

BCG



# Quali scenari per l'Industria Alimentare Italiana?

Lamberto Biscarini, Senior Partner BCG

IV Assemblea ACI Settore Agroalimentare,  
Roma 18 novembre 2015

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Cinque trend cambieranno i mercati alimentari mondiali



# Quali implicazioni per l'industria alimentare?

1

**Asimmetria  
domanda-offerta**



- Competizione globale per le risorse scarse
- Nuovi competitor dai Paesi Emergenti
- Globalizzazione del *sourcing*

2

**Volatilità  
materie prime**



- Integrazione a monte
- Mix a più alto valore aggiunto
- Speculazione / *hedging*

3

**Rivoluzione  
digitale**



- Recupero di efficienza e produttività
- Disintermediazione distribuzione e media
- Coinvolgimento consumatore nell'innovazione

4

**Sofisticazione  
bisogni**



- Nuovi mercati e spazi opportunità
- Valore di qualità ed esclusività del prodotto
- Ruolo determinante di Marketing e Vendite

5

**Consapevolezza  
rischi alimentari**



- Valore di tracciabilità e origine
- Rilevanza di controlli e certificazioni
- Opportunità per bio, wellness e *medical food*

# In questo contesto, l'Italia ha vantaggi competitivi tangibili

## Mercato Rilevante

**7° produzione mondiale di food e beverage (~162B\$)**

***Domanda "Italian sounding" da 60B\$***

## Biodiversità

**Alcuni esempi:**

- 700 varietà di ulivi vs 200 della Spagna
- 400 varietà di vitigni vs 260 Portogallo

## Tradizione culinaria

**Alcuni esempi:**

- +650 tipi di pasta
- +300 tipi di formaggi
- +500 vini protetti
- +100 tipi di dolci

