



Entreprises multinationales, stratégies de marché et nouveaux scénarios du système agro-alimentaire italien

De Castro P., Deserti R.

in

Padilla M. (ed.), Le Bihan G. (ed.).
La sécurité alimentaire en Méditerranée

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 26

1995

pages 181-191

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI951154>

To cite this article / Pour citer cet article

De Castro P., Deserti R. **Entreprises multinationales, stratégies de marché et nouveaux scénarios du système agro-alimentaire italien**. In : Padilla M. (ed.), Le Bihan G. (ed.). *La sécurité alimentaire en Méditerranée*. Montpellier : CIHEAM, 1995. p. 181-191 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 26)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>



Entreprises multinationales, stratégies de marché et nouveaux scénarios du système agro-alimentaire italien

Paolo De Castro, Ricardo Deserti
Observatoire Agro-Industriel, Bologne (Italie)

Résumé. L'analyse de la structure compétitive des principaux secteurs de l'industrie alimentaire italienne révèle que deux aspects-clés ont caractérisé son évolution au cours des dix dernières années : la concentration progressive des secteurs et l'implantation des multinationales étrangères. Du point de vue des caractéristiques économiques-financières, ces dernières détiennent en moyenne les plus forts taux de rentabilité aussi bien en absolu que relativement aux marchés dans lesquels elles sont présentes. De plus, cette rentabilité est généralement liée à la possession de grandes parts de marché. Cette situation a mis à jour la capacité de l'agriculture italienne à répondre ou non aux exigences de ce nouveau paysage compétitif. Quant aux petites et moyennes entreprises, elles se trouvent face à l'alternative de se laisser absorber ou de se développer elles-mêmes avec pour objectif de maximiser la rentabilité et la part de marché dans des secteurs matures non occupés et dans des marchés en expansion.

Mots clés. Industries agro-alimentaires – Stratégies de marché – Entreprises multinationales – Italie.

Abstract. Analysis of the competitive structure of the main sectors of the Italian food industry shows that two key aspects have characterised its evolution in the past decade: the steady concentration of the sectors and the establishment of foreign multinational companies. The economic and financial characteristics of the latter generally display the best rates of profitability both in absolute terms and in their markets. In addition, this profitability is usually combined with large market shares. This situation has shown the ability of Italian agriculture to meet or not to meet the requirements of this new competitive situation. Small and medium-sized enterprises are faced with the alternative of either being taken over or developing on their own with the aim of maximising profitability and market shares in unoccupied mature sectors and in growing markets.

Keywords. Agrofood industries – Market strategies – Multinational enterprises – Italy.

I – Introduction

Nous nous proposons d'analyser le système agro-alimentaire italien par rapport à un point particulier très actuel : le rôle des multinationales étrangères et des grands groupes nationaux¹. L'intérêt pour une telle étude résulte des processus de concentration rapides et importants conduits par de telles entreprises et qui ont touché, ces dernières années, l'industrie alimentaire italienne. Ce phénomène, vu son ampleur, aura certainement dans l'avenir des effets importants (qu'ils soient positifs ou négatifs) sur l'ensemble du système agro-alimentaire.

L'objectif de ce travail est donc d'identifier les rôles et les stratégies des multinationales et des grands groupes de l'industrie alimentaire italienne, afin de pouvoir comprendre et prévoir l'évolution des rapports et les conséquences qu'ils auront sur le « système » agro-alimentaire².

II – Les changements dans le système agro-alimentaire italien : le rôle des entreprises multinationales et des grands groupes internationalisés

Les trois décennies qui ont succédé au dernier conflit mondial ont été caractérisées en Italie, comme dans tout l'Occident européen, par un formidable processus d'industrialisation. Etant donné que l'économie italienne d'avant-guerre était caractérisée par une forte vocation agricole, on comprend intuitivement sur quelles bases s'est fondée l'industrie pour assumer par la suite un rôle et une dimension de première importance.

Au début de la dernière décennie, le marché alimentaire italien sortant d'une très longue période de changements rapides et significatifs, laissait apparaître aux nombreux observateurs nationaux et surtout étrangers de très grandes perspectives de développement et d'opportunités. En effet, le marché apparaissait peu concentré et constitué d'innombrables entreprises de taille moyenne, facilement « abordables », et d'autre part, il présentait d'intéressantes perspectives de développement de la demande interne et d'opportunités liées à l'exploitation de l'effet « *made in Italy* » et de la culture alimentaire méditerranéenne pour la commercialisation des produits dans les pays étrangers.

Ceci dit, grâce au changement du climat économique général (milieu économique-juridique favorable aux investissements étrangers, concurrence élevée sur les autres marchés occidentaux, développement de la distribution moderne), des processus de développement, rapides et significatifs, des entreprises du secteur sont apparus. Celles-ci se sont développées, par voie interne, mais surtout en ayant recours à des voies externes par des acquisitions et des fusions.

