



Lottare per la giustizia sociale “dai campi alla tavola”.

EFFAT

In carne e ossa

una relazione sulla struttura e le dinamiche del settore europeo della carne.



Progetto realizzato con il sostegno finanziario della Commissione europea

Sommario

Premessa	3
1. Introduzione	6
2. Prospettiva globale	8
2.1 Il consumo globale di carne	8
2.2 Principali aziende globali di macellazione	9
3. Struttura del settore europeo della carne.....	11
3.1 L'integrazione nel settore europeo della macellazione	11
3.2 Le principali aziende dell'UE	12
3.21 Vion	13
3.3 Le aziende di trasformazione secondaria nell'UE.....	14
3.4 Controllo delle principali aziende di macellazione dell'UE.....	16
3.5 Internazionalizzazione	17
4. La macellazione nell'UE per specie principali.....	19
4.1 Struttura della macellazione suina in Europa	19
4.2 Struttura della macellazione bovina in Europa.....	21
4.3 Struttura della macellazione avicola in Europa	23
5. Domanda e offerta di carne nell'UE.....	26
5.1 Consumo	26
5.2 Bilanci delle carni nell'UE	27
5.21 Carne suina	27
5.22 Carne bovina	29
5.23 Carne avicola	30
5.3 Gli scambi di carne dell'UE	31
5.31 Importazioni	31
5.32 Esportazioni	32
6. Le forze del cambiamento	34
6.1 Costo del bestiame: pressione dovuta alla resistenza dei clienti.....	34
6.2 Pressione dei distributori sulla catena di approvvigionamento.....	35
6.3 Sovracapacità nel settore della macellazione	37
6.4 Differenze nel costo della manodopera	38
7. Conclusioni	41



Premessa

EFFAT ha commissionato a GIRA la seguente relazione sulla struttura e le dinamiche del settore europeo della carne con l'intento di fornire ai sindacalisti che si occupano del settore alcune nuove informazioni e una prospettiva diversa sulle sfide cui si trovano a far fronte. GIRA fornisce già da molti anni le sue valutazioni sull'andamento del settore ai produttori di carne, nonché alle loro banche e ai loro investitori. Il loro punto di vista non è sindacale e i nostri affiliati potrebbero avere da ridire su alcune delle idee espresse, che rispetto alle nostre sono più allineate sulla dirigenza aziendale e meno comprensive verso gli uomini e le donne che per quelle aziende lavorano. Tuttavia ci presentano una panoramica del settore utile e onesta dal loro punto di vista, per questo riteniamo che le loro intuizioni e la loro competenza possano aiutarci nell'intento di rappresentare sempre meglio gli interessi dei lavoratori del settore.

L'EFFAT è naturalmente interessata a capire come i Comitati aziendali europei possono migliorare la rappresentanza dei lavoratori nel settore della carne. La relazione GIRA identifica numerose importanti aziende in Europa. Alcune si sono già dotate di un CAE, com'è il caso di Danish Crown, HK Scan, Kerry, Plukon e Campofrío Foods. In altre è evidente che dovrebbe esserci un CAE ma per un motivo o per l'altro non c'è. In questa categoria, le aziende europee che saltano subito agli occhi sono Vion, ABP e Tönnies. Possiamo inoltre rilevare due giganti americani che da anni evitano di avere un CAE. Cargill ha attività nel settore della carne nel Regno Unito e in Francia, ma il suo business è assai più ampio del solo settore della carne e l'azienda è presente in tutta Europa. Smithfield ha filiali dirette in Polonia e in Romania ma ha integrato il resto delle sue attività europee in Campofrío foods. Di conseguenza, benché Campofrío abbia ora un CAE, non è stato possibile istituire un CAE Smithfield per mettere i lavoratori di Campofrío in contatto con i loro colleghi polacchi e rumeni. Altre due aziende internazionali da tenere presenti sono le brasiliane JBS e Marfrig. Finora hanno acquisito società europee ciascuna in un solo paese: JBS in Italia e Marfrig in Irlanda del Nord con l'acquisizione di Moy Park. Ma è probabile che ambedue intendano espandere le loro attività europee qualora si presentasse l'occasione giusta. Da ultimo, è il caso di tenere d'occhio grandi aziende nazionali che hanno un business significativo in Europa in termini di dimensioni e quote di mercato, e che sarebbero eleggibili per un CAE qualora dovessero operare anche in altri paesi europei (sia per espansione propria, sia a mezzo di fusioni e/o acquisizioni). In questa categoria vediamo aziende come Westfleisch in Germania, Biggard, Doux e LDC in Francia, 2 Sisters nel Regno Unito e Veronesi in Italia.

Oltre all'identificazione delle aziende che possono interessarci nell'ambito di una strategia per i CAE, la relazione GIRA può servire anche per capire i problemi più comuni dei lavoratori del settore, problemi ai quali sarebbe vantaggioso dare una risposta comune.



Le aziende di trasformazione primaria stanno subendo pressioni sui costi dovute a diversi fattori concomitanti:

- Concorrenza da paesi extraeuropei (specialmente Brasile e Thailandia)
- Eccesso di capacità del settore (collegato alla concorrenza esterna)
- L'aggressiva potenza della grande distribuzione (meno pronunciata in Europa meridionale)
- La forbice tra l'attività di macellazione e la trasformazione secondaria (che si accaparra i profitti)
- Il prezzo elevato degli animali (collegato alla domanda globale e ai prezzi dei mangimi)
- Il settore tedesco della carne (salari bassi ed economie di scala)

I datori di lavoro stanno reagendo con strategie che colpiscono i lavoratori in vari modi:

- Accettare lavoro non redditizio per tenere aperta l'attività – facendo pressione sul costo del lavoro
- Aumentare la velocità delle linee – con tutto ciò che questo comporta per la salute e la sicurezza
- Spingere sulla meccanizzazione – più produzione, meno lavoratori
- Spingere per accordi più flessibili e l'introduzione di turni
- Dividere la forza lavoro – dipendenti contro precari (spesso immigrati al soldo dei subcontraenti)
- Trasferire la produzione in paesi europei dove i costi sono inferiori
- Consolidare le attività (con conseguente riduzione della concorrenza e aumento delle economie di scala)

I sindacati e i CAE devono mettere a punto le loro risposte a queste problematiche. A questo proposito si potrebbe considerare tra l'altro:

- Come controbattere la pressione sui prezzi esercitata dalla grande distribuzione;
- Identificare iniziative di labeling/identificazione (specialmente per la ristorazione);
- Iniziative di sensibilizzazione per promuovere il valore delle carni locali;
- Prendere posizioni nette sugli accordi commerciali dell'UE relativi alla carne (in particolare con Thailandia e Brasile);
- Impegnarsi ancora di più nella lotta contro il lavoro precario e la pressione sui salari dei lavoratori del settore nell'UE;
- Solidarietà con i sindacati del nostro settore dei paesi a basso reddito che lottano per migliori termini e condizioni;
- Trovare il modo di condividere meglio le informazioni su innovazioni che possono presentare rischi per la SeS della forza lavoro così da combatterle in modo più efficace.

Dobbiamo inoltre tenerci al corrente dei numerosi cambiamenti in atto nel settore per continuare a reagire in modo adeguato. Non è certo una cosa facile. Ma oltre ai CAE settoriali, il nuovo sito web meatworkers.org e il nuovo gruppo di lavoro dell'EFFAT offrono ai lavoratori e ai sindacati del settore lo spazio e l'opportunità di far fronte insieme a queste sfide ... e solo insieme possiamo farcela.

Harald Wiedenhofer

Segretario generale EFFAT



1. Introduzione

La presente relazione è incentrata sulla struttura e sulle dinamiche del trattamento primario della carne in Europa, ossia l'abbattimento dei capi e il disossamento della carne. Il settore della macellazione in Europa si è evoluto lentamente da quando l'uomo ha iniziato ad allevare animali. Dalle origini di attività di sussistenza, con gli animali allevati localmente e venduti ai consumatori locali come carne fresca, con successivo trattamento ai fini della conservazione, siamo arrivati oggi a un'industria da 40 milioni di tonnellate all'anno, capace di rifornire di carne l'intero continente e di esportare in diversi paesi del mondo.

I segnali delle origini sono ancora evidenti nelle preferenze locali e nelle differenze culturali sia per quanto riguarda la carne fresca sia per l'enorme gamma di carni trattate. In grandissima parte i trasformatori operano a livello regionale o nazionale. Nonostante il grande volume di scambi transfrontalieri di carne, pochissimi trasformatori europei dispongono di strutture di lavorazione funzionanti in altri paesi. Non vi è un'azienda di trasformazione che si possa considerare paneuropea: certo non delle dimensioni e della portata delle grandi aziende USA o brasiliane.

Nonostante le differenze culturali nazionali nel consumo di carne e nella struttura dell'industria di trasformazione, il settore ha una sua cultura assai specifica e diversa dalla maggior parte degli altri settori:

- tratta una materia prima costosa, vivente dal punto di vista microbiologico, e che può essere dannosa per l'uomo se non trattata correttamente
- è soggetto a sporadiche crisi, all'insorgere di malattie di animali e altri eventi difficili da prevedere;
- il costo del lavoro è la seconda principale voce di spesa per i trasformatori (dopo la materia prima);
- richiede moltissima manodopera, e spesso in condizioni piuttosto pesanti: lavoro in ambienti freddi, ripetitivo e affaticante fisicamente. Non sorprende che la rotazione della manodopera sia elevata. Fidelizzare i lavoratori è spesso una vera sfida;
- il settore ha una 'mentalità da produttori' non dissimile dalla cultura agricola;
- deve continuamente far fronte a sfide operative e gestionali;
- è frammentato, con capacità eccedenti, e di conseguenza subisce la pressione esercitata sui costi dai clienti più potenti, che possono esercitarla avendo accesso a prodotti importati. Ne consegue che i margini sono bassi ... e volatili.



Il settore subisce un'enorme pressione a ridurre i costi e competere a livello non solo europeo ma globale, mentre nel contempo è abbarbicato alle sue origini provinciali. Questo è un periodo di cambiamento in cui il settore è costretto a rispondere alle esigenze sempre più pressanti dei suoi clienti, e alla concorrenza internazionale i cui costi sono inferiori. Considerato che sono circa 1 milione le persone cui dà lavoro in Europa il settore della trasformazione della carne (senza contare gli allevatori), e che la manodopera è una componente chiave, si tratta di un settore tanto importante quanto delicato. Tutta la filiera deve essere consapevole delle serie problematiche cui ci troviamo di fronte, e lavorare insieme per risolverle.

Per comprendere la situazione occorre considerare il settore della macellazione nel suo complesso: la portata, le diverse specie, l'integrazione sul piano nazionale ed europeo, nonché i fattori di costo che premono il pedale dell'acceleratore sui cambiamenti. Si tratta di un quadro complesso, che non offre soluzioni semplici per il futuro e impone invece una serie di scelte ardue alle aziende e al settore, se si vuole sopravvivere.



2. Prospettiva globale

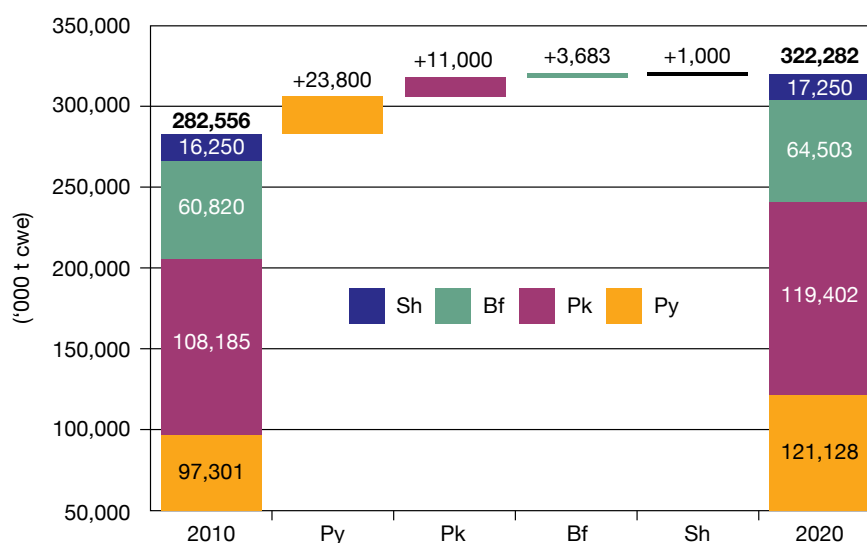
2.1 Il consumo globale di carne

I prossimi 10 anni vedranno un forte aumento del consumo globale di carne, trainato dall'aumento dei redditi e dal miglioramento delle condizioni di vita nel mondo, in particolare in Asia e nel Medio Oriente.

Con l'aumento dei redditi, i consumatori asiatici mangeranno carne in quantità maggiore, e ne mangeranno regolarmente con più frequenza. Nel frattempo, nonostante molti articoli negativi¹ e fantasticherie, il consumo totale di carne nell'UE rimarrà grossomodo stazionario, sui 40 milioni di tonnellate. Pur trattandosi di un volume enorme, il punto principale per il settore europeo della carne è che l'aumento del consumo avverrà principalmente in altre parti del mondo.

L'aumento della domanda favorirà l'allevamento di pollame grazie al suo costo di produzione relativamente basso, seguito dalla carne suina per motivi analoghi.

Aumento del consumo globale di carne per specie – 2010 - 2020(prev.)



