



PIANO DI INNOVAZIONE PROGETTO FILIERA LATTEMILIA

Azione Studi necessari alla realizzazione del piano

Report focus group 3: Strategie e modalità di commercializzazione del Parmigiano Reggiano (in relazione alla stagionatura del formaggio)

15 Maggio 2019

Sartori: Negli ultimi quattro anni Lattemilia ha cercato di raggruppare l'offerta del formaggio. Alcune latterie potevano conferire una quota parte del loro formaggio a Lattemilia, che a sua volta ha fatto un contratto con un partner importante, la Granarolo, per fare un progetto di stagionatura. Lattemilia raggruppa l'offerta in base alle richieste di Granarolo. Ogni caseificio conferiva circa 150 – 200 forme. Al mese potevamo mettere a disposizione circa 1.200 forme di varie matricole. Granarolo magari richiedeva una certa matricola per formaggio di 18 mesi e un'altra matricola per formaggio di 24 mesi. Con Granarolo Lattemilia ha concordato una griglia di pagamento. Il formaggio di 12 mesi veniva pagato ad un prezzo al bollettino della Camera di Commercio di Parma + 15ct/kg. Se questo formaggio veniva portato a 13 o 14 mesi a questo prezzo si aggiungeva una delta pari ai costi di stagionatura. In questo modo il rischio di mercato per Lattemilia veniva molto abbassato. Al 18esimo mese il bollettino di Parma cambia e quindi da quel mese in poi il riferimento diventava questo il prezzo di riferimento. Nel caso in cui il prezzo a 18 mesi fosse inferiore al prezzo a 12 mesi, la perdita veniva coperta in parte da Granarolo. Questa operazione ha portato a delle soddisfazioni per le latterie e per Lattemilia. Purtroppo Granarolo si è sfilato dal mercato del Parmigiano-Reggiano. Granarolo ha creato una newco con Molino Formaggi di Parma con un rapporto 40:60. Con questa nuova società si cerca ora fare un accordo ponte, ma senza la clausola della stagionatura. La Newco ritira il formaggio conferito a Lattemilia al 13esimo mese compiuto ad un prezzo del bollettino di Parma più 15ct/kg. Di questi 5ct vanno a Lattemilia per le sue spese e gli altri 10 ct vengono riconosciuti alle latterie. Così diamo una risposta alle latterie, che hanno sempre collaborato con noi negli ultimi quattro anni. In questo modo siamo in grado di offrire un canale in più alle latterie rispetto al canale di vendita consolidata delle singole latterie. Circa 5 latterie aderiscono a questa iniziativa sempre conferendo tra 100 – 200 forme al mese. E' da vedere nel tempo come il nuovo rapporto commerciale si sviluppa.

Il mercato presenta sempre dei rischi. Affidarsi ad alcuni agenti plurimandatari può comportare il rischio di non essere pagato. Lo stesso discorso vale per il canale internet. Avevamo creato un sito internet con il carrello, carta di credito. E' risultato essere un impegno enorme. Devi avere una persona che gestisce questo canale. La vendita via Internet richiede una velocità incredibile, perché devi dare delle risposte immediate. A Natale e Pasqua può diventare proibitiva. Per la vendita via internet la scala del caseificio è fondamentale. Ad un certo punto abbiamo eliminato il carrello perché nessuna lo utilizzava.

Il 90% del formaggio viene contrattato con un acquirente, che spesso riguarda alcuni milioni di €. Per tanti anni contrattiamo con il medesimo acquirente. Una latteria può cambiare acquirente quando nascono problemi legati ai pagamenti, ma in genere il rapporto con l'acquirente dura da molti anni. Per arrivare all'accordo ci vuole comunque un mediatore che si porta a casa circa il 4% di commissioni. La stragrande maggioranza agisce in questo modo vendendo il formaggio a 12-13 mesi ad un acquirente con la

intermediazione di un mediatore. Poi, ci sono alcuni caseifici che vendono direttamente al piccolo retail o attraverso lo spaccio aziendale, ma in genere si tratta di quantità minoritarie.

