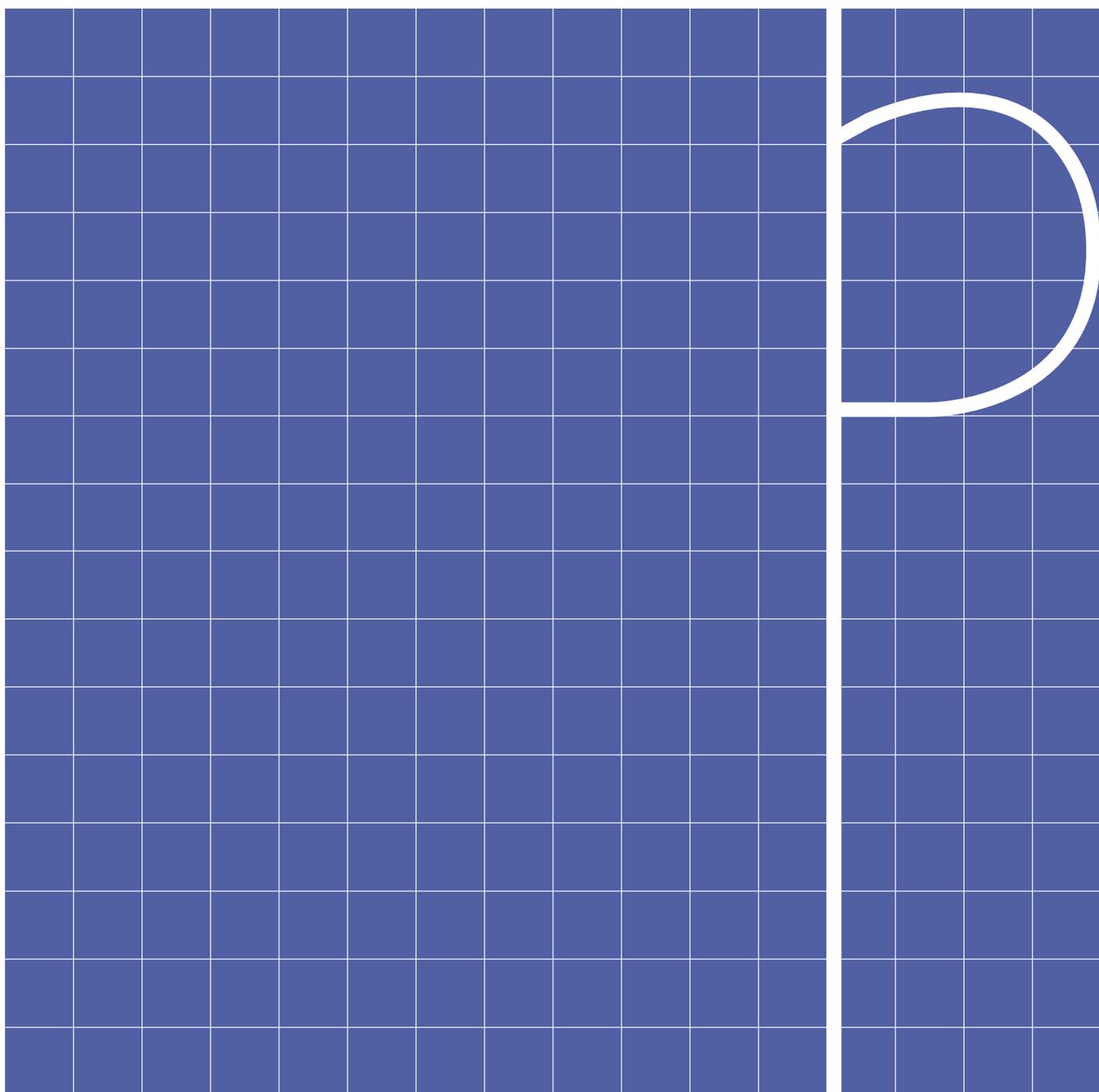


PAPER:

IL MERCATO DEGLI INPUT E DEI SERVIZI ALL'AGRICOLTURA



DIVULGA

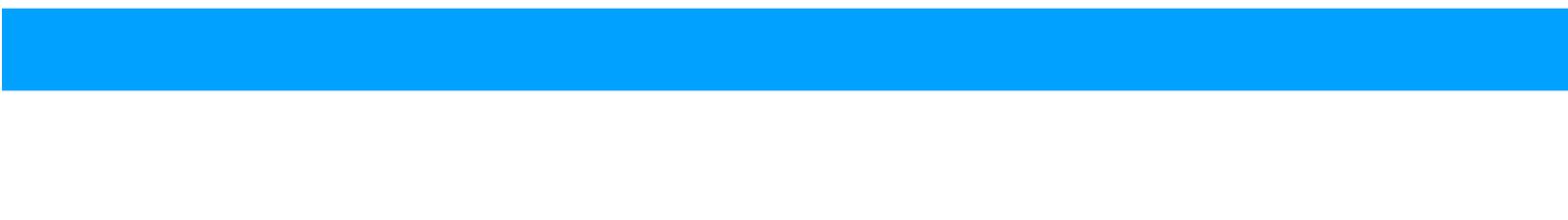
La Fondazione “Centro Studi Divulga” avvalendosi di un proprio team di esperti e di una fitta rete di collaborazioni con istituzioni e personalità del mondo accademico e professionale studia le dinamiche socio-economiche e supporta policy maker, imprese e istituzioni nel disegnare gli approcci al futuro.

GLI AUTORI

Felice ADINOLFI è professore ordinario di Economia e politica agraria presso l’Università di Bologna.

Yari VECCHIO è dottorando di ricerca presso l’Università di Bologna e si occupa di innovazione nei sistemi agroalimentari.

Roma, Dicembre 2020



PRESENTAZIONE

Il tema della concentrazione del mercato degli input per il settore agricolo è stato, in particolare negli ultimi anni, spesso oggetto di attività di valutazione delle autorità antitrust. Il loro intervento è stato necessario per valutare operazioni, di fusione e acquisizione che hanno coinvolto i più grandi *player* dell'agrochimica e che sono annoverate tra le più importanti della storia recente delle attività di "*Merge and Acquisition*" (M&A) a livello internazionale. In alcuni segmenti del mercato la concentrazione è, infatti, progressivamente aumentata, superando quella soglia di guardia che prelude al rischio di formazione di assetti oligopolistici, che risultano spesso inefficienti. In particolare per gli *users*, gli agricoltori, che sono centinaia di milioni in tutto il mondo a fronte di un ristretto numero di operatori che sembra governare il mercato.

Obiettivo di questo lavoro è fornire una rappresentazione agile, basata soprattutto su numeri e informazioni chiave, sullo stato del mercato dei prodotti e dei servizi all'agricoltura. Studiare l'evoluzione dello scenario di questo complesso e articolato sistema di offerta risulta funzionale a comprendere con quale realtà si misurerà, nei prossimi anni, lo sforzo che le politiche pubbliche metteranno in campo per favorire la transizione ecologica del settore agricolo. In particolare in Europa dove, sotto l'ombrello del Green Deal, la politica agricola è destinata a cambiare velocemente pelle e a favorire uno straordinario sforzo di modernizzazione e digitalizzazione degli agricoltori comunitari. Un approfondimento utile a contestualizzare l'operatività ed il ruolo dei Consorzi agrari in Italia, quali strumenti di aggregazione orizzontale in grado di supportare la domanda di mezzi tecnici e servizi in agricoltura e, contemporaneamente, ridimensionare l'affermazione di potenziali effetti distorsivi generati da forme oligopolistiche descritte nel presente lavoro.

L'analisi, infatti, non solo conferma il preoccupante e crescente livello di concentrazione di alcuni grandi segmenti del mercato degli input all'agricoltura, ma spinge anche a riflettere sulle implicazioni dei processi di integrazione verticale, che con sempre maggiore intensità si stanno consumando all'interno dell'area delle forniture all'agricoltura.

Il rischio è che l'architettura oligopolistica di alcuni segmenti possa espandersi verticalmente, in particolare integrando i nuovi servizi digitali e tradursi in regimi tecnici con elevate barriere all'uscita per gli agricoltori.

