

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Economia e Gestione delle Imprese

**Creazione di Valore e Vantaggio Competitivo
nel mercato del Grana Padano e del Burro:
caso Latteria Soresina**

Prof. Matteo Giuliano Caroli

RELATORE

Alberto Russo - 223941

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

A mia sorella Federica
“L’essenziale è invisibile agli occhi”
(Antoine de Saint-Exupéry)

INDICE

INTRODUZIONE	p. 5
CAPITOLO I – Dai Consumi Domestici al Mercato del Grana Padano e del Burro	p. 7
1.1 Dal Pil ai Mercati	p. 7
1.1.1 I cambiamenti nel comportamento di acquisto dei prodotti alimentari	p. 10
1.2 Mercato “ <i>Food&Grocery</i> ”	p. 14
1.2.1 Agricoltura e industrie fornitrici dei mezzi tecnici per l’agricoltura	p. 15
1.2.2 Industrie della trasformazione alimentare	p. 16
1.2.3 Distribuzione alimentare	p. 18
1.3 Mercato Lattiero Caseario	p. 24
1.3.1 Le basi storiche: “Regime delle quote latte e conseguenze della sua fine”	p. 24
1.3.2 Latte e Prodotti Lattiero-Caseari	p. 25
1.3.3 Latteria Soresina e i suoi prodotti	p. 29
1.4 Grana Padano e Burro	p. 30
1.4.1 Grana Padano	p. 30
1.4.2 Burro	p. 33
CAPITOLO II – Latteria Soresina	p. 36
2.1 Storia dell’azienda: 120 anni di tradizione, esperienza ed innovazione	p. 37
2.2 <i>Vision e Mission</i>	p. 38
2.3 I soci e la Cooperativa Agricola	p. 41
2.4 Patto di Filiera	p. 44
2.5 “ <i>PESTLE</i> ” <i>Analysis</i>	p. 46
2.6 Politica ambientale e rivalutazione del territorio.....	p. 49
2.7 Il Business Model	p. 55
CAPITOLO III – Grana Padano e Burro	p. 59
3.1 Il Fatturato di Latteria Soresina	p. 59
3.2 Marketing Mix.....	p. 63
3.3 Analisi dei Competitors	p. 67
3.4 Matrice BCG	p. 71
3.5 <i>Porter’s Five Forces Analysis</i>	p. 73
3.6 <i>S.W.O.T. Analysis</i>	p. 76

3.7 COVID-19 e Strategie Future	p. 78
3.7.1 Latteria Soresina nel periodo COVID-19	p. 80
3.7.2 Possibili Strategie Future	p. 83
CONCLUSIONI	p. 86
BIBLIOGRAFIA	p. 88
SITOGRAFIA	p. 91

INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è l'analisi del contesto competitivo del mercato lattiero caseario e nello specifico dell'azienda Latteria Soresina, finalizzata a mostrare i principali fattori che permettono di creare valore e un effettivo vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Le motivazioni che mi hanno spinto ad elaborare tale tesi sono molteplici e possono essere identificate principalmente nella volontà di svolgere un'analisi completa del mercato con riferimento ad una specifica azienda, grazie alle conoscenze teoriche e agli strumenti acquisiti durante il mio percorso di studi triennale in Economia e Management, in modo da mettere in pratica le competenze acquisite e svolgere un esercizio tipico di qualunque azienda di *Management Consulting*. Essendo in contatto con alcuni manager della *Food Industry* ho fatto richiesta di una tesi con l'azienda Latteria Soresina e, seguito dal Responsabile Marketing Dott. Gianluca Boschetti, ho elaborato un'indagine di mercato dell'azienda e del suo posizionamento nel mercato del "Grana Padano Grattugiato" e del "Burro". Essendo molti dati forniti direttamente da Latteria Soresina e quindi di natura sensibile, molti valori sono espressi in percentuale e verrà citata come fonte "Latteria Soresina".

La tesi è articolata in tre capitoli: il primo capitolo presenta un'introduzione sull'andamento generale dei mercati, partendo da un'analisi macro fino a giungere ad un'analisi micro del mercato del Grana Padano e del Burro. Partendo dal PIL nazionale e dalle sue determinanti, si evidenzia quanta parte del PIL è destinata al consumo alimentare e quanta parte di tale consumo sia destinato all'acquisto di Formaggi e Latticini, considerando le variazioni delle abitudini di acquisto dei consumatori negli ultimi anni. In questo modo determineremo il valore e l'importanza del Mercato del *Food* in Italia e dopo aver chiarito cosa rappresenti il settore lattiero caseario, le sue origini storiche e la sua recente evoluzione, identificheremo quale sia il valore del mercato del Grana Padano e del Burro in Italia e quante parte possa essere imputabile a Latteria Soresina. Il secondo capitolo tratta solamente l'azienda in questione, analizzandone storia, *vision*, *mission*, business model, ambiente esteso, forma cooperativa e politica ambientale in modo da delineare quali siano i temi strategici che l'impresa reputa fondamentali per la sua crescita e per quella di tutti gli stakeholders. Si pone molta attenzione alla forma cooperativa e alle relazioni che l'azienda intrattiene con i soci che conferiscono latte e che consentono una produzione basata solo su latte italiano. Grazie al patto di filiera, alla rintracciabilità e al controllo del latte conferito, l'azienda ha fortemente rivalutato il territorio lombardo e Cremonese, affermandosi come realtà importante per la Regione. Tramite questa analisi aziendale sono emersi i fattori di vantaggio competitivo che caratterizzano i business del Grana Padano e del Burro di Latteria Soresina.

L'ultimo capitolo è dedicato alla trattazione del Grana Padano Grattugiato e del Burro, mostrando quanto siano fondamentali per l'azienda in termini di fatturato e visibilità sul territorio. Partendo dal fatturato totale degli ultimi 20 anni di Latteria Soresina, salta agli occhi la crescita costante dei ricavi aziendali in Italia e all'estero, ed inoltre si evidenzierà quanta parte del fatturato sia imputabile ad ogni Distretto di vendita dell'azienda: Italia, Estero, Vendita in sede e Vendita dinamica. Soffermandoci sul Distretto Italia determineremo il valore del Grana Padano e del Burro nel fatturato aziendale e successivamente, facendo una distinzione tra i due

canali di distribuzione del Distretto Italia, quali GDO e canale Ho.Re.Ca, determineremo quanta parte del valore dei suddetti prodotti sia generato grazie alla Moderna Distribuzione. Lo studio proseguirà con un'analisi del loro Marketing Mix e dei competitors. Con riferimento a quest'ultimo abbiamo definito quale sia la quota di mercato di Latteria Soresina nei due mercati di riferimento e la loro configurazione calcolando la concentrazione assoluta e relativa. Tale studio fornirà dei dati che ci permetteranno di svolgere un'accurata analisi delle Cinque Forze di Porter e un'analisi S.W.O.T., oltre che creare una matrice BCG per capire i due prodotti che tipo di business rappresentino per Latteria Soresina.

L'ultimo paragrafo sarà dedicato ad un'analisi della situazione COVID-19 per il periodo Gennaio-Aprile 2020, risaltando le principali differenze con lo stesso quadrimestre dell'anno precedente e ipotizzando quali saranno le possibili strategie future aziendali in uno scenario di medio-lungo termine post-pandemico.

CAPITOLO I

Dai Consumi Domestici al Mercato del Grana Padano e del Burro

L'obiettivo di questo capitolo è analizzare i principali fattori del mercato del Grana Padano e del Burro, partendo da una macro-analisi dei consumi familiari mensili, in particolare di quella parte del reddito destinata al consumo alimentare, passando attraverso un attento studio che descrive le componenti della domanda nei vari mercati, soffermandoci sul mercato lattiero-caseario e sui prodotti oggetto di nostro interesse, in modo tale da individuare quanta parte del reddito viene destinata al loro acquisto.