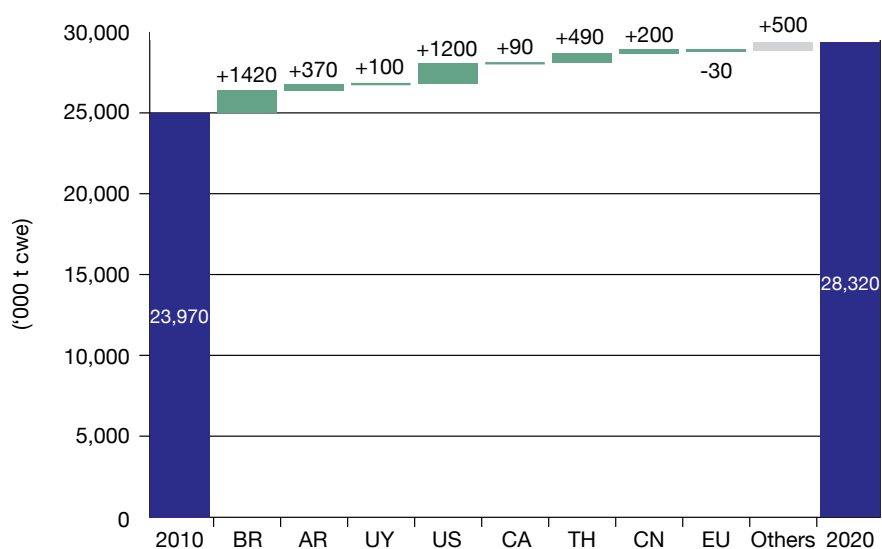
Source: Gira Long-Term Meat Study

In materia di aumento della domanda, nei prossimi 10 anni l'Asia sarà in prima linea, ma avrà difficoltà a sviluppare la sua produzione a un ritmo tale da soddisfare la domanda, con conseguente aumento delle importazioni. Questo favorirà le filiere dai costi di produzione più bassi, che possono competere in modo più efficiente sul mercato globale che è concentrato sul prezzo. Il Brasile e gli USA saranno probabilmente i principali beneficiari essendo in vantaggio sui costi di produzione della filiera della carne. Si tratta di un vantaggio che nasce da punti di forza sia agricoli sia industriali. Il vantaggio agricolo riflette una combinazione vincente di fattori in termini di clima, suolo, quantità di terreni disponibili e strutture. A questi fattori si aggiungono poi le dimensioni degli stabilimenti di trasformazione della carne, la concentrazione e integrazione industriale e il basso costo della manodopera rispetto all'Europa.

¹ Articoli negativi da parte di elementi delle lobby vegetariana, ambientale, degli animalisti, della ricerca medica e dei nutrizionisti – tra altri.



Aumento dell'esportazione globale di carne per regione – 2010 - 2020(prev.)



Source: Gira Long-Term Meat Study

Nel corso del decennio l'UE perderà probabilmente volumi di esportazione considerato che la produzione di carne è meno competitiva in termini di costi rispetto al Brasile (mangimi meno cari) e agli USA (migliori economie di scala e mangimi meno cari).

Sullo stesso periodo, tuttavia, l'UE dovrebbe aumentare i volumi di esportazione del quinto quarto² considerato che i trasformatori stanno migliorando le loro capacità di accesso ai mercati esteri dove questi prodotti hanno un valore più elevato di quanto essi possono ottenere sul mercato interno.

2.2 Principali aziende globali di macellazione

Il settore europeo della carne va visto nel contesto globale dell'industria. Questo perché le aziende europee devono competere con operatori di paesi terzi in due aree fondamentali: contro le importazioni verso il mercato interno europeo e contro tali operatori nel quadro delle esportazioni verso taluni mercati attraenti di paesi terzi.

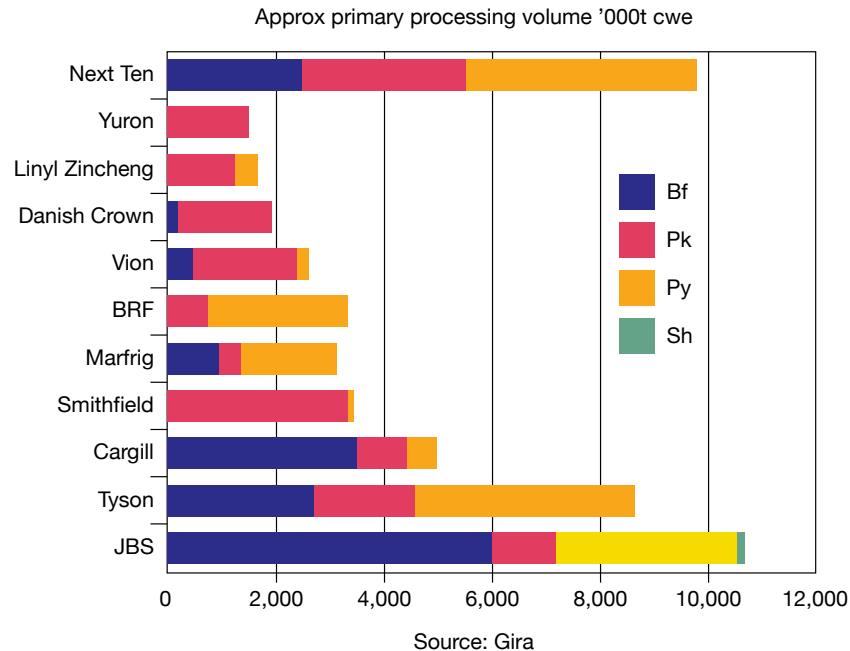
I 10 principali trasformatori macellano circa il 15% della carne a livello globale, e i 10 successivi il 3%. Il settore è frammentato, con enormi variazioni sul piano internazionale in termini di prassi, qualità e preferenze, per cui pochi sono riusciti a crescere tanto da divenire aziende globali.

Le principali società brasiliane (JBS, Marfrig e Brasil Foods) sono cresciute rapidamente negli ultimi 10 anni, divenendo i principali attori mondiali. A questo risultato sono arrivate attraverso l'acquisizione opportunistica di società in un succedersi di attività di acquisizione. L'obiettivo era di acquisire attività apparentemente a buon mercato per ottenere economie di scala nella commercializzazione internazionale, ampliare il portafoglio prodotti, guadagnare accesso ai mercati dove percepiscono un interesse per i prodotti brasiliani e, naturalmente, fare utili. Il tutto con il sostegno del governo brasiliano.

² Il quinto quarto comprende pelli, intestini e frattaglie non incluse nella definizione di carcassa. Questo volume non è incluso nella tabella qui sopra, che riporta solo il peso della carcassa.

Delle dieci aziende globali di produzione di carne, solo 2 sono europee (Vion e Danish Crown) e ambedue sono assai più piccole in termini di volume di macellazione rispetto alle prime cinque. Ambedue producono solo nell'UE e hanno una piccola rete di vendite globali.

Principali trasformatori di carne – 2011



Per la stragrande maggioranza delle aziende europee di trasformazione la sfida è di mantenersi efficienti in termini di costi rispetto agli importatori, divenendo nel contempo competitive per determinati tagli sui mercati globali dell'export. È sufficiente essere degli operatori nazionali relativamente piccoli e che funzionano bene sul loro mercato nazionale?

3. Struttura del settore europeo della carne

3.1 L'integrazione nel settore europeo della macellazione

Vi sono 2 forme di integrazione nel settore europeo della macellazione particolarmente importanti da un punto di vista strutturale:

- **L'integrazione verticale**, che a sua volta dovrebbe essere considerata in 2 parti:

A monte, (dove una società ha partecipazioni negli allevamenti e nella produzione di mangimi). Cosa rara in Europa per la carne rossa, mentre è il modello corrente per i volatili. Vi sono alcune eccezioni di rilievo, delle quali l'operatore Van Drie (carne di vitello) è uno dei migliori esempi.

A valle, dove una società ha ulteriori impianti di trattamento, per prodotti complessi a base di carne, in genere nell'ottica di creare valore aggiunto. Anche questo è raro in Europa. Tulip Foods, una consociata di Danish Crown, è una delle migliori aziende integrate.

- **L'integrazione orizzontale**, che nel settore della macellazione serve normalmente a indicare le aziende che passano ad attività che riguardano specie diverse. Questo aspetto è più comune, e si verifica in genere nel quadro di fusioni e acquisizioni, ma anche numerosi macelli più piccoli trattano diverse specie. In questo ambito vi sono diversi operatori internazionali di rilievo, benché pochi di essi trattino sia la carne rossa che la carne avicola.

I gruppi europei della macellazione limitano in genere la loro attività al macello, disossamento e taglio delle carcasse. Vendono carne come 'ingrediente' a trasformatori secondari e rivenditori. L'imballaggio per il retail industriale sta divenendo sempre più un'attività specializzata in mano a impianti dedicati ai grandi rivenditori moderni, anche se spesso indipendenti (la migliore illustrazione è la relazione tra Hilton Food Group e Tesco³).

È il caso di notare che per la carne fresca sono ben pochi i trasformatori presenti sui banchi con marchi propri: le moderne catene di distribuzione preferiscono sviluppare i loro propri marchi, e in questo modo avere il controllo delle loro fonti di approvvigionamento. I marchi dei trasformatori sono più numerosi nei prodotti a base di carne più complessi.

Nell'UE, la trasformazione secondaria è in gran parte un settore separato dalla macellazione. Nella fattispecie si intende la produzione di prodotti a base di carni cotte o crude con altri ingredienti aggiunti, che vanno dagli hamburger e salsicce a base di carne cruda insaporita, all'ampia gamma dei prodotti cotti, stagionati o affumicati, ai piatti pronti nei quali la carne rappresenta una piccola parte del peso totale del prodotto. Le aziende di macellazione che sono integrate a valle a questo livello tendono a tenere le loro attività di trasformazione secondaria differenziate dalle attività primarie, questo perché le dinamiche sono differenti: con l'acquisto di ingredienti a basso costo, il valore aggiunto e il marketing del marchio sono fattori chiave.

3 Hilton intrattiene strette relazioni anche con Albert Heijn (NL), ICA (Se), e Coop (Dk) tra altri.



Tradizionalmente, il settore della trasformazione secondaria offre margini migliori rispetto alla trasformazione primaria. Non sorprende dunque che vi sia stata una tendenza verso l'integrazione a valle, effettuata organicamente o mediante acquisizioni, volta a captare questi margini migliori e garantire uno sbocco all'ingrediente carne.

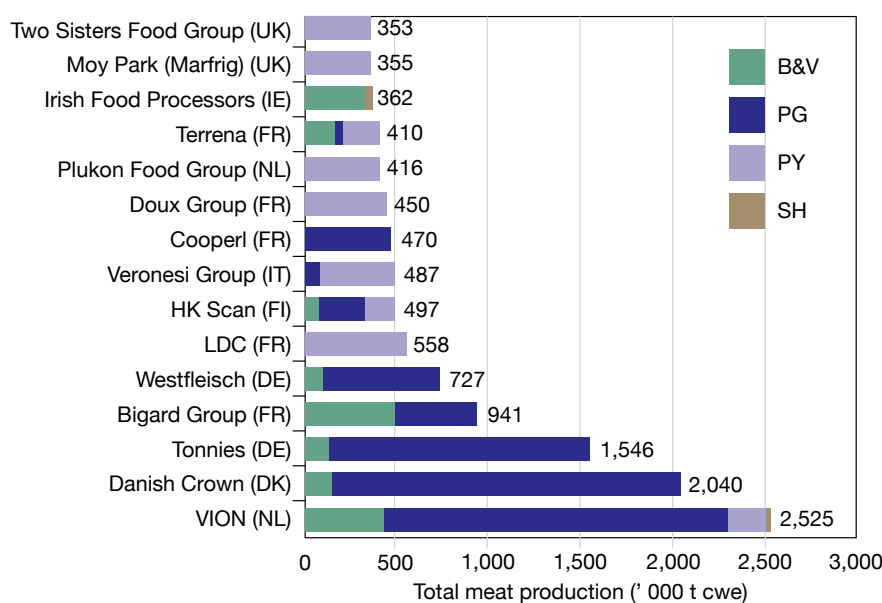
3.2 Le principali aziende dell'UE

Il settore della trasformazione della carne nell'UE è in fase di costante consolidazione all'interno di ciascun paese, ma è ancora lungi dall'essere un settore concentrato sia a livello nazionale che a livello paneuropeo. Le 15 aziende principali detengono il 28% della produzione di carne nell'UE, pari a 12,1 milioni di tonnellate prodotte nel 2010, con un aumento di 3,2 milioni di tonnellate su 5 anni, e con un costante processo di consolidazione su tutto il settore.

A livello UE, e in quasi tutti gli Stati membri, normalmente ritroviamo un lungo elenco di piccole aziende di macellazione dopo le prime 3 - 5. Si tratta di operatori locali e tradizionalmente gelosi della loro indipendenza.

I maggiori produttori europei di carne sono orientati alla carne suina, con una piccola produzione bovina. Poche aziende trattano carne rossa e carne avicola. Tra gli operatori principali, solo Vion ha un'attività "volatili"⁴, che è minore rispetto al grosso della produzione (benché maggiore dell'attività "agnelli"). Benché molte di queste aziende abbiano oggi attività di macellazione (e trasformazione secondaria) al di fuori del loro paese di origine, nessuna di esse è davvero paneuropea per quanto riguarda la macellazione: in genere il loro ambito copre 2 - 3 paesi. E questo nonostante la vendita di carne possa avere un ambito estremamente internazionale in genere dovuto all'attività dei trader, ma le aziende maggiori hanno le loro proprie divisioni per le vendite internazionali.

Principali 15 produttori di carne degli UE27, per volume di produzione 2010-11



Source: Gira compilations and estimates

⁴ Le attività volatili e agnelli furono acquisite nel 2008 nell'ambito dell'acquisizione di UK Grampian Country Food, che peraltro si è in seguito rivelata problematica, tant'è che Vion sta attualmente vendendo le sua attività nel Regno Unito. Questo importante sviluppo è trattato più oltre.



I principali trasformatori di carne avicola tendono a trattare una sola specie, in genere polli da allevamento, senza nemmeno trattare altri volatili, figurarsi la carne rossa⁵. Questo settore è assai più moderno, essendo stato sviluppato da queste aziende con la rapida espansione del mercato negli ultimi 50 anni. Anche qui si tratta di aziende che tendono a essere incentrate sul loro paese, con poche attività di macellazione primaria al di fuori del mercato nazionale.

Per le aziende europee di macellazione che sono divenute multinazionali è stato difficile sfruttare le sinergie nella produzione e nel marketing. Spesso sostengono il costo della ristrutturazione di un'industria nazionale, mentre gli altri attori raccolgono gran parte dei benefici.

La macellazione di suini e volatili è caratterizzata da impianti di grandi dimensioni, scalabili e ultramoderni. Questo è possibile grazie alla standardizzazione degli animali da macellare, che sono il prodotto di un allevamento intensivo, altamente specializzato, e più adatti alla natura di una linea automatizzata di macellazione e disossamento rispetto ai bovini e agli ovini.

