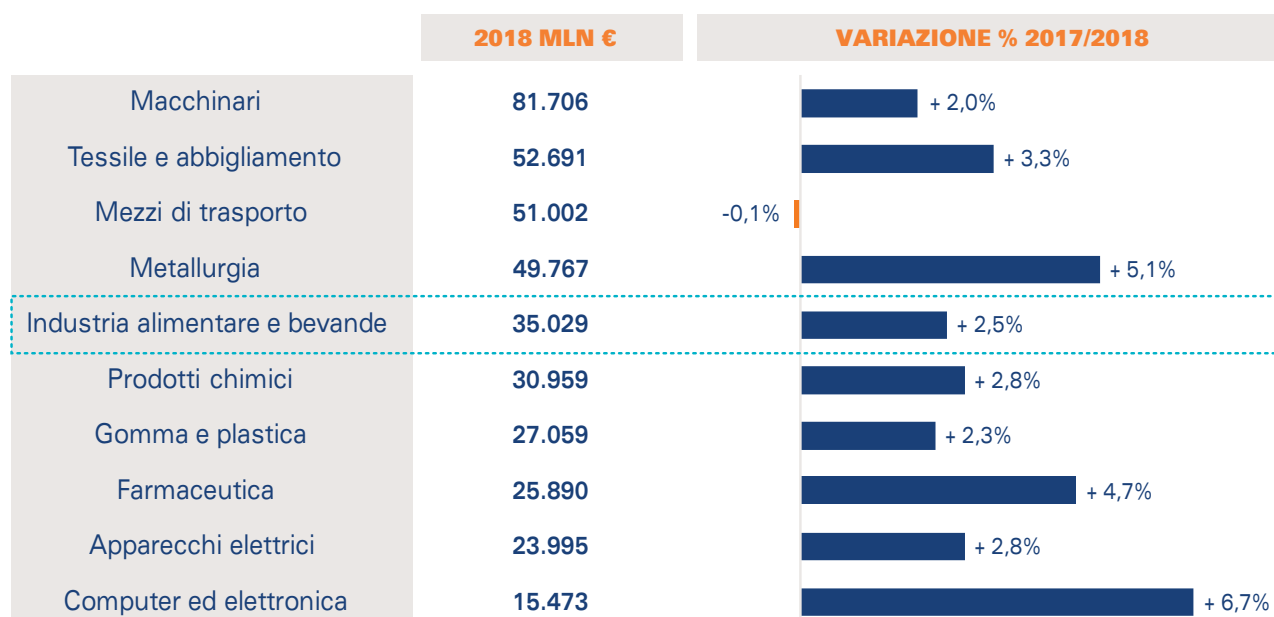


Secondo il Global Health Index 2019, l'Italia si posiziona 2° Paese al mondo per salute della popolazione, anche grazie all'alimentazione mediterranea



3° Paese europeo per fatturato del settore agricolo, pari a 55,1 miliardi di Euro nel 2017, preceduto solo da Francia (72,6 miliardi) e Germania (56,2 miliardi)

Anche considerando solo il comparto industriale, il Food & Beverage italiano, se paragonato alle esportazioni dei principali settori manifatturieri, si caratterizza come il quinto settore più rilevante, con un incremento del 2,5% rispetto all'anno precedente e un valore che ha superato i **35 miliardi di Euro** nel 2018. I settori della meccanica strumentale, del tessile e dell'abbigliamento e dei mezzi di trasporto si sono confermati i primi tre settori dell'*export* Made in Italy, commercializzando nel mondo macchinari per 81,7 miliardi di Euro, moda per quasi 53 miliardi, veicoli per 51 miliardi. Messi insieme i primi tre settori per valore delle esportazioni valgono 185 miliardi: il 42% di tutte le esportazioni manifatturiere.



Nel 2018 la bilancia commerciale dell'Italia si è chiusa con quasi **42 miliardi di Euro di esportazioni** agroalimentari, pari al 9% del totale delle esportazioni nazionali e con 44,7 miliardi di Euro di importazioni, pari al 10,6% del totale. Considerando le due componenti del comparto emerge un aggravarsi del *deficit* commerciale del settore agricolo che ha raggiunto nel 2018 un passivo di poco inferiore a 7,7 miliardi di Euro. Il *surplus* dell'industria alimentare, invece, ha registrato un incremento di **oltre un miliardo di Euro** rispetto all'anno precedente.

Figura 1.3 | Esportazioni dei principali settori manifatturieri, milioni di Euro e variazione percentuale annua, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

| SETTORE | ESPORTAZIONI | IMPORTAZIONI | SALDO | VARIAZIONE ASSOLUTA 2018/2017 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------|-------------------------------|
| Agroalimentare | 41.793 | 44.669 | -2.876 | 994 |
| Agricoltura | 6.764 | 14.455 | -7.691 | -324 |
| Industria alimentare e bevande | 35.029 | 30.214 | 4.815 | 1.318 |

Guardando alle *performance* delle singole regioni italiane, emergono notevoli differenze sul fronte delle esportazioni. La **Lombardia** si posiziona in testa alla classifica, con **7 miliardi di Euro** di esportazioni di prodotti agroalimentari – di cui 6,6 da parte dell'industria Food & Beverage, seguita dal Veneto (6,8

Figura 1.4 | Bilancia commerciale agroalimentare italiana, milioni di Euro, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

miliardi di Euro), dall'Emilia Romagna (6,6 miliardi di Euro) e dal Piemonte (6 miliardi di Euro). Tra le regioni del Mezzogiorno che hanno avuto un peso significativo sul totale delle esportazioni agroalimentari emergono la Campania (3,2 miliardi di Euro), la Puglia (1,6 miliardi di Euro) e la Sicilia (1,2 miliardi di Euro). Le regioni che hanno partecipato in minor misura alle esportazioni agroalimentari italiane, invece, sono state il Molise (98 milioni di Euro), la Basilicata (86 milioni di Euro) e la Valle d'Aosta (70 milioni di Euro).

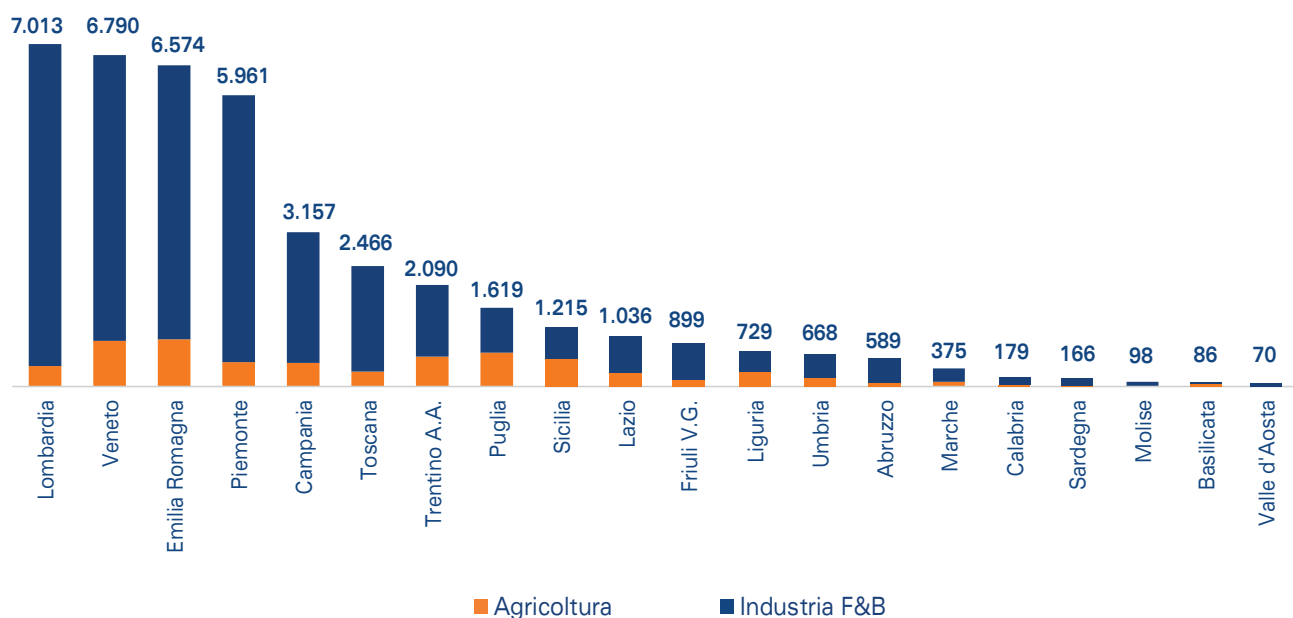


Figura 1.5 | Esportazioni delle regioni italiane per settori, milioni di Euro, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

Considerando i singoli comparti produttivi, il **vino** si riconferma il principale prodotto esportato verso l'estero, con un valore pari ad **oltre 6 miliardi di Euro** e un incremento percentuale del +3,3% rispetto al 2017. Seguono i cereali e derivati, con 6 miliardi di Euro (+0,7%), la frutta e gli ortaggi, che insieme valgono più di 8 miliardi di Euro, i prodotti lattiero-caseari (3,2 miliardi di Euro, +2,9%), la carne (3 miliardi di Euro, -2,9%) e altri prodotti minori.

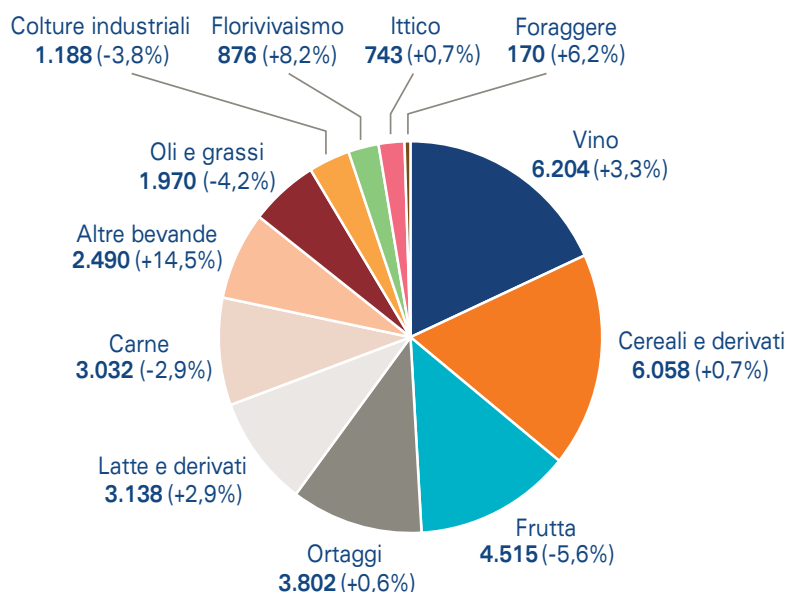


Figura 1.6 | Export agroalimentare italiano per comparti produttivi, milioni di Euro, 2018 e variazione percentuale 2018/2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

L'Unione Europea rappresenta il principale bacino di destinazione dei prodotti agroalimentari italiani, con **65,4%** delle esportazioni dall'Italia, seguita dal Nord America (12%) e dai Paesi asiatici (7%). In particolare, gli USA rappresentano il terzo mercato a livello globale dopo la Germania e la Francia e il primo nell'Area Nordamericana. Questi importanti risultati rischiano però di subire un significativo rallentamento a causa di possibili dazi all'*import* su alcune tipologie di prodotti – compresi quelli del comparto agroalimentare – che l'Amministrazione americana minaccia di introdurre nella propria corsa al protezionismo.

La Figura successiva mostra i primi 10 Paesi di destinazione delle esportazioni italiane. I primi cinque, in grado di assorbire il **50%** delle esportazioni nel 2018, comprendono: la Germania (6,9 miliardi di Euro), la Francia (4,7 miliardi di Euro), gli Stati Uniti (4,2 miliardi di Euro), il Regno Unito (3,4 miliardi di Euro) e la Spagna (1,6 miliardi di Euro). Rispetto all'anno precedente, l'incremento maggiore è stato registrato in Russia (+7,4%), seguito da Polonia (+6,3%) e Paesi Bassi (+5,1%). Particolarmente negativo il trend registrato in Giappone, dove le esportazioni sono diminuite del -15,8% rispetto al 2017.

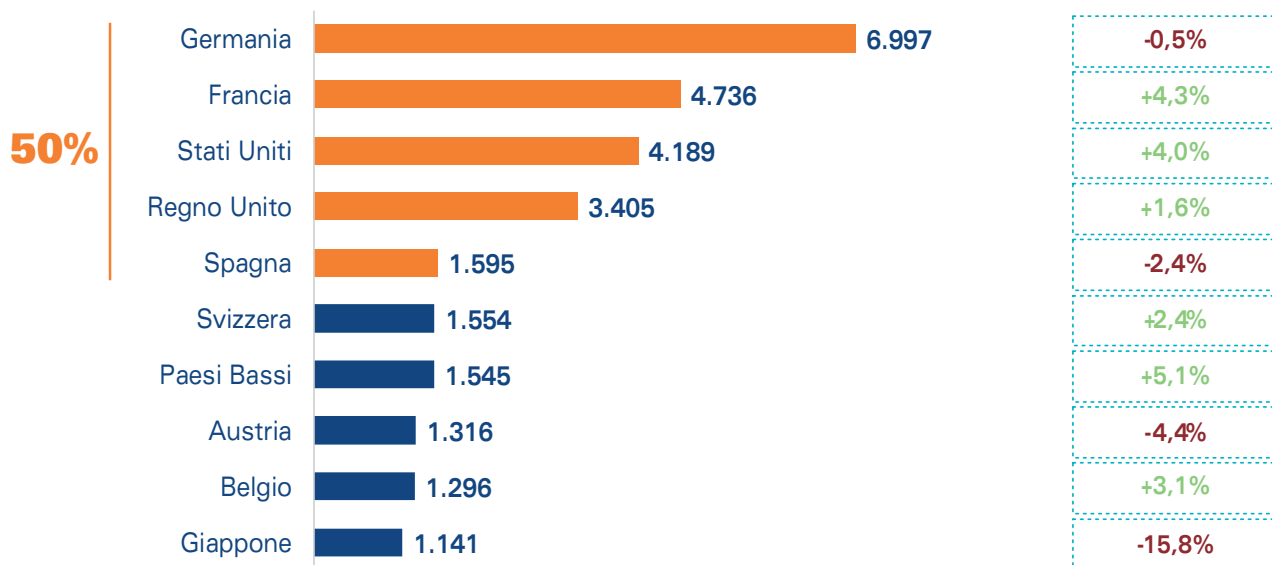


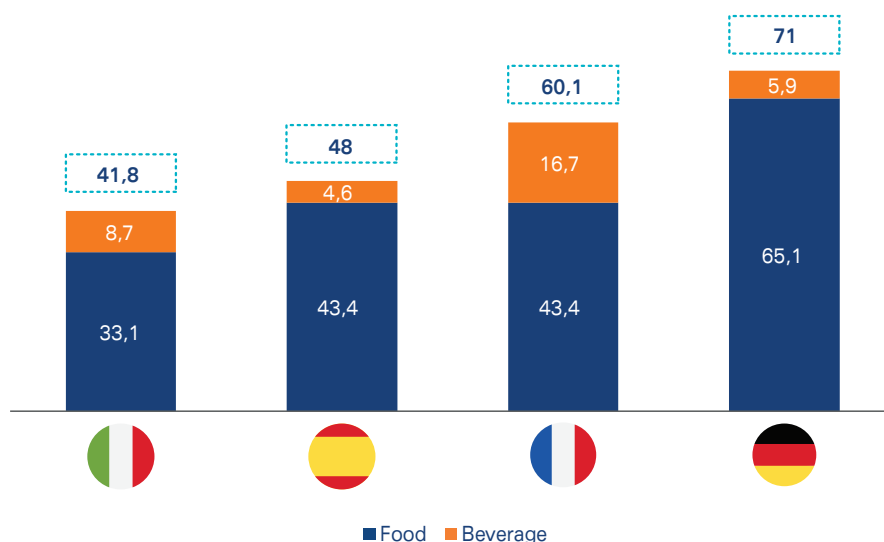
Figura 1.7 |

Prime 10 destinazioni delle esportazioni di prodotti agroalimentari dall'Italia, milioni di euro e variazione percentuale, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2019

La *performance* delle esportazioni italiane del settore agroalimentare, seppure molto positiva, se confrontata con quella dei nostri principali *competitor* Europei, restituisce la fotografia di un settore con ancora enormi opportunità inespresse. Il settore Food & Beverage italiano è quello che **esporta meno in termini assoluti** nel confronto con i principali *peer* Europei – Francia, Germania e Spagna. A fronte di 41,8 miliardi di Euro di esportazioni dell'Italia nel 2018, la Germania ha raggiunto un valore di 71 miliardi, seguita dalla Francia con 60,1 miliardi di Euro e dalla Spagna con 48 miliardi di Euro.

Figura 1.8 |

Export intra e extra UE del settore Food & Beverage in Germania, Italia, Francia e Spagna, miliardi di Euro, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2019



UN CASO DI ECCELLENZA A LIVELLO INTERNAZIONALE: I PAESI BASSI

I Paesi Bassi contano una superficie di 42.508 km² (vs. 301.338 km² in Italia), hanno una popolazione di circa 17 milioni di persone (vs. 60,5 milioni in Italia) e una superficie impiegata in attività agricole pari a 1.790 ettari di terreno (vs. 1.497 in Italia). Nonostante le loro dimensioni relativamente contenute, rappresentano il secondo Paese al mondo (dopo gli Stati Uniti) per esportazioni di prodotti agricoli, pari a 90,3 miliardi di Euro nel 2018 (oltre 13 volte le esportazioni di prodotti agricoli, della silvicoltura e della pesca raggiunte dall'Italia nel 2018).

Il segreto dei contadini olandesi risiede nella elevata produttività agricola resa possibile dalle conoscenze di avanguardia nel campo della biotecnologia e tecnologia alimentare e dalle tecnologie disponibili. La Wageningen University & Research (Wur), 80 chilometri a sud-est di Amsterdam, è considerata il principale istituto di ricerca agricola del mondo; la Wur è anche il punto nodale della cosiddetta Food Valley, un vasto insieme di fattorie sperimentali e *start-up* tecnologiche per l'agricoltura.

Il percorso di crescita intrapreso due decenni fa dai Paesi Bassi si è sviluppato a partire da una grande attenzione alla sostenibilità e all'uso delle risorse, riassunto nel mantra, "Twice as much food using half as many resources" (produrre il doppio del cibo dimezzando le risorse impiegate). I risultati della collaborazione tra accademici ed imprenditori e una forte attenzione alla sostenibilità nel lungo periodo hanno reso il Paese un modello a cui fare riferimento.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Government of the Netherlands, 2019

I valori registrati per il 2018 sono coerenti con lo storico: guardando agli ultimi 10 anni risulta evidente come le esportazioni agroalimentari di Francia, Germania e Spagna siano sempre state ad un livello maggiore rispetto a quelle italiane.

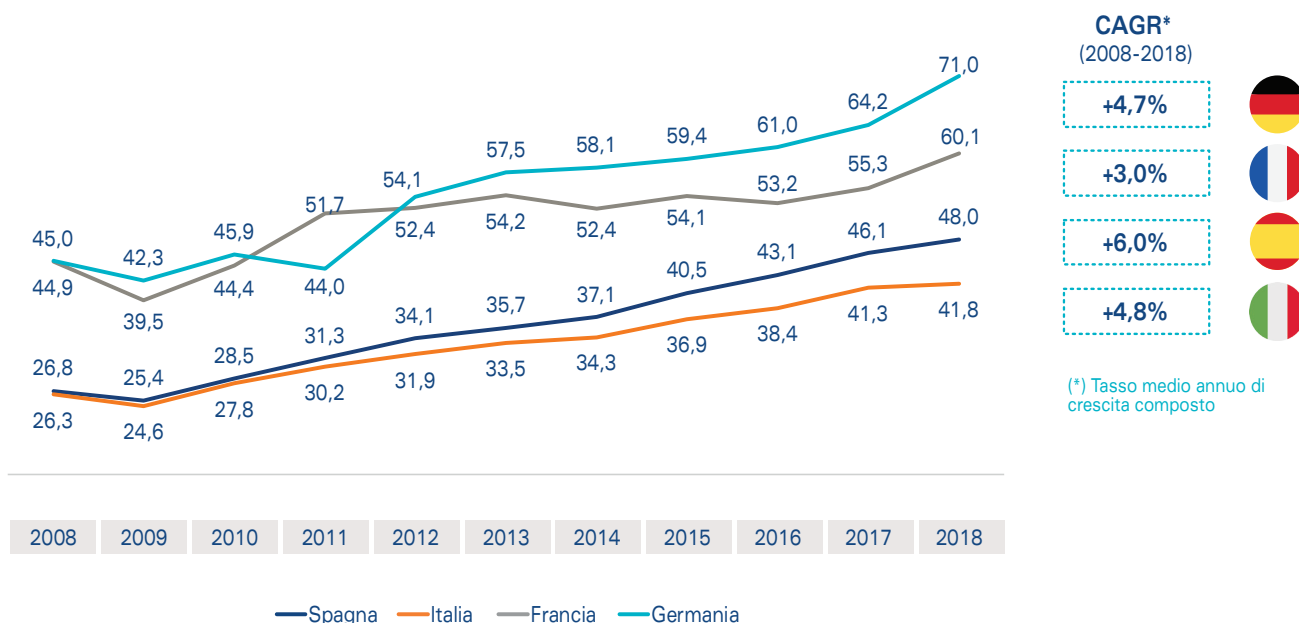
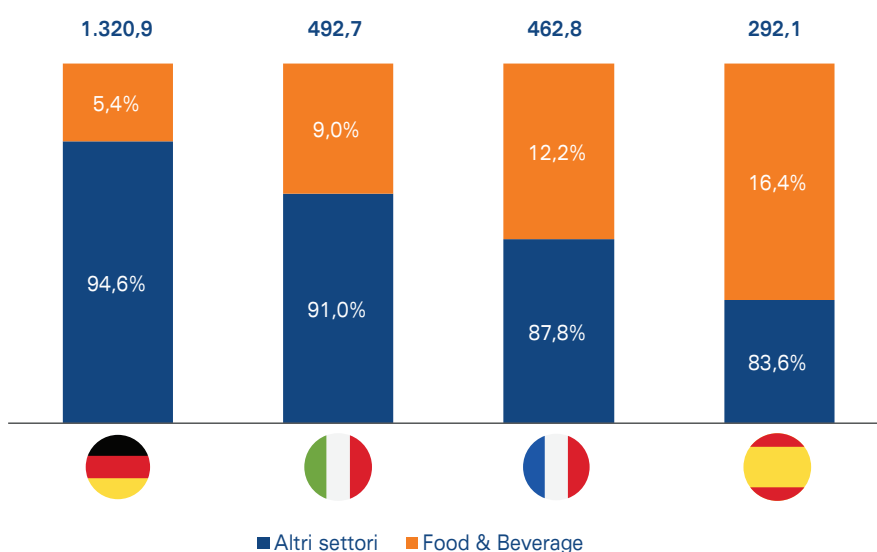


Figura 1.9 |
Export intra e extra UE del settore Food & Beverage in Germania, Italia, Francia e Spagna, miliardi di Euro, 2008-2018.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat e Istat, 2019

Come mostrato in Figura 1.10, oltre che in termini assoluti, le esportazioni italiane del settore Food & Beverage sono più basse rispetto agli altri principali Paesi Europei anche per incidenza percentuale. Nel 2018 queste hanno rappresentato il 9% delle esportazioni totali nazionali per l'Italia, a fronte dell'12,2% della Francia e del 16,4% della Spagna.