Se i vantaggi che possono essere offerti dalle nuove tecnologie e dalla possibilità di sfruttare i dati per ottimizzare le decisioni aziendali sono intuitivi, i rischi lo sono meno ma, forse, non meno trascurabili. In particolare le trame che escono fuori dalla lettura dei processi di fusione e acquisizione realizzati negli ultimi anni pongono più di qualche interrogativo circa le potenziali distorsioni che ne possono derivare, in particolare per le realtà produttive che hanno attivato percorsi di creazione del valore centrati non solo sulla compressione dei costi, ma anche sulla capitalizzazione di valori, non necessariamente materiali, che sono alla base dell'idea di distintività che anima molti sistemi agroalimentari di qualità.

Un quadro che sintetizza il contesto di riferimento in cui le attività dei Consorzi agrari possono innestarsi per riequilibrare un mercato sempre più proiettato verso elevati livelli di concentrazione.

Il Presidente

Paolo Falcioni

CONTENUTI

Introduzione

1. Le operazioni di M&A ridisegnano il mercato. I giganti dei prodotti per l'agricoltura.
2. Grandi player e nuove tecnologie. Filiere digitali e corsa alle start-up.
3. Le trame dell'integrazione. I nuovi snodi del mercato.

Conclusioni

INTRODUZIONE

Il mercato dei prodotti e dei servizi all'agricoltura ha cambiato radicalmente volto negli ultimi vent'anni, soprattutto grazie a processi di integrazione orizzontale e verticale che hanno dato vita a colossi multinazionali di dimensioni sempre maggiori. Già gli anni dell'immediato dopoguerra avevano visto importanti player della chimica e della meccanica giocare un ruolo preminente nell'accompagnare la cosiddetta rivoluzione verde, ossia l'applicazione all'agricoltura dei progressi già raggiunti nella chimica e nella meccanica. Questo rese possibile esponenziali aumenti di produttività nei campi e nelle stalle, che tendevano, però, a sovra-sfruttare le risorse naturali, generando criticità ambientali non sostenibili nel lungo termine. In questo periodo i giganti della meccanica e della chimica accrescono velocemente il loro fatturato e sono soprattutto le operazioni orizzontali (acquisizioni, fusioni, partecipazioni e collaborazioni tra operatori dello stesso mercato) a guidare una lenta, ma significativa, tendenza alla concentrazione, che che durerà per tutti gli anni ottanta e novanta.

A partire dalla metà degli anni ottanta muta il contesto istituzionale che accompagna l'agricoltura e con esso la visione delle politiche per il settore, in Europa come nel resto del mondo occidentale. Le cinque (quasi sei) riforme della politica agricola comune (Pac) che si sono susseguite a partire dal 1992 hanno spostato l'asse dell'intervento pubblico da misure finalizzate ad aumentare la produttività ad interventi diretti a promuovere la produzione di benefici ambientali da parte degli agricoltori, secondo il principio del "*public money for public goods*".

Il libro degli impegni ambientali a carico degli agricoltori si è, così, riempito di moltissime pagine, mentre l'intensità del sostegno si è progressivamente assottigliata.

Il traguardo ideale che l'Europa si è posta risulta distillato nello slogan "produrre di più, inquinando meno" e l'ombrello sotto il quale va concretizzato è quello del Green Deal, con il quale l'UE si candida ad assumere la leadership internazionale dello sforzo per combattere i cambiamenti climatici. Le prescrizioni che ne seguiranno si aggiungeranno al carnet di impegni ambientali, ma anche le risorse destinate a mettere gli agricoltori in condizioni di contribuire alle ambizioni europee saranno necessariamente molto importanti. Il rinnovato quadro di vincoli ambientali implica, infatti, che gli agricoltori dovranno equipaggiarsi con nuove dotazioni sia organizzative che tecnologiche riformulando, almeno parzialmente, l'architettura del proprio business. Ormai termini come *big data*, *block chain*, *data-mapping*, sono entrati nel lessico degli agricoltori e i loro risvolti impattano sul modo di prendere le decisioni e formulare strategie imprenditoriali. Il lavoro si sofferma sulle caratteristiche e sulle tendenze dell'offerta di queste dotazioni. Si tratta di una filiera sempre più lunga e complessa e che risulta sempre più concentrata sia nelle sue trame orizzontali, che verticali, a scapito dell'efficienza del mercato, che risulta caratterizzato da alte barriere all'ingresso e da ostacoli che rischiano di diventare sempre più impegnativi anche in uscita, per gli agricoltori.

Al fine di individuare alcuni riferimenti utili abbiamo selezionato una serie di numeri chiave e focalizzato alcuni fattori ritenuti centrali nell'interpretazione del fenomeno.

Il rapporto è organizzato in tre sezioni.

La prima dedicata a verificare la concentrazione nei principali segmenti dell'offerta di prodotti e servizi per l'agricoltura. La seconda volta ad approfondire come, attorno al tema dei servizi digitali e dei big data, sia stia giocando una grande partita destinata a cambiare il volto dell'offerta e ad essere il vero catalizzatore nella costruzione di soluzioni integrate per gli agricoltori. La terza, approfondisce il tema dell'integrazione verticale, evidenziando come il riferimento alla classica segmentazione del mercato in produttori di sementi, di fertilizzanti e di macchinari, risulti oggi anacronistico e come, al contrario ad essere decisivo sia l'interesse dei grandi player verso altre fasi, complementari alle attività già svolte.

Seguono le conclusioni, nelle quali in forma schematica sono stati fissati gli elementi che definiscono le aree di criticità che possono emergere dal punto di vista degli agricoltori.



ANNOTAZIONE METODOLOGICA. I DATI UTILIZZATI NEL RAPPORTO SONO IL FRUTTO DI STIME, CHE SEPPURE CONTRADDISTINTE DA UN SIGNIFICATIVO MARGINE DI ERRORE, POSSONO ESSERE RITENUTE SUFFICIENTEMENTE INDICATIVE PER LE FINALITÀ CONOSCITIVE DEL PRESENTE LAVORO. LE FONTI ALLE QUALI SI È FATTO RICORSO (ELENCALE IN CODA AL LAVORO) SONO AUTOREVOLI E FANNO RIFERIMENTO A SOCIETÀ DI CONSULENZA, THINK THANK E AGENZIE GIORNALISTICHE DI PRIMARIA IMPORTANZA INTERNAZIONALE. LO STILE DEL RAPPORTO VUOLE ESSERE FUNZIONALE AD UNA LETTURA AGILE DEL FENOMENO, IN PARTICOLARE RICORRENDO ALL'USO DI NUMERI E FIGURE CHIAVE, OLTRE CHE DEL FORMATO BULLET POINT PER LE CONCLUSIONI.