La macellazione di questi ultimi nell'UE avviene ancora su scala relativamente ridotta, con un numero minore di animali trattati, in genere in impianti di macellazione più piccoli e meno avanzati tecnologicamente. Si tratta di impianti difficili da automatizzare, sia per il capitale d'investimento necessario sia per la mancanza di uniformità nelle carcasse. Con la diminuzione degli stock di bovini e ovini nell'UE, l'eccesso delle capacità di trasformazione si è aggravato. Uno dei fattori è che l'approvvigionamento di animali è una competenza essenziale ... e si tratta di un'attività estremamente locale e basata sulle relazioni personale, a riflesso delle piccole dimensioni, del carattere familiare delle imprese e della natura frammentata della base di approvvigionamento.

3.21 Vion

Lo sviluppo che ha portato Vion a divenire negli ultimi 10 anni la maggiore azienda di trasformazione della carne nell'UE è una storia importante ed esemplare. Una storia che illustra quanto sia difficile consolidare il settore della carne e ottenere economie di scala.

Vion è detenuta da ZLTO, l'associazione degli operatori agricoli del sud dei Paesi Bassi. ZLTO, che aveva accumulato una sostanziale riserva di capitale, in gran parte grazie alla sua lucrosa attività di rendering (trattamento dei rifiuti di macellazione), avvertì la necessità strategica di andare in soccorso della cooperativa olandese Dumeco, che si trovava in cattive acque. Ebbe poi l'opportunità di effettuare in rapida successione 3 importanti acquisizioni nel settore della trasformazioni primaria in Germania. Nel 2008 colse l'ulteriore occasione di acquisire il più importante trasformatore del Regno Unito, Grampian Country Food Group, anch'esso in cattive acque. Queste acquisizioni di società estere furono fatte a ragion veduta: erano società a buon mercato, erano grandi aziende e si trovavano nei principali mercati di esportazione dei Paesi Bassi. Ecco dunque un'opportunità di stabilirsi con attività importanti in mercati importanti: attraverso l'investimento e il recupero di quelle aziende. Il risultato doveva essere un vantaggio di scala a livello nazionale e internazionale. Nel fare questo, il gruppo si è trovato a trattare diverse specie e ad essere integrato verticalmente attraverso la trasformazione secondaria.

5 *Ve ne sono alcuni che si sono ritrovati con attività suine in seguito a fusioni e acquisizioni.*



L'emergere di Vion, e il suo susseguente sviluppo strategico, sono importanti per tutti i soggetti interessati del settore, siano essi dipendenti, fornitori, clienti o concorrenti. Ma purtroppo non è stata un'esperienza facile per Vion. Nonostante abbia investito pesantemente per ristrutturare talune attività, l'impresa sembra essersi rivelata troppo grande e costosa. Vion ha perso quote nei suoi principali mercati nell'attività di macellazione, non è redditizia, e ha recentemente annunciato l'imminente vendita delle sue attività nel Regno Unito. Una notevole ritirata per Vion. È anche un esempio di quanto siano dure le condizioni del mercato per il settore della trasformazione della carne in Europa, e di quanto sia difficile essere leader in un settore in via di ristrutturazione.

3.3 Le aziende di trasformazione secondaria nell'UE

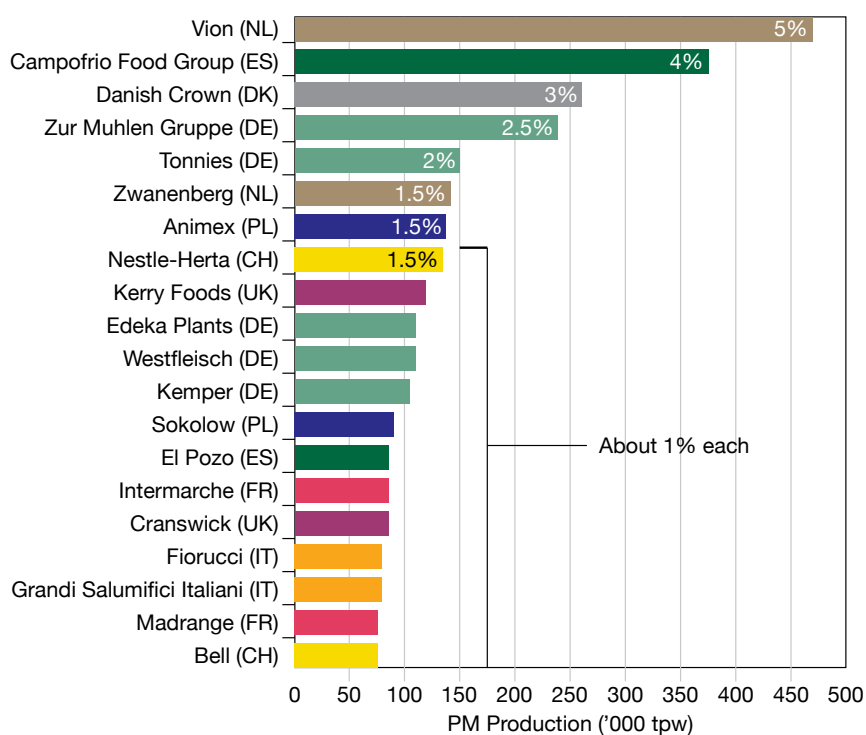
Benché la presente relazione non sia incentrata su questa attività, è opportuno notare che vi sono poche aziende paneuropee di trasformazione secondaria. Vi è un gran numero di aziende a carattere nazionale o regionale, e questo è dovuto all'estrema diversificazione dei gusti locali in materia di prodotti ottenuti con carni lavorate. I pochi operatori internazionali adottano due distinte strategie:

- Produrre volumi elevati di prodotti generici: a basso costo, su base materia prima, per captare i volumi sulla fascia bassa del mercato. Esempi tipici sono i prodotti più a buon mercato nella distribuzione (specie negli hard discount), una quota rilevante nei servizi alla ristorazione collettiva / catering, e la vendita come ingrediente per prodotti più moderni quali piatti pronti, pizza surgelata, ecc. In genere queste aziende operano a partire da pochi stabilimenti di grandi dimensioni.
- Costituire una serie di società di produzione su base nazionale, che producono prodotti locali per i rispettivi mercati sotto il cappello di marchi ben conosciuti. Questa strategia è esemplificata da Campofrio Food Group.

In Europa occidentale, i produttori nel settore della trasformazione secondaria erano tradizionalmente diversi dal settore della macellazione, nel senso che non erano integrati a monte, e la loro cultura e loro dinamiche operative sono diverse. Nei nuovi Stati membri (NSM) c'era una maggiore integrazione verticale. Recentemente si registra peraltro una tendenza all'integrazione a valle verso la trasformazione secondaria nel settore della macellazione, sia per sviluppo organico sia mediante acquisizioni.



Principali 15 produttori di carne degli UE27, per volume di produzione 2010-11



Source: Gira estimates

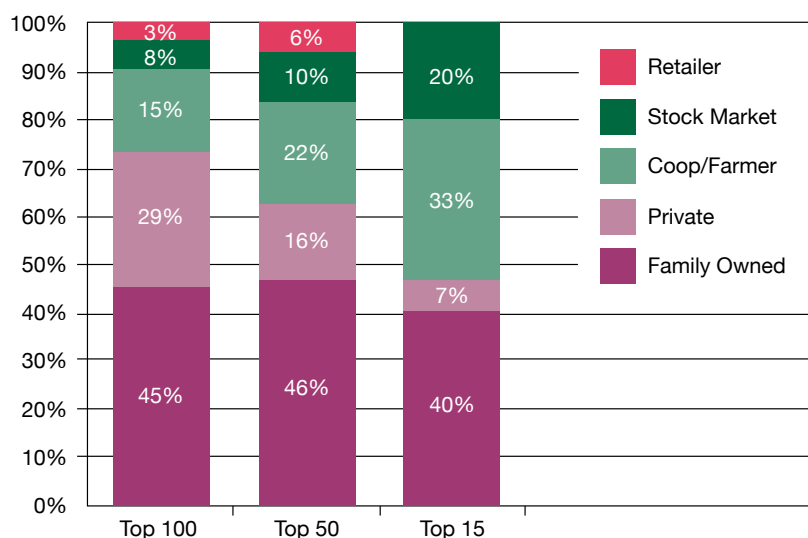
È il caso di notare come le dimensioni delle società nell'elenco diminuiscono rapidamente, riflettendo un lungo strascico di aziende con pochi operatori integrati a monte verso la macellazione e una maggioranza incentrata sui prodotti lavorati tradizionali con marchi regionali.



3.4 Controllo delle principali aziende di macellazione dell'UE

I principali trasformatori primari europei sono detenuti in gran parte dal settore privato (incluse le aziende familiari), con il 47% delle 15 e il 74% delle 100 società in mano a privati. Le cooperative agricole costituiscono il secondo principale gruppo di proprietari, per il 33% e 15% rispettivamente, mentre il mercato borsistico detiene solo il 20% delle top 15, e una proporzione assai più piccola del livello successivo.

Controllo delle principali 100 società negli UE27 – 2010



Source: Gira compilations

La proprietà privata e familiare continua a dominare il settore in Europa (e fino a un certo punto, globalmente) a motivo della natura estremamente operativa e volatile dell'attività, dell'importanza delle relazioni personali e locali nell'approvvigionamento di animali, e per il fatto che la redditività e i tassi di crescita non sono attraenti per gli investitori di borsa. Le imprese familiari hanno in genere trovato delle soluzioni ai problemi di successione, riuscendo a tenere insieme l'azienda, ma va detto che rimangono esposte al processo di fusioni e acquisizioni in atto, specie in tempi difficili.

È interessante notare che negli ultimi due decenni i macelli comunali sono diminuiti, principalmente perché la necessità di investire in nuove tecnologie e in impianti di maggiori dimensioni ha portato in molti casi questa attività a esulare dall'ambito delle autorità locali. Questo significa che l'ethos e il servizio soggiacenti a questi impianti che erano pubblici sono cambiati per obbedire a realtà commerciali più dure.

In Brasile e in Europa gli investimenti nel settore della macellazione non sono stati di entità pari a quelli degli Stati Uniti, tuttavia fanno parte della realtà di un'industria globale. I risultati sono stati contrastati per tutti i soggetti interessati, ma permettono maggiori investimenti in parte del settore europeo e garantiscono una certa stabilità sul lungo termine. Negli ultimi anni gli investimenti, dopo un rush iniziale, sono diminuiti, questo per consentire alle aziende di allineare le loro acquisizioni con l'attività principale. È probabile che il futuro ci riservi ulteriori sostanziali acquisizioni.

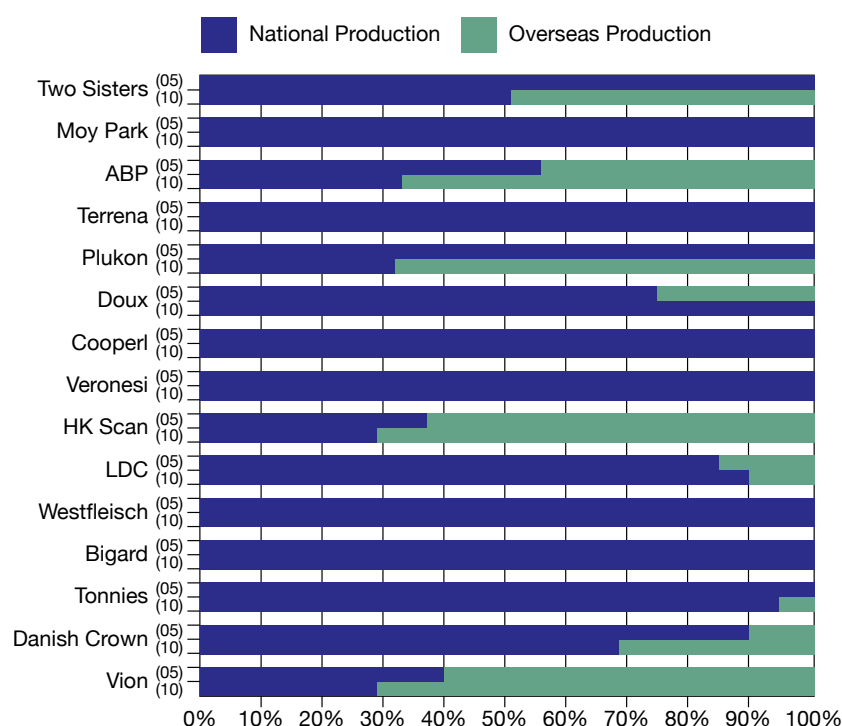


3.5 Internazionalizzazione

Negli ultimi anni abbiamo assistito anche a una significativa tendenza all'internazionalizzazione da parte dei leader di mercato, con un aumento della quota di produzione al di fuori del mercato nazionale in molte delle 15 principali aziende. Il meccanismo chiave di questa crescita sono le acquisizioni transfrontaliere di attività di macellazione, che tendono ad avvenire in Stati membri confinanti, permettendo così l'integrazione di talune attività.

Normalmente si tratta di acquisizioni opportunistiche, che per funzionare richiedono un'iniezione di capitale. Questo modello presenta successi e fallimenti, ma vi è un aumento significativo nella capacità delle aziende di commercializzare taluni loro tagli / prodotti verso mercati extraeuropei.

% di produzione all'estero dei 15 principali produttori – 2005 vs 2010



Source: Gira compilations and estimates

A diverse aziende nell'elenco la transizione verso il piano multinazionale non è riuscita bene. Le ragioni sono molteplici, si va dalla concorrenza delle piccole aziende locali al costo dell'integrazione degli stabilimenti acquisiti nella struttura aziendale (spesso con la necessità di chiudere, o modernizzare, taluni impianti).

Nessuna delle aziende europee di macellazione detiene attività di trasformazione primarie fuori dall'UE. Storicamente erano importanti, in particolare per taluni vecchi gruppi britannici, e principalmente come fonte di carne da importare nel Regno Unito. Queste società internazionali di trasformazione e commercio sono state smantellate, e le attività nei paesi terzi sono state acquisite da aziende locali. La società francese Doux è l'ultima in ordine di tempo a ritirarsi dall'attività di trasformazione all'estero, avendo ceduto le sue attività brasiliane "volatili" e "suini". In effetti oggi assistiamo a una controtendenza, dove alcune società estere



acquisiscono impianti di trasformazione nell'UE come via di accesso al mercato per tutta una serie di prodotti a base di carne che comprendono carne fresca, surgelata e prodotti della trasformazione secondaria (vedi la brasiliana Marfrig). Molti trasformatori esportano verso paesi terzi, ma solo i più grandi hanno una loro forza vendite internazionale: la maggior parte esporta via società internazionali di trading.