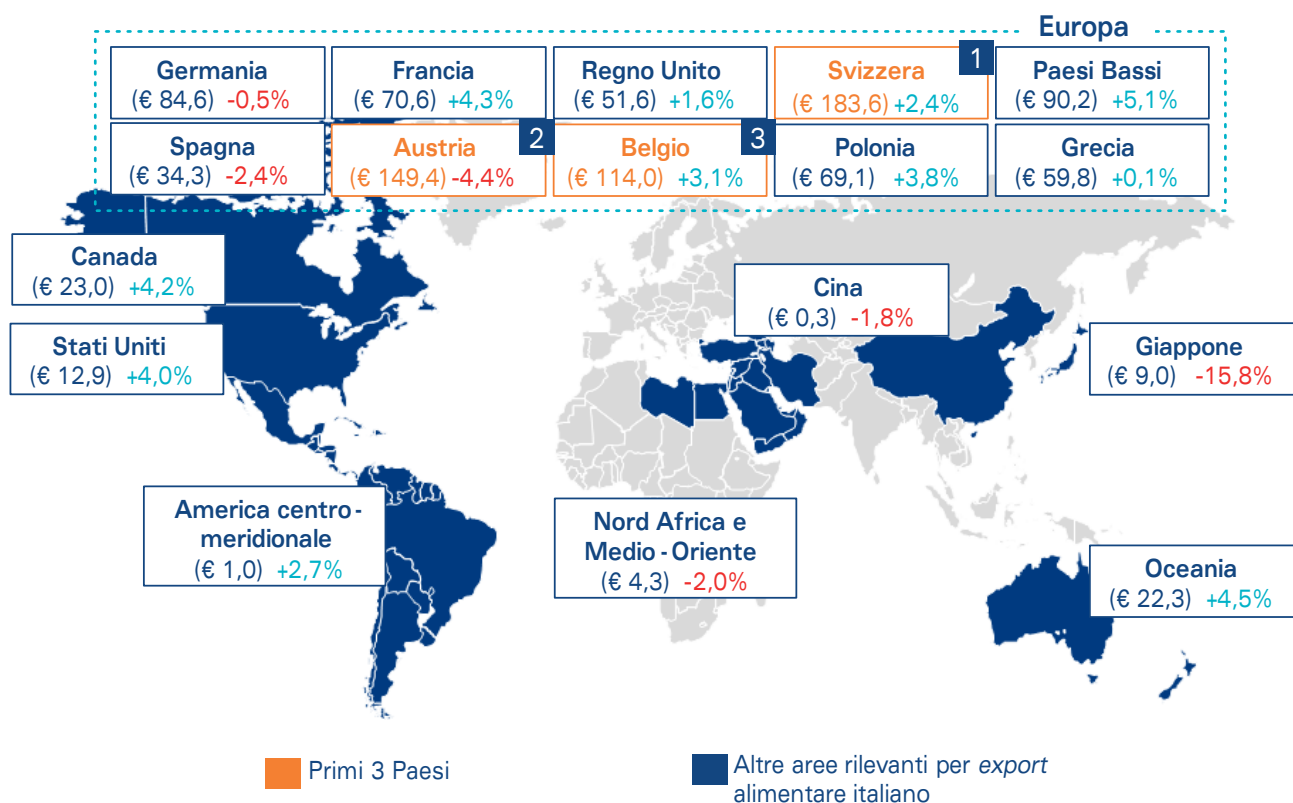
Figura 1.10 |
Incidenza dell'export del settore Food & Beverage sul totale, valori percentuali e miliardi di Euro, 2018.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2019



Se consideriamo l'*export pro-capite* (inteso come il rapporto tra esportazioni di prodotti Food & Beverage italiani e la popolazione del Paese di destinazione), si ottiene conferma dell'esistenza di un grande potenziale per l'*export* italiano. La **Svizzera**, infatti, si posiziona in cima alla classifica, con solo **183,6 Euro pro-capite**, in crescita del +2,4%, seguita da Austria con 149,4 Euro (-4,4% rispetto al 2017) e Belgio con 114,0 Euro (+3,1% nell'ultimo anno).

Figura 1.11 |

Export pro-capite del settore Food & Beverage sul totale, variazione percentuale annua e valori in Euro, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e World Bank, 2019



WHAT IF

Attraverso una semplice simulazione, è possibile evidenziare come l'Italia potrebbe fare molto di più in termini di esportazioni, soprattutto in considerazione del posizionamento di eccellenza di cui gode a livello internazionale. Se gli Stati Uniti, i quali sono in testa alla classifica per apprezzamento dei prodotti alimentari italiani, avessero un *export pro-capite* pari alla media dell'*export pro-capite* nei Paesi riportati in Figura 1.11, importerebbero dall'Italia 18,8 miliardi di Euro, pari a quasi 4,5 volte il valore attuale.



Figura 1.12 |

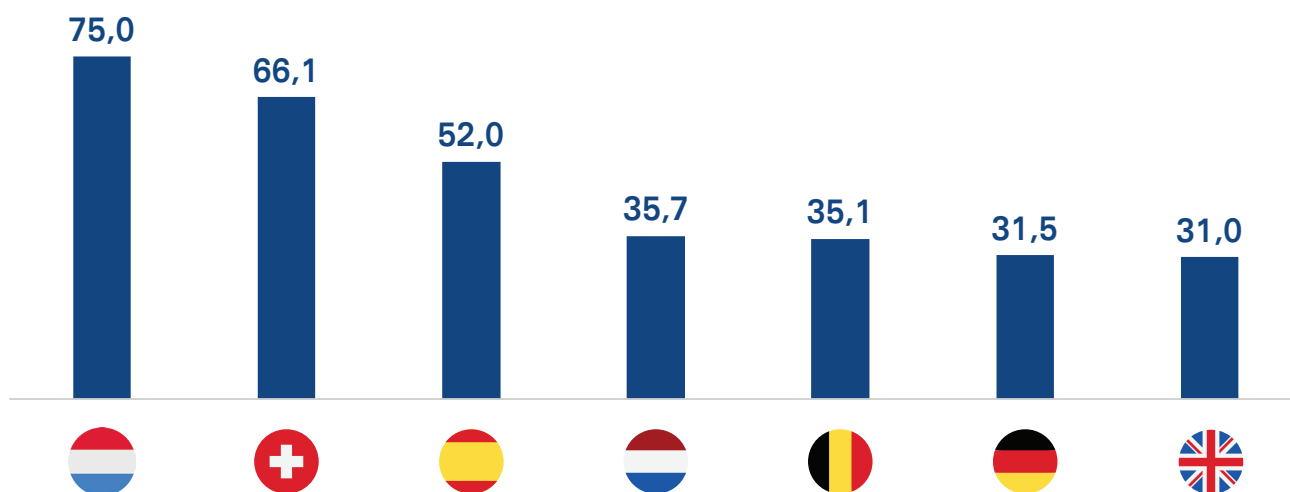
Stima dell'*export pro-capite* degli Stati Uniti di prodotti alimentari italiani considerando l'*export* medio globale *pro-capite* settore Food & Beverage sul totale, 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

La crescita sostenuta e regolare delle esportazioni di prodotti F&B ha portato a valutare una quota di *export* pari a 50 miliardi come un obiettivo credibile del settore entro il 2020. Per raggiungere il *target*, tuttavia, devono essere affrontate due maggiori sfide: il rallentamento dell'economia nazionale ed Europea in atto e il fenomeno della contraffazione alimentare e dell'*Italian Sounding*, che ad oggi rappresentano un forte freno alla crescita.

L'impatto globale del fenomeno dell'*Italian Sounding*, unito a quello della vera e propria contraffazione, si attesta su un giro d'affari stimato in **60 miliardi di Euro** l'anno, di cui **6 miliardi di Euro** riconducibili al giro d'affari della contraffazione in senso stretto e **54 miliardi di Euro** a quello dell'*Italian Sounding* e *Look Alike*. A questi valori, si aggiungono 300.000 posti di lavoro persi a causa della quota di mercato sottratta dalle imitazioni ai prodotti italiani autentici.

Una recente indagine svolta da Assocamerestero – in collaborazione con 21 Camere di Commercio Italiane all'Estero – ha monitorato l'andamento e la diffusione del fenomeno dell'*Italian Sounding*, tracciando per l'Europa un indice di abbattimento di prezzo dei prodotti *Italian Sounding* rispetto al prodotto originale italiano reperibile nei sette Paesi coinvolti, mettendo in evidenza quanto questo fenomeno sia lesivo per il posizionamento del prodotto Made in Italy.

Figura 1.13 | Indice di prezzo dei prodotti *Italian Sounding* nei principali Paesi europei, valori in Euro, prodotto italiano autentico=100, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Assocameraestero, 2019

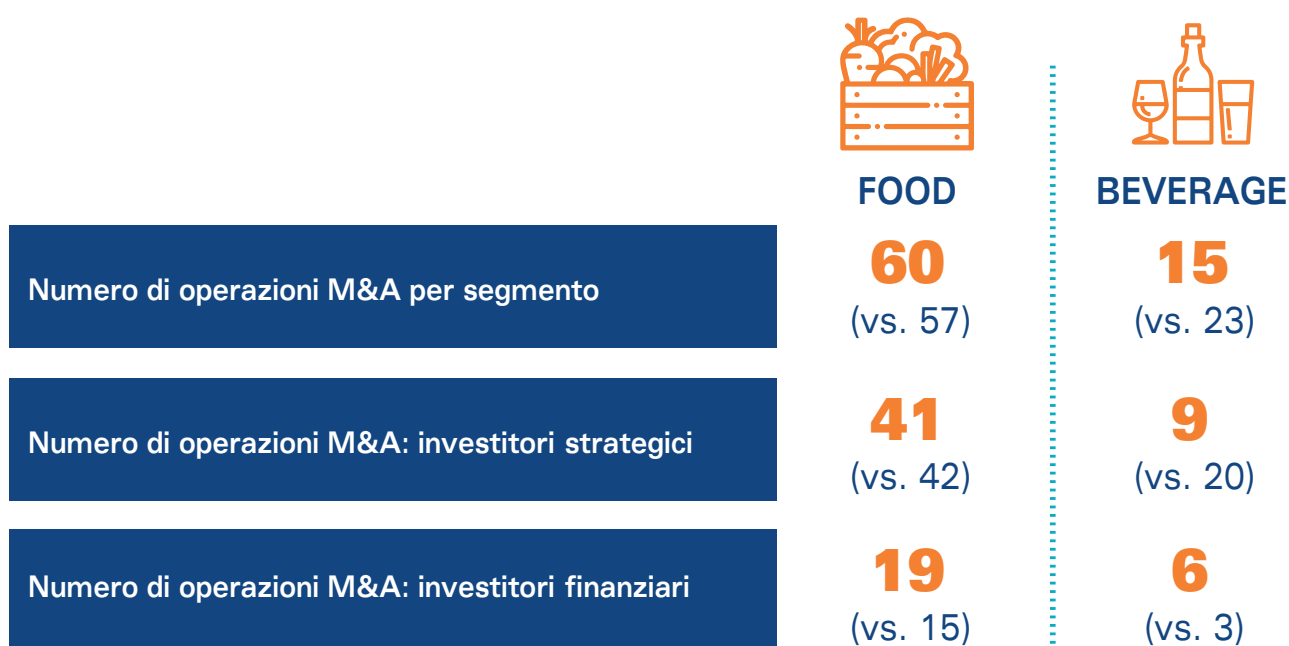


L'abbattimento più consistente del prezzo finale del prodotto *Italian Sounding* rispetto all'originale si registra in Regno Unito, seguito da Germania, Belgio e Olanda. In Spagna il prodotto che evoca l'autentico Made in Italy costa circa la metà dell'originale; in Svizzera e Lussemburgo ci si muove invece su tassi di risparmio più contenuti, rispettivamente del 34% e del 25%.

Il fenomeno appena descritto, se da un lato evidenzia il grande spazio esistente nel mondo per i prodotti italiani, solleva anche una criticità propria del tessuto produttivo italiano: il dimensionamento delle imprese, spesso medio-piccole, impedisce al comparto di disporre della massa critica necessaria a soddisfare la richiesta di prodotti italiani all'estero. Tale consapevolezza rappresenta senza dubbio il primo passo per avviare un percorso serio di riflessione e pianificazione strategica da parte dell'intero settore al fine di fronteggiare l'*Italian Sounding*, guardando al fenomeno non più come limite alle esportazioni italiane bensì come segnale di un'opportunità ancora da sfruttare.

Accanto al fenomeno dell'*Italian Sounding*, il valore potenziale riconosciuto ai prodotti alimentari italiani nel mondo è testimoniato dal numero delle acquisizioni straniere in Italia realizzate nell'ultimo anno. Nel solo 2018, il mercato italiano del Food conferma la sua attrattività per operazioni di compravendita e fusioni (M&A), con **60 accordi** (contro 57 nel 2017), di cui 38 "domestici", 16 provenienti dall'estero verso il nostro Paese e 6 in uscita dall'Italia. Il settore delle bevande, invece, è stato caratterizzato da operazioni in calo rispetto al 2017, **15 deal** contro 23.

Figura 1.14 |
Principali dati M&A 2018
a confronto con il 2017.
Fonte: Merger Market,
2019



FOCUS M&A

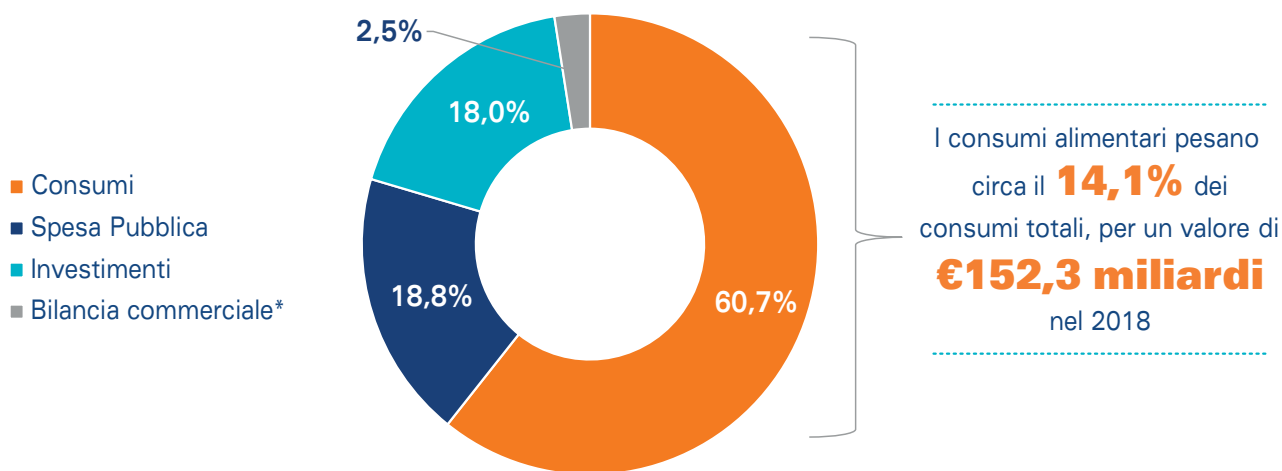
La strategia di crescita tramite M&A dei grandi operatori del Food Made in Italy nel 2018 ha avuto come obiettivo il rafforzamento della propria presenza nei mercati internazionali, soprattutto in Europa e in Nord America. In particolare, Ferrero ha annunciato l'acquisizione del *business* dolciario di Nestlé US, per un valore di **2,8 miliardi di Dollari** statunitensi. Questa operazione, insieme all'acquisizione avvenuta l'anno precedente dei Fannie May Confections e Ferrara Candy Company, gli permetterà di diventare la terza più grande azienda dolciaria nel mercato statunitense. Allo stesso modo, Parmalat (Lactalis Group) ha proseguito la propria strategia di internazionalizzazione annunciando l'acquisizione (attraverso la propria sussidiaria Parmalat Canada Ltd.) della divisione che si occupa della produzione e commercializzazione di «*natural cheese*» dalla multinazionale Kraft. L'operazione vale **1,6 miliardi di Dollari** canadesi.

Sul fronte degli operatori del Beverage, la più rilevante operazione di M&A realizzata a livello corporate è stata l'acquisizione del *business* di US Mars Drinks da parte dell'azienda torinese Lavazza: grazie a questo accordo il Gruppo Lavazza prosegue nella strategia di espansione internazionale in mercati chiave quali Nord America, Germania, UK e Francia e si rafforza ulteriormente nell'Office Coffee Service (OCS) e nel *Vending*, canali che presentano importanti opportunità di crescita e sviluppo.

Considerando invece l'acquisizione di aziende italiane da parte di gruppi internazionali o fondi di *Private Equity* stranieri, è stata realizzata nel 2018 l'acquisizione di Forno d'Asolo, produttore e distributore di prodotti da forno surgelati, da parte del fondo di Private Equity BC Partners e l'acquisizione, da parte di Kharis Capital Advisory, fondo di Private Equity svizzero, di una partecipazione di minoranza in Rigoni di Asiago, gruppo italiano attivo nel settore alimentare conosciuta per la produzione di miele e confetture, assicurando il controllo dell'azienda da parte della famiglia Rigoni.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Merger Market e fonti varie, 2019

Spostando il *focus* verso le dinamiche di acquisto nazionale, invece, emerge come i consumi rappresentino una leva strategica per il rilancio del Paese. Infatti, considerando le componenti del PIL al 2018, i consumi occupano il 60,7% del peso complessivo. Di questi, il 14,1%, pari a 152,3 miliardi di Euro, sono riconducibili alla spesa alimentare delle famiglie italiane.



(*) Differenza tra esportazioni di beni e servizi ed importazioni di beni e servizi

Figura 1.15 |

Composizione del PIL in Italia, valori percentuali, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

A fronte di 1.078 miliardi di Euro di consumi nazionali, il **14,1%** della spesa familiare annuale viene dedicata all'acquisto di prodotti Food & Beverage, la seconda porzione di spesa dopo il costo delle *utilities* come acqua, elettricità e gas.

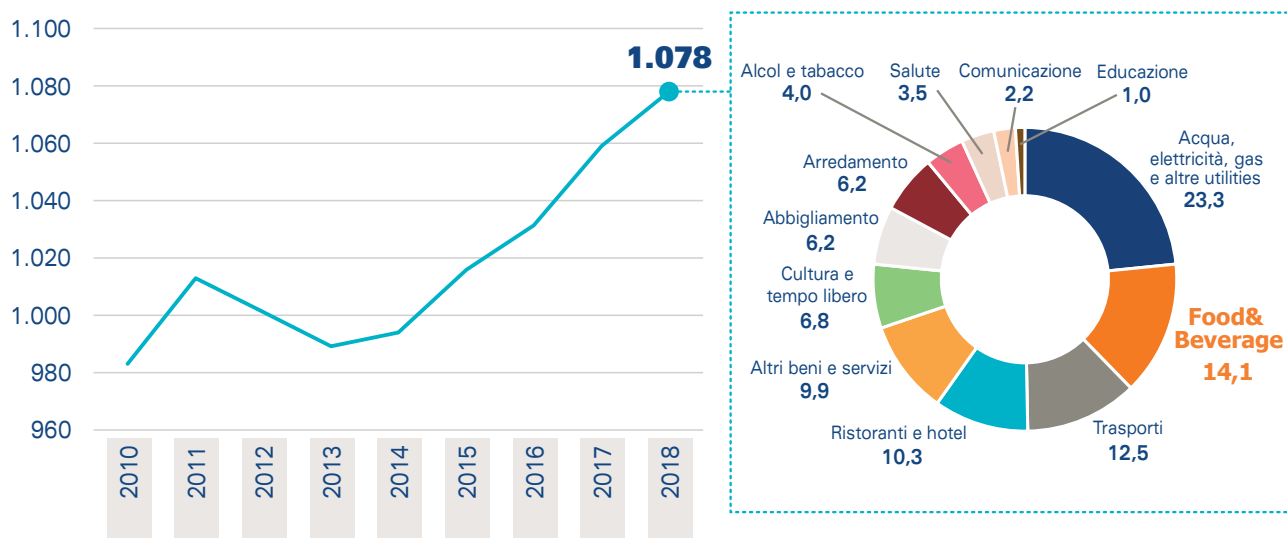
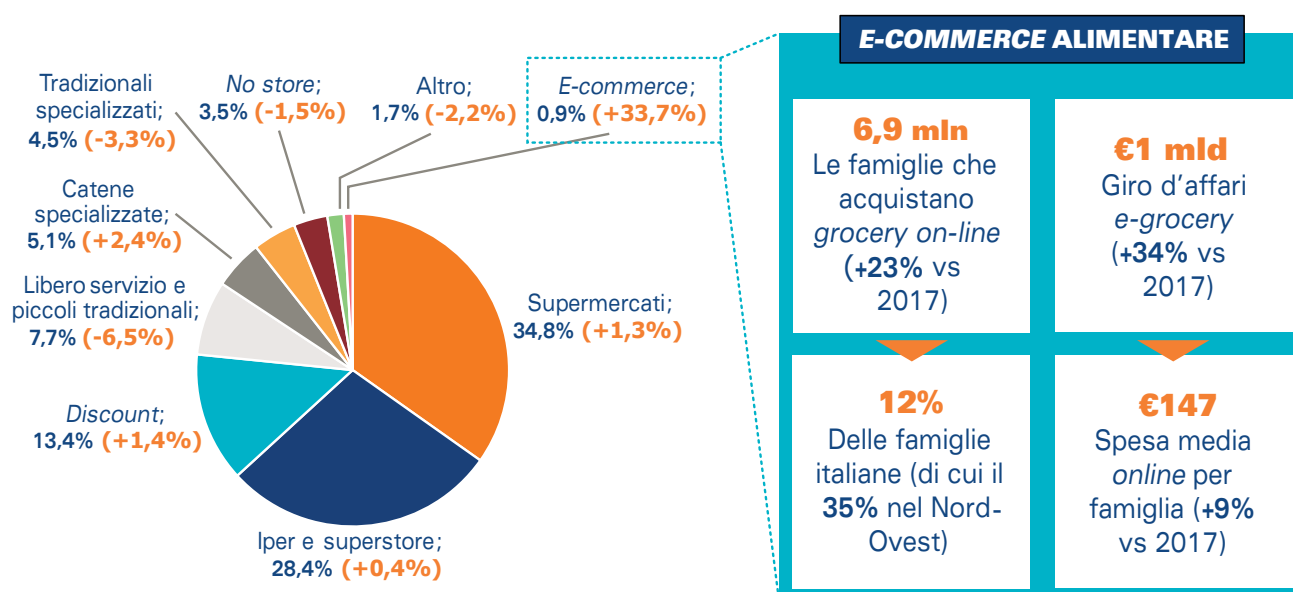


Figura 1.16 |

Spesa in consumi finali delle famiglie (miliardi di Euro) per voce di spesa in Italia, valori percentuali, 2010-2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Nielsen, 2019

I supermercati si confermano il principale canale di acquisto dei prodotti agroalimentari, con un peso del **34,8%** sul totale degli acquisti del 2018, seguiti da iper e superstore (**28,4%**) e dai *discount* (**13,4%**). A fronte di consumi alimentari fermi, in crescita dell'1% rispetto al 2017, il giro d'affari dell'*e-grocery* alimentare dimostra prospettive di crescita interessanti. Con

valori in crescita del +34% rispetto al 2017 e un fatturato di 1 miliardo di Euro, sono 6,9 milioni le famiglie di italiani che nel 2018 hanno acquistato prodotti alimentare tramite *e-commerce*, spendendo in media 147 euro per famiglia (in crescita del 9% rispetto al 2017). Mentre la metà della spesa complessiva è concentrata nelle Regioni nord-occidentali della penisola, che possono appoggiarsi ad una più ampia dotazione d'offerta di servizi online, allo stesso tempo i maggiori incrementi di spesa riguardano il Centro (+54%) e le Regioni del Nord-Est (+39%).