1

GRANDI PLAYER E NUOVE
TECNOLOGIE. FILIERE DEL
DIGITALE E CORSA ALLE
START-UP

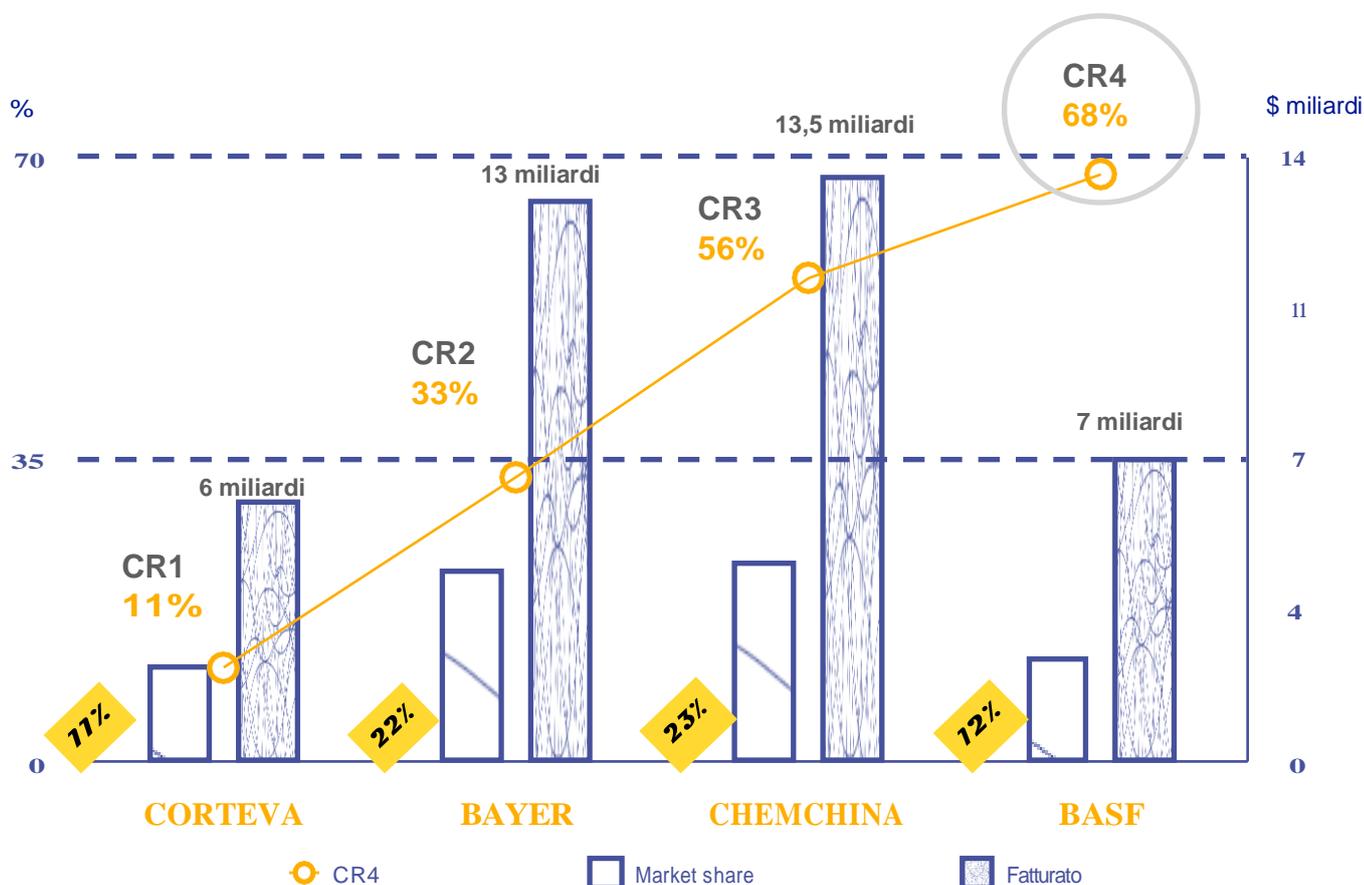
La concentrazione dei mercati è un fenomeno che incide sulla loro efficienza. Quando il numero di player si riduce e le loro quote di mercato crescono possono realizzarsi posizioni dominanti che tendono a soffocare la concorrenza e a tenere alti i prezzi dei beni offerti. Per misurare la concentrazione dei mercati si ricorre ad indicatori molto semplici. Uno di questi, il più diffuso, è il CR4, che indica il peso di mercato detenuto dai primi quattro player di un settore. In linea di massima, mercati con CR4 inferiore al 40% sono considerati competitivi mentre, con un CR4 tra il 40 e il 60% sono considerati moderatamente concentrati. Mercati con CR4 superiore al 60% sono ritenuti altamente concentrati anche se l'indicatore di per sé non spiega l'esistenza di inefficienze. È tuttavia intuitivo che a livelli di concentrazione più elevati corrispondono rischi più alti di funzionamento oligopolistico dei mercati.

Negli ultimi anni ci sono state acquisizioni e fusioni di straordinaria importanza e molte di queste operazioni, peraltro tra quelle con più eco mediatico, si sono svolte nell'arena dell'agro-chimica e in più di qualche caso è stato necessario il parere delle Authority nazionali per la concorrenza, che hanno dettato più di qualche prescrizione, affinché tali operazioni avessero luogo. Anche perché si è trattato di operazioni di fusione e acquisizione di portata storica.

Parliamo in particolare dell'acquisto di Monsanto da parte di Bayer; della nascita - risultata dalla fusione di due colossi come Dow e Dupont, di Corteva Agriscienze; della crescita di un gigante di stato dell'agrochimica come ChemChina¹, che al suo interno vede operare SinoChem, che recentemente ha acquistato Syngenta Group, a sua volta nata dall'unione di Syngenta e Adama. E tutto questo è solo una parte, quella che più di altre ha fatto notizia, di un processo di concentrazione che sta procedendo a ritmi molto intensi interessando non solo il segmento dell'agro-chimica.

¹ Si tratta, in pratica, di un'azienda di stato, - peraltro azionista di riferimento del Gruppo Pirelli, cresciuta enormemente negli ultimi anni le cui dimensioni sono tali che l'attuale piano di riorganizzazione prevede l'impiego di risorse finanziarie per un ammontare di circa 10 miliardi di dollari per i prossimi due anni.

Figura 1. I mercati dei prodotti agro-chimici. Quote di mercato dei primi quattro player e indici CR.