## Competenze diffuse

**Talenti e tradizione culinaria**

- ~290k chef

**Primato delle ricette**

- 700 vs. 498 della Francia

## Qualità e genuinità

**Riconoscimenti della comunità scientifica**

**Coerenza con il trend mondiale di *Health & Wellness***

# Tuttavia, l'Italia deve superare alcuni ostacoli al proprio interno

## Frammentazione del sistema produttivo



## Difficoltà a fare sistema



## Difficoltà di accesso ai mercati

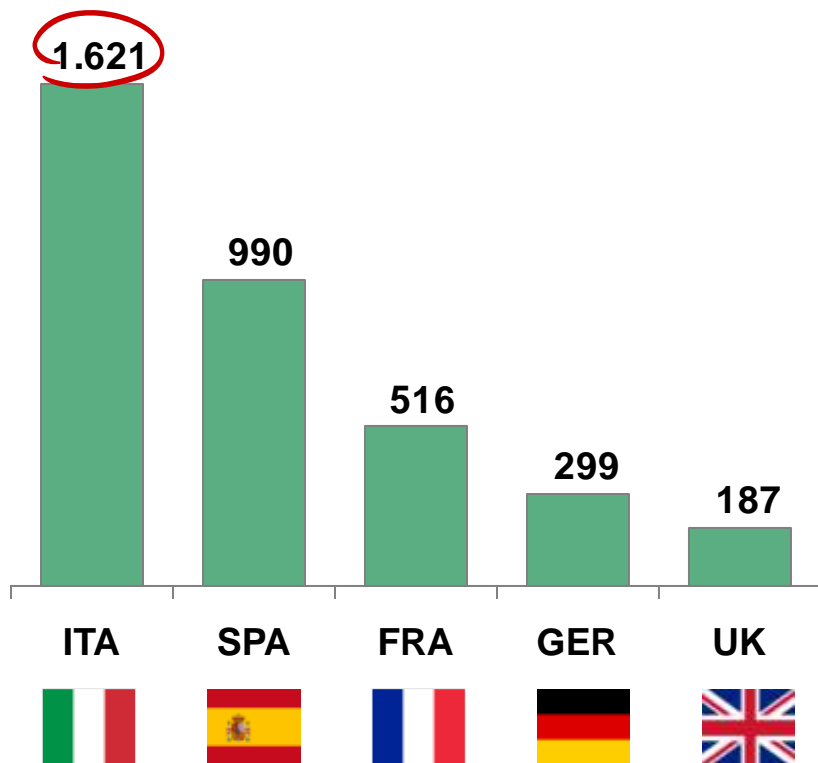


# Sistema produttivo fortemente frammentato

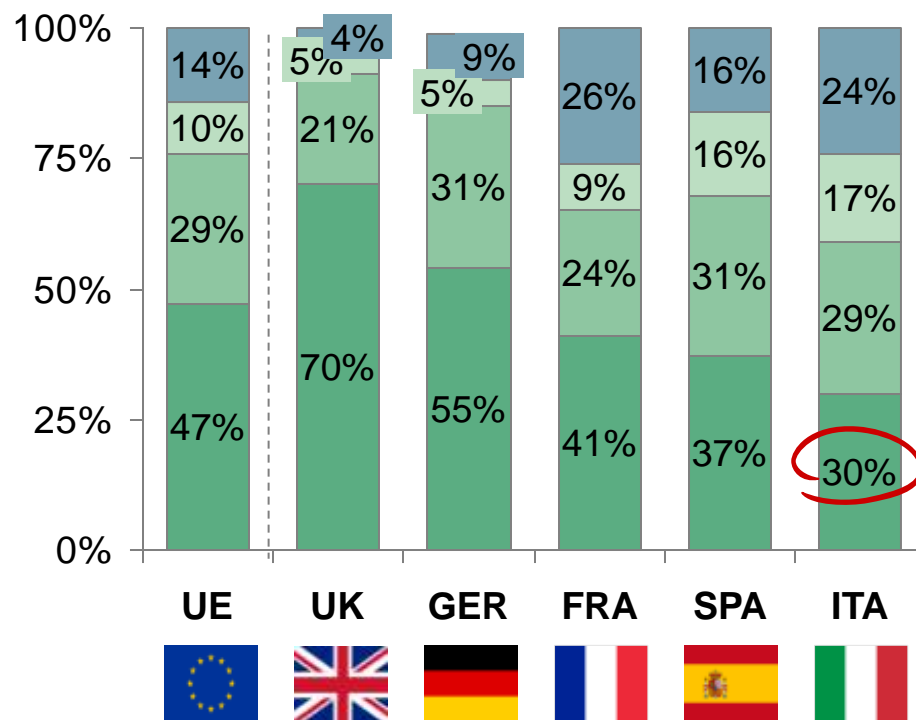
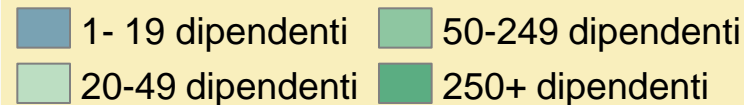
In Italia solo il 30% produttori alimentari ha più di 250 dipendenti