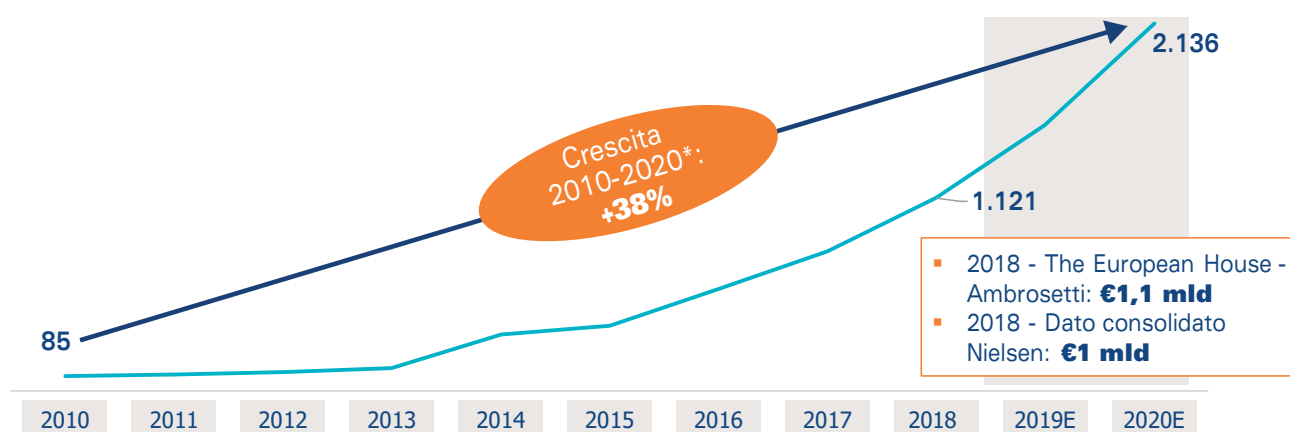


La crescita di questo canale distributivo non sembra destinata ad interrompersi: le previsioni The European House - Ambrosetti, che ad oggi si sono rivelate affidabili¹ (previsione al 2018 di 1,1 miliardi di Euro vs 1 miliardo di Euro dato consolidato Nielsen) vedono gli acquisti *on-line* raggiungere i 2,1 miliardi di Euro entro il 2020. Per guadagnare una quota di mercato più significativa l'*e-grocery* deve riuscire a vincere la sfida della fidelizzazione del consumatore: non solo quindi raggiungere un maggior numero di famiglie ma, soprattutto, fidelizzare il proprio bacino di utenti, offrendo livelli di

Figura 1.17 | Spesa alimentare delle famiglie italiane per canale, valori percentuali e variazione percentuale annua, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2019

1. La stima al 2020 è stata ottenuta proiettando il tasso medio annuo di crescita composto del periodo 2010-2017.

servizio e *shopping experience* adeguati a farne un canale di utilizzo abituale. L'effettiva possibilità di scegliere i prodotti, la maggiore semplicità di utilizzo del negozio fisico, il piacere trascorrere il tempo presso il punto vendita sono, infatti, le ragioni che hanno fino ad oggi frenato lo sviluppo del canale online e rappresentano la vera sfida per il futuro.



(*) Tasso Medio Annuo di Crescita Composto

Figura 1.18 |

Acquisti di Food & Grocery effettuati tramite e-commerce in Italia, milioni di Euro, 2010-2020E.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio e-Commerce B2c e ricerca The European House - Ambrosetti "Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi", 2019

IN SINTESI:

- I numeri chiave del settore mettono in evidenza la *performance* particolarmente positiva del 2018: **140 miliardi di Euro** di fatturato delle imprese del settore, **152,3 miliardi di Euro** spesi in prodotti alimentari e bevande, **61,9 miliardi di valore aggiunto**, un valore *record* di **41,8 miliardi di Euro di esportazioni** – di cui 35 miliardi F&B e 6,8 miliardi del comparto agricolo – **oltre 440.000 occupati** coinvolti nell'attività di **quasi 60.000 imprese** dell'industria del Food & Beverage.

- La *performance* delle esportazioni italiane del settore agroalimentare, seppure molto positiva, se confrontata con quella dei nostri principali *competitor* Europei, restituisce la fotografia di un settore con ancora enormi opportunità inespresse. Il settore Food & Beverage italiano è quello che **esporta meno in termini assoluti** nel confronto con i principali *peer* Europei: Francia (60,1 miliardi di Euro), Germania (71 miliardi di Euro) e Spagna (48 miliardi di Euro).
- Considerando i singoli comparti produttivi, il **vino** si riconferma il principale prodotto esportato verso l'estero, con un valore pari ad **oltre 6 miliardi di Euro** e un incremento percentuale del +3,3% rispetto al 2017. Seguono i cereali e derivati, con 6 miliardi di Euro (+0,7%), la frutta e gli ortaggi, che insieme valgono più di 8 miliardi di Euro, i prodotti lattiero-caseari (3,2 miliardi di Euro, +2,9%), la carne (3 miliardi di Euro, -2,9%) e altri prodotti minori
- L'**Unione Europea** rappresenta il principale bacino di destinazione dei prodotti agroalimentari italiani, con **65,4%** delle esportazioni dall'Italia, seguita dal Nord America (12%) e dai Paesi asiatici (7%). In particolare, gli USA rappresentano il terzo mercato a livello globale dopo la Germania e la Francia e il primo nell'Area Nordamericana.
- Nel solo 2018, il mercato italiano del Food conferma la sua attrattività per operazioni di compravendita e fusioni (M&A), con **60 accordi** (contro 57 nel 2017), di cui 38 "domestici", 16 provenienti dall'estero verso il nostro Paese e 6 in uscita dall'Italia. Il settore delle bevande, invece, è stato caratterizzato da operazioni in calo rispetto al 2017, **15 deal** contro 23.

- Spostando il *focus* verso le dinamiche di acquisto nazionale emerge come i consumi rappresentino una leva strategica per il rilancio del Paese. Infatti, considerando le componenti del PIL al 2018, i consumi occupano il 60,7% del peso complessivo. Di questi, il 14,1%, pari a **152,3 miliardi di Euro**, sono riconducibili alla spesa alimentare delle famiglie italiane.
- A fronte di consumi alimentari fermi, in crescita dell'1% rispetto al 2017, il giro d'affari dell'*e-grocery* alimentare dimostra prospettive di crescita interessanti. Con valori in crescita del **+34%** rispetto al 2017 e un fatturato di **1 miliardo di Euro**, sono 6,9 milioni le famiglie di italiani che nel 2018 hanno acquistato prodotti alimentare tramite *e-commerce*, spendendo in media 147 euro per famiglia (in crescita del 9% rispetto al 2017).

02

**Sostenibilità e
innovazione come
acceleratori di
competitività del
settore Food &
Beverage**

Il Food & Beverage rappresenta un settore ancora più esposto degli altri alle correnti dell'opinione pubblica poiché caratterizzato da una più elevata sensibilità del consumatore: quello che mangiamo e beviamo è capace di agire direttamente sulla salute e sul benessere individuale. La **sostenibilità** e l'**innovazione** rappresentano due importanti *driver* per la competitività dalle aziende italiane. La sostenibilità di un'impresa si misura, agli occhi del consumatore, attraverso la sostenibilità dei propri prodotti i quali, per arrivare sulle nostre tavole, attivano lunghe filiere con altrettanti impatti significativi sull'ambiente, sulle persone e sull'economia. L'innovazione, d'altro canto, è oramai un imperativo per qualsiasi *business* che voglia rimanere competitivo e attrattivo nel lungo periodo: se le preferenze dei consumatori e lo scenario competitivo si modificano ad una velocità superiore rispetto al passato, ogni impresa è chiamata a confrontarsi e a tenere il passo con questo ritmo in continua accelerazione. Comune denominatore di queste due dimensioni – sostenibilità e innovazione – è la **tecnologia**, quale **abilitatore di sviluppo e crescita** per le aziende del Food & Beverage.

Un approccio sostenibile alla filiera agroalimentare

2.1

Quella che viviamo è un'epoca caratterizzata da grandi cambiamenti: da un lato, registriamo le sorprendenti opportunità rese possibili dall'innovazione tecnologica e dalla conoscenza scientifica e il progredire a velocità accelerata dei processi di digitalizzazione.

Si tratta di sviluppi che, se orientati correttamente, pongono le basi per la sostituzione di vecchi approcci economici con nuovi paradigmi, sostenibili dal punto di vista sociale ed ambientale e sempre più efficaci nel proporre soluzioni adeguate ai bisogni di una popolazione mondiale in rapida crescita.

D'altra parte, i grandi processi di trasformazione a cui assistiamo ci costringono a confrontarci con le relative esternalità negative, quali ad esempio il cambiamento climatico, gli impatti negativi del degrado ambientale, l'esaurimento delle risorse naturali, gli effetti dell'inquinamento sulla catena alimentare o le emergenze sanitarie legate a stili di vita e di consumo non corretti.

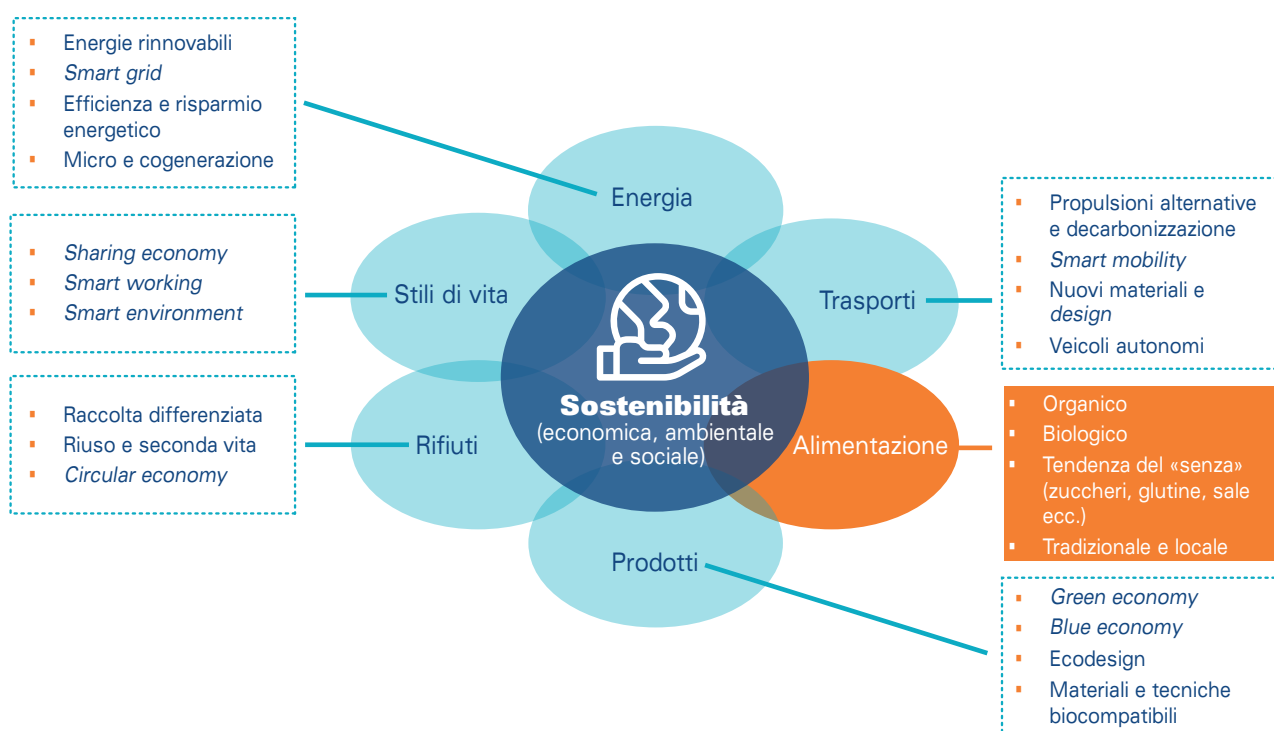
Se la progressiva presa di coscienza delle problematiche ambientali legate al modello di produzione e consumo contemporaneo si può far risalire agli anni '70 del secolo scorso¹, è solo a partire dagli anni 2000 che l'ampio dibattito sul futuro del pianeta ha coinvolto a gran voce l'opinione pubblica, arrivando ad essere percepito come sempre più rilevante a livello globale, sia da parte della società civile che dagli attori istituzionali nazionali ed internazionali.

1. Tale dibattito, infatti, ha coinvolto organizzazioni internazionali, movimenti di opinione, governi e studiosi approdando al concetto di sviluppo sostenibile, definito come: *“lo sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri”* (Gro Harlem Brundtland, 1987).

Con il passare del tempo quindi, il concetto di sostenibilità si è inserito nella nostra quotidianità, con un impatto significativo sull'economia, sull'industria e sulla vita di tutti i giorni. Consideriamo ad esempio il mondo dei trasporti, e il concetto di *Smart Mobility*, inteso come modello evoluto del sistema di trasporti che riduce al minimo l'impatto ambientale, massimizzando l'efficienza, l'intelligenza e la rapidità degli spostamenti grazie all'implementazione di soluzioni tecnologiche. Oppure la diffusione del concetto di economia circolare – che persegue l'obiettivo di mantenere per un tempo ottimale il valore dei materiali e dell'energia utilizzati nei prodotti nella catena del valore, riducendo così al minimo i rifiuti e l'uso delle risorse – sempre più ricercato e implementato dalle aziende di tutto il mondo.

Anche il settore del Food & Beverage ha dovuto confrontarsi con l'evoluzione degli stili di vita dei consumatori, che dimostrano una sempre maggiore sofisticazione e una crescente attenzione verso la sostenibilità, come dimostrato dalla crescita di alcune categorie di prodotti, quali ad esempio quelli biologici o riconducibili alla cosiddetta tendenza del “senza”².

Figura 2.1.1 |
Alcuni esempi di declinazioni del concetto di sostenibilità. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019



2. Per un approfondimento dei trend di consumo si rimanda al Paragrafo 2.2.

Un importante contributo in questa direzione è stato raggiunto il 25 settembre 2015, con l'adozione dell'**Agenda 2030 dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile**, che presenta una lista di 17 Obiettivi e 169 sotto-obiettivi che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del Pianeta. Questi danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals*) che li hanno preceduti, estendendo l'orizzonte temporale di conseguimento di tali obiettivi comuni fino al 2030. Tutti i Paesi, tutti i settori e tutti gli attori sociali ed economici – governi, imprese, società civile – sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero di sostenibilità: per questo l'Agenda 2030 richiede di disegnare processi decisionali e attuativi aperti e partecipati.

La filiera agroalimentare può dare un contributo significativo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in considerazione degli impatti economici, sociali e ambientali che genera sul territorio. In particolare, **7 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** sono influenzati da una filiera agroalimentare sostenibile: l'Obiettivo n.2 “Fame zero”, l'Obiettivo n.3 “Salute e Benessere”, l'Obiettivo n. 10 “Ridurre le disegualianze”, l'Obiettivo n.12 “Consumo e produzione responsabili”, l'Obiettivo n. 13 “Agire per il clima”, l'Obiettivo n. 14 “La vita sott'acqua”, l'Obiettivo n. 15 “La vita sulla terra” possono essere direttamente ricondotti alla filiera agroalimentare e beneficiare di uno stile di vita e un'alimentazione sostenibile.

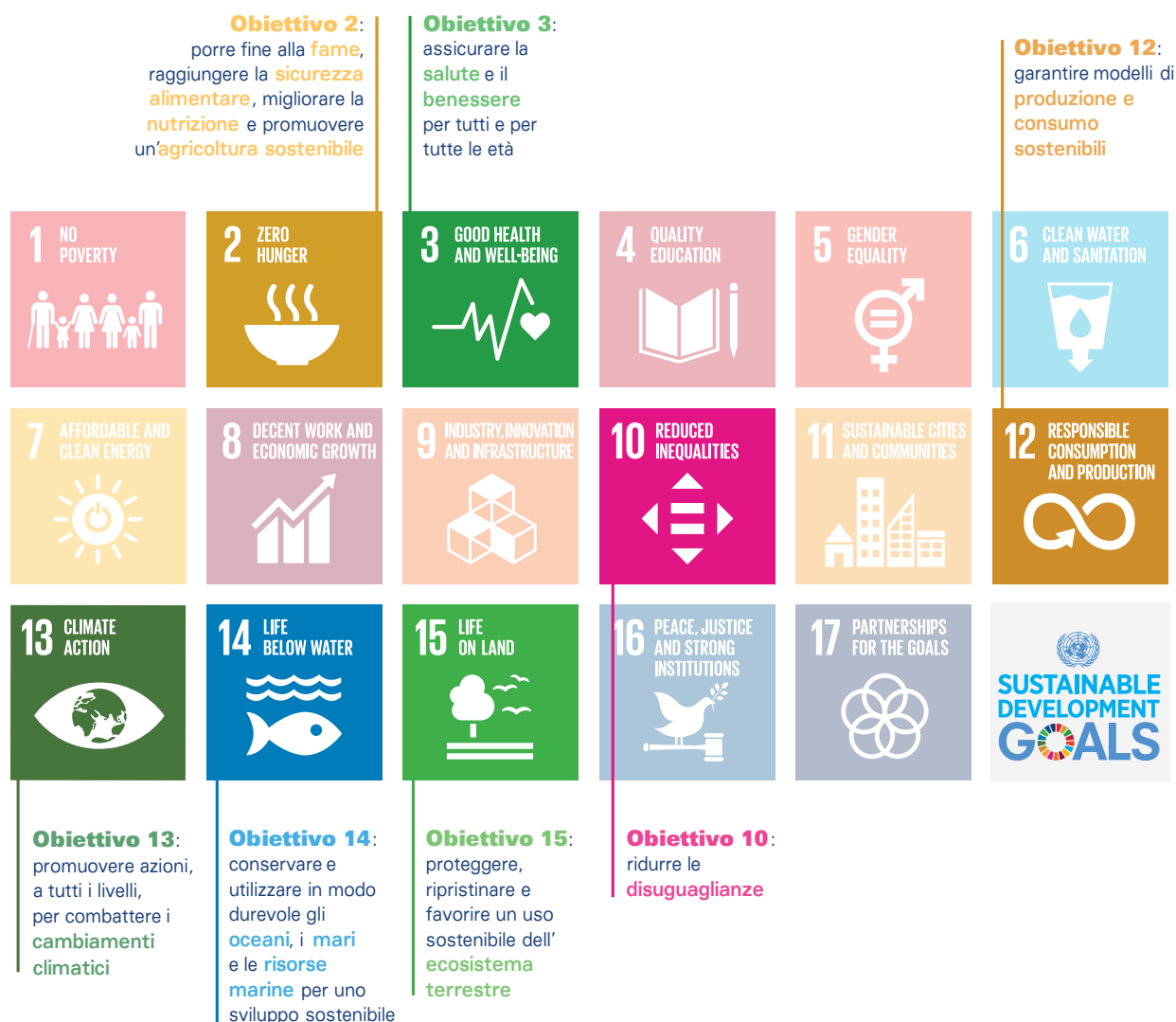
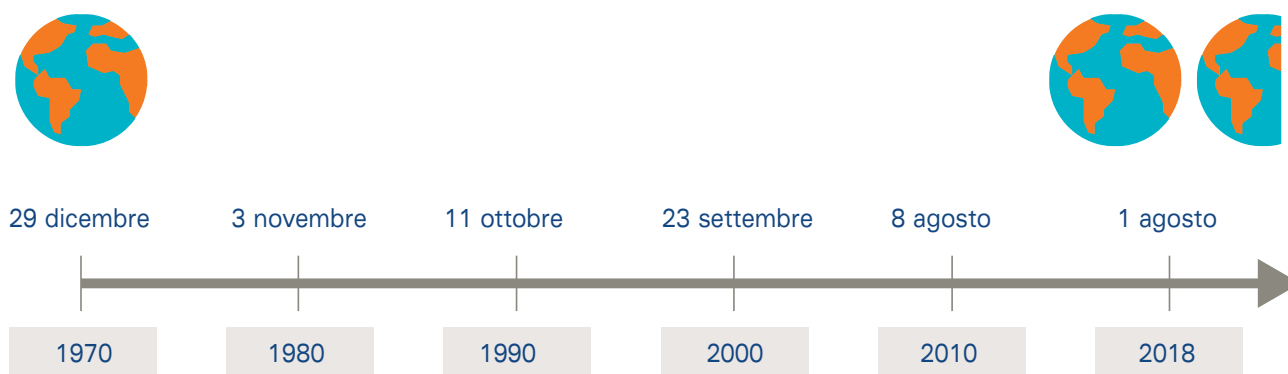


Figura 2.1.2 | Obiettivi di Sviluppo Sostenibile influenzati dalla filiera agroalimentare. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU, 2019

Oggi più che mai appare urgente guardare le filiere agroalimentari attraverso la lente d'ingrandimento della sostenibilità. Basti pensare che a livello internazionale, ogni Dollaro speso per produrre cibo genera una spesa di due Dollari in costi sanitari, ambientali ed economici. Circa la metà di tali costi, pari a 5,7 trilioni di Dollari spesi a livello globale ogni anno, è causato dalle modalità attuali di produzione del cibo³.

