



## PIANO DI INNOVAZIONE PROGETTO FILIERA LATTEMILIA

Azione Studi necessari alla realizzazione del piano

### **Report focus group 1: Esigenze specifiche relative allo strumento di supporto alle decisioni gestionali**

Per avviare la discussione è stata predisposta una scheda di indagine con due domande che avevano l'obiettivo di identificare delle criticità e delle problematiche principali del settore dal punto di vista *gestionale e strutturale*. Per ciascuna domanda è stato chiesto di indicare l'ordine di priorità per le prime due criticità.

*Indicate l'ordine di priorità che affidereste alle seguenti criticità (almeno i due più importanti a suo parere)*

|                                                                                                                                                 | Punteggio | Priorità |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Criticità nei rapporti con i soci nella gestione dei conferimenti latte, degli anticipi e dei pagamenti                                         | 15        | 3        |
| Dinamica dei costi relativi al magazzinaggio e alla stagionatura                                                                                | 21        | 4        |
| Concorrenza dei caseifici privati (compratori e trasformatori) per il conferimento del latte e per la stabilità delle relazioni soci-caseificio | 12        | 2        |
| Gestione comune dei servizi del caseificio ai soci                                                                                              | 22        | 5        |
| Mancanza di parametri di confronto affidabili per la valutazione dei processi di trasformazione e della dinamica dei prezzi/costi               | 8         | 1        |

Dallo scoring è emerso come prima criticità la mancanza di parametri di confronto affidabili per la valutazione dei processi di trasformazione e della dinamica dei prezzi/costi. Mancano parametri oggettivi di confronto fra gli operatori per valutare l'efficienza della propria gestione per adottare soluzioni o cogliere opportunità volte a migliorarla. Quando la congiuntura di mercato è favorevole, come quella attuale, gli operatori sono meno sollecitati a considerare questo aspetto anche se spazi per ottimizzare la gestione e ridurre i costi ce ne sarebbero. In genere la raccolta delle informazioni avviene tramite vie informali mediante i contatti personali, il confronto con altri operatori, lo scambio confidenziale di informazioni, ma manca un fonte obiettiva e sistematica. Inoltre in periodo di crisi anche questi canali informali tendono a rarefarsi.

Alla domanda quali parametri sono utili per il confronto con altri caseifici è emerso che i dati economici (costo di trasformazione, prezzi di riparto etc.) sono privilegiati rispetto ai dati tecnici e finanziari.

|                                                                    | Punteggio | Priorità |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Tecnici (rese, produttività lavoro, utilizzo impianti, servizi...) | 12        | 2/3      |
| Economici (costo di trasformazione, prezzi di riparto...)          | 10        | 1        |
| Finanziari (anticipi, investimenti, ammortamenti...)               | 12        | 2/3      |

Gli operatori concordano che la riduzione dei costi non può essere ricondotta alla sola gestione del processo di trasformazione del caseificio al proprio interno, ma è funzione della possibilità di coordinare e integrare le altre attività e i processi che stanno a monte e valle della filiera. Quest'ultimo aspetto è condizione necessaria all'aumento della produttività e allo sfruttamento delle economie di scala. Occorre quindi allargare l'analisi alle diverse attività ai servizi e alle risorse che intervengono lungo tutta la catena produttiva, e guardare al caseificio come unità operativa organizzativa inserita all'interno di un sistema complesso di attività collegate. Ad esempio, l'aumento della dimensione del caseificio nella prospettiva di sfruttare economie di scala risulterebbe una soluzione efficiente solo se si:

- è in grado di allargare la base dei conferenti,
- è nella possibilità di gestire il servizio di trasporto del latte a costi contenuti,
- dispone delle strutture di stagionatura adeguate,
- può contare su una adeguata rete di commercializzazione.

L'aumento della dimensione esige anche la disponibilità di strumenti di finanziamento e di garanzia a cui in particolare i caseifici cooperativi hanno maggiore difficoltà di accesso.

Tornando alla prima domanda la seconda criticità è la concorrenza dei caseifici privati per il conferimento del latte e per la stabilità delle relazioni socio-caseificio. Rispetto alla cooperazione il sistema privato si pone in posizione di dualità soprattutto in relazione alla capacità di attrarre conferenti. L'operatore privato dispone infatti di liquidità sufficienti per poter offrire anticipi anche consistenti agli allevatori assicurandosi così la fornitura del latte. L'allevatore può inoltre preferire contratti che garantiscono prezzi fissi con termini che possono arrivare anche fino a tre anni, fornendo in tal modo una forma di assicurazione nell'eventualità di una crisi di mercato. Si tratta di opzioni contrattuali fuori dalla portata del caseificio sociale, rispetto alle quali la cooperativa ha come unica forma di protezione le norme statutarie che dispongono della facoltà di recesso dei soci. Inoltre, nelle cooperative le scelte imprenditoriali sono più lente e più farraginose, perché si deve trovare un accordo fra tutti i soci.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario questo è un vincolo in particolare alla capacità di sviluppo della cooperativa. Il problema è la sottocapitalizzazione, nonostante i volumi di fatturato in molti casi siano altrettanto rilevanti rispetto ai trasformatori privati. Gli utili infatti sono distribuiti ai soci conferenti, i quali generalmente non sono disposti ad accettare decurtazioni del prezzo di riparto allo scopo di creare riserve ed aumentare così il patrimonio netto della cooperativa. Ma le banche per la concessione del credito utilizzano i medesimi criteri indipendentemente dalla forma giuridica dell'impresa, considerando il capitale netto della cooperativa e chiedendo a garanzia il formaggio in deposito. L'accesso al credito è vincolante anche rispetto alla scelta di stagionare in tutto o in parte il prodotto e quindi commercializzare Parmigiano Reggiano pronto al consumo, piuttosto che ricorrere alla vendita dei lotti al compimento del dodicesimo

mese di età. La vendita diretta al consumatore o la commercializzazione del prodotto stagionato è una soluzione che inizialmente richiede un impegno particolare da parte dei soci in quanto i tempi di liquidazione dei conferimenti si allungano. L'esperienza di chi ha intrapreso questa strategia dimostra, tuttavia, che - una volta avviata - i problemi dovuti a carenza di liquidità del caseificio si riducono. Quali sia la soluzione migliore dipende dalla situazione particolare di ciascun caseificio in termini di dimensione, disponibilità di strutture, condizione finanziaria, volontà della base sociale e collegamenti con la rete commerciale.