

**AVVISI PUBBLICI REGIONALI DI ATTUAZIONE PER L'ANNO 2017 DEL  
TIPO DI  
OPERAZIONE 16.2.01 "SUPPORTO PER PROGETTI PILOTA E PER LO  
SVILUPPO DI NUOVI  
PRODOTTI, PRATICHE, PROCESSI E TECNOLOGIE NEL SETTORE  
AGRICOLO E  
AGROINDUSTRIALE"**

**FOCUS AREA 3A DGR N. 227 DEL 27 FEBBRAIO 2017**

**RELAZIONE TECNICA  INTERMEDIA  FINALE**

**DOMANDA DI SOSTEGNO 5022878**

**DOMANDA DI PAGAMENTO 5205412**

**FOCUS AREA: 3A**

Titolo Piano	<b>Parmigiano Reggiano e innovazione negli strumenti manageriali: cruscotto di indicatori di benchmarking e performance delle aziende, nuovi strumenti finanziari e assicurativi, nuove soluzioni logistiche e commerciali (PRISMA)</b>
Ragione sociale del proponente (soggetto mandatario)	LattEmilia Società Cooperativa Agricola

Durata originariamente prevista del progetto (in mesi)	18
Data inizio attività	<b>19/9/2018</b>
Data termine attività (incluse eventuali proroghe già concesse)	<b>19/12/2020</b>

Relazione relativa al periodo di attività dal	<b>19/9/2018</b>	al	<b>19/12/2020</b>
Data rilascio relazione			

Autore della relazione	Luciano Sartori, Enrico Giovannetti, Paola Bertolini, Kees de Roest, Monica Bottoli		
telefono		email	sartori@lattemilia.com

## Sommario

1 -	DESCRIZIONE DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PIANO	3
1.1	STATO DI AVANZAMENTO DELLE AZIONI PREVISTE NEL PIANO	3
2 -	DESCRIZIONE PER SINGOLA AZIONE	3
2.1	ATTIVITÀ E RISULTATI	3
2.2	PERSONALE	4
2.3	TRASFERTE	4
2.4	MATERIALE CONSUMABILE	4
2.5	SPESE PER MATERIALE DUREVOLE E ATTREZZATURE LAVORAZIONI DIRETTAMENTE IMPUTABILI ALLA REALIZZAZIONE DEI PROTOTIPI	5
2.6	MATERIALI E	5
2.7	ATTIVITÀ DI FORMAZIONE	5
2.8	COLLABORAZIONI, CONSULENZE, ALTRI SERVIZI	6
3 -	CRITICITÀ INCONTRATE DURANTE LA REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ	6
4 -	ALTRE INFORMAZIONI	6
5 -	CONSIDERAZIONI FINALI	7
6 -	RELAZIONE TECNICA	7

## 1 - Descrizione dello stato di avanzamento del Piano

*Descrivere brevemente il quadro di insieme relativo alla realizzazione del piano.*

Il piano ha previsto l'azione di esercizio della cooperazione, 5 azioni realizzative e la divulgazione per il trasferimento dei risultati e della rete del PEI. Tutte queste attività sono state portate avanti come previsto, ma con uno slittamento temporale nella realizzazione delle attività e del webinar finale a causa dell'emergenza Covid 19. Il progetto è stato concluso rispettando i nuovi tempi concessi dalla **proroga Delibera Num.308 del 6/04/2020 della** Regione Emilia-Romagna.

Esercizio della cooperazione – Il piano è stato avviato, il Comitato del piano formato e riunito secondo le scadenze previste. Il monitoraggio tecnico ed amministrativo condotto. Verifiche e controlli per la redazione delle relazioni tecnica intermedia e questa finale sono stati eseguiti.

Azione "Studi necessari alla realizzazione" è stato completato. Sono stati organizzati *tre focus group* dedicati alle esigenze di informazione dei caseifici e degli operatori impegnati nella vendita del Parmigiano-Reggiano. Il primo focus group è stato dedicato alle esigenze relative ad uno strumento di supporto alle decisioni gestionali dei caseifici sociali. Il secondo è stato rivolto alla problematica legata ai nuovi strumenti finanziari e assicurativi per la gestione dei caseifici. Il terzo, infine, ha avuto come argomento le modalità alternative di commercializzazione del formaggio Parmigiano-Reggiano.

Azione 1 "Raccolta dati", coordinata dal CRPA, è stata dedicata alla raccolta dei dati presso i caseifici



sociali e privati. Le banche dati, composte dai bilanci e dai dati rilevati mediante delle schede di rilevazione, hanno costituito la base per tutte le analisi effettuate nelle azioni successive del piano. Fondamentale è stata collaborazione dal CCB, ACTA e Confcooperative per la raccolta dei bilanci di sintesi che vengono inviati ai soci dei caseifici sociali e che contengono una serie di informazioni essenziali per l'analisi di gestione.

L'azione 2, coordinata da UNIMORE, si è occupata dell'analisi strutturale del sistema Parmigiano-Reggiano. L'indagine ha riguardato due aspetti: a. raccolta ed elaborazione di dati per ricostruire lo scenario generale dell'evoluzione dei caseifici sociali e privati e dei network orizzontali e verticali che sono emersi nell'arco dell'ultimo quindicennio all'interno della filiera del formaggio Parmigiano-Reggiano. Le informazioni per questa analisi sono per gran parte raccolte dagli archivi del Consorzio del Parmigiano Reggiano e dell'Organismo Controllo Qualità delle Produzioni Regolamentate (OCQPR). b. raccolta e trattamento statistico dei dati dei caseifici contenuti nell'archivio AIDA relativo a 164 caseifici al fine di valutare le performance economiche delle diverse tipologie di caseifici e trarre indicazioni per l'elaborazione di indicatori utili a definire dei benchmark per la valutazione economica dei caseifici. I risultati ottenuti sono stati oggetto di due pubblicazioni scientifiche, disponibili on line attraverso libero accesso.

L'azione 3, coordinata dal CRPA, ha avuto come obiettivo lo sviluppo di uno strumento di supporto alle decisioni dei caseifici sociali. L'analisi dei bilanci raccolti nell'azione 1 è stata utile per individuare gli indicatori economici e finanziari chiave e per determinare la variabilità interna di ciascun indicatore. L'analisi dei dati raccolti nei caseifici, fatta nell'azione 1, ha invece permesso di selezionare una serie di indicatori di efficienza tecnica, di produttività del lavoro, di gestione commerciale e di sostenibilità sociale dei caseifici. L'insieme degli indicatori costituisce il cuore del *software* gestionale e permette ai singoli caseifici di confrontarsi con le medie e la varianza di gruppi di caseifici. Lo strumento gestionale viene offerto ai caseifici come un *software online* di libero accesso.

L'azione 4, coordinata dal BIT, ha riguardato un'indagine degli strumenti finanziari offerti ai caseifici per le loro esigenze di credito e di liquidità. La ricerca ha preso in esame innanzitutto gli strumenti esistenti e analizzato gli aspetti forti e deboli di tali strumenti. Nella seconda parte dell'indagine è stata approfondita la fattibilità dell'utilizzo di nuovi strumenti finanziari come i *minibond* e i *pluribond*. Sono state analizzate le condizioni e le opportunità per il sistema cooperativo per ricorrere a questi nuovi strumenti di finanziamento.

L'azione 5, coordinata da UNIMORE e da CRPA, è stata focalizzata sulle modalità e criticità della commercializzazione del formaggio Parmigiano-Reggiano. Attraverso delle interviste con i buyer della Grande Distribuzione Organizzata, dei GAS e delle istituzioni di coordinamento della filiera è stata analizzata la dinamica e la tendenza dei consumi interni del Parmigiano-Reggiano. Particolare attenzione è stata dedicata ai rapporti tra la GDO e le imprese di stagionatura e di commercio all'ingrosso. Un'altra serie di 6 interviste sono state effettuate con rappresentanti commerciali di imprese di stagionatura e di commercio all'ingrosso, centrate sulle problematiche legate all'export. Successivamente sono state analizzate le problematiche e le opportunità legate al commercio elettronico (e-commerce). In parte le informazioni al riguardo sono emerse durante il terzo focus group dell'azione preliminare del piano e per un'altra parte sono state ottenute mediante delle interviste ad hoc.

L'azione "Divulgazione" ha avuto come obiettivo di diffondere tutti i risultati del piano attraverso un convegno iniziale, uno finale, tre pubblicazioni specializzate e due articoli scientifici. Nel convegno iniziale è stato presentato il programma di lavoro del piano in un incontro aperto agli operatori di settore e nel *webinar* finale sono stati illustrati i risultati ottenuti. La diffusione dei risultati attraverso pubblicazioni è stata fatta attraverso 3 articoli su riviste specialistiche, due pubblicazioni scientifiche ed il sito web di Lattemilia.

## 1.1 Stato di avanzamento delle azioni previste nel Piano

Azione	Unità aziendale responsabile	Tipologia attività	Mese inizio attività previsto	Mese inizio attività effettivo	Mese termine attività previsto	Mese termine attività effettivo
Cooperazione	LattEmilia	Esercizio della cooperazione	1			
Azione 0	CRPA spa	Studi necessari alla realizzazione del piano	4	4	7	9
Azione 1	CRPA con BIT, CCBR, ACTA e Confcooperative	Azioni specifiche legate alla realizzazione del piano	4	4	7	9
Azione 2	UNIMORE	Azioni specifiche legate alla realizzazione del piano	1	1	18	26
Azione 3	CRPA, BIT	Azioni specifiche legate alla realizzazione del piano	4	6	18	29
Azione 4	BIT	Azioni specifiche legate alla realizzazione del piano	6	6	18	29
Azione 5	UNIMORE, CRPA	Azioni specifiche legate alla realizzazione del piano	9	9	18	29
Divulgazione	LattEmilia con Foqus	Divulgazione	1	1	18	29

## 2 - Descrizione per singola azione

*Compilare una scheda per ciascuna azione*

### 2.1 Attività e risultati

Azione	Esercizio della cooperazione
Unità aziendale responsabile	LattEmilia Società Cooperativa Agricola



Descrizione delle attività	<p>LattEmilia Sca ha organizzato le seguenti riunioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 28 Settembre 2018 con le Unità Operative per la costituzione di un Comitato del Piano (CP)</li> <li>- 11 Ottobre 2018 il CP è stato allargato al CCBR, ACTA e Confcooperative</li> <li>- 13 Novembre 2018 è stata organizzata una riunione operativa con UNIMORE e BIT</li> <li>- 9 Dicembre 2020, riunione per preparare il webinar finale del 16 Dicembre 2020</li> </ul> <p>Sono state organizzate inoltre delle riunioni sullo stato di avanzamento dei lavori il 5 Febbraio 2019, 11 Giugno 2019, 26 Settembre 2019, 12 Dicembre 2019, 20 Febbraio 2020, 26 Ottobre 2020</p>
Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	<p><i>descrivere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, giustificando eventuali scostamenti dal progetto originario. Analizzare eventuali criticità tecnicocientifiche emerse durante l'attività</i></p> <p>Le attività di coordinamento svolte nell'azione sono state congrue al cronoprogramma del Piano, ma hanno subito rallentamenti provocati dalle emergenze sanitarie del COVID-19. Non sono emerse delle criticità tecnico-scientifiche grazie alla proficua collaborazione tra gli enti di ricerca (UNIMORE, CRPA e BIT) e gli uffici contabili (CCBR, ACTA e Confcooperative)</p>
Attività ancora da realizzare	<p><i>Solo per relazioni intermedie - descrivere sinteticamente le attività ancora da realizzare</i></p>

Azione 0	Studi necessari alla realizzazione del piano
Unità aziendale responsabile	CRPA
Descrizione delle attività	<p>L'azione ha avuto l'obiettivo di orientare le azioni specifiche legate alla realizzazione del piano. Per raggiungere tale obiettivo sono state organizzate tre focus group.</p> <p>Il primo focus group è stato dedicato alle esigenze specifiche dei consigli di amministrazione dei caseifici sociali relative ad uno strumento di gestione nuovo da sviluppare nell'azione 3 del piano. Il focus group si è tenuto il 3 Dicembre 2018 e ha visto la partecipazione di diversi presidenti di caseifici sociali. I risultati delle discussioni sono stati riportati in un primo report.</p> <p>Nel secondo focus group si è discusso dei nuovi strumenti finanziari e assicurativi per la gestione dei caseifici. Questo secondo focus group è stato organizzato il 16 Gennaio 2019. Oltre alle Unità Operative hanno partecipato dei presidenti di caseifici, dei consulenti finanziari e un rappresentante del CCFS. I risultati di questo focus group sono stati condensati nel secondo report dei focus group.</p> <p>Il terzo focus group, che si è tenuto il 15 Maggio 2019 è stato focalizzato sulle modalità alternative di commercializzazione del Parmigiano-Reggiano. Questo focus group ha visto la partecipazione di diversi presidenti di caseifici. Si è discusso sulle possibilità e difficoltà della vendita collettiva del PR e sulle eventuali opportunità che e-commerce possa aprire per i caseifici. I risultati di questa discussione sono stati riportati nel terzo report sui focus group.</p>

Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	<p><i>descrivere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, giustificando eventuali scostamenti dal progetto originario. Analizzare eventuali criticità tecnicocientifiche emerse durante l'attività</i></p> <p>Le attività svolte nell'azione sono state congrue al cronoprogramma del Piano nel suo sviluppo originario e si sono concluse prima dell'insorgenza dell'emergenza sanitaria da Coronavirus.</p>
Attività ancora da realizzare	<p><i>Solo per relazioni intermedie - descrivere sinteticamente le attività ancora da realizzare</i></p> <p>//</p>

Azione 1	Raccolta dei dati
Unità aziendale responsabile	CRPA con BIT, CCBR, ACTA e Confcooperative
Descrizione delle attività	<p>La prima attività di questa azione (fase 1) è stata la predisposizione di una scheda di rilevazione per la raccolta di dati sull'efficienza tecnica e economica, sulla condizione sociale e sulle performance di commercializzazione dei caseifici sociali. La scheda è stata prima testata su un caseificio e in seguito è stata predisposta la versione finale. Con questa scheda il CRPA ha curato la raccolta dei dati in 30 caseifici sociali. La collaborazione di CCBR, ACTA e Confcooperative è stata essenziale per l'individuazione dei 30 caseifici e per la collaborazione dei presidenti e dei casari durante la raccolta dei dati. Gli uffici contabili hanno poi collaborato con il CRPA per la raccolta dei bilanci di sintesi che contengono informazioni sui costi di trasformazione, sulla quantità di latte lavorato, sulla resa del latte in formaggio e sui prezzi di riparto corrisposti ai soci delle cooperative. L'insieme di tutti i dati è stato elaborato dal CRPA focalizzato sulle correlazioni tra indicatori tecnici, economici e finanziari. I risultati sono stati riportati in una pubblicazione sulla rivista Il Latte.</p> <p>Nella fase 2 di questa azione il BIT ha raccolto in primo luogo i bilanci d'esercizio dei 30 caseifici composti dallo stato patrimoniale e del conto economico. La raccolta dei dati ha interessato un periodo di 10 anni. Inoltre, è stata costituita una banca dati di bilanci d'esercizio di 100 caseifici. Sono stati calcolati una serie di indici di bilanci chiave per l'analisi delle performance economico-finanziarie.</p>
Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	<p><i>descrivere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, giustificando eventuali scostamenti dal progetto originario. Analizzare eventuali criticità tecnicocientifiche emerse durante l'attività</i></p> <p>Le attività svolte nell'azione sono state congrue al cronoprogramma del Piano nel suo sviluppo originario e si sono concluse prima dell'insorgenza dell'emergenza sanitaria da Coronavirus.</p>