3. Fonte: Ellen MacArthur Foundation, "Cities and Circular Economy for Food", 2019.

Le risorse naturali alla base di ogni filiera agroalimentare sono sottoposte a profondo *stress* e sfruttamento da parte dell'uomo. Il Global Footprint Network, organizzazione internazionale che si occupa di monitorare l'impatto delle attività umane sul Pianeta, attraverso il calcolo dell'impronta ecologica, registra ogni anno il cosiddetto "*Overshoot Day*", ovvero il giorno che indica l'esaurimento ufficiale delle risorse rinnovabili che la Terra è in grado di rigenerare. Se negli anni '70 del secolo scorso tale data si raggiungeva a fine dicembre, l'anno scorso abbiamo esaurito le risorse rinnovabili a disposizione già il **1° agosto**. Attualmente, secondo il Global Footprint Network, la popolazione mondiale sta consumando l'equivalente di **1,7 pianeti all'anno** e, in base alle tendenze attuali, questa cifra dovrebbe salire a due pianeti entro il 2030.



Secondo la FAO, alla fine del XX secolo, a livello mondiale, l'agricoltura consumava mediamente il 70% di tutti i prelievi idrici ed entro il 2030 le estrazioni idriche mondiali per l'irrigazione aumenteranno di circa il +14%. Anche in Italia, il settore agricolo si contraddistingue per essere il maggiore utilizzatore di acqua. Più del 50% del volume complessivamente utilizzato in Italia è destinato all'irrigazione⁴. I modelli di con-

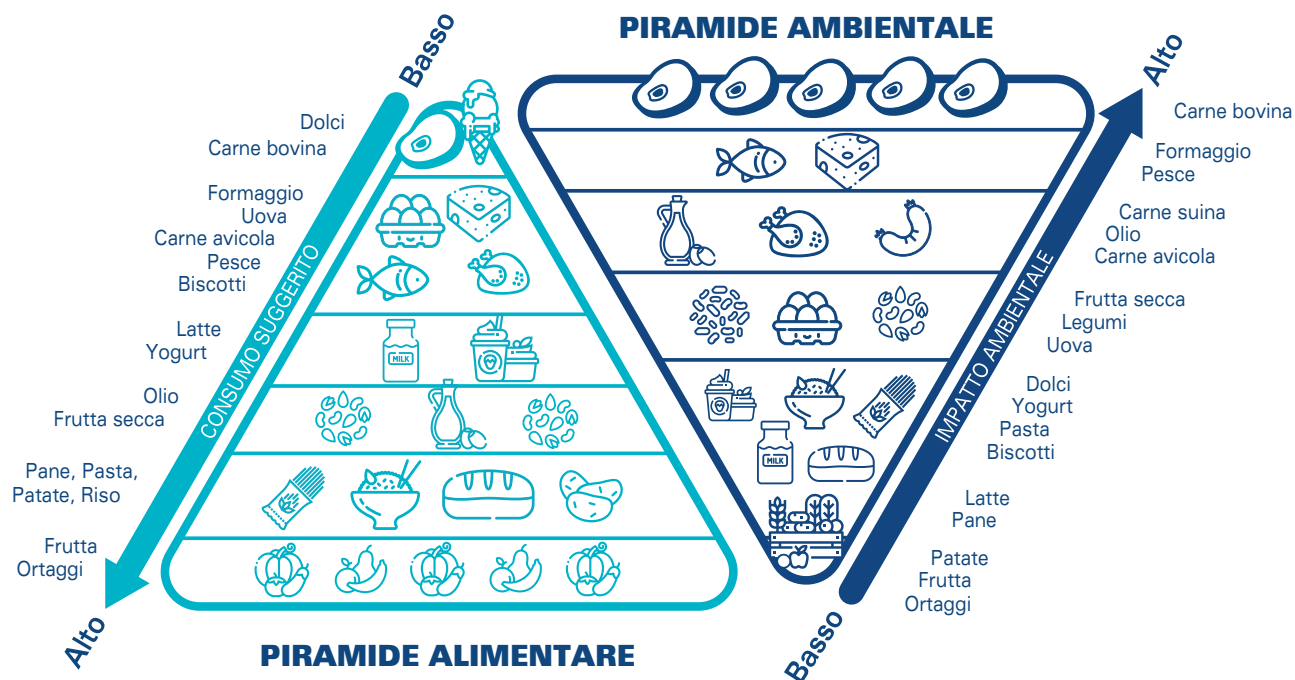
Figura 2.1.3 |
Earth Overshoot Day.
Fonte: elaborazione
The European House -
Ambrosetti su dati Global
Footprint Network, 2019

4. Fonte: Istat.

sumo alimentare incidono in maniera preponderante sul consumo d'acqua, in quanto ciascun prodotto possiede una propria impronta idrica. Se sono necessari 15.000 litri d'acqua per produrre 1 kg di manzo, la produzione di prodotti vegetali, come frutta e verdura ne richiede meno di 100 litri.

Proprio alla luce di tali considerazioni, a livello Europeo è stato stimato che ridurre il consumo di carne potrebbe ridurre l'impronta idrica fino al -35%. La sola sostituzione del consumo di carne con prodotti ittici potrebbe alleviare l'impronta idrica fino al -55%, la stessa percentuale che si otterrebbe modificando la propria dieta da onnivora a vegetariana⁵. Gli alimenti che caratterizzano una dieta sana ed equilibrata, infatti, sono anche quelli che generano il minor impatto sull'ecosistema ambientale, calcolato su tre dimensioni: il *water footprint*, il quale quantifica i volumi e le modalità di utilizzo delle risorse idriche; il *carbon footprint*, che misura le emissioni di gas serra responsabili dei cambiamenti climatici in termini di massa di CO₂ equivalente; l'*ecological footprint*, attraverso il quale è possibile calcolare la quantità di terra (o mare) necessaria per fornire le risorse e assorbire le emissioni associate a un sistema produttivo. Utilizzando la classica piramide alimentare e riclassificando i cibi non più in funzione del loro impatto positivo sulla salute, ma rispetto al loro impatto negativo sull'ambiente, si ottiene infatti una piramide capovolta, che colloca gli alimenti a maggior impatto ambientale in alto e quelli riconducibili ad un impatto ridotto in basso. La doppia piramide alimentare mette in evidenza che ciò che fa **bene al pianeta**, fa bene anche al **benessere individuale**.

5. Fonte: D. Vanham, S. Comero, B. M. Gawlik and G. Bidoglio, "The water footprint of different diets within European sub-national geographical entities", 2018.



Nonostante l'agricoltura rappresenti un *driver* significativo delle emissioni di CO₂, dal 2008 ad oggi si è registrata una riduzione delle emissioni pari al -3,2% in Italia, contro una media Europea dell'-1%. L'industria del Food & Beverage, invece, ha evidenziato un *trend* più significativo, riducendo le emissioni di CO₂ per circa il -29%, a fronte di una media Europea del -10,7%.

Figura 2.1.4 I

Piramide alimentare (a sinistra) e piramide ambientale (a destra).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti per Barilla Center for Food and Nutrition, 2019

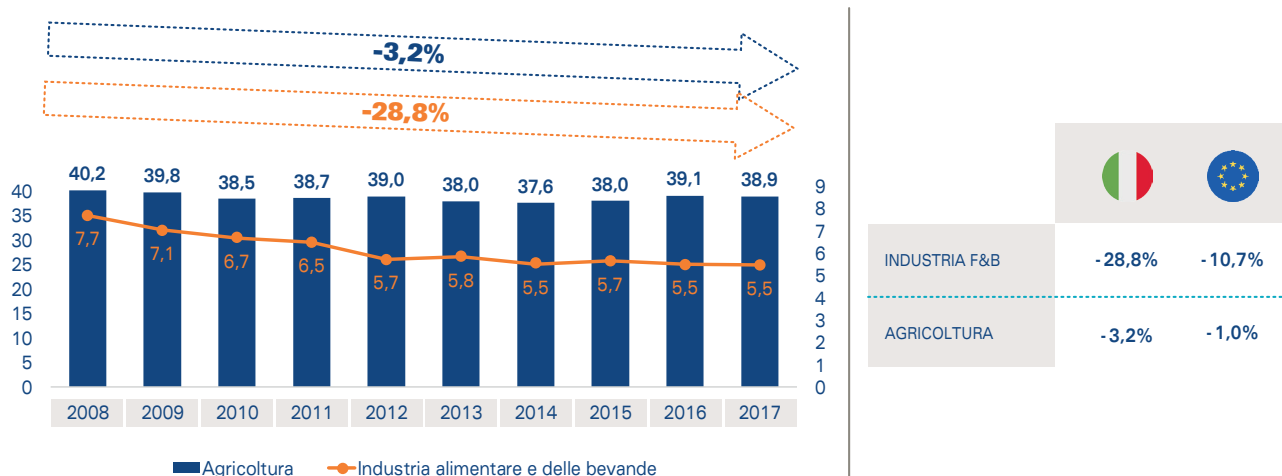


Figura 2.1.5 I

Emissioni di gas effetto serra del settore agricolo e dell'industria alimentare e delle bevande in Italia, milioni di tonnellate e variazione percentuale, 2008-2017 (a sinistra) ed Emissioni di gas effetto serra in Italia e in Europa, variazione percentuale, 2017/2008 (a destra).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2019

Come già accennato all'inizio del capitolo, la tecnologia è un abilitatore di sviluppo e crescita sostenibile, anche nel settore Food & Beverage.

La trasformazione digitale interessa tutta la filiera produttiva, con particolari vantaggi per la produzione agricola. L'agricoltura di precisione, ad esempio, utilizza strategie e tecnologie diverse che, sfruttando anche la tecnica della georeferenziazione, permettono di aumentare la resa agricola e limitare le inefficienze e le perdite durante tutta la fase produttiva.



Entro il 2030, l'agricoltura di precisione potrebbe beneficiare, a livello globale, tra gli 80 e i 150 milioni di agricoltori. In termini di efficienza e sostenibilità ambientale, questo si tradurrebbe in un aumento della produzione pari a 100-300 milioni di tonnellate e in una riduzione di 5-20 mega tonnellate di gas CO₂ equivalenti, con un risparmio per i produttori agricoli pari a 40-100 miliardi di Dollari.

L'applicazione dei paradigmi dell'*Internet of Things* (IoT) in ambito agricolo rappresenta un ulteriore esempio di come la tecnologia possa contribuire ad aumentare la sostenibilità dell'intera filiera. L'IoT, che si basa sull'utilizzo di sensori e attuatori collegati attraverso un *network* di sistemi di elaborazione dati, rende possibile la tracciabilità e l'ottimizzazione dei processi che si realizzano lungo tutta la catena del valore e permette di controllare, in tempo reale, una serie di variabili che interessano la produzione, lo stoccaggio e il trasporto. Questo monitoraggio, oltre a massimizzare le risorse e ridurre i costi, può contribuire alla riduzione degli sprechi e all'aumento della qualità del cibo che viene portato sulle nostre tavole. Un ulteriore beneficio generato dalla tecnologia IoT è l'aumento di trasparenza, valore a cui il consumatore attribuisce grande rilevanza. Per l'Italia rappresenta un'opportunità da cogliere: l'agricoltura 4.0 vale circa **100 milioni di Euro** e si applica a **<1% della superficie coltivata** (di cui l'89% coinvolge l'agricoltura di precisione)⁶.

Figura 2.1.6 I

Tecnologie applicabili in ambito agricolo e alcuni esempi di implementazione.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019

(*) Il GIS è un *software* che permette di analizzare, rappresentare, interrogare entità o eventi che si verificano su un determinato territorio

6. Fonte: Osservatorio Digital Innovation, Politecnico di Milano.

Estendendo l'analisi alle fasi successive della catena del valore agroalimentare, la lavorazione e il confezionamento seguono la fase produttiva agricola. A livello globale, il 40% della plastica prodotta viene utilizzata per la produzione di imballaggi per il confezionamento di prodotti, con un notevole impatto sull'ambiente, soprattutto sugli oceani e l'ecosistema marino: l'Organizzazione delle Nazioni Unite ha stimato che il danno economico associato alla presenza di plastica nei nostri mari è pari a **13 miliardi di Dollari**⁷.

Se il *packaging* e gli imballaggi di plastica rappresentano una sfida in termini di impatto ambientale per l'industria del Food & Beverage, vi sono alcune innovazioni tecnologiche che promettono di trasformarli in alleati. Per rispondere alle numerose sfide che attraversano il settore, dal *food waste* alla contaminazione alimentare, il ***packaging*** alimentare sta trasformando il proprio ruolo da strumento passivo – ovvero da semplice contenitore che protegge il prodotto da umidità, aria, microbi e da vibrazioni e urti – a **strumento attivo**, in grado di prolungare la *shelf-life* interagendo con il prodotto, ad esempio attraverso il rilascio di antiossidanti, antimicrobici, o assorbitori di ossigeno per prevenire il deterioramento degli alimenti e ridurre lo spreco alimentare.

Le nanotecnologie, ad esempio, rappresentano una delle innovazioni più promettenti per lo sviluppo di imballaggi alimentari attivi. In questa direzione si inserisce il progetto triennale NanoPack, avviato nel 2017 e finanziato dall'Unione Europea, finalizzato allo sviluppo di *film* per imballaggio attivo con proprietà antimicrobiche. Risultati preliminari hanno rilevato che i NanoPack *film* sono in grado di aumentare la *shelf-life* del pane privo di additivi fino a 3 settimane, dimostrando il potenziale dei sistemi di *packaging* attivo per ridurre lo spreco alimentare.

7. Fonte: UN Environment.

| |
|--|
| • Migliorate proprietà dell'imballaggio: proprietà meccaniche, termiche, barriera |
| • Biodegradabilità: biodegradazione migliorata |
| • Imballaggio attivo: prolungamento della <i>shelf-life</i> , assorbitori di ossigeno, antimicrobico |
| • Imballaggio intelligente: interazione con l'ambiente, autopulizia, autoriparazione, indicazione di deterioramento |
| • Consegnare e rilascio controllato: nutraceutici, composti bioattivi (come oli essenziali) |
| • Monitoraggio delle condizioni del prodotto: indicatore tempo temperatura (TTI), indicatore di freschezza, indicatore di perdite, indicatore di gas |
| • Nanosensore: indicazione della qualità del cibo, crescita dei microrganismi |
| • Nanorivestimenti |
| • Informazioni sul prodotto: RFID, nano <i>barcode</i> , autenticità del prodotto |

L'attività logistica e di trasporto rappresenta il successivo anello della catena del valore agroalimentare e contribuisce per il 19,1% alla produzione di gas serra all'interno della filiera⁸. I costi ambientali (inquinamento) e sociali (incidenti stradali, inquinamento acustico) legati al trasporto di prodotti agroalimentari sono elevati e sono associati ad un impatto economico di circa 9 miliardi di Sterline annui⁹.

Sul fronte dell'attività logistica, la tecnologia **blockchain**¹⁰ rappresenta una delle applicazioni più interessanti, che promette di incidere direttamente sulla tracciabilità, e quindi sulla trasparenza, dei prodotti alimentari lungo tutta la filiera agroalimentare. Alcuni colossi come Walmart, Nestlé, Unilever, Dole e Carrefour stanno già conducendo sperimentazioni per integrare un nuovo modello di tracciabilità alimentare capace di impostare un modello quantitativo e qualitativo delle infor-

Figura 2.1.7 I

Elenco delle principali innovazioni tecnologiche per imballaggi alimentari.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019

8. Fonte: S. Castaldi e altri per ISEMA, "Il contributo del settore agro-alimentare italiano alle emissioni di gas serra", 2009.

9. Fonte: Department for the Environment, Food and Rural Affairs, "The validity of Food Miles as an Indicator of Sustainable Development", 2005.

10. Per tecnologia *blockchain* si intende una sorta di un registro distribuito. Il sistema fa uso di crittografia, è trasparente e immutabile. Viene definito "distribuito" in quanto i suoi dati sono registrati contemporaneamente in tutte le macchine che lo mantengono attivo.

mazioni condivise lungo l'intera filiera del Food. Aumentare la tracciabilità dei prodotti significa anche intervenire sulla contraffazione di prodotti alimentari, valorizzando i prodotti del Made in Italy e prevenendo frodi al consumatore finale¹¹.

FOOD E TECNOLOGIA *BLOCKCHAIN*: L'ESEMPIO DI CARREFOUR

La catena di supermercati Carrefour ha applicato per la prima volta in Europa la tecnologia *blockchain* per il pollo d'Alvernia: un prodotto di fattoria, allevato all'aria aperta e certificato Igp, con un valore delle vendite pari a 1 milione di capi all'anno. Grazie alla nuova tecnologia il consumatore riesce ad accedere alle informazioni riguardanti le diverse fasi della filiera del pollo, in particolare l'incubazione, l'allevamento, la macellazione e la trasformazione, la distribuzione. Attraverso l'utilizzo di un *QR Code* presente sulle confezioni dei prodotti, la catena di supermercati garantisce la possibilità di accedere ai dati di ciascun prodotto con il supporto di una interfaccia a disposizione del consumatore che accede ai dati basati sulla *blockchain*. La *timeline* del progetto prevede l'estensione della *blockchain* alimentare anche ad altre sette categorie merceologiche: pomodori, arance, uova, formaggi, *hamburger* e salmone.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Carrefour, 2019

Anche nell'ultimo segmento della filiera, quello distributivo, si registra una crescente attenzione ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa. In Italia, le iniziative dei *player* della Distribuzione sono molteplici e spaziano da iniziative per ridurre la produzione di CO₂ legata alle loro attività, all'efficientamento energetico, alla tracciabilità dei prodotti in *store*, fino ad arrivare ad iniziative rivolte alla riduzione del *packaging* o dello spreco alimentare.

11. Per un approfondimento sul tema dell'*Italian Sounding* e della contraffazione alimentare si rimanda al Capitolo 1.

IL BOOM DEL BIOLOGICO IN ITALIA

Negli ultimi anni la crescita del mercato biologico ha rappresentato uno dei *trend* di maggior rilievo in Italia. Il settore rappresenta un fattore di traino per l'economia del Paese, contribuendo alla creazione di un giro di affari che nel 2018 ha generato **5,6 miliardi di Euro**. Le esportazioni di prodotti biologici valgono il 36,7% del totale e contribuiscono al totale delle esportazioni italiane del Made in Italy alimentare per un valore di circa **2 miliardi di Euro**. L'Italia figura tra i principali Paesi Europei per la produzione di prodotti biologici, davanti a Germania, Francia, Spagna e Regno Unito. Nel 2017, si stimano poco meno di 2 milioni di ettari dedicati all'agricoltura biologica - pari a circa il 15% del totale - e oltre 66.700 produttori agricoli.

La maggior attenzione alla salubrità, all'eticità e all'impronta ambientale dei prodotti alimentari rappresentano senza dubbio valori che, negli ultimi anni, hanno contribuito a trainare la domanda di prodotti biologici in Italia. Nel 2018, l'88% delle famiglie italiane ha acquistato prodotti biologici almeno una volta, con una crescita di 1,3 milioni di famiglie nell'ultimo anno. Di questi, il 26% è un acquirente abituale.

La tendenza all'acquisto di prodotti biologici è così pervasiva da aver contagiato tutti i formati della distribuzione. All'interno della GDO cresce in modo significativo sia il numero di referenze offerte - +30% l'assortimento medio di prodotti bio nella GDO - sia la quota di prodotti biologici sulla crescita totale dell'assortimento alimentare, pari al 23%: su 100 nuovi prodotti inseriti a scaffale, 23 sono biologici.

Si espande allo stesso modo la dimensione geografica del mercato. Negli ultimi anni le vendite si sono concentrate maggiormente nelle regioni del Nord Italia, nel 2018 sono state invece le regioni meridionali a fare segnare l'incremento maggiore delle vendite con un progresso doppio rispetto a quello medio nazionale e prossimo al 20%.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, Eurostat e Rapporto Coop, 2019

Analizzando la sostenibilità della filiera agroalimentare non si può non considerare lo **spreco alimentare**. A livello globale, si stima che circa il 30% del cibo sia perso o scartato lungo tutta la filiera alimentare, pari a circa 1,3 miliardi di tonnellate all'anno¹². Entro il 2030 saliremo a circa **2,1 miliardi di tonnellate** (+61,5% rispetto a oggi), con ulteriori danni a livello sociale, economico e ambientale¹³.