Nel *Paragrafo 1.1* si pone in relazione il Prodotto Interno Lordo (PIL) e i consumi mensili delle famiglie, evidenziando quanta parte del loro reddito sia destinata all'acquisto di beni reali e quanta sia invece destinata all'acquisto di beni alimentari, con specifica distinzione tra i principali beni acquistati dagli italiani. Nel paragrafo successivo è analizzato il mercato "*Food&Grocery*", dandone una definizione, ma soprattutto evidenziando la sua importanza in termini di efficienza nazionale, intesa sia come miglioria di un servizio e della qualità di vita della popolazione, offrendo in ogni momento e in ogni luogo la possibilità di accedere all'acquisto di uno dei suoi prodotti, sia in termini numerici, per il ruolo che esso gioca nell'economia con i suoi impressionanti numeri.

Il *Paragrafo 1.3* è il cuore pulsante del capitolo. In esso è fornita una dettagliata analisi, per numeri e per trend, di come è strutturato il mercato italiano in termini di prodotti, di valori quali il "*made in Italy*" che nel caso del mercato lattiero caseario si trasforma in "*solo latte italiano*" e di tendenze ed abitudini di acquisto dei consumatori, che portano ad una continua evoluzione ed una costante innovazione delle aziende del settore agro-alimentare e dei prodotti da loro offerti. L'ultimo paragrafo è dedicato ad un'analisi del mercato del "Grana Padano" e del "Burro", indicando quanta parte del mercato sia imputabile all'azienda Latteria Soresina, che sarà oggetto di studio nel secondo capitolo. L'azienda, ricca di valori, di una forte tradizione ed esperienza che la rendono tra i leader del settore, vede nel Grana Padano il suo principale punto di forza, attribuendo ad esso la maggior parte del suo fatturato, che continua a crescere anno dopo anno.

1.1 Dal PIL ai Mercati

Nello studio della macroeconomia per PIL si intende il Prodotto Interno Lordo, ossia il totale di beni e servizi prodotti da uno Stato, espresso in valuta. Viene misurato in un determinato arco temporale, solitamente su base annua ed è formato, come detto, dalla produzione di beni e servizi destinati al consumo da parte dell'acquirente finale (realizzati da soggetti residenti e non), dalle esportazioni nette e da investimenti sia pubblici che privati. Non rientra in questo calcolo il prodotto destinato a consumi intermedi per ottenere nuovi beni e servizi. Il PIL, in altri termini, può essere spiegato come la produzione totale di beni e servizi dell'economia sottraendone i consumi intermedi e aggiungendone le imposte nette sui singoli prodotti, come il totale della spesa fatta dalle famiglie per i consumi e dalle

imprese per gli investimenti. Per i motivi sopra indicati può anche essere espresso come la somma dei redditi delle famiglie e dei profitti delle imprese.

Analizzando il contesto globale, si osservi come le stime del Fondo Monetario Internazionale (Fmi) evidenzino che la crescita del PIL mondiale nel 2018 abbia registrato una diminuzione rispetto l'anno precedente che va dal 3,8% al 3,6%. Tale fenomeno trova molteplici ragioni, quali nell'inasprirsi della guerra commerciale tra Cina e Stati Uniti, nel continuo aumento del prezzo del petrolio e, soprattutto, nell'aumento delle tendenze protezionistiche amplificate dalle nuove barriere tariffarie sull'importazione introdotte dagli USA. Notiamo infatti una diminuzione degli scambi internazionali del 3,3% rispetto ad un +4,7% dell'anno precedente. La conferma di tale situazione può essere riscontrata anche nei dati relativi ai primi mesi del 2019 che di fatto suggeriscono un peggioramento congiunturale. Soffermandoci sull'area euro, constatiamo che l'attività economica ha subito una pesante decelerazione nella parte finale del 2018 a causa di fattori territoriali momentanei quali la forte incertezza politica, la debolezza della domanda estera e il deterioramento della situazione economica delle imprese. Nel 2018 il PIL è cresciuto del 1,8%, ma il risultato complessivo sottolinea una forte eterogeneità all'interno dell'area euro. Nel primo trimestre del 2019, il PIL reale dell'area euro ha segnato un'accelerazione superiore alle aspettative con un + 0,45% congiunturale, ma tale ripresa è dovuta a fattori che molto probabilmente risulteranno temporanei, infatti anche la BCE, in questo contesto di forte incertezza sull'andamento del ciclo economico, ha deciso di mantenere accomodanti le condizioni monetarie, interrompendo la normalizzazione della politica monetaria in modo da valutare al meglio l'intensità e gli effetti del rallentamento globale.

Gli studi dello scenario italiano evidenziano che nel 2018 la crescita dell'economia ha segnato un rallentamento rispetto al 2017, da +1,7% a +0,9%, facendo registrare un aumento del divario rispetto all'area euro che si era attenuato nel corso dei due anni precedenti.

La performance economica italiana ha risentito del contributo negativo della domanda estera netta (nello specifico -0,1% del 2018 rispetto al contributo positivo di +0,3% nel 2017) e di una notevole decelerazione dei consumi, che così come nel resto dell'Europa, hanno fornito un contributo alla crescita del PIL più che dimezzato rispetto all'anno precedente (nello specifico è passato da 0,9 punti percentuali del 2017 ad uno 0,4 del 2018).

Nel 2018, nell'area euro, il profilo dell'andamento del PIL è stato caratterizzato da un incremento piuttosto modesto nel primo trimestre di un +0,2%, che si è azzerato nel successivo, per poi seguire modeste contrazioni congiunturali nel terzo e nell'ultimo trimestre del -0,1%.



Grafico 1 – Andamento del PIL in Italia e in Europa (2010-2018) - Fonte Istat, 2019, “Rapporto Annuale 2019”

Si noti, invece, come nel primo trimestre 2019 il PIL italiano abbia di fatto registrato un aumento congiunturale pari a +0,1%. Tale miglioramento rispetto all’anno precedente è stato alimentato dal contributo positivo della domanda estera netta, di contro ad un apporto negativo della componente nazionale.

La debolezza del PIL, nel trimestre, ha riflesso, dal lato della domanda, soprattutto la moderata crescita della spesa per consumi e delle esportazioni. Sono aumentati gli investimenti nelle costruzioni, mentre, dal lato dell’offerta, si sono dimostrate in espansione il settore manifatturiero, delle costruzioni e dell’agricolo. Per quanto riguarda le esportazioni, si noti che essendo diminuite le importazioni, è divenuta positiva la bilancia commerciale delle esportazioni nette.

È possibile osservare, analizzando le diversità delle determinanti del PIL tra il 2017 e il 2018, con particolare riferimento al consumo delle famiglie, che il moderato dinamismo dei consumi ha risentito, a causa del rallentamento del reddito disponibile lordo in termini nominali e della risalita dell’inflazione, della diminuzione del potere d’acquisto delle famiglie nella seconda parte dell’anno.

L’effetto negativo sui consumi delle famiglie è stato attenuato dal calo della propensione al risparmio, che è scesa nel terzo e nel quarto trimestre a livelli molto bassi.