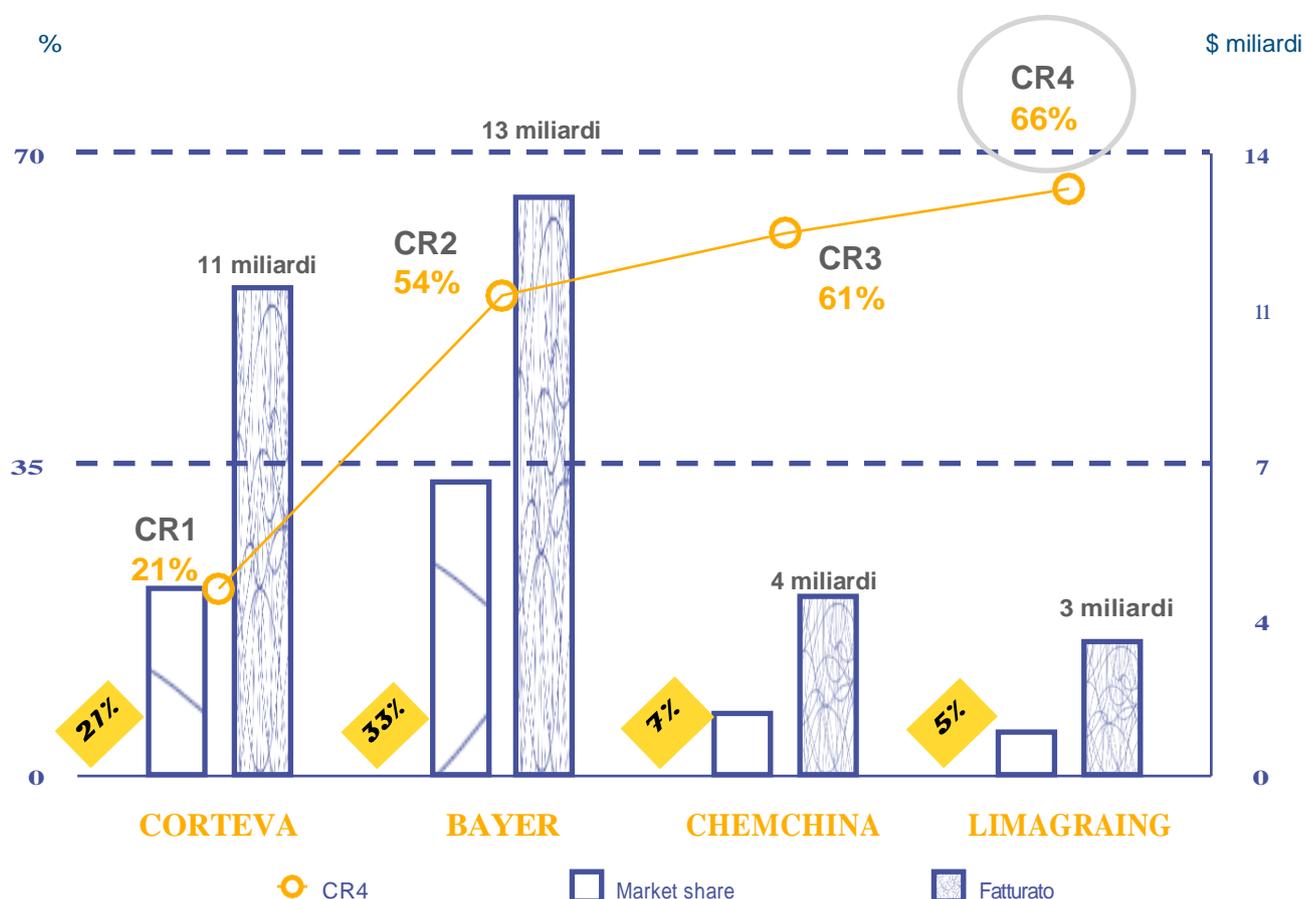


Se il CR4 dei mercati dei prodotti agro-chimici è stimato intorno al 68%, quindi ben al di sopra della soglia critica del 60%, per il settore delle sementi la situazione non cambia molto. Il mercato mondiale dei semi ha, infatti, un CR4 stimato attorno al 66% e che in alcuni specifici ambiti raggiunge punte molto elevate. Come nel caso degli ortaggi, dove i livelli di concentrazione risultano molto elevati e a preoccupare è già il CR2 (quota di mercato dei primi due player), che nel caso dei semi per pomodori, supera il 65%.

Da sottolineare, poi, che i protagonisti dei due mercati sono in larga parte gli stessi. Tre di questi - Bayer, ChemChina e Corteva - sono presenti tra i top 4 di entrambi i mercati coprendone una quota pari a circa il 50% per gli agro-farmaci e una quota di poco superiore per le sementi. Risulta evidente che la combinazione di quote di mercato su semi e materiale genetico da un lato e trattamenti dall'altro, apre le porte ad un forte sviluppo dell'integrazione tra

questi prodotti e alla costruzione di linee chiuse di fornitura, che tendono a coprire quanta più parte del ciclo di vita del prodotto. Questo offre ai grandi player l'opportunità di rafforzare la dimensione verticale della propria presenza sul mercato e molte delle operazioni di M&A degli ultimi anni sono state realizzate in questa direzione. La recente operazione Bayer-Monsanto, con il clamore dei nomi e delle cifre - circa 70 miliardi di dollari - coinvolte nell'affare, ha attirato l'attenzione dell'opinione pubblica su un mercato che però presenta anomalie in quasi tutti i suoi segmenti.

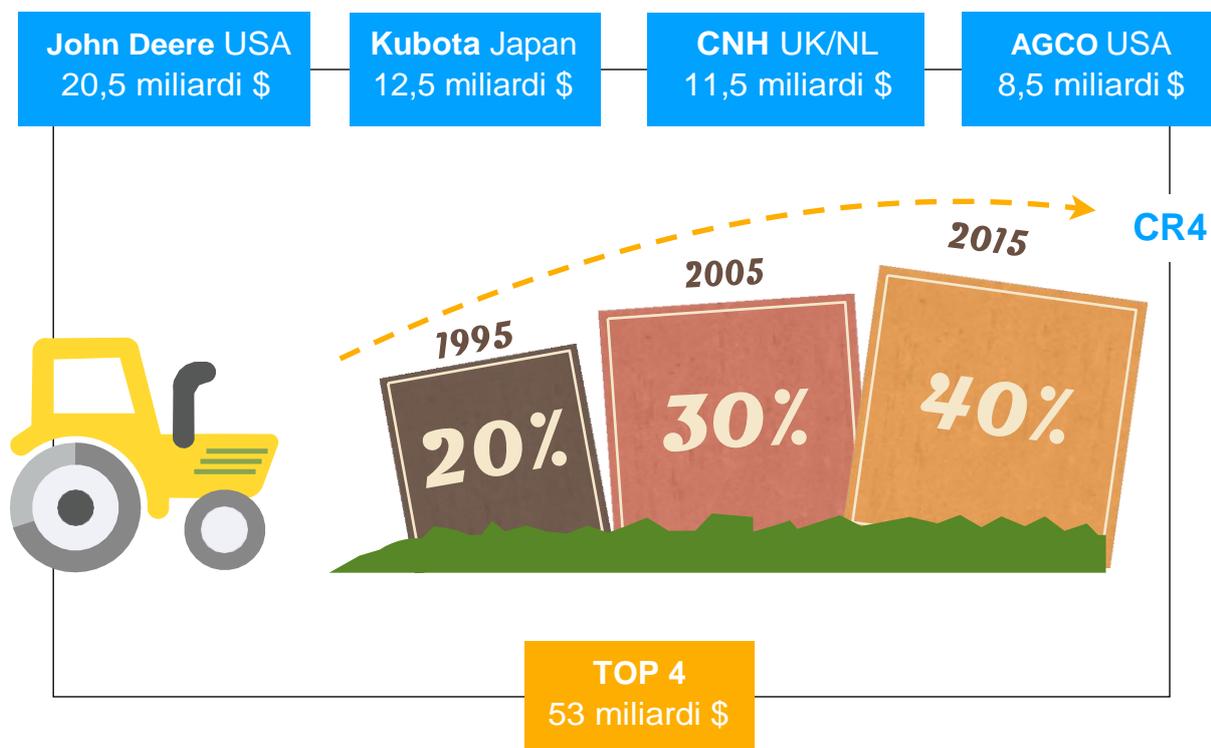
Figura 2. *Il mercato delle sementi . Quote di mercato dei primi quattro player e indici CR.*



Ma esempi analoghi possono essere ricavati anche per segmenti del vasto mercato degli input all'agricoltura. Nel 2018, ad esempio, la nascita di Nutrien, l'attuale numero uno nel mondo dei fertilizzanti, è originata dalla fusione di Agrium e PotashCorp, che occupavano rispettivamente la quarta e la prima posizione del ranking mondiale di quel mercato. Stesso discorso per quanto concerne il mercato dei broiler. I grandi player, in tutto sette alla fine degli anni

novanta, si sono ridotti a due nel 2017, dopo che EW Group, proprietario di Aviagen Group, ha acquisito Hubbard (precedentemente di proprietà di Groupe Grimaud). Oggi queste due compagnie forniscono oltre il 90% del patrimonio genetico commerciale per i polli da carne. E anche il mercato delle macchine agricole, seppure non ancora così concentrato, ha seguito uno sviluppo che solo più lentamente sta portando il CR4 a salire di livello. Il valore dell'indicatore è raddoppiato negli ultimi venti anni e ha superato nel 2015 la soglia di guardia del 40%. Se si misura il peso relativo dei primi 8 operatori del mercato saliamo a circa il 65%.

Figura 3. *Il mercato delle macchine agricole . Fatturato primi quattro player e andamento CR4 1995-2015*



Risulta intuitivo che non tutti i processi di concentrazione distorcono il corretto funzionamento del mercato, in alcuni casi al contrario aiutano a ridurre le inefficienze, ma quando si superano alcune soglie le preoccupazioni sono d'obbligo. In particolare elevati di livelli di concentrazione del mercato comportano:

- concentrazione delle attività di ricerca e sviluppo che, soprattutto quando sono trasversali a più prodotti - come nel caso degli agro-farmaci e delle sementi - possono promuovere un numero limitato di varietà di prodotti limitando, di fatto, lo sviluppo della ricerca;
- elevate barriere all'ingresso nel mercato, generate dagli elevati costi fissi che accompagnano le nuove dimensioni dei leader;
- aumento dei prezzi dei mezzi e dei prodotti per l'agricoltura.



