

## PROGETTI DI FILIERA - FORMAT SCHEDA 16.2 AVVIO PIANO INNOVAZIONE

TITOLO: Parmigiano Reggiano e innovazione negli strumenti manageriali

TITOLO: Parmigiano Reggiano and management instruments innovations

EDITOR: Alessandro Marmioli

### RESPONSABILE ORGANIZZATIVO:

il responsabile della stesura del progetto e del coordinamento delle attività

Alessandro Marmioli, via Taddei 7/2A, Puianello di Quattro Castella, 3713905200,  
a.marmioli@foqus.it, Studio Foqus Assistenza

### RESPONSABILE TECNICO-SCIENTIFICO:

il responsabile del team scientifico

Enrico Giovannetti, Via Berengario 51, Modena, 059 2056872,  
enrico.giovannetti@unimore.it, Università di Modena e Reggio Emilia

PAROLE CHIAVE in italiano: sistema di supporto decisionale, produzione lattiero casearia,  
mercato

PAROLE CHIAVE in inglese: decision support system, dairy production, market

CICLO DI VITA PROGETTO: Data Inizio 01/07/18 Data fine 31/12/19

STATO PROGETTO: In corso (dopo la selezione del progetto)

FONTE FINANZIAMENTO: PSR

COSTO TOTALE Euro 299.928

% FINANZIAMENTO: 70%

CONTRIBUTO RICHIESTO Euro 209.950

LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA: livello NUTS3 (province) ITH52, ITH53, ITH54, ITH55

### ABSTRACT: IN ITALIANO

#### **Obiettivi del progetto**

A fianco di opportunità colte, come l'apertura dei mercati e il rilevante aumento dell'export, nella filiera del Parmigiano-Reggiano rimangono criticità irrisolte. Un primo obiettivo è fornire uno strumento innovativo di supporto alle decisioni di filiera per permettere agli amministratori dei caseifici di confrontarsi con altri caseifici simili (*benchmarking*) per migliorare la sostenibilità economica, finanziaria e sociale del caseificio. Il secondo obiettivo è fornire strumenti finanziari nuovi per fronteggiare le esigenze finanziarie delle latterie.

## **Riepilogo risultati attesi :**

### Risultati principali

I risultati ricercati sono così riassumibili:

Sarà condotta una profonda analisi dei mutamenti strutturali del settore Parmigiano Reggiano, dei cambiamenti delle forme d'impresa e delle tipologie del coordinamento tra fasi di filiera, delineando un quadro aggiornato dei cambiamenti intervenuti durante la crisi e quali innovazioni tecniche e organizzative sono state adottate.

Assieme ai dati tecnico-economici e sociali di un campione di latterie, costituirà la base per lo sviluppo di uno strumento a supporto delle decisioni di filiera, che permetterà ad ogni caseificio di valutare la propria performance rispetto alla media.

Un altro obiettivo del piano è la costruzione di un nuovo strumento finanziario tarato sulle esigenze del sistema soci-caseificio, che permetterà di fornire una risposta alle criticità finanziarie oggi diffuse e rappresentare un passo avanti importante rispetto all'attuale utilizzo di strumenti finanziari "importati" da altri contesti.

Fornire linee guida approfondite sulle nuove modalità di commercializzazione del prodotto, con particolare focus all'estero in coerenza con le politiche che saranno attuate dal Consorzio anche nei prossimi anni, rappresenta il terzo risultato ricercato. Attraverso l'indagine condotta con testimoni privilegiati si potranno definire e simulare le leve di marketing più adeguate ai differenti canali di vendita, con un approfondimento sul commercio elettronico che potrà servire a superare l'attuale inerzia del sistema Parmigiano Reggiano su questo particolare fronte.