Attività ancora da realizzare	<i>Solo per relazioni intermedie - descrivere sinteticamente le attività ancora da realizzare</i> //
-------------------------------	---

Azione 2	Analisi strutturale e di sistema
Unità aziendale responsabile	UNIMORE
Descrizione delle attività	<p>L'obiettivo della prima fase di questa azione è l'analisi strutturale dei caseifici sociali e privati del comprensorio del Parmigiano-Reggiano. L'analisi ha interessato l'universo dei caseifici su un periodo di 10 anni (2008-2017) per verificare le trasformazioni in atto. Particolare attenzione è stata dedicata all'evoluzione della dimensione dei caseifici, al rapporto tra caseifici sociali, privati e aziendali, ai rapporti a monte e a valle dei caseifici, ai diversi pattern territoriali emergenti con riferimento alle province ed alla differenza tra montagna e pianura. E' stato inoltre esaminato il ruolo delle istituzioni che coordinano e controllano l'attività delle imprese. Molto utili per queste analisi sono stati i dati forniti dall'Organismo Controllo Qualità delle Produzioni Regolamentate (OCQPR). Inoltre è stata sviluppata una analisi dei dati dell'archivio AIDA relativo ai bilanci dei caseifici per valutare la performance economica dei caseifici, conto tenuto della loro dimensione, della localizzazione territoriale, della differenza tra cooperative ed imprese private. Sono stati elaborati una serie di indicatori di performance attraverso l'analisi dei costi aziendali, verificando l'esistenza di economie di scala e/o di scopo e la loro efficacia ai fini della performance della filiera. Sono stati inoltre esaminati alcuni indicatori di natura finanziaria relativi al rischio finanziario di impresa.</p> <p>La fase 2 di questa azione è stata focalizzata sull'analisi dei network tra i caseifici e tra caseifici e imprese all'ingrosso e al dettaglio. L'attenzione è stata rivolta alle diverse fasi di lavorazione del formaggio Parmigiano-Reggiano e alla capacità dei caseifici di integrarsi nelle fasi a valle.</p> <p>I risultati di queste analisi sono stati riportati in una pubblicazione scientifica a cura dell'Università di Modena e Reggio e in una pubblicazione tecnico-divulgativa nella rivista il Mondo del Latte</p>
Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	Le attività svolte nell'azione sono state congrue al cronoprogramma del Piano nel suo sviluppo originario e si sono concluse in parte prima dell'insorgenza dell'emergenza sanitaria da Coronavirus, in parte successivamente.
Attività ancora da realizzare	<i>Solo per relazioni intermedie - descrivere sinteticamente le attività ancora da realizzare</i> //

Azione 3	Sviluppo strumento di supporto alla gestione della filiera
Unità aziendale responsabile	CRPA con BIT
Descrizione delle attività	<p>L'obiettivo di questa azione è stato lo sviluppo di uno strumento di supporto alle decisioni degli amministratori dei caseifici sociali. Lo strumento è stato basato sulle esigenze specifiche formulate nel primo focus group di azione 1 e sulle banche dati con informazioni tecniche, economiche, finanziarie, sociali e commerciali costituite in azione 2 del piano.</p> <p>Rilevante per lo sviluppo di questo strumento è stata innanzitutto un'analisi (fase 1) degli indicatori di performance (quozienti di bilancio) effettuata da UNIMORE su un gruppo di 164 caseifici. Per ciascun indicatore di bilancio e su un periodo decennale è stata fatta un' analisi statistica che ha permesso di stabilire dei valori soglia per ciascun indicatore. Inoltre, i diversi indicatori sono stati successivamente valutati in serie storica e per forma giuridica d'impresa mostrando i diversi comportamenti dei due differenti gruppi delle imprese cooperative e dei caseifici artigianali. Oltre alle differenze nella distribuzione del valore all'interno della filiera, a favore dei soci conferenti, sono stati evidenziati gli elementi di convergenza di lungo periodo; in particolare, si è mostrato come l'azione omogenea del gruppo delle imprese cooperative abbia svolto un importante ruolo di benchmark per l'intero settore.</p> <p>Per lo sviluppo dello strumento di supporto è stata fondamentale l'elaborazione dei dati rilevati presso 30 caseifici nell'azione 1 del piano, perché ha permesso il calcolo di una serie di indicatori tecnici, economici e sociali. Nella fase 2 di questa azione gli algoritmi di calcolo, sia per gli indicatori economico-finanziari di bilancio che per gli indicatori tecnico-economici, sono stati predisposti dal CRPA .</p> <p>Nella fase 3 BIT, UNIMORE e CRPA hanno costruito dei database composti dagli indicatori economico-finanziari e tecnico-commerciali che costituiscono la base dello strumento di supporto alla gestione.</p> <p>Per la parte input dei dati lo strumento di gestione vero e proprio (<i>software</i>) è stato poi costruito da Dinamica, sul modello <i>Milk Money</i>, e da CRPA per la parte informatica. Il software permette l'input dei dati chiave, il calcolo degli indicatori e il confronto del proprio caseificio con la media di un ampio gruppo (per ora 30) di caseifici.</p>
Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	<p><i>descrivere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, giustificando eventuali scostamenti dal progetto originario. Analizzare eventuali criticità tecnicoscientifiche emerse durante l'attività</i></p> <p>Le attività svolte nell'azione hanno subito dei ritardi dovuti all'insorgenza dell'emergenza sanitaria da Coronavirus.</p>



Attività ancora da realizzare	<i>Solo per relazioni intermedie - descrivere sinteticamente le attività ancora da realizzare</i> //
Azione 4	Sviluppo strumenti finanziari
Unità aziendale responsabile	BIT
Descrizione delle attività	<p>Nella prima fase di questa azione è stato fatta un'indagine conoscitiva di tutti gli strumenti finanziari ricorrenti e maggiormente utilizzati nell'ambito della filiera lattiero casearia. Per la raccolta e per la descrizione di questi strumenti sono stati intervistati 10 operatori finanziari del settore del crediti agrari e speciali. L'obiettivo dell'indagine è rappresentato dalla definizione degli strumenti finanziari maggiormente utilizzati nel finanziamento dei caseifici, delle differenze riscontrate tra le tipologie, delle eventuali problematiche, dei fattori di rischio che possono portare ad esito negativo della delibera di finanziamento. L'analisi delle informazioni emergenti dalle interviste svolte ha indirizzato la seconda fase verso la ricerca di uno strumento diverso dal credito bancario convenzionale, che tenga conto delle esigenze di tempi, di garanzie, di modalità di valutazione del merito creditizio delle cooperative del Parmigiano Reggiano.</p> <p>La seconda fase dell'azione 4 è stata dedicata all'analisi della applicabilità di nuovi strumenti finanziari a supporto del credito dei caseifici sociali. Particolare attenzione è stata rivolta allo strumento minibond, già utilizzato da alcuni caseifici del comprensorio e discusso nel secondo focus group organizzato nell'azione 1 del piano. L'analisi è proseguita con un approfondimento relativo ai pluribond, una particolare forma di minibond con caratteristiche di integrazione tra diversi soggetti all'interno di una unica operazione di emissione, ma senza vincolo di solidarietà tra loro. I consulenti della società Frigiolini &amp; Partners di Genova, ideatori dello strumento ed esperti nella emissione di minibond e di piattaforme di crowdfunding, hanno illustrato la fattibilità di tale applicazione per un gruppo di caseifici, i requisiti di massima e le possibilità di mercato delle obbligazioni. Il webinar ha visto la partecipazione di alcuni presidenti di caseifici e Unità Operative del piano</p>
Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	<p><i>descrivere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, giustificando eventuali scostamenti dal progetto originario. Analizzare eventuali criticità tecnico-scientifiche emerse durante l'attività</i></p> <p>Le attività di coordinamento svolte dell'azione sono state rimandate oltre la scadenza originale del piano per le criticità poste dalle emergenze sanitarie del COVID.</p>
Attività ancora da realizzare	<i>Solo per relazioni intermedie - descrivere sinteticamente le attività ancora da realizzare</i> //

Azione 5	Commercializzazione del Parmigiano-Reggiano
Unità aziendale responsabile	UNIMORE con CRPA
Descrizione delle attività	<p>Nella fase 1 dell'azione 5 sono stati fatti 11 colloqui e interviste a distanza con buyer della Grande Distribuzione Organizzata (4), una industria alimentare, imprese della ristorazione collettiva (2) e gruppi di acquisto solidale (4) (G.A.S). L'obiettivo di queste interviste è stato la raccolta di informazioni sui seguenti aspetti: la politica di acquisto del Parmigiano-Reggiano, la stabilità delle forniture, le difficoltà incontrate nel definire i contratti di acquisto, i cambiamenti avvenuti negli ultimi 10 anni e le criticità previste per il futuro nella commercializzazione del Parmigiano-Reggiano. Le interviste sono state fatte in modo diretto online sia attraverso la somministrazione di un questionario sui temi di interesse.</p> <p>Nell'impossibilità di intervistare rappresentanti della GDO estera a causa dei vincoli imposti dalla pandemia, il piano ha optato per colloqui e interviste con 6 imprese di commercio all'ingrosso impegnate nell'export e nel commercio domestico all'ingrosso. Questo cambiamento di programma è stato concordato con la Regione. Dopo una serie di domande orientate a caratterizzare le imprese in funzione del tipo di prodotti, le interviste si sono focalizzate sugli orientamenti e le condizioni poste dalla GDO estera e dagli importatori, sulle tendenze di mercato in atto e sui rapporti che queste imprese intrattengono con i caseifici-fornitori.</p> <p>La fase 2 dell'azione 5 è stata tutta dedicata alle potenzialità e prospettive del e-commerce. Una prima base di conoscenza per questa indagine è stata l'esito del terzo focus group dell'azione 1, in cui presidenti di caseifici hanno indicato le principali criticità legate a questo canale alternativo di commercializzazione. La ricerca è stata in seguito approfondita da UNIMORE con interviste con il Consorzio Formaggio Parmigiano-Reggiano e con alcuni altri esperti di questa modalità di vendita. I risultati di questa parte di indagine sono stati presentati in un articolo in rivista specializzata.</p>
Grado di raggiungimento degli obiettivi, scostamenti rispetto al piano di lavoro, criticità evidenziate	<p><i>descrivere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, giustificando eventuali scostamenti dal progetto originario. Analizzare eventuali criticità tecnicoscienze emerse durante l'attività</i></p> <p>Le attività di coordinamento svolte dell'azione sono state rimandate oltre la scadenza originale del piano per le criticità poste dalle emergenze sanitarie del COVID.</p>

Azione	Divulgazione
--------	--------------



Unità aziendale responsabile	LattEmilia con UNIMORE e Foqus
Descrizione delle attività	<p>Nel corso del periodo 19/9/2018 – 19/12/2020, sono state realizzate le seguenti attività di divulgazione e trasferimento dei risultati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideazione e allestimento di una sezione dedicata al Piano nel sito web di LattEmilia, dove vengono riportate la descrizione e gli obiettivi del piano, così come i suoi risultati.</li> <li>• n. 2 locandine per il convegno iniziale e il webinar finale</li> <li>• n. 1 convegno iniziale per presentare il programma del piano. Questo è stato organizzato il 14 Dicembre 2018: sono stati predisposti e spediti gli inviti.</li> <li>• n. 1 convegno finale per la presentazione dei risultati ottenuti. Questo è stato organizzato il 16 Dicembre 2020; sono stati predisposti e spediti gli inviti.</li> <li>• n. 3 articoli tecnico-divulgativi per riviste specialistiche. Questi gli articoli: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paola Bertolini, Enrico Giovannetti (2020) Parmigiano-Reggiano: l'evoluzione dei caseifici negli ultimi vent'anni. Il Mondo del Latte, Aprile</li> <li>○ Kees de Roest, (2020) Analisi dell'efficienza tecnica ed economica dei caseifici del Parmigiano Reggiano. Il Latte, Maggio</li> <li>○ Enrico Giovannetti, Paola Bertolini (2020), Il Parmigiano-Reggiano scopre l'e-commerce. Formaggi&amp;Consumi, anno 13, n.12, Dicembre</li> </ul> </li> <li>• n. 2 articoli scientifici <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paola Bertolini, Enrico Giovannetti (2020), L'evoluzione del sistema locale del Parmigiano-Reggiano, DEMB Working Paper Series, n. 178, University of Modena and Reggio Emilia, ISSN:2281-440X online, Ottobre , disponibile on line open source <a href="https://iris.unimore.it/retrieve/handle/11380/1212582/283366/0178.pdf">https://iris.unimore.it/retrieve/handle/11380/1212582/283366/0178.pdf</a></li> <li>○ Enrico Giovannetti, Paola Bertolini (2020), <i>L'assetto strutturale e le performance dei caseifici del settore del Parmigiano Reggiano: una valutazione microeconomica</i>, DEMB Working Paper Series, n. 180, University of Modena and Reggio Emilia, ISSN:2281-440X online, Novembre, disponibile on line open source <a href="https://iris.unimore.it/retrieve/handle/11380/1226085/310786/0180.pdf">https://iris.unimore.it/retrieve/handle/11380/1226085/310786/0180.pdf</a></li> </ul> </li> <li>• n. 3 relazioni tecnico-divulgative in formato elettronico (PowerPoint) contenenti gli atti del convegno finale. Scaricabile del sito LattEmilia e CRPA</li> <li>• n.1 relazione in lingua inglese per la diffusione internazionale</li> </ul>





Fornitore	Descrizione materiale	Costo
		Totale:

## 2.5 Spese per materiale durevole e attrezzature

Fornitore	Descrizione dell'attrezzatura	Costo
		Totale:

## 2.6 Materiali e lavorazioni direttamente imputabili alla realizzazione dei prototipi

*Descrivere i prototipi realizzati e i materiali direttamente imputabili nella loro realizzazione*