Le fait sûrement le plus significatif est qu'à l'intérieur d'un secteur industriel qui est dans son ensemble en croissance constante, une dynamique de développement a bouleversé le milieu et a intéressé les entreprises communément définies comme multinationales et grands groupes.

A ce sujet, nous considérons qu'en douze ans seulement (1980-1992), multinationales et grands groupes ont augmenté leur « poids » – en terme de chiffre d'affaires et de salariés – par rapport aux 100 premières sociétés de l'agro-alimentaire en Italie, en passant de moins de 5% en 1980 à plus de 50% en 1992 (*Tableau 1*). Un processus que beaucoup n'ont pas hésité à qualifier de « colonisation ».

Les noms des colosses cités vont de Nestlé à BSN, d'Unilever à Kraft, pour les multinationales étrangères, et de Barilla à Ferrero en passant par Parmalat et Veronesi pour les principales firmes italiennes. En particulier, les groupes agro-alimentaires qui constituent le « *Top Ten* » ont réalisé en 1992 un chiffre d'affaires proche de 23 000 milliards de lires, un chiffre qui représente environ 18% de tout le chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire italienne.

Ces changements ont toutefois intéressé le paysage agro-alimentaire en stimulant une nouvelle structure compétitive au sein du système.

Logiquement, le processus de concentration du secteur agro-alimentaire, décrit précédemment, a déterminé inévitablement des modifications substantielles dans les structures de marché, en les déplaçant toujours plus vers des formes concurrentielles de type imparfait. Cette tendance générale s'est développée dans chaque segment de marché, avec des formes et des intensités différentes, par le passage progressif de la libre concurrence à des conditions de concurrence oligopolistique et/ou monopolistique, et en consentant aux opérateurs un plus grand degré de contrôle du marché et de maîtrise des mécanismes de formation des prix.

Au fur et à mesure que la structure change, les équilibres internes changent eux aussi et des situations d'« interdépendance oligopolistique » peuvent se créer. Pratiquement, les acteurs du marché n'agissent plus indépendamment, aussi bien à cause des inévitables superpositions d'intérêts et de stratégies qu'à cause des difficultés objectives rencontrées lors de l'accroissement de la maîtrise réelle du marché à travers les instruments institutionnels et dans les rapports avec les formes modernes de distribution commerciale. Ainsi, les rapports qui existent entre les entreprises leaders peuvent varier selon les marchés et passer de situations dans lesquelles il existe une compétition ouverte et une concurrence à d'autres où il existe une totale intégration et collaboration entre les parties. Dans ce dernier cas, peu fréquent

jusqu'à ce jour au niveau national, existe le danger que des positions de domination se créent et en fin de compte dénaturent les conditions d'une concurrence de marché correcte et libre.

Après cette introduction générale sur l'importance de l'étude des structures de marché, il convient à présent de sélectionner une méthode d'analyse appropriée pour décrire l'ensemble des phénomènes que nous venons de définir ; en d'autres termes, il s'agit d'identifier des indicateurs économiques capables de décrire la structure d'un marché et de « mesurer » le niveau d'équilibre concurrentiel (oligopolistique/monopolistique) qu'il possède.

Nous laissons de côté la description des différents modèles d'économétrie disponibles dans la littérature³ pour passer directement à l'illustration de celui qui a été choisi : le « Nouvel Indice de Linda - NIL_K » (Linda, 1993). Dans un tel indice, k représente le nombre de leaders de marché, en ordre décroissant, qui sont pris en considération. Parmi la série de k indices possibles, notre choix s'est porté sur NIL_3 ⁴, basé sur une formule⁵ qui combine l'ensemble de la part⁶ de marché globale des trois premiers producteurs avec leurs rapports de force réciproques. En définitive, l'indice global NIL_3 est à même de synthétiser en un seul nombre la structure et les rapports compétitifs d'un marché ; par la suite on reporte les seuils significatifs pour l'interprétation des résultats.

$NIL_3 < 360$: structure équilibrée et concurrentielle ;
 $360 < NIL_3 < 1000$: structure relativement déséquilibrée et concentrée ;
 $NIL_3 > 1000$: structure oligopolistique qui tend progressivement au duo-monopole, donc domination non concurrentielle.

Une fois sélectionné le modèle théorique de référence, nous passons à l'analyse des structures compétitives des principaux segments de marché du secteur agro-alimentaire italien⁷ grâce à l'utilisation des indices de Linda (Tableau 2).