IL RUSH PARTE DALLA PROTEZIONE DEI SEMI. NEGLI

ANNI '70 L'INDUSTRIA DELLE SEMENTI ERA CARATTERIZZATA DA MOLTE PICCOLE AZIENDE, ALCUNE ANCHE A CONDUZIONE FAMILIARE. LA PROTEZIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE HA SPINTO GLI INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO E PROMOSSO DIMENSIONI PIÙ AMPIE DELLE COMPAGNIE. I PRINCIPALI PRODUTTORI DI CHIMICA PER L'AGRICOLTURA HANNO INIZIATO AD INVESTIRE IN QUESTO SETTORE ATTRAVERSO OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE E FUSIONE CHE HANNO POI FACILITATO IL PROCESSO DI STANDARDIZZAZIONE DEI SEMI IN BASE AI CORRISPONDENTI TRATTAMENTI CHIMICI. L'ULTIMA SERIE DI AGGREGAZIONI HA MESSO IN CAMPO CIFRE DA CAPOGIRO E ALCUNE DI QUESTE OPERAZIONI SONO A PIENO TITOLO RIENTRATE TRA LE PIÙ IMPORTANTI DEGLI ULTIMI VENT'ANNI. CI RIFERIAMO IN PARTICOLARE ALLA NASCITA DI CORTEVA AGRISCIENZE, UNA FUSIONE DEL VALORE DI OLTRE 130 MILIARDI DI DOLLARI, CHE HA UNITO DUE GIGANTI COME DOW E DUPONT; ALL'ACQUISIZIONE DELLE AZIONI MONSANTO DA PARTE DI BAYER PER UN VALORE DI POCO INFERIORE AI 50 MILIARDI DI DOLLARI E ALL'ACQUISIZIONE DI SYNGENTA PER 43 MILIARDI DA PARTE DI CHEMCHINA. QUEST'ULTIMO "AFFARE", SEGUE ALTRE ACQUISIZIONI PORTATE AVANTI DAL COLOSSO CINESE, COME QUELLA DELL'ISRAELIANA ADAMA.

2

LE OPERAZIONI DI M&A
RIDISEGNANO IL
MERCATO. I GIGANTI DEI
PRODOTTI PER
L'AGRICOLTURA

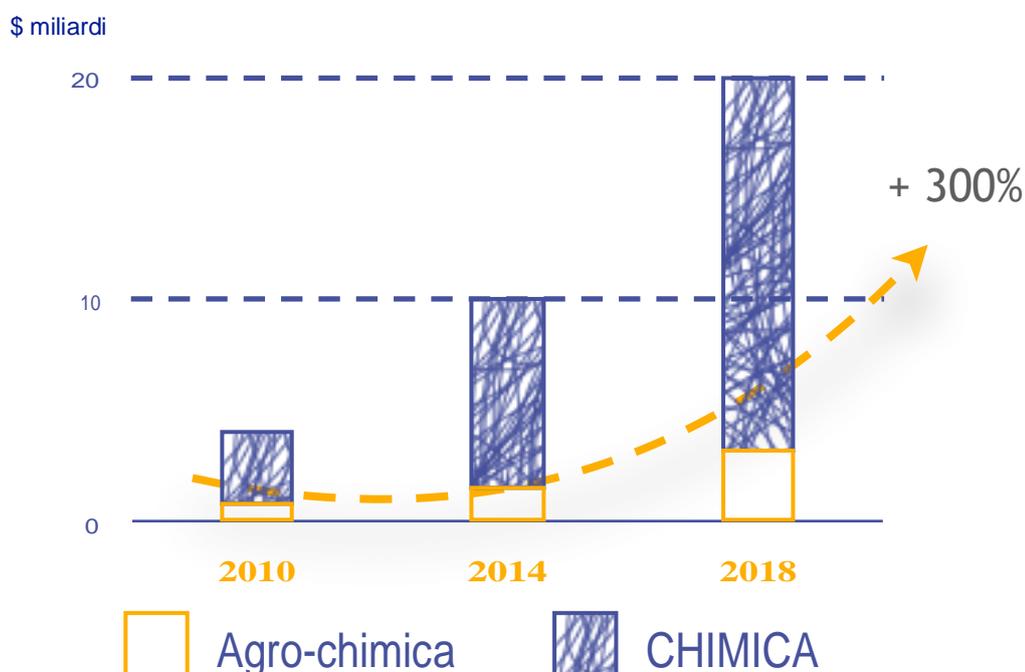
Gli ultimi venti anni hanno visto cambiamenti profondi nell'assetto del mercato dei prodotti e dei servizi all'agricoltura. Le fusioni e le acquisizioni sono state particolarmente intense e non hanno riguardato solo le operazioni di integrazione orizzontale, sulle quali si sono storicamente concentrate le preoccupazioni dei regolatori pubblici, ma soprattutto il profilo verticale dell'offerta.

Come mai nella storia, i grandi gruppi della chimica, dei macchinari e dei servizi digitali sono stati protagonisti di operazioni di "accorpamento" che hanno ulteriormente accresciuto tanto le barriere all'ingresso del mercato, quanto quelle per l'uscita degli utilizzatori. Le prime inevitabilmente si irrobustiscono, come conseguenza naturale dell'ulteriore crescita della concentrazione dei mercati e il rischio che pochi colossi possano costruire regimi tecnici chiusi non appare trascurabile. Sarebbe impegnativo uscirne per gli agricoltori, soprattutto alla luce della complessa gamma di servizi che progressivamente trovano integrazione nelle soluzioni cosiddette "a pacchetto", che coinvolgono sempre di più aspetti di natura organizzativa e gestionale.

In particolare la raccolta e il trattamento dei dati integrano i servizi tradizionali e tutto si compone in modelli gestionali integrati e proprio attorno ai dati e al loro trattamento si sta catalizzando l'attenzione dei grandi colossi della filiera dell'offerta di prodotti all'agricoltura. Sono il mezzo per l'ottimizzazione delle decisioni aziendali, sul quale innestare una complessa trama di prodotti e servizi erogati agli agricoltori. Le analisi di mercato hanno fatto tradizionalmente riferimento ad una separazione tra categorie di input per l'agricoltura che non ha più senso. Guardare separatamente al mercato degli agro-farmaci, dei fertilizzanti, delle sementi e delle macchine agricole assume un significato marginale rispetto a quanto accade nel mercato delle forniture nel suo complesso.

L'evoluzione del contesto ci dice che questa segmentazione è stata superata dalle operazioni di espansione, fusione e acquisizione che stanno animando il mercato da molti anni. Un mercato che oggi risulta profondamente integrato, con i grandi player che hanno irrobustito il loro posizionamento incorporando servizi nuovi, in particolare nel campo della finanza, della digitalizzazione e dell'assistenza tecnica, coprendo così ampie porzioni della filiera dei prodotti per l'agricoltura. Il risultato è la costruzione di modelli tecnologici - e di conseguenza organizzativi - che si configurano come potenzialmente vincolanti. Si generano, infatti, circuiti chiusi che vanno dal seme al tool digitale per supportare le decisioni organizzative, passando per i fertilizzanti, i trattamenti, i sensori, le macchine agricole, i software. I margini di redditività di questo mercato hanno attratto negli ultimi anni anche l'interesse degli investitori internazionali, che hanno scommesso molto e continuano a scommettere sulla crescita dei giganti dei prodotti per l'agricoltura e in particolare sulle performance dei colossi dell'agro-chimica.

Figura 4. *Gli investimenti dei private equity buyers nel settore della chimica e nel comparto dell'agro-chimica 2010 - 2018*



Tra il 2010 e il 2018 sono state portate avanti operazioni di portata storica che hanno raccolto uno straordinario interesse dei *private equity buyers* che hanno triplicato in 9 anni le loro attività nel mercato degli agro-farmaci.

La ragione del favore degli investitori è banale: scommettere sul successo di un monopolista o di un oligopolista è meno rischioso e probabilmente più profittevole di altri investimenti. Per queste ragioni i processi di espansione orizzontale e, più recentemente quelli di natura verticale, stanno trovando il forte consenso anche dei mercati finanziari. All'interno del grande interesse che i *private equity buyers* hanno riservato all'intero settore della chimica, i prodotti per l'agricoltura hanno avuto, infatti, un posto sempre più rilevante ed oggi rappresentano tra il 15 e il 20% del portafoglio di questi investitori, con una crescita di circa il 300% in 9 anni.