Fornitore	Descrizione	Costo
		Totale:

## 2.7 Attività di formazione

*Descrivere brevemente le attività già concluse, indicando per ciascuna: ID proposta, numero di partecipanti, spesa e importo del contributo richiesto*

## 2.8 Collaborazioni, consulenze, altri servizi

### CONSULENZE - PERSONE FISICHE

Nominativo del consulente	Importo contratto	Attività realizzate / ruolo nel progetto	Costo





			degli algoritmi di calcolo-Sviluppo del nuovo software e test	
Bit spa		25.250,00	Az 3 Analisi dei bilanci e determinazione valori di soglia	25.250,00
Bit spa		33.500,00	Az 4 Censimento degli strumenti finanziari esistenti e loro applicabilità al settore lattiero caseario	33.500,00
CRPA		17.650,00	Az 5 Definizione dei requisiti, tramite l'analisi dei disciplinari e dei capitolati, per la commercializzazione nei Paesi analizzati e in GDO	17.650,00
Unimore		17.500,00	Az 5 Prodotti lattiero caseari e e-commerce: potenzialità e prospettive	17.500,00
Unimore		4.200,00	Organizzazione seminari, Workshop, siti Web, materiale informativo	4200,00
Studio associatoFoqus assistenza		20.000,00	Organizzazione seminari, Workshop, siti Web, materiale informativo	20.000,00
CRPA		7.080,00	Studi di mercato, fattibilità	7.080,00
<b>Totale consulenze</b>				<b>275.170,00</b>

### 3 - Criticità incontrate durante la realizzazione dell'attività

Lunghezza max 1 pagina

<b>Criticità tecnicospicifiche</b>	
------------------------------------	--

<b>Criticità gestionali</b> (ad es. difficoltà con i fornitori, nel reperimento delle risorse umane, ecc.)	
<b>Criticità finanziarie</b>	

#### **4 - Altre informazioni**

*Riportare in questa sezione eventuali altri contenuti tecnici non descritti nelle sezioni precedenti*

#### **5 - Considerazioni finali**

*Riportare qui ogni considerazione che si ritiene utile inviare all'Amministrazione, inclusi suggerimenti sulle modalità per migliorare l'efficienza del processo di presentazione, valutazione e gestione di proposte da cofinanziare*

#### **6 - Relazione tecnica**

**DA COMPILARE SOLO IN CASO DI RELAZIONE FINALE**

*Descrivere le attività complessivamente effettuate, nonché i risultati innovativi e i prodotti che caratterizzano il Piano e le potenziali ricadute in ambito produttivo e territoriale*



## AZIONE 0 STUDI NECESSARI ALLA REALIZZAZIONE DEL PIANO (CRPA)

Il primo focus group di discussione è stato dedicato alle esigenze specifiche degli operatori relative allo strumento di supporto alle decisioni gestionali del caseificio. A questa discussione hanno partecipato presidenti di caseifici, i responsabili degli uffici contabili e i partner del progetto. Da una breve indagine fra i partecipanti 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. Alla domanda quali parametri sono utili per il confronto con altri caseifici sono stati indicati prima fra tutti i parametri economici come i costi di trasformazione e i prezzi di riparto. In secondo luogo c'è interesse in confronti sui parametri tecnici e finanziari. Come seconda criticità i partecipanti hanno rilevato la concorrenza dei caseifici sociali con i caseifici privati. Debolezze dei caseifici sociali sono secondo gli interlocutori la mancanza di liquidità per poter offrire consistenti anticipi di pagamento ai soci, la difficoltà di poter offrire contratti pluriannuali a prezzi fissi e la lentezza decisionale dei consigli di amministrazione. Un problema ricorrente dei caseifici sociali è la sottocapitalizzazione, perché i soci non sono disposti ad accettare delle decurtazione del prezzo di riparto. Per la concessione del credito le banche utilizzano i medesimi criteri indipendentemente dalla forma giuridica dell'impresa, considerando il capitale netto della cooperativa e chiedendo a garanzia il formaggio in deposito. Visto che la maggior parte dei caseifici vende le partite e i lotti al dodicesimo mese, spesso non possono offrire garanzie sufficienti.

Il secondo focus group ha avuto come argomento le esigenze specifiche relative agli strumenti finanziari e assicurativi dei caseifici sociali. La prima parte della discussione è stata dedicata agli strumenti ricorrenti di finanziamento. Gli strumenti più diffusi sono gli anticipi su fatture, i prestiti sociali e i mutui chirografi. Le banche sono più propensi a concedere dei mutui, quando il formaggio da stagionare si trova nei magazzini generali, perché sono più facilmente controllabili. Per poter dare degli anticipi di pagamento ai soci i comportamenti fra caseifici variano molto. Alcuni pagano un anticipo di base uguale per tutti, altri fanno distinzione soci giovani e più anziani. Rispetto ai privati i caseifici sociali hanno più difficoltà a garantire un pagamento in anticipo. Una esperienza unica è stata l'emissione di minibond da parte del caseificio Quattro Madonne nella provincia di Modena. Dalla descrizione di questa esperienza emerge che solo caseifici di grandi dimensioni possono avere la possibilità di emettere un minibond sul mercato extra MOT. Inoltre, il caseificio deve essere seguito da un consulente specializzato. Il vantaggio del minibond è che il caseificio può chiudere la sua esposizione verso le banche.

Il terzo focus group è stato dedicato alle strategie e alla modalità di commercializzazione del Parmigiano-Reggiano in relazione alla stagionatura del formaggio. Da alcuni anni Lattemilia ha avviato la vendita collettiva di una parte delle partite dei caseifici aderenti. Ogni caseificio conferisce circa 150 – 200 forme che non pregiudica la libertà di vendere individualmente anche ad altri acquirenti. A sua volta Lattemilia ha stipulato contratti con acquirenti con griglie di pagamento per la vendita collettiva. In generale il mercato presenta dei rischi e molti caseifici conferiscono per anni il formaggio al medesimo acquirente. Nonostante questa stabilità nei rapporti commerciali tutti concordano che il ruolo del mediatore rimane essenziale per mantenere la fiducia tra caseificio e acquirente e per spuntare il prezzo migliore. Inoltre, la stragrande maggioranza vende 12-13 mesi, perché vendere la partita a 24 mesi o oltre è troppo onerosa e troppo rischiosa. Lo spaccio può essere utile quando il caseificio si trova in una posizione strategica. Diversi caseifici hanno tentato la strada della vendita del Parmigiano-Reggiano via internet. Tanti tentativi in questa direzione sono falliti per l'inesperienza. Importante è in questo caso vendere non solo formaggio, ma anche altri prodotti alimentari.

Il contenuto integrale dei tre focus group si trova nei seguenti tre allegati/prodotti del progetto.

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

*Allegato 2 – Report focus group 2: Esigenze specifiche relative agli strumenti finanziari e assicurativi*

*Allegato 3 – Report focus group 3: Strategie e modalità di commercializzazione del Parmigiano-Reggiano in relazione alla stagionatura del formaggio*



## AZIONE 1 RACCOLTA DEI DATI (CRPA)

Fase 1 - Raccolta dei dati economici, sociali e di commercializzazione (CRPA)

Fase 1 - Raccolta dei dati economici, sociali e di commercializzazione (CRPA)

Per la raccolta dei dati economici, tecnici, sociali e di commercializzazione è stato predisposto una scheda di rilevazione per i caseifici sociali che hanno partecipato a questa fase dell'azione 1. Questa scheda è stata costruita per poter calcolare una serie di indicatori di efficienza tecnica ed economica, di condizione sociale dei conferenti e di commercializzazione del formaggio Parmigiano-Reggiano. Nello specifico si tratta di:

1. Indicatori che incidono sull'efficienza tecnica come la resa del latte in formaggio e burro e il livello tecnologico del caseificio (e.g. dimensione degli impianti, modalità di raccolta e di affioramento del latte, tecnologia di caseificazione e salatura, condizionamento dei locali) ;
2. Indicatori di efficienza economica come l'efficienza tecnica del processo produttivo, la produttività del lavoro e il costo della manodopera, il grado di utilizzo della capacità degli impianti, i prezzi di vendita del formaggio per le diverse fasi di stagionatura
3. Indicatori della condizione sociale dei soci conferenti come l'età del conduttore dell'azienda e il numero e la dimensione degli allevamenti
4. Indicatori come la performance di commercializzazione misurata attraverso il prezzo di riparto per i conferenti, le modalità di commercializzazione del formaggio e del burro, la presenza di certificazioni (e.g. biologico, montagna, OGM free), la capacità di magazzinaggio e la durata della fase di stagionatura, il numero di acquirenti e la percentuale di vendita diretta nello spaccio.

Oltre alla scheda di rilevazione dei dati nei caseifici, sono stati raccolti i bilanci economici di sintesi che gli uffici contabili ACTA, CCBP e ConfCoop preparano per i consigli di amministrazione. Questi bilanci di sintesi contengono informazioni sui costi di trasformazione del latte in Parmigiano-Reggiano per voci di costo, sulla quantità di latte lavorato, sulle quantità di formaggio venduta e sul prezzo di riparto dell'anno di riferimento. In collaborazione con Lattemilia e gli uffici contabili è stato costituito un campione di 30 caseifici sociali. Personale del CRPA ha raccolto i dati con la scheda di rilevazione visitando ciascun caseificio del campione. È stato costituito in questo modo una banca dati dei dati tecnici, economici, sociali e commerciali. Questa banca dati è servita come input per la predisposizione dello strumento di analisi di gestione elaborato nell'azione 3 del progetto.

Per conoscere le performance dei caseifici e le variabili che incidono sui risultati economici dei caseifici sociali è stata effettuata un'analisi statistica dei dati raccolti. L'analisi dei dati dimostra che l'incremento della dimensione del caseificio può sicuramente contribuire a migliorare il risultato di gestione per i soci conferenti, ma non è una garanzia. In primo luogo è importante sfruttare al massimo la capacità di lavorazione degli impianti, perché un sottoutilizzo si ripercuote negativamente sui costi di trasformazione. In secondo luogo la qualità del formaggio determinato dalla qualità del latte e della capacità tecnica del casaro risultano fondamentali per conseguire risultati economici positivi. In terzo luogo una dotazione adeguata delle tecnologie atte a promuovere il risparmio del lavoro e dello spazio contribuiscono a una maggiore produttività del lavoro e a una riduzione della quota della manodopera nei costi di trasformazione. Tutti i risultati delle analisi sono stati pubblicati nella pubblicazione: *de Roest K. (2020) "Analisi dell'efficienza tecnica ed economica dei caseifici del Parmigiano Reggiano", pubblicato nella rivista "Il latte", Maggio 2020.*

*Allegato 4 – Scheda di rilevazione dei caseifici sociali*



## *Allegato 5 – Banca dati tecnici ed economici di 30 caseifici sociali*

### Fase 2 – Raccolta dei bilanci dei caseifici (BIT)

In questa fase sono stati raccolti i bilanci civilistici dei caseifici sociali. Obiettivo di questa raccolta è stata la costituzione di due banche dati contenenti gli indici economici e finanziari dei caseifici sociali e privati per conoscere la variabilità degli indicatori, utili per la determinazione dei valori benchmark da adoperare nello strumento di analisi di gestione sviluppato nell'azione 3 del progetto.

La fonte dei dati per i bilanci civilistici è stata la banca dati AIDA. Una prima banca dati è costituita di tutti i caseifici del comprensorio del Parmigiano-Reggiano e la seconda banca dati è composta dai indici finanziari ed economici del campione dei 30 caseifici per i quali sono stati raccolti anche i dati nella fase 1 di questa azione.

Al fine di verificare i trend economico-finanziari in corso dei caseifici e delle latterie socie di Lattemilia società cooperativa agricola, sono state selezionati trenta caseifici e latterie con sede nella provincia di Reggio Emilia, individuandone i principali dati di natura economica, patrimoniale e finanziaria relativi all'orizzonte temporale 2008-2017.

I bilanci dei caseifici sono stati raccolti in parte tramite la collaborazione degli studi contabili Acta, CCBR e Unioncoop Reggio Emilia, in parte ottenuti dal contenuto della banca dati Aida (Analisi informatizzata delle aziende italiane). Laddove non fossero disponibili dati (ad esempio, per quanto riguarda il numero dei dipendenti), oppure non fossero disponibili alcuni dettagli (ad esempio, per quanto riguarda i crediti ed i debiti, per i quali risulta essere di fondamentale importanza la distinzione tra crediti e debiti di funzionamento, di finanziamento, di natura fiscale, di natura previdenziale e di altra natura), si è proceduto con proporzioni e "armonie" determinate sulla base dei dati disponibili.

L'intervallo temporale 2008-2017 è stato scelto perché fosse di durata significativa e perché comprendesse il periodo della crisi del 2008. I caseifici oggetto di analisi sono stati scelti in sinergia con CRPA e con Lattemilia, sono tutti situati in provincia di Reggio Emilia, sono di diverse categorie dimensionali e collocazione altimetrica.

L'analisi dei bilanci, la riclassificazione degli indici e la elaborazione di un quadro aggregato del settore è stata elaborata da Bit in collaborazione con società di revisione analisiazendale.it. Il prospetto riclassificato aggregato che è stato elaborato comprende componenti di natura straordinaria, non previsti negli attuali schemi obbligatori di rappresentazione contabile, ma che sono stati ritenuti importanti ai fini di maggiore chiarezza e comprensibilità dei dati.

## *Allegato 6 – Banca dati bilanci universo caseifici sociali (239 caseifici)*

## *Allegato 7 – Banca dati indici di bilanci 30 caseifici del campione*

## *Allegato 8 – Banca dati di 10 anni di indici finanziari di 30 caseifici del campione*

### AZIONE 2 ANALISI STRUTTURALE E DI SISTEMA (UNIMORE)

In questa fase del lavoro si sono esaminati i principali cambiamenti intervenuti nella filiera del parmigiano reggiano (FPR) nell'ultimo quindicennio, dedicando particolare attenzione alle strutture casearie ed all'analisi della loro evoluzione nel corso del periodo considerato. Tali strutture rimangono il perno centrale dell'intera attività e fungono da elementi fondamentali di coordinamento delle diverse reti che essi definiscono attraverso le relazioni con gli allevatori a monte e con gli stagionatori e distributori a valle. L'analisi ha evidenziato i tratti principali di cambiamento e ha sottolineato i diversi pattern che emergono a livello territoriale, tra le diverse province e zone altimetriche, e nei diversi network definiti dai caseifici.



La FPR si presenta alquanto complessa, per la molteplicità di attori che concorrono a definirla e che possono assumere tratti differenziati nei territori in cui avviene la produzione.