En étudiant la table on note que, sur les 26 marchés analysés, 35% seulement possèdent une structure concurrentielle équilibrée (NIL_3 inférieur à 360), avec des formes de marché plus proches de la concurrence parfaite dans le cas de la charcuterie et du pain industriel. Il faut souligner que, dans la plupart des cas, il s'agit de produits caractérisés par des marchés hétérogènes (charcuterie, lait pasteurisé, eaux minérales) pour lesquels les rapports compétitifs au niveau local sont bien différents et plus accentués. En ce qui concerne les marchés avec une structure relativement déséquilibrée (NIL_3 compris entre 360 et 1000), on remarque que dans de nombreux cas il s'agit de produits actuellement en phase de plein développement et très proches de la maturité, et qui étaient caractérisés les années précédentes par un dynamisme interne très élevé (par exemple, yaourt et pâtes fraîches). Enfin dans le dernier ensemble, à l'exception du sucre, tous les marchés en plein développement y sont inclus (biscuits, glaces, surgelés, bière) dont certains ont encore de grandes marges de croissance potentielle (sauces prêtes). Ces derniers sont des marchés dans lesquels la conformation oligopolistique accentuée peut constituer une barrière considérable à l'entrée, décourageant de cette façon de nouveaux concurrents possibles⁸.

Une fois définies les caractéristiques structurelles des différents marchés, nous passons à l'analyse de la position, par rapport à celles-ci, des multinationales et des grands groupes. Dans ce but, dans le Tableau 3, les positions des trois premiers concurrents des 26 marchés analysés sont reportés.

Tout d'abord, on peut remarquer que les multinationales et les grands groupes italiens occupent une grande part des plus importantes positions de l'échiquier global. En particulier, comme on peut le voir dans la seconde partie de la table, sur 78 positions dominantes recensées (I°, II°, III°), 42 (51%) se réfèrent aux multinationales et aux grands groupes⁹ et les 36 restantes à d'autres grandes entreprises italiennes.

Si l'on distingue ensuite l'analyse en fonction de la structure spécifique des marchés, il en ressort une situation très significative :

- parmi les marchés aux structures « concurrentielles » la plus grande part des positions de domination est occupée par les grandes entreprises nationales (63%) ;
- alors que dans les marchés restants, aussi bien avec des structures « relativement déséquilibrées » que « très déséquilibrées », ce sont au contraire les multinationales et les grands groupes qui recouvrent les positions de domination (environ 62%-63% des cas).

En conclusion, ces données permettent de vérifier en termes quantitatifs que multinationales et grands groupes, dans le cadre de leur processus de développement, sont allés se placer dans des positions de domination non concurrentielle – spécialement dans celles qui sont déséquilibrées avec une structure oligopolistique accentuée – de façon à suivre des stratégies de contrôle global du marché et de la concurrence.

III – Multinationales et grands groupes : leaders en performance

Le phénomène démontré est le résultat de stratégies compétitives précises, menées par les entreprises en question, stratégies qui, en termes généraux, peuvent être ramenées à la recherche de l'avantage compétitif soutenable dans le temps, c'est-à-dire des niveaux d'efficacité et de performances des entreprises (aussi bien financières que de positionnement compétitif) structurellement supérieurs à ceux des concurrents.

En effet, il est ressorti d'une récente enquête sur les bilans des principales entreprises du secteur agro-alimentaire italien en termes de performances générales (Nomisma, 1993), qu'il y a une suprématie très claire des multinationales et des grands groupes par rapport aux entreprises peu internationalisées et non dotées d'une structure de groupe ; ceci confirme la thèse de la meilleure efficacité totale du modèle d'entreprise multinationale.

En particulier, on a essayé de donner une réponse à la thèse selon laquelle les multinationales jouissent des avantages de structure qui leur permettent d'atteindre de meilleures performances d'entreprises, grâce à la synergie qui se crée avec les autres structures du groupe.

Dans ce but, on a confronté la performance d'un échantillon d'entreprises constitué des filiales des principales multinationales qui travaillent dans le secteur agro-alimentaire italien, avec un ensemble d'entreprises représentatif des grandes entreprises nationales, subdivisé à son tour en deux regroupements (d'un côté celles qui présentent une moyenne à grande « ouverture » vers l'étranger et de l'autre celles qui sont faiblement internationalisées¹⁰). L'échantillon final de référence était composé de 20 filiales multinationales et de 28 entreprises nationales qui appartiennent aux principaux groupes alimentaires italiens¹¹.

L'analyse s'est intéressée aux évolutions des principaux indicateurs de bilans en termes de rentabilité, liquidité et productivité, qui se réfèrent à la gestion de 1992. Cette année-là peut constituer, en effet, un point de référence important dans l'évaluation de la capacité d'adaptation et des temps de réaction des différentes entreprises aux variations amenées par la forte dévaluation de la lire et par l'aggravation du climat de compétition provoqué par la diminution des marges de profit et par l'augmentation de l'imposition fiscale sur le revenu d'entreprise qui a atteint 50,2%.

L'analyse générale des résultats obtenus – présentés dans le *Tableau 4* – ne révèle pas la présence de situations particulièrement difficiles. Les groupes d'entreprises, tout en présentant d'importantes différences dans les évolutions globales, sont caractérisés généralement par une structure financière solide à laquelle s'associe un bon niveau de liquidité.