Le strategie di integrazione hanno trovato nuove occasioni andando oltre la filiera seme - agro-farmaco, per abbracciare, grazie soprattutto al contributo dei big data, un sistema più ampio, che coinvolge l'industria delle macchine agricole, gli operatori del digitale, i collettori e i gestori di dati agrometeorologici. All'interno di questo quadro si è sviluppata una fitta trama di strategie che ha visto il crescente protagonismo delle nuove tecnologie.

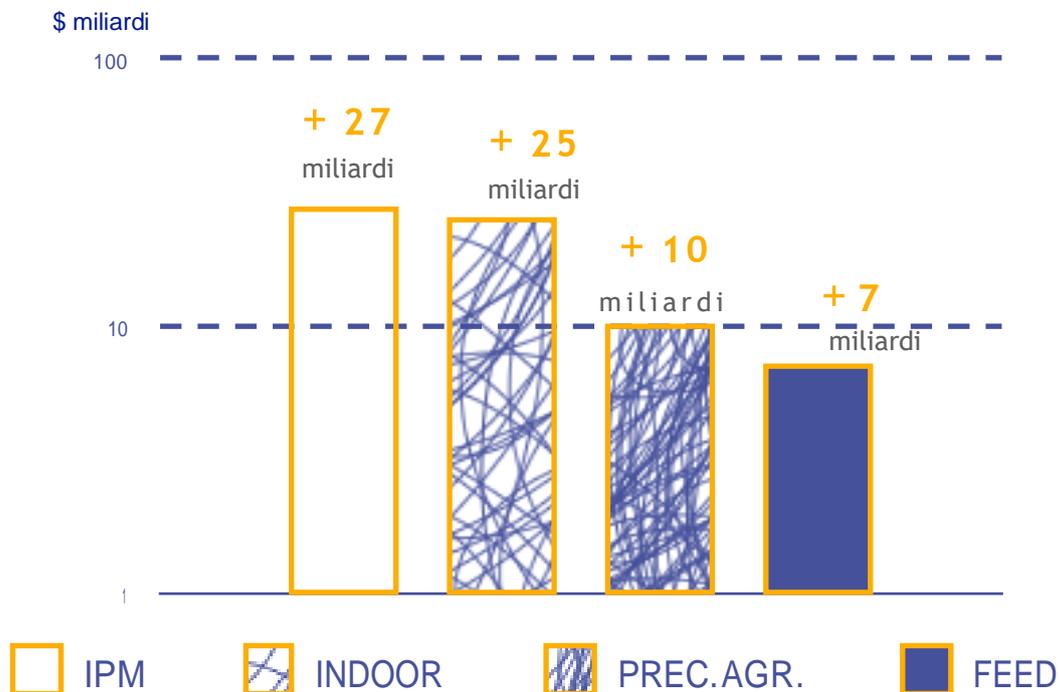
Le analisi più recenti stimano un potenziale di crescita molto elevato per nuovi servizi e prodotti e in particolare per agricoltura di precisione, *data mining* e *genoma editing*. Ma delle nuove possibilità beneficeranno anche i segmenti tradizionali dell'offerta di prodotti all'agricoltura, grazie alle possibilità di integrazione con i nuovi sistemi digitali.

Nel segmento IPM (*Integrated Pest Management*) si prevede un aumento di oltre il 150% della domanda, che valutata in circa 92 miliardi di dollari nel 2016, dovrebbe superare i 150 miliardi nel 2025. Il tasso annuo di crescita dei ricavi del settore, in gergo CGAR (*Compounded Average Growth Rate*) dovrebbe attestarsi per i prossimi dieci anni su una media di poco inferiore al 6%.

Un CGAR ancora più alto è stimato nello stesso periodo per i prodotti e i servizi che dovranno supportare la crescita, rapida, delle soluzioni indoor per l'agricoltura. Per questo mercato, che oggi vale poco meno di 24 miliardi di dollari a livello globale, si prevede un CGAR superiore al 9% e un fatturato che, quindi, potrebbe raddoppiare già entro il 2025.

Ma il tasso più elevato di sviluppo delle vendite dovrebbe essere appannaggio dell'agricoltura di precisione e delle sue applicazioni. Il mercato (parliamo solo di applicativi e non di macchine) vale già oggi oltre 5 miliardi di dollari e si prevede che possa espandersi a ritmi vicini al 20% l'anno per i prossimi dieci anni. Stesso discorso per il mercato dei servizi per la zootecnia di precisione e in particolare per la nutrizione di precisione che presenterà tassi di crescita analoghi.

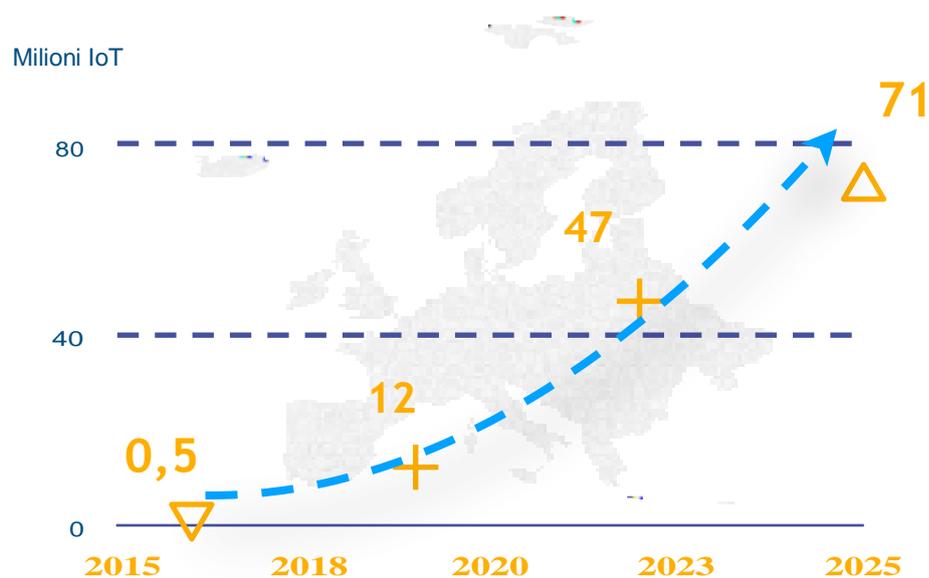
Figura 5. *Stime di crescita per alcuni nuovi segmenti del mercato dei servizi all'agricoltura 2018 - 2025*



Una riflessione a parte merita il potenziale di crescita del mercato delle macchine agricole, particolarmente sostenuto da risorse pubbliche a tutte le latitudini del globo. Dall'Europa che si appresta a sostenere uno straordinario sforzo di ammodernamento delle sue aziende agricole, alla Cina e all'India che ormai da qualche anno hanno varato piani di meccanizzazione agricola molto ambiziosi.

Quest'area sarà il motore di molta parte del mercato dei prodotti e dei servizi all'agricoltura, compreso il segmento delle macchine agricole per il quale si prevede uno sviluppo particolarmente intenso per i prossimi anni. Ma tassi di crescita molto significativi dovrebbero registrarsi anche in Europa, dove il gap da colmare rispetto al contesto nord americano risulta ancora ampio. Il CGAR medio del settore, che oggi conta su un mercato di circa 160 miliardi di dollari - dei quali la metà rappresentati dal segmento dei trattori - è stimato intorno all'8% per i prossimi 10 anni.

Figura 6. *Stime di crescita per alcuni nuovi segmenti del mercato dei servizi all'agricoltura 2016 - 2025*



Il potenziale di crescita che caratterizza questi mercati è spinto soprattutto dalle possibilità di connessione tra pezzi della filiera dei servizi, rese possibili dallo sviluppo delle reti digitali.

Le stime sulla crescita delle connessioni IoT (*Internet of Things*) in Europa raccontano l'inizio di un rush digitale destinato ad intensificarsi nei prossimi anni. Si prevede di passare in dieci anni da circa 500.000 attivazioni ad oltre 71 milioni.