Anche se il rispetto del disciplinare di produzione e delle regole necessarie per la certificazione accomunano tutti i produttori di PR, le diverse politiche esercitate dalle province e dalle amministrazioni locali, oppure dalle consuetudini dei diversi luoghi, mostrano di poter influenzare le traiettorie organizzative e di sviluppo dell'attività, a cui concorrono una molteplicità di soggetti: allevatori, caseifici sociali o privati, stagionatori, commercianti non sono che alcune delle numerose figure che alimentano questa attività complessa ed estremamente importante per l'agro-alimentare dell'Italia. Un ulteriore elemento di eterogeneità e complessità si è confermato essere la localizzazione dell'attività in zone altimetriche diverse. Infatti le strutture, e più in generale l'attività, localizzate in ambito montano presentano elementi e criticità specifiche, che si differenziano da quelle riscontrabili in pianura: ad esempio l'aumento della capacità produttiva delle strutture di trasformazione è ancora un obiettivo che può essere più difficilmente perseguito nelle aree montane, a differenza della pianura, a causa della rarefazione del numero degli allevamenti, della loro maggiore dispersione sul territorio e della maggiore difficoltà nel trasportare il latte in tempi e con costi di trasporto comparabili a quelli di pianura. Di conseguenza, oltre alle possibili differenze tra le cinque province interessate, la localizzazione dell'attività in area montana tende a mantenere ancora una non trascurabile eterogeneità delle filiere all'interno della stessa provincia.

Nonostante tale eterogeneità, le strutture di caseificazione mantengono un ruolo assolutamente cruciale nell'equilibrio del sistema. È nel processo di caseificazione che prende valore il prodotto degli allevatori, in gran parte soci della struttura casearia; qui si definiscono le relazioni cruciali con i segmenti a valle e le strategie di stagionatura e vendita.

L'evoluzione intervenuta nel corso del tempo ha progressivamente adattato le strutture di caseificazione e le reti di relazione che esse definiscono alle esigenze poste da mercati più estesi e competitivi, pur nel rispetto dei vincoli imposti dal marchio DOP (alimentazione, del bestiame, stagionatura del prodotto). Si è delineato un insieme produttivo estremamente complesso, che definisce una rete di relazioni economiche e sociali la cui evoluzione, anche se significativa, si scontra con numerose difficoltà di coordinamento necessaria data la complessa organizzazione a rete dell'attività. Il networking richiede una notevole capacità di coordinamento degli agenti per mettere in campo decisioni, strategie, capacità di attivare soluzioni ai problemi che si presentano. La FPR è un laboratorio complesso di economia industriale dove è possibile osservare manifestazioni economiche la cui spiegazione è sfidante, sia per i canoni tradizionali di valutazione delle imprese sia per la teoria economica stessa. A questo proposito una parte non trascurabile della ricerca è stata dedicata a spiegare in dettaglio il ruolo delle istituzioni (Consorzio e OCQPR) nello stabilizzare e promuovere lo sviluppo dell'intero sistema eco-sociale del PR attraverso la creazione e la riproduzione di importanti "beni comuni" che rappresentano il capitale sociale dell'intero sistema. Un focus importante è stato dedicato ai positivi effetti dell'attività regolatoria e della valutazione degli incentivi che tale attività esercita sui sentieri di sviluppo dell'intero sistema.

In sintesi, si può affermare che l'assetto strutturale del Parmigiano Reggiano (PR) sia profondamente cambiato nell'arco degli ultimi vent'anni: in tale periodo si è ridefinito l'intero assetto della filiera produttiva, che appare profondamente mutato, in tutte le sue componenti. Gli elementi di cambiamento hanno interessato il numero delle aziende (allevamenti e caseificazione), che si sono ridotti numericamente in modo significativo, con un contemporaneo aumento delle dimensioni, per ottenere economie di scala; le strutture casearie sono divenute più articolate, talora inglobando alcune funzioni produttive nuove, richieste dal cambiamento della domanda sia interna che internazionale, quali porzionatura, grattugia ed e-commerce; i mercati sono divenuti più ampi, con un peso crescente di quelli esteri sul fatturato delle imprese; gli strumenti di controllo dei mercati a disposizione delle aziende e delle proprie istituzioni di rappresentanza sono divenuti più complessi ed articolati al fine di controllare le fluttuazioni dei prezzi (si pensi in proposito all'assegnazione delle quote individuali di produzione, negoziabili, sulla base del modello europeo ormai dismesso); la politica di controllo della qualità e di marchi ad essa connessa è divenuta più complessa, con l'introduzione di nuove certificazioni (parmigiano di montagna, bio, non ogm).

Nel complesso la FPR ha dimostrato una grande vitalità ed una capacità di risolvere i numerosi problemi di



natura, tecnica, economica, organizzativa ed istituzionale posti dal cambiamento della dinamica dei mercati e dalla crescita della FPR stessa. Nel suo processo di adattamento e di crescita, la FPR ha mantenuto la coesistenza di tipologie di imprese diverse, come dimensioni e come funzioni, localizzate in territori difformi. Inoltre, la FPR ha offerto un'opportunità di mantenimento e di crescita dell'attività anche nei territori più svantaggiati della montagna. Le relazioni di rete che tradizionalmente caratterizzavano questa attività, specie nelle strutture cooperative, si mantengono e si differenziano, allargandosi all'intera filiera che ingloba nuovi processi produttivi. Diverse tipologie di network coesistono ed interagiscono.

La crescita del settore, trascinata soprattutto da una forte espansione della domanda estera, si è accompagnata ad un aumento degli standard qualitativi, allo sviluppo di nuovi assetti organizzativi interni alle imprese e ad un aumento della divisione del lavoro tra gli agenti della filiera. La crescita e il cambiamento organizzativo non hanno ridotto la coesione del sistema; al contrario, si può affermare che il riconoscimento identitario sia cresciuto nel corso del tempo. Il merito principale è nella maggiore adesione degli agenti alle regole di trasparenza e tracciabilità che hanno, via, via aumentato la fiducia e depotenziato comportamenti individuali ed opportunistici, con la significativa riduzione dei costi transattivi sull'intero sistema.

Tuttavia, nonostante la profonda trasformazione appena richiamata, i problemi che fanno capo alla filiera sono ancora molti. Per gran parte si tratta di aspetti ben noti, che con regolarità si manifestano in questa attività: ad esempio, si pensi ai problemi posti dalla necessità di accedere a nuovi strumenti finanziari idonei alla scala produttiva raggiunta da molte delle attività della filiera. Anche a tali problemi il progetto PRISMA ha tentato di dare risposte innovative descritte nelle parti seguenti.

#### Fase 1 – Costruzione di benchmark strutturali

Il focus di questa azione è stata una valutazione dell'efficienza tecnica ed economica delle strutture casearie della filiera del Parmigiano Reggiano attraverso l'analisi dei costi di produzione delle aziende casearie. In particolare, è stata valutata l'esistenza di economie di scala, di scopo e d'integrazione organizzativa nelle imprese casearie di cui sono disponibili i dati.

Le strutture casearie hanno forme di integrazione alquanto difforme con i segmenti a monte dell'allevamento e a valle della caseificazione, che prefigurano un continuo rimodellamento delle reti di imprese che compongono l'universo produttivo della FPR. Questa si è, nel corso del tempo, profondamente modificata per l'effetto delle sollecitazioni derivanti dal mercato, interno ed internazionale, in una situazione che ha visto una forte crescita del mercato, specie per quanto riguarda la dimensione estera, a cui è ormai destinato circa il 40% del prodotto. I cambiamenti nei volumi della domanda, estera ed interna, hanno favorito una crescente divisione del lavoro tra imprese ed hanno accresciuto la complessità del panorama produttivo che fa capo all'attività. Anche a livello istituzionale sono intervenuti cambiamenti: non solo il Consorzio del Parmigiano Reggiano garantisce il rispetto delle regole di produzione che assicurano la qualità tradizionale, ma anche una nuova istituzione (OCQPR) vigila su tale materia, con compiti ispettivi all'interno di tutte le componenti del processo produttivo.

Per quanto riguarda le imprese, i processi innovativi sono stati molti nel corso del tempo ed hanno modificato radicalmente lo scenario delle imprese della trasformazione: le aziende hanno ricercato e realizzato economie di scala, di scopo ed organizzative, che hanno portato ad una drastica riduzione del numero delle imprese, sia di allevamento che di caseificazione, ma ad un altrettanto intenso aumento delle dimensioni aziendali. Le forme societarie sono anch'esse cambiate: nonostante la cooperazione mantenga ancora un ruolo nettamente prevalente nello scenario produttivo, si sono mantenute e rafforzate anche imprese artigiane/private nelle diverse forme giuridiche (SAS, SRL, SPA). Tra queste, alcune si sono fortemente specializzate intorno ad una specifica attività di lavorazione; altre, all'opposto, hanno integrato verticalmente tutte le attività, dall'allevamento alla distribuzione del prodotto al mercato finale. La filiera è stata dunque caratterizzata dall'affermarsi di fasi nuove di trasformazione, anche su sollecitazione dei cambiamenti della composizione della domanda, espressa sia dai consumatori che dal settore della



distribuzione del prodotto.

I cambiamenti intervenuti sono segnati da un continuo rimodellamento dei network di relazioni tra le imprese. L'analisi ha verificato che la forte crescita nei volumi della produzione e nell'ampliamento dei mercati di sbocco dell'ultimo decennio ha determinato sia una nuova e più complessa divisione del lavoro tra le imprese, sia l'ampliamento delle forme di transazione a cui fanno capo diverse tipologie di scambio e d'integrazione; tali cambiamenti diventano assai importanti nello spiegare il comportamento e la performance delle aziende che fanno capo alla FPR. Sono stati inoltre evidenziati diversi pattern territoriali che caratterizzano le diverse province e la localizzazione montana o di pianura dell'attività. Nonostante le molteplici mutazioni, la gestione della fase della trasformazione ha mantenuto un ruolo fondamentale per l'intera FPR, costituendone un essenziale elemento identitario. Questo resta vero anche se la trasformazione può non coincidere interamente con l'impresa casearia, e tale fase può essere variamente integrata con altri processi e/o non rappresentare necessariamente l'esclusivo core business dell'impresa in cui è inserita. La trasformazione casearia si presenta comunque come un elemento fondamentale dell'intera FPR: i vincoli condivisi e non superabili imposti dal disciplinare di produzione al processo produttivo, danno il "ritmo" di avanzamento a tutte le differenti fasi di filiera ma, in particolare, le strutture casearie ne debbono tenere conto anche nei momenti in cui vengono decisi i percorsi di cambiamento organizzativo o tecnologico. Tutto ciò ha importanti riflessi su tutta la struttura dei costi di produzione e sull'esposizione finanziaria. In sostanza, la ricerca dell'efficienza deve sottostare ai vincoli che definiscono il mantenimento della qualità tradizionale del prodotto che viene immesso sul mercato. Sul piano dell'analisi economica, l'esistenza di tali vincoli impone di modificare anche gli schemi interpretativi tradizionali e ripensare la metodologia di valutazione economica.

Nella vulgata economica standard l'efficienza coincide con l'idea di massimizzazione del "profitto". Tuttavia, tale ipotesi è difficilmente applicabile ad un contesto organizzativo estremamente complesso quale quello investigato dove, come appena osservato, la caseificazione – è certamente d'importanza strategica – ma è solo una fase nelle decisioni d'integrazione dell'impresa casearia. Le fonti di eterogeneità delle possibili forme di integrazione sono molteplici: sono influenzate dalla diversa localizzazione nel territorio, dove la montagna ha uno svantaggio relativo rispetto alla pianura; sono influenzate dalle diverse forme gestionali di coordinamento (cooperative, private con integrazione delle fasi a valle, e/o integrate con le fasi produttive a monte); e non di meno, dalle differenti consuetudini contrattuali rispetto alla forza lavoro impiegata (come dipendenti o come indipendenti), fino ad arrivare alle differenti forme di scambio e intermediazione del prodotto. Anche tenuto conto di tale complessità organizzativa e transazionale, la ricerca è stata orientata dall'ipotesi che l'efficienza sia comunque un risultato influenzato soprattutto dall'assetto produttivo che si è consolidato all'interno della divisione del lavoro dell'unità considerata, e di questa all'interno della filiera di cui fa parte. Quindi, nella valutazione comparativa delle diverse strutture casearie, l'analisi comparata dei costi di trasformazione ha fornito informazioni preziose – oltre al livello e alla struttura dei costi – sulle relazioni economiche che legano le fasi della filiera in cui è inserita l'unità di riferimento (scala di produzione, grado d'integrazione verticale, forme di coordinamento di filiera e natura giuridica/contrattuale dell'impresa, fattori di localizzazione).

Nell'analisi dei dati economici effettuata nella ricerca, le principali fonti di complessità strutturale sono state esaminate e valutate. Ma il confronto tra assetti organizzativi ed istituzionali così diversi sembrerebbe impossibile, se non esistessero tre potenti forze che spingono – non ad un equilibrio – ma ad una coesione e ad una convergenza dei comportamenti, di cui si è dato conto più volte nel corso dell'analisi. La prima forza è l'azione istituzionale del Consorzio di tutela; la seconda, è costituita dalla stabilità delle relazioni economiche e sociali che producono un grande flusso d'informazioni rapidamente note e condivise tra operatori ed imprese; queste concorrono al buon funzionamento del "mercato locale". Ultima forza attiva, non meno importante, è l'azione di omogeneizzazione di regole e comportamenti prodotta dalla cultura e dalle istituzioni cooperative. Si tratta di forze che continuamente interagiscono, determinando l'evoluzione dell'assetto della filiera e che hanno influenzato la stessa espansione del mercato finale, registrata negli ultimi anni.

In termini economici più specifici, l'azione congiunta di queste tre forze economiche ha avuto l'effetto di



abbattere – o comunque tenere bassi – i “costi di transazione” tra agenti ed imprese, rendendo verosimile nel sistema locale una verifica del “Teorema di Coase” da rileggere nel seguente modo: *in una condizione di costi transattivi tra imprese, relativamente bassi, costanti e noti agli attori, l'efficienza economica viene raggiunta indipendentemente dal grado di integrazione delle attività e della forma giuridica dell'impresa*. In altri termini, se un'impresa svolge unicamente la fase di caseificazione, i suoi costi dovrebbero essere direttamente paragonabili a quelli relativi alla stessa fase svolta, però, congiuntamente ad altre fasi della filiera in una impresa più integrata verticalmente. Se così non fosse, la condizione non sarebbe a lungo sostenibile e si dovrebbe assistere ad un mutamento di assetto organizzativo. In sintesi, quanto si osserva non è un quadro “eterogeneo” ma la realizzazione della pluralità di esiti organizzativi e transazionali, generati dal processo di divisione del lavoro, e resi possibili da una determinata struttura istituzionale della produzione.

