

Anna Chiara Invernizzi

**LA FILIERA
AGROALIMENTARE DEL RISO**

**Aspetti strategici e profili
economico-finanziari
delle aziende
di trasformazione**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Anna Chiara Invernizzi

**LA FILIERA
AGROALIMENTARE DEL RISO**

**Aspetti strategici e profili
economico-finanziari
delle aziende
di trasformazione**

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Alla mia Famiglia

INDICE

Presentazione	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Il settore agroalimentare del riso	»	15
1.1. Il settore agroalimentare: definizioni e caratteristiche strutturali	»	15
1.2. Le dinamiche competitive del Sistema Agro-Alimentare	»	22
1.3. Il comparto del riso: presentazione del contesto mondiale ed europeo	»	29
1.4. La produzione risicola e i relativi consumi: analisi dei flussi di import-export	»	34
2. La filiera del riso in Italia	»	42
2.1. Il modello di filiera	»	42
2.1.1. Le caratteristiche della filiera del riso	»	46
2.2. La filiera alta: il comparto della risicoltura	»	48
2.2.1. Superfici e volumi di produzione	»	48
2.2.2. La coltivazione del riso	»	54
2.2.3. I principali gruppi varietali	»	61
2.2.4. Le innovazioni di prodotto	»	65
2.2.5. Le tipologie di aziende risicole di produzione	»	69
2.2.6. Le dinamiche del settore risicolo	»	71
2.3. La filiera bassa: l'industria risiera	»	77
2.3.1. Le aziende risiere di trasformazione	»	78
2.3.2. Il processo di lavorazione del riso	»	87
2.3.3. I sottoprodotti e i prodotti derivati	»	93

3. La struttura del comparto risiero	pag.	99
3.1. L'impresa risiera come "sistema economico, aperto e dinamico"	»	99
3.2. Il modello delle cinque forze di Porter applicato al comparto del riso	»	101
3.3. I clienti e il loro potere contrattuale	»	104
3.3.1. La domanda interna ed estera	»	107
3.3.2. I principali segmenti di mercato	»	112
3.4. I fornitori e le principali dinamiche competitive di filiera	»	117
3.5. I prodotti sostitutivi	»	119
3.6. I "potenziali nuovi entranti": le barriere all'entrata e all'uscita	»	120
4. Le strategie competitive delle aziende di trasformazione	»	123
4.1. I principali modelli strategici	»	123
4.2. Le dinamiche competitive tipiche delle aziende risiere	»	130
4.3. Analisi della gestione economico finanziaria	»	138
4.3.1. Obiettivi dell'indagine e metodologia applicata	»	138
4.3.2. Grandi e medie imprese: aspetti patrimoniali, finanziari e reddituali della gestione	»	142
4.4. Analisi dei legami esistenti tra strategie attuate e performance aziendali	»	163
Bibliografia	»	169

PRESENTAZIONE

La struttura del comparto risicolo e risiero italiano e le relative dinamiche competitive hanno subito nell'ultimo decennio interessanti mutamenti che, tuttavia, non sono stati oggetto di particolari attenzioni e indagini scientifiche.

Il lavoro di Anna Chiara Invernizzi, Ricercatrice presso l'Università del Piemonte Orientale, si colloca proprio all'interno di questo mutevole e dinamico sistema di variabili competitive, offrendo alcuni contributi originali di carattere economico-aziendale, con specifico riferimento alle aziende di trasformazione del riso.

La ricerca monografica si pone quindi il duplice obiettivo di individuare le principali strategie adottate dalle imprese risiere e, attraverso un'analisi dei risultati economico-finanziari, di identificare i comportamenti strategici di successo, in grado di garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo stabile e duraturo rispetto ai concorrenti.

Gli elementi di novità e di originalità apportati dalla monografia sono ravvisabili:

- (i) nell'applicazione del modello di filiera produttiva, basato su una logica di produzione-trasformazione-distribuzione, mai finora applicata al comparto risicolo e risiero italiano, caratterizzato nell'ultimo decennio da significativi cambiamenti sociali, culturali, normativi e tecnologici;
- (ii) nell'applicazione del modello strategico di Porter, che consente di individuare i principali comportamenti strategici dell'arena competitiva, e
- (iii) non meno importante, nella fase conclusiva nella quale viene condotta un'analisi dei legami esistenti tra scelte strategiche e risultati

economico-finanziari delle aziende, tanto da poter individuare il modello competitivo più efficace ed in grado di massimizzare le performance aziendali.