Da ultimo, in Europa il settore ha ancora un lungo cammino sulla via della concentrazione e benché il livello di gravità differisca da una specie all'altra, alcuni fattori sono comuni a tutti:

- Sovracapacità degli impianti di macellazione, con alcune linee che non arrivano nemmeno ai 5 turni/settimana, figuriamoci 10...
- Troppe piccole aziende significa meno potere negoziale sul mercato, specialmente nel trattare con la grande distribuzione.
- Piccoli impianti, dove investire nella modernizzazione delle linee di macellazione non è economico, o dove gli investimenti fatti sono difficili da recuperare.

Tutto questo mette le aziende europee in posizione di svantaggio in termini di costi di macellazione e di taglio rispetto ai potenziali importatori che operano su grandi stabilimenti e in molti casi hanno dalla loro anche un significativo vantaggio in termini di costo del lavoro.

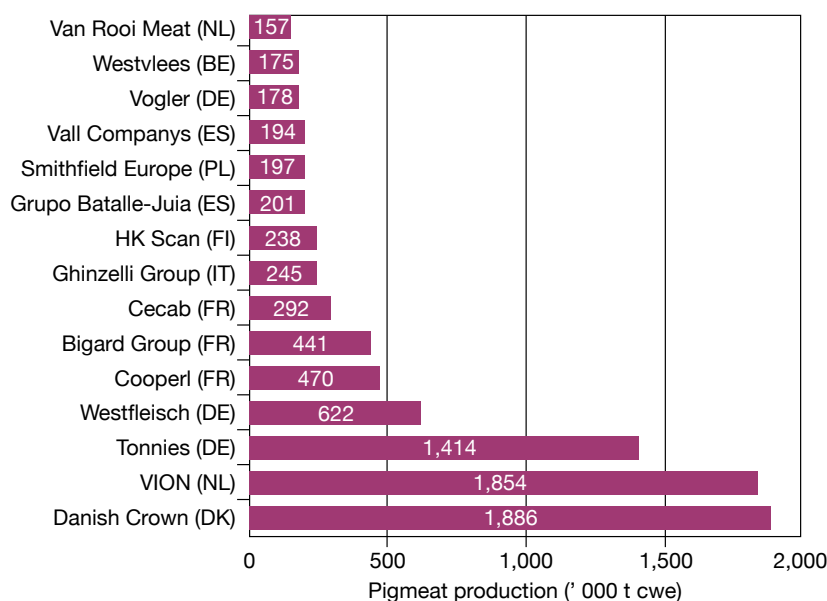


4. La macellazione nell'UE per specie principali

4.1 Struttura della macellazione suina in Europa

I settori della macellazione delle specie suina e avicola sono i più concentrati nell'UE. Vi sono 3 principali gruppi di macellazione suina, con una presenza internazionale pari al > 6% ciascuno del totale della produzione europea di carne suina.

15 principali aziende che trattano carne suina nell'UE (per volume) – 2010-11

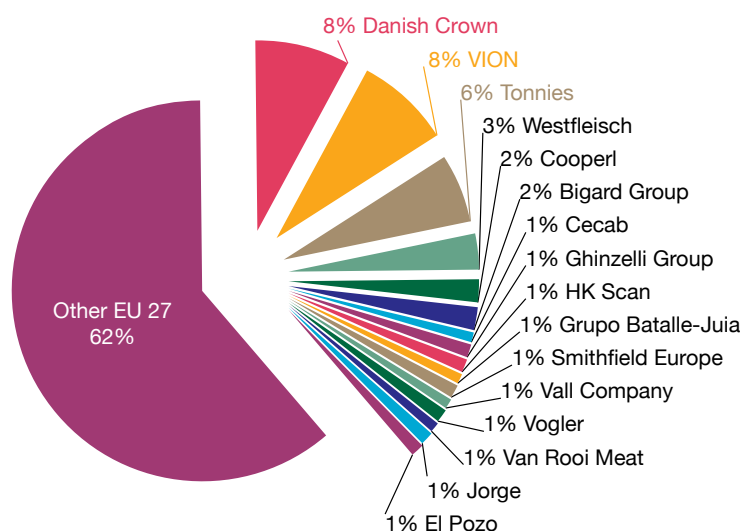


Source: Gira compilations and estimates

Il settore continua a concentrarsi: le 15 principali aziende rappresentano il 37% della produzione di carne suina nell'UE (2010) contro il 34% nel 2005. Ciò è dovuto alla chiusura dei piccoli macelli, sostituiti da impianti sempre più grandi, moderni e automatizzati. Questi nuovi impianti presentano inoltre un vantaggio nel costo della trasformazione rispetto ai piccoli operatori.



Quota (%) delle 15 principali aziende che trattano carne suina rispetto alla produzione UE – 2010-11



Source: Gira compilations and estimates

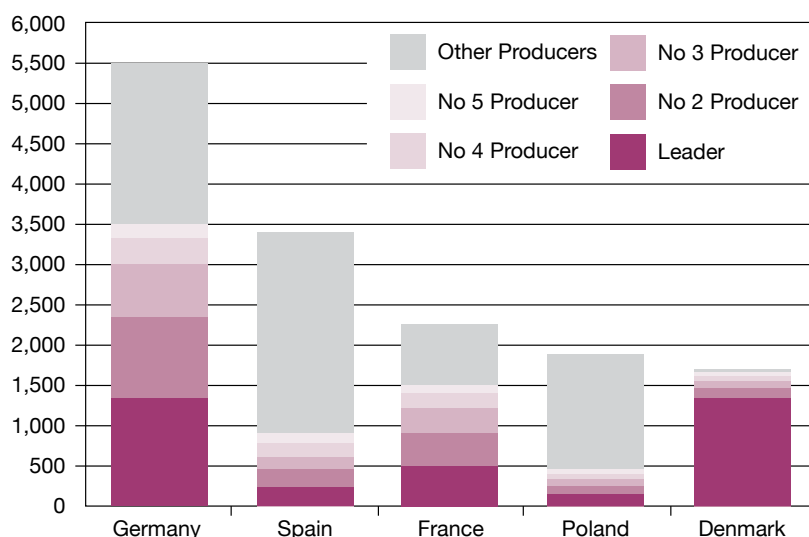
Molte delle 15 principali aziende sono cresciute nell'ultima decade, principalmente attraverso acquisizioni e fusioni con società più piccole, ma questo processo è arrivato a saturazione in certi paesi, e le principali aziende cercano opportunità al di fuori del loro mercato nazionale. Alcuni esempi di rilievo:

- **Danish Crown:** è il risultato di numerose fusioni fra le cooperative danesi, orientate all'export. Ha registrato un lieve calo con una quota dell'80% di produzione negli abbattimenti nazionali danesi, ricercando opportunità nel vicino mercato tedesco della macellazione e taglio dove può sfruttare gli stessi vantaggi in termini di manodopera dei suoi principali concorrenti sul mercato (Tönnies & Westfleisch). Ha acquisito una partecipazione del 50% nella società polacca Sokolow, dove ha investito ulteriormente in operazioni di disossamento, i cui costi sono inferiori rispetto alla Danimarca. Danish Crown è un attore importante anche nel Regno Unito, dove ha investito a lungo nella trasformazione secondaria come via di accesso al mercato per la sua carne danese, e dove negli ultimi 20 anni ha acquisito anche attività di macellazione per la fornitura di carne di origine locale per i suoi clienti britannici.
- **Vion:** anche Vion ha perso quote nel suo mercato nazionale dopo avere acquisito Hendrix Meat Group e investito nei suoi impianti. L'acquisizione era avvenuta nel Regno Unito e in Germania, ma come già detto, il costo dell'integrazione e modernizzazione è arrivato in un momento in cui i margini del settore sono risicati. Ne è risultata una redditività inaccettabile, mentre altri operatori si sono rivelati più competitivi non dovendo sostenere il peso degli investimenti e delle spese generali.
- **Tönnies:** delle 3 principali aziende, questo gruppo tedesco è quello che registra la crescita più sostenuta ed è il primo macellatore europeo di scrofe. Nell'ultimo decennio ha avuto un grande successo in Germania. Tönnies è arrivata a questo grazie a un mix di grandi impianti di trasformazione moderni, automatizzati ed efficienti, con il vantaggio di un basso costo della manodopera. Essendo uno dei principali fornitori delle catene hard

discount Aldi e Lidl, la società è cresciuta sulla scia dell'aumento della quota di mercato di carne fresca venduta negli hard discount, come pure della carne trasformata. Inoltre intrattiene eccellenti relazioni con i fornitori. La famiglia Tönnies ha acquisito anche il gruppo Zur Muhlen, costituito da società che si occupano di trasformazione secondaria. Fuori dalla Germania, ha acquisito e potenziato un'attività di macellazione in Danimarca, attraverso la quale può accedere ad alcuni mercati di paesi terzi la cui fornitura non è possibile dalla Germania. Il gruppo investe anche in Russia. Tuttavia una vertenza familiare in atto potrebbe dare adito a una certa ristrutturazione dell'attività.

Nell'UE, le 15 principali aziende sono seguite da una lunga coda di impianti di macellazione incentrate principalmente sui rispettivi mercati nazionali che producono meno di 100.000 tonnellate cwe (equivalenti carcasse) di carne suina all'anno. Molti di questi impianti hanno bisogno di essere ammodernati, ma continuano a operare perché le attrezzature sono già state ammortizzate e questo consente loro di competere con operatori più grandi e più capitalizzati. Tra i principali paesi europei produttori di carne suina, la frammentazione della proprietà in Spagna e Portogallo è particolarmente rilevante.

Concentrazione nei principali mercati della carne suina nell'UE – 2010/11



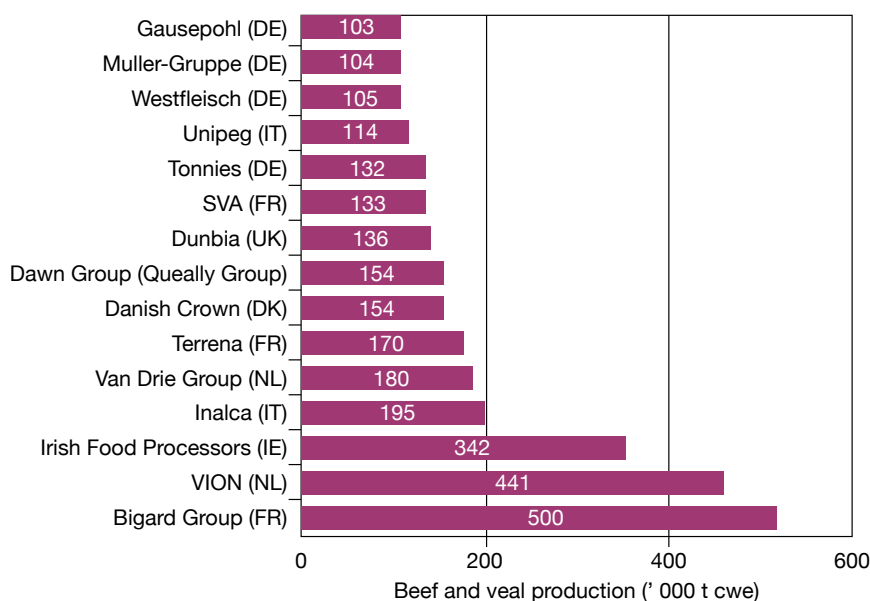
Source: Gira estimates

4.2 Struttura della macellazione bovina in Europa

Il settore della macellazione bovina in Europa è assai frammentato, con 3 soli attori di rilievo seguiti da una coda di medie aziende e da un lungo strascico di piccole imprese con un solo impianto (che spesso macella diverse specie).

Nel 2010-11 le 15 principali aziende rappresentavano il 36% della produzione totale di carne bovina nell'UE, rispetto al 30% del 2005. Le grosse aziende sono cresciute a forza di fusioni e acquisizioni, mentre molti piccoli macelli hanno chiuso, non potendo competere con l'efficienza degli impianti maggiori o accedere al moderno sistema di distribuzione.

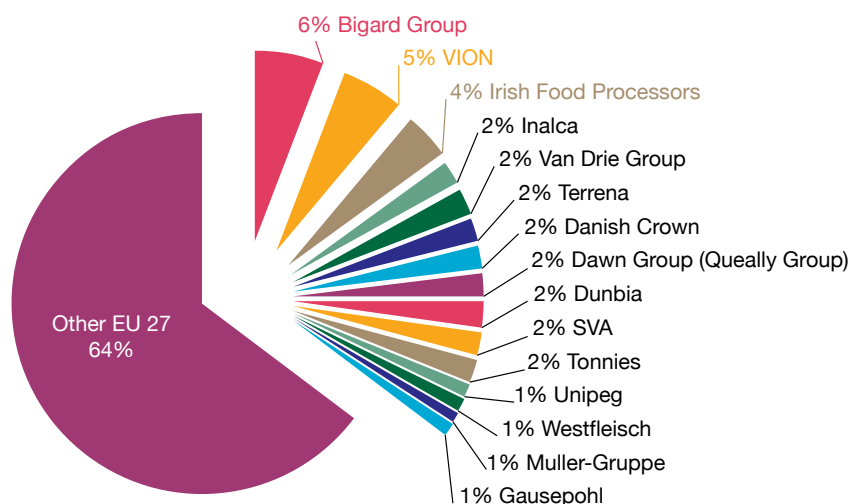
15 principali aziende che trattano carne di manzo/vitello nell'UE (per volume) – 2010-11



Source: Gira compilations and estimates

Solo 3 delle principali 15 aziende che trattano carne bovina compaiono tra le principali 15 aziende di macellazione (per volume di produzione) e sia Bigard che Vion hanno una considerevole attività. Ad eccezione delle irlandesi ABP, Dawn e Kepak), dell'inglese Dunbia, Vion, e dell'olandese van Drie, le altre grandi aziende sono concentrate sul mercato nazionale per quanto riguarda la produzione bovina, senza reale attività multinazionali a livello di produzione, ma peraltro con qualche attività di vendita all'estero.

