

## La Scotti S.p.A.: uno dei protagonisti italiani nell'innovazione e nella diffusione spaziale del prodotto "riso"

L'analisi dell'impresa suscita l'interesse del geografo non soltanto per i problemi di ordine ubiquazionale e ambientale che essa comporta, ma anche e soprattutto per gli aspetti legati alle diverse forme di interazione spaziale che riesce a mettere in atto con riguardo alla mobilità di beni, persone e informazione. Proprio seguendo tali filoni di studio, in questo contributo, per il momento del tutto sommario ed a carattere provvisorio, si considerano le innovazioni di prodotto, nonché le trasformazioni localizzative in atto presso la Riso Scotti S.p.A., cercando di mettere in luce i tratti essenziali delle relazioni orizzontali, sempre più intense, che tale azienda è riuscita in questi ultimi anni ad instaurare nel mercato di sbocco, nazionale ed internazionale, in cui opera sempre più da protagonista.

A partire dal 1983 l'impresa oggetto di studio è guidata da Angelo Dario Scotti, amministratore delegato e promotore dello sviluppo commerciale, entrato a far parte della società agli inizi degli anni Ottanta, momento in cui il mercato nazionale del riso appariva segnato da un costante calo della domanda. A questo fatto negativo le imprese del comparto hanno cercato di reagire con una pianificazione strategica della concorrenza, basata soprattutto sull'innovazione di prodotto, anche perché i gusti del consumatore, se un tempo apparivano determinati soprattutto dalle sue esigenze personali, in seguito si sono rivelati sempre più dipendenti dall'ambiente sociale in cui egli vive, a causa della massiccia attività pubblicitaria e promozionale esercitata dalle imprese in accesa concorrenza fra loro e preoccupate di imporre la propria immagine. Proprio in tale direzione, tutta

basata sul *marketing*, si muove l'azione strategica impostata dalla Scotti, la cui attività promozionale, sotto la guida del nuovo manager, viene da questo momento concepita addirittura come un vero e proprio stile di vita aziendale, e cioè come unica via per far fronte ad un preoccupante processo di saturazione del mercato e alla crescente diversificazione dei bisogni, causata in buona parte dall'aumento dei livelli reddituali. L'orientamento seguito dalle imprese più avvedute, prima fra tutte la Riso Scotti, è stato infatti quello di una crescente personalizzazione dell'offerta raggiungibile attraverso massicci investimenti in innovazioni di prodotto.

Sempre nel corso degli anni Ottanta, la gestione tecnica dell'azienda oggetto di studio incomincia ad essere caratterizzata da un processo produttivo sempre più differenziato verso i derivati del riso, al punto da trasformare assai velocemente l'impresa, fino ad allora esclusivamente risiera, in una vera e propria azienda alimentare, dove la politica manageriale, pur sviluppando un'offerta costituita dalla più ampia varietà di prodotti contrassegnati dal marchio "Scotti", continua a mantenere come materia fondamentale di base il riso, conservando inoltre al singolo consumatore la facoltà di scegliere quelli ritenuti più idonei al soddisfacimento dei suoi bisogni. Non a caso, se da un lato agli inizi degli anni Novanta la Riso Scotti è la prima impresa del comparto a lanciare su scala industriale il riso confezionato *sottovuoto*, importante conquista nel campo della conservazione di un alimento destinato a facile deterioramento, soprattutto in ambienti umidi, dall'altro, nel 1993, attraverso una massiccia campagna pub-

blicitaria incentrata sul concittadino Gerry Scotti, che assume da quel momento la funzione di *testimonial* esclusivo, l'azienda riesce ad espandere notevolmente la propria notorietà nazionale e internazionale, con ricadute ancor più positive sull'andamento del volume d'affari.