Infine, il filo conduttore della valutazione di efficienza e della ricerca di valori di benchmark, oltre l'analisi comparativa dei costi di produzione di cui sopra, è stata anche l'analisi degli indicatori classici di produttività e di rischio finanziario per dimensione, localizzazione e forma giuridica delle imprese. Anche in questo caso, si sono posti a confronto i costi di produzione e i principali indicatori di performance di diverse tipologie di azienda della caseificazione.

Per l'analisi dei costi delle imprese il lavoro ha utilizzato le informazioni statistiche derivanti da due archivi diversi. Il primo è un dataset ricavato dall'integrazione dei dati dell'archivio AIDA, relativi ai bilanci delle imprese per il periodo 2008-2017, integrato con i dati resi disponibili dal Consorzio Parmigiano Reggiano relativi alla produzione fisica di tutto il latte trasformato e del relativo formaggio prodotto nel triennio 2015-17. Il database AIDA ha fornito informazioni di dettaglio economico, gestionale e finanziario relativi a 164 aziende, pari a circa il 50% dell'intero universo della caseificazione del PR, mentre i dati resi disponibili dal Consorzio riguardano l'universo della produzione. Il secondo dataset contiene informazioni primarie raccolte direttamente all'interno del progetto di ricerca Prisma attraverso 30 interviste in profondità a caseifici, che rappresentano il 9% del complesso delle strutture di trasformazione casearia. In sintesi, per condurre l'analisi dei costi si combinano i dati sulla quantità prodotta (dati del Consorzio) con quelli di natura economica relativi alle aziende casearie (archivio Aida). Quest'ultimo archivio contiene dati organizzativi e strutturali, congiuntamente alle informazioni sulla tecnologia impiegata in quelle imprese casearie, e costituisce un campione utile per effettuare alcuni test di controllo sulla compatibilità e sulla robustezza dei risultati ottenuti nell'analisi dei dati economici.

In sintesi, questa fase della ricerca dimostra una debole presenza di economie di scala mentre emerge soprattutto una importanza strategica delle economie d'integrazione tra le diverse fasi che caratterizzano la filiera. Cruciale è il ruolo delle imprese cooperative, del loro coordinamento e dei servizi forniti dalle agenzie del movimento cooperativo nel definire le regole della distribuzione del valore e degli standard di qualità per l'intero settore. Questa parte del lavoro evidenzia il forte dinamismo della filiera ed il ruolo determinante della cooperazione come elemento propulsivo e di stabilizzazione dell'intera attività.

Un approfondimento della metodologia e dei risultati di questa fase della ricerca è stato l'oggetto di una specifica pubblicazione scientifica: *Bertolini, P. Giovannetti, E. (2020) L'evoluzione del sistema locale del Parmigiano Reggiano, Università di Modena e Reggio Emilia ISSN: 2281-440X online*

## Fase 2 – Network analisi di tutto il sistema

Data la sostanziale carenza di dati analitici individuali per ricostruire le relazioni statistiche di network all'interno della filiera, si sono utilizzati i dati relativi alla classificazione dei caseifici attualmente disponibile che distingue le strutture casearie in caseifici sociali, privati (o artigianali) ed aziendali. La distinzione ha come punto di riferimento implicito il processo di integrazione e disintegrazione delle due fasi iniziali di produzione del PR, allevamento e caseificazione; la classificazione consente di individuare tre tipologie di network, che nascono dalle diverse relazioni che si instaurano tra gli agenti. La rete che fa capo ai caseifici



sociali funziona secondo il modello della società cooperativa, i cui soci sono gli allevatori che forniscono il latte per la lavorazione. Questo modello di network che dà vita a complesse fasi decisionali, dato il principio di democrazia decisionale della cooperazione, dove tutti gli agenti partecipanti hanno conoscenza e controllo di ciò che avviene. La sfida di tale sistema di rete è quella di mantenere l'equilibrio tra gli interessi delle due componenti -allevamento e caseificazione- assicurando percorsi di sviluppo in grado di consentire processi di ammodernamento ad entrambe le componenti. Nonostante i soci della cooperativa mantengano la propria autonomia nelle decisioni relative al proprio allevamento, la condivisione dei costi di caseificazione e dei risultati complessivi della produzione rende tale forma di impresa parzialmente integrata. Le decisioni di ogni singolo agente possono quindi influenzare l'equilibrio complessivo del network; viceversa, le decisioni prese nella fase condivisa di caseificazione influenzano fortemente i risultati economici dell'attività di allevamento, pur restando i centri decisionali divisi. Ciò rende questo modello di impresa particolarmente complesso, anche alla luce dei processi di integrazione e di disintegrazione con le attività a valle della caseificazione, che a loro volta possono accrescere la complessità di relazioni dell'intero network.

Il secondo modello di network è quello definito dai caseifici aziendali, dove allevamento e caseificazione sono pienamente integrate all'interno della stessa azienda, che attraverso l'integrazione verticale controlla il processo produttivo di entrambe le fasi, strettamente interrelate e sottoposte alla stessa decisione imprenditoriale. Di solito in questo tipo di aziende si tende a fare il controllo completo della filiera, integrando anche le fasi di stagionatura e talora la stessa rete distributiva o parte di essa. In questo caso vi è un unico centro decisionale, che controlla tutto il processo produttivo nelle sue fasi; il possibile sviluppo di network di relazioni dipende da quanto l'azienda decide di disintegrare i processi produttivi a valle (stagionatura, vendita). In generale si può sostenere che intorno a tale tipologia di aziende si definiscano network relativamente più semplici.

Il terzo modello di network è quello che viene definito dai trasformatori privati/artigianali, che sono caseifici privati specializzati nell'attività di caseificazione; per gran parte ricorrono al mercato per acquisire il latte da trasformare, seguendo regole esclusivamente legate al mercato. In questa modalità di impresa, è implicito che i processi decisionali del caseificio e quelli degli allevamenti sono completamente distinti ed autonomi e l'unico elemento di regolazione nei rapporti tra i due agenti è il mercato ed il sistema dei prezzi che si definiscono attraverso contratti spot. Il processo decisionale delle singole imprese è meno complesso e focalizzato sulla specifica attività condotta dall'agente, mentre l'equilibrio tra domanda e offerta viene ricercato in modo spot all'interno del mercato, in assenza di relazioni stabili tra allevamento e caseificazione. La vendita di latte ai trasformatori artigianali assicura all'allevatore un pronto rientro dei costi sostenuti per la produzione del latte, a differenza di quanto avviene nel sistema dei caseifici sociali dove solo alla fine della campagna di raccolta si definisce il prezzo di riparto.

I rientri dei costi di produzione a cui sono soggetti i vari agenti sono quindi completamente diversi a seconda della partecipazione ai diversi network di relazioni delineato, così come diversa è la relazione con il mercato. La diversa relazione degli agenti tra di loro e con il mercato condiziona la formazione dei network di impresa molto difformi, che seguono regole diverse ed assetti differenti.

I cambiamenti di lungo periodo intervenuti nel ventennio 1998- 2017 nei sistemi di network presenti che definiscono la filiera segnalano una flessione numerica molto forte delle strutture di trasformazione cooperative, mentre vi è stata una crescita molto significativa del numero dei caseifici aziendali e privati. Nonostante i volumi di latte acquisito dalla cooperazione sia cresciuto del 3,3%, evidenziando un consolidamento di questo modello di network, il sistema cooperativo assiste ad un ridimensionamento relativo a vantaggio degli altri due modelli di network definiti dalle strutture private ed artigianali. Il trend è emerso più marcato nelle zone di pianura dove le caratteristiche del territorio consentono di realizzare impianti di dimensioni maggiori. Nelle zone montane, invece, i caseifici sociali mantengono la netta maggioranza delle acquisizioni di latte ed i sistemi di network ad essa correlati si dimostrano il modello più diffuso nelle aree territoriali svantaggiate. Lo studio ha inoltre evidenziato l'esistenza di pattern provinciali molto diversi ed in particolare il differenziarsi del modello organizzativo di Parma, dove le strutture aziendali ed artigianali, insieme, raggiungono il 52% della produzione, superando quella della cooperazione. Nel resto del comprensorio, invece, le strutture artigianali ed aziendali mantengono un'incidenza sulla produzione



complessiva decisamente più contenuta.

In sostanza, la filiera è divenuta più complessa: la ricerca di forme di integrazione verticale, evidenti nella cooperazione e nelle strutture aziendali, coesiste con l'emergere di relazioni spot, evidenti nei caseifici privati, che interagiscono con i network strutturati ed integrati della cooperazione, la cui predominanza non è tuttavia messa in discussione se non in provincia di Parma (e parzialmente a Reggio Emilia).

Si osserva anche il cambiamento dei network cooperativi su pressione di una forte spinta alle fusioni. La ricerca di economie legate alla crescita dimensionale ed organizzativa, insieme alla necessità di adattarsi alla continua riduzione del numero di allevamenti, e quindi dei soci, ha imposto alle strutture casearie continui processi di adattamento del proprio network caseificio-soci. Analoghe forze hanno spinto ad accrescere il numero dei caseifici aziendali, dove è probabile che sia confluita una parte dei caseifici privati/artigianali, in forte riduzione. Si assiste quindi ad un aumento dei processi di integrazione verticali delle fasi allevamento-caseificazione, al fine di rafforzare il coordinamento tra queste due fasi che hanno importanza cruciale per la dinamica della filiera.

In sostanza, i processi di cambiamento hanno spinto verso l'intensificarsi di network integrate verticalmente. Dall'altro lato, si osserva anche il progressivo affermarsi di relazioni spot in assenza di network strutturate, evidenti nel consolidamento delle strutture private. Le due tendenze coesistono e si rafforzano reciprocamente in un contesto generale di crescita economica della filiera. In momenti di espansione della produzione, come quelli che abbiamo osservato nel periodo esaminato, cooperazione e forme private spot di acquisizione del latte possono coesistere e rafforzarsi reciprocamente, seppur in contravvenzione alle regole della cooperazione. Tuttavia è chiaro che problemi potrebbero porsi in prospettiva, qualora intervenga un ciclo di mercato negativo, come solitamente avviene per il PR ciclicamente. In assenza di forme assicurative e con le note difficoltà di accesso al credito da parte delle aziende di allevamento, si potrebbero innescare processi di brusco cambiamento nella direzione dei contratti spot, che assicurano il rientro immediato dei costi d'allevamento; tuttavia ciò minerebbe i network strutturati di cooperazione e, data la loro rilevanza, l'assetto stesso dell'intera filiera. In particolare i rischi maggiori sembrano riguardare la pianura, che è nettamente dominante nell'assetto complessivo dell'attività. In montagna, invece, dove pure si assiste al rafforzamento di processi di integrazione all'interno dei network di imprese, si consolida l'organizzazione cooperativa mentre le relazioni spot allevamento-trasformazione –già numericamente limitate- hanno teso a diventare progressivamente meno importanti.

La complessità delle networks appena delineate aumenta se si considerano le relazioni che si vengono ad instaurare tra i sistemi di aziende appena esaminati e la successiva fase di stagionatura o, più in generale, delle successive fasi di lavorazione a valle, quali la porzionatura e la grattugia. Nel corso del tempo queste hanno accresciuto la propria importanza nella valorizzazione e commercializzazione del prodotto; anche tali fasi possono essere a loro volta integrate o disintegrate con le altre attività, accrescendo la complessità del sistema di relazioni che si formano all'interno della filiera. L'analisi dei sistemi di network che si vengono a definire anche in relazione ai processi di lavorazione a valle della caseificazione richiederebbe dati analitici sulle transazioni commerciali che interessano gli agenti della filiera, informazioni che non sono disponibili. Per ovviare a tale carenza, sono stati utilizzati i dati pubblici di OCQ PR che consentono di descrivere almeno la complessità di funzioni che caratterizzano la fase a valle. I dati consentono di evidenziare che nel 2018 le attività pienamente integrate o parzialmente integrate rappresentano oltre un terzo del complesso dell'attività a valle della caseificazione: infatti, se le realtà produttive che integrano caseificazione e tutte le attività a valle (stagionatura, porzionatura e grattugia) sono solo l'1,1 %, per il 32,4% si registrano altre forme di integrazione con una delle tre attività principali che caratterizzano la filiera a valle. In generale si può osservare che la forma di integrazione prevalente riguarda stagionatura e porzionatura. Dall'analisi emerge che si è progressivamente diviso il lavoro all'interno della filiera, con una maggiore articolazione delle funzioni e dei processi che vengono svolti, anche in relazione ad un significativo cambiamento della domanda (mercati esteri e GDO).

In sostanza, le reti che si definiscono si riplasmano continuamente, senza che un modello prevalga in modo chiaro rispetto ad un altro. Ciò può essere spiegato dall'esistenza di regole istituzionali comuni, che obbligano al rispetto delle regole di qualità in ogni fase del processo, e dalla forte presenza della



cooperazione, entrambi aspetti che tendono ad equalizzare i costi transattivi tra le varie fasi della filiera. Ne consegue che nessun network tende far prevalere forme di integrazione verticale più o meno spinte rispetto ad altre.

Un approfondimento della metodologia e dei risultati di questa fase della ricerca è stato l'oggetto di una specifica pubblicazione scientifica: *Bertolini, P. Giovannetti, E. (2020) L'assetto strutturale e le performance dei caseifici del settore del Parmigiano Reggiano: una valutazione microeconomica, Università di Modena e Reggio Emilia, ISSN: 2281-440X online*

### AZIONE 3 SVILUPPO STRUMENTO DI SUPPORTO ALLA GESTIONE (CRPA)

#### Fase 1 - Analisi dei bilanci e determinazione dei valori soglia

Lo strumento di supporto alle decisioni per i caseifici sociali su basa su tre database distinte:

1. Database dei bilanci di 30 caseifici
2. Database di efficienza tecnica, efficienza economica e di base sociale dei caseifici
3. Database struttura e rapporti di filiera dei caseifici

In base ai dati dei bilanci civilistici dei caseifici sociali e privati è stato fatto una analisi dei principali indicatori di bilancio relativi agli aspetti patrimoniali, economici e finanziari, distinti per singolo sub campione. L'obiettivo di queste analisi è stata di individuare dei benchmark, evidenziare le differenze tra valori soglia (maggiore/minore) riscontrati nei campioni (solidità patrimoniale, redditività, sostenibilità finanziaria del ciclo aziendale) e verificare le differenze statisticamente significative riscontrate per i singoli indicatori di performance (ratio di bilancio). La tabella sottostante riporta i tipo di variabili e indicatori utilizzato nella analisi.