Quota (%) delle 15 principali aziende che trattano carne di manzo/vitello rispetto alla produzione UE – 2010-11

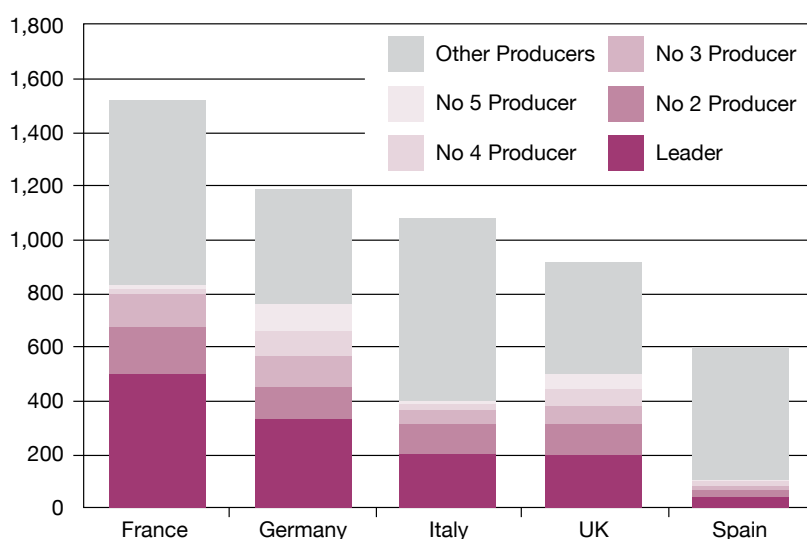


Source: Gira compilations and estimates

I principali paesi produttori di carne bovina presentano in effetti un elevato livello di consolidazione nazionale, e in Francia, Germania e Regno Unito >55% della produzione nazionale è in mano ai 5 principali attori locali.



Concentrazione nei principali mercati della carne bovina nell'UE - 2010/11



Source: Gira estimates

Il lungo declino degli allevamenti bovini in Europa ha dato adito ad una disponibilità di bovini da macello inferiore alle capacità di macellazione in molti paesi europei. Questo ha comportato seri problemi strutturali per il settore della macellazione bovina, e poche aziende sono preparate a sopportare i costi di chiusura degli impianti, che per di più avrebbe avvantaggiato chi non chiudeva. Nel frattempo si stanno pagando prezzi eccessivi per ottenere il bestiame necessario a mantenere il volume di produzione di carne bovina. Ma anche così, molti impianti in Europa non riescono a fare nemmeno 5 turni alla settimana.

4.3 Struttura della macellazione avicola in Europa

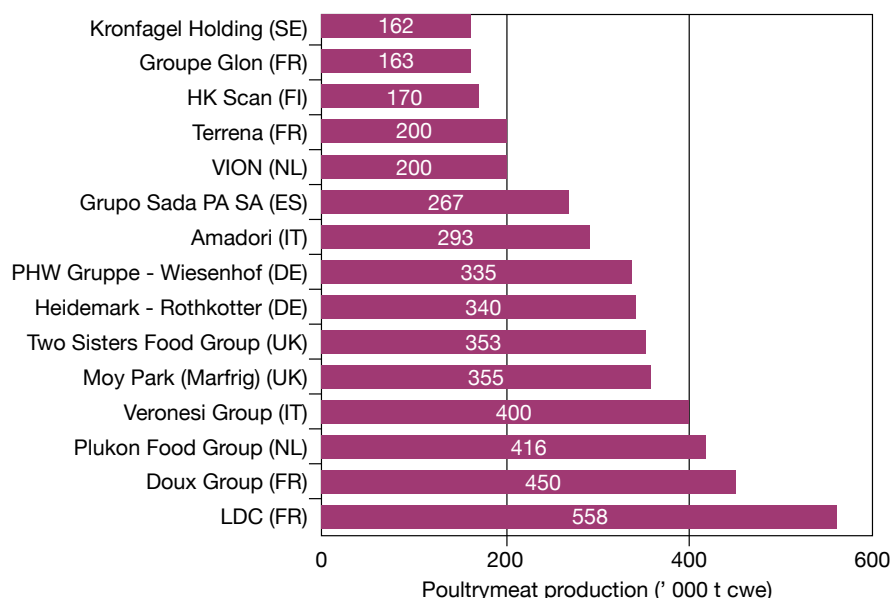
Le caratteristiche più evidenti dell'attività avicola in Europa sono la sua crescita costante, la sua integrazione verticale (dove molta della produzione è controllata dagli integratori) ma anche la sua modesta redditività nel corso degli anni. Il moderno settore della trasformazione secondaria della carne avicola si è orientato in gran parte all'importazione della componente carne, o in forma cruda dal Brasile, o cotta dalla Thailandia. La produzione avicola interna fa fatica a trovare uno sbocco nella trasformazione secondaria.

Il settore della macellazione avicola in Europa è più concentrato, con il 38% dell'attività in mano a 15 aziende. Va detto però che a seguito del ridimensionamento di 2 dei principali attori europei, il livello di concentrazione è apparentemente crollato rispetto al 51% del 2006! Questo fenomeno non si registra in altri settori della macellazione ed è dovuto a circostanze eccezionali, considerato che gli altri attori principali del settore avicolo hanno continuato a consolidare, cercando sinergie fra gli impianti, nei contratti di fornitura e in certi casi anche a livello transfrontaliero.

Le due grandi aziende ridimensionate sono gli ex numeri 1 e 2 europei: Doux e Veronesi (Aia). Ambedue le società sono state pesantemente integrate, hanno sofferto l'impatto dell'influenza aviaria ad alta patogenicità (HPAI) e l'aumento dei costi dei mangimi, che hanno spinto i prezzi dei loro volatili vivi a livelli non competitivi. Doux aveva anche un'attività di produzione e macellazione in Brasile, recentemente disinvestita nel quadro della sua ristrutturazione. L'attività principale in Francia ha vissuto alcuni anni turbolenti. Nel 2012 è entrata in amministrazione controllata, ed è attualmente in fase di ristrutturazione, con parte delle attività rilevate da Barclays Bank.

Il leader, la francese LDC, ha avuto modo di crescere grazie a una solida attività di base e acquisizioni opportunistiche. Nei principali paesi europei (per volumi di produzione) la quota complessiva delle principali 5 aziende non è cambiata molti negli ultimi 6 anni, mentre è cambiato l'assetto azionario, con maggiori investimenti all'estero in quello che era, e ancora è, un settore incentrato sui rispettivi mercati nazionali, dove l'utile principale deriva dalla carne di pollo venduta sul mercato nazionale.

15 principali aziende che trattano carne avicola nell'UE (per volume) – 2010-11

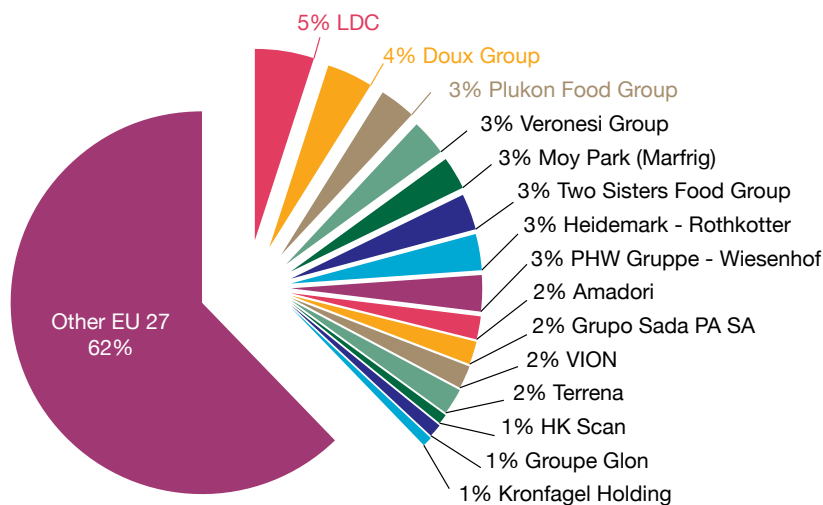


Source: Gira compilations and estimates

Tra i principali attori del settore vi è stata una corsa alle fusioni e acquisizioni. Le principali aziende tedesche si sono consolidate, anche mediante fusioni tra i settori "polli" e "tacchini". Plukon ha registrato una forte crescita e ora ha attività in Germania e in Belgio, oltre alla sua attività primaria nei Paesi Bassi. Moy Park è stata acquisita dalla brasiliana Marfrig la cui attività principale è la carne bovina. Two Sisters ha acquisito Storteboom. Vion ha acquisito, unitamente alle sue attività carni rosse, anche l'attività pollame di Grampian, ecc.



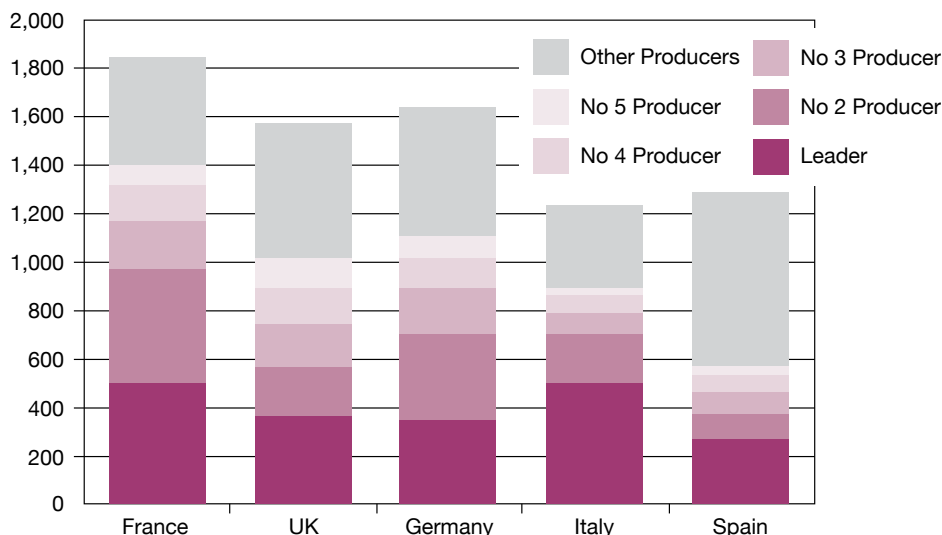
Quota (%) delle 15 principali aziende che trattano carne avicola rispetto alla produzione UE – 2010-11



Source: Gira compilations and estimates

Nei principali paesi produttori di carne avicola la concentrazione del settore è più elevata rispetto ai paesi minori (principalmente dell'Europa orientale). In Francia oltre il 75% della produzione è in mano alle top 5, ma gli ultimi anni sono stati piuttosto turbolenti a seguito della serrata concorrenza per i grandi contratti. In Germania le top 5 detengono oltre il 66% del mercato, e nel Regno Unito oltre il 60%.

Concentrazione nei principali mercati della carne avicola nell'UE – 2010/11



Source: Gira estimates

Nella lotta per evitare di scaricare l'aumento del prezzo dei mangimi sul consumatore, in un prodotto che molti considerano parte del paniere di base, alcuni distributori stanno inducendo un cambiamento nella struttura degli approvvigionamenti. Vi è una chiara tendenza, da parte di taluni distributori, a passare da carni avicole fresche unicamente nazionali a un uso selettivo di carni avicole fresche importate per determinate linee. Quanto sopra avviene in coincidenza con una tendenza strategica di grandi gruppi di macellazione avicola a divenire internazionali, e cosa più importante, in condizione di importare parte della loro offerta alla distribuzione da altri paesi (più a buon mercato).



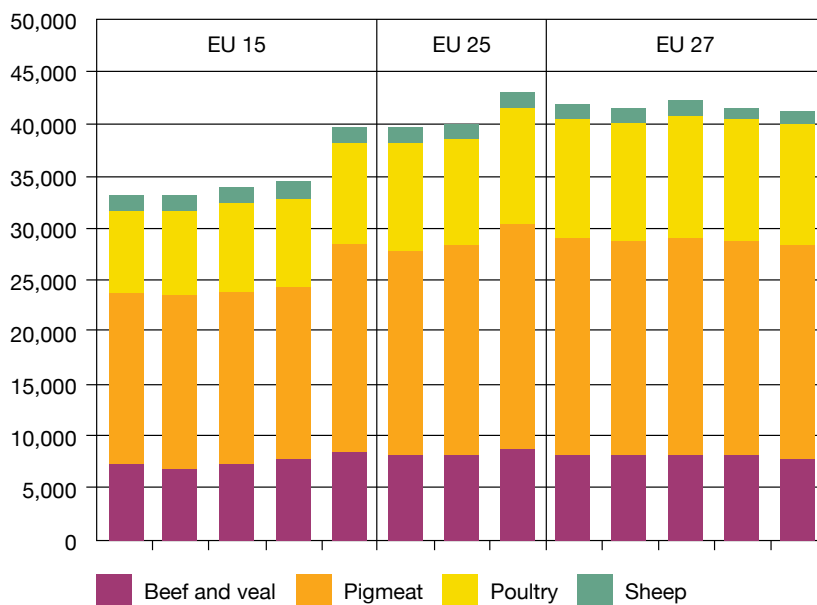
5. Domanda e offerta di carne nell'UE

5.1 Consumo

Al primo posto del consumo di carne nell'UE viene la carne suina, la parte bovina diminuisce e la carne ovina è un prodotto di (grande) nicchia con taluni specifici punti di forza nella domanda regionale ed etnica. Con >40 milioni di tonnellate, il consumo totale di carne dell'UE è enorme, ma si tratta di un mercato maturo e piuttosto stabile. Si nota uno spostamento costante verso la carne avicola per il suo costo relativamente basso, per motivi sociali (ricerca di pasti facili da cucinare) e per la sua immagine di carne a basso contenuto di grassi. Risente peraltro a breve termine dell'impatto delle mode passeggere (p. es.: dieta Atkins) e delle malattie dei volatili (p. es. HPAI).

Negli ultimi 4 anni il consumo totale di carne è diminuito a seguito dell'aumento del prezzo della carne e del clima economico sfavorevole. I consumatori si sono rivolti a tagli più economici (p. es. dalla bistecca all'hamburger e al macinato) e a carni più economiche, in particolare il pollame. Si tratta di una tendenza comune a tutta l'UE. Questa dinamica non passa inosservata alla grande distribuzione, con una concorrenza aggressiva tra catene sui principali articoli del paniere della spesa, incluse le carni principali. Quanto sopra nonostante l'aumento dei costi di allevamento a seguito della limitata disponibilità di mangimi, che ha fatto a sua volta levitare i prezzi.