Salati: Arriviamo come caseificio a circa 39.000 forme e di questo il 75% vendiamo a un commerciante, un 5% vendiamo nel nostro negozio, un circa 200 forme al mese vengono vendute tramite Lattemilia e altre forme vengono acquistate ad alcuni acquirenti più piccoli. Noi utilizziamo sempre il mediatore. E' più facile criticare il mediatore che farne a meno. La tariffa piena è troppo rispetto al lavoro che svolgono, però è praticamente impossibile farne a meno, semplicemente perché non abbiamo un ufficio commerciale. E' il presidente che deve fare tutto. Io non telefono mai direttamente al acquirente, anche se lo conosco da 15 anni. In questo rapporto lui mi dà del tu, ma io do del Lei al acquirente. Un acquirente non aspetta altro che ricevere una telefonata da un presidente di un caseificio che non riesce a combinare un contratto con altro acquirente. Il mediatore sente due o tre acquirenti e riesce sempre a combinare meglio rispetto al presidente che invece è un agricoltore. Il mediatore prende soldi da noi e dal commerciante. Nella provincia di Reggio operano circa una decina di mediatori. Il mediatore conosce bene l'acquirente. Per esempio a Foggia conosce degli acquirenti e sa quali sono solvibili e quali no. Le fregature abbiamo preso nel caso in cui abbiamo sbagliato mediatore oppure quando volevamo fare di testa nostra. Solo alcuni caseifici privati riescono a fare a meno del mediatore, ma solo quando un dimensione considerevole.

Noi presidenti non siamo proprietari e siamo lì pro tempore e dobbiamo lasciare una traccia di quello che facciamo. Il privato rischia del suo e può fare quindi l'affare, invece noi presidenti dobbiamo stare attenti. Se lavori 300.000 quintali di latte all'anno, potresti avere una persona che fa il commerciale, ma che obbedisce al presidente.

Il mercato del formaggio è un mercato molto emotivo. Prima di Pasqua sembrava che il mercato calasse e un acquirente offriva 10,50, ma poi un mediatore è riuscito a trovare un acquirente importante che pagava 11 € e subito il mercato è tornato a 11 €. E' una questione complessa, anche perché il formaggio va incanalato. Lattemilia ha magari una matricola che l'acquirente colloca in certi negozi. Commercializzare non è facile. Anche vendere direttamente ai negozi per noi non è facile e non è sempre redditizio. Per noi il confezionamento di un kg ci può costare 0,70 €, ma ad un commerciante costa solo 0,40 €. Di nuovo la scala è molto importante. La vendita con un negozio vicino la città può essere conveniente, premessa che si abbia una buona gestione dei prodotti.

Sartori: La vendita del formaggio stagionato ai commercianti è troppo rischiosa e onerosa, quindi la maggioranza del formaggio continua essere venduta a 12-14 mesi. Poi, al consumo le variazioni di prezzo sono più contenute rispetto al mercato all'ingrosso. Per esempio, capita che alcuni dicono di abbassare il prezzo nello spaccio, quando si registra un calo del prezzo all'ingrosso, ma questo è un discorso sbagliato, perché si tratta di due mercati che hanno dinamiche diverse.

Salati: ora le oscillazioni del prezzo sono più contenute grazie alle maggiore quantità esportate e alla regolazione dell'offerta tramite i piani produttivi. Nelle mie zone ci sono due stalle vuote, ma se non ci fossero le quote ora sarebbero piene. Poi, adesso ci sono più controlli sul grattugiato e sul confezionato in generale.

Pionetti: Per quanto riguarda i canali alternativi di vendita, c'è prima di tutto lo spaccio. Se sei in una posizione fortunata ci puoi guadagnare, ma la maggiore parte degli spacci sono in perdita. E-commerce è interessante, ma va seguito. Ha bisogno di una presenza costante di impegno di persone. Tanti metodi alternativi non vanno bene, perché non vengono affrontate con professionalità e con costanza. Tante iniziative sono fallite per questo motivo. Semmai ci vogliono le strutture esterne che possono curare questo tipo di vendita diretta. Anche la vendita aggregata rischia essere inefficace quando più del 90% del formaggio viene comunque venduto al solito commerciante. Oppure, devi pensare di vendere tutte le partite in forma aggregata. Il primo ostacolo per la vendita di una latteria è la stagionatura. Ma anche se risolvi il problema finanziario, il punto rimane a chi lo vendi lo stagionato? Se vado a Coop Alleanza 3.0 ti dicono che sei troppo piccolo. Allora come si fa saltare certi segmenti della filiera? Se risolvi questo problema, allora è una strategia efficace. A Modena sono riusciti a creare una struttura che comprende tutta la filiera. Le vie di mezzo sono sempre inefficaci.

Sartori: Il modello di Modena sicuramente ha creato delle soddisfazioni a delle latterie, ma ci sono anche latterie che non sono soddisfatte.

Pionetti: Strategicamente sono partiti subito con l'idea di integrare la filiera.