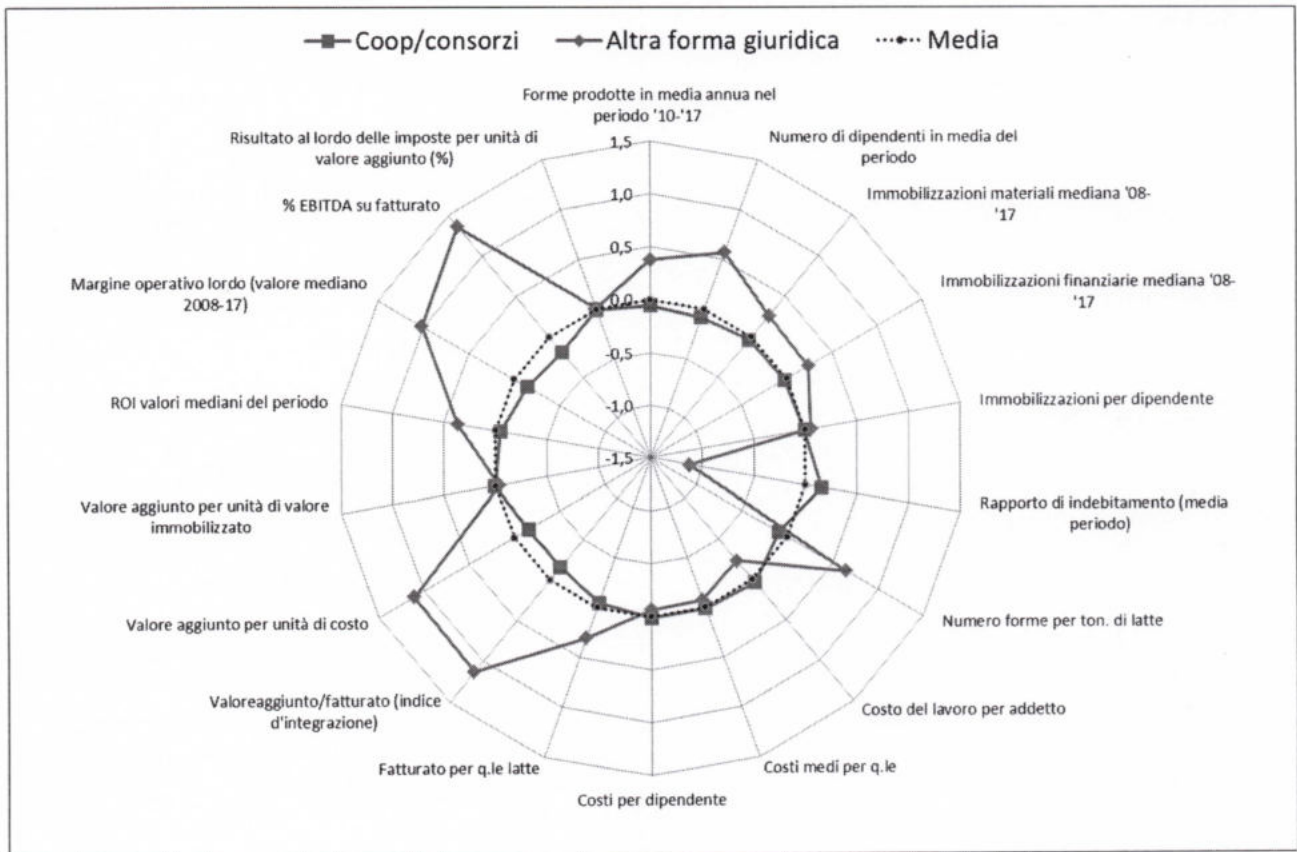
#### Variabili ed indicatori utilizzati nell'analisi economica dei caseifici

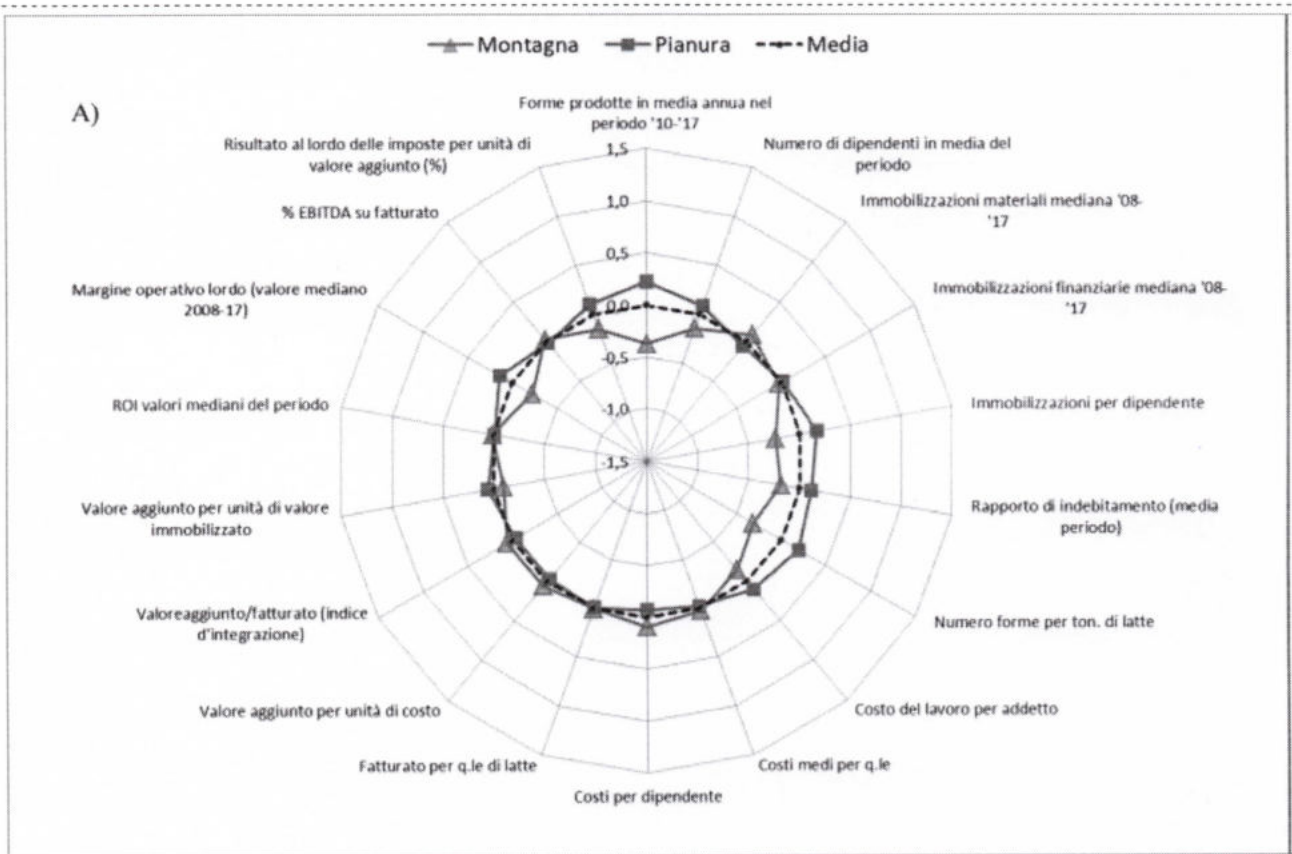
Obiettivo della misura	Variabili e indicatori
Dimensione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di Addetti</li> <li>• Forme prodotte</li> </ul>
Assetto strutturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilizzazioni materiali</li> <li>• Immobilizzazioni finanziarie</li> <li>• Immobilizzazioni per dipendente</li> <li>• Rapporto di indebitamento</li> </ul>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forme per q.le di latte</li> <li>• Costo del lavoro per addetto</li> <li>• Costi medi per q.le</li> <li>• Costi medi per dipendente</li> <li>• Fatturato per q.le</li> </ul>
Valore Aggiunto: grado di integrazione verticale e produttività dei fattori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VA per unità di fatturato</li> <li>• VA per unità di costo del prodotto</li> <li>• VA per unità di valore immobilizzato</li> </ul>
Redditività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI (redditività degli investimenti)</li> <li>• MOL (margine operativo lordo)</li> <li>• % EBITDA per unità di fatturato</li> <li>• Risultato prima delle imposte per unità di VA</li> </ul>

Dal grafico a radar sottostante si può notare che le imprese casearie a gestione privata mostrano indicatori

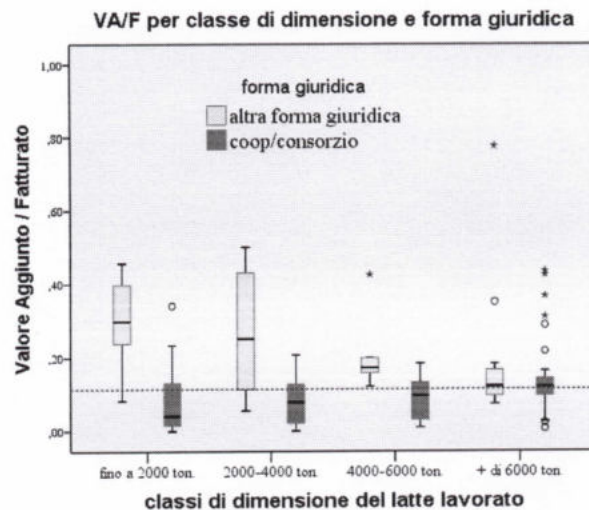
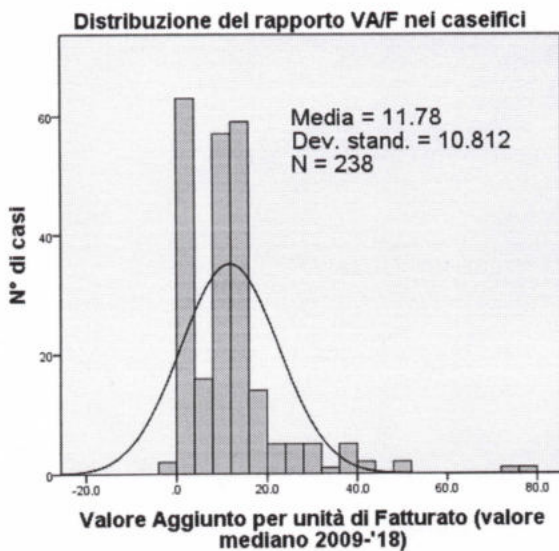


di produttività e redditività – almeno in prima approssimazione – sensibilmente maggiori rispetto alle imprese a gestione cooperativa. In particolare, l'indicatore che normalmente viene utilizzato per valutare il grado di integrazione verticale di un'impresa (l'incidenza de VA sul Fatturato) è molto maggiore nelle imprese private; lo stesso avviene per l'indicatore di produttività, VA per unità di costo di produzione. A seguire, essendo i costi per unità di prodotto (o per addetto) sostanzialmente uguali, non stupisce che anche gli indicatori di redditività appaiano molto superiori per le imprese private.





Il grafico sottostante riporta l'andamento di un importante indicatore economico di performance aziendale: il rapporto tra Valore Aggiunto (VA) e Fatturato (F).



In riferimento all'andamento di questo importante indice si possono tirare le seguenti conclusioni:

- L'andamento dell'indice è stabile in tutto il periodo per le imprese cooperative e non troppo differente per le differenti classi di dimensione (con una leggera tendenza all'aumento, all'aumentare delle dimensioni del latte lavorato)



- nelle imprese maggiori non si registrano significative differenze nei valori dell'indice in serie storica tra le due tipologie, cooperative e artigianali
- visti questi dati e andamenti si può ipotizzare che le regole di valorizzazione e distribuzione del riparto tra i soci coop – data anche la maggiore presenza e peso relativa della forma cooperativa e la condivisione di regole comuni nella determinazione dei riparti – stabilizzi il

Le analisi delle variabilità degli indici sono state effettuate per altri seguenti indici.

1. Costi medi di trasformazione per unità di prodotto
2. Indice di autonomia finanziaria (patrimonio netto/totale passività)
3. Incidenza degli oneri finanziari (oneri finanziari/valore della produzione)
4. Indice di rigidità dell'attivo (Immobilizzazione/totale impieghi)
5. Indice di indebitamento finanziario (attività/patrimonio netto)
6. Copertura netta delle immobilizzazioni (patrimonio netto+debiti a lungo/immobilizzazioni)
7. Valore della produzione caratteristica per dipendente

I risultati di tutte queste analisi sono stati riportati in due allegati:

*Allegato 9 – Analisi degli indici di bilancio*

*Allegato 10 - Elaborazione dati bilancio*

## Fase 2 - Determinazione degli algoritmi di calcolo

Per la costruzione del software, che costituisce lo strumento di supporto alle decisioni dei caseifici sociali sono state effettuate le seguenti attività:

1. Selezione degli indici finanziari utilizzando la:
  - a. Banca dati bilanci universo caseifici sociali (239 caseifici) (allegato 6)
  - b. Banca dati indici di bilanci 30 caseifici del campione (allegato 7)
  - c. Banca dati di 10 anni di indici finanziari di 30 caseifici del campione (allegato 8)

Questa selezione è stata fatta attraverso una concertazione tra il responsabile scientifico del progetto prof. Enrico Giovannetti di UNIMORE, gli esperti degli uffici contabili CCBR e ACTA e il CRPA

2. Selezione degli indici tecnici, economici e sociali utilizzando la:
  - Banca dati tecnici ed economici di 30 caseifici sociali (allegato 5)

Per quanto riguarda l'analisi finanziaria la selezione ha riguardato i seguenti e calcolati 9 indici chiave:

1. Valore aggiunto / fatturato
2. Indice di indebitamento finanziario
3. Debiti finanziari su valore della produzione caratteristica
4. Indice di rigidità dell'attivo
5. Copertura netta delle immobilizzazioni
6. Indice di autonomia finanziaria

7. Oneri finanziari su valore della produzione caratteristica
8. Valore della produzione per dipendente
9. Costo del lavoro per addetto

Per quanto concerne l'analisi tecnica, economica e sociali sono stati selezionati i seguenti e calcolati i seguenti indici:

1. Resa di 100 kg latte in formaggio Parmigiano-Reggiano di 12 mesi
2. Prezzo di riparto per kg latte
3. % forme vendute a 12-14 mesi
4. Numero di forme vendute nello spaccio all'anno
5. Anno di costruzione del caseificio
6. Numero di doppifondi
7. Latte potenzialmente lavorabile all'anno in 100 kg
8. Percentuale di utilizzo dei doppifondi
9. Quantità di latte lavorato al giorno in 100 kg
10. Latte lavorabile al giorno in 100 kg
11. Livello tecnologico degli impianti
12. Minuti di raccolta latte per mezzo di trasporto
13. Quantità di latte raccolta al minuto
14. Quantità di latte raccolta per socio conferente
15. Quantità di latte lavorato per ora di lavoro al giorno
16. Numero di soci conferente
17. Età media del più giovane addetto presente negli allevamenti conferenti
18. Numero medio di vacche da latte per allevamento conferente
19. Costi di trasformazione del latte per 100 kg latte

La selezione è stata effettuata per arrivare ad un numero limitato di indici con cui i caseifici possono confrontarsi per analizzare la propria gestione tecnica, economica e finanziaria.