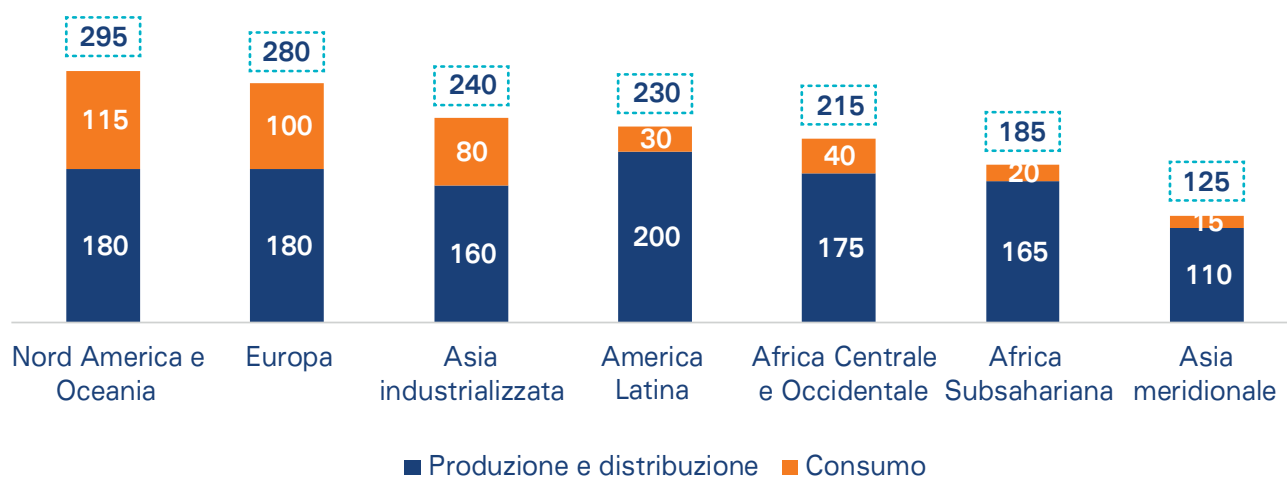


Figura 2.1.8 |
Food losses e food waste lungo le fasi della filiera produttiva nelle diverse geografie, kg/pro-capite annuo.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati FAO, 2019

Mentre l'Europa, il Nord America e l'Asia industrializzata registrano quote di *food waste* associate al consumo molte elevate, tra 115 e gli 80 kg/pro-capite annui, i Paesi emergenti o in via di sviluppo, come l'Africa, l'Asia meridionale e l'America Latina registrano quote rilevanti nelle fasi di produzione e distribuzione della filiera.

Nei Paesi in via di sviluppo le perdite più significative si concentrano nella prima parte della filiera agroalimentare, soprattutto a causa dei limiti nelle tecniche di coltivazione, raccolta e conservazione, o per la mancanza di adeguate infrastrutture per il trasporto e l'immagazzinamento.

La percentuale di scarto alimentare, inteso sia come perdita durante la filiera che scarto vero e proprio presenta delle differenze significative in termini di categorie di prodotto. I prodotti freschi, caratterizzati da una *shelf-life* più breve, costituiscono

12. Fonte: FAO.

13. Fonte: Barilla Center for Food and Nutrition.

la maggior parte dello scarto, mentre altri prodotti come la carne, i legumi e i latticini che hanno già subito dei trattamenti lungo la filiera e sono conservabili più a lungo, generano una minore quantità di rifiuti.

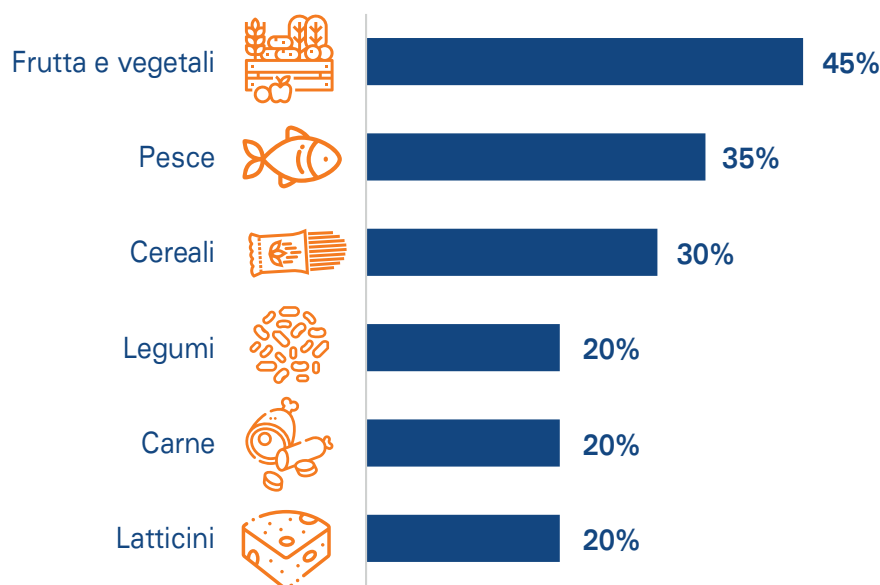


Figura 2.1.9 I

Food losses e food waste per alcune categorie di prodotto, valori percentuali.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati FAO, 2019

Considerando la quantità di *food loss* e *food waste* generata in Italia nel settore agroalimentare, emerge una significativa riduzione degli sprechi alimentari, sia da parte dell'industria che dell'agricoltura. In particolare, mentre l'industria del Food & Beverage ha ridotto gli sprechi di circa il -65,8% dal 2004 al 2016, a fronte di una media Europea del -38,9%, il settore agricolo ha conseguito una riduzione del -54,4%, a fronte di una diminuzione Europea del -68,5%.

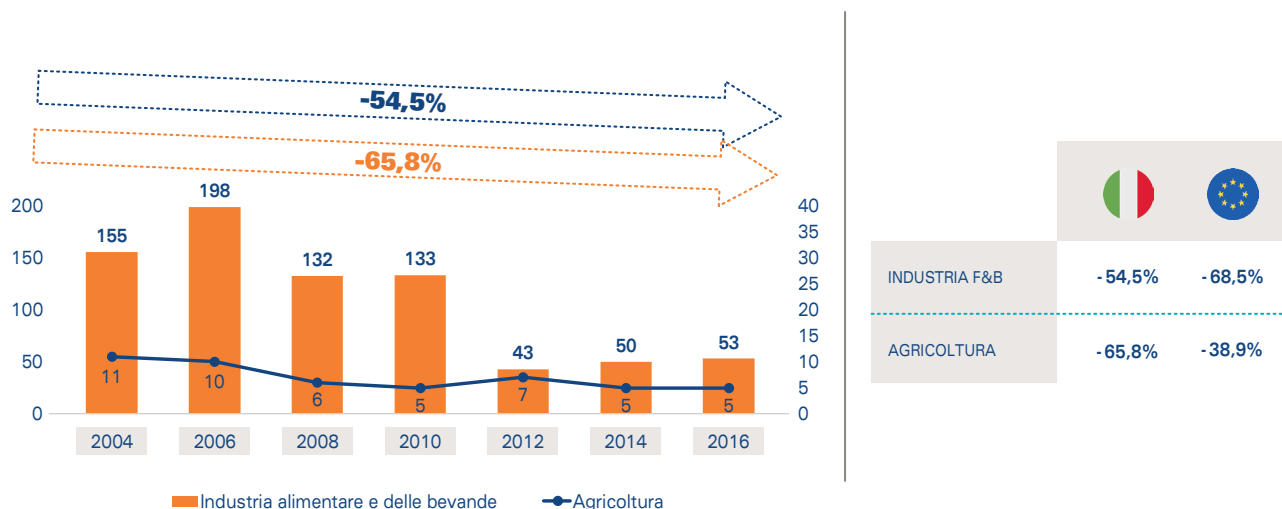


Figura 2.1.10 |
Food losses e food waste per settore di attività in Italia, kg pro-capite e variazione percentuale, 2004-2016 (a sinistra) e food waste per settore di attività, variazione percentuale, 2016/2004 (a destra).
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2019

In Italia, la norma 166/2016 definita anche “legge Gadda” persegue dal 2016 l’obiettivo di contrastare il fenomeno dello spreco alimentare lungo le diverse fasi finali della filiera agro-alimentare – distribuzione e consumo – favorendo il recupero e la donazione dei prodotti in eccedenza. Alcune delle novità introdotte dalla nuova regolamentazione includono una definizione chiara del concetto di “spreco alimentare”, una semplificazione delle procedure per il recupero e la donazione delle eccedenze alimentari e una riduzione della tassa sui rifiuti per i donatori di cibo. Secondo la Fondazione Banco Alimentare¹⁴, nel primo anno in cui la norma è entrata in vigore, le donazioni di eccedenze alimentari fatte alla Onlus da parte della grande distribuzione sono aumentate del 21,4%.

Sono numerose anche le *start-up* italiane e internazionali dell’*agri-food* nate tra il 2012 e il 2017 che perseguono obiettivi di sostenibilità sociale, ambientale e economica, pari a circa il 20% delle 2.026 *start-up* mondiali censite come attive nell’agroalimentare. Le nuove iniziative di *business* propongono soluzioni innovative e nuovi modelli di *business* per raggiungere un uso più efficiente delle risorse, l’introduzione della “filiera

14. La Fondazione Banco Alimentare è una Onlus che si occupa della raccolta e del recupero di generi ed eccedenze alimentari e della loro redistribuzione a strutture caritative.

corta” o l’utilizzo di materiali naturali nella produzione. L’Italia, nonostante si caratterizzi come uno dei Paesi con maggior densità di *start-up agri-food* sostenibili, preceduta solo da Israele e Spagna, presenta un mercato ancora in lenta evoluzione: con una media di 300.000 Dollari di finanziamento (la media globale è di 2,4 milioni di Dollari per *start-up*), le nuove imprese fanno ancora fatica a raggiungere stabilità economica e scalabilità del business.

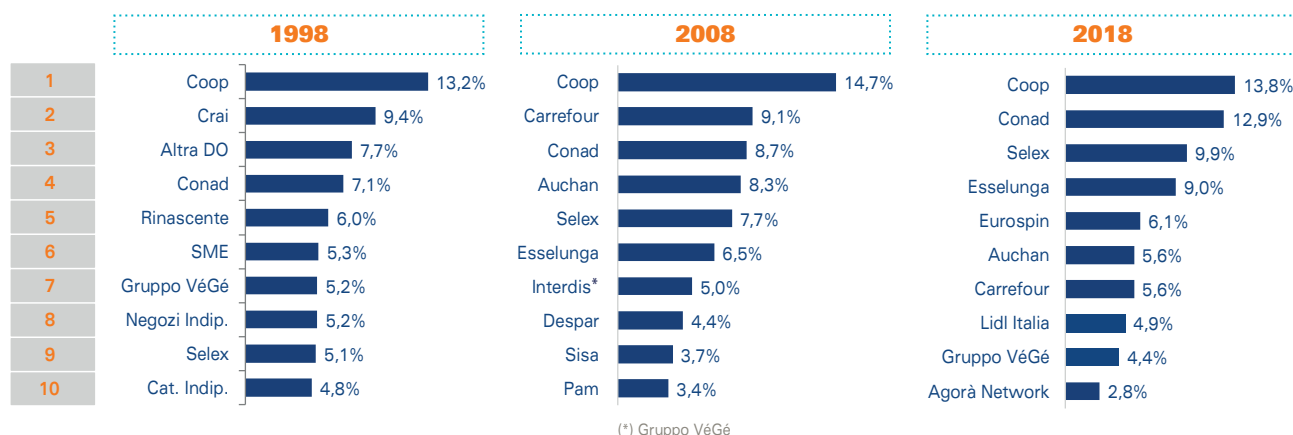
In conclusione, a seconda delle diverse chiavi di lettura, la sostenibilità rappresenta sia la più grande sfida del nostro secolo che un’enorme opportunità di crescita nel lungo periodo per le imprese. Le aziende che sono state capaci di intercettare l’evoluzione socioeconomica in atto e il cambio di paradigma perseguito da consumatori e Istituzioni di tutto il mondo stanno già oggi cogliendo i frutti della loro visione strategica. Il settore agroalimentare, a causa delle profonde interconnessioni con le risorse naturali del nostro Pianeta e con la salute dell’essere umano occupa, più di altre *industry*, un ruolo chiave per garantire il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e assicurare lo sviluppo sostenibile dell’intero pianeta.

2.2

Distribuzione e innovazione: quali possibili scenari evolutivi

Lo scenario della Distribuzione è stato attraversato, nel corso degli anni, da diverse fasi e mutamenti che ne hanno modificato la fisionomia competitiva. La capacità di leggere il mercato e interpretarne i cambiamenti ha determinato nel tempo il successo o la perdita di competitività dei *player* della GDO nel panorama italiano. In termini di *market share*, nel 2018 Coop si è posizionata come *leader* di mercato, con una quota totale pari al **13,8%** (0,9 punti percentuali in meno rispetto al 2008 in cui presidiava il 14,7% del mercato italiano). Il secondo *player* di mercato, che negli ultimi anni ha guadagnato posizioni significative è Conad, con una *market share* del **12,9%** nel 2018 (+4,2 punti percentuali rispetto al 2008 e +5,8 punti percentuali rispetto al 1998)¹. Il cambiamento più significativo che ha caratterizzato gli ultimi anni riguarda il **boom dei discount**: Eurospin e Lidl hanno scalato la *top 10* in termini di *market share* raggiungendo, rispettivamente, una quota di mercato del 6,1% e del 4,9% nel 2018 e hanno aperto la strada ad altri grandi *player* che stanno perseguendo analoghe strategie di penetrazione, come ad esempio Aldi, entrato nel mercato italiano nel 2018. Un altro operatore della GDO che ha registrato *performance* significative negli ultimi anni è Esselunga: l'insegna è passata da una quota di 6,5% nel 2008 al 9% nel 2018, affermandosi come quarto *player* italiano.

1. Nel 2019 Conad potrebbe diventare il primo operatore della GDO in Italia in termini di quota di mercato. Attraverso l'accordo comunicato a metà maggio 2019 ha acquisito quasi tutte le attività di Auchan Retail in Italia: gli ipermercati, i supermercati e i negozi a marchio Auchan e Simply.



N.B. la quota di mercato di Conad non tiene conto dell'acquisizione di Auchan Retail in Italia.

Se dal lato della domanda in Italia i consumi di prodotti agroalimentari hanno registrato un lieve incremento negli ultimi due anni, con una variazione del +3,4% rispetto al 2016 e del +1% rispetto al 2017, dal lato dell'offerta il mercato del largo consumo risulta molto polarizzato, con un incremento delle linee Premium, ad alto differenziale di prezzo, e la diffusione di offerte *low cost*. Potrebbe spiegarsi così l'inarrestabile ascesa dei *discount* nel nostro Paese, anche in questi anni di rallentamento economico: secondo le elaborazioni Nielsen negli ultimi quattro anni sono proprio i *discount* ad aver registrato la crescita più dinamica, con una variazione percentuale media annua del fatturato dal 2013 al 2017 pari al +9,6%.

Figura 2.2.1 |

Quote di mercato della GDO, valori percentuali sul totale, 1998, 2008 e 2018.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2019

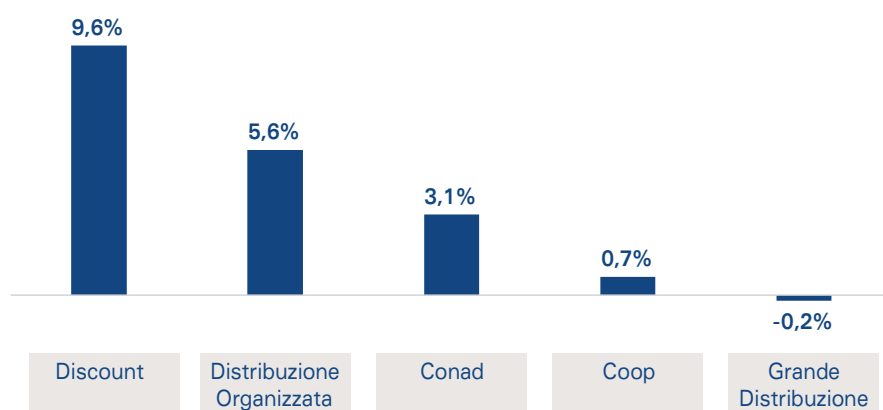


Figura 2.2.2 |

Variazione percentuale media annua del fatturato, 2013-2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Area Studi Mediobanca, 2019

Considerando la variazione delle quote di mercato dei *player* della GDO negli ultimi dieci anni, Conad emerge come la catena che ha conseguito una migliore *performance*, posizionandosi al primo posto con un incremento di quota di mercato di **+4,2 punti percentuali**, seguita da Lidl (**+3,1 punti percentuali**), Esselunga (**+2,5 punti percentuali**) e Selex (**+2,2 punti percentuali**). Vi sono, invece, alcuni *player* che hanno registrato un *trend* negativo, in particolare Carrefour (-3,5 punti percentuali) e Coop (-0,9 punti percentuali).

Rispetto a dieci anni fa, è interessante osservare l'ingresso nella top 10 del mercato italiano di Eurospin, Lidl e Agorà Network, mentre escono dalla classifica dei primi 10 player Despar, Sisa e Pam.

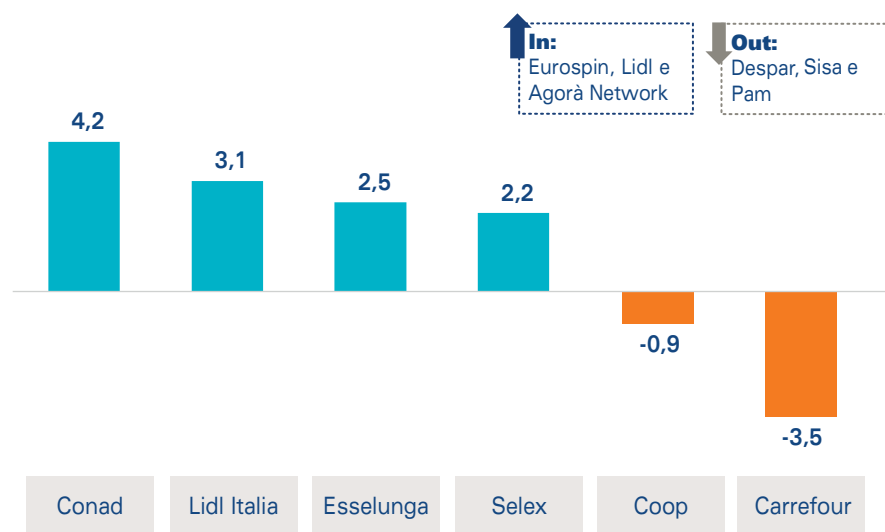
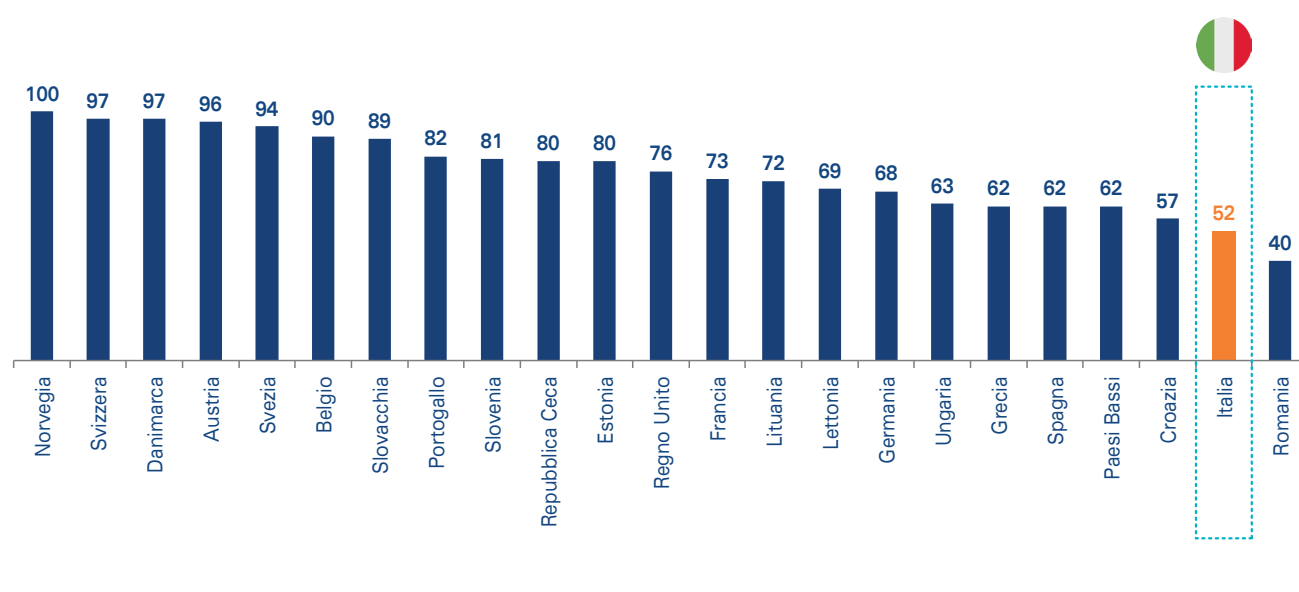


Figura 2.2.3 |
 Variazione della quota di mercato dei principali *player* della GDO in Italia, punti percentuali, 2008 vs. 2018 e insegne entrate ("IN") e uscite ("OUT") dalla classifica negli ultimi dieci anni.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2019

In termini di penetrazione di mercato, i *player* della GDO degli altri Paesi europei presentano una più elevata concentrazione: in Italia la quota di mercato dei primi cinque *player* della GDO è pari al **52%**, poco più della metà dei Paesi Scandinavi, dove la quota di mercato dei primi cinque *player* oscilla tra percentuali che vanno dal 100% della Norvegia, al 97% della Danimarca e al 94% della Svezia. Se da una parte, una maggiore concentrazione del mercato si traduce in minore concorrenza e possibilità di scelta da parte del consumatore, dall'altra aumenta la possibilità di disporre della **massa**

critica necessaria a inserirsi sui mercati internazionali. Il Regno Unito è un esempio significativo in questa direzione: l'arena competitiva dei primi cinque operatori di mercato – pari al 76% – si divide tra Tesco (27,7%), Sainsbury's (15,7%), Asda (15,5%), Morrisons (10,5%) e Aldi (6,6%). Tesco, oltre a figurare tra i dieci principali *retailer* a livello globale per valore del fatturato², gestisce 6.835 punti vendita (266 in *franchising*), di cui il 45,1% all'estero. Il fatturato domestico (Regno Unito e Repubblica di Irlanda) ammonta al 78,1% del totale.



Il processo di **digitalizzazione** e l'affacciarsi di **nuove generazioni** nell'arena dei consumatori da una parte accelera i processi decisionali e, dall'altra, inserisce nuove variabili e *driver* di acquisto in grado di modificare i criteri di scelta e prioritizzazione dei consumatori. Negli ultimi anni alcuni *trend* hanno inciso sullo scenario evolutivo degli operatori del settore e hanno contribuito a modificare le scelte strategiche compiute dai *player* della GDO. In particolare, la figura successiva elenca alcune delle principali tendenze riscontrabili nel settore del Food & Beverage.