## Produzione primaria<sup>1</sup>

### Società Agricole ('000)



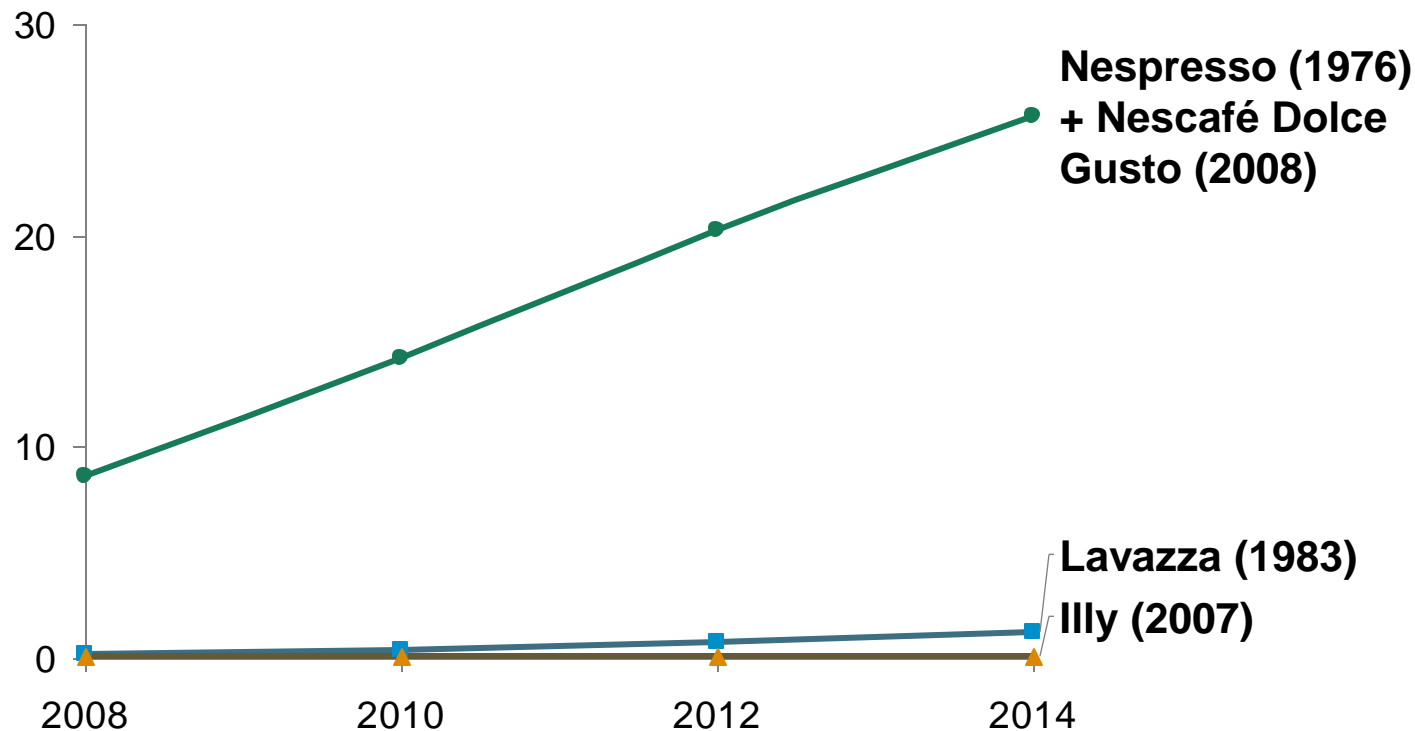
## Produzione Alimentare<sup>2</sup>



1. Produzione agricola e zootecnica 2. Trasformazione alimentare  
Fonte: ISTAT; Eurostat; analisi BCG

# Difficoltà di accesso ai mercati

Totale base installata di macchine per caffè in cialde (M)



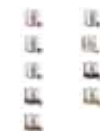
Nespresso  
+ Nescafé Dolce Gusto



Lavazza



Illy



Nota: Base Installata stimata come somma dei volumi correnti e dei tre anni precedenti. Il numero di macchine riportato come Nespresso include anche gli altri Brand Nestlé  
Fonte: Euromonitor, Siti web; analisi BCG



# Quali le opzioni per l'Alimentare italiano?

## Trincerarsi nel mercato domestico



### Opzione poco attrattiva

- Outlook negativo
- Poche barriere all'ingresso
- Ultima chiamata per l'internazionalizzazione

## Scendere nell'arena globale del mass market



### Opzione difficile

- Svantaggi di scala, costo e competenze
- Ritardo
- Nuovi player aggressivi in arrivo (Cina, India, ...)