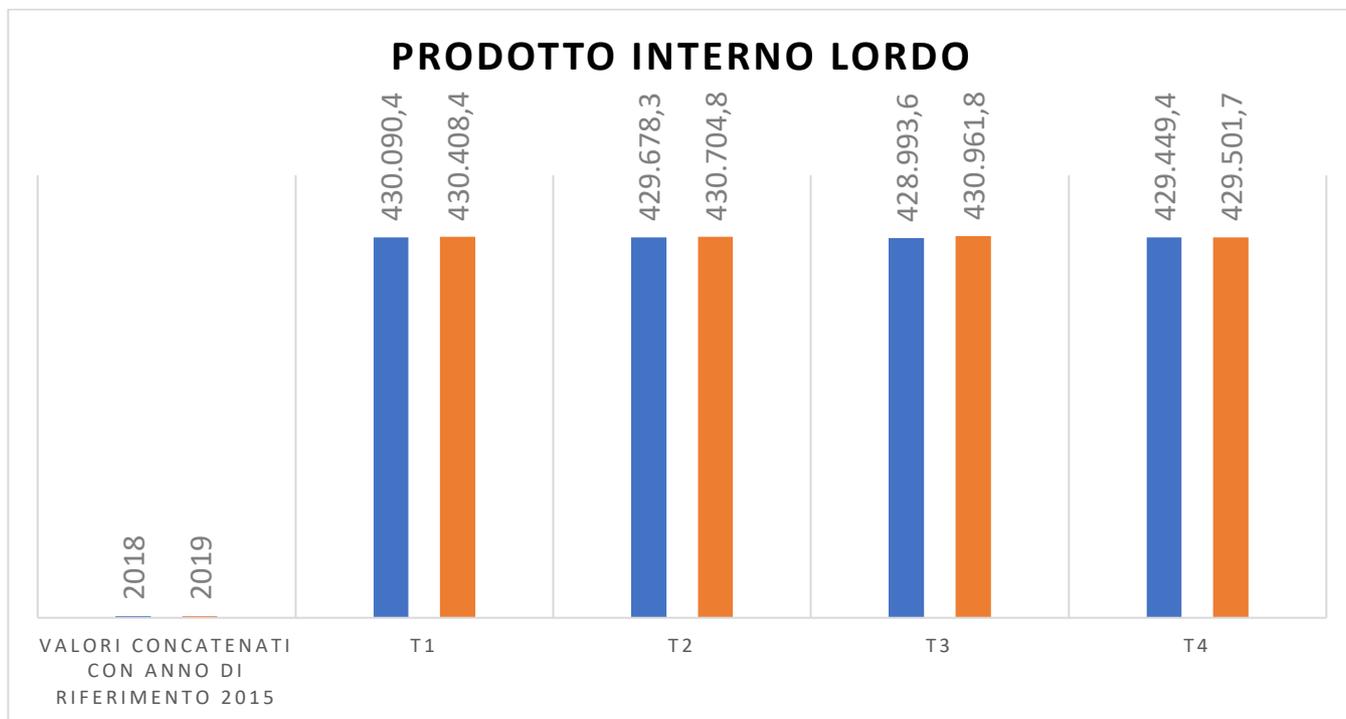


Grafico 2 – Andamento PIL Italia 2018-2019 (comparato per semestre) - Grafico elaborato da dati Fonte Istat

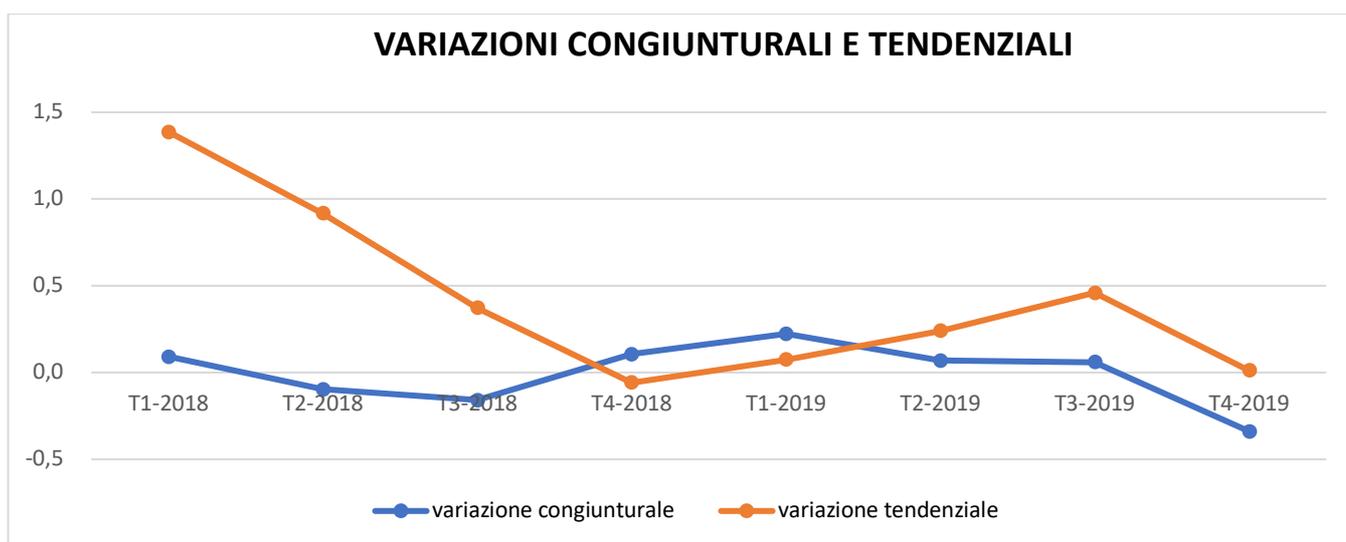


Grafico 3 – Variazioni tendenziali e congiunturali del PIL anno 2018-2019 - Grafico elaborato da dati Fonte Istat

1.1.1 I Cambiamenti nel comportamento di acquisto dei prodotti alimentari

Dall'analisi dei dati di consumo per classi di prodotto alimentare, nel periodo storico che va dal 1900 fino ad arrivare al 2016, si evince che in Italia i prodotti oggetto di trattazione, "latte e formaggi" hanno avuto un incremento costante nel consumo delle famiglie italiane, quasi quadruplicando in un intero secolo, per poi essere soggetti ad una lieve diminuzione dal 2009 in poi, secondo l'andamento della situazione economica del Paese e della crisi che hanno cambiato i comportamenti d'acquisto dei consumatori in modo netto e deciso.

Consumi alimentari: principali categorie merceologiche/TAVOLA 2 bis

(Valori espressi in kg/pro-capite/annui, medie di periodo)

Periodo	Prodotti Ortofrutticoli	Cereali	Carne	Pesce	Latte	Formaggi	Uova	Zucchero e Dolcificanti	Bevande Alcooliche	Caffè
1901-1910	189,4	208,1	15,5	3,9	35,8	3,7	5,4	3,5	127,8	0,6
1911-1920	199,8	209,7	19,0	3,9	33,8	4,4	6,6	4,8	119,4	1,0
1921-30	195,0	223,7	19,5	5,4	35,4	4,4	6,5	7,9	116,6	1,2
1931-40	176,6	211,8	20,3	6,1	38,9	5,1	7,2	7,5	89,4	0,8
1941-50	173,0	175,2	13,6	4,2	38,3	4,4	5,1	7,7	77,0	0,4
1951-60	208,5	183,1	22,0	7,3	54,7	7,9	7,7	16,8	106,0	1,5
1961-1970	320,3	181,7	43,0	11,0	69,7	9,7	9,7	27,9	122,6	2,5
1971-1980	317,4	182,6	65,0	10,6	90,9	12,7	11,5	33,2	119,1	3,6
1981-1990	337,0	160,5	80,1	12,5	112,2	15,6	11,7	30,2	95,9	4,4
1991-2000	357,2	158,1	87,1	14,0	108,0	15,1	12,4	30,9	82,3	4,9
2001-2010	357,5	158,5	87,2	15,0	112,5	15,7	11,7	30,7	73,1	5,6
2011	328,8	155,6	86,7	15,7	110,8	15,4	11,7	29,1	60,1	5,8
2012	313,6	151,7	84,2	14,1	108,5	15,1	11,4	27,4	59,4	5,5
2013	307,1	149,5	82,3	13,1	107,6	15,0	11,3	26,8	57,5	5,2
2014	313,4	149,9	80,8	13,0	106,7	14,9	11,2	26,9	58,7	5,4
2015	315,3	150,9	80,8	13,0	107,0	14,9	11,3	27,0	59,3	5,4
2016	319,7	152,4	80,7	13,1	107,5	15,0	11,3	27,1	59,3	5,4

Fonte: Ufficio Studi Coop su fonti varie (Istat, Fao, Ref Ricerche, Daniele Tirelli "Pensato e Mangiato")

Tabella 1 – Tabella sui consumi alimentari (1900-2016)

Anche per i periodi successivi la dinamica del consumo familiare è rimasta incerta, ma comunque positiva, tanto che la spesa corrente per consumi delle famiglie sul territorio economico è aumentata dell'1,7% nel 2018, anche se in netto rallentamento rispetto al 2017 che registrava un valore del +2,7%. L'andamento ha rispecchiato quasi esattamente la dinamica delle grandezze in volume, anch'esse in diminuzione da un anno all'altro, passando da +1,6% nel 2017 ad un +0,8% l'anno successivo, a ciò ha contribuito principalmente la lieve diminuzione delle spese per prodotti.