Dans un tel contexte, émergent pourtant d'énormes différences en termes de rentabilité, aussi bien en ce qui concerne l'évolution de la gestion opérationnelle que financière. En effet le ROE (*Return on equity*) ainsi que le ROS (*Return on sales*) des filiales multinationales sont supérieurs à ceux des autres types d'entreprise, et cette supériorité est en moyenne de 2,5% par rapport aux autres grands groupes et de 7,6% par rapport aux entreprises peu internationalisées. La rentabilité des ventes, elle aussi indiquée par le ROS, confirme cette divergence qui montre de quelle façon les entreprises multinationales réussissent à atteindre une marge de profit supérieure à celle des entreprises nationales.

Pour finir, les autres résultats montrent également des différences évidentes qui, même si les cas sont très variables, témoignent de façon très claire de la suprématie des entreprises multinationales.

Les analyses permettent d'affirmer que l'origine de l'avantage des multinationales n'est pas seulement de type organisationnel, mais la composante liée à l'internationalisation des activités est, elle aussi

importante, comme le démontrent les différences significatives entre entreprises italiennes peu et moyennement internationalisées. En particulier, l'importance de l'extension de l'avantage compétitif à d'autres marchés peut induire une réorganisation du processus de production duquel peuvent dériver d'importants avantages en termes d'efficacité.

IV – Les stratégies d'entreprises multinationales et des grands groupes

Dans ce qui précède, nous avons analysé la structure compétitive des principaux secteurs de l'industrie alimentaire italienne, en montrant de quelle façon deux aspects clés – plus que tous les autres – ont caractérisé son évolution au cours des dix dernières années : la concentration progressive des marchés dans les mains de quelques concurrents et la propagation des multinationales étrangères.

Par ailleurs, nous avons vérifié que, du point de vue des caractéristiques économique-financières, ce type d'entreprise détient en moyenne les plus forts taux de rentabilité (entendu comme retour sur les investissements) aussi bien en absolu que relativement aux marchés où elle est présente et que cette rentabilité est généralement liée à la possession de grandes parts de marché (de telles entreprises se placent parmi les 3 ou 5 leaders).

On en déduit que l'objectif stratégique à moyen et long terme des multinationales correspond à la maximisation de la rentabilité en tant que paramètre mesurable et commercialisable. Ceci ouvre la voie à la maximisation de l'avantage compétitif (élément de différenciation par rapport à la concurrence pour pouvoir la vaincre).

S'il est vrai que les entreprises analysées, pour obtenir la rentabilité maximale, doivent nécessairement posséder la part maximale de marché, la stratégie opérationnelle peut être la conquête du meilleur rapport coûts/bénéfices.

A la lueur de telles constatations, on peut comprendre facilement pourquoi, au cours des dernières années, les multinationales, plus que toutes les autres, ont utilisé les acquisitions comme instrument-clé pour élargir, le plus rapidement possible, leur part de marché. Mais qu'ont-elles acheté ? Machines de production ? Marques ? Ou autre chose ?

Dans un secteur mature comme celui de l'alimentaire, chaque marché présente une standardisation vers le haut des produits et des services offerts aux distributeurs et aux consommateurs. De plus, le consommateur, sensible aux prix, désire tout de même accéder à un produit gratifiant en termes psychologiques. Par conséquent, la valeur des entreprises alimentaires réside non seulement dans leur solidité financière, dans les machines, dans les activités de recherche et de développement qui sont menées, mais elle apparaît toujours plus liée à la valeur des marques possédées. La valeur de la marque correspond, en résumé, à la confiance que les consommateurs (et les distributeurs) sont disposés à donner à un produit déterminé ; elle ne coïncide donc pas avec la qualité intrinsèque d'un produit, mais elle exprime la qualité perçue par les consommateurs. C'est justement en considérant un tel concept que les marques ont assumé un rôle déterminant dans le mix d'instruments stratégiques utilisés par les multinationales et par les grands groupes italiens pour conquérir la part maximale de marché.

Une enquête récente sur les frais en communication (publicité) des multinationales et des grands groupes (Nomisma, 1994) a démontré qu'ils ont en moyenne un rapport « *Share of Voice/Share of market* » supérieur à 1. Ceci veut dire que si une multinationale ou un grand groupe italien retient que la solution idéale pour atteindre ses objectifs de rentabilité est de posséder, par exemple, une part de marché de 30% dans une certaine branche, elle affectera en moyenne 30% du total de ses dépenses en publicité de cette branche pour imposer sa marque.

Il s'ensuit que les entreprises qui portent stratégiquement leur attention sur la valeur de la marque (avec des investissements en communication constants dans le temps et avec des indices de « *Share of Voice/Share of market* » systématiquement supérieurs à 1) conquièrent à moyen-long terme un avantage, une rente de position – comme qualité perçue – aux yeux du consommateur.

