

## Rapporti Food & wine

**Crescita per linee interne.** L'espansione non legata ad acquisizioni è una strada spesso battuta dalle aziende dell'agrifood: da Barilla, che raddoppia la fabbrica di sughi di Rubbiano (90 milioni di spesa in tecnologie e sostenibilità), al gruppo Rigoni

# La via (lenta) degli investimenti in qualità

**Ilaria Vesentini**

un percorso che privilegia la crescita organica rispetto alle acquisizioni, fondato sul connubio tra investimenti in qualità 100% made in Italy (di prodotto e di processo) e lo sguardo internazionale, quello battuto da Barilla e da gran parte delle imprese italiane del food negli ultimi anni.

I primi passi di Barilla in questo 2019 ne sono la conferma: la multinazionale di Parma ha inaugurato l'anno con il lancio coraggioso di un prodotto come la crema spalmabile Pan di stelle per sferrare un attacco alla regina del mercato, la Nutella. Ad aprile ha siglato un disciplinare pilota in Italia - "La Carta del Mulino" - con l'obiettivo di arrivare a declinare secondo le regole dell'agricoltura sostenibile la produzione di tutti gli ingredienti. E il 3 luglio festeggerà il raddoppio dello stabilimento di Rubbiano, nel Parmense, la più grande fabbrica di sughi in Europa, 90 milioni di euro di spesa in tecnologie e sostenibilità, che segnerà il format dello sviluppo industriale per il gruppo.

Gli investimenti - 700 milioni nel piano quinquennale lanciato nel 2014 e un altro miliardo, annunciato lo scorso giugno, per sostenere lo sviluppo fino al 2022 - si sono tradotti in un impegno paziente per rinnovare prodotti e ricette (in media ogni anno almeno venti formule nuove o riviste) al fine di migliorare il profilo nutrizionale e ridurre l'impatto ambientale; in alleanze di filiera con tutti i principali fornitori di materie prime italiane (zucchero, pomodoro, grano) per assicurare ai consumatori i più alti standard qualitativi sul mercato, garantendo nel contempo agli agricoltori prezzi di oltre il 15% superiori alle

**Le operazioni di Barilla**  
Investimenti negli ultimi anni

■ IL FATTURATO IN MILIARDI DI €

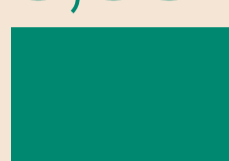
3,25



2014

Accordi di filiera per lo zucchero e il pomodoro e lancio di «Pasta pronto» in Cina. Piano investimenti: 700 milioni in cinque anni

3,38



2015

Bond da 185 milioni di dollari. Nuovo quartier generale a Chicago e Malterie in Francia marchio Harrys. Investiti 30 milioni

3,41



2016

Accordi triennali di filiera sul grano duro e lancio di due ristoranti a Dubai

3,47



2017

Annunciato il raddoppio della fabbrica di sughi di Rubbiano. Investiti 50 milioni

2018

Annuncio investimento di 1 miliardo in 5 anni per innovazione e internazionalizzazione. Acquisizione sito pasta Zara di Muggia. Investiti 120 milioni

2019

Lancio della crema spalmabile Pan di stelle

Fonte: elaborazione Il Sole 24 Ore su dati societari



**L'analisi.** Luigia Mirella Campagna (UniCredit): «La crescita per linee interne è la più battuta nell'agrifood, perché è un settore dove prevalgono micro e piccole imprese»

quotazioni delle borse merci nonché sostegno finanziario (si veda il protocollo dello scorso autunno con Crédit Agricole); in innovazione tecnologica e formazione all'interno e all'esterno degli stabilimenti - da quello di Marcianise, fiore all'occhiello della pasta italiana, a quello di Castiglione delle Stiviere, il più grande biscottificio in Europa - anche attraverso collaborazioni con scuole, università ed enti no profit. Gli indicatori di bilancio non sono però il metro più efficace per misurare l'impatto degli investimenti "lenti e soft" che Barilla sta portando avanti: il fatturato da cinque anni oscilla attorno ai 3,4 miliardi di euro (il bilancio 2018 sarà presentato a inizio giugno) con una quota export attorno al 55% (oltreconfine il gruppo ha 14 dei 28 stabilimenti produttivi).