## **Descrizione delle attività**

Indagine conoscitiva sugli strumenti finanziari in uso, su uno strumento informatico di supporto gestionale, sulle modalità alternative di commercializzazione del formaggio;

Raccolta e analisi dati tecnico-economici, sociali, commerciali e di bilancio di un campione di latterie;

Network analisi e costruzione di un database benchmark strutturali;

Realizzazione del software e test dello strumento di supporto alle decisioni di filiera

Censimento degli strumenti finanziari esistenti;

Definizione di un nuovo strumento finanziario dedicato al settore

Definizione linee guida per la commercializzazione e leve marketing per i differenti canali di vendita

## **ABSTRACT** in inglese

### **Objectives of the project**

Alongside seized opportunities, such as the opening up of markets and the significant increase in exports, the Parmigiano-Reggiano supply chain remains critical. A first objective is to provide an innovative decisions support system to allow dairy administrators to compare themselves with other similar dairies (benchmarking) in order to improve the economic, financial and social sustainability of the dairy. The second objective is to provide new financial instruments to address the financial needs of dairies.

### **Expected results**

A thorough analysis of the structural changes in the Parmigiano Reggiano sector, changes in forms of enterprise and the types of coordination between stages of the supply chain will be carried out, outlining the changes occurred during the crisis and the technical and organizational innovations

that have been adopted.

Together with the technical-economic and social data of a sample of dairies, it will provide the basis for the development of a tool to support the decisions of the dairy industry, which will allow each dairy to evaluate its performance against the average.

Another objective of the plan is the construction of new financial instruments tailored to the needs of the Parmigiano-Reggiano system, which will provide a response to the current financial problems and represent an important step forward compared to the current use of financial instruments "imported" from other contexts.

Providing in-depth guidelines on the new methods of marketing the product, with a particular focus abroad in line with the policies that will be implemented by the Consortium in the coming years, is the third result sought. Through the survey conducted with privileged witnesses, it will be possible to define and simulate the marketing levers best suited to the different sales channels, with an in-depth analysis of electronic commerce that can be used to overcome the current inertia of the Parmigiano Reggiano system.

### **Description of activities**

Investigation of the financial instruments in use, on an IT management support tool, on alternative methods of marketing the cheese;

Collection and analysis of technical, economic, social, commercial and budgetary data for a sample of dairies;

Network analysis and construction of a structural benchmark database;

Software creation and testing of the tool to support supply chain decisions

Census of existing financial instruments;

Definition of a new financial instruments dedicated to the sector

Definition of marketing guidelines and marketing levers for the different sales channels

## **OPERAZIONE 16.2.01 FOCUS AREA 3A**

### **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**

Uno dei sistemi di produzione di formaggio più conosciuti in Europa con una denominazione d'origine protetta è la filiera del Parmigiano-Reggiano (PR) in Italia. Attualmente 321 aziende casearie trasformano il latte di quasi 3.000 allevamenti in 157.490 tonnellate di formaggio. Circa il 70% del latte viene lavorato da piccole cooperative e il restante 30% viene lavorato da aziende private o da grandi aziende lattiero-casearie che producono abbastanza latte da permettere una produzione di formaggio economicamente conveniente in azienda.

Il presente progetto ha studiato la sostenibilità economica delle aziende casearie con un'attenzione particolare alle cooperative. Con il coinvolgimento dei principali stakeholder (presidenti, consulenti, allevatori, esperti di contabilità) in un primo momento sono stati discussi e analizzati i punti di forza e di debolezza della filiera. Gli argomenti principali sono stati la discussione su uno strumento di supporto decisionale per le cooperative, nuovi strumenti per finanziare gli investimenti e modi alternativi di commercializzazione del formaggio PR sul mercato interno e dell'esportazione. Successivamente è stata realizzata un'ampia raccolta di dati tecnici, economici e sociali in un campione di 30 cooperative, e i conti finanziari dell'universo di cooperative e aziende private che producono formaggio PR. Questi database sono stati utilizzati per analizzare i cambiamenti strutturali delle aziende negli ultimi 10 anni e la quota delle cooperative nella produzione di formaggio PR. Inoltre, è stata effettuata un'analisi dettagliata delle performance finanziarie delle aziende cooperative e private con un'attenzione particolare ai punti di forza e di debolezza di entrambe le tipologie di aziende. Da questa analisi è stata selezionata una serie di indicatori chiave che sono serviti come input per lo sviluppo di uno strumento di supporto decisionale per le cooperative di PR. La valutazione della variabilità di questi indicatori ha creato una serie di parametri di riferimento che possono essere utilizzati dalle cooperative, desiderose di migliorare la loro gestione con il nuovo strumento di supporto decisionale progettato.

Una parte rilevante del progetto è stata dedicata alla descrizione degli attuali strumenti per finanziare nuovi investimenti, ma anche a nuovi strumenti in grado di indirizzare le cooperative verso fonti di finanziamento, che possono agire come alternativa ai prestiti e ai mutui bancari. Si è fatto riferimento ai mini-bond e ai pluri-bond, appositamente previsti dalla legge italiana per le piccole e medie imprese, che possono essere quotati in appositi settori del mercato azionario nazionale.

Il progetto ha completato le sue attività con un'analisi degli effettivi sistemi di commercializzazione operanti sul mercato interno ed estero del formaggio PR. Una serie di interviste con buyer della Grande Distribuzione Organizzata e grossisti di formaggio PR ha ampliato la conoscenza dei principali colli di bottiglia che questo prodotto sta affrontando sul mercato. Un'attenzione particolare è stata dedicata ai modi alternativi di commercializzazione come l'e-commerce e altri canali di vendita diretta.

Tutti i risultati di questo progetto sono disponibili sul [www.lattemilia.it](http://www.lattemilia.it)

**PRISMA – Parmigiano-Reggiano and innovation of management tools: dashboard of benchmark performance indicators, new financial and assurance instruments and new logistic marketing solutions**

One of the most well-known cheese production systems in Europe with a Protected Designation of Origin is the supply chain of Parmigiano-Reggiano (PR) cheese in Italy. Actually 321 cheese companies process the milk of almost 3,000 dairy farms into 157,490 tons of cheese. About 70% of the milk is processed by small cooperatives and the remaining 30% is either processed by private companies or by large dairy farms that produce sufficient milk to allow an economically convenient cheese production on farm.

The present project has investigated the economic sustainability of the cheese companies with a special attention to the cooperatives. With the involvement of key stakeholders (chairmen, advisors, dairy farmers, accountancy experts) at first the strengths and weaknesses of the supply chain have been discussed and analyzed. Main subjects have been the demand for a decision support tool for the cooperatives, new instruments to finance investments and alternative ways of marketing PR cheese on the domestic and export markets. Subsequently a broad collection of technical, economic and social data in a sample of 30 cooperatives, and the financial accounts of the universe of cooperatives and private companies producing PR cheese. These databases have been used to analyse the structural changes of the companies over the past 10 years and of the share of cooperatives in the production of PR cheese. Moreover, a detailed analysis has been carried out of the financial performances of the cooperative and private companies with a special attention to the strengths and weaknesses of both typologies of companies. Out of this analysis a series of key indicators have been selected, which served as input for the development of decision support tool for PR cooperatives. The assessment of the variability of these indicators created a series of benchmarks to be used by cooperatives, that are eager to improve their management with the new designed decision support tool.

A relevant part of the project has been devoted to the description of current tools to finance new investments, but also to new instruments able to direct the cooperatives to sources of finance, that may act as an alternative to bank loans and mortgages. Reference has been made here to mini-bonds and pluri-bonds, especially designed by Italian law for small and medium sized enterprises, that can be listed on special sections of the national stock market.

The project has completed its activities with an analysis of the actual marketing systems operating on the domestic and export market of PR cheese. A series of interviews with buyers of multiple retailers and wholesalers of PR cheese has broadened the knowledge about the major bottlenecks this product is facing on the market. A special attention has been dedicated to alternative ways of marketing such as e-commerce and other direct sales channels.