Sartori: Abbiamo fatto anche un consorzio "Bibbiano la Culla" con altre latterie della zona, con l'idea di vendere il formaggio stagionato con un marchio aggiuntivo rispetto al Parmigiano-Reggiano. Abbiamo provato ad appoggiarsi a Eataly. Sono molto bravi a fare delle manifestazioni, ma paghi il costo con una scarsa convenienza finale. Abbiamo poi provato con qualcuno a provvigione, ma i volumi sono stati molto contenuti. In tutto sono 4-5 caseifici, ma si fa fatica a stare in piedi.

Anche è difficile fare rendere gli spacci dei caseifici, perché se fai volumi grossi hai 2 o 3 dipendenti da pagare che ti mangiano la marginalità potenziale.

Lasagni: Provo andare controcorrente. E' vincente ridurre i costi di trasformazione puntando sulla dimensione del caseificio. Aver poi uno spaccio che ti fa 3% dei ricavi, farlo e non farlo non crea una grande differenza. Ma si deve fare una distinzione tra pianura e montagna. In montagna, non potendo puntare sulla sola dimensione, devi imboccare strade diverse. Ci sono due caseifici capaci a vendere nello spaccio più del 50% della propria produzione e creano una marginalità importante, perché con i loro costi di trasformazione avrebbero già chiuso da tempo. Per essere vincente lo spaccio deve veramente incidere

molto sul totale delle vendite, quindi per almeno 40%. Questi caseifici, più piccoli della media, realizzano prezzi di riparto superiori alla media del comprensorio. Alcuni produttori vogliono entrare in questi caseifici, ma i consigli sono cauti ad accettarli per non erodere il proprio margine. In poche parole: non c'è la ricetta o la soluzione. Le strade sono: o minimizzare i costi di trasformazione quando sei in grado di farlo oppure vendere al meglio direttamente al consumatore o negozi di dettaglio. Questo discorso vale per alcuni territori. Inoltre, la vendita diretta comporta prezzi più stabili che la vendita all'ingrosso. Ovviamente i caseifici più piccoli possono avere dei costi di trasformazione del 17 €/100kg contro 12 € /100 kg del caseificio più grande. Proprio per questo devono avere strategie diverse di vendita per realizzare prezzi di riparto per il latte simili.

Sartori: Dopo una visita di stranieri ci vengono sempre delle richieste dirette dal Giappone o dalla USA che non riusciamo a soddisfare. Ci appoggiamo in questo caso a strutture esterne. Ci chiediamo però se Lattemilia non possa mettere in piedi una struttura che va incontro a questa domanda. La visibilità del prodotto c'è.

Giovannetti: Per venire incontro a questa domanda si deve pensare a forme consortili che consentano arrivare a una scala minima necessaria per poter impiegare persone specializzate.

Dall'Asta: Molti vendono nello spaccio del formaggio sottoselezionato per sfruttare l'immagine dello scelto. In quel modo non si ha uno spaccio redditizio. Nei bilanci la gestione dello spaccio è mescolato con la gestione del magazzino. Se separo bene la gestione dello spaccio dal resto del caseificio con prezzi di entrata di mercato dal magazzino, sono veramente pochi gli spacci che riescono a guadagnare. Alla fine si tratta pur sempre di 2-3€ di differenza che devono coprire il costo della gestione dello spaccio. E' questo non è così semplice. Però, sono d'accordo con Lasagni, con volumi di vendita pari al 40-50% si riesce anche a guadagnare con lo spaccio.

Circa 30 anni fa i caseifici stagionavano di più il formaggio, anche perché pagavano i soci con il Vernengo e il Parmigiano-Reggiano due volte all'anno. Ma oggi, quando devi pagare i soci quasi ogni mese, non riesci anticipare i pagamenti del 24 o del 30 mesi, nemmeno con anticipi sulla fattura di cui si parlava nel focus group precedente. Quindi preferisco a vendere a 12, 14 o 16 mesi e riesco ad estinguere gli anticipi ai soci.