Restando nella food valley parmense è emblematico il caso del più

antico mulino d'Italia, la Agugiaro&Figna Molini Spa, nato dall'aggregazione tra due storiche famiglie di mugnai. «Assieme totalizziamo più di 500 anni di attività, ma si arriva a un punto della vita aziendale in cui senza massa critica non si cresce più. Così nel 2003 abbiamo completato una fusione paritetica al 50% e da allora, solo attraverso una crescita per linee interne supportata da 55 milioni di investimenti tra fabbricati e macchinari, abbiamo più che raddoppiato i ricavi (dai 50 milioni del 2003 ai 110 del 2018), con un Ebitda sempre sopra l'11%», afferma l'ad Alberto Figna. Ed esclude cambi di rotta a breve, «non perché scartiamo a priori M&A, ma perché le aziende di nostro interesse sono piccole e molto rischiose in quanto legate a singoli personaggi e perché i fondi hanno drogato il mercato, con moltiplicatori dell'Ebitda



**Made in Italy.** Andrea Rigoni, presidente del gruppo omonimo: «La nostra mission è portare gli alimenti biologici italiani in tutto il mondo e sostenere le filiere produttive locali»

troppo alti per chi come noi non cerca operazioni morbide e fugge benesi a lungo termine, dove si fanno ingenti investimenti ex post su tecnologie e risorse umane».

«La crescita per linee interne è la più battuta nell'agrifood, perché è un settore dove prevalgono micro e piccole imprese a guida familiare con una forte resistenza all'apertura del capitale a terzi. Inoltre la crescita organica permette uniformità delle produzioni, un miglior controllo dei processi e facilita le certificazioni. Ma è il mercato stesso a spingere verso una concentrazione dei player e il made in Italy è un "marchio" che fa gola agli investitori di tutto il mondo: mi aspetto un'accelerazione dei merger nei prossimi anni», dice Luigia Mirella Campagna, analista UniCredit che nell'ultimo Industry Book sull'agrifood nazionale ha rilevato 114 deal nel

Paese negli ultimi due anni, di cui 43 per mani straniere.

E anche chi piccolo non è, il gruppo Rigoni di Asiago, leader in Europa nei prodotti biologici certificati - confetture, miele, nocciolata -, dal 1923 a oggi ha sempre privilegiato la scelta "make" e non "buy" per crescere sia sul mercato domestico (che vale i tre quarti del business) sia oltreconfine, perché «territorialità e sostenibilità non sono dei proclami, bensì scelte praticate con coerenza ogni giorno. La nostra mission è portare gli alimenti biologici italiani in tutto il mondo e sostenere le filiere produttive locali», rimarca il presidente Andrea Rigoni, che ha appena portato a casa un finanziamento di 50 milioni di euro (a fronte di un fatturato 2018 attorno ai 150 milioni) per supportare la crescita autonoma sui mercati internazionali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Percorsi

**Fileni punta sul territorio**  
Altri 50 milioni per lo sviluppo

«C» isono due ordini di motivazioni dietro alla nostra scelta di focalizzarci su una crescita organica, graduale, concentrata sul territorio marchigiano: da un lato una ragione economica, perché gestire internamente tutte le fasi produttive, dalla zootecnia alla logistica, ci permette di ottimizzare i processi e i costi; dall'altro lato c'è una precisa strategia qualitativa, perché il controllo totale della filiera si traduce per i consumatori in un marchio sinonimo di prodotti di altissima qualità e freschezza tracciabili in ogni fase, opzione fondamentale per chi come noi è stato pioniere già 20 anni fa delle carni bianche bio e oggi è leader di mercato nel segmento».

Così Roberta Fileni, direttore marketing del gruppo fondato dal padre Giovanni a Cingoli, nel Matese, 53 anni fa, spiega il percorso di sviluppo che ha permesso di trasformare un pollaio estensivo nel terzo produttore avicunicolo nazionale. Un gruppo industriale con 408 milioni di euro di fatturato, 1.800 dipendenti e 280 allevamenti, che negli ultimi cinque anni ha investito 100 milioni solo nella parte zootecnica - tra allevamenti, mangimifici e incubatoi di proprietà - macinando ogni anno tassi di crescita a doppia cifra (nel 2013 il fatturato viaggiava a quota 325 milioni). Cinque mesi fa Fileni ha inaugurato a Cingoli il più grande magazzino dinamico a casse per il fresco in Italia, 5.100 mq e 18 milioni di investimento tra muri, tecnologie e software. E tra quest'anno e il 2020 ha in agenda altri 50 milioni di spese per potenziare allevamenti e automazione in fabbrica.

—L.V.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Godetevi una fetta di Toscana

WWW.PROSCIUTTOTOSCANO.COM



CONSORZIO DEL PROSCIUTTO TOSCANO

INTERVENTO REALIZZATO CON IL COFINANZIAMENTO FEASR DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020 DELLA REGIONE TOSCANA - SOTTOMISURA 3.2



Regione Toscana

**Prodotti tipici.** Varcata i confini regionali cresce in Italia e all'estero

## La mozzarella di bufala campana raccoglie i frutti della svolta Dop

**Vera Viola**

La mozzarella di bufala campana Dop cresce in Italia e soprattutto all'estero. Negli ultimi tre anni (dal 2016 al 2018) produzione e fatturato hanno registrato un incremento del 20% (la produzione ha toccato i 50 milioni di chili) e le esportazioni, in una ventina di Paesi, del 35%. «Una crescita favorita dalla qualità di un prodotto che piace - dice Pier Maria Sacconi, il direttore del Consorzio di tutela che riunisce un centinaio di aziende - E che si deve in parte anche ai giovani che sono entrati con mansioni diverse e oggi sono il 35% delle 15mila persone a vario titolo coinvolte nella filiera».

La chiave per la svolta, secondo i produttori, è stata il riconoscimento della Dop, ottenuto nel '96, che ha imposto un disciplinare di produzione complesso e controlli serrati. Di fatto quello che era un prodotto di per sé difficile per la sua rapida deperibilità, con un'immagine molto compromessa, oggi registra un significativo incremento di domanda e offerta, con il 33% della produzione venduta all'estero. Una vera novità per un prodotto che fino ad alcuni anni fa aveva un mercato solo regionale. Ora le vendite oltrefrontiera hanno un valore di 11,4 milioni, con quote particolarmente significative in Germania (primo sbocco), ma anche in ordine in Francia, Gran Bretagna, Svizzera. Presenza ormai consolidata anche negli Stati Uniti.

«Venti anni fa partivamo da una situazione catastrofica», osserva Vito Rubino, amministratore della Ciri-gliana, azienda di Aversa con un fatturato di 21 milioni realizzato per il 40% all'estero. «Il riconoscimento della Dop - aggiunge Sacconi - ha spinto le imprese a investire e a migliorare la qualità. Una spinta importante in questa direzione è venuta anche dalla legge sulla tracciabilità». Oggi è imposto un controllo costante



**A gonfie vele.** Dal 2016 al 2018 produzione e fatturato hanno registrato un incremento del 20%, mentre le esportazioni sono cresciute del 35%

di ogni bufala e del suo latte, di ciascun caseificio e della mozzarella quotidianamente prodotta. «Una sorta di blockchain - precisa Sacconi - che nella filiera casearia è stata sperimentata con molto anticipo».

Inutile negare che la molteplicità e la frequenza dei controlli (3.373 solo nel 2018) dappiù hanno spaventato le imprese che si sono sentite vessate e hanno mal digerito i costi connessi anche a una burocrazia talvolta farraginosa. «Ma col tempo - spiega il dg del consorzio di tutela - le imprese si sono organizzate e sono riuscite a ricavarne una maggiore redditività».

Il Consorzio promuove e valorizza il prodotto e ne garantisce la tutela, le singole imprese si organizzano per venderlo. I canali più utilizzati sono quelli della grande distribuzione (38%) e hotel e ristoranti (22,7%). Le imprese più grandi (da 30 a 100 milioni di fatturato, tra queste Fattorie Garofalo, Mandara, Spinoso) investono in tec-

nologie e personale, puntano sulle grandi superfici di vendita, guardano all'estero, e le più piccole (le più numerose) si adeguano. Sia le prime che le ultime spesso producono con marchi della gdo. «Sia in Italia che all'estero vendiamo mozzarella di bufala campana Dop con private label - aggiunge Rubino - come Metro, Pam e altri».

Di recente poi è aumentato il prezzo del latte che ha raggiunto 1,50 euro al litro circa in media. Ora va adeguandosi il prezzo della mozzarella. Non sono stati ancora adeguati i listini per il consumatore finale, ma ci si attende che avverrà. «Una scelta necessaria - dice il dg del consorzio - perché va nella direzione di garantire la buona qualità. Necessaria, nonostante l'efficienza delle nostre aziende, dove si produce in un ciclo di sette o otto ore e non più nell'arco dell'intera notte come una volta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Negli ultimi tre anni le esportazioni sono cresciute del 35%; oggi rappresentano un terzo della produzione**