Durante gli anni Novanta, la società diventa poco alla volta capogruppo di un insieme di imprese controllate, quali la "Riso Scotti Snack Srl" e la "Risi Srl" (destinata ad operare in Romania), oppure collegate, quali la Riso Scotti Energia Spa ed altre. All'interno di questo *team* di imprese, tutte caratterizzate da forti investimenti in innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, la "Riso Scotti Spa" è un'azienda a forte integrazione verticale, in quanto la sua attività riguarda la coltivazione, la lavorazione e la trasformazione del riso, nonché la sua commercializzazione. La produzione dell'impresa, a ciclo continuo, dal massimale di 200.000 quintali rigidamente rispettato sotto la guida di Ferdinando Scotti, è aumentata progressivamente fino a superare gli 800.000 quintali in questi ultimi anni: e tutto ciò secondo un processo che ha comportato l'acquisizione di un numero crescente di aziende risicole ubicate nel circondario di Pavia e, quasi in parallelo, l'ampliamento della struttura produttiva originaria di Villanterio.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, sempre di pari passo con i successivi sviluppi del volume d'affari, strettamente legati ad un'intensa ed assai efficace azione pubblicitaria, si assiste alla progettazione della nuova struttura produttiva integrata ubicata in Bivio Vela, nell'estrema periferia orientale del comune di Pavia, su una superficie di 135.000 metri quadrati. Proprio in questo stabilimento, dove a partire dai primi anni del nuovo millennio è iniziata la produzione del riso *parboiled*, dal settembre 2004 saranno trasferite le produzioni tradizionali (riso normale e confezionato), finora disimpegnate nelle unità produttive di Villanterio e della Torretta, destinate invece a cessare la loro attività. In conseguenza del suo rapido processo di sviluppo la Riso Scotti si avvale oggi della collaborazione di circa 150 addetti, che salgono a 250 se si considera l'intero gruppo aziendale: a livello occupazionale, però, nonostante il forte incremento produttivo registrato dall'impresa, i costi di mano d'opera sono rimasti piuttosto contenuti (nel 2002 hanno rappresentato il 4,3% del totale dei costi di produzione, mentre i costi per servizi hanno inciso nella misura del 37,5%!) attraverso interventi di aggiornamento e di riqualificazione del personale in via di trasferimento dalle ormai obsolete strutture di Villante-

rio e della Torretta al nuovo sito produttivo di Bivio Vela!

Dopo aver raggiunto un ruolo di primo piano sul mercato nazionale, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta la Scotti ha incominciato via via ad affermarsi anche su quello internazionale, in conseguenza di una politica orientata soprattutto sulla tutela della "qualità": tale indirizzo di gestione le ha infatti permesso di ottenere la certificazione UNI EN ISO 9002, che è servita a consolidare rapidamente la sua immagine in ambito internazionale. E tutto ciò, in quanto ai nostri giorni il cibo è considerato non soltanto come fonte di nutrimento, ma anche come mezzo per migliorare la durata e la qualità della vita, e quindi come elemento centrale nella prevenzione delle malattie e nel mantenimento del miglior benessere psicofisico: il termine "dieta", infatti, se fino a qualche anno fa era inteso nel suo significato di regime dimagrante, oggi tende sempre più a coincidere con quello di "stile alimentare" in grado di migliorare le condizioni di vita. E in tale contesto, tra le strategie su cui la "Riso Scotti" ha cercato con abilità di puntare maggiormente in questi ultimi anni, è prevalsa quella di proporsi come azienda-*partner* nei confronti del consumatore, promuovendo una nuova alimentazione in grado di valorizzare i principi salutistici, benefici e funzionali del riso: ciò ha imposto l'utilizzo di moderne tecnologie produttive, che hanno consentito a tale impresa di valorizzare e di pubblicizzare il concetto di riso *cereale della salute*. Infine, parallelamente alla diversificazione di prodotto, la Scotti ha curato l'ingresso in nuovi canali distributivi, con una linea di prodotti di *catering* (risotti e insalate di riso monoporzione, *dessert* ecc.), tutti destinati alle esigenze di bar, ristoranti e alberghi.

La realizzazione di una gamma così ampia di prodotti, effettuata direttamente dalla Scotti nel caso di alimenti ormai affermati sul mercato di sbocco, oppure con affidamento a imprese terze, ha imposto una radicale trasformazione nella struttura organizzativa interna e in quella relazionale con l'ambiente esterno, che a sua volta ha comportato una forte suddivisione e specializzazione di compiti e mansioni, secondo uno schema destinato ad evolvere radicalmente in un prossimo futuro. Nel nuovo stabilimento di Pavia (Bivio Vela), gli impianti e i processi tecnologici sono stati progettati in modo da ottenere produzioni di elevata qualità organolettiva e anche tali da garantire un basso impatto ambientale: infatti, dal 1999, l'impresa ha deciso di seguire una politica tendente a sviluppare la lavorazione e l'utilizzazione degli scarti del ciclo produttivo e, di conseguenza, al-