Sicuramente l'esperienza di Modena è positiva e interessante, ma è anche vero cosa vado a traghettare all'inizio della filiera. Il trasferimento di capitali dei caseifici che partecipano al terzo ente in ingente. Se vado a trasferire il mio patrimonio netto all'interno di un ente terzo, mi tengo comunque gli oneri finanziari. Se io aderisco ad una terza società che fa della commercializzazione e trasferisco dei conferimenti, questa società trattiene dei percentuali. Nel corso degli anni questi prelievi diventano delle immobilizzazioni finanziarie. Se pattuisco un prezzo di 11 €/al kg, in realtà mi pagano 10,70 € e il 0,30 rimane nella terza società. Lo stesso discorso farà la latteria nei confronti dei soci conferenti: paga 70 ct/litri, ma con un

prelievo pari ad 1 ct/litro per il capitale sociale a favore del ente terzo. Il rischio è che questi caseifici si trovano in una condizione finanziaria difficile. In passato si riusciva a scavalcare con un sistema bancario più flessibile, ma ora con il sistema di rating delle banche diventa difficile. Quindi a monte c'è sempre un problema finanziario. Sono esperienze molto positive, ma devono essere in equilibrio sia per chi sta monte che a valle e vice versa. Abbiamo un problema generale che quasi tutte le latterie sociali sono sottocapitalizzate. Troviamo caseifici con 10 milioni di fatturato e 20.000 di capitale sociale. Il sistema del prestito sociale poteva aiutare.

Salati: Finché c'è un certo equilibrio tra la cooperazione e il privato il sistema può funzionare. Vediamo Parma: ci sono più privati rispetto alle latterie sociali e lì le latterie sociali sono svuotate e prendono meno che nelle altre provincie. Se non c'è questo equilibrio i privati fanno da padrone. Anche i privati si tutelano. Una parte dei commercianti hanno il proprio caseificio, altri acquistano. Anche loro hanno il problema finanziario legato alla stagionatura. Trovami un commerciante che fa l'intera filiera (produzione di latte, formaggio e stagionatura): non c'è.

E-commerce è un sistema che ci vuole impoverire tutti. Il costo delle consegne viene ridotto mediante contratti che prevedono pagamenti irrisori.

Menzio: Importante notare è che nel e-commerce è importante offrire una ampia gamma di prodotti. La debolezza del e-commerce applicato alle latterie è che si vende quasi solo formaggio. Dubito che i portali specialistici con pochi prodotti possono avere successo. Meglio sono portali gastronomici con una ampia scelta di prodotti tipici. Per quanto riguarda gli spacci, quando hai uno spaccio in pianura con 3 o 4 supermercati vicini fai fatica a vendere, ma se sei in montagna il discorso cambia molto. Lì hanno anche una funzione sociale.

Sartori: Ci sono state molte iniziative di diversi caseifici a vendere il formaggio tramite internet, ma molti sono fallite. Quando non c'è la professionalità il rischio è che queste iniziative fanno naufragio.

Salati: Anche iniziative consortili o cooperative non funzionano quando non c'è un commerciale in gamba che gestisce l'intera operazione. Il commercio è un mestiere che i presidenti dei caseifici spesso non conoscono.

Pionetti: All'interno delle imprese di commercializzazione del Parmigiano-Reggiano c'è una tale competenza che partire nella cooperazione con la formazione del personale per creare dell'expertise in grado di fare della concorrenza a queste imprese è molto difficile. A Modena sono partiti con delle persone che imprenditorialmente hanno fatto progressi notevoli. Quindi si deve puntare verso l'alto, perché se no si rischia di scimmiettare i commercianti. Abbiamo fatto esperienze con piccole iniziative, che sono puntualmente fallite. Il passo vero è affrontare il problema finanziario, quindi la stagionatura e poi

commercializzazione collettiva. Si tratta di affrontare la vendita del formaggio di 24 – 30 mesi e non il formaggio di 12 mesi. A lungo periodo questo percorso deve essere affrontato per essere veramente efficace e per dare soldi ai nostri soci. Devi avere la forza finanziaria per stagionare e di collocare in modo aggregato il prodotto sul mercato, o direttamente alla GDO oppure all'estero. Ci vuole una struttura importante e forte dal punto di vista professionale e oggi questo non abbiamo.

Da soli vendere lo stagionato non si riesce a vendere in un modo efficace. A Parma un stalla grossa di 2.500 vacche ha fatto un contatto con Colla e con la GDO e ha creato una filiera integrata. Queste sono iniziative interessanti e potenzialmente valide.

Un metodo adottato dal caseificio Quattro Madonne è interessante, ma abbastanza complicato. Però, il metodo di appoggiarsi ad una struttura esterna anche al di fuori del settore può essere valido.

Sartori: Con Lattemilia lavoriamo ora con Molini Formaggio che uno dei maggiori esportatori di Parmigiano-Reggiano verso il Canada. La nostra idea è di rafforzare la filiera con l'export. Lavoriamo con una impresa che ha tutte le carte in regola per affrontare il mercato e Lattemilia ha in questo modo una buona prospettiva di crescita.