Figura 2.2.4 |

Quota di mercato dei primi 5 *retailer* in alcuni Paesi europei, valori percentuali, 2015.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2019

2. Tesco (\$73,9 mld), CVS Health Corporation (\$79,4 mld), Aldi (\$98,2 mld), Walgreens (\$99,1 mld), The Home Depot (\$100,9 mld), Schwarz (\$111,7 mld), The Kroger (\$118,5 mld), Amazon (\$118,9 mld) Walmart (\$500,3 mld). Fonte: Global Powers of Retailing 2018, Deloitte.



Figura 2.2.5 |
 Alcune delle principali tendenze riscontrabili nel settore del Food & Beverage in Italia.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Sostenibilità e attenzione alla salute

I dati resi pubblici dall'Osservatorio Immagino³, progetto sinergico nato dalla collaborazione tra GS1 e Nielsen, analizzano le informazioni riportate sulle etichette dei prodotti venduti nella GDO, con l'obiettivo di identificare i principali fenomeni di consumo in Italia. Le rilevazioni effettuate durante il primo semestre del 2018 evidenziano come gli italiani siano sempre più attenti al tema della **sostenibilità** dei prodotti. Il giro d'affari dei cosiddetti prodotti "ecologici" vale **188,5 miliardi di Euro**, in crescita del +3,6% rispetto all'anno precedente. In particolare, la diffusione di prodotti a minor impiego di plastica (+14,3%) e senza allergeni (+13,0%) e l'aumento di *packaging* riciclabile (+6,9%) hanno trainato l'evoluzione del mercato e guidato le scelte di acquisto di un consumatore sempre più attento all'impatto ambientale delle proprie scelte di consumo.

3. L'Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy incrocia le informazioni riportate sulle etichette dei 94.179 prodotti di largo consumo digitalizzati a giugno 2018 dal servizio Immagino di GS1 Italy con le rilevazioni Nielsen su venduto (*retail measurement service*), consumo (*consumer panel*) e fruizione dei media (*panel TV - Internet*).

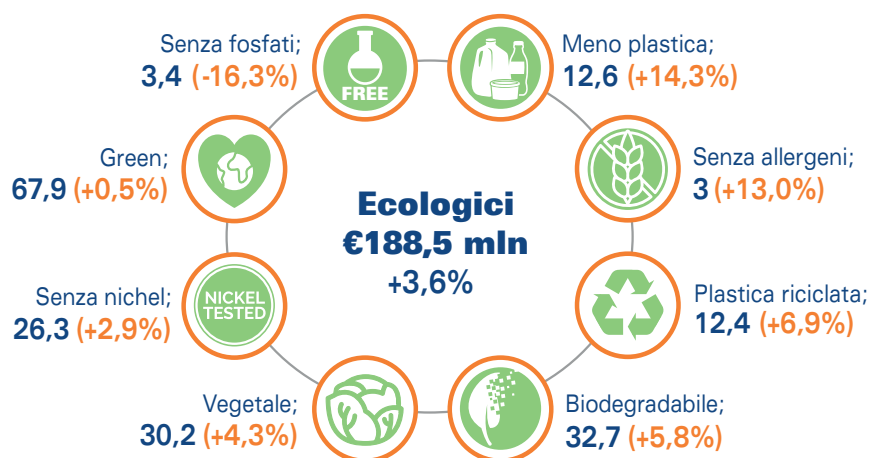


Figura 2.2.6 |

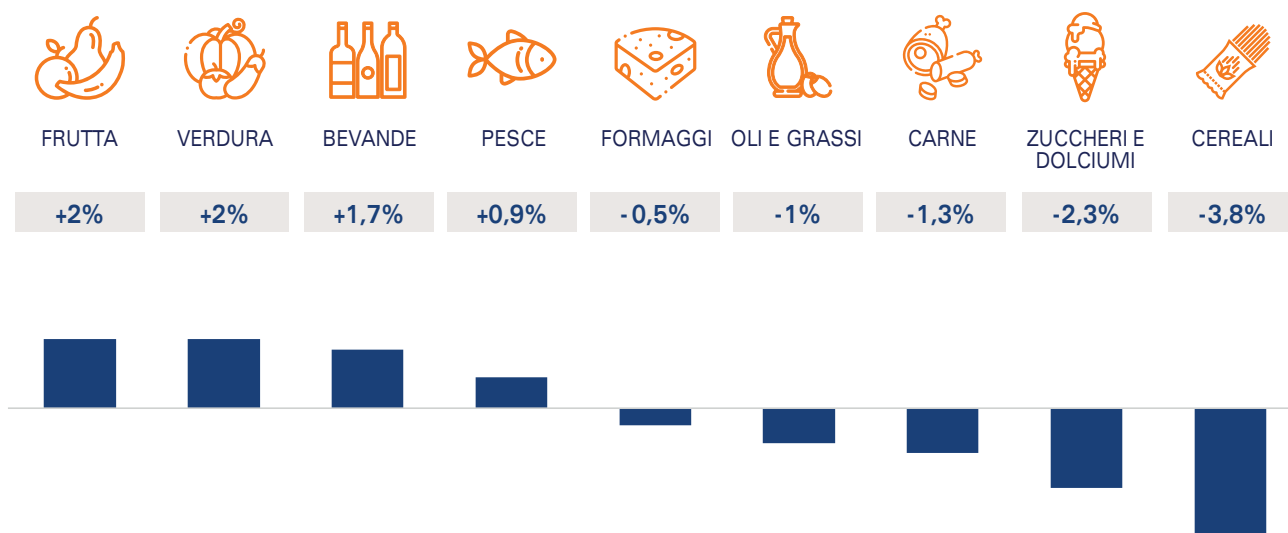
Vendita di prodotti ecologici, fatturato in milioni di Euro e variazione percentuale, I semestre 2018.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Immagino GS1-Nielsen, 2019

Un'altra evoluzione che si può osservare tra le scelte di acquisto degli italiani riguarda il consumo di **proteine animali**. In Italia i consumi di carne stanno diminuendo per lasciare spazio ai prodotti ortofrutticoli. I dati Istat registrano negli ultimi otto anni un incremento del **+2%** della spesa per l'acquisto di frutta e verdura e una diminuzione contestuale di formaggi (-0,5%), di oli e grassi (-1%) di carne (-1,3%), di zuccheri e dolci (-2,3%) e di cereali (-3,8%), complice la diffusione di preoccupazioni salutiste relative all'eccessivo consumo di alcuni prodotti.

Cibo vegano

Figura 2.2.7 |

Differenza della quota di spesa dei prodotti alimentari per categoria in Italia, variazione percentuale, 2018 vs 2010.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019



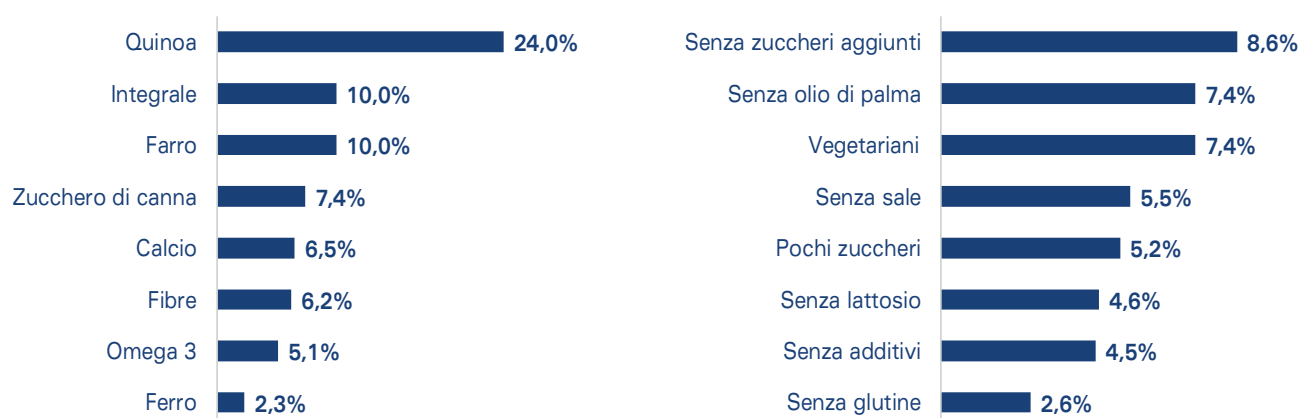
Tendenza del “senza”

Figura 2.2.8 |

Aumento delle vendite di ingredienti naturali, variazione percentuale vendite a valore, giugno 2018/giugno 2017 (a sinistra) e aumento delle vendite di prodotti del «senza», variazione percentuale vendite a valore, giugno 2018/giugno 2017 (a destra).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Immagino GS1-Nielsen, 2019

L’attenzione all’alimentazione, dovuta anche alla crescente consapevolezza della relazione tra benessere e cibo, ha aperto la strada ad un altro fenomeno, quello delle **tendenze del “senza”**. Con il 18,6% dei prodotti alimentari (esclusi acqua e alcolici) e il 27,6% delle vendite a valore, i cosiddetti prodotti “*free from*” si sono confermati anche nei 12 mesi da giugno 2017 a giugno 2018 tra i fenomeni più importanti nel mondo del largo consumo confezionato. In particolare, i prodotti senza zuccheri aggiunti hanno registrato una crescita pari al **+8,6%**, seguiti da quelli senza olio di palma (**+7,4%**) e dai prodotti vegetariani (**+7,4%**). Aumentano anche gli ingredienti naturali presenti in etichetta, con incrementi maggiori per la quinoa (**+24%**), per i prodotti integrali (**+10%**) e per il farro (**+10%**).



Tradizionale e locale

Il **Made in Italy** ed il **legame con il territorio** rappresentano importanti *driver* di consumo, che hanno influenzato le scelte di acquisto dei consumatori italiani nel 2018. L’aumento delle vendite di prodotti alimentari 100% italiani è stato pari al **+8,6%**, a testimonianza di come prodotti che utilizzino materie prime locali vengano percepiti come superiori in termini di qualità da parte del consumatore. Anche i prodotti con marchi di qualità riconosciuti, quali DOC, DOCG, IGP e DOP hanno subito un incremento significativo delle vendite. La crescita del valore economico delle produzioni a Indicazione Geografica (IG) continua inarrestabile per l’Italia, che vanta un primato di **825** prodotti DOP, IGP, STG registrati su 3.020 a livello euro-

peo⁴. Il comparto delle IG italiane ha raggiunto i risultati più alti di sempre anche considerando i valori produttivi, superando per la prima volta i **15,2 miliardi di Euro** di valore alla produzione, in crescita del **+2,6%** rispetto al 2016⁵.



Figura 2.2.9 |

Aumento delle vendite di prodotti alimentari con determinate caratteristiche in etichetta in Italia, variazione percentuale vendite a valore, giugno 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Immagino GS1-Nielsen, 2019

La **personalizzazione** del prodotto offerto al consumatore rappresenta una strategia di *marketing* trasversale a ciascuna *industry*. Il processo di digitalizzazione e la diffusione di piattaforme *social* come Facebook o Instagram, veri e propri “contenitori” di gusti e preferenze individuali, offrono ai *brand* la possibilità di personalizzare sempre di più la propria offerta, non solo rispondendo ai bisogni dei propri consumatori ma oltrepassando, talvolta, le loro aspettative. Anche le aziende del Food & Beverage stanno adottando strategie di personalizzazione e coinvolgimento dei propri consumatori, per creare prodotti unici e dedicati. Ad esempio, CocaCola e Nutella hanno permesso al consumatore di personalizzare i prodotti con il proprio nome o altre informazioni personali, quali ad esempio la città preferita. Il gruppo Mondelez ha lanciato nel 2016 Cadbury Joy Generator, un distributore automatico interattivo che sceglie la barretta di cioccolato abbinandola alla personalità dell’utente in base al profilo di Facebook. Esempio più recente è rappresentato dalla possibilità, offerta da Unilever, di personalizzare secondo i propri gusti il proprio gelato magnum, all’interno dei Magnum Pleasure Store dedicati.

Personalizzazione

4. Dati aggiornati a Maggio 2019.

5. Fonte: Rapporto Ismea-Qualivita 2018.

Un diverso approccio è rappresentato dalla possibilità di fornire al cliente una selezione personalizzata di prodotti e servizi, in linea con le proprie necessità e con i propri gusti. In questo caso si parla di **profilazione** e uno dei maggiori esempi in questo ambito è rappresentato dal caso Amazon. Il *leader dell'e-commerce*, infatti, è uno tra i pionieri del *data mining* e, dal 2013, il suo algoritmo di **product curation e recommendation** è oggetto di studio da parte dei ricercatori, nonché modello di riferimento per i *retailer online* di tutto il mondo.

Se da un lato il 91% dei consumatori acquista più volentieri da aziende che lo riconoscono, lo ricordano e gli forniscono offerte e consigli pertinenti⁶, accedere ad una quantità di dati sempre maggiore pone alle aziende anche problemi di *privacy* e richiede la costruzione di un rapporto di fiducia e rispetto verso i propri consumatori.

Multicanalità

La **multicanalità** si sta affermando anche in Italia come un *trend* sempre più apprezzato dai consumatori. Se da una parte i *retailer* fisici rappresentano i principali canali di vendita di prodotti agroalimentari – supermercati (34,5%), ipermercati e *superstore* (28,4%), *discount* (13,4%) – l'*e-grocery* rappresenta un segmento in crescita nel mercato degli acquisti *online*. Nel 2018 il suo giro d'affari, nonostante incida solo per il 4% sulla domanda *e-commerce* italiana, è cresciuto del **+34%** rispetto al 2017, raggiungendo un valore di **1 miliardo di Euro**. Le famiglie italiane spendono in media **147 Euro** per la spesa *online*, in crescita del +9% rispetto al 2017. Nonostante questi segnali positivi, l'incidenza dell'*e-commerce* sul fatturato totale è ancora bassa anche a livello internazionale (inferiore al 4%).

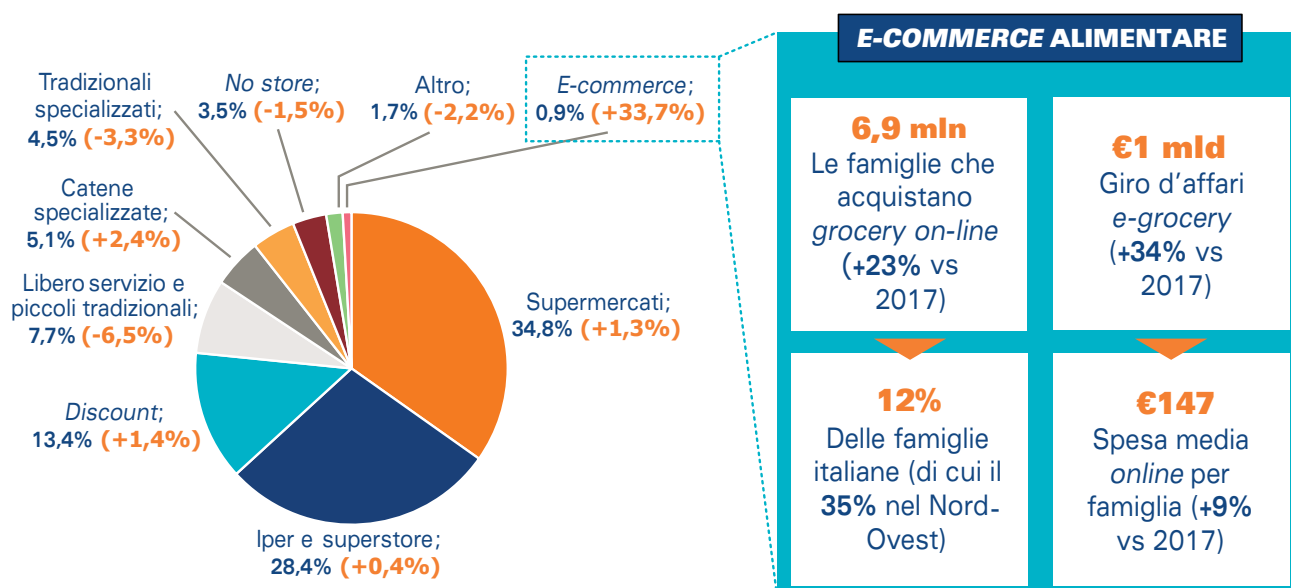
Le ultime scelte strategiche realizzate da alcuni operatori della GDO e del mondo *e-commerce* a livello internazionale sembrano suggerire che il futuro del *retail* sarà l'**omnicanalità**.

6. Fonte: *Answering consumers' needs without relying on third-party data*, Forbes, 2019.

Mentre Amazon sta investendo sempre di più negli *store* fisici⁷, il colosso americano Kroger sta puntando sull'offrire ai propri consumatori un'esperienza digitale inedita⁸, confermando che in futuro l'esperienza fisica di acquisto non verrà rimpiazzata dal digitale ma sarà necessario ottimizzare le sinergie tra fisico e digitale riferendosi all'esperienza del consumatore come ad un unicum.

Figura 2.2.10 |

Spesa alimentare delle famiglie italiane per canale, valori percentuali e variazione percentuale annua, 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2019



Se è vero che il tempo rappresenta una risorsa scarsa per definizione, non dovrebbe stupire che i prodotti che permettono al consumatore di riappropriarsi di un pezzetto di questa preziosa risorsa siano premiati e in crescita. Gli italiani sono sempre più attratti dai prodotti alimentari «**ready to eat**». Quello dei piatti pronti refrigerati è uno dei segmenti caratterizzati da un elevato tasso di innovazione che si è dimostrato tra i più dinamici all'interno dei mercati del largo consumo confezionato. In particolare, il comparto dei piatti pronti freschi chiude il 2018 sfiorando i **380 milioni di Euro**, mantenendo un tasso di crescita importante rispetto al 2017 (+8,3% in termini di fatturato).

7. Risale a giugno 2017 l'acquisizione di Whole Foods da parte di Amazon e a gennaio 2018 l'apertura del Seattle Store.

8. È di inizio gennaio 2019 la notizia della *partnership* Kroger-Microsoft sviluppata dopo oltre un anno di collaborazione. Al centro dell'accordo c'è l'implementazione di un innovativo sistema di scaffalatura digitale, in grado di supportare i clienti durante la spesa, ma anche di rendere più semplice ed efficiente il lavoro dei dipendenti negli *store*.

Facile e veloce

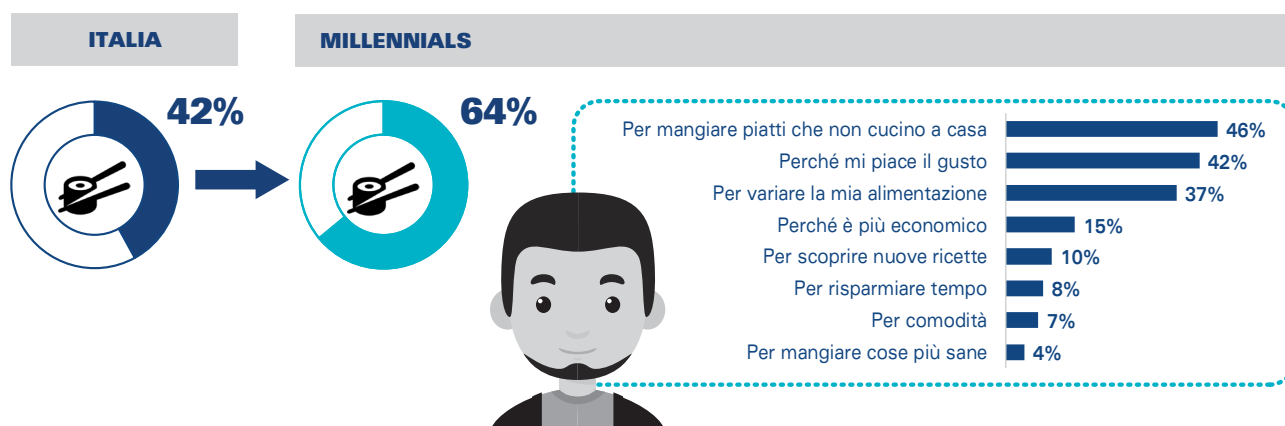
| PIATTI PRONTI FRESCHI | 2017 | 2018 | VARIAZIONE % |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Primi piatti | 166,5 | 187,6 | +12,7 |
| Secondi piatti | 162,6 | 168,0 | +3,3 |
| Contorni | 20,0 | 22,5 | +12,5 |
| TOTALE | 349,1 | 378,1 | +8,3 |

Figura 2.2.11 |
 Andamento delle vendite dei piatti pronti in Italia (ipermercati, supermercati e libero servizio), milioni di Euro e variazione percentuale, 2018.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati IRI, 2019

Cibo etnico

La routine alimentare degli italiani risulta sempre più orientata verso la ricerca di **sapori nuovi ed esotici**. Secondo i dati Nielsen, sono **14 milioni** gli italiani che dichiarano di aver mangiato in ristoranti e locali di cucina etnica tra gennaio e marzo 2018, ovvero il 42% dei **33,6 milioni** che hanno dichiarato di aver mangiato fuori casa almeno una volta nel periodo analizzato – di questi il 24% mangia etnico fuori casa con regolarità, più di una volta a settimana. La percentuale si alza al **64%** se prendiamo in considerazione i Millennials⁹. Il **52%** degli intervistati ha dichiarato di consumare in maniera continuativa questo tipo di cucina. Accanto alla tendenza che caratterizza il fuori casa, l'indagine Nielsen rivela che sono **18,1 milioni** (34% del campione) gli italiani che dichiarano di acquistare piatti etnici pronti nella grande distribuzione. Sono i cosiddetti “**superfood**” a trainare in parte questa crescita grazie al numero di benefici che apportano all'organismo e alla loro presenza in gran parte dei cibi provenienti da località esotiche. Il 30% degli intervistati ritiene che gli alimenti etnici facciano bene alla salute, il 14% li ritiene sani e il 6% leggeri.

⁹. Vengono considerati “Millennials” tutti gli individui nati tra il 1985 e il 2000.



I diversi *trend* analizzati restituiscono la fotografia di un comparto in evoluzione, con al centro un consumatore sempre più esigente e attento alle proprie abitudini di consumo. La sfida per i *player* della GDO sarà quella di garantire un assortimento in linea con le aspettative dei consumatori e allo stesso tempo assicurare loro una *user experience* completa, in grado di coniugare ambienti digitali e fisici.

Figura 2.2.12 | Percentuale di cibo etnico scelto nei pasti fuori casa (valori percentuali sul totale degli italiani che hanno mangiato fuori casa), gennaio-marzo 2018 (a sinistra) e risposte alla domanda “Quando mangi fuori per quali motivi scegli specialità non italiane?” (valori percentuali sul totale dei rispondenti), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Nielsen, 2019

2.3

Come cambiano i modelli di *business* nel Food & Beverage

Il periodo economico che stiamo affrontando si caratterizza per una vivacità inedita, in cui si assiste sempre più spesso alla nascita di nuovi *player* in grado di **cambiare le regole del gioco** in settori che pochi istanti prima si sarebbero detti maturi. L'*unicum* della recente storia economica è l'eccezionale frequenza con cui possono essere registrate innovazioni sostanziali all'interno di un settore o tra settori. I centri d'innovazione nel mondo sviluppano tecnologie in grado di modificare intere arene competitive (Amazon ad esempio, si trova a competere con Walmart come *online retailer*, con eBay in quanto *marketplace* virtuale e con Netflix in quanto produttore di contenuti in *streaming* con Amazon Video, solo per citarne alcuni) e questo fa sì che i **tradizionali confini tra i settori si stiano facendo sempre più sfumati**, talvolta sovrapponendosi e creando dei mercati completamente nuovi, con dei *player* spesso molto distanti da quelli tradizionali (es. Dyson sta creando il proprio veicolo elettrico grazie alle proprie competenze nel campo delle batterie).

A questi rapidi cambiamenti interni ai settori, si affiancano i nuovi bisogni e valori caratterizzanti le nuove generazioni di consumatori, in un circolo di causa-effetto la cui direzione risulta talvolta di non semplice determinazione.

Ogni generazione porta con sé un bagaglio storico, culturale ed esperienziale che gli permette di interpretare in modo unico la realtà in cui è immersa e di intessere relazioni e rapporti originali, nonché ad esprimere inedite modalità di consumo. Identificare le caratteristiche chiave di ciascuna generazione abilita la comprensione dell'universo di individui che ogni giorno interagiscono e si muovono all'interno di complessi costrutti economico-sociali. "Generazione Z" (9-18 anni) e Millennials (19-33 anni), nel complesso, compongono la generazione dei

Post Millennials che, a livello globale, rappresenta il **40%** della popolazione totale, andando a costituire il mercato del presente e del futuro. Il concetto di generazione fa riferimento non tanto a una fascia d'età, ma piuttosto a un intervallo di anni entro il quale sono nati individui con specifiche visioni del futuro e comportamenti d'acquisto – formatisi a seguito di eventi *disruptive* in ambito tecnologico, sociale e/o economico – che li distinguono dalle generazioni passate e da quelle future. Passando in rassegna alcune di queste caratteristiche peculiari, troviamo che i Millennials **privilegiano la condivisione al possesso**: se c'è una caratteristica che li distingue dalle generazioni precedenti è il disinteresse – e in certi casi il rifiuto – per gli “*status symbol*” del passato (come la casa e l'automobile di proprietà). Le generazioni più giovani, inoltre, ritengono importanti i temi legati alla sostenibilità, considerando rilevanti le **conseguenze dei propri consumi sull'ambiente**. I Millennials sono caratterizzati da una marcata tendenza ad **informarsi prima di compiere una scelta di consumo**, prestano molta attenzione alle possibilità di **personalizzazione** (anche definibile come possibilità di esprimere la propria personalità) e sono caratterizzati da fondamentale **impazienza**: la loro tolleranza verso i tempi di attesa, siano essi di caricamento di una pagina internet o di consegna/erogazione di un prodotto/servizio, è molto bassa.

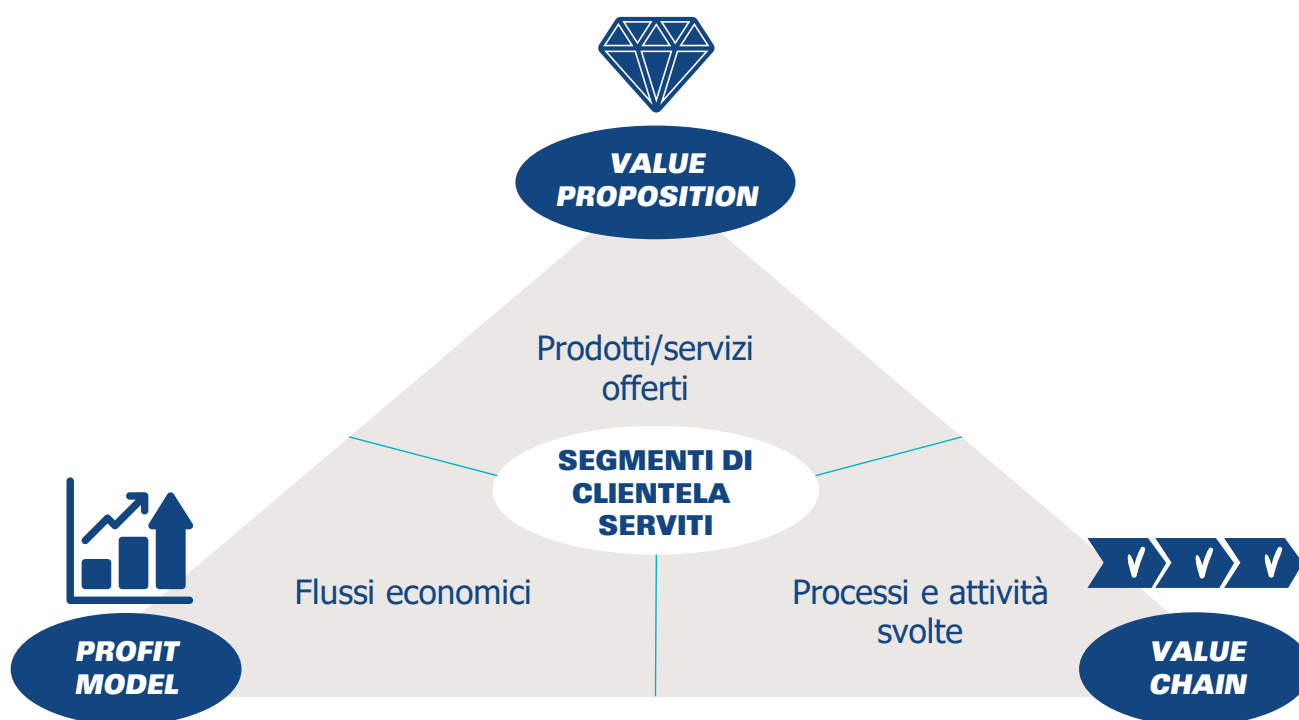
Le dinamiche sopra accennate non sono estranee al settore del Food & Beverage ed è l'obiettivo di questo capitolo fornire una sintetica *overview* di quelli che sono alcuni tra i modelli di *business* più innovativi risultanti dalla combinazione di nuove opportunità abilitate dall'evoluzione tecnologica e il tentativo dei *player* di mercato di occupare gli spazi creati dai bisogni emergenti dei consumatori.

Come primo passo, è utile presentare lo schema di sintesi metodologica che verrà utilizzato nel corso di questa breve disanima dei *business model* innovativi del Food & Beverage. Con il termine *business model* si intende l'insieme di informazioni relative a:

- segmenti di clientela che esprimono i bisogni in grado di essere soddisfatti tramite la *value proposition* proposta;

Figura 2.3.1 |
 Schema di analisi
 del *business model*
 aziendale. Fonte:
 elaborazione The
 European House -
 Ambrosetti su "The
 Business Model
 Navigator", Gassmann
 O. et al, 2019

- prodotti/servizi offerti e, quindi, alla *value proposition* attraverso la quale si ha l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei clienti di riferimento;
- processi attivati e attività svolte dall'azienda per produrre e trasmettere la propria *value proposition* ai clienti;
- meccanismi mediante i quali si sostanzia la redditività d'azienda (l'insieme dei quali è sinteticamente definibile *profit model*).



Food On Demand

Il primo *business model* che si vuole passare in rassegna rappresenta uno dei più grandi fenomeni di questi anni nel settore, ovvero il cosiddetto **Just-in-Time Online Delivery**, anche chiamato **Food On Demand**.

Il *Food on Demand* si caratterizza per due grandi differenze rispetto al classico servizio di consegne a domicilio:

1. il canale di contatto tra erogatore del servizio e consumatore è un portale *web* o, molto più spesso, una *App* per *smartphone* e non più il telefono (tramite chiamata);

- l'erogatore del servizio è, nella quasi totalità dei casi, un soggetto terzo che, di fatto, disintermedia in toto il produttore del pasto rispetto al consumatore finale.

L'insieme di queste due caratteristiche è l'elemento fondante l'unicità del *business model*: i *player* (per la maggior parte *start-up*) attive in questa area di *business* offrono al consumatore la possibilità di accedere in tempo reale a un "ristorante *on demand*" che altro non è che la somma dei ristoranti della zona.

Esistono, all'interno di questo, diverse modalità di articolare il *business model* dell'*Online Food Delivery* che si differenziano fra loro per il numero di attività della *value chain* che l'erogatore svolge: raccolta ordini, preparazione dei cibi e consegna.

Il primo *business model* possibile è quello in cui un soggetto (l'erogatore) mette semplicemente a disposizione la propria piattaforma, accessibile dagli altri due soggetti coinvolti (i ristoranti e i clienti finali) tramite una *App* per *smartphone*. Questa mette a disposizione del cliente una lista di ristoranti aderenti al servizio, che gestiscono il proprio menù, i propri profili *in-App* e pagano commissioni all'erogatore che, di fatto, funge da collettore dell'ordine e, in alcuni casi, anche del pagamento.

Figura 2.3.2 I

Esempio di *Food On Demand* in cui l'erogatore funge unicamente da collettore di ordini per una pluralità di ristoranti.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019



Un esempio di questo tipo di *business model* è Just Eat¹, che mette a disposizione un vasto elenco di ristoranti al cliente, il quale ordina e riceve notifiche *in-App* relative allo *status* del proprio ordine. Il ristorante paga in media una commissione del 15% sul totale dell'ordine ricevuto² e beneficia del *business* aggiuntivo abilitato dall'erogatore.

Il secondo *business model* configurabile (e oramai quello più diffuso) è quello in cui l'erogatore svolge contestualmente le attività di raccolta ordine tramite *App* e di consegna a domicilio tramite la propria flotta di *rider*.

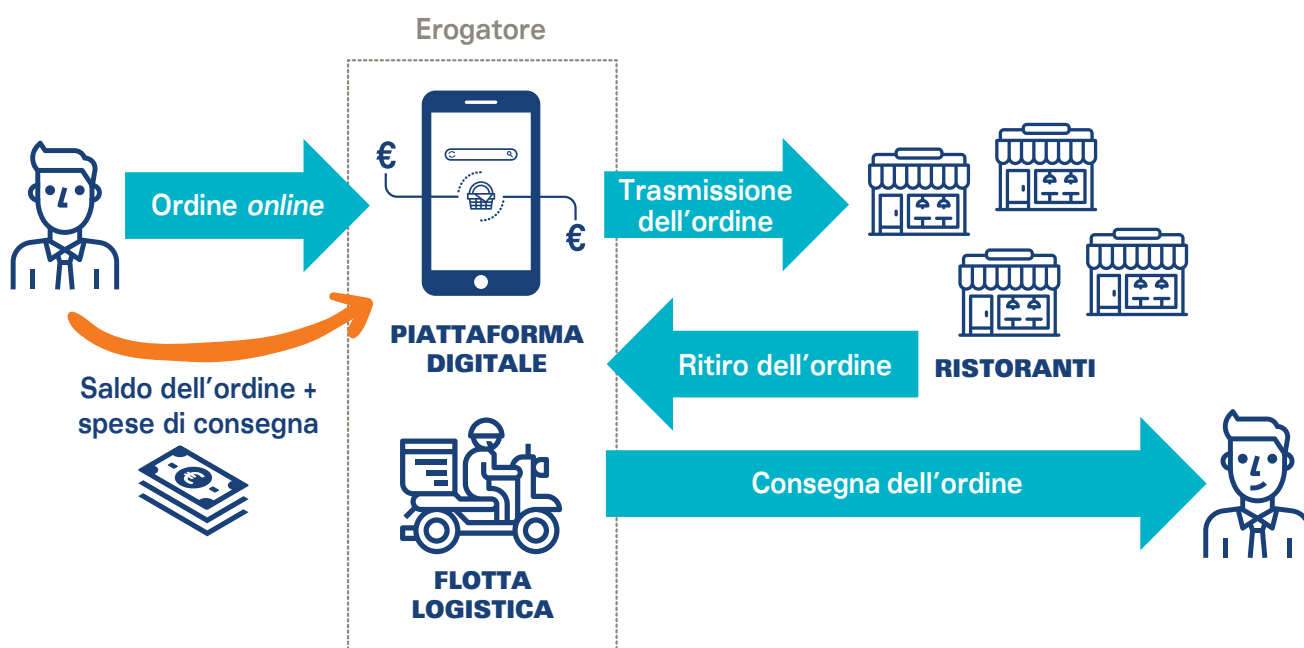


Figura 2.3.3 |
Esempio di *Food On Demand* in cui l'erogatore funge da collettore di ordini e dispone di una propria flotta logistica per la consegna a domicilio.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

1. Just Eat, in realtà, in alcuni casi può anche offrire al ristorante la possibilità di appoggiarsi alla propria flotta di consegna, configurandosi quindi come *business model* della seconda fattispecie, della quale tratteremo a breve.

2. Fonti varie, 2019.

IL CASO DELIVEROO

Esempi di questo tipo di *business model* sono innumerevoli, ma riportiamo in questa sede l'ultimo ad aver fatto notizia, Deliveroo. Deliveroo è stata una delle prime *start-up* del *Food On Demand* e sicuramente quella ad aver raccolto più finanziamenti dal mercato con **1,53 miliardi di Dollari** ad oggi. I ristoranti ricevono l'ordine dalla piattaforma messa a disposizione da Deliveroo, che riceve una commissione da questi pari a circa il 10% dell'ordine complessivo e che consegna al cliente finale, il quale paga una spesa di consegna in media pari a 2,5 Euro.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su informazioni pubbliche e fonti varie, 2019

In entrambi questi casi, la risorsa chiave del *business model* è la **piattaforma**, la *App*, di cui l'erogatore è proprietario, che si configura come un mercato a due sbocchi:

- i clienti serviti sono sia i veri e propri clienti finali che i ristoranti;
- il servizio offerto si sostanzia nella messa a disposizione di un *marketplace* virtuale in cui domanda e offerta possono incontrarsi e la *value proposition* è potenziata dall'**effetto network**, per cui tanti più clienti finali sono iscritti all'*App* tanto più si amplia il mercato potenziale abilitato digitalmente ai ristoranti e, viceversa, tanti più ristoranti aderiscono alla piattaforma, tanto più quest'ultima sarà in grado di offrire varietà di scelta al cliente finale;
- l'erogatore, per garantire successo alla propria piattaforma e renderla dunque attrattiva per entrambi i segmenti di clientela, dovrà sostenere ingenti investimenti per lo sviluppo e l'ottimizzazione dell'*App*, per la promozione della piattaforma tramite comunicazione, promozioni e scontistica e garantire una qualità del servizio e un'assistenza eccellenti, che possano soddisfare il cliente finale e non ledere l'immagine del ristorante. Nei casi d'integrazione del servizio di consegna, inoltre,

costituire e gestire una propria flotta di *rider* diventa un fattore critico di successo e, relativamente a questo specifico ambito esistono delle modalità differenti per l'ottimizzazione del funzionamento della stessa, che possono andare dalla razionalizzazione della coda ordini in maniera da concatenare più consegne in un unico giro, oppure la suddivisione della città in un certo numero di zone;

- il flusso di ricavi può originarsi dalle commissioni pagate dai ristoranti e dalle spese di consegna pagate dai clienti finali, oppure potrebbe essere generato da un unico segmento di clientela; talvolta per i ristoranti aderenti a piattaforme con un *network* molto ampio potrebbero aggiungersi degli investimenti d'indicizzazione (incassati dall'erogatore) o di scontistica (talvolta richiesti dall'erogatore) per migliorare la propria posizione nella lista di visualizzazione del cliente finale.

Figura 2.3.4 |

Sintesi del *business model* del Food On Demand.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2019



Nell'ambito del *Food On Demand*, l'erogatore può occuparsi anche della parte di preparazione dei cibi, coprendo così l'intera catena del valore. In Italia, anche se tecnicamente non rientrano in questa fattispecie, sono maggiormente diffusi i ristoranti che, per ragioni di controllo sul proprio *brand*, sulla propria clientela e sul proprio posizionamento, scelgono di investire nella creazione di una propria *App* (configurandosi dunque un'innovazione di canale piuttosto che di *business model*) e di costituire una propria flotta per l'*home delivery*.

I CASI FOORBAN E EAT PURELY

Unico vero esempio italiano di *Food On Demand* integrato è Foorban, *start-up* attiva dal 2016 a Milano, che si posiziona come “**ristorante digitale**” e permette al cliente di scegliere tra una lista di piatti unici proposti settimanalmente, secondo la stagionalità e la freschezza degli ingredienti, ricercando il bilanciamento dei valori nutrizionali e rispettando la tradizione mediterranea. Negli Stati Uniti, questo *business model* è molto più diffuso: la *start-up* Eat Purely propone piatti cucinati da Chef, talvolta anche molto noti al cliente finale, e il servizio di consegna si ispira ai principi di qualità di quelli di un vero e proprio ristorante, con tanto di spiegazione del piatto alla consegna.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su informazioni pubbliche e fonti varie, 2019



Figura 2.3.5 |
 Esempio di *Food On Demand* in cui l'erogatore è completamente integrato lungo la filiera.
 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019

Food Subscription Delivery

Tornando all'Italia, un caso ibrido rispetto a quanto appena descritto e il successivo *business model* che verrà sinteticamente riportato è quello di Quomi, azienda milanese fondata nel 2016, Una volta sottoscritto l'abbonamento, Quomi si impegna a consegnare a casa ogni settimana secondo un piano alimentare prestabilito tutto il necessario per preparare un numero di ricette selezionate dal cliente, suddivise in *meal box*. L'elemento distintivo è che la consegna in questo caso riguarda delle ricette con i necessari ingredienti freschi e non veri e propri piatti *ready-to-eat*, anticipando in parte quello che è l'altro innovativo *business model* che caratterizza questa nuova era per il Food: il cibo in abbonamento o il **Food Subscription Delivery**.

Se nel caso del *Food On Demand* la tipologia di servizio trova la sua ragion d'essere nel fornire al cliente finale la possibilità di ordinare istantaneamente, da qualsiasi luogo si trovi, dei piatti pronti per essere mangiati, che possono essere selezionati da un lungo elenco di ristoranti presenti nella zona (promettendo anche tempi di consegna il più possibile brevi), nel caso del *Food Subscription Delivery* il bisogno è diverso: questo tipo di servizio si rivolge a quella tipologia di clienti che, prediligendo soluzioni *home-made* e ricercando la genuinità delle materie prime, preferiscono avere a disposizione i migliori ingredienti freschi per poter cucinare in autonomia i propri pasti. A questa caratteristica, però, si aggiunge anche la volontà di ridurre al

minimo lo sforzo e il tempo richiesti per attività routinarie come la scelta e l'acquisto degli ingredienti. Per questi casi, esistono aziende che offrono al cliente la possibilità di iscriversi al proprio servizio, stabilendo la periodicità di consegna secondo le necessità dello stesso e quanti e quali prodotti ricevere, selezionabili all'interno di un catalogo prestabilito.

IL CASO CORTILIA

Un esempio di azienda attiva in Italia che offre questo tipo di servizio è Cortilia, che offre la possibilità di ricevere periodicamente la spesa di ortofrutta, carni, pesce e prodotti per la cura della persona provenienti da produttori locali e selezionati.

In alcuni casi, i servizi a sottoscrizione promettono una scontistica e la stessa costituisce parte importante della *value proposition* del servizio, ma non è il caso di questo *business model* e in particolare non di Cortilia, che invece si rivolge a tutte quelle persone attente alla qualità, alla tracciabilità lungo tutta la filiera e alla sostenibilità dei propri acquisti, selezionando accuratamente i propri *partner* tra i produttori locali, ai quali permette di raggiungere un mercato di consumatori disposti a riconoscere il giusto valore ai loro prodotti.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su informazioni pubbliche e fonti varie, 2019

Anche in questo caso l'azienda erogatrice del servizio, costituendosi come una sorta di gruppo di acquisto virtuale, funge da piattaforma nella quale si incontrano due *network* distinti di soggetti (i clienti finali e, indirettamente, i produttori locali), che potranno entrambi beneficiare della numerosità reciproca:

- i clienti finali serviti sono in cerca di genuinità e di cibo di elevata qualità, sono attenti a ciò che mangiano, amano cucinare in casa per sé o per la propria famiglia, ma non vogliono investire troppo tempo nel dover periodicamente ricercare, scegliere e acquistare gli ingredienti;
- sulla piattaforma dell'erogatore viene messo a disposizione un catalogo di prodotti tracciati, provenienti da produttori agricoli locali, selezionati in base a criteri di qualità e affidabilità;

- l'erogatore certifica la qualità dei produttori e dei prodotti trattati, permettendo agli stessi di raggiungere un mercato altrimenti caratterizzato da alti costi di transazione, garantendo al cliente puntuali consegne periodiche all'indirizzo fornito in fase di iscrizione al servizio;
- il cliente finale accetta di vincolarsi a un pagamento periodico a fronte del servizio che gli verrà erogato, pagando i singoli prodotti e le spese di gestione del servizio stesso, secondo un modello che permette all'erogatore di aver maggior certezza e prevedibilità dei flussi futuri.



Figura 2.3.6 |
 Sintesi del *business model* di Cortilia.
 Fonte: elaborazione
 The European House -
 Ambrosetti, 2019

Il paragrafo appena affrontato si prefigge di fornire una panoramica su quei *business model* abilitati dalle nuove potenzialità tecnologiche e in grado di rispondere ad alcune delle esigenze emergenti dalle nuove categorie di consumatori, senza avere la presunzione di ritenere quanto appena preso in considerazione come un insieme esaustivo delle novità del settore del Food & Beverage. Per concludere, dunque, si vuole fornire un'ultima riflessione sull'utilizzo del canale *online* per effettuare la spesa domestica, fenomeno sempre più diffuso

nel settore e al quale la GDO ha iniziato con ritardo a dare risposta, di fatto creando lo spazio d'ingresso per vecchi *player* (come Amazon Prime Now e il servizio di consegna a domicilio di prodotti freschi in un'ora) e nuovi come Supermercato24, una piattaforma che permette ai clienti di fare la propria spesa *online*, scegliendo tra una serie di insegne affiliate (che corrispondono all'azienda una commissione sul venduto), e di riceverla in giornata al prezzo di 4,9 Euro.