Consumo di carne nell'UE, 2000-2012(prev.) Totale 000 tonn. cwe



È interessante che il risultato sia stato un aumento della tendenza di spesa per la carne nell'UE (in termini reali) con aumenti considerevoli nel 2007/08 e poi ancora nel 2011 in corrispondenza dell'aumento dei prezzi mondiali delle materie prime. In certo modo questo ha diminuito la pressione dell'importazione (p. es. dal Brasile) sull'UE, dato che altri mercati hanno prezzi più attraenti, e ha altresì motivato l'export UE verso quegli stessi mercati. Nonostante l'immenso potere della grande distribuzione moderna nell'UE, i prezzi dei

produttori di carne sono aumentati in corrispondenza con l'aumento dei prezzi degli allevatori. Tuttavia i margini lungo tutta la catena della macellazione e della trasformazione sono stati erosi per minimizzare l'impatto sui prezzi al consumo.

Nonostante le correnti preoccupazioni economiche e l'aumento dei prezzi, la domanda di carne nell'UE è decisamente solida, grazie anche alle numerose innovazioni che contribuiscono a mantenere i livelli di consumo in un mercato sempre più fissato sul risparmio di tempo piuttosto che sul gusto dei prodotti.

Da ultimo noteremo che vi sono tendenze notevolmente diverse all'interno dell'UE, dove lo scarto più evidente è quello con i nuovi Stati membri dell'Europa orientale dove il consumo di carne pro capite è inferiore rispetto a quelli dell'Europa occidentale, ma la cui crescita anno su anno è costante rispetto alla stagnazione o diminuzione di questi ultimi.

5.2 Bilanci delle carni nell'UE

I bilanci delle carni offrono un modo rapido per descrivere il settore nel suo complesso a livello UE suddiviso per specie, e comprendere le dinamiche basilari tra produzione, commercio e consumo.

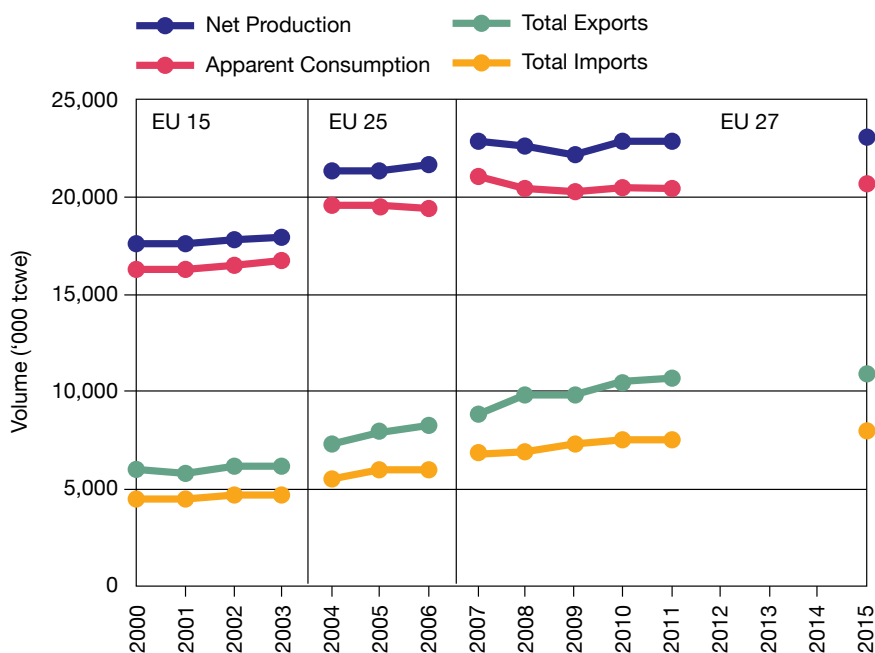
5.21 Carne suina

In Europa, il consumo di carne suina è maturo, con alcune fluttuazioni dovute al prezzo relativo (rispetto ad altre carni), e a crisi occasionali di varia natura. Il 65-70% della carne suina nell'UE è consumata dopo una trasformazione secondaria: salsicce, prosciutti, paté, bacon, ecc; in una moltitudine di prodotti principalmente tradizionale, spesso con marchio regionale. La carne fresca suina proviene in gran parte da produzione locale, ma spesso questo non vale per i prodotti trasformati, a dispetto della natura regionale di molte ricette a base di carne suina trasformata, che aiutano a tutelare le forniture locali (ma spesso sono prodotte con carne importata da altri Stati membri).

Il grafico sottostante, che è la somma delle tabelle dei bilanci di tutti gli UE27, illustra chiaramente una situazione di produzione e consumo tanto enorme quanto stabile. Vi si nota anche una tendenza al rialzo delle importazioni ed esportazioni. Si tratta in gran parte di scambi tra gli Stati membri, ma il saldo di bilancio netto all'esportazione è in aumento, a dimostrazione del successo attuale delle esportazioni verso paesi terzi. Tuttavia il dato delle importazioni totali indica che il 40% della carne suina europea passa un confine nazionale prima di essere consumata. Questo enorme scambio di 8 milioni di tonnellate nasce dai differenziali di prezzo tra i vari paesi. Il motivo sottostante è l'estrema sensibilità dei trasformatori e dei rivenditori al prezzo delle materie prime. Questo spiega il continuo sforzo di tutta la catena per mantenere i prezzi bassi: si tratta di sopravvivenza!



Bilancio UE per la carne suina, 2000-2012(prev.) (000 tonn. cwe)



Source: GIRA

L'UE è un esportatore netto di carne suina (per circa 2 milioni di tonnellate) con una domanda all'esportazione in aumento dai nuovi mercati dell'Asia (in particolare Cina) e Africa (per tagli di qualità inferiore), mentre altri mercati sviluppati come la Russia sono divenuti più difficili, e i volumi fluttuano.

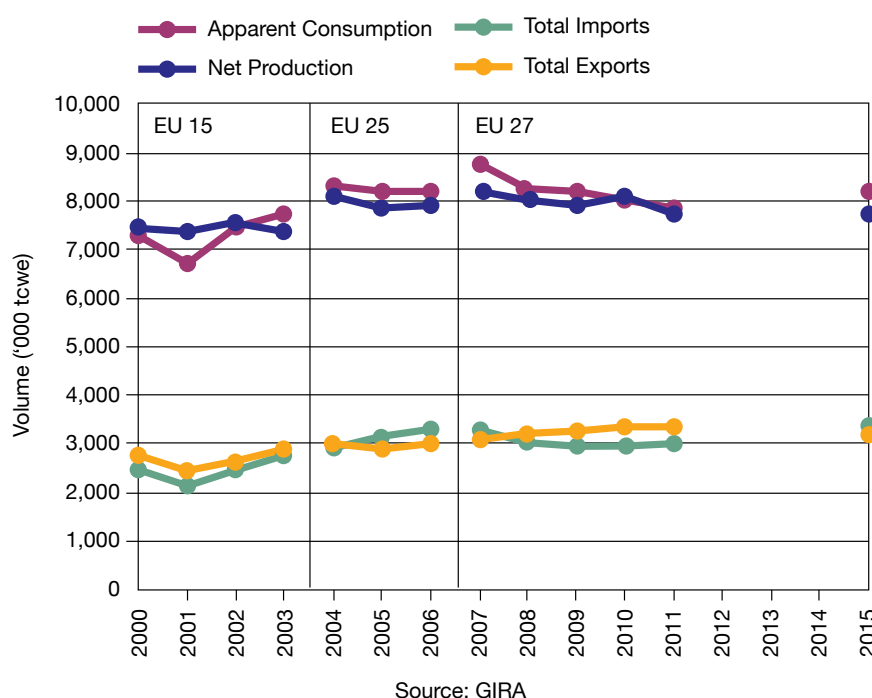
Nonostante i costi elevati dell'allevamento nell'UE, l'aumento delle dimensioni e della meccanizzazione degli stabilimenti di macellazione ha fatto sì che certi tagli sono competitivi in taluni mercati di esportazione, anche contro la 'potenza industriale' dei trasformatori nordamericani, con il loro vantaggio in termini di costo degli allevamenti ingigantito dalla portata della produzione nei loro enormi impianti di trasformazione e dal marketing. Il successo dell'esportazione verso paesi terzi è vitale affinché i trasformatori (e gli allevatori) europei abbiano accesso a prezzi migliori per determinati tagli e per il quinto quarto, che aumentano notevolmente i margini della catena di approvvigionamento. Ancora più importante è difendere il mercato UE dalle importazioni di carne a basso costo come ingrediente. Attualmente questo è possibile principalmente grazie ai contingenti tariffari. L'allentamento dei dazi all'importazione attraverso accordi di libero scambio e/o un accordo OMS sarebbe una seria minaccia per tutta la catena della carne suina in Europa, come indica il volume di carne attualmente scambiato fra gli Stati membri.



5.22 Carne bovina

La produzione europea di carne bovina ha vissuto un lento e lungo declino dovuto ai costi relativamente alti rispetto alla concorrenza globale, e alla diminuzione del numero di vitelli provenienti dalle vacche da latte⁶. Il consumo di carne bovina è lentamente diminuito nell'UE nel corso degli ultimi 5 anni, a seguito dei prezzi elevati e dalla debolezza della domanda causata dalla crisi finanziaria. Si tratta di un cambiamento di tendenza rispetto al periodo 2001-08 quando la domanda si era ripresa dopo il crollo dovuto alla reazione dei consumatori alle crisi della BSE⁷, e le importazioni dall'America meridionale erano in forte aumento.

Bilancio UE per la carne bovina, 2000-2012(prev.) (000 tonn. cwe)



La carne bovina è identificata dai consumatori come una carne costosa, e i tagli di qualità faticano a trovare un mercato nel clima attuale. I consumatori sono passati dalla bistecca e dal taglio da arrosto alla carne macinata e allo spezzatino. Si stima che >55% della carne bovina attualmente consumata in Europa è carne macinata. Anche se i prezzi della carne macinata sino aumentati, i margini dei trasformatori e dei rivenditori sono stati erosi dall'aumento del prezzo dell'allevatore e dalla riduzione dei volumi.

⁶ Questo è importante dato che il 60% della popolazione bovina proviene dalle vacche da latte. La produzione europea di latte è limitata dalle quote latte. Dato che di anno in anno aumenta il rendimento per capo, serve un numero minore di vacche.

⁷ L'importanza delle crisi della BSE per il settore della carne bovina in particolare, e della carne in generale, non va sottostimata. Ha indotto numerosi cambiamenti nelle prassi di lavoro (molti dei quali positivi), ma ha anche aumentato i costi e ridotti i ricavi (per esempio quelli derivanti dal trattamento e trasformazione dei rifiuti e dalle farine).

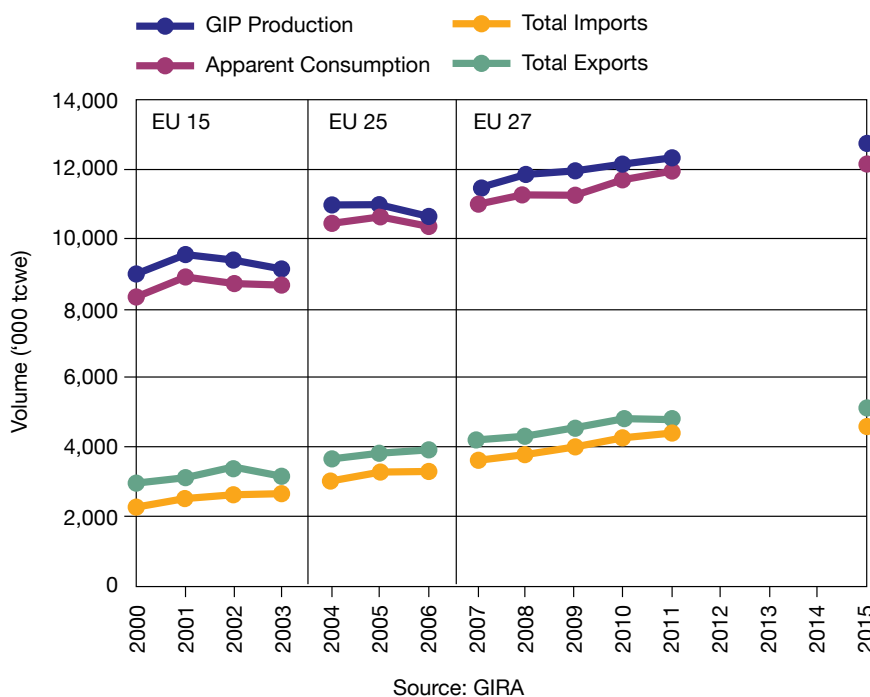
Negli ultimi anni, con la forte domanda di bovini e carni bovine nel Medio Oriente e in Africa del Nord, le esportazioni UE⁸ sono aumentate, contribuendo a bilanciare parte della diminuzione del consumo nel mercato interno. Questo è stato un fattore importante nel migliorare la posizione del produttore, fatto che avvantaggia gli allevatori ma problematico per i trasformatori, che faticano a ottenere adeguati aumenti di prezzo dai loro clienti del mercato interno.

Nel contempo le importazioni⁹ sono rimaste stazionarie, mentre i problemi dei principali paesi fornitori (specie il Brasile) e la forte domanda globale contribuiscono a deviare i prodotti dall'UE e a mantenere alti i prezzi globali. Questo ha fornito un riparo a breve termine al settore della carne bovina nell'UE, che faticerebbe a competere con importazioni di carne più a buon mercato senza la tutela dei contingenti tariffari e delle barriere non doganali quali il bando all'importazione di carne proveniente da bovini trattati con ormoni.

5.23 Carne avicola

Negli ultimi anni la carne avicola ha registrato un costante aumento della domanda, alimentato dalla tendenza ormai permanente a cercare carni più facili da preparare e meno costose. Il tasso di crescita è stato più elevato negli ultimi anni come risultato diretto della crisi economia in atto nell'UE, e lo spostamento dei consumatori dalle più costose carni bovine e ovine.