### Fase 3 – Sviluppo del nuovo software e test degli applicativi

Sono stati effettuati le seguenti attività tecniche consecutive:

Per lo sviluppo del software è stato utilizzato il medesimo impianto già sviluppato per il programma *Milk Money*, a sua volta costruito con fondi regionali dal CRPA e da Dinamica Srl.

E' stata prevista la realizzazione di un sistema per la registrazione dei dati grezzi dei costi di produzione aziendali per mezzo di un'applicazione web. I dati raccolti, dopo essere stati registrati in un database accessibile da Internet mediante servizi web, saranno resi disponibili ai rispettivi destinatari i quali, attraverso determinate procedure di elaborazione, potranno visualizzare report specifici.

Al fine di perseguire tali obiettivi sono state effettuate le seguenti attività tecniche consecutive:

1. Realizzazione dei necessari adattamenti e le dovute integrazioni alla base dati affinché il sistema potesse accogliere le diverse tipologie di rilevazione richieste.
2. Costruzione di un'interfaccia web per l'inserimento dei dati aziendali delle produzioni attraverso l'utilizzo di questionari dinamici creati ad hoc.
3. Creazione dei servizi web necessari per la gestione della reportistica.



4. Creazione dei componenti per la realizzazione di grafici.
5. Creazione di una applicazione modulare descritta, pubblicata, individuata ed utilizzata attraverso un web service per la consultazione e la elaborazione dei dati inseriti attraverso i questionari.

Il DBMS utilizzato è Microsoft SQL Server 2000 e il server web è Adobe Coldfusion MX 6.1 installato sul sistema operativo Microsoft Windows Server 2003 Standard.

Il software Cheese money è consultabile al sito <http://www.retecontabile-er.it/riservata/login/lmlogin.cfm>

#### AZIONE 4 SVILUPPO STRUMENTI FINANZIARI

##### Fase 1 Censimento degli strumenti finanziari esistenti e applicabilità al settore lattiero caseario

Al fine di identificare gli strumenti finanziari maggiormente in uso tra gli istituti di credito dedicati alla filiera agroalimentare, è stato elaborato e somministrato un questionario di indagine, a 10 istituti di credito.

Gli istituti intervistati hanno sede e sono operativi nell'area geografica del Nord Italia, con maggiore concentrazione sulla Pianura Padana, area in cui il settore lattiero caseario ha una buona diffusione per numero di soggetti coinvolti e un rilevante volume di affari. La maggior parte del campione di intervistati è rappresentato da Banche di Credito Cooperativo, che per storia e statuto presentano particolare affinità ed esperienza nel credito agrario, nei rapporti con le cooperative, nella conoscenza del mondo agricolo e agroalimentare. Sono state inoltre intervistate 3 banche più grandi, di competenza territoriale nazionale.

Le domande sono state presentate sia in forma aperta che in risposta multipla, di modo da avere informazioni chiare ma non suggerite dal testo della domanda stessa. I questionari sono stati somministrati via posta elettronica ed in alcuni casi in forma di intervista telefonica, sono stati compilati da istruttori di crediti agrari o speciali.

Premettendo che la recente riforma del credito bancario ha portato a una sostanziale uniformità negli strumenti finanziari, secondo quanto reperibile in letteratura, difficilmente questi sono proposti con caratteristiche diverse a seconda di imprese appartenenti ai vari settori produttivi, anche alle aziende agroalimentari cooperative, nonostante la particolarità di queste ultime. Le caratteristiche in cui si differenziano gli strumenti proposti sono attualmente da ricondursi alla durata e alle garanzie in richiesta.

L'indagine effettuata presso gli istituti di credito conferma l'omogeneità negli strumenti in utilizzo, salvo alcune rilevanti specializzazioni sull'anticipo fatture (dedicato ai produttori di formaggio o comunque a prodotti con lungo ciclo di trasformazione). I prodotti finanziari maggiormente utilizzati per il finanziamento delle aziende agricole e agroalimentari, indipendentemente dal microsetto produttivo, sono mutui ipotecari e chirografari, di durata massima di 15 o 20 anni, supportati da garanzia ipotecaria o da garanzia diretta ISMEA. In alcuni casi si è evidenziato il ricorso a garanzie prestate da terzi (soci), sotto forma di fidejussione bancaria, o a Confidi.

La conclusione principale a cui l'indagine ha consentito di arrivare, e che costituisce linea guida nella definizione di un nuovo strumento finanziario oggetto della Fase 2, è che il mondo creditizio non ha ad oggi elaborato, utilizzato, proposto, uno strumento finanziario specifico e dedicato al settore lattiero caseario. Gli strumenti in uso sono di finanza ordinaria, eventualmente adattati alle esigenze delle imprese lavorando sui termini di durata, di preammortamento, di garanzie richieste, specie in base alla conoscenza diretta con la singola impresa.

Per un approfondimento delle analisi di questa fase 1 dell'azione 4 si rimanda a:  
*Allegato 11 – Relazione finale azione 4.pdf*

##### Fase 2 Definizione di strumenti finanziari nuovi



In seguito all'indagine sugli strumenti finanziari e al focus group dedicato alla finanza nell'ambito del Piano, si è approfondito lo strumento minibond.

I Minibond sono *obbligazioni* (o *titoli di debito* nel caso di s.r.l.) emesse da piccole e medie imprese, con lo scopo di finanziare le attività di medio lungo periodo ma senza precludere la possibilità di emettere strumenti analoghi anche per brevi o brevissime scadenze (*minibond short term*).

Contrariamente a quanto si possa pensare, i Minibond sono strumenti destinati non solo alle grandi aziende: le imprese di grandi dimensioni vanno *da sempre* sui mercati dei capitali e del debito mentre sono proprio le PMI che vivono una situazione di eccessiva dipendenza dal sistema tradizionale e spesso non trovano le risorse per dare corso ai propri progetti di investimento. Il Minibond è una modalità complementare di accesso ad una *differente* forma di provvista che completa un quadro quasi certamente sbilanciato verso le banche, un accesso ad un mercato praticamente senza confini geografici (gli investitori in teoria possono giungere da ogni parte del mondo), né di orario (i mercati finanziari sono aperti a rotazione 24 ore al giorno), né di ammontare.

L'utilizzo di questo tipo di strumento porta con sé alcuni vantaggi, tra il quale una platea di investitori più ampia ed eterogenea rispetto a quella dei finanziatori bancari: se il sistema bancario non gradisce le scadenze lunghe l'imprenditore dovrà probabilmente accettare altre forme di finanziamento di breve adattandole al fabbisogno originale. L'ampia platea degli investitori in minibond garantisce una migliore distribuzione del "appetito per il rischio" tra investitori, consentendo di selezionare opportunamente in base alle esigenze dell'azienda.

Il Minibond può essere assistito da forme di garanzia che possono arrivare sino all'intera copertura del Valore Nominale o da coperture che operano fino al 90% in linea capitale, interessi ed oneri accessori anche grazie alle recenti normative a sostegno dell'emergenza.

Nel caso di Lattemilia, si è considerato lo strumento Pluribond: un insieme di Minibond accomunati da una *narrativa comune*, sia essa il settore di riferimento, la filiera di appartenenza, l'iscrizione alla medesima associazione o un comune obiettivo imprenditoriale. I principali vantaggi sono costituiti dall'attenzione all'eccellenza geografica o settoriale, possibilità di raggiungere controvalori di emissione più significativi e rilevanti, pur partendo da singole emissioni di ammontare più contenuto (ad esempio dieci emittenti, ciascuno da € 1 mln, generano collegialmente uno strumento "di settore" da € 10 mln che viene preso in considerazione anche da investitori che non avrebbero mai dedicato tempo per valutare una singola emissione da € 1 mln), riduzione di costi per l'emittente, visibilità mediatica di settore.

Il "**Pluribond LattEmilia**" potrebbe dunque configurarsi come un'*emissione collettiva*, in cui ciascuna azienda emette il proprio Minibond senza alcun vincolo di solidarietà con gli altri emittenti, la cui narrativa potrebbe vertere sull'area geografica di appartenenza e/o sul settore merceologico comune. La narrativa aggiunge attrattività per il mercato e per i potenziali investitori rispetto alle sole emissioni considerate singolarmente, soprattutto quando si opera in aree o settori di elevata qualità e/o suggestione.

Uno scenario plausibile potrebbe riguardare una prima aliquota di non più di 10 emittenti scelte fra le 30 associate, (oltre a LattEmilia stessa come capofila), ciascuna con un proprio Minibond di importo compreso fra € 500.000 e € 1 mln a seconda della dimensione aziendale, (oltre ad una emissione che potrebbe arrivare a € 5 mln per la capofila Lattemilia, esistendone le condizioni), di modo che agli investitori venga presentato un investimento complessivo "*di settore*" di circa € 10-15 milioni, tale da suscitare l'interesse della comunità finanziaria sulla cooperativa capo-fila, sulle aziende singole associate e più in generale sul settore merceologico d'eccellenza.

Per un approfondimento delle analisi di questa fase 2 dell'azione 4 dedicato ai pluribond si rimanda a:

*Allegato 12 – Lattemilia Pluribond.pdf*



## AZIONE 5 COMMERCIALIZZAZIONE DEL PARMIGIANO-REGGIANO (UNIMORE, CRPA)

### Fase 1 Definizione dei requisiti per la commercializzazione all'estero e nelle GDO

La presente analisi è basata su 17 interviste con operatori attivi nella commercializzazione del formaggio Parmigiano-Reggiano. Le interviste hanno interessato 5 buyer della Grande Distribuzione Organizzata e dell'industria alimentare, 2 strutture importanti della Ristorazione Collettiva in Emilia-Romagna, 4 Gruppo di Acquisto Solidale (GAS) e 6 imprese attive nell'export, nel commercio da ingrosso domestico e di stagionatura del Parmigiano-Reggiano. Le interviste hanno portato ai seguenti risultati.

Il PR viene commercializzato per gran parte sui mercati nazionali (circa il 60%) e distribuito per il 35% all'interno della distribuzione moderna, anche se i canali tradizionali e le vendite dirette hanno ancora uno spazio abbastanza importante (19%); emergono inoltre con sempre più forza le richieste provenienti dai settori dell'HoReCa e dell'industria alimentare, che nel 2017 assorbivano circa l'8% del prodotto. Accanto a tali fenomeni, emerge la grande rilevanza che stanno assumendo i mercati internazionali sia dell'UE, dove si dirige più del 27% circa del prodotto, sia extra UE con il 12% circa di prodotto commercializzato. La domanda di prodotto si è progressivamente spostata verso formati diversi da quelli tradizionali, con un aumento delle richieste di grattugiato, di porzionato di piccola pezzatura ed un aumento della varietà delle stagionature.

Dalle interviste effettuate per sviluppare questa parte del lavoro è emerso che tutti gli utilizzatori intervistati -GDO, Industria alimentare, HoReCa, GAS- richiedono una stabilità di rapporto con i fornitori, il cui numero è limitato e varia in relazione alla dimensione dell'impresa ed alla tipologia di prodotto usato. La GDO si rivolge in generale agli stagionatori mentre l'industria alimentare e l'HoReCa ha i grossisti come punto di riferimento. Solo i GAS si rapportano direttamente ai caseifici o agli allevatori integrati. La garanzia della continuità nelle forniture, di volumi importanti per i grossi protagonisti dell'agro-alimentare, è fondamentale, così come il controllo e la garanzia di qualità e la trasparenza rispetto a tale aspetto. La fiducia nelle relazioni commerciali è fondamentale e si basa sulla ripetizione nel tempo degli atti di acquisto. Sulla base della fiducia si stabilisce una continuità di relazioni, che ha grande importanza per i contraenti e che va al di là delle variabili meramente espresse dal mercato, quali il prezzo del prodotto nella congiuntura specifica. La fiducia è fondamentale e consente di controllare i costi transattivi tra gli agenti; questa è stata costruita sulla serietà dei comportamenti, il controllo della qualità, la trasparenza e tracciabilità della filiera e il rispetto delle regole contrattuali definite.

I rapporti spot con il mercato di solito non vengono usati, anche se non si escludono in caso di necessità. Con unica eccezione dei GAS, il rapporto con i grossisti-stagionatori o con grosse strutture cooperative di secondo grado è prevalente, mentre molto più raramente si instaura un rapporto diretto con specifici caseifici. Tuttavia, i grossi acquirenti (specie industria alimentare e GDO) richiedono anche partite di prodotto proveniente da strutture casearie ben conosciute attraverso la matricola del caseificio; ciò avviene in casi particolari, quando il controllo della qualità del prodotto è ancora più spinto verso la ricerca -e la garanzia- di un tratto peculiare di qualità del prodotto, come ad esempio per il prodotto civetta che viene commercializzato dalla GDO nel banco a taglio. Tuttavia, anche in tale caso, non viene instaurato un rapporto diretto con il caseificio ma con il grossista.

Nel caso della ristorazione collettiva la scelta dei grossisti tiene conto anche della loro capacità di fornire un prodotto in grado di rispondere ai requisiti richiesti dalla pubblica amministrazione, ad esempio dalle mense scolastiche o degli ospedali; si ricorre quindi a fornitori certificati, con garanzie di tracciabilità dei prodotti, con ufficio Qualità interno, o che presentino altre garanzie sulla tracciatura del prodotto e della sua qualità.

Il rispetto e la garanzia di comportamenti che tutelino la qualità, anche nella logistica, oltre al rispetto delle norme igienico-sanitarie, è un tratto peculiare delle relazioni insieme al rispetto delle consegne in tutti gli aspetti che definiscono i contratti di fornitura.

Per quanto riguarda le modalità contrattuali usate, in generale la GDO e l'industria alimentare richiedono di definire Accordi quadro una o due volte all'anno e periodicamente viene fatto l'aggiornamento dei prezzi sulla base dell'andamento dei mercati. Tuttavia, l'adeguamento alle fluttuazioni dei prezzi non è sempre



facile da definire e rappresenta una criticità individuata.

Per quanto riguarda l'HoReCa, vi è una sensibile differenza tra le modalità di acquisizione del prodotto della ristorazione commerciale e di quella collettiva. Le grosse strutture della ristorazione collettiva tendono a definire un limitato numero di contratti all'anno (1-3) con revisione periodica dei listini; quando vi sono fluttuazioni significative nei prezzi del prodotto, come nel caso degli andamenti recenti, i contratti con i relativi prezzi d'acquisto vengono definiti con maggiore frequenza (ad esempio ogni mese). Va segnalato che le consegne avvengono con molta frequenza (due volte a settimana) e riguardano in alcuni casi essenzialmente prodotto grattugiato e, solo in caso di eventi, le forme intere; in altri casi il prodotto viene acquisito in forme intere e poi grattugiato in strutture che lavorano in conto terzi unicamente per il gruppo di ristorazione; la differenza è dovuta alle valutazioni del gruppo in merito alla qualità del prodotto e ai suoi possibili controlli.