E lo stesso sarà nel resto del mondo man mano che le infrastrutture digitali avanzeranno nella copertura territoriale e nelle prestazioni assicurate agli agricoltori users. Anche questo sta contribuendo alla crescita di interesse dei giganti delle forniture per l'agricoltura verso le aziende del digitale. Lo sviluppo delle tecnologie digitali sta cambiando il volto dei grandi player del mercato, che stanno integrando capitale umano e tecnologico ricorrendo in particolare ad una serie di acquisizioni nella galassia delle start-up. Puntando a quelle di maggiore successo. Così John Deere ha recentemente acquisito la startup californiana di *machine learning* Blue River Technology, dopo che lo scorso anno aveva Harvest Profit, fondata nel 2015 e specializzata nella realizzazione di software per l'ottimizzazione delle attività in campo.

Ma altri esempi possono arricchire il quadro di questo vero e proprio rush alle start-up che sta caratterizzando il processo di digitalizzazione del mercato dei prodotti e dei servizi all'agricoltura. Come il recente acquisto da parte di Syngenta - controllata da ChemChina - di Strider, una piattaforma diffusa in diverse parti del mondo e nota per aver sviluppato un tool digitale per il monitoraggio dei parassiti. Nella stessa direzione Nutrien, il più grande retail di fertilizzanti e prodotti agrochimici del mondo che ha acquistato pochi mesi fa la start-up digitale Agrible per 63 milioni di dollari. Tra le operazioni più recenti, l'acquisizione da parte della tedesca Basf dell'azienda di software di Cloudfarms, specializzata in programmi per la gestione degli allevamenti.



TRANSIZIONE ECOLOGICA = TRANSIZIONE DIGITALE.

“PRODURRE DI PIÙ, INQUINANDO MENO”. CON QUESTO SLOGAN DA OLTRE UN DECENNIO SI STA RIDISEGNANDO IL RUOLO DELLE POLITICHE AGRICOLE A LIVELLO INTERNAZIONALE E IN PARTICOLARE IN EUROPA, DOVE IL PROSSIMO FUTURO SEMBRA RISERVARE UNO SFORZO STRAORDINARIO A SUPPORTO DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL TESSUTO AGRICOLO E PIÙ IN GENERALE AI PERCORSI DI MODERNIZZAZIONE CAPACI DI COMBINARE IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE AMBIENTALI E DI QUELLE PRODUTTIVE. TANTO LA COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE UE SUL FUTURO DELLA PAC, QUANTO IL DIBATTITO CHE STA ANIMANDO LA TRADUZIONE DEL GREEN DEAL IN STRUMENTI OPERATIVI, FANNO ESPPLICITO RIFERIMENTO ALLA NECESSITÀ DI ASSICURARE, ATTRAVERSO LA DIFFUSIONE DELL’INNOVAZIONE, SIGNIFICATIVI MIGLIORAMENTI DELL’IMPRONTA ECOLOGICA DELL’AGRICOLTURA EUROPEA. E NON È CASUALE CHE MOLTA PARTE DELLE AMBIZIONI DEL SETTORE AGRICOLO ALL’INTERNO DEI PIANI NAZIONALI NEXT GENERATION SI MISURI CON L’OBIETTIVO DI DIFFONDERE INFRASTRUTTURE E DOTAZIONI ORGANIZZATIVE E TECNICHE CAPACI DI PROMUOVERE L’ADOZIONE DI SOLUZIONI DIGITALI DA PARTE DEGLI AGRICOLTORI.

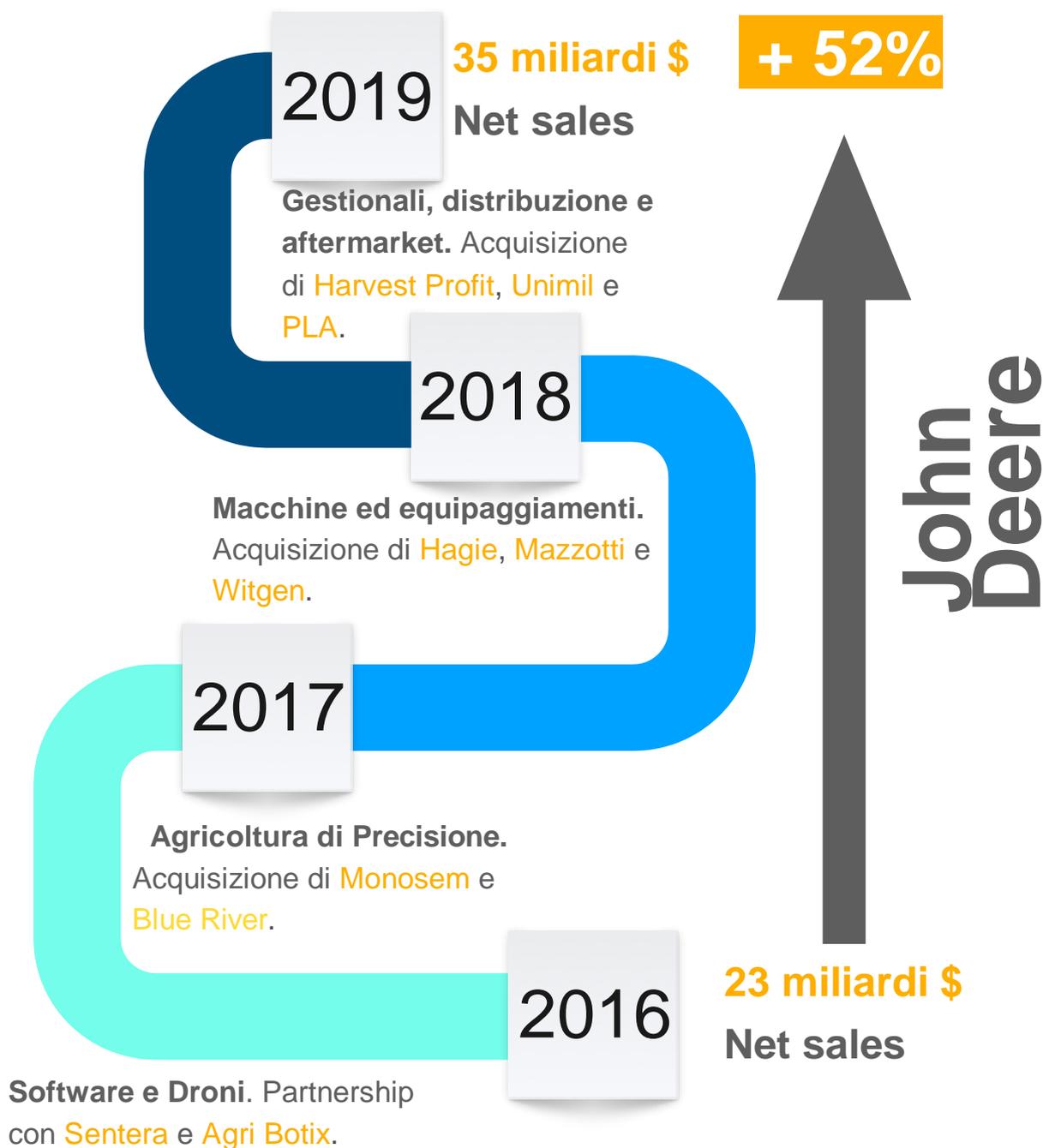
3

LE TRAME
DELL'INTEGRAZIONE.
I NUOVI SNODI DEL MERCATO

Se i dubbi sul corretto funzionamento di un mercato che vede gli stessi player dominare il comparto della selezione genetica e quello degli agrofarmaci sono molti, le trame che si stanno sviluppando lungo la filiera dei prodotti e dei servizi all'agricoltura ci raccontano di una concentrazione verticale sempre più spinta e finalizzata alla creazione di soluzioni che coprono l'intero ciclo di vita dei prodotti, oltre che la quasi totalità dello spettro delle funzioni organizzative dell'azienda agricola. E gli attori sono quasi sempre gli stessi. Molte delle stesse operazioni classificate come orizzontali hanno avuto risvolti strategici anche dal punto di vista verticale. Quando infatti Bayer compra Monsanto, acquisisce non solo una grande colosso della selezione genetica ma anche tutto quello che ha in pancia. Parliamo ad esempio di "Precision Planting", software house comprata da Monsanto nel 2012 per sviluppare i servizi di agricoltura di precisione; di alcune start-up operanti nel campo della raccolta e gestione a fini agro-ecologici dei dati climatici e in particolare dell'acquisizione di "Climate Corporation" e "Climate Basic", avvenuta negli anni immediatamente precedenti l'offerta del colosso tedesco. Tutto questo mentre Bayer nel 2016 stringeva un accordo di collaborazione nel campo delle tecnologie satellitari con l'azienda "Planetary Resources". Altro caso di scuola per l'intensità delle attività di incorporazione e collaborazione sviluppata in questi ultimi anni è John Deere. Questo colosso delle macchine agricole ha investito in molti campi. In quello degli equipaggiamenti, in particolare con l'acquisizione di Mazzotti, azienda leader del mercato italiano delle macchine semoventi, con una quota di oltre l'80%, ma anche di altre realtà che sono andate a completare la gamma delle attrezzature offerte. Ma John Deere è stata molto attiva anche sul fronte della raccolta e della gestione dati, siglando partnership con diverse software house, tra cui Agribotix e Sentera.