Bilancio UE per la carne avicola, 2000-2012(prev.) (000 tonn. cwe)



8 Gli impianti di macellazione hanno altresì migliorato le loro capacità di esportazione del quinto quarto in Africa e Asia, dove i prezzi sono assai più elevati. Questa strategia richiede economie di scala poiché i mercati dell'export richiedono in genere interi container di prodotti analoghi, cosa non facile per i piccoli impianti locali!

9 Il dato totale delle importazioni nel grafico rappresenta la somma delle importazioni degli Stati membri, e in gran parte di tratta di mercato interno. Nei fatti il volume delle importazioni da paesi terzi è crollato nel 2008 a seguito dei problemi di fornitura del Brasile e della crisi finanziaria.



La domanda alla distribuzione è principalmente per carne avicola fresca di origine nazionale (principalmente polli), anche se notiamo una tendenza strisciante a rifornirsi di polli da altre fonti UE utilizzati dalla distribuzione per le fasce discount. Le importazioni da paesi terzi sono costituite da carni avicole surgelate (crude o cotte), e i principali mercati di importazione sono la trasformazione secondaria o i servizi di ristorazione collettiva. Le esportazioni verso la Russia sono un po' rallentate in seguito a un calo della domanda, ma si sono aperte delle opportunità su altri mercati, in particolare il Medio Oriente e l'Asia.

5.3 Gli scambi di carne dell'UE

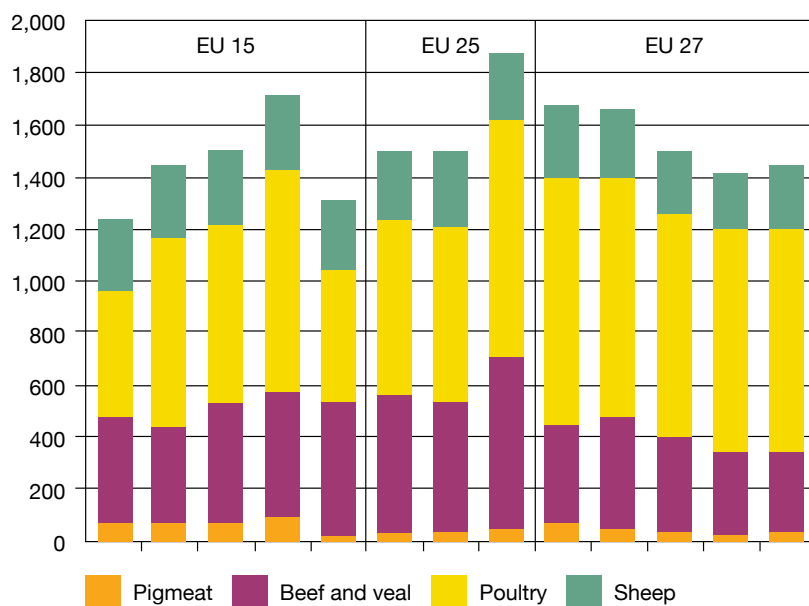
5.31 Importazioni

Le importazioni, che rimangono una notevole minaccia per il settore europeo della carne nel suo complesso, provengono in genere da paesi che godono di un vantaggio in termini di costi dei mangimi e spesso da paesi con disposizioni sociali inferiori e assai meno restrizioni sulle pratiche di trattamento degli animali, e quindi con costi di allevamento inferiori. Le aziende di macellazione hanno così accesso ad animali meno costosi di quelli disponibili nell'UE, spesso su punti di qualità analoghi.

In più, in quei paesi, i trasformatori hanno spesso un sostanziale vantaggio nel costo della manodopera rispetto all'UE, cui si accompagnano condizioni di lavoro meno tutelate. È vero peraltro che gli stabilimenti devono rispettare i requisiti UE di sicurezza alimentare per poter importare nell'UE, pertanto sono tra i migliori stabilimenti nel loro mercato nazionale (a questo riguardo, taluni impianti che lavorano per il Giappone sono tra i migliori).

Questi due fattori conferiscono alle importazioni verso l'UE un sostanziale vantaggio di prezzo rispetto alla produzione interna, e i consumatori, che spesso sono pronti a pagare un po' di più per avere prodotti 'nostrani', altrettanto spesso sono ignari di ciò che mangiano nella ristorazione collettiva o nei prodotti trasformati.

Importazioni UE da paesi terzi, 2000-2012(prev.) (000 tonn. cwe)



* including the carcass equivalents of live animals



I volumi di importazione sono limitati da una serie di sistemi di quote e dazi intesi a controbilanciare lo svantaggio di costo dei produttori europei, ma questa tutela viene lentamente erosa dagli accordi di libero scambio e dalle norme dell'OMC.

I produttori europei non possono fare affidamento su una simile protezione dalle importazioni da paesi terzi più a buon mercato in futuro, devono piuttosto essere più efficienti nei costi di produzione. Quanto sopra ha ovviamente le sue conseguenze sul settore della macellazione nell'UE, che fa affidamento sull'allevamento interno per i suoi volumi. Inoltre induce pressione nelle relazioni con i loro clienti della trasformazione secondaria, la distribuzione e i servizi collettivi di ristorazione, che auspiccherebbero un maggiore accesso a carni importate a prezzi più bassi.

5.32 Esportazioni

In passato, i prodotti europei a base di carne hanno sofferto a seguito degli elevati costi di produzione rispetto ad altri esportatori globali. Nel caso della carne bovina, anche i bandi commerciali¹⁰ imposti all'Europa a seguito della BSE hanno fatto danni immensi. Tuttavia negli ultimi anni si è registrato un forte aumento delle esportazioni dall'UE verso paesi terzi. I fattori di traino sono l'aumento della domanda internazionale, l'aumento dei prezzi internazionali, l'opportunità di esportare gli scarti e la necessità per le aziende di macellazione dell'UE di trovare sbocchi alternativi per controbilanciare la pressione sui margini importa dalla distribuzione.

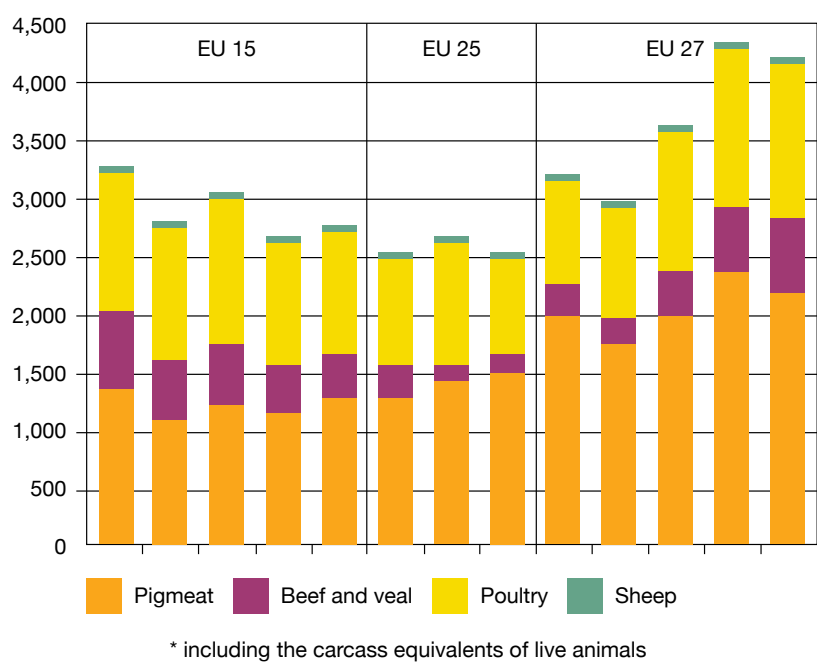
A questo si è arrivati esportando tagli poco richiesti nell'UE verso mercati dove c'è più domanda, fra i quali l'Africa e l'Estremo oriente, che negli ultimi anni sono divenuti forti acquirenti opportunistici di prodotti di scarto e tagli che non trovano domanda in Europa.

Questi nuovi mercati non sono aperti a tutti: il principale ostacolo è la capacità di mettere insieme quantità esportabili (in genere container da 20 tonnellate minimo), e una cura del dettaglio che richiede ulteriore manodopera per tagliare e preparare i pezzi conformemente alle specificazioni dell'acquirente.

10 L'incidenza della BSE è ora assai diminuita, e poiché le prassi per la gestione del rischio BSE godono di una buona credibilità, l'accesso ai mercati dell'esportazione per carne bovina dell'UE si sta lentamente aprendo.



Esportazioni UE verso paesi terzi, 2000-2012(prev.) (000 tonn. cwe)



Le esportazioni europee rimarranno difficoltose in futuro, considerati i costi di produzione più elevati rispetto ai principali concorrenti, ma le grandi aziende di macellazione sono intenzionate a esplorare questi sbocchi, che potranno controbilanciare la perdita di volumi nei mercati più tradizionali come la Russia.



6. Le forze del cambiamento

La figura che segue riassume le principali forze del cambiamento per il settore europeo della carne, dove le conseguenze strategiche di tali forze sono espresse nel cerchio esterno in verde. Alcuni dei temi chiave sono ripresi nelle sezioni successive. Il messaggio di base è assai chiaro: si tratta di un settore i cui margini sono relativamente ridotti, e che deve far fronte a un carico enorme di pressioni. Il settore non dispone né del capitale, né degli utili, né della liquidità che sarebbero necessari per farvi fronte adeguatamente. Quindi il cambiamento richiederà del tempo ... e sta facendo, e farà, le sue vittime.

Illustrazione di sintesi delle forze del cambiamento nel settore europeo della carne



6.1 Costo del bestiame: pressione dovuta alla resistenza dei clienti

Negli ultimi anni, le aziende di macellazione europee sono state notevolmente pressate a tagliare i costi e a migliorare la loro efficienza. Il clima attuale è esacerbato da due fattori concomitanti:

- l'aumento dei prezzi del bestiame, che riflette una disponibilità limitata, l'aumento dei costi di allevamento¹¹ e l'aumento dei costi delle materie prime sul piano internazionale.
- La resistenza dei clienti ad aumentare i prezzi, in quanto le moderne catene di distribuzione sono reticenti a trasferire gli aumenti sui clienti che già avvertono il morso della recessione quasi ovunque in Europa.

¹¹ I costi di allevamento sono aumentati e gli allevatori devono alzare i prezzi per recuperare redditività e pagare il costo dei mangimi e altri costi di base che continuano ad aumentare.

Questo costringe le aziende di macellazione a divenire sempre più implacabili nel loro processo di controllo dei costi, spinte dalla costante minaccia esercitata dai distributori di passare a un altro fornitore (costretto a sua volta a tagliare i prezzi per ottenere la commessa), o perfino a una fonte di importazione.

Il settore HoReCa (Hotel Ristorazione Catering) sta già utilizzando carne fresca e surgelata importata (da fonti UE e non UE), considerato che i clienti non possono distinguere la provenienza, e la sua prima considerazione sono i prezzi.

I trasformatori sono alla ricerca di sbocchi all'esportazione per diversificare la loro base di clientela. Questo riguarda anche paesi terzi, in particolare per una gamma e un volume sempre più ampi di prodotti del quinto quarto. Nello sforzo di ottimizzare i margini e la redditività, i grandi gruppi della macellazione sono anche alla ricerca del valore aggiunto, integrando a valle attività di:

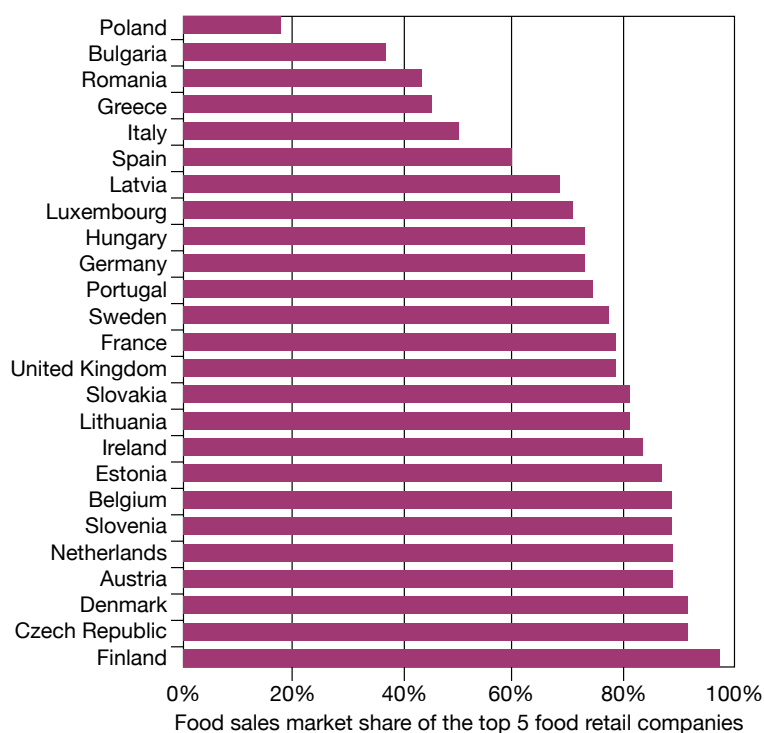
- tagli secondari (attività che contribuisce a utilizzare impianti che lavorano al di sotto delle loro capacità);
- imballaggio per la distribuzione (spesso al fine di mantenere un cliente della grande distribuzione);
- trasformazione secondaria, a valore aggiunto, ma a patto di investire in nuove aree di mercato.

Queste opzioni non sono aperte a tutte le aziende e richiedono grossi capitali, considerato che delle aree come l'imballaggio per la distribuzione è sempre più concentrato nelle mani di poche grandi aziende in ciascun mercato nazionale.

6.2 Pressione dei distributori sulla catena di approvvigionamento

Come dimostra la figura sottostante, in tutti i paesi europei la distribuzione alimentare è ormai concentrata nelle mani di poche società. Ciò è ulteriormente esacerbato dal fatto che taluni grandi distributori hanno notevolmente ampliato le loro attività internazionali, e nel contempo centralizzato le loro funzioni di approvvigionamento, ottenendo così un maggiore potere di acquisto.

Quota di mercato alimentare dei cinque principali grandi distributori europei – 2010



Source: Gira compilation

Vi sono numerosi passaggi essenziali che hanno portato al fenomenale potere esercitato dalla moderna distribuzione sulla catena di approvvigionamento della carne:

- la quota di mercato delle moderne catene di distribuzione è cresciuta rapidamente a scapito delle tradizionali macellerie indipendenti;
- molti dei principali supermercati sono passati al preimballaggio industriale della carne fresca da loro venduta; in certi casi questa attività è subappaltata a gruppi specializzati nell'imballaggio industriale per la grande distribuzione, il migliore esempio è il gruppo Hilton Food, che non è integrato a monte nella macellazione e che ha instaurato importanti alleanze con la grande distribuzione nel Regno Unito, Irlanda, Paesi Bassi, Svezia, Polonia e ora anche in Danimarca;
- il branding della carne fresca è in gran parte effettuato mediante i loro propri marchi, che sono commercializzati in modo sofisticato, così da funzionare su diverse fasce di prezzo: alta qualità, bio, mangiare sano, tradizionale e... discount;
- le catene hard discount Aldi e Lidl si sono impiantate in tutta Europa. Anche loro sono passate al preimballaggio industriale della carne fresca nel quadro di una strategia di sviluppo avviata circa 10 anni fa. Detengono già una quota importante del settore delle carni lavorate in taluni mercati (in particolare la Germania). Il loro pricing aggressivo costringe gli altri distributori ad adeguarsi;



- i grandi distributori hanno adottato una strategia di razionalizzazione delle loro catene di approvvigionamento della carne. Concentrano il volume su pochi fornitori con i quali condividono il beneficio delle economie di scala nella produzione. In più stanno penetrando la catena dei rifornimenti per eliminarne alcuni anelli, tra cui i grossisti e le vendite all'asta. Più corta è la catena, più facile è esercitare pressione, e trarre vantaggio dall'erosione dei margini;
- la distribuzione guarda alle importazioni, al di là del quadro interno di fonti di carne fresca, per esercitare pressione in modo selettivo sui margini dei suoi fornitori, e anche per trattare volumi da proporre nel quadro di attività promozionali.

Tutti questi fattori hanno un impatto enorme sui trasformatori di carne, i quali devono allinearsi verticalmente ai loro clienti della distribuzione e della trasformazione secondaria, mantenendo le idee chiare sulla loro attività principale. Per esempio, quando l'imballaggio è già contrattualmente centralizzato, l'azienda di macellazione deve fermarsi allo stadio di trasformazione primaria.

Chiaramente la distribuzione moderna ha anche un impatto enorme sulla manodopera richiesta in tutta la catena della carne. Basta fare l'esempio della drastica riduzione del numero di macellai che servono al banco... e dell'aumento del lavoro presso le società di imballaggio industriale per la distribuzione. Questo significa anche differenti datori di lavoro, differenti sedi di lavoro, differenti pratiche di lavoro, differenti competenze, ecc.

6.3 Sovracapacità nel settore della macellazione

L'attività della macellazione è particolarmente incline a cercare di aumentare i volumi. Questo è dovuto agli elevati costi fissi degli impianti di macellazione e anche alla frammentazione del settore. Le capacità di lavorazione sono in eccedenza da molto tempo, e questo perché:

- a tutte le aziende piace crescere, e sono spesso tentate dal volume marginale;
- molte società operano sulla base di un solo turno, ma gli impianti maggiori stanno passando sempre più a 2 turni al giorno;
- la mentalità di produzione del settore è guidata da ambizioni di rapidità delle linee, fare volume e avere i "ganci pieni";
- vi è maggiore automazione ed efficienza. Molti impianti hanno progetti di investimento con ritono a 1-2 anni;
- il numero di bovini e ovini macellati è diminuito.

In alcuni paesi sono stati costruiti grandi impianti di macellazione moderni e super automatizzati. Questo significa un aumento di capacità che non è controbilanciato dalla chiusura degli impianti minori.



In questa situazione molti impianti girano al di sotto della loro capacità effettiva, facendosi concorrenza per ottenere animali da macellare e facendone così aumentare il prezzo.

La situazione è peggiore per i bovini e gli ovini, rispetto a volatili e suini, ma è comunque generalizzata in tutta l'UE. La necessaria riduzione della capacità di macellazione porterà a un settore più solido, ma sarà pagata a caro prezzo, sia finanziariamente sia in termini di posti di lavoro. Finora poche aziende si sono preparate a questo, anche perché significherebbe un vantaggio per la concorrenza a loro scapito!

Il probabile risultato finale sarà che le aziende più piccole (in genere attività con un solo impianto) non saranno più in grado di competere con le efficienze di scala dei loro concorrenti maggiori e alla fine si ritroveranno senza lavoro. Sarà un processo lento, che porterà a un lungo e difficile periodo per le aziende settore, che dovranno pagare troppo per gli animali da macellare... se vorranno macellare.

6.4 Differenze nel costo della manodopera

È un 'fatto' ben conosciuto che il costo della manodopera varia considerevolmente all'interno dell'UE, nonostante le leggi sui minimi salariali e il libero movimento dei lavoratori. Si è peraltro rivelato difficile mettere nero su bianco i 'fatti', e vi è un reale pericolo di confrontare mele con pere in termini di lavoro effettuato, livello di formazione e competenza, oneri sociali, termini e condizioni di lavoro, e così via. I livelli salariali (per ora) riportati di seguito provengono in modo informale dalle discussioni della conferenza di Berlino, e sono utilizzati unicamente al fine di illustrare i differenziali in Europa.

Polonia	€3 – 6 ¹²
Germania	€7 – 7,50/ora (alcuni molto meno) interinali ¹³ , salario base €12-14/ora per i lavoratori a tempo indeterminato ¹⁴
Regno Unito	€7,60 – 9,20
Irlanda	€8,65 – €10 per i lavoratori di linea
Francia	€9,2 – 11,2 ¹⁵
Svezia	€13 – 25
Finlandia	€17 – 22 ¹⁶
Danimarca	€25

12 I lavoratori del gradino più basso guadagnano circa €120 – 150/settimana (tutti gli extra inclusi). I lavoratori più esperti guadagnano €170 - 240 /settimana.

13 In gran parte sui €7 -7,50/ora (alcuni molto meno) e precari per quanto riguarda ferie, malattia, ecc.

14 Salario base €1850 – 2200/mese per i lavoratori a tempo indeterminato nei grandi impianti.

15 Salario minimo mensile lavoratori di linea €1431 – 1746/mese secondo il livello

16 La media del settore è circa €17/ora. Per gli addetti al taglio e al macello nelle grandi aziende è circa €22/ora.



È chiaro che:

- il prezzo unitario del lavoro è assai inferiore in Polonia rispetto ai paesi nordici confinanti degli UE15; il costo del lavoro in Romania e Bulgaria è ancora inferiore e vi è una tendenza a utilizzare manodopera di quei paesi piuttosto che manodopera polacca;
- il settore della trasformazione della carne in Germania ha accesso a manodopera a basso costo da questi nuovi Stati membri mediante il ricorso diffuso a contratti di servizio;
- i costi dei paesi limitrofi, in particolare la Scandinavia, sono assai più elevati.

Il settore della macellazione in Germania gode di un considerevole vantaggio in termini di costi di produzione rispetto ai suoi rivali nordici disponendo di manodopera a costo assai inferiore. Questo è stato un importante fattore nella rapida crescita del settore tedesco negli ultimi 10 anni, in particolare nella macellazione suina e avicola, ma in misura minore anche nel trattamento della carne bovina. Per quanto riguarda la carne suina la crescita è dovuta sia a un aumento della produzione interna sia all'importazione di suini. L'importazione di animali vivi aumenta la competitività poiché migliora l'utilizzo della capacità tedesca e nel contempo mina l'utilizzo degli impianti concorrenti, in difficoltà per la ridotta disponibilità di animali da macellare.

Il vantaggio del costo permette alla Germania di competere su due anelli della catena:

- il costo inferiore della manodopera consente agli impianti tedeschi di pagare di più per gli animali da macellare, cosa attraente per la base nazionale di allevatori e anche per gli importatori di animali vivi. Il vantaggio della Germania è tale che i trasformatori stanno richiamando animali da macellare non solo da paesi limitrofi come i Paesi Bassi e la Danimarca, ma anche da paesi più lontani.
- Il minore costo di lavorazione permette altresì agli impianti tedeschi di competere per i clienti della grande distribuzione e della ristorazione collettiva offrendo loro prezzi più bassi.

Questo è uno dei fattori¹⁷ che rendono gli impianti tedeschi assai concorrenziali rispetto ai loro vicini, e l'impatto ha costretto alcuni concorrenti a spostare delle attività in Germania per captare una parte di queste economie.

Questo è avvenuto in due fasi:

- Inizialmente si inviavano le carcasse in Germania per il disossamento, taglio e trasformazione secondaria. Le aziende dovevano investire solo nelle linee di taglio, oppure utilizzare un contraente per determinate attività;
- Gli animali sono inviati in Germania per la macellazione, disossamento, taglio e trasformazione secondaria. Questo richiede maggiori investimenti in impianti propri, ed è una strategia a lungo termine.

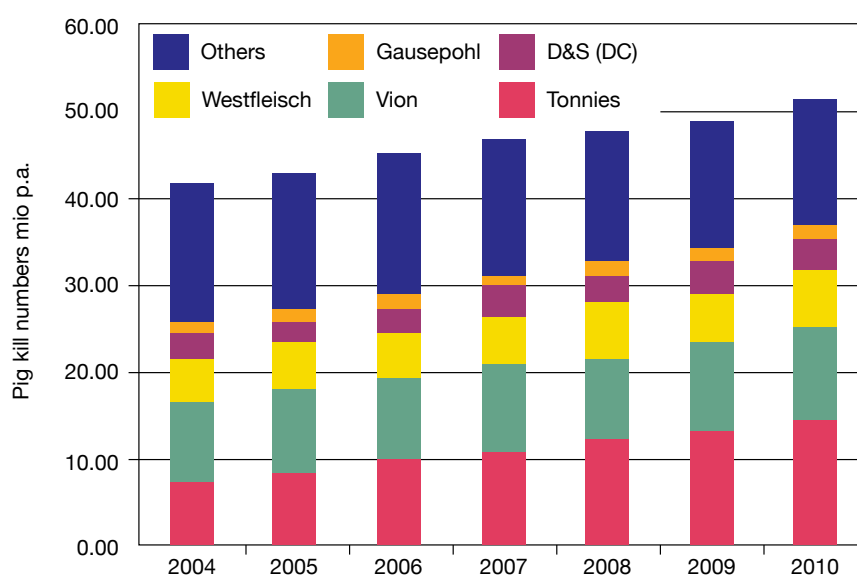
¹⁷ Vi sono anche altri fattori, come i notevoli investimenti in molti impianti, il fatto che taluni impianti funzionano a 2 turni al giorno, la preferenza dei consumatori tedeschi per la carne di origine nazionale, ecc.



Questo trasferimento permette alle aziende di controbilanciare il vantaggio della Germania in termini di costo del lavoro pur mantenendo la produzione nazionale, ma è limitato dal costo del trasporto. Il costo del trasporto alla fine dei conti limita la disponibilità di materia prima da lavorare in Germania, ma il prodotto ottenuto attraverso questo sistema è un importante fattore di prezzo per tutto il settore.

In un settore maturo come quello della carne suina, la crescita della produzione tedesca, e dei suoi volumi di esportazione, è impressionante. Questo ha fatto da traino a tutto il settore nell'Europa nord-occidentale.

Macellazione suina in Germania per azienda – 2004-2010



Source: Gira based on ISN



7. Conclusioni

Il settore della macellazione in Europa deve far fronte a pressioni enormi, e considerata la ristrettezza dei margini non è in condizione di investire in nuove strategie come altri settori. È ancora estremamente frammentato, benché vi sia una certa consolidazione a livello nazionale. È probabile nei prossimi 5-10 anni vi sarà un'ulteriore concentrazione a livello nazionale, e anche internazionale in Europa. È un processo difficile da gestire, e l'effetto non è sempre quello desiderato, né aumenta la redditività. Per ottimizzare le capacità e reinvestire richiede grandi capitali e disponibilità di tempo. Il fattore trainante della consolidazione è la necessità di ridurre i costi e di rimuovere l'attuale eccesso delle capacità di macellazione nell'UE. La riduzione avverrà a mezzo di fusioni e chiusure di impianti, un processo lento, inevitabile e necessario se il settore vuole essere in grado di rispondere alla domanda di carne dei consumatori europei nei prossimi 20 anni.

Il settore europeo della carne deve competere anche a far fronte alla liberalizzazione degli scambi internazionali, con conseguente aumento delle importazioni da paesi che hanno costi inferiori. I prodotti di origine europea possono competere per la loro provenienza UE solo se il differenziale di prezzo non è eccessivo, e purché i consumatori non si trovino in situazione di pressione economica (com'è il caso attualmente). Il settore continuerà a essere spremuto dalla grande distribuzione fino ad operare su margini sempre più risicati. Questo porterà a una meccanizzazione sempre più spinta, come soluzione per ridurre il costo del lavoro, e vi saranno anche delle pressioni per una maggiore flessibilità della manodopera.

Si tratta di un periodo difficile per il settore, che peraltro sta già tentando di adeguarsi. Nel decennio a venire l'aumento dei prezzi alimentari farà aumentare la parte dei redditi disponibili riservata agli alimenti. Questo significa maggiore afflusso di denaro nella catena alimentare, ma indurrà un controllo più rigoroso dei costi da parte dei grandi clienti (in particolare la grande distribuzione). La semplificazione della catena di approvvigionamento sarà un processo spietato.

In ogni caso, in Europa l'allevamento rimarrà un'attività vitale che richiederà notevole manodopera per la macellazione e la trasformazione e per fornire i prodotti di qualità che i consumatori europei si aspettano.

Il settore europeo della carne, pur essendo una grande fonte di occupazione, storicamente non gode di una buona immagine. Il livello di manodopera di immigrazione è elevato. Spesso il lavoro è fisicamente pesante, e ripetitivo. I tassi di fidelizzazione sono bassi. Nonostante questo, molte mansioni richiedono competenze specializzate e un livello di formazione relativamente alto. Essendo il costo del lavoro una delle principali voci di spesa delle aziende di trasformazione, vi è una spinta verso l'automazione. Questo non è un fattore negativo. La qualità del lavoro migliorerà, e il settore continuerà a essere un'enorme fonte di occupazione: un mix più equilibrato di mansioni di base e lavoro specializzato.

