

Giornata di Studio

Portici 9 giugno 2005

L'industria di trasformazione del pomodoro: le imprese italiane ed i nuovi scenari competitivi

V. Sodano, F. Verneau

Centro per la Formazione in Economia e Politica dello Sviluppo Rurale

Leading processing tomato firms in key european markets, 1999

Italy	Cirio, De Rica (Cirio), Star, Valfrutta
UK	Dolmio (Mars), Ragu (Unilever), Heinz, Napolina
France	Panzani, De Rica (Cirio), Dolmino (Mars), Buitoni (Nestlè)
Germany	Knorr, Thomy, Heinz, Kraft

I principali produttori mondiali (anno 2002)

	California	Italia	Cina
Pomodori freschi per la trasformazione (tonn.)	9600	4200	1800
Consumi interni %	90%	36%	10%
Numero di Imprese	22	160	NA
Volume trasformato medio per impianto	467	26	163 (Tunhe)
Incidenza percentuale del concentrato	75%	38%	90%

TWO FOR THREE

USA

The Morning Star Model

Paste Marketers

*Elevata concentrazione,
Strategie di vantaggio di costo*

The Heinz Model

Re-manufacturers

*Global Brand Management e
dismissione impianti*

Cina

The XPCG Model

Dipendenza dallo Stato

The Tunhe Model

Moderna impresa capitalistica

Italia

Distretto meridionale

*Mercati di nicchia,
relazioni competitive*

Distretto emiliano

*Razionalizzazione,
Relazioni cooperative*

The Tunhe Model

Alla fine degli anni '90 entra nel settore:

The Xinjiang Tunhe Investment Co.ltd

- ★ Nuovi impianti ad alta capacità di importazione italiana
- ★ Elevata propensione all'innovazione
- ★ Certificazione (ISO 9000, ISO 14000)
- ★ Partecipazioni di imprese multinazionali
- ★ Differenziazione produttiva (cubettati, salse, essiccati)

Le vittime delle recenti dinamiche competitive

★ Thailandia

Fallimenti e blocco della crescita a causa dell'accresciuta liberalizzazione del commercio internazionale

★ Australia

Dismissione degli impianti da parte di gruppi multinazionali

★ Turchia e Grecia

Sostituzione da parte del prodotto cinese delle esportazioni verso l'Italia

★ Tri Valley Growers

Aggressiva politica di razionalizzazione e di riduzione dei costi di trasformazione della Morning Star

Mercati e tipologie organizzative

Mercato dei semilavorati

Primi trasformatori	Primi trasformatori
Secondi trasformatori	Trasformatori Intermediari
Dettaglio e Foodservice	Secondi trasformatori
Consumo	Dettaglio e Foodservice
NORD	Consumo
	SUD

Mercato dei prodotti finiti

Grandi Marchi Industriali	Marchi Industriali Minori	Marchi commerciali
Trasformatori	Trasformatori	Trasformatori
Brand Owners	Dettaglio e Foodservice	Dettaglio con Marchio proprio
Dettaglio e Foodservice	Consumo	Consumo
Consumo	SUD	NORD
SUD		

Punti di forza e debolezza sui mercati dei semilavorati

Il distretto emiliano

Punti di forza:

- * Rapporti consolidati con i buyers
- * Alta qualità (certificazione, lotta integrata, tracciabilità)

Punti di debolezza:

- * Vischiosità nel processo di ammodernamento
- * Svantaggio di costo

Il distretto meridionale

Punti di forza:

- * Abilità commerciale
- * Conoscenza del mercato
- * Relativa forza finanziaria

Punti di debolezza:

- * Vantaggi competitivi di breve periodo
- * Accelerato sviluppo commerciale, manageriale e finanziario dei produttori cinesi

Punti di forza e debolezza sui mercati dei prodotti finiti

Grandi Marchi Industriali

Punti di forza:

- * Elevata reputazione di carattere “locale-tradizionale”.
- * Local outsourcing Networks (*Social Lyability*)

Punti di debolezza:

- * Crescente aggressività dei grandi Gruppi multinazionali (*rischio di acquisizione dei marchi nazionali e approvvigionamento da produttori stranieri*).

Marchi Industriali Minori

Punti di forza:

- * Carattere “locale” del mercato Italiano.
- * Presenza diffusa del Piccolo Dettaglio Tradizionale.

Punti di debolezza:

- * Crescente competizione dei grandi marchi (*nazionali e multinazionali*) e delle Private Label.
- * Progressiva indebolimento del dettaglio tradizionale.

Marchi commerciali

Punti di forza:

- * Legame tradizionale con le industrie locali.

Punti di debolezza:

- * La crescente concentrazione e internazionalizzazione della DM affievolisce la forza dei legami locali.

Lo scenario futuro: le dimensioni critiche

- ★ **Crescita della domanda**
- ★ **Strategie di consolidamento
dei grandi gruppi multinazionali**

Obiettivi strategici

Innovare in un settore
maturo

Costruire nuovi
rapporti con la
Distribuzione

Riposizionamento
sul mercato
globale

Strategia

- ★ Innovazioni incrementali, affinamento della qualità e della varietà offerta
 - Prodotti ad elevato servizio incorporato
 - Prodotti certificati in base alle tecniche produttive e/o in base al luogo di origine
 - Prodotti nuovi, biotecnologie

Vincoli

- ★ Elevato fabbisogno di risorse economico ed organizzative
- ★ Monitoraggio continuo della domanda e delle opportunità di modifica del prodotto
- ★ Marginalità dell'incremento del valore d'uso del prodotto (prezzo)
- ★ Debolezza della domanda

ridefinire e rafforzare i rapporti con la distribuzione

Strategia

- ★ Relazioni collaborative e sinergie di rete (riduzione dell'asimmetria contrattuale e della dipendenza strategica dei produttori)

Joint ventures e alleanze strategiche, consorzi per creazione di marchi di qualità

Vincoli

- ★ Lack of trust
- ★ Atteggiamento “ostile” della distribuzione.
- ★ Frammentazione del tessuto produttivo industriale e scarsa propensione ai rapporti collaborativi orizzontali, specialmente nel distretto meridionale.

Strategie

- ★ Vantaggio di costo
- ★ Differenziazione
- ★ Focalizzazione e dipendenza
- ★ Collaborazione e consolidamento

★ **Strategia di vantaggio di costo**

Economie di scala, costi di trasporto, costi della manodopera

Vincoli

- ★ **Carenze strutturali e infrastrutturali**
- ★ **Deregolamentazione del mercato del lavoro**
- ★ **Risultati limitati al breve periodo**

★ Strategia di differenziazione

Sviluppo della qualità, difesa del capitale di fiducia e di immagine

Vincoli

- ★ Elevati investimenti in politiche di qualità e comunicazione
- ★ Domanda insufficiente

★ Strategia di focalizzazione e dipendenza

Focalizzazione sulle produzioni ad elevata tecnologia incorporata; Esportazione di servizi, tecnologia, know-how; Politiche di acquisizione e integrazione contrattuale

Vincoli

- ★ Rischi di ridimensionamento del settore
- ★ Uscita dal segmento di domanda a basso prezzo

★ Strategia di collaborazione e consolidamento

Coltivare relazioni collaborative (partnership, joint-ventures, consorzi di ricerca e sviluppo); consolidamento del settore a livello internazionale

Vincoli

★ Elevati sforzi imprenditoriali

★ Eccessiva frammentazione del settore