## Sviluppare un *Made In Italy* distintivo



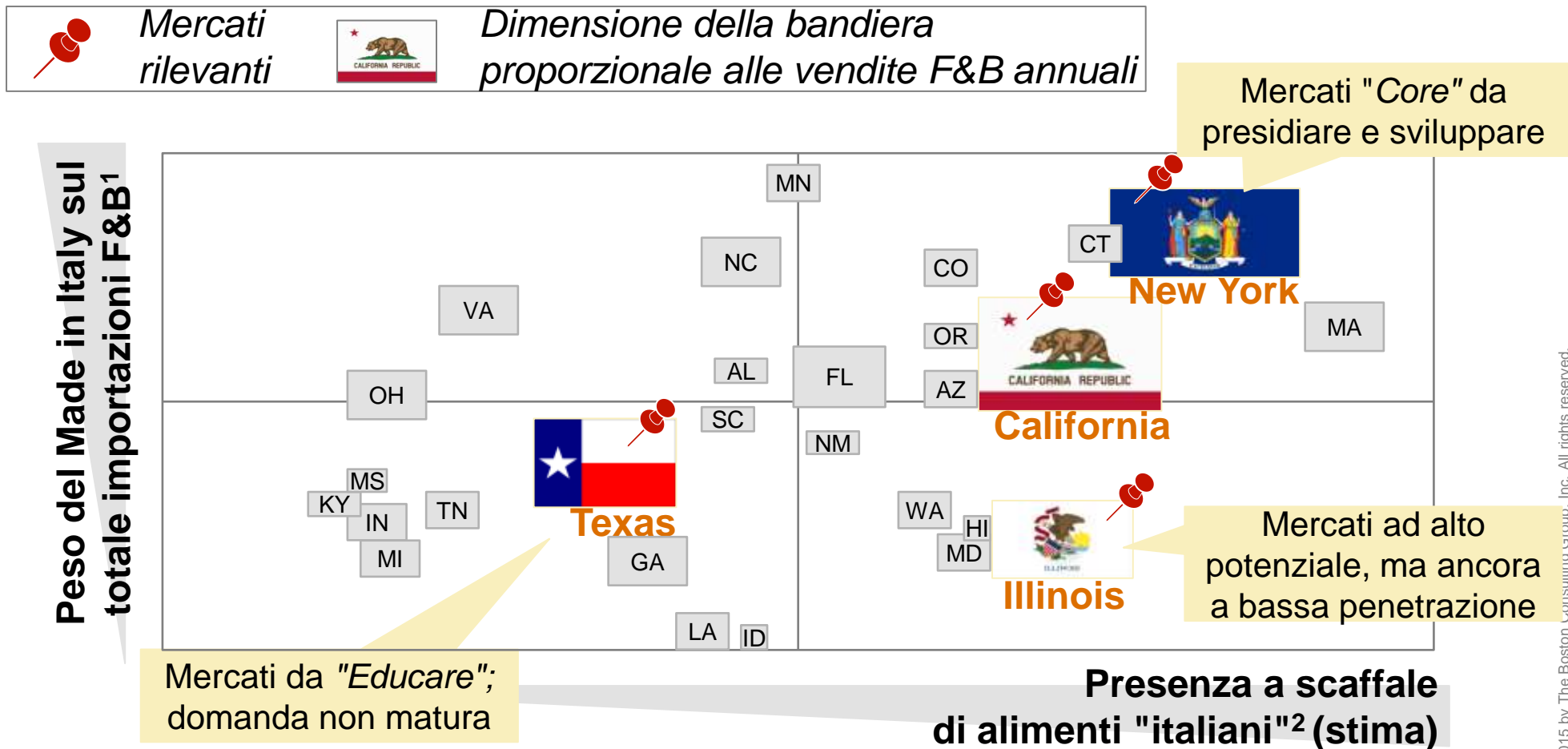
### Opzione possibile

- L'Alimentare italiano è già premium
- La specializzazione ha un premio sulla scala
- Già successo ad altri settori italiani



# Opportunità in grandi mercati internazionali

Confermate dai recenti studi del *Piano Made In Italy 2015*



1. %delle importazioni Made in Italy sul totale delle importazioni F&B nello stato di riferimento

2. Stima della presenza a scaffale da uno studio di MRA per ICE, calcolata come % facing di prodotti di "cibo italiano" (Made in Italy + "Italian Sounding") sul totale dei facing dei prodotti alimentari a scaffale Fonte: MRA, ICE, Euromonitor, US Census Bureau, U.S. Bureau of Economic Analysis, BCG

# Molti i segmenti dove si può osare

Qualche spunto di riflessione

Scala media  
dell'impresa  
in Italia



Go-to-market  
globale

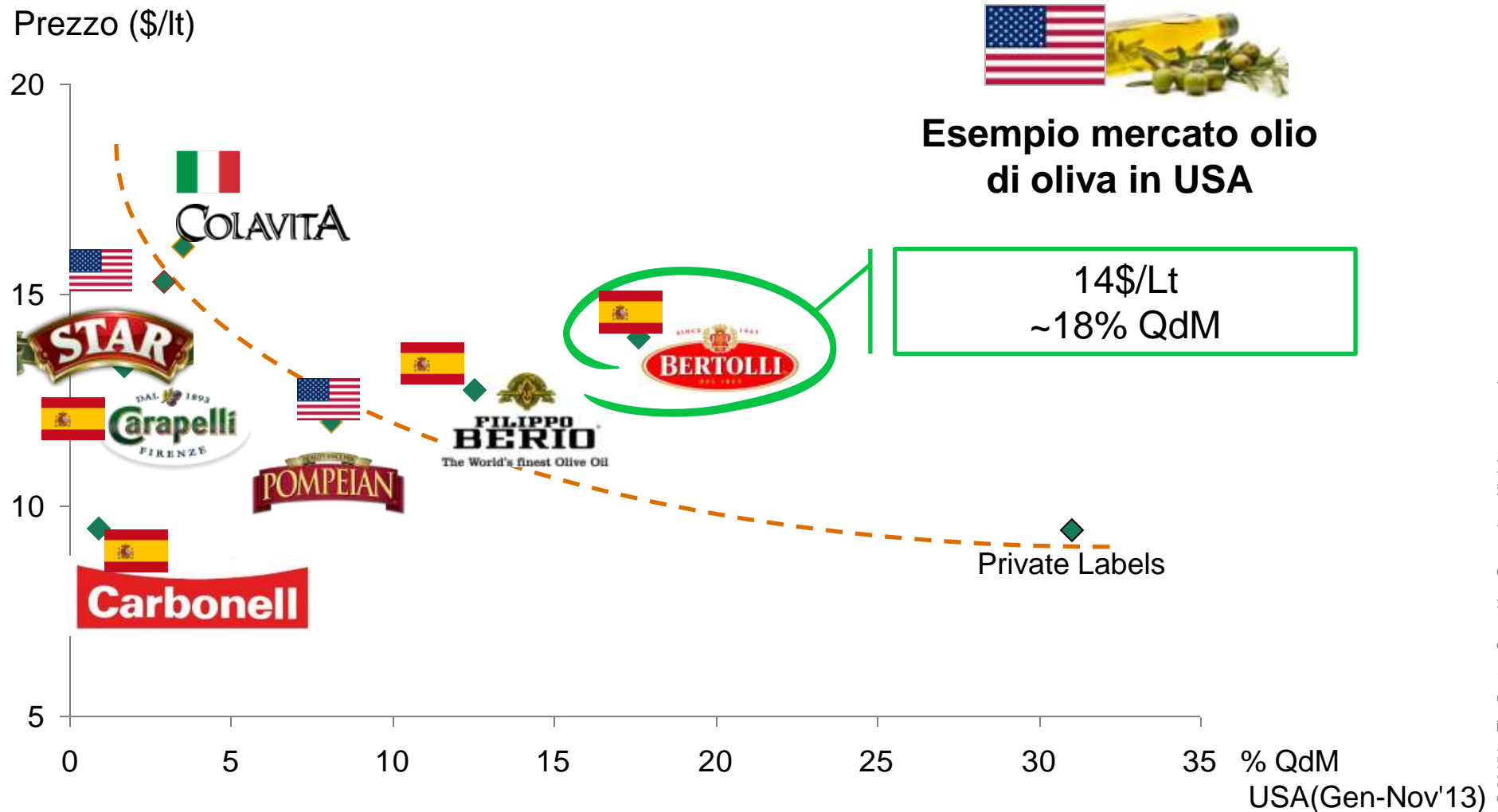
Export  
+  
go-to-market  
in mercati  
selezionati

Unicità percepita  
del prodotto italiano

Nota: Pasta si riferisce a Grano duro  
Fonte: Analisi BCG

# Qualche partita è già persa

Esempio: l'olio di oliva italiano... non italiano!



Note: Prezzo basato su 5 stores visits a Boston e a San Francisco (Stop and Shop, Shaw's, Wholefoods, Trader Joe's e Safeway) – Eccezione: Carapelli e Carbonell: prezzi rilevati online (Walmart e Amazon)




















Fonte: Store visits (Feb 4-5th, 2014); Company data basati su Nielsen RSP (Gen-Nov 2013); analisi BCG

BCG@ IV Assemblée ACI - Settore Agroalimentare 18Nov15\_vPresented.pptx

# Qualche partita è molto incerta

## Esempio: trasformazione della carne

### Leader globali

Attività prevalente	Aziende	Vendite (B€, 2014)
   		38.7
   		27.8
   	 <i>Acquisizione dell'americana Smithfield nel 2013</i>	~20
   	 <sup>1</sup>	9.3

### Leader italiani

Attività prevalente	Aziende	Vendite (B€, 2014)
   		2.8
   		1.5 (3.4 <sup>2</sup> )
   		1.2
   		0.6










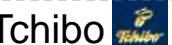













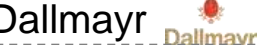






 Avicolo  
  Bovino  
  Suino  
  Core business

1. Gruppo nato dalla fusione di Perdigo e Sadia 2 Fatturato complessivo Gruppo Cremonini pari a 3.4M€.

Fonte: BCG Value Science, annual reports 2014, ricerche online, analisi BCG

# Qualche partita ha serie possibilità di successo

## Esempio: il caffè italiano

Rank	Paese	Azienda	Ricavi (€M) <sup>1</sup>	Quota di mercato mondiale <sup>2</sup>	Business Model
1		 Nestlé	75,770	22.3%	<b>Conglomerato multinazionale alimentare</b>
2		 JDE	~5,500 <sup>4</sup>	~16% <sup>4</sup>	<b>Global tea and coffee maker</b>
3		 KEURIG	3,480	3.8%	<b>Global coffe maker (incl. macchine)</b>
4		 Strauss	1,143	3.1%	<b>Produttore alimentare</b>
5		 Tchibo	525	2.3%	<b>Coffee maker/retailer +multibusiness<sup>3</sup></b>
6		 SMUCKERS	4,644	2.0%	<b>Produttore alimentare</b>
7		 Starbucks	12,157	2.0%	<b>Global coffe maker/retailer</b>
8		 LAVAZZA	1,344	1.8%	
9		 Melitta	1,408	1.2%	
10		 Segafredo	787	0.7%	<b>Produttore alimentare</b>
11		 Nutresa	2,359	0.7%	
12		 Dallmayr	~300	0.7%	<b>Global tea and coffee maker</b>
13		 UCC	1,072	0.6%	<b>Produttore alimentare</b>
14		 Paulig Group	867	0.6%	
15		 MARATA	~200	0.5%	

1. 2014 2. Market share a valore retail RSP basata su Euromonitor data; 3. Tchibo , oltre alla produzione e vendita del caffè, si occupa della manifattura e distribuzione su propria rete retail di prodotti alimentari e non-alimentari (acqua, bevande, apparel, mobile services,..); 4. Stima da fonti pubbliche, a seguito della costituzione della JV tra il business caffè di Mondelez e DEMB (2014)  
Fonte: BCG Value Science, Euromonitor, Company data / website, Analisi BCG

# Cosa può fare la Cooperazione italiana?

Identificare opportunità di **aggregazione** nel mondo cooperativo, per creare campioni italiani in grado di competere su mercati internazionali



Sviluppare **accordi** fra attori complementari per agevolare l'ingresso diretto sui mercati **internazionali** target (es. USA): acquisti, distribuzione, logistica

Facilitare lo sviluppo di **accordi di filiera** in segmenti chiave

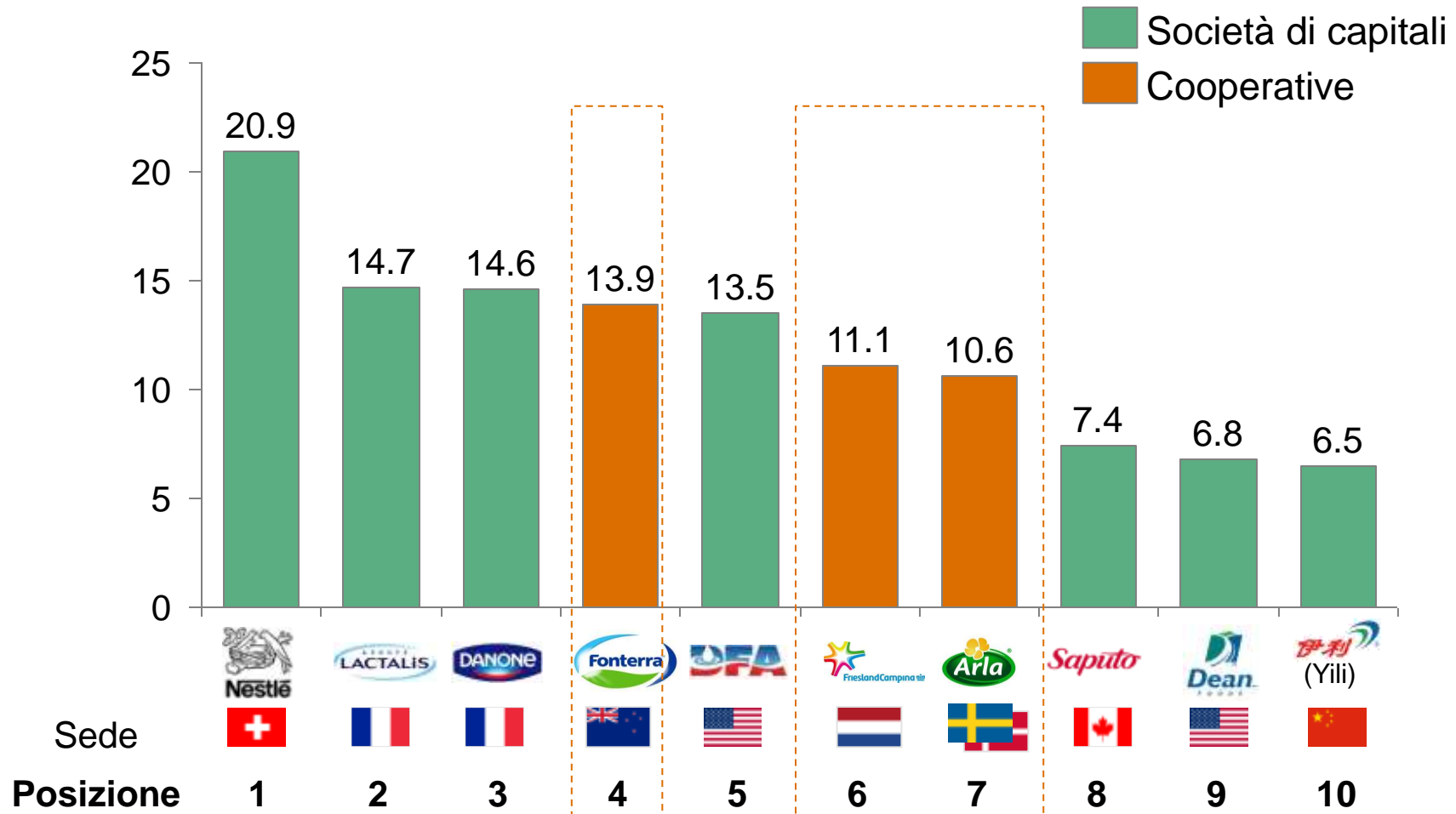


Creare **piattaforme** condivise per recuperare spazi di **efficienza** tra cooperative (es. acquisti non *core*)












# Tre esempi di successo nella cooperazione internazionale

Prime 10 aziende mondiali per ricavi Dairy (2014, Bn €)



# Tre aziende nate da fusioni tra grandi cooperative

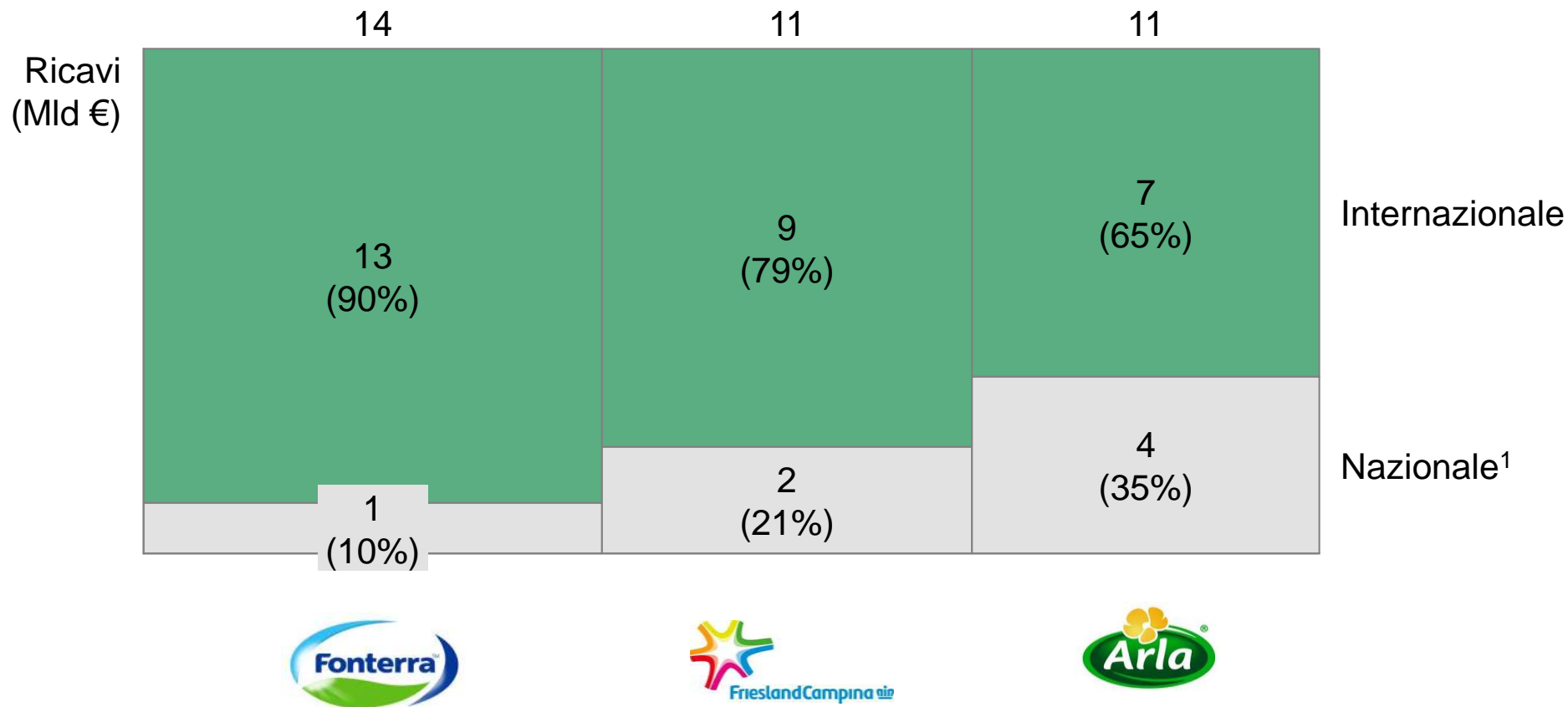


Azienda	Anno nascita	Cooperative fuse	
	2000	 Arla (Svezia) Ric.: 1 Mld €	 Md Foods (Danimarca) Ric.: 1 Mld €
	2001	 NZ Dairy Group Ric.: 4 Mld€	 Kiwi Coop Dairies Ric.: 3 Mld€
	2009	 Friesland Ric.: 5 Mld €	 Campina Ric.: 4 Mld€



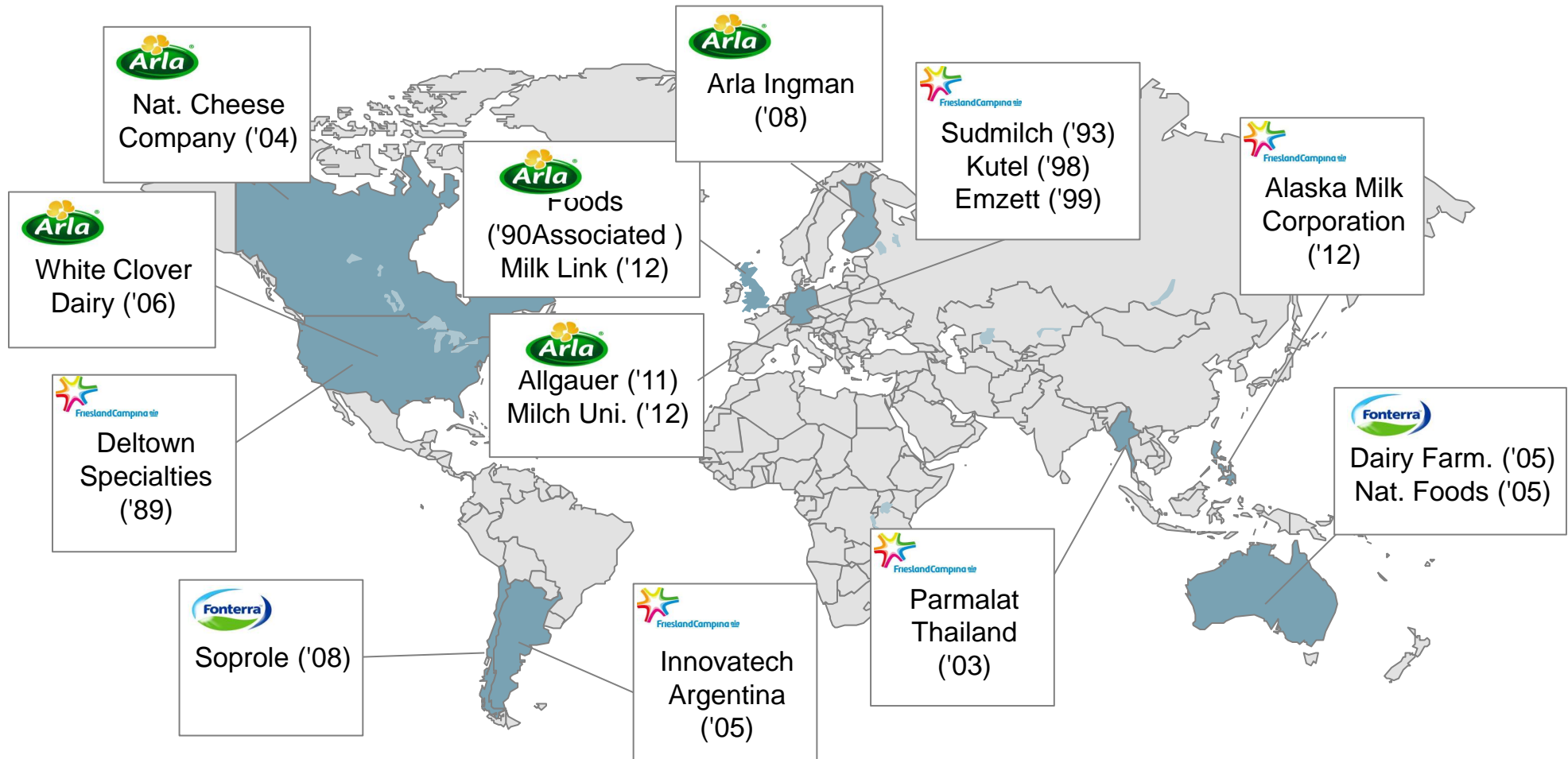
# Elevata esposizione sui mercati internazionali

## Ricavi per geografia (2014, %)



1. Per Arla Foods Svezia + Danimarca  
Fonte: bilanci

# Crescita estera perseguita anche tramite acquisizioni di aziende non cooperative



# Il portafoglio dei brand di Friesland Campina

**Latte**



NOYNOY



**Yoghurt,  
Formaggio,  
Burro**



**Altro  
(es. succhi,  
dolci)**



**Friso**



**Valess**

# Due possibili esempi di aggregazione per coerenza di portafoglio prodotti



**Ipotesi puramente illustrativa, per discussione**

**Logica di aggregazione**

**Potenziabile fatturato post-aggregazione**

## **Polo cooperativo caseario**

**Fusione aziende industriali di latte e derivati del latte**



**1.5-2.0 Mld €**

## **Polo cooperativo vitivinicolo**

**Fusione di aziende vitivinicole con elevato potenziale**



**1.0-1.5 Mld €**



# Un esempio di aggregazione per sinergie nella value chain: il polo del fresco



**Ipotesi puramente illustrativa per discussione**

## Polo cooperativo del fresco

**Logica di  
aggregazione**

**Fusione di aziende produttrici di fresco (es. caseario, salumi con integrazione logistica)**



**Potenziale  
fatturato post-  
aggregazione**

**2.0-2.5 Mld €**

# La logica di aggregazione per la creazione di un Grande Gruppo Diversificato



**Ipotesi puramente illustrativa per discussione**

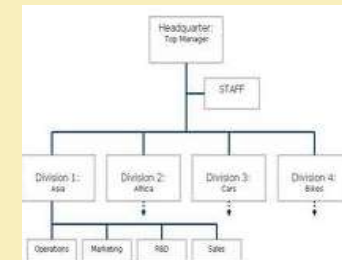
## Polo cooperativo diversificato

**Logica di aggregazione**

**Aggregazione di grandi gruppi cooperativi...**



**...creando divisioni di prodotti affini**



**Potenziale fatturato post-aggregazione**

**3.0-4.0 Mld €**



Thank you

[bcg.com](http://bcg.com) | [bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)