Grazie alla possibilità di ottenere dati "scanner"¹, riferiti ad un campione di oltre 2000 supermercati e ipermercati delle 16 principali catene della GDO che partecipano all'indagine dei prezzi al consumo, è possibile misurare i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto dei consumatori per le differenti tipologie di beni e per i diversi livelli di prezzo dei prodotti venduti nei supermercati e negli ipermercati di cui parlato sopra.

¹ Scanner: dati di vendita settimanali (in termini di quantità e fatturato) dei singoli prodotti (identificati univocamente tramite un codice a barre).

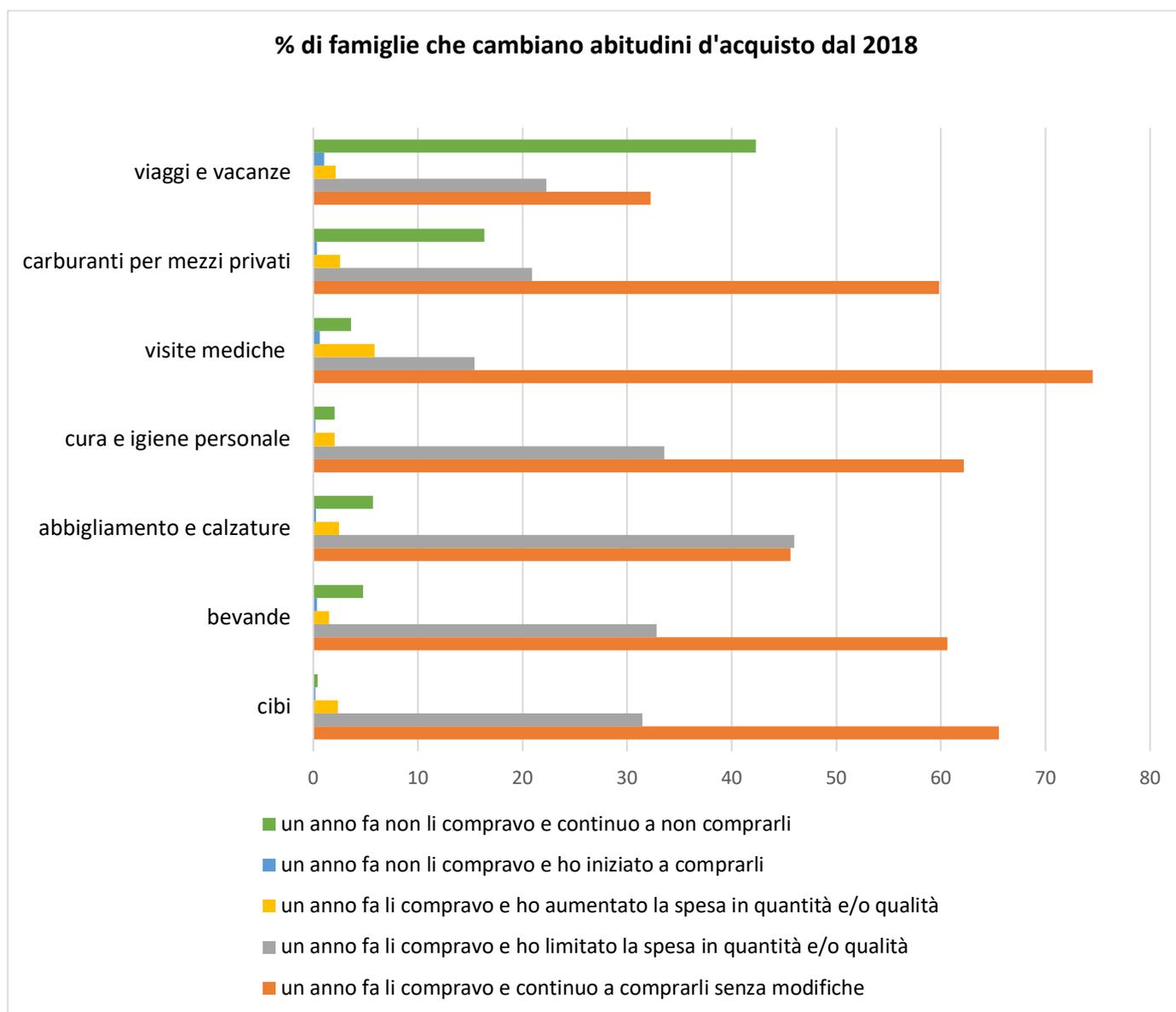


Grafico 4 – Cambiamenti nelle abitudini di spesa (2018) - Grafico elaborato da dati Fonte Istat

Quindi dal “Rapporto Annuale 2019” si è evidenziata la situazione economica del Paese in termini di PIL e di consumi, indicando quanto siano variabili i comportamenti di acquisto dei consumatori da un anno all’altro. Dai dati Istat è inoltre possibile delineare quali siano i fattori che determinano il PIL e la loro relativa percentuale suddividendo il Prodotto Interno Lordo per tipologia di spesa, considerando quanto la spesa delle famiglie, i consumi delle amministrazioni, gli investimenti, gli altri consumi sul territorio nazionale ed estero e il saldo della bilancia commerciale (Import/export), concorrano alla determinazione del PIL e quale sia il loro CAGR. Il *Compounded Average Growth Rate* (CAGR) rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza in un determinato arco temporale, esso è estremamente importante perché permette di capire l’andamento generale della grandezza di riferimento non riflettendo le possibili variazioni generatesi negli anni, di conseguenza riflette il trend positivo o negativo di quella grandezza nell’arco di tempo studiato senza entrare nello specifico delle sue fluttuazioni. Il CAGR nel periodo 2015–2018 risulta dello 0,93% per la spesa delle famiglie, dell’1,5% per i consumi delle amministrazioni, del 3,15 % per gli investimenti, del -0,63% per la bilancia commerciale e del 2,69 % per le altre spese per consumi.

Suddivisione del Pil per tipologia di spesa (2018)

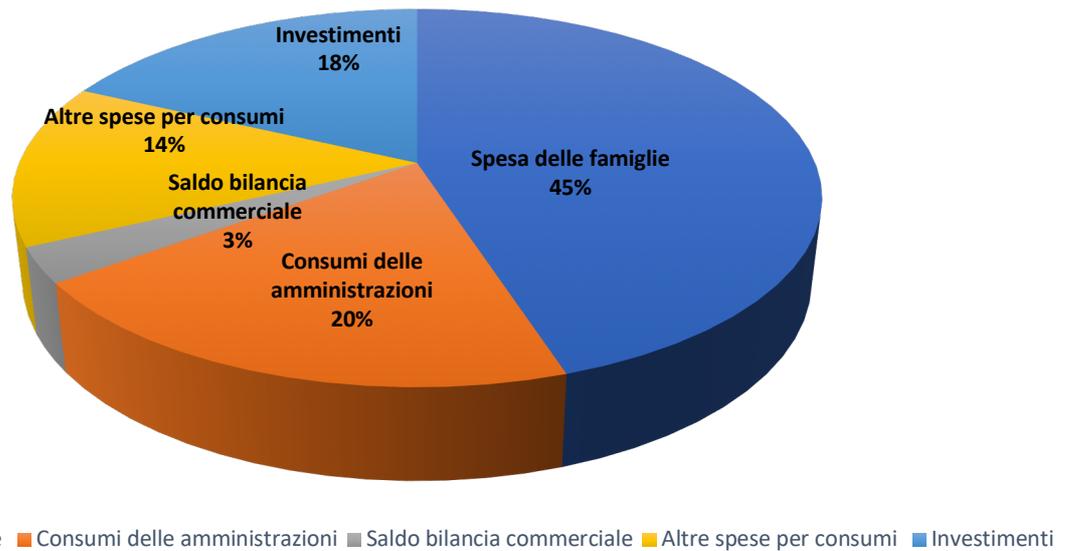


Grafico 5: Suddivisione del PIL per tipologia di spesa (2018) - Grafico elaborato da dati fonte Istat