l'interno del gruppo è stata costituita la "Riso Scotti Energia", destinata a gestire direttamente la centrale termoelettrica, ubicata nelle vicinanze del nuovo stabilimento di Bivio Vela, la cui funzione è quella di produrre energia proveniente da biomasse vergini, ottenute per il 70% dall'utilizzo di coltivazioni dedicate, quali il cippato di legno proveniente dalle piantagioni gestite direttamente dalla "Scotti Agriservice", e per il 30% dall'utilizzo di scarti agricoli e in particolare di cascami derivanti dalla lavorazione del riso (la cosiddetta "lolla" di riso) ceduta dal vicinissimo impianto di Bivio Vela. L'energia termica ottenuta viene in parte riutilizzata dalla stessa Riso Scotti nel processo tecnologico destinato alla produzione del riso *parboiled* ed in parte ceduta all'Enel: la produzione di questa forma di energia non comporterebbe comunque alcun aumento del tasso di anidride carbonica presente nell'atmosfera, in quanto la quantità di anidride carbonica liberata verrebbe successivamente riassorbita durante il processo di crescita delle biomasse vegetali. E tutto ciò in perfetto accordo con gli impegni assunti dall'Unione Europea nel Protocollo di Kyoto!

Il volume d'affari è attualmente rappresentato per l'88% da vendite dirette al mercato nazionale e per il residuo 12% da vendite dirette all'estero. Sul territorio italiano i prodotti a base di riso offerti col marchio "Scotti" (e contraddistinti dal colore istituzionale blu) sono ormai ampiamente commercializzati in virtù di una comunicazione pubblicitaria assai massiccia, la cui espressione più eloquente, come si è già accennato, è quella legata alla figura di Gerry Scotti. All'interno del mercato italiano del riso normale e confezionato, dove contende il primato alla Gallo, la Scotti destina circa il 38% delle sue vendite nel Nord-Ovest italiano (e il 27,6% nella sola Lombardia), percentuale che nel caso del riso normale e dei risotti in busta sale rispettivamente al 40,4% e al 53,3%. Il Nord-Est italiano e le regioni del centro assorbono a loro volta rispettivamente il 24,7% e il 15,4%

dell'offerta aziendale, con una struttura merceologica assai equilibrata. Infine, il Mezzogiorno concentra il 22% della quantità annua della produzione della Scotti, ma con pesi merceologici assai più differenziati ed oscillanti tra una punta massima del 31,4% per il riso *parboiled* ed un minimo dell'8,3% nel caso dei risotti in busta.

L'offerta sul mercato estero, pur comprendendo ormai 43 Paesi esteri, registra la sua maggiore concentrazione in due aree geografiche, il Nord-America (Stati Uniti) e l'Europa, ambito quest'ultimo in cui uno spontaneo processo di espansione ha interessato dapprima la Francia per poi estendersi alla Germania, al Regno Unito, alla Spagna e a tutti gli altri Paesi dell'Unione Europea, compresi quelli orientali. L'organizzazione del mercato internazionale è comunque paragonabile ad uno spazio sistemico dominato dalla Scotti e caratterizzato da un fitto insieme di relazioni che essa è riuscita ad instaurare con numerosi *partnership* nazionali, ognuno al centro di una rete di operatori locali, e tutti coordinati all'interno dell'azienda da un'apposita persona incaricata di gestire le relazioni internazionali, in quanto i canali seguiti per curare la propria presenza sul mercato mondiale sono ancora di tipo indiretto. Nel caso particolare degli Stati Uniti, dei Paesi europei appena citati e di quelli un tempo appartenenti al Comecon, la Scotti sembra addirittura intenzionata ad espandersi, dapprima incrementando ed intensificando le sue reti di distribuzione commerciale, per poi dar vita, all'interno del gruppo, ad organizzazioni autonome sotto il profilo della produzione e delle reti di vendita: non a caso, l'impresa ha già provveduto all'acquisto di mille ettari di terreno in Romania, nella regione intorno a Braila (a nord-est di Bucarest, nell'area del grande delta formato dal Danubio), da destinare in un primo tempo alla coltivazione del cereale, ma nella prospettiva di creare in questo Paese dell'Europa orientale un secondo polo tecnico-produttivo e di distribuzione commerciale.