In generale vi è una ricerca ed un controllo della qualità, data la crescente attenzione su tali temi da parte dei consumatori finali o da chi conferisce le grosse commesse per le mense collettive. In proposito, nel corso degli ultimi anni si è assistito anche ad un sensibile aumento di richiesta di prodotto biologico. Date queste tendenze in atto, verrebbe vista con favore la formazione di co-partnership in grado di condurre politiche di marketing comune e di assicurare la massima trasparenza agli utilizzatori sui contenuti in qualità del prodotto. Non vi è quindi un interesse nei confronti dei prodotti succedanei, a differenza di quanto può manifestarsi nella piccola ristorazione commerciale. Nel caso della grossa ristorazione collettiva ed organizzata l'attenzione nei confronti della qualità si ha anche quando il prodotto viene usato come ingrediente.

Nell'attuale scenario di distribuzione del prodotto, GDO, industria alimentare ed HoReCa esprimono una valutazione positiva nei confronti delle politiche di qualità perseguite dal CFPR e richiedono anche un rafforzamento in tale direzione, dovuta anche all'aumento di attenzione da parte dei consumatori su questo aspetto.

Dato che si sta assistendo ad una richiesta differenziata di prodotto, è importante valorizzare la trasparenza nelle certificazioni di qualità rispetto alle stagionature (24-30 mesi) e per le nuove lavorazioni, quali i cubetti e il grattugiato, la cui domanda è in sensibile aumento. Si segnala inoltre una crescita di interesse per la provenienza montana o per alcune razze e, di conseguenza, l'importanza di rendere trasparente al consumatore questi nuovi requisiti contenuti nel prodotto. Tali istanze si aggiungono a quelle che riguardano la domanda di biologico, nei cui confronti permane e si rafforza l'interesse da parte del consumatore.

In sostanza, viene richiesto un ulteriore rafforzamento di attenzione nei confronti della qualità, lavorando su temi di crescente interesse per i consumatori quali la sicurezza alimentare, l'ambiente, la tracciabilità del prodotto e dell'intera filiera. La grossa industria alimentare evidenzia l'esigenza di portare meglio il consumatore alla conoscenza di questi valori all'interno della FPR, accrescendoli anche attraverso l'inclusione di altri aspetti importanti quali la trasparenza sull'alimentazione e sul benessere degli animali ed il rispetto/tutela del lavoro utilizzato, specie di quello degli allevamenti. Andrebbe inoltre valorizzato con più forza la comunicazione sulla naturale assenza di lattosio che ha il prodotto stagionato, aspetto importante data la forte sensibilità dei consumatori nei confronti delle intolleranze ed allergie alimentari.

Situazione diversa presenta invece l'HoReCa italiana, specie commerciale, dove in alcuni casi la lavorazione del prodotto non valorizza il brand e si manifesta una maggiore sensibilità nei confronti del prezzo del prodotto piuttosto che del marchio. In questo caso -specie se il prodotto viene usato per preparazioni cotte- si preferisce l'uso di prodotti non dop poiché prevale una maggiore attenzione al prezzo del prodotto. La situazione è sollecitata soprattutto là dove l'attività è frammentata, largamente dominata da piccole strutture al di fuori della Ristorazione organizzata, dove il ricorso al grossista spesso non richiede le certificazioni di qualità. Nel caso della Ristorazione organizzata la situazione è molto diversa, con una maggiore richiesta di DOP ed una diversificazione della domanda a seconda della destinazione (ad esempio, biologico nelle mense di molte scuole; specifiche norme sanitarie negli ospedali, ecc.). Tuttavia, l'attenzione al prezzo viene data anche dalla Ristorazione collettiva in quanto le commesse per la pubblica amministrazione consentono bassi margini di profitto.



Tra i problemi ancora persistenti ne vengono evidenziati in particolare due, significativi sia per la GDO che per l'industria alimentare e la ristorazione collettiva: la fluttuazione dei prezzi e la frammentazione dell'offerta, aspetti in qualche modo relati tra di loro. Soprattutto l'industria alimentare necessiterebbe di una maggiore concentrazione dell'offerta per soddisfare i propri quantitativi contenendo i costi transattivi di acquisizione del prodotto; inoltre, la fluttuazione dei prezzi rappresenta un problema, specie per chi utilizza il prodotto come bene intermedio e non finale, come nel caso della presenza di PR nei sughi o in altri preparati. Dal canto suo, la GDO in alcuni casi segnala che possono sorgere alcuni problemi nel soddisfare i quantitativi per le offerte promozionali, specie in riferimento al prodotto a stagionatura più lunga, con un impatto sul prezzo del prodotto. Inoltre, si segnala anche l'importanza di migliorare il brand, segmentando ulteriormente i prodotti in modo da trasmettere con trasparenza al consumatore la qualità e le caratteristiche dei diversi contenuti del prodotto. Tutti gli operatori sono poi concordi nell'evidenziare che vanno ancora perseguite strategie per migliorare la stabilità dei prezzi che rappresenta ancora un elemento di criticità.

In sostanza, viene apprezzato il considerevole lavoro di regolamentazione dell'offerta al fine di stabilizzare i mercati ed i prezzi, sia lo sforzo riorganizzativo-strutturale da parte dei produttori, che ha consentito di concentrare l'offerta e di ridurre la frammentazione. Tuttavia si sollecita a rafforzare ulteriormente questi aspetti.

Per quanto riguarda la presenza di prodotti succedanei, la loro presenza sul mercato interno nella GDO è un problema limitato ad alcune catene distributive, soprattutto là dove si concentra una presenza significativa di consumatori economicamente più deboli e maggiormente orientati a selezionare i prodotti sulla base del loro prezzo di vendita. Tuttavia, il problema viene sentito soprattutto al di fuori del contesto della regione di produzione, dove i consumatori hanno una minore conoscenza del prodotto; tuttavia non si esclude che possa manifestarsi uno spostamento di interesse dei consumatori in situazione di congiuntura economica poco favorevole oppure quando vi è un rialzo sensibile del prezzo del PR. L'industria alimentare, invece, che usa il PR nelle ricette dei propri prodotti alimentari, non mostra un particolare interesse nei confronti dei prodotti succedanei in quanto ha una forte preferenza per le caratteristiche organolettiche del PR, con i contenuti in salute ad esse correlati.

Le esigenze poste dai mercati esteri non si differenziano in modo significativo da quelle della GDO nazionale, anche se vi è una certa differenza tra mercati che hanno una buona esperienza di consumo di PR e gli altri. In generale, sui mercati esteri si registra:

- a. una sensibilità del consumatore nei confronti dei temi della salubrità, sostenibilità e qualità del prodotto. Ad esempio, ha importanza il packaging, che deve assicurare di non usare PVC, la riciclabilità dei materiali, un peso ed una dimensione dell'imballo relativamente contenuto; inoltre, si richiede che venga assicurato il rispetto del benessere animale.
- b. una richiesta di maggiore differenziazione del prodotto rispetto ai tagli, alla stagionatura, alla lavorazione. Per i tagli, si segnala la ricerca di grammature relativamente contenute (125 gr. con crosta) al fine di posizionare il prodotto su un prezzo più elevato; per la stagionatura, è importante segmentare il prodotto e differenziarlo, con l'inclusione delle maggiori stagionature (30 mesi) come prodotto premium, che viene all'estero richiesto anche dai discounts. Riguardo alla lavorazione, si registra un aumento crescente di domanda di prodotto grattugiato e in scaglia. Anche per questo tipo di prodotto si segnala la richiesta di dimensioni e grammature più contenute rispetto a quelle nazionali. Diviene quindi importante che la filiera sia in grado di produrre le lavorazioni che vengono richieste dai mercati esteri.
- c. una crescita di attenzione nei confronti della qualità, dell'igiene e della salubrità, delle diverse certificazioni ad essa relata, in particolare per i centri di confezionamento ma anche per i caseifici.

In generale, gli agenti che operano sul mercato interno ed internazionale dimostrano di apprezzare la costante azione di adattamento della produzione alle esigenze espresse dalla distribuzione, dall'HoReCa, dall'industria di trasformazione e dai consumatori. Sotto questo profilo il rimodellamento della filiera e dei

suoi agenti, con lo sviluppo di fase specializzate a valle della caseificazione ed il costante sforzo di coordinamento da parte della cooperazione, del CPR e dell'organismo di controllo della qualità, vengono ritenuti elementi positivi per commercializzare il prodotto rispondendo alla complessità posta dai consumatori e dai diversi mercati.

Un maggior approfondimento dei risultati ottenuti dalle interviste con gli operatori della GDO, l'industria alimentare, grossisti, HoReCa e GAS si trova in:

*Allegato 13- Report commercializzazione del Parmigiano-Reggiano.pdf*

Fase 2 Prodotti lattiero-caseari e e-commerce: potenzialità e prospettive

Nel periodo seguente al sisma del 2012 si è scoperto, oltre la vendita diretta negli spacci, l'esistenza di un grande potenziale di domanda in grado di rivolgersi direttamente al caseificio, accorciando – o eliminando – le fasi di intermediazione. Sarà appunto in era Covid-19 che questo segmento della domanda diretta vedrà un'espansione tale da non essere più trascurabile dal punto di vista commerciale.

La ricerca ha mostrato come siano in atto cambiamenti importanti nella domanda in seguito alle nuove forme di rapporto diretto con il consumatore attraverso l'@-commerce. Tuttavia questo tipo di distribuzione ha inizialmente suscitato grande interesse nel mondo del PR, piuttosto scettico sulle potenzialità del canale distributivo. A questo



caseifici che confezionano il prodotto ordinato. Quotidianamente i corrieri, via piattaforma, ricevono l'elenco dei caseifici da visitare per raccogliere le confezioni di prodotto che provvederanno a distribuire.

Nei fatti, la piattaforma ha permesso la sostenibilità economica dell'iniziativa, razionalizzando o eliminando elevati costi gestionali, transattivi e contrattuali, in generale insostenibili specie per le aziende minori. Infatti, un canale di commercio elettronico richiederebbe al singolo caseificio unità di personale dedicato alla gestione amministrativa e logistica, capacità di far fronte alla imprevedibile variabilità della domanda, garantire la qualità della tipologia di formaggio venduto, controllare la logistica per garantire un corretto trattamento del prodotto nella distribuzione, contrattare un prezzo equo del servizio di trasporto e consegna, gestire le rese e il *customer care*.

La piattaforma dello Shop consente di mettere sotto controllo gli aspetti appena richiamati ed i loro costi. Ad esempio, la scala dimensionale delle vendite raggiunta dalla piattaforma ha permesso al Consorzio di definire condizioni favorevoli sul versante della logistica e di utilizzare i servizi commerciali e legali a condizioni economicamente sostenibili, trasformando per i caseifici molti dei costi fissi dell'@-commerce in costi variabili.

Le maggiori difficoltà dell'operazione si sono manifestate soprattutto dal lato del coordinamento dell'azione dei caseifici. Da punto di vista della dottrina economica, la piattaforma dello Shop può essere definita un "bene club"; cioè un bene comune creato, reso disponibile e rigenerato dall'azione coerente di un gruppo di agenti con interessi omogenei e comportamenti congruenti alla conservazione del bene stesso. In termini più operativi, questo significa la condivisione e l'accettazione di una lista non trascurabile di regole e comportamenti. In termini ancora più sintetici: per mantenere alta la reputazione e la visibilità dell'iniziativa sono necessari da parte di tutti i soggetti il controllo rigoroso sulla qualità del prodotto, la trasparenza dei comportamenti (eliminazione dei comportamenti opportunistici), l'accettazione delle regole di coordinamento condivise nel momento dell'adesione all'iniziativa. Per i risultati ottenuti, lo strumento messo in campo per la gestione di un canale commerciale sempre più esteso si presenta assai ricco di potenzialità positive per gli agenti della filiera del PR.

Un approfondimento dei risultati ottenuti in questa fase della ricerca è stato riportato nella rivista *Formaggi&Consumi*, dicembre 2020.

#### AZIONE 6 DIVULGAZIONE (LatteEmilia)

I risultati del piano sono stati diffusi, sfruttando una pluralità di canali e in particolare ad un target composto da dirigenti di latteria sociale, amministratori, professionisti potenzialmente interessati al nuovo strumento di supporto decisionale. Sono state attuate le seguenti iniziative di divulgazione:

- Ad avvio progetto è stato organizzato un convegno di presentazione presso la sede della Cantina Sociale di Albinea (RE) durante il quale sono stati presentati ad un pubblico di operatori professionali gli obiettivi del piano;
- E' stato allestito uno spazio web press oil sito di Lattemilia dedicato per la divulgazione online del piano sul quale sono stati caricati le presentazioni e le pubblicazioni scaturite dal piano;
- Al termine del piano si è tenuto un webinar finale dove sono stati illustrate le diverse fasi di cui si è composto il lavoro e presentati i risultati conseguiti. In particolare è stato mostrato il funzionamento dello strumento di supporto decisionale sviluppato, descrivendone caratteristiche tecniche e funzionalità
- Sono stati pubblicati 3 articoli tecnici su riviste dedicate all'agricoltura e all'agroindustria. Nello specifico si tratta di:

- *de Roest K. (2020) "Analisi dell'efficienza tecnica ed economica dei caseifici del Parmigiano"*

*Reggiano", pubblicato nella rivista "Il latte", Maggio 2020*

- *Bertolini P., Giovannetti E. (2020) Parmigiano-Reggiano: l'evoluzione dei caseifici negli ultimi vent'anni, Il Mondo del Latte, Aprile IMDL*
- *Tonussi E. (2020) Il Parmigiano-Reggiano scopre l'e-commerce, Formaggi & Consumi, Dicembre 2020*
- Sono stati pubblicati due articoli scientifici:
  - *Bertolini, P. Giovannetti, E. (2020) L'evoluzione del sistema locale del Parmigiano Reggiano, Università di Modena e Reggio Emilia ISSN: 2281-440X online*
  - *Bertolini, P. Giovannetti, E. (2020) L'assetto strutturale e le performance dei caseifici del settore del Parmigiano Reggiano: una valutazione microeconomica, Università di Modena e Reggio Emilia, ISSN: 2281-440X online*
- Sono state pubblicate due locandine, una dedicata al convegno iniziale e una secondo dedicata al webinar finale

Data 30/03/2021