Sulla linea precedentemente adottata per la scomposizione del Pil nelle sue determinanti, ora suddividiamo le spesa per consumi delle famiglie in “consumi alimentari domestici” con un CAGR dell’1,35%, in “consumi fuori casa” (canale Ho.Re.Ca) con un CAGR del 4, 89% e “altre spese” con un CAGR dello 0,50%.²

Suddivisione della Spesa delle famiglie (2018)

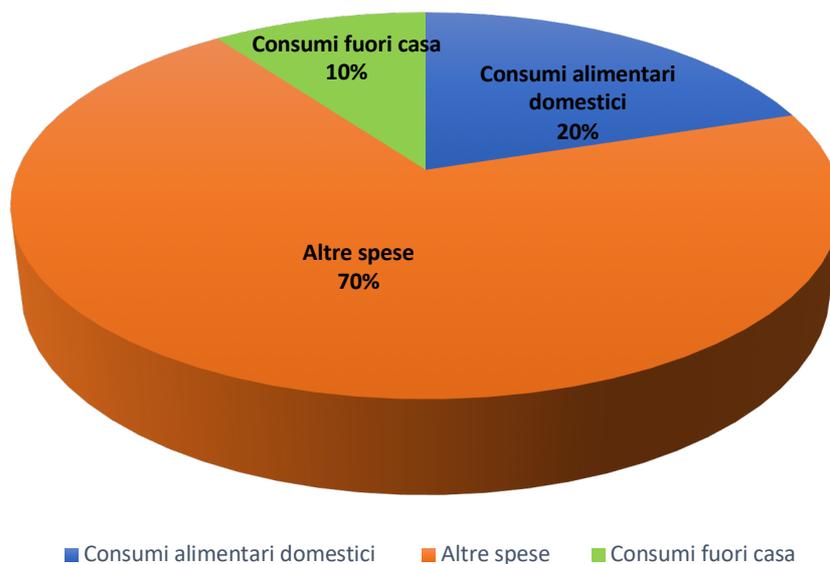


Grafico 6: Suddivisione della spesa delle famiglie (2018) - Grafico elaborato da dati fonte Istat

² Tutti i valori del CAGR sono considerati in riferimento al periodo 2015-2018

Andando ora ad analizzare nello specifico i consumi delle famiglie possiamo desumere quanta parte del PIL sia dedicata al consumo di “prodotti alimentari e bevande analcoliche” e, in particolare, quanta parte della spesa familiare sia destinata all’acquisto di taluni prodotti piuttosto che di altri.

Il grafico sottostante (*Grafico 7*) evidenzia la spesa alimentare media mensile familiare per singolo prodotto. Una parte rilevante del PIL destinata al consumo di prodotti alimentari e bevande analcoliche (per un valore di 461,7) riguarda l’acquisto di prodotti del settore “carne” con un valore di 97,52 su 461,7 (21,12%) mentre una’ altra parte importante del consumo è destinata all’acquisto di “latte, formaggi e uova”, il 58,54 su 461,7, che in termini percentuali corrisponde al 12,67% del consumo di prodotti alimentari. Quindi si conferma quanto sia importante in termini numerici la spesa alimentare nella determinazione del PIL.

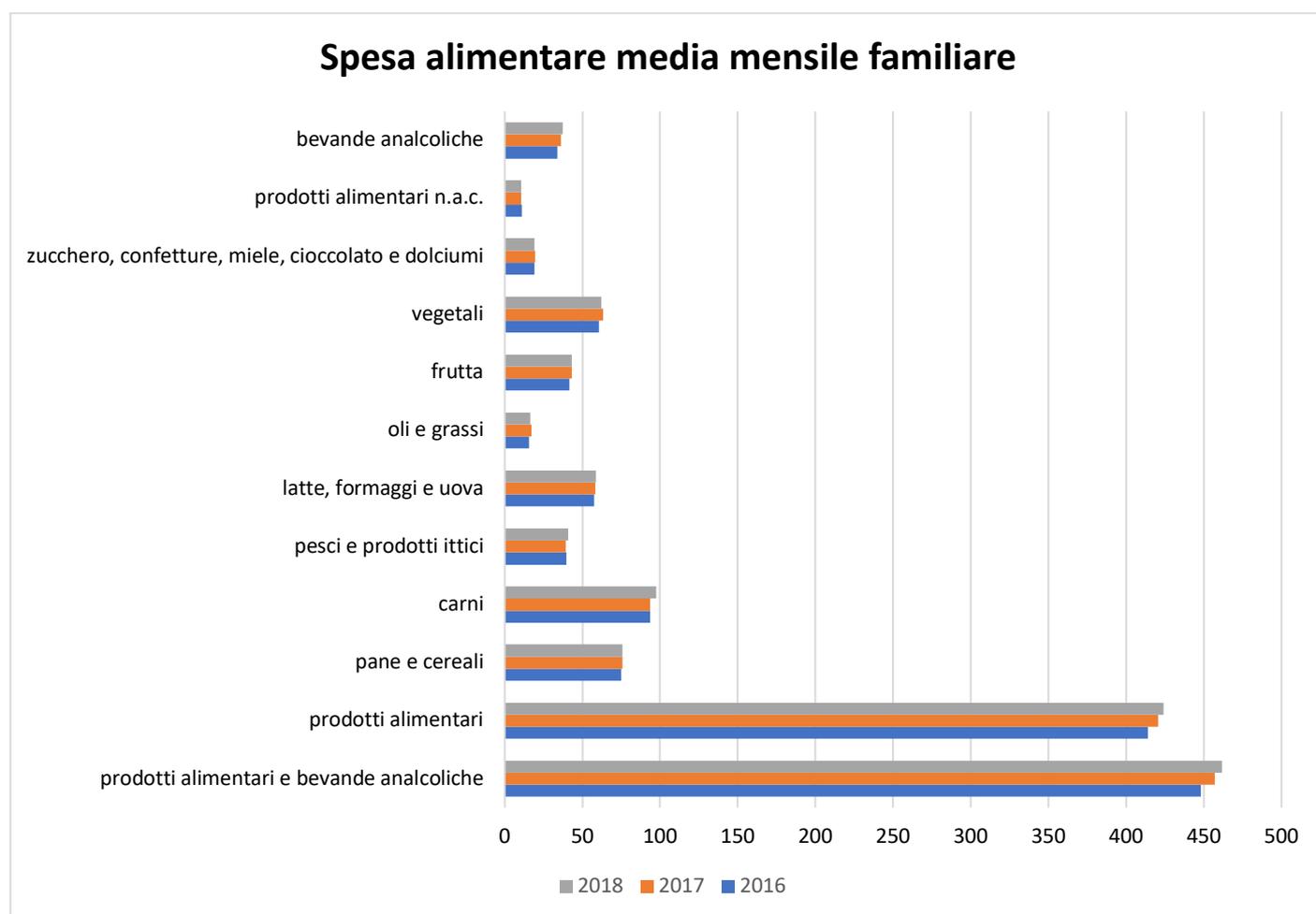


Grafico 7 – Distribuzione della spesa familiare mensile media per tipologia di prodotti alimentari (2016-2017-2018)- Grafico elaborato da dati Fonte Istat

1.2 Mercato “Food&Grocery”

Il settore agroalimentare comprende tutti i settori dell’economia coinvolti nella produzione e distribuzione di prodotti alimentari. Ci si riferisce al “sistema agroalimentare” anche per quella “parte del sistema economico che espleta le funzioni alimentari di un Paese”. (*Sodano V., a.a. 2004/2005, ” Introduzione allo studio dei mercati agroalimentari”*)

I principali settori economici che costituiscono il “settore agroalimentare” sono:

- Agricoltura
- Industrie fornitrici di mezzi tecnici per l’agricoltura
- Industrie della trasformazione alimentare
- Settore del commercio, ossia la distribuzione alimentare

Rifacendoci a questa distinzione tra i principali settori economici è possibile delineare alcune delle fasi della catena del valore, quali l’approvvigionamento, la produzione e la distribuzione che caratterizzano molto spesso il principale modello di business di molte aziende del settore “*Food*”. Queste possono approvvigionarsi da soggetti terzi o sottoscrivere un patto di filiera, che integra verticalmente l’azienda di trasformazione alimentare con i coltivatori o addirittura i fornitori di mezzi tecnici per l’agricoltura stessi, dando vita ad una cooperativa che valorizza il territorio e permette all’impresa di fissare le basi per la creazione di un business model che crei vantaggio competitivo e distintività rispetto ai competitors³.