In Italia, rispetto al resto del mondo, il fenomeno rimane di entità limitata, con solo il **2/3%** del fatturato annuo delle catene della GDO che arriva dal canale digitale, ma ci si aspetta che la crescita potrebbe arrivare nei prossimi anni al **+40%**³ rispetto ai livelli attuali. È indubbio, dunque, che l'utilizzo dei canali digitali e una sempre maggiore disintermediazione dei *player* tradizionali (entro il 2020 il **40%** dei ristoranti americani sarà generato dall'*home delivery*⁴) sono i fenomeni che ridisegneranno completamente i confini del settore del Food & Beverage nel prossimo futuro, con importanti impatti lungo tutta la filiera, per la quale non sono mai esistiti così tanti spazi d'opportunità come nel periodo attuale.

3. Fonte: Food Marketing Institute, Nielsen Media Research e fonti varie, 2019.

4. Fonte: Morgan Stanley e fonti varie, 2019.

03

**Priorità per
rilanciare
l'attrattività delle
aziende Food &
Beverage italiane**

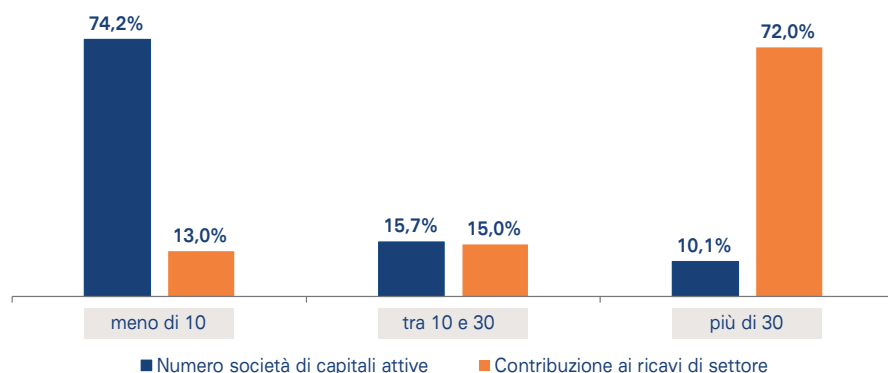
Come dimostrato nei Capitoli precedenti, il settore agroalimentare rappresenta una filiera chiave per l'economia italiana. I numeri del comparto mettono in evidenza la *performance* particolarmente positiva del 2018 e restituiscono l'immagine di un settore in salute, resiliente, con promettenti opportunità di crescita e sviluppo. I risultati conseguiti, seppure molto positivi, se confrontati con quelli dei nostri principali *competitor* Europei, restituiscono la fotografia di un **settore con ancora potenzialità inespresse**. Vi sono quindi alcune azioni che possono essere messe in campo per potenziare la competitività del comparto a livello internazionale, posizionando le aziende italiane come campioni di eccellenza in tutto il mondo.

Proposta 1: ridisegnare la struttura di settore, favorendo una significativa crescita dimensionale e la nascita di alcuni campioni nazionali, come premessa per accelerare gli investimenti in marchi e reti distributive nel mondo

Dallo studio della struttura dell'industria alimentare italiana emergono quali potrebbero essere dei limiti alla sua competitività a livello globale: la **limitata dimensione** media dei *player* che compongono il settore spesso impedisce di esprimere a pieno il suo potenziale, precludendo talvolta l'accesso ad alcuni mercati esteri o, addirittura, minandone alle basi la sostenibilità nel medio/lungo periodo.

Il **74,2%** delle società dell'industria alimentare italiana¹ registra annualmente **meno di 10 milioni di Euro di fatturato**, contribuendo complessivamente al giro d'affari del settore per solo il **13,0%**. Esiste un gruppo di piccole e medie imprese con fatturati tra 10 e 30 milioni di Euro, che costituiscono il 15,7% dell'industria in termini di numero di imprese e solo il 15,0% se si considera il fatturato complessivo. Per ultimo si trovano le imprese con più di 30 milioni di Euro di fatturato, che rappresentano appena il 10,1% del settore per numero di imprese, generando però il 72,0% dell'intero giro d'affari.

1. Sono state prese in considerazione circa 8.316 società di capitali attive nel 2017 (codici ATECO da 10 a 13, compreso il comparto del tabacco) sul totale di 56.757 dell'intero settore (il campione raccoglie il 14,65% delle imprese).



Quanto detto finora rappresenta un forte **freno all'internazionalizzazione** su larga scala dell'industria alimentare italiana; pochi campioni di medie/grandi dimensioni non possono farsi carico di un numero così vasto di piccoli produttori e questi, a loro volta, difficilmente sono in grado di dotarsi dell'adeguata capacità produttiva per accedere alle piazze internazionali più profittevoli.

Vi sono, inoltre, ulteriori evidenze relative alle *performance* economico-finanziarie delle imprese caratterizzate da dimensioni ridotte che dovrebbero far sorgere degli interrogativi addirittura sull'effettivo grado di sostenibilità futura dell'industria alimentare italiana.

In un momento storico in cui la probabilità di sopravvivenza, ancora prima che di successo, si gioca sulla capacità di ogni settore di investire per generare innovazione, la capacità d'investimento dell'industria alimentare italiana (caratterizzata da CAPEX² medio che si avvicina al 4% dei ricavi annui), è fortemente limitata dalla struttura della stessa:

- le imprese con meno di 10 milioni di Euro di fatturato presentano un CAPEX medio del 2,9%, che sta a segnalare una limitatezza degli investimenti annui i quali, in valore assoluto, riescono appena a controbilanciare l'obsolescenza (quantomeno contabile) delle proprie immobilizzazioni;

Figura 3.1|

Numero di imprese e contribuzione ai ricavi del settore per classe di fatturato in milioni di Euro, settore Food & Beverage, valori percentuali, 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat e AIDA, 2019

² *Capital Expenditure*: investimenti annui in immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie.

- le altre due categorie di società di capitali (tra 10 e 30 milioni di Euro di fatturato e più di 30 milioni di Euro) presentano un CAPEX medio rispettivamente del 3,5% e del 4,0%.

Figura 3.2 |

Propensione all'investimento (CAPEX medio) per classe di fatturato in milioni di Euro, settore Food & Beverage, valori percentuali, 2017.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati AIDA, 2019

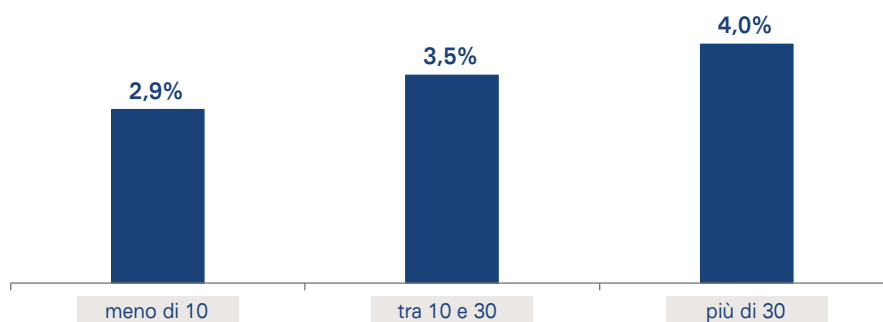
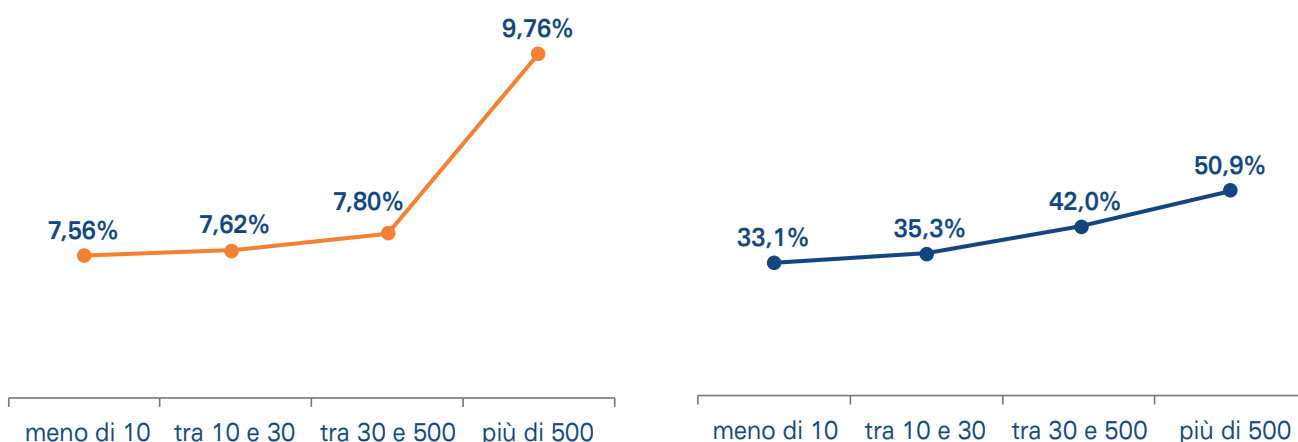


Figura 3.3 |

EBITDA per classi di fatturato in milioni di Euro, 2016 (a sinistra) e autonomia finanziaria (sottocapitalizzazione)³ per classi di fatturato in milioni di Euro (a destra), 2017, settore Food & Beverage, valori percentuali.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati AIDA, 2019

La piccola dimensione, tuttavia, non limita semplicemente la capacità d'investimento di un'impresa ma riduce anche la capacità di registrare delle *performance* economico-finanziarie ottimali, con dei risultati che tendono a crescere all'aumentare della dimensione aziendale, sia in termini di remunerazione dei fattori produttivi e marginalità complessiva dell'impresa, sia relativamente alla capacità, in parte conseguente, di attrarre un adeguato ammontare di risorse finanziarie non bancarie per garantirsi la sostenibilità del medio/lungo periodo.



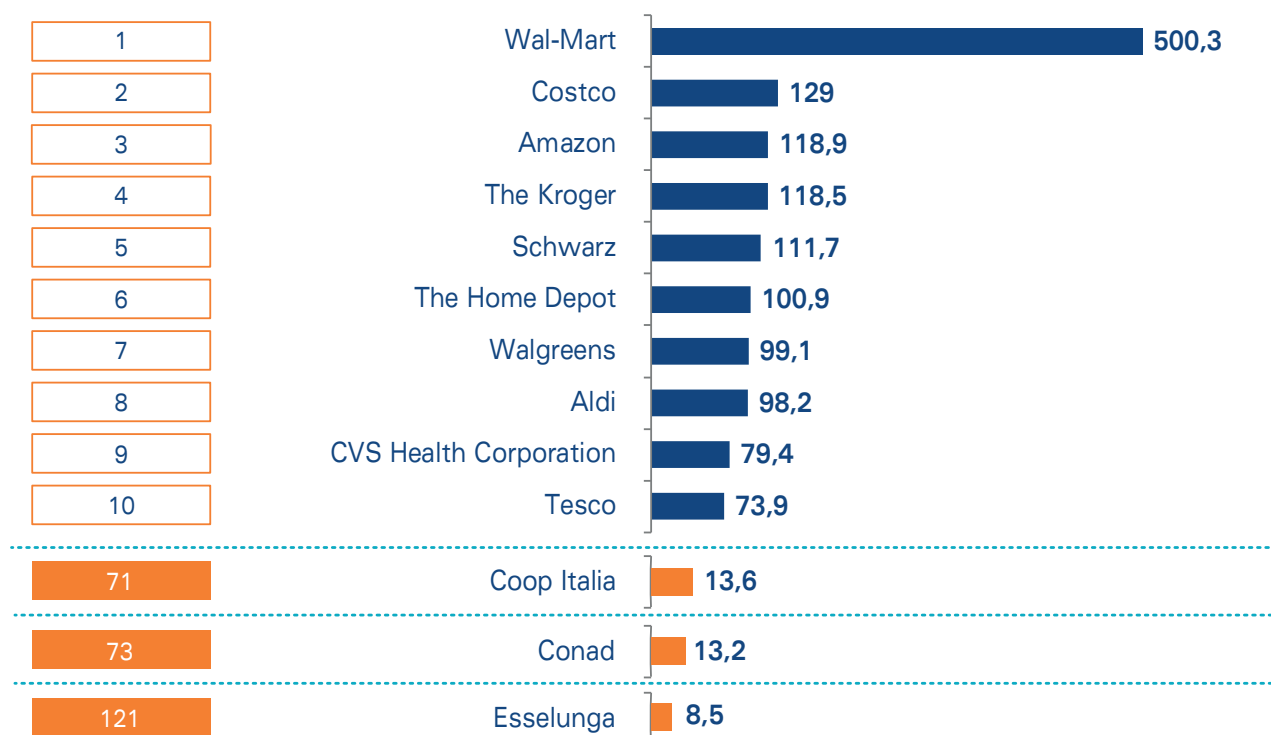
3. Si intende l'indice rappresentato dal rapporto tra i mezzi propri e la somma tra mezzi propri e mezzi di terzi; valori inferiori o prossimi al 33% sono da intendersi non ottimali.

Proposta 2: accelerare l'internazionalizzazione della Distribuzione italiana, per facilitare la diffusione dei prodotti agro-alimentari italiani all'estero e ridurre il fenomeno dell'*Italian Sounding*

Anche la Distribuzione alimentare italiana, al pari delle aziende agroalimentari, risulta **frammentata** rispetto ai *competitor* internazionali. Come già ricordato nel Capitolo 2.2, in termini di penetrazione di mercato, i *player* della GDO degli altri Paesi Europei presentano infatti una più elevata concentrazione: in Italia la quota di mercato dei primi cinque *player* della GDO è pari al **52%**, poco più della metà dei Paesi Scandinavi, dove la quota di mercato dei primi cinque operatori oscilla tra percentuali che vanno dal 100% della Norvegia, al 97% della Danimarca e al 94% della Svezia. Se da una parte, una maggiore concentrazione del mercato si traduce in minore concorrenza e possibilità di scelta da parte del consumatore, dall'altra aumenta la possibilità di disporre della massa critica necessaria a inserirsi sui mercati internazionali.

Nella classifica dei primi 10 operatori della Distribuzione in termini di fatturato a livello internazionale **non compare nemmeno un italiano**. La fotografia del 2017 indica la catena americana Walmart al primo posto, con un fatturato di 500,3 miliardi di Dollari, seguito da Costco (129 miliardi di Dollari), Amazon (118,9 miliardi di Dollari), Kroger (118,5 miliardi di Dollari), Schwarz (111,7 miliardi di Dollari), The Home Depot (100,9 miliardi di Dollari), Walgreens (99,1 miliardi di Dollari), Aldi (98,2 miliardi di Dollari), CVS Health Corporation (79,4 miliardi di Dollari) e Tesco (73,9 miliardi di Dollari). Le catene della Distribuzione italiana si inseriscono oltre la 70° posizione:

Coop Italia al 71° posto (con 13,6 miliardi di Dollari), Conad al 73° posto (con 13,2 miliardi di Dollari – che non includono l’effetto dell’acquisizione di Auchan Italia) ed Esselunga al 121° posto (con 8,5 miliardi di Dollari).



N.B. Il fatturato di Conad non include la recente acquisizione di Auchan Italia

Figura 3.4 |

Fatturato dei primi 10 Grandi Distributori nel mondo, miliardi di Dollari, 2017.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Global Powers of Retailing, 2019

La fotografia appena delineata solleva una criticità importante per il nostro Paese: la concentrazione del mercato della Distribuzione, come detto molto bassa, impedisce agli operatori di disporre della massa critica necessaria ad internazionalizzare la propria presenza e di proporsi come **piattaforma ufficiale di diffusione** dei prodotti agroalimentari italiani sulle tavole di tutto il mondo.

Come già ricordato nel Capitolo 1, l’impatto globale del fenomeno dell’*Italian Sounding*, unito a quello della vera e propria contraffazione, si attesta su un giro d’affari stimato in **60 miliardi di Euro l’anno**, di cui 6 miliardi di Euro riconducibili al giro d’affari della contraffazione in senso stretto e 54 miliardi di Euro a quello dell’*Italian Sounding* e *Look Alike*. A questi valori,

si aggiungono 300.000 posti di lavoro persi a causa della quota di mercato sottratta dalle imitazioni ai prodotti italiani autentici.

Una maggiore presenza delle catene della Distribuzione italiana all'estero potrebbe rappresentare un primo passo verso la riduzione di questo fenomeno il quale, oltre ad un importante danno economico, mina la credibilità dei prodotti agroalimentari italiani, da sempre sinonimo di eccellenza e di qualità a livello internazionale.

Proposta 3: sfruttare le opportunità offerte da tecnologia e innovazione per intercettare per tempo le preferenze dei consumatori in continua evoluzione

Il processo di digitalizzazione e l'affacciarsi di nuove generazioni nell'arena dei consumatori, da una parte accelera i processi decisionali e, dall'altra, inserisce nuove variabili e *driver* di acquisto in grado di modificare i criteri di scelta e prioritizzazione dei consumatori. Negli ultimi anni alcuni *trend* hanno inciso sullo scenario evolutivo degli operatori del settore, influenzando le scelte di acquisto dei consumatori e dimostrandosi capaci di attivare o drenare competitività dalle aziende italiane e di determinarne il successo, e a volte la sopravvivenza, nel lungo periodo. L'innovazione, d'altro canto, è un pilastro imprescindibile per qualsiasi *business* che voglia rimanere competitivo e attrattivo nel lungo periodo: se le preferenze dei consumatori e lo scenario competitivo si modificano ad una velocità superiore rispetto al passato, ogni impresa è chiamata a confrontarsi e a tenere il passo con questo ritmo in continua accelerazione.

Il Capitolo 2.2 illustra i *trend* che hanno rappresentato, negli ultimi anni, significativi **driver di acquisto** da parte dei consumatori. Le diverse tendenze analizzate restituiscono la fotografia di un comparto in evoluzione, con al centro un consumatore sempre più esigente e attento alle proprie abitudini di consumo.

La capacità degli operatori del settore di intercettare la direzione del cambiamento e di rispondere in tempi rapidi è cruciale in un'epoca in cui il consumatore dispone di alternative

pressoché infinite di scelta ed è alla ricerca di soluzioni in grado di velocizzare e semplificare la propria routine quotidiana. Date queste premesse, appare evidente come la tecnologia possa configurarsi come **abilitatore di competitività** per le aziende del Food & Beverage e per il comparto della Distribuzione. Dall'altra parte, la sfida per i *player* della GDO sarà quella di garantire un assortimento in linea con le aspettative dei consumatori e allo stesso tempo assicurare loro una *user experience* completa, in grado di coniugare ambienti digitali e fisici. La Figura successiva fornisce un elenco delle principali innovazioni tecnologiche disponibili, che possono contribuire ad aumentare la competitività delle catene della GDO attraverso il miglioramento dell'esperienza del consumatore, con l'indicazione dei relativi benefici per il *retailer*.

Figura 3.5 |
Impatti della trasformazione digitale in termini di nuove soluzioni per il settore della GDO.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2019



Italia

» MILANO - Albani

The European House - Ambrosetti
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
ambrosetti@ambrosetti.eu

» MILANO - Durini

The European House - Ambrosetti
Via Durini, 27
20122 Milano
Tel. +39 02 878416
Fax +39 02 86460876

» BOLOGNA

The European House - Ambrosetti
Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078
Fax +39 051 268392

» ROMA

The European House - Ambrosetti
Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951
Fax +39 06 8554858

Europa

» REGNO UNITO - Londra

Ambrosetti Group Ltd.
1 Fore Street, Ground Flr
London EC2Y 5EJ
Tel. +44 (0)7588199988
london@ambrosetti.eu

» SPAGNA - Madrid

Ambrosetti Consultores
Castelló nº 19
Madrid, 28001
Tel. +34 91 575 1954
Fax +34 91 575 1950
madrid@ambrosetti.eu

» TURCHIA - Istanbul

Consulta
Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Fax +90 212 3479270
istanbul@ambrosetti.eu

» GERMANIA - Amburgo

GLC Glücksburg Consulting AG
Bülowsstraße 9
22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Fax +49 40 8540 0638
amburgo@ambrosetti.eu

» GERMANIA - Berlino

GLC Glücksburg Consulting AG
Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Fax +49 30 8803 3299
berlino@ambrosetti.eu

Mondo

» ASEAN COUNTRIES - Thailandia

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.
Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Fax +66 (0) 2651 5108
bangkok@ambrosetti.eu

» ASEAN COUNTRIES - Singapore

**The European House - Ambrosetti
(Singapore) Consulting Pte. Ltd.**
19 Keppel Road #03-05
Jit Poh Building
Singapore 089058
Tel. +65 90998391
Fax +65 6372 0091
singapore@ambrosetti.eu

» CINA - Pechino

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
beijing@ambrosetti.eu

» CINA - Shanghai

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No. 1102 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 5237 7151
Fax +86 21 5237 7152
shanghai@ambrosetti.eu

» CINA - Shanghai

**Bai Shi Barbatelli & Partners
Commercial Consulting Shanghai
Company Ltd (Shanghai)**

*Il nostro partner per fornire servizi
operativi alle aziende*

No. 517 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 62719197
Fax +86 21 62719070
shanghai-partner@ambrosetti.eu

» COREA - Seoul

HebronStar Strategy Consultants

4F, ilsin bldg., 27,
Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Fax +82 2 417 9333
seoul@ambrosetti.eu

» GIAPPONE - Tokyo

Corporate Directions, Inc. (CDI)

Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Fax +81 3 5783 4630
tokyo@ambrosetti.eu

» IRAN - Teheran

QUARKUP DWC LCC

Iran Office
u.12, 330 Dolat St. Kaveh Blvd.
ZIP Code: 1944683466 – Teheran – IR
Tel: +98.(0)21.22571258 – 22571261
Mobile: (IR) +98.912.8450321 – (IT)
+39.340.5921349
teheran@ambrosetti.eu

» SUDAFRICA - Vorna Valley, Midrand

Grow To The Power of n Consulting

Suite F9, Building 27
Thornhill Office Park – Bekker Road
Vorna Valley, Midrand
South Africa 1685
Tel. 0861 102 182 (local)
Tel. +27(0)11 805 0491 (international)
Fax 086 501 2969
johannesburg@ambrosetti.eu

.....

» K FINANCE

Via Durini, 27
20122 Milano
Tel. +39 02 76394888
Fax +39 02 76310967
kfinance@kfinance.com

.....