Da un punto di vista operativo e, alla luce dell'attuale contesto competitivo, la presente monografia fornisce un valido ed originale contributo per una efficace analisi economico-finanziaria delle aziende risiere, combinata con le scelte strategiche adottate.

La ricerca monografica si apprezza sia per l'ampiezza dell'analisi effettuata sul comparto risicolo e risiero (di cui sono state colte le principali variabili di struttura e le relative dinamiche competitive), sia per l'indagine dei contenuti e degli aspetti peculiari di sintesi, riguardanti i comportamenti strategici delle aziende di trasformazione del riso. Inoltre, l'analisi empirica conclusiva consente di coniugare le evidenze teoriche con le risultanze effettive del campione esaminato ed aggiunge, alle riflessioni medesime, la ricchezza ed il conforto degli accadimenti riscontrati.

Prof. *Maurizio Comoli*
Università del Piemonte Orientale
15 settembre 2017

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di indagare la struttura del comparto risicolo e risiero italiano e le relative dinamiche competitive, focalizzando l'attenzione sulle scelte strategiche adottate dalle aziende di trasformazione.

Nonostante i settori risicolo e risiero rappresentino una delle eccellenze agroalimentari per l'economia nazionale ed europea, i contributi scientifici elaborati negli anni appaiono quantitativamente modesti e qualitativamente piuttosto obsoleti. Da un lato, infatti, il panorama letterario sul tema in oggetto presenta studi prevalentemente risalenti agli anni novanta, il cui contenuto non risulta più allineato alla realtà odierna a causa delle dinamiche di mercato che hanno coinvolto l'economia mondiale negli ultimi decenni. Il progresso tecnologico, i cambiamenti della struttura della domanda e dell'offerta, i differenti gusti dei consumatori e la nascita di nuovi canali distributivi hanno sensibilmente condizionato la struttura e le strategie del settore tanto che i dati raccolti e forniti da enti pubblici, pur rappresentando un valido supporto alla ricerca, risultano poco significativi per comprendere le dinamiche competitive del comparto agricolo.

Alla luce di quanto esposto, si è proceduto ad una rivisitazione degli studi del settore risicolo e risiero italiano aggiornando, integrando ed approfondendo i contributi scientifici esistenti.

Il presente lavoro è suddiviso in due parti: la prima, di carattere teorico, evidenzia le peculiarità del settore agroalimentare, ed in particolare quello risicolo e risiero, con riferimento alle caratteristiche del contesto operativo e delle principali strategie perseguibili; la seconda, incentrata su un'analisi empirica, presenta le relazioni esistenti tra le performance economico-finanziarie ed i comportamenti strategici adottati dalle singole imprese.

Nello specifico, il primo capitolo presenta una panoramica del sistema agroalimentare e delle relative dinamiche di mercato, partendo dal contesto

mondiale fino ad un'analisi dell'area europea e nazionale. Successivamente, focalizzando l'attenzione sul comparto risicolo, se ne presentano le peculiarità rispetto al più generico mercato dei cereali e si focalizza l'attenzione sui Paesi più attivi, sia per i flussi delle importazioni che delle esportazioni, attraverso un'analisi dei volumi commerciali degli ultimi decenni e delle peculiarità del *made in Italy* nel mondo.

Nel secondo capitolo si presenta il concetto di filiera produttiva, applicato al settore agroalimentare del riso, con l'obiettivo di fornire un modello di riferimento in grado di descrivere, a livello nazionale, la realtà risicola e risiera e le relazioni esistenti tra i principali attori della catena di produzione.

In particolare, il modello applicato è stato suddiviso in due sottoinsiemi:

- la *filiera produttiva alta*, comprendente l'insieme di imprese operanti nel settore risicolo che si occupano dell'intero ciclo di coltivazione del riso, partendo dalla fase di programmazione delle varietà da seminare in campo sino alle fasi di raccolta, essiccazione e stoccaggio del risone;
- la *filiera produttiva bassa*, riferita all'insieme di imprese che si occupano della trasformazione del risone in riso lavorato o bianco, mediante i processi di pulitura, sbramatura e sbiancatura, peculiari dell'industria risiera.

Il terzo capitolo presenta, con esclusivo riferimento al settore risiero, un'analisi del contesto competitivo di riferimento e delle principali variabili strategiche delle imprese in esso operanti. Il modello teorico adottato e applicato al settore in analisi, è quello delle cinque forze di Porter, che consente di delineare un quadro strutturale del comparto e fare da cornice alla successiva analisi empirica.