1.2.1 Agricoltura e industrie fornitrici dei mezzi tecnici per l’agricoltura

I primi due settori economici che costituiscono il “settore agroalimentare” riguardano l’agricoltura e le industrie fornitrici di mezzi agricoli necessari allo svolgimento dell’attività agricola in sé. L’agricoltura è definita come: *“l’arte e la pratica di coltivare il suolo allo scopo di ottenerne prodotti per l’alimentazione umana e animale, e anche altri prodotti utili; in senso lato include anche l’allevamento del bestiame, e costituisce, insieme con altre attività come l’industria e il commercio il fondamento dell’economia dei popoli”* (Treccani, “Agricoltura”).

L’agricoltura in Europa è un settore dominato da aziende di piccole dimensioni: il 65 % ha una superficie inferiore ai 5 ettari e solo il 3% delle aziende agricole dell’Unione Europea raggiunge i 100 ettari. La struttura dell’agricoltura UE si conferma dominata da over 60: l’età di chi conduce aziende agricole fa registrare solo un 11% di gestori con meno di 40 anni, contro un terzo e quindi circa il 30% che ha attorno i 65 anni.

Poco più della metà del fatturato agricolo dell’UE proviene da Francia, Germania, Spagna e Regno Unito che insieme rappresentano la metà dei terreni agricoli dell’UE. Con poco più di 12 milioni di ettari di superficie, l’agricoltura italiana realizza oltre il 12% del fatturato del settore collocandosi come terza economia agricola.

In Italia ci sono oltre 1 milione di lavoratori che nel 2017 hanno contribuito alla produzione di valore nel settore agroalimentare e corrispondono a circa il 6 % dei lavoratori totali. Da quanto si afferma nel “*Rapporto sulla competitività dell’agroalimentare italiano*” a cura di Ismea del 2017, si registra un trend negativo dell’occupazione agricola nel lungo periodo e di carattere strutturale, comune a tutte le economie avanzate.

Ci sono altri aspetti che caratterizzano il settore agricolo italiano, infatti un dato importante riguarda l’agricoltura multifunzionale. L’Italia è il primo Paese d’Europa per agricoltura multifunzionale grazie ad un valore di più di 4 miliardi di euro di attività agricole secondarie come l’agriturismo, le vendite dirette e la produzione di energie rinnovabili. Il rapporto sottolinea anche un altro primato italiano, relativo all’agricoltura

³ In riferimento al patto di filiera, analizzeremo in seguito il caso di *Latteria Soresina*.

di qualità con produzioni biologiche che coinvolgono quasi 2 milioni di ettari. L'Italia si conferma così il primo Paese per numero di riconoscimenti DOP⁴, IGP⁵ e STG⁶ conferiti dall'Unione Europea.

1.2.2 Industrie della trasformazione alimentare

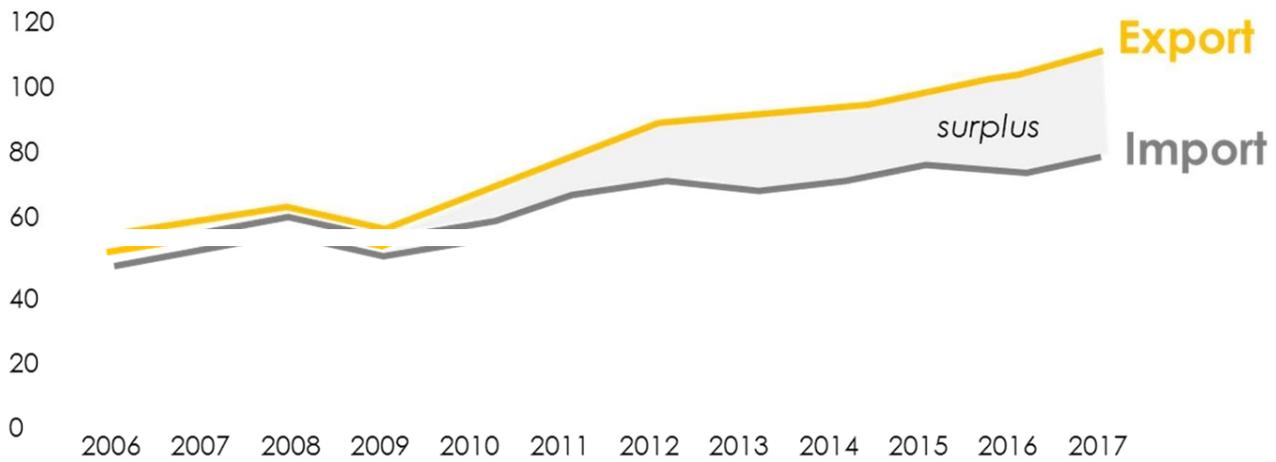
Così come riportato nel rapporto *Federalimentare "L'industria alimentare in Italia – Sfide, traiettorie strategiche e politiche di sviluppo"* si noti che in Europa l'industria alimentare è in termini di fatturato la più grande del settore manifatturiero con un valore di 1.109 miliardi di euro nel 2016, contando circa il 15 % degli occupati nell'industria manifatturiera dell'area euro. L'industria alimentare europea conta circa 294.000 imprese ed è un'industria eterogenea in cui i cinque settori: i prodotti farinacei e da forno, i prodotti lattiero-caseari, il settore carne, le bevande e le altre tipologie di prodotti alimentari, rappresentano il 75 % del turnover totale, quattro quinti delle imprese e la maggior parte degli occupati di tutto il settore alimentare UE.

Nel contesto UE, l'Italia è seconda soltanto dopo la Francia e la Germania, rispettivamente per numero di imprese e di occupati, mentre si colloca più in basso in classifica per valore aggiunto, superata da Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Più in generale possiamo individuare il settore alimentare come il primo *employer* in quasi la metà degli Stati membri e tra i primi tre settori del manifatturiero per turnover nei singoli Stati. Analizzando la bilancia import/export dell'area euro, si può notare come in termini di competitività siano importanti le esportazioni, che continuano a crescere anno dopo anno, risultando sempre maggiori delle importazioni e rendendo positiva la bilancia commerciale dell'area di circa 35 miliardi di euro. Andando più nel dettaglio del suddetto trend positivo è possibile osservare come per l'ottavo anno consecutivo l'export alimentare europeo abbia raggiunto i 110 miliardi di euro nel 2017 con un + 8% sul 2016, a fronte di un import alimentare di 75 miliardi di euro e quindi solo un +4% rispetto l'anno precedente. Ad un aumento delle importazioni, le esportazioni sono aumentate in modo più che proporzionale e con un incremento doppio rispetto le importazioni anche grazie ai forti commerci con Paesi extra UE quali l'area NAFTA, ASEAN, EFTA, ACP, Paesi del Mediterraneo e Mercosur, confermando in tal modo il surplus positivo che caratterizza il trend degli ultimi anni.

⁴ DOP: acronimo di *Denominazione Di Origine Protetta*. in merceologia agro-alimentare, è un marchio di tutela giuridica della denominazione che viene attribuito dall'UE agli alimenti le cui peculiari caratteristiche qualitative dipendono essenzialmente o esclusivamente dal territorio in cui sono stati prodotti.

⁵ IGP: acronimo di *Indicazione Geografica Protetta* è il marchio di origine attribuito dall'UE e posto su alcuni prodotti, in particolare vini, prodotti agricoli e alimenti per indicare la loro provenienza locale. Per ottenere la certificazione IGP una delle fasi di produzione dello stesso deve essere svolta nel territorio tipico di appartenenza.

⁶ STG: acronimo di *Specialità tradizionale Garantita* è un marchio di origine introdotto dall'UE, volto a tutelare produzioni specifiche che siano caratterizzate da composizioni o metodi di produzione tradizionale.