En suivant ce processus logique, on peut facilement justifier les acquisitions faites à des prix « exorbitants » d'entreprises qui possèdent de très bonnes marques (nous rappelons par exemple Buton, Giglio, Itagel et Bertolli), ou alors quelques initiatives de revitalisation de marques historiques qui possèdent encore un bon niveau de notoriété (et un bon potentiel d'image) auprès des consommateurs, qui proviennent des investissements sur la marque faits dans le passé (parmi les plus récentes, citons les cas de Montana et Negrini).

V – Tendances évolutives et conséquences sur le système agro-alimentaire italien

Pour conclure, si nous déplaçons l'analyse au système agro-alimentaire national en entier, quelques points d'interrogation émergent. Quelles répercussions aura, à moyen et long terme, un comportement stratégique semblable ? En particulier, quels effets aura-t-il en amont sur le secteur agricole et quel rôle pourront avoir, au contraire, les petites et moyennes entreprises italiennes non internationalisées ?

En focalisant l'attention sur les activités qui se trouvent en amont de l'industrie alimentaire, c'est-à-dire les activités agricoles, *a priori*, il n'est pas possible d'affirmer de façon univoque si les phénomènes décrits ont des effets positifs ou négatifs. L'entité et la composition des effets seront en effet différentes – entre les entreprises intéressées et les marchés analysés¹² – selon que l'agriculture italienne est ou n'est pas capable de satisfaire les demandes spécifiques et diverses faites par ce type d'entreprise. Comme il a été mis en évidence, les multinationales du secteur agro-alimentaire, d'un côté visent à obtenir des produits de qualité toujours meilleure et d'un autre à maintenir les coûts de production à des niveaux compétitifs par rapport à ses propres concurrents. Dans ce sens, les fournitures de matière première agricole italienne, pour être préférées à d'autres sources d'approvisionnement, doivent (et devront toujours plus dans les années à venir) pouvoir répondre à de telles exigences ; elles devront offrir des structures d'agrégation de l'offre adéquates et efficaces, des produits qui correspondent aux standards qualitatifs demandés et elles devront avoir une structure de coût compétitive par rapport aux concurrents.

Pourtant, il est évident que les multinationales, grâce aux multiples synergies dont elles peuvent bénéficier, si l'offre primaire nationale n'est pas satisfaisante, peuvent – beaucoup plus rapidement et d'une façon plus draconienne qu'une petite entreprise nationale – trouver des solutions alternatives en changeant de fournisseur, ou peut-être en émigrant à l'étranger.

On peut donc parler d'un effet « papier de tournesol » pour qualifier une situation dans laquelle le développement d'entreprises multinationales et de grands groupes amplifie et met en évidence les caractéristiques objectives du secteur, en mettant à nu l'efficacité ou l'inefficacité de l'agriculture italienne.

Maintenant, si nous considérons les effets concurrentiels sur la structure interne du secteur industriel, les résultats obtenus lors de l'enquête n'annoncent pas des scénarios heureux pour les entreprises de petites et moyennes dimensions qui, historiquement, représentent l'axe porteur de l'industrie agro-alimentaire italienne.

Parmi ces entreprises, comme nous avons eu l'occasion de le mettre en évidence, nombreuses sont celles qui ont des dimensions et des niveaux d'organisation appréciables, qui jouent un rôle significatif sur le marché. De telles entreprises, dans de nombreux cas caractérisées par une structure de type familial, se sont retrouvées ces dernières années toujours plus écrasées dans l'étau du nouveau contexte compétitif, caractérisé par la concentration/centralisation progressive aussi bien des grandes entreprises que de la distribution commerciale.

Dans de telles conditions, de nombreuses entreprises de moyenne dimension se sont retrouvées face à une alternative : soit se laisser absorber par les multinationales étrangères (facilitées dans cette opération, par de fréquentes faiblesses des modèles de gestion familiale), soit tenter de faire d'une façon autonome un changement de cap, qui est toutefois très dangereux, en accélérant sa propre croissance avec des alliances et des acquisitions permettant d'accéder à des dimensions, une efficacité et un avantage compétitif tels qu'ils offrent la possibilité de rivaliser à armes égales dans le nouveau contexte de marché. L'avantage de ce deuxième cas est que l'autonomie de décision et de stratégie est maintenue en Italie.

Un tel parcours, qui peut être effectué seulement par une petite partie de l'industrie alimentaire, apparaît être très dangereux et de succès improbable pour toute la partie de l'industrie alimentaire fragmentée, qui n'est pas dotée d'une équipe de managers et de dimension suffisante. Il existe probablement quelques zones d'opportunité pour des entreprises italiennes non internationalisées du secteur agro-alimentaire, opportunités qui naissent pour la plupart dans des marchés jugés financièrement et commercialement peu intéressants pour les multinationales et les grands groupes.

En effet, il est possible aujourd'hui de parler d'un double niveau compétitif : d'une part, quelques entreprises concentrées et internationalisées dont la principale force correspond à l'effet de levier et d'autre part, une myriade d'entreprises spécialisées à caractère local dont la principale opportunité de construire un avantage compétitif réside dans l'innovation.