Il quarto capitolo rappresenta il completamento della ricerca volta a correlare i risultati di bilancio ai piani strategici perseguiti dalle imprese del settore. Lo studio dei dati economici è avvenuto tramite la riclassificazione e la successiva definizione dei principali indicatori di bilancio delle "*imprese campione*", sulla base delle tre dimensioni di analisi, comunemente individuate in letteratura: patrimoniale, reddituale e finanziaria. Il lavoro si conclude con l'individuazione delle principali strategie attuate nell'arena competitiva e le relative connessioni con i risultati aziendali ottenuti, alimentando dinamiche di creazione del valore che potrebbero consentire un miglioramento del posizionamento competitivo rispetto ai concorrenti.

La pubblicazione del libro è favorevole per esprimere alcuni ringraziamenti alle persone che lo hanno reso possibile.

Ringrazio il Prof. Maurizio Comoli, per l'attenzione che ha dedicato al presente lavoro.

Ringrazio le dottoresse Diana Anna Passarani, Laura Drappo e Valentina Brunetti per la preziosa collaborazione alle ricerche bibliografiche ed alla raccolta dati.

Infine, vorrei ringraziare i professori Ordinari, Associati e tutti i Colleghi del Dipartimento degli Studi per l'Economia e l'Impresa con i quali quotidianamente ho il piacere di condividere momenti di proficua ricerca. A tutti la mia più sincera riconoscenza.

1. IL SETTORE AGROALIMENTARE DEL RISO

1.1. Il settore agroalimentare: definizioni e caratteristiche strutturali

Fin dall'antichità il settore agroalimentare ricopre una posizione di spicco nell'economia mondiale, sia in termini produttivi sia per il ruolo assunto nel contesto sociale, ambientale e culturale dell'intero pianeta.

Nel presente paragrafo si analizzano la struttura e le dinamiche del settore agroalimentare, partendo dalla definizione di settore economico in generale, per poi circoscrivere il campo d'analisi al sistema agroalimentare, osservato nelle sue dimensioni internazionale e locale, al fine di presentare i percorsi storici e comprenderne le tendenze evolutive.

Il "settor economico" può essere definito come un'aggregazione di imprese accomunabili sotto diversi profili dell'attività economica esplicata. Le condizioni di *aggregabilità* possono essere ricercate nei processi economici variamente combinati:

- di *acquisizione* dei fattori produttivi forniti dai rispettivi mercati (di approvvigionamento, del lavoro e del capitale);
- di *produzione* dei beni o dei servizi da collocare in un mercato di sbocco variamente "segmentato";
- di *vendita-distribuzione* degli stessi beni o servizi qualitativamente e quantitativamente prodotti, tenuto conto delle condizioni operanti nel loro mercato di collocamento¹.

Ne discende che un'impresa può simultaneamente appartenere a settori diversi a seconda della diversa aggregabilità rispetto ai processi economici sopraesposti.

¹ Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

Alcuni studiosi² propongono pertanto una soluzione, anche se tecnicamente semplificata, definendo il settore di riferimento come il “luogo economico” frutto dell’intersezione di fondamentali fattori di omogeneità, in particolare:

- il bisogno soddisfatto;
- la tecnologia utilizzata;
- i materiali impiegati;
- la struttura commerciale.

È tuttavia evidente che i diversi criteri adottabili per la definizione di un settore economico possano portare a risultati completamente diversi tra loro. Quand’anche si intenda semplificare il problema aggregando imprese che producono merci simili, si rischierebbe di definire in modo errato l’omogeneità delle merci prodotte. In ogni situazione pertanto le variabili da esaminare sono differenti a seconda della strategia adottata dalle singole imprese; infatti, “a seconda dei criteri di classificazione variano i confini del settore e, di conseguenza, i concorrenti con cui l’azienda si deve confrontare”³.

In tale contesto, tra i primi studiosi che introdussero il concetto di sistema agroalimentare rientrano i due economisti statunitensi Davis e Goldberg⁴ che, evidenziando i progressivi mutamenti del settore agricolo nell’economia capitalista, già nel 1957 coniarono per la prima volta il termine di *agribusiness* o settore agro-industriale. Lo definirono come un’aggregazione, a filiera verticale, di settori correlati a quello agricolo, includendo:

- le attività svolte a “monte” da *farm supplies* (industria chimica, meccanica e relative reti commerciali);
- il settore agricolo di produzione in senso stretto o *farming*;
- i settori operanti a “valle” o *processing and distribution*, i quali, attraverso processi di trasformazione, aggiungono valore alle materie prime ed immettono sul mercato il prodotto finito (commercio all’ingrosso e al dettaglio dei prodotti agro-alimentari).

² Volpato G. (1986), *Concorrenza, impresa e strategia*, il Mulino, Bologna, p. 58.

³ Guatri L., Vicari S. (1989), *Il marketing*, Giuffrè, Milano.

⁴ Davis J., Goldberg R. (1957), *A concept of agribusiness*, Boston Harvard University, Boston. Davis e Goldberg (1957) includono nella definizione di agribusiness non soltanto la produzione alimentare in senso stretto ma anche i processi che ruotano intorno ad esso, in sintesi tutto ciò che sta a monte e a valle (es. aziende necessarie per l’acquisizione dei mezzi di produzione, per l’utilizzo dei prodotti agricoli e i canali di commercializzazione). Gli studiosi infatti lo identificano come “from and around agricultural production”.

Più tardi il concetto di *agribusiness* fu ripreso ed elaborato da alcuni studiosi francesi⁵ tra cui l'economista Louis Malassis, considerato il padre della letteratura moderna del Sistema Agro-Alimentare (SAA), che negli anni Settanta definì tale sistema come l'insieme delle attività che, all'interno di una data realtà socio-territoriale ed in un determinato momento storico, concorrono direttamente al soddisfacimento della funzione di alimentazione della popolazione⁶.

Lo studio del settore agroalimentare, per gli economisti statunitensi prima e successivamente per gli economisti francesi, si impone come volontà di risolvere alcune problematiche relative all'evoluzione del settore agricolo, in particolare la nascita di un'economia industrializzata, lo sviluppo di politiche di capitalizzazione e il processo di industrializzazione dei prodotti alimentari.

In particolare, in Francia il focus di attenzione è incentrato su come possa interagire il sistema agricolo con l'economia industrializzata senza comportare una "totale sudditanza" dell'agricoltura agli imperativi del sistema capitalista (Combris e Nefussi, 1984). Tale filone di studi, concettualmente alquanto attuale, tende ad impedire che gli squilibri di potere contrattuale tra fasi contigue della filiera verticale possano riflettersi in una eccessiva penalizzazione del settore primario.

Gli studiosi statunitensi ampliano il perimetro del SAA e considerano incluse tutte le attività economiche che operano a monte e a valle del settore (i fornitori del settore agricolo, gli imprenditori agricoli, l'industria di trasformazione e quella di distribuzione)⁷, rilevando maggiori connessioni tra agricoltura ed agrindustria, tanto da ipotizzare vantaggiose sinergie e dinamiche competitive virtuose, che il modello francese, più restrittivo, percepisce come minacce per l'agricoltura.

In Italia, contrariamente ai Paesi sopracitati, non si è sviluppato un filone di pensiero autonomo sull'argomento, tuttavia la letteratura moderna sembra concordare con gli studi francesi e considerare il SAA come l'insieme delle

⁵ Combris P., Nefussi J. (1984), *Le concept d'agro-alimentaire: intérêt et limites*, Economie Rurale, n. 160, pp. 22-27.

⁶ Malassis L., Bourdon M. (1970), *Un modèle simple de développement agricole intégré*, Cahiers de l'ISEA, tome IV, n. 2, février 1970.

⁷ Combris e Nefussi individuano una seconda, più sottile, differenza tra i due filoni: il ruolo attribuito allo sviluppo delle industrie agroalimentari, considerata per i francesi la causa delle trasformazioni del mondo agricolo mentre per gli statunitensi soltanto una delle diverse variabili che caratterizzano l'intero sistema.

attività economiche tra loro collegate da rapporti commerciali, che intervengono e contribuiscono alla creazione del valore del prodotto alimentare⁸.

È possibile dunque affermare che il sistema agroalimentare moderno è considerato come il frutto di molteplici cambiamenti strutturali che hanno interessato il sistema economico degli ultimi decenni⁹. Al fine di comprendere al meglio l'attuale contesto agroalimentare e le dinamiche in atto, risulta pertanto utile ripercorrere le principali fasi evolutive attraverso un'analisi delle principali variabili che lo hanno influenzato.

Tra i principali fattori determinanti del SAA spiccano, a livello internazionale, la globalizzazione dei mercati e l'avvento dei nuovi modelli di distribuzione (GDO – Grande Distribuzione Organizzata), a livello europeo, la nascita della politica agraria ed i processi di integrazione tra Paesi UE, ed infine nel contesto domestico, i cambiamenti dei consumi alimentari.

A livello internazionale, l'avvento della globalizzazione ha portato marcati effetti nelle dinamiche di mercato, ampliando i confini dei singoli ambiti commerciali e creando una maggiore propensione competitiva al loro interno. Tale aspetto è ben presente nel settore agroalimentare, dove l'import-export di prodotti agricoli si è sviluppato prevalentemente grazie all'affermarsi di grossi colossi distributivi dislocati su scala internazionale ed alla crescente concentrazione industriale.

Il processo di globalizzazione non impatta esclusivamente sul mercato dei prodotti finiti, ma anche su quello delle materie prime, dei semi-lavorati e di altri fattori produttivi quali il lavoro, il capitale, le informazioni ed il know-how aziendale. Le imprese hanno maggiori possibilità di realizzare economie di scala e di scopo, di delocalizzare la produzione in aree geografiche economicamente più vantaggiose (in termini di costo del lavoro, agevolazioni fiscali, sostegni pubblici) e di raggiungere un numero più elevato di clienti sui mercati di sbocco.

In un simile contesto, stimolante ma molto rischioso, le imprese necessitano sempre più di un miglior accesso alle risorse (informazioni, tecnologie, risorse umane) e di una maggior flessibilità nel comportamento produttivo, al fine di gestire in modo efficiente le dinamiche competitive dei mercati.

Nel tempo, una pluralità di variabili esterne ha reso sempre più marcata la dinamica competitiva delle aziende operanti nel mercato agroalimentare, creando problematicità principalmente nelle realtà operative presenti nella

⁸ Chessa F., De Giovanni C., Zanolini M. T. (2014), *La terminologia dell'agroalimentare*, FrancoAngeli, Milano.

⁹ Brasili C., Fanfani R., Montini A. (1995), *I cambiamenti strutturali di lungo periodo nel sistema agroalimentare dell'Unione Europea (1970-1995)*, Dipartimento di Scienze statistiche, Università di Bologna.

parte alta della filiera. Soprattutto negli ultimi anni si è assistito ad una notevole riduzione dei prezzi delle materie prime tale da mettere in atto processi di regolamentazione del mercato, tramite normative internazionali, comunitarie o locali.

Nel contesto europeo, il contributo più significativo al settore agroalimentare è legato all'attuazione della Politica Agraria Comune (PAC)¹⁰ ed alle successive riforme. Considerato il ruolo strategico del settore per l'Unione Europea, la PAC ha l'obiettivo di assicurare alla popolazione un approvvigionamento alimentare continuo a prezzi ragionevoli, garantendo nel contempo un'equa redditività a tutti i produttori agricoli del vecchio continente. Fino agli anni Ottanta, tali finalità programmatiche consentirono di raggiungere ottimi risultati sia in termini di produttività sia con riguardo alle condizioni economiche della popolazione agricola; negli anni successivi, invece, si è registrato un eccessivo incremento della produzione determinando conseguenti squilibri ambientali a causa delle coltivazioni estensive. Sul finire degli anni Ottanta, cessata la fase di espansione, si è avviato un primo percorso di riforma della PAC volto a contenere i costi delle eccedenze comunitarie, a soddisfare le esigenze dei consumatori ed a garantire la qualità del prodotto ed il rispetto dell'ambiente, privilegiando non più solo la crescita quantitativa della produzione, bensì il mantenimento e la tutela dei risultati raggiunti. Dopo il 1992, grazie all'attuazione della riforma della PAC¹¹, il bilancio del settore a livello comunitario è stato sostanzialmente positivo: i mercati hanno recuperato un certo equilibrio, le scorte pubbliche sono state considerevolmente ridotte ed i prezzi dei prodotti agricoli si sono riavvicinati ai prezzi di mercato mondiali. Tuttavia, con il cambiamento degli scenari internazionali ed il dinamismo dei mercati, gli effetti positivi della riforma sono stati neutralizzati da nuove e sempre più impellenti esigenze. Ne consegue che nel 2003 e, successivamente, nel 2013 i Ministri europei dell'Agricoltura hanno rimodulato i meccanismi di sostegno dell'UE al settore agricolo, orientando gli interventi sugli interessi dei consumatori, sul presidio della qualità dei prodotti e dando una maggior autonomia agli agricoltori nelle scelte di produzione, sulla base delle esigenze di mercato.

Oltre alla Politica Agraria possono essere considerati fattori decisivi dei cambiamenti strutturali del settore agroalimentare i processi di integrazione

¹⁰ Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze.

¹¹ Gli effetti della riforma della PAC del 1992:

- la quota dell'agricoltura nel Bilancio dell'Ue è scesa dal 62% nel 1998 al 47% nel 2001;
- il numero dei prezzi garantiti con interventi comunitari per i principali prodotti è diminuito;
- si è ridotto il divario esistente tra i prezzi interni e quelli mondiali;
- si sono ridotte le vistose eccedenze di derrate alimentari.