Dati espressi in miliardi di euro

Grafico 8 – Andamento annuale Import Export (2006-2017) – Fonte FoodDrinkEurope, 2018, “Data & Trends 2018 – UE Food & Drink Industry”

La situazione Italiana

La “*food industry*” è uno dei settori più prolifici dell’economia italiana. Gli esperti dal 2010 hanno rilevato per il settore del *food* una crescita a tassi nettamente superiori rispetto ad ogni altro settore dell’economia. È possibile osservare dai dati Istat 2012 che la *food industry* rappresentava almeno il 12% del prodotto interno lordo, con oltre 30 miliardi attribuibili alle industrie e i restanti 57 miliardi al settore agricolo. Nel 2015, inoltre, il *Food Industry Monitor*⁷ ha registrato un aumento dei *revenues* nel settore alimentare di circa il 4,6%, di molto superiore rispetto all’aumento del PIL del Paese.

In merito, è possibile osservare dalla presentazione del Prof. Grazia C. del 2019 “*Food Industry Monitor – Saperi tradizionali, creatività e innovazione*” il confronto anno per anno tra la crescita del PIL e la crescita dei ricavi nel *Food*. Da tali dati si evince che nel 2016 i ricavi sono diminuiti rispetto ad un aumento del PIL, ma già l’anno successivo c’è stato un incremento dei ricavi di circa un punto percentuale a differenza di una crescita del Prodotto Interno Lordo dello 0,5 %. Dal 2017 al 2018 il PIL diminuisce maggiormente rispetto ai ricavi che invece rimangono più o meno stabili, mentre l’anno successivo e, quindi dal 2019 al 2020, si osserva un incremento del PIL e una lieve diminuzione dei ricavi che anche in questo caso rimangono, però, pressoché stabili. Da tale studio è quindi possibile osservare l’andamento incerto dell’economia del nostro Paese e quanto sia rilevante il settore *food* nella determinazione del PIL. Parlando della rilevanza del settore agroalimentare per l’economia italiana si è soliti annoverare che si tratta di uno dei più prolifici export nazionali, raggiungendo fatturati di circa 33 miliardi di euro nel 2013, dati impressionanti, che sottolineano l’importanza del “*made in Italy*”, valore intrinseco associato al rispetto e alla qualità delle materie prime, della stagionalità e dell’artigianalità delle lavorazioni.

Riprendendo i dati AIDA 2017 si noti come le sole prime 50 aziende del settore, in termini di fatturato 2017, raggiungano un valore di circa 31 miliardi di euro, contando più di 500.000 lavoratori. Le prime 100 aziende arrivano ad un fatturato complessivo di 41 miliardi di euro occupando circa 66.000 persone.

⁷ Food Industry Monitor: osservatorio di riferimento sulle performance delle aziende italiane nel settore agroalimentare.

Tutte le industrie, così come quella italiana, sono estremamente articolate in un gran numero di raggruppamenti strategici in base ai business model utilizzati, ai tipi di mercati cui si rivolge la loro offerta, al tipo di offerta e al tipo di struttura aziendale e grado di integrazione verticale, a valle o a monte, con fornitori e reparto agricolo per l'approvvigionamento e canali distributivi. Identificare i differenti raggruppamenti strategici è importante perché permette di capire che tipologia di mercato alimentare è quello italiano, i suoi principali punti di forza, debolezze, opportunità, possibili evoluzioni e minacce.

Sette sono i raggruppamenti strategici evidenziati dal "Rapporto Federalimentare 2019":

1. **Giganti globali di matrice italiana:** le grandi imprese italiane presenti a livello globale con un fatturato che supera il miliardo di euro, sono prevalentemente aziende di famiglie storiche sinonimo di tradizione.
2. **Subsidiary dei grandi gruppi globali di matrice estera:** imprese grandissime per fatturato ma non necessariamente per dimensioni (tipico invece dei gruppi di matrice globale al punto 1), presenti sia a livello nazionale che internazionale.
3. **Aziende italiane acquisite da gruppi esteri che hanno una parte della forza produttiva nel territorio:** imprese acquisite da gruppi esteri con fatturati che superano i 500 miliardi di euro e sono ancora fortemente presenti sul territorio italiano.
4. **Grandi consorzi e cooperative:** ossia quelle società cooperative che concentrano in capo a sé fasi del processo di lavorazione e trasformazione dei prodotti conferiti dai soci in modo da collocarli sul mercato. Tale raggruppamento strategico è caratterizzato da un lavoro coordinato tra i produttori agricoli che forniscono i prodotti all'azienda che li conserverà, trasformerà ed eventualmente distribuirà, si occuperà della gestione degli impianti e degli stabilimenti, contribuendo anche a fornire scorte o migliorare le colture.
5. **Medio-grandi aziende con marchi forti di nicchia presenti in tutto il mondo:** imprese che fondano il loro vantaggio competitivo tramite un'offerta fortemente presente su molteplici mercati.
6. **Piccole imprese di nicchia con presenza estera:** imprese di piccole dimensioni che offrono prodotti "high-quality" in un mercato internazionale.
7. **Piccole e microimprese con produzione locale:** imprese di piccole dimensioni, con pochi dipendenti e un'attività prevalentemente locale, riferita all'area in cui è collocato lo stabilimento produttivo.

1.2.3 Distribuzione alimentare

La distribuzione alimentare è un processo che permette di fornire cibo alla popolazione. La forma di distribuzione utilizzata per il raggiungimento dell'obiettivo può avvenire con modalità differenti a seconda della località, del tipo di prodotto, dagli accordi tra l'azienda produttrice e i singoli distributori. La Fao, l'organizzazione per l'alimentazione e l'agricoltura, considera la distribuzione degli alimenti come un settore economico appartenente al settore agroalimentare, coerentemente con quanto citato inizialmente.

Come affermato da Kotler, i canali di distribuzione sono “*l’insieme delle organizzazioni interdipendenti che partecipano al processo logistico e commerciale, che rende disponibile al consumo un prodotto o servizio, nel tempo, nel luogo e nelle modalità desiderate dal cliente finale. I canali distributivi designano dunque l’iter del prodotto o servizio: dalla produzione all’utilizzatore finale*”. (Kotler P., Keller K., 2007, “*Marketing Management*”)

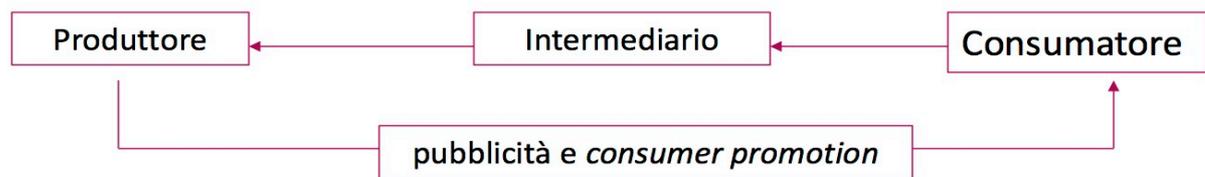
La maggioranza dei produttori non vende direttamente i propri prodotti, solitamente si inseriscono fra produttore e consumatore finale uno o più intermediari commerciali che costituiscono un canale commerciale o canale di marketing. I principali operatori economici coinvolti in questo sottosistema appartenente al settore agroalimentare sono i produttori, i grossisti, i dettaglianti, gli agenti e i consumatori finali. Tra questi c’è però da fare delle distinzioni, dato che grossisti e dettaglianti acquistano direttamente la merce in quantitativi considerevoli solitamente per ottenere degli sconti molto favorevoli, ne detengono il possesso per poi rivenderla al consumatore finale con un margine di guadagno su ogni singolo pezzo, mentre gli agenti di vendita o “rappresentanti” trattano per conto dell’azienda senza mai detenere il possesso della merce, procacciano clienti e creano un contatto sul territorio spesso con l’obiettivo di incrementare la “*Brand Loyalty*” per l’azienda e costruire rapporti di lunga durata con il cliente stesso.

Un sistema di canali di marketing o canali commerciali è l’insieme dei canali utilizzati dall’impresa per la distribuzione del prodotto o servizio. Il loro scopo non è soltanto quello di servire i mercati soddisfacendo la domanda esistente ma anche crearne dei nuovi, cercando di trasformare i clienti “*prospect*” in clienti fidelizzati aumentando così la “*customer-based*” aziendale. Perché ciò accada è necessario che l’impresa gestisca al meglio gli intermediari su cui fa affidamento, cercando di stringere con loro accordi commerciali duraturi per fare così del canale distributivo uno dei principali punti di forza, che permetta di creare valore.