Nell'ambito delle attività di precision farming sono stati acquisiti due specialisti del settore come come Monosem e Blu River, operazioni concluse rispettivamente nel 2016 e nel 2017.

Figura 6. Percorsi di crescita guidati dall'integrazione verticale. Il caso di John Deere



La ricostruzione, seppure parziale, del caso John Deere ci aiuta a capire come si sta muovendo l'intero mercato. Questa complessa e articolata rete di acquisizioni, fusioni e accordi che si è sedimentata nel tempo, conferma la forte spinta del mercato all'integrazione sia orizzontale che verticale. Quest'ultima in particolare si sta consumando sul fronte delle tecnologie e dei servizi, quindi sul circuito immateriale che consente di tenere insieme tutti i segmenti di questo complesso sistema di offerta.

Tra le cui componenti a diventare strategiche sono sempre più anche le reti della distribuzione di prodotti e servizi all'agricoltura. Le reti di vendita diventano molto preziose soprattutto per il loro potenziale di acquisire dati sui clienti, sulle loro aziende, sui prodotti acquistati e sulle condizioni agro-ecologiche dei loro appezzamenti. Come succede per tutti i beni di consumo il rilievo strategico dell'informazione catturata dalle interfacce di distribuzione diventa sempre maggiore. Così come accaduto nella distribuzione alimentare anche nel mondo della fornitura di prodotti per gli agricoltori abbiamo assistito alla nascita e al consolidamento di distributori che offrono prodotti propri.

Un caso su tutti quello di Nutrien, esempio di contemporanea fusione orizzontale e verticale, che non solo ha unito il secondo e il quarto produttore mondiale di fertilizzanti - rispettivamente Agrium e PotashCorp - ma ha anche creato uno dei più grandi player della distribuzione internazionale di prodotti per l'agricoltura. Attraverso gli oltre duemila punti vendita distribuiti in tutti i continenti, Nutrien può contare su una enorme mole di dati che sta permettendo lo sviluppo di applicativi intelligenti per i propri clienti e la costruzione di accordi con aziende produttrici di macchine ed equipaggiamenti agricoli.

A testimoniare l'importanza assunta dai canali di distribuzione, la recente apertura, da parte dell'Autorità canadese garante per la concorrenza, di una verifica che vedrebbe coinvolti alcuni tra i maggiori colossi del mercato degli input all'agricoltura, tra i quali figurano anche Corteva, Bayer e Basf, che avrebbero ricevuto, e accolto, pressioni da alcuni distributori come Cargill e Univar, impedendo così lo sviluppo delle attività della ricorrente, la start-up californiana FBN (Farmers Business Network), attiva nel business della vendita on line forniture per l'agricoltura.

CONCLUSIONI

- ☑ I potenziali effetti delle distorsioni prodotte da elevati livelli di concentrazione sono quelli associati ai mercati oligopolistici e in particolare:
 - ☑ Alte barriere all'ingresso;
 - ☑ Vincoli alla creazione di innovazione;
 - ☑ Prezzi più alti;
- ☑ Nel caso delle forniture all'agricoltura, le tecnologie digitali stanno diventando il driver di operazioni di integrazione verticale che tendono a combinare più prodotti e servizi in soluzioni che coprono l'intero ciclo di vita del prodotto, compresi gli aspetti gestionali;
- ☑ Il rischio per gli users è quello di entrare in regimi tecnici con elevate barriere all'uscita. Il rischio più generale è quello di sentieri di efficienza omologanti, perché fondati sulla compressione dei costi e meno sulla contestualizzazione - non solo agro-ecologica, ma anche socio-economica e paesaggistica - dell'attività di produzione agricola;
- ☑ Seppure il mercato resta molto concentrato, la parte digitale offre anche nuove opportunità per costruire alternative e lasciare spazio a nuovi player. In particolare risulta fondamentale il ruolo dei dati, come dimostra in particolare lo sviluppo dei software e dei tool agrometeorologici all'interno delle strategie dei grandi player;
- ☑ Molto interessante risulta anche l'attenzione riservata negli ultimi anni alle reti della distribuzione, che in quanto interfaccia con l'user ha un ampio potenziale di catturare informazioni da rielaborare e trasformare in servizi da offrire attraverso la stessa rete proprietaria.

Bibliografia

Blandford, David (2016). "Industry Structure in Input Supply Industries for Agriculture." *Agribusiness*

Deloitte (2019) The future of agrochemicals. Capturing value through innovation, resourcefulness, and digital alchemy (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/energy-resources/us-eri-future-of-agrochemicals.pdf>)

Deloitte (2019) Global chemical industry mergers and acquisitions outlook (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/2019-global-chemicals-ind-mergers-acquisitions-report.pdf>)

El Namaki, M. S. S. (2014). Concentration: The Dominant Strategic Behavior of the Coming Decade. In *Strategic Thinking for Turbulent Times* (pp. 138-150). Palgrave Macmillan, London.

Hernandez M.A., Torero M. (2011), Fertilizer market situation. Market structure, consumption and trade patterns, and pricing behavior, IFPRI Discussion Paper (<https://www.ifpri.org/publication/fertilizer-market-situation>)

Mooney, P. (2018). Blocking the chain: Industrial food chain concentration, Big Data platforms and food sovereignty solutions (https://www.etcgroup.org/sites/www.etcgroup.org/files/files/blockingthechain_english_web.pdf)

Wossink, Grada Antonia Arendina, Gerrit Cornelis Van Kooten, and George Henry Peters, eds. *The Economics of Agro-Chemicals: An International Overview of Use Patterns, Technical and Institutional Determinants, Policies and Perspectives*. Routledge, 2018.

The Wall Street Journal on line, Feb. 6, 2020. Canadian Antitrust Officials Probe Farm Giants. The country's Competition Bureau is investigating Bayer, Corteva, BASF and Cargill over allegations they sought to block an online farm-supply startup, by Jacob Bunge (<https://www.wsj.com/articles/canadian-antitrust-officials-probe-farm-giants-11580990400>)



La Fondazione Centro Studi Divulga si avvale di un team di esperti di alto livello dedicato all'analisi delle dinamiche di produzione e di consumo, trend economici e politici, orientamenti sociali e culturali per contribuire a disegnare le strategie di azione di imprese, filiere, istituzioni, associazioni e policy maker.

Tutto ciò che riguarda la vita delle imprese e quella delle famiglie può costituire interesse da analizzare mediante report, sondaggi, piani di comunicazione, approfondimenti esclusivi – sia di ambito nazionale che internazionale – sui nuovi equilibri di un mondo sempre più integrato, multipolare e difficilmente interpretabile nella sua evoluzione.

Partiamo dalle nostre radici per conoscere il presente e vivere il futuro.

La diffusione della conoscenza è il vero partner strategico di chi vuole agire con competenza e concretezza grazie a professionalità acquisite sul campo che si estendono dal mondo accademico a quello dell'impresa, dalle Istituzioni nazionali a quelle comunitarie, dall'economia alla formazione e comunicazione.