Il s'ensuit une suggestion stratégique évidente pour les entreprises du secteur agro-alimentaire italien qui n'appartiennent pas au groupe des entreprises concentrées et internationalisées : essayer de développer – à travers l'innovation – des rentes. En d'autres termes, l'objectif doit être celui de maximiser la rentabilité et la part de marché dans des marchés matures non occupés et dans des marchés en expansion à l'aide d'un *marketing-mix* qui – en partant de l'optimisation du processus productivo-commercial – développe, où c'est possible, de véritables activités propres de construction de la valeur de la marque.

Dans ces conditions, les rentes créées en partant de l'innovation pourront être consolidées à moyen-long terme (s'il n'y a pas d'opposition) pour obtenir des améliorations considérables de la position compétitive, ou alors céder le plus rapidement possible (s'il y a des oppositions) en obtenant de toute façon un solde coûts/bénéfices positif.

En conclusion, les opportunités dans le secteur agro-alimentaire pour les entreprises italiennes non internationalisées :

- apparaissent peu nombreuses dans les marchés déjà occupés par des entreprises qui possèdent de très grandes parts de marché parce que :
 - sans innovation technologique il est peu probable de créer un réel avantage compétitif ;
 - même en disposant de l'innovation technologique, la capacité financière des leaders est telle qu'elle peut rendre inefficace une stratégie de croissance ;
 - il faut considérer attentivement la menace représentée par les produits à marque de distributeur (*private label*) ;
- sont à évaluer cas par cas dans des marchés matures non occupés et dans des marchés en expansion, parce que :
 - l'avantage compétitif peut être créé ou défendu même à bas coût (dans ces cas la réaction à une stratégie de croissance peut être légère ou inexistante) ;
 - la capacité financière des multinationales et des grands groupes est telle qu'ils seront plus efficaces – quand le marché deviendra plus attractif – en procédant à des acquisitions plutôt qu'en créant des marques concurrentes.

Notes

1. Nous entendons par là les grandes entreprises nationales qui, selon le type d'organisation, le taux de développement et le niveau d'internationalisation atteints, peuvent être assimilées aux entreprises multinationales.
2. On se réfère au concept d'ensemble des quatre phases élémentaires – agriculture primaire, transformation, distribution et consommation finale – vues comme une partie d'un système et caractérisées donc par des interconnexions.
3. On se réfère en particulier à l'indice de concentration Herfindhal-Hirschman, au système des indices Linda et à l'approche zonale chromatique.
4. Ce choix qui concorde avec le principe de la troisième force compétitive, sanctionné par la Commission CEE Antitrust (communiqué du 22/6/1992) dans le cas de l'opération Perrier-Nestlé-BSN (réf. Linda, 1993).
5. La formule générale est la suivante :

$$NIL3 = fC3 \cdot 3L$$
 où

$$C3 = x1 + x2 + x3 = \text{Tip 3 (\%)} ;$$

$$fC3 = \frac{(C3 \times 100)^2}{10} ;$$

$$3L = \frac{(x12/[x2 + x3]) + [(x1 + x2)/x32]}{2}$$

6. Quote-part en valeur, *ex-factory*.
7. L'analyse s'est intéressée à une sélection des principaux marchés du secteur agro-alimentaire italien qui, dans l'ensemble, sont représentatifs en termes de chiffres d'affaires dépassant 40% du total de l'industrie alimentaire nationale.
8. On pense, par exemple, à l'essai manqué de San Pellegrino de casser avec un coca italien (le "one-o-one") le leadership de Coca-Cola.
9. En se basant sur ce que nous avons exposé précédemment, les activités des entreprises SME n'ont pas été considérées comme celles d'un grand groupe.
10. Le critère de discrimination entre les entreprises peu ou moyennement internationalisées était un chiffre d'affaires réalisé à l'étranger au moins égal à 20%.
11. La population de référence dans le cadre de laquelle la sélection des trois échantillons a été effectuée est représentée par une moyenne qui provient de la confrontation entre les classements des 100 premières entreprises agro-alimentaires qui travaillent en Italie, classées par chiffre d'affaires, présentés par *Le Monde Economique* et *Le Monde* en 1991.
12. En effet, il existe des différences structurelles qui ne peuvent pas être éliminées, entre les différents secteurs industriels, en fonction du rôle – plus ou moins significatif – que jouent les approvisionnements de matières premières; il suffit de penser, par exemple, aux différences entre l'industrie des pâtes alimentaires et laitière-fromagère d'un côté, et l'industrie des *soft drinks* et des arômes de l'autre.

Bibliographie

- Balcet G. (1990). *Joint venture multinazionali*. Milan : Etas Libri.
- Bariett C.A. et Ghoshal S. (1990). *Management globale*. Milan : Etas Libri.
- Bonke Jens (1992). *Choice of foods: allocation of time and money, household production and market services*, MAPP working paper no. 3, Aarhus Business.
- Buzzel R.D. et Gale B.T. (1992). *I principi PIMS*. Milan : Sperling & Kupfer Editori.
- CARIPLO (1991). *Strategie di internazionalizzazione dell'industria alimentare europea*, publié par Galizzi G. et Linda R. Milan : Laterza.
- Caves R. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University.
- CNEL (1991). *Italia multinazionale 1990*, publié par Cominotti R. et Mariotti S. Milan : Franco Angeli.
- — (1992). *L'internazionalizzazione del Sistema Agro-Alimentare Italiano*. Rome : CNEL.
- Corigliano G. (1993). *Strategie per il marketing della terza generazione. Economia & Management 1*.
- De Castro et Furesi R. (1990). Il sistema agro-alimentare: stato dell'arte e problematiche aperte. *Rivista di Politica Agraria, Edagricole 3*.
- Dunning F. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London : George Allen & Unwin.
- Gandellini G. (1993). *Il nuovo marketing strategico*. Milan : Franco Angeli.
- Gilles R. et Bertin Y. (1977). *Le Multinazionali*. Universale Paperback. Il Mulino.
- Invernizzi G. et Molteni M. (1990). *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*. Milan : Etas Libri.
- Linda R. (1991). *Concentrazioni industriali e competitività*. Milan : Etas Libri.
- — (1993). *Le multinazionali e la politica anti-trust europea. Economia & Management 2*.
- Lorenzoni G. (1992). *Accordi, reti e vantaggio competitivo*. Milan : Etas Libri.
- Loseby M. et Matteucci B. (1992). L'evoluzione recente della struttura dell'industria alimentare italiana in vista del mercato unico. *Rivista di politica agraria 1*.
- MAPP (1992). *The concept of key success factors: theory and method*. DK : Aarhus Business School.
- MEDIOBANCA (1981 et 1983). *Le principali società italiane*. Milan.
- NOMISMA (1993). Multinazionali e grandi gruppi in Italia. In *Rapporto annuale sulle tendenze del sistema agroalimentare italia*. Rome : Ismea.
- — (1994). Le strategie d'impresa delle multinazionali e dei grandi gruppi in Italia. In *Il sistema delle imprese agro-alimentari italiane: una mappa a livello territoriale*. Rome : Ismea.
- Orsoni J. (1992). *Management Strategico*. Milan : Franco Angeli.
- Pelllicelli G. (1980). *Strategie per l'esportazione*. Milan : Etas Libri.
- — (1988). *L'impresa multinazionale*. Milan : Etas Libri.

- **Pivato G.** (n.d.). *Trattato di finanza aziendale*. Milan : Franco Angeli.
- **Porter M.E.** (1982). *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*. Bologne : Tipografia Compositori.
- — (1987). *Il vantaggio competitivo*. Milan : Edizioni Comunità.
- **De Jonquières G.** (1993). *Caccia al partner tra i colossi agro-alimentari*. *Sole 24 Ore*, 30 gennaio.
- **Valdani E.** (1992). *Il marketing strategico*. Milan : Etas Libri.
- — (1993). *Il quadrifoglio del marketing per il valore*. *Economia & Management 2*.
- **Varaldo R.** (1987). *Competizione globale e marketing internazionale*. *L'impresa 2*.

Table 1. Evolution de la structure des 100 premières sociétés de l'industrie agro-alimentaire en Italie

1992 Société	Chiffre d'affaires	Salariés	1980 Société	Chiffre d'affaires	Salariés
1 Nestlé Italia	2.287,0	7.187	Galbani	538,7	6.561
2 Ferrero	2.159,8	5.104	Eridania	472,7	3.149
3 Galbani	1.847,0	6.302	Ferrero	406,1	5.815
4 Parmalat	1.387,9	1.345	STAR	384,8	3.405
5 Barilla Dolciaria	1.075,4	691	Barilla	346,6	1.952
6 Kraft	980,7	2.588	Alivar	314,8	5.128
7 Barilla Alimentare	974,0	701	IBP	300,4	5.376
8 CBD	897,4	1.683	Gruppo Arena	283,0	1.152
9 Lavazza	785,1	970	Parmalat	263,1	700
10 Cereol Italia	778,9	558	Sidlam	254,5	4.605
11 Star	770,4	2.040	Lavazza	231,2	967
12 Italgel	722,6	1.655	ICIC	196,4	330
13 Eridania	702,3	1.513	It. olii e risi	193,2	500
14 Plasmon	697,8	1.488	IIZ	190,1	1.009
15 Inalca	590,0	563	Cavarzere	155,5	633
16 Fiorucci	567,4	1.503	AIA	154,0	300
17 Birra Peroni	497,0	1.522	F. Ili Pardini	149,6	133
18 Cerpi	486,4	722	PAD	140,9	1.660
19 BFCA	471,3	409	Mart. & Rossi	129,9	720
20 ISI 462,8	576	Kraft	127,3	552	
21-50	9.585,5	13.762	21-50	2.531,6	18.670
51-75	4.913,3	8.168	51-75	955,9	7.535
76-100	3.729,0	6.110	76-100	559,7	4.113
Top 5	8.757	20.629	Top 5	2.148,9	20.882
%	23,4	30,7	%	23,2	27,9
Top 20	19.141	39.120	Top 20	5.232,8	44.647
%	51,2	58,2	%	56,4	59,6
Multinationales	12.040,5	28.363,0	Multinationales	455,4	2.681,0
%	32,2	42,2	%	4,9	3,6
Grands groupes	8.157,0	13.877,0	Grands groupes	-	-
%	21,8	20,7%	%	-	-
Top 100	37.369,6	67.160	Top 100	9.280,0	74.965

Source : élaborations NOMISMA sur les données MEDIOBANCA.

Table 2. Indice de Linda - NIL₃, sur les principaux marchés alimentaires (1992)

NIL ₃ < 360		360 < NIL ₃ < 1000		NIL ₃ > 1000	
charcuterie	32,3	thon	367,5	sucre	1022,3
pain industriel	48,7	thé	371,9	biscuits	1092,6
huile d'olive	161,1	riz	460,6	pâtes, semoule et oeuf	1109,3
lait pasteurisé	186,5	chocolat	495,9	bière	1229,9
conserves légumes	233,5	jus et nectars	533,6	café maison	1607,8
prod. pour fêtes	241,0	huile de graines	573,5	glaces	1786,8
eaux minérales	247,4	yaourt	616,2	surgelés	2321,1
traiteur	256,3	lait UHT	640,4	saucés prêtes	3669,4
tomate conc.	298,9	pâtes fraîches	891,5		

Source : élaborations Nomisma à partir de sources variées.

Table 3. Positions de marché dans le secteur agro-alimentaire italien (1992)

Produit	1er	2e	3e
pâtes, semoule et oeuf	Barilla	BSN	De Cecco
pâtes fraîches	Rana	Sital	Kraft
riz	Gallo	BSN	Nestlé
biscuits	Barilla	BSN	Colussi
prod. pour fêtes	Bauli	SME	Nestlé
pain industriel	Barilla-Panam	Giannotti	Buralli
lait pasteurisé	SME	Granarolo	Centrale Roma
lait UHT	Parmalat	Granarolo	Ala
yaourt	Yomo	Parmalat	Danone
glaces	Unilever	SME	Sammontana
surgelés	Unilever	Italgel	Argel
conserves maïs et légumes	SME	Bonduelle	Cons. Italia
tomate concentrée	SME	BSN	Cons. Italia
saucés prêtes	Barilla	BSN	CPC
jus et nectars	Zuegg	Cons. Italia	Massalomb.
huile d'olive	Unilever	SME	Bridania
huile de graines	BSN	Quaker	Unilever
charcuterie	Fiorucci	BSN	Nestlé
thon	Trinity	BSN	Mareblu
chocolat	Ferrero	Nestlé	Kraft
sucre	Eridania	ISI	SFIR
eaux minérales	Garma	Nestlé	BSN
bière	BSN	Heineken	Moretti
thé	Lipton	BSN	Twinings
café	Lavazza	Proct. Gamble	Kraft
traiteur	BSN	Nestlé	Kraft
Totaux	M et GG*	Autres	
Marchés NIL ₃ < 360	10	17	
	37,0%	63,0%	
Marchés 360 < NIL ₃ < 1000	17	10	
	63,0%	37,0%	
Marchés NIL ₃ > 1000	15	9	
	62,5%	37,5%	

Source : élaborations NOMISMA à partir de sources variées.

* M et GG : multinationales et grands groupes.

Table 4. Confrontation entre les principaux quotients de balance relatifs à des filiales multinationales des entreprises peu ou moyennement internationalisées

Année 1992	Groupes multinationaux filiales Italiennes	Grandes entreprises italiennes	
		Moyennement internationales	Peu internationales
Rentabilité			
ROE	10,11%	8,57%	2,08%
ROI	11,13%	7,70%	3,86%
ROS	10,00%	6,26%	5,57%
Liquidité			
Capital circulant net (000.000)	94.137	156.240	59.705
Productivité			
Valeur ajoutée par salarié (000.000)	156	121	135
Salaires/Valeur ajoutée	490,57%	54,49%	43,33%
Immobilisations corporelles/Nbre de salariés (000.000)	209	149	200
Structure financière			
Capital net/Passif courant et consolidé	51,81%	59,23%	37,47%
Charges financières/Chiffre d'affaires	1,45%	4,18%	3,67%
Passif circulant/Passif total	33,97%	37,87%	42,77%

Source : NOMISMA, bilans agro-industriels.