Molto spesso in questa fase è innanzitutto importante capire se attuare politiche di attrazione “*pull*” o politiche di impulso “*push*”:

- Strategia “***push***”: è una strategia di impulso attuata dall’azienda tramite la forza vendita e un’intensa “*trade promotion*” per spingere l’intermediario ad acquisire il prodotto ed immetterlo nel mercato. In tal caso i prodotti sono spinti da monte nel sistema per garantire i tempi di consegna e quindi la strategia si caratterizza per un “*Production time*” maggiore del “*Delivery time*”. Particolarmente adatti per mercati caratterizzati da bassa “*brand loyalty*”.
- Strategia “***pull***”: è una strategia attrattiva utilizzata dall’impresa che cerca di insinuarsi all’interno della mente dei consumatori tramite precise strategie di marketing e intense azioni pubblicitarie, spingendo il consumatore stesso a richiedere il prodotto all’intermediario che si vedrà costretto a reperirlo dall’azienda in questione. In tale strategia il “*Production time*” è minore del “*Delivery time*” e quindi le risorse sono tirate a valle dal processo produttivo.

PULL (prodotti “tirati”)



PUSH (prodotti “spinti”)



Grafico 9: Strategie di marketing pull e push - Fonte Kotler P., Keller K., 2017, “Marketing Management”

Abbiamo visto quali sono gli attori economici coinvolti e identificato il ruolo dei canali distributivi, ossia assicurare la distribuzione del prodotto nei tempi e nei luoghi definiti e nelle modalità economiche meno costose. Nonostante sia unica la funzione assolta dai canali distributivi, non esiste un unico canale di distribuzione, anzi questi possono essere di vario tipo e con il passare degli anni evolvono a seconda dei cambiamenti culturali e tecnologici. Un canale si differenzia innanzitutto dalla lunghezza, che è determinata dal numero di livelli intermedi; possiamo da subito fare una distinzione tra canali diretti e canali indiretti:

- Un canale senza livelli intermedi, detto anche canale diretto, fa arrivare il prodotto direttamente al consumatore finale tramite la vendita online, telemarketing o punti vendita di proprietà del produttore.
- Un canale indiretto ad un livello presenta solo un intermediario, il rivenditore.
- Un canale indiretto a due livelli è solitamente caratterizzato dalla presenza di un grossista e un dettagliante. Maggiore è il numero di livelli intermedi, maggiore sarà il numero di intermediari commerciali presenti all'interno del processo distributivo.

Inoltre è solito per un'impresa utilizzare più di un canale distributivo, a seconda delle singole esigenze, del tipo di prodotto e della tipologia di clientela target. Si parla in tal caso di “sistema omnichannel”, che porta con sé una serie di vantaggi per l'impresa quali la maggiore copertura del mercato, raggiungendo un maggior numero di clienti ed è inoltre dimostrato che un cliente che utilizza più canali distributivi acquista di più rispetto ad un cliente che utilizza un unico canale; il secondo vantaggio riguarda minori costi per alcuni canali e, infine, l'omnicanalità permette una vendita più personalizzata. Tuttavia esiste un trade-off per cui all'aumentare del numero di canali di marketing utilizzati dall'impresa aumentano i costi di controllo e coordinamento, così come la possibilità che tali canali raggiungano stessi segmenti di mercato ed entrino in concorrenza fra loro verificandosi un processo di cannibalizzazione dannoso per l'azienda.

Canali di distribuzione nei mercati B2C

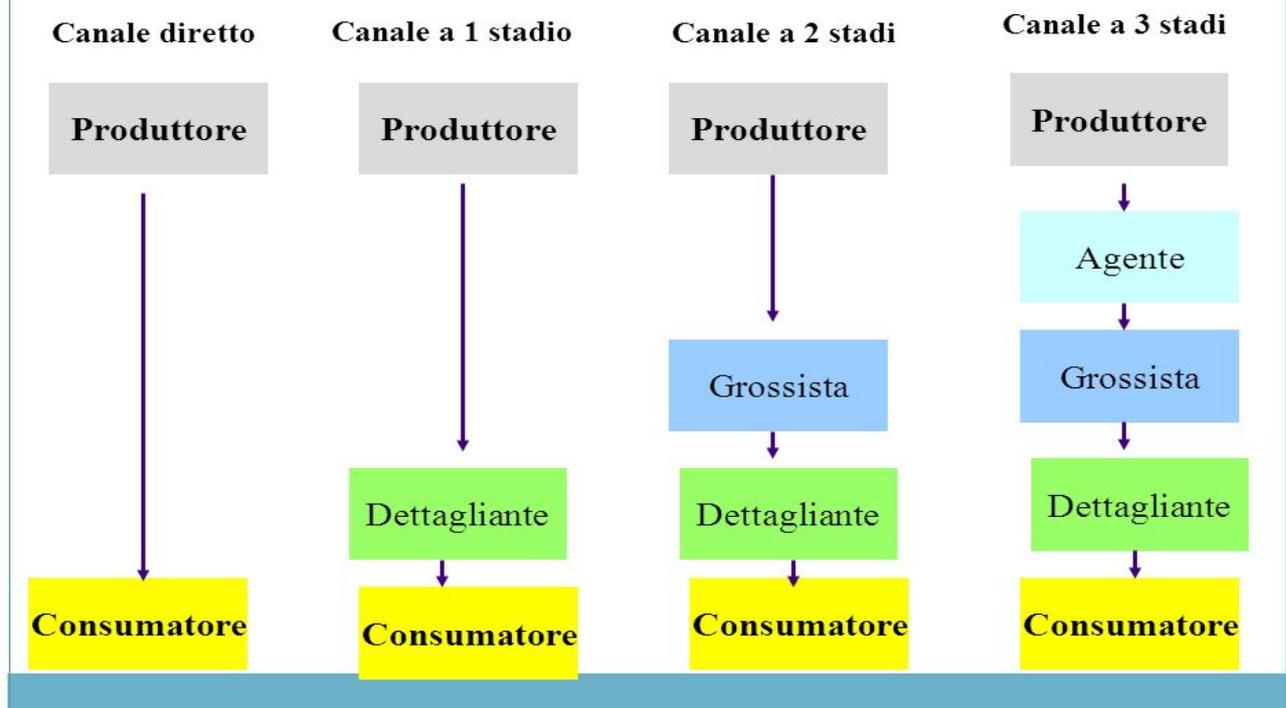


Grafico 10: Lunghezza canali di distribuzione – Fonte Pezzetti R., a.a. 2008-2009, ppt. “I canali di distribuzione e la gestione della multicanalità”

Principali canali distributivi nel mercato del *Food*:

1. **GDO:** Grande Distribuzione Organizzata. “Essa fa riferimento alla tipologia di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non di largo consumo, realizzata tramite la concentrazione dei punti vendita in grandi superfici e la gestione a carico di catene commerciali che fanno capo ad un unico marchio. Tra le catene più famose della GDO abbiamo Auchan, Carrefour, Esselunga, Coop, Lidl e Panorama” (Treccani, GDO). I vantaggi dell’unificazione sotto un unico coordinamento sono molteplici, basti pensare alla possibilità di effettuare economie di scala, la possibilità di acquisire potere contrattuale sui fornitori, condivisione di strutture e riduzione dei costi, strategie commerciali condivise e strategie di advertising molto più intensive, nonché precise politiche di prezzo e rafforzamento del brand.

La GDO opera con differenti canali di vendita, che si differenziano innanzitutto per dimensione:

- Ipermercato (>2500 metri quadrati)
- Iperstore (da 2500 a 4000 mq)
- Superstore (da 1500 a 2500 mq)
- Supermercato (da 400 a 2500 mq)
- Libero servizio (da 100 a 400 mq)
- Superette (da 200 a 400 mq)
- Discount (che si differenzia perché non distribuisce prodotti di marca)
- Cash & Carry (vendita all’ingrosso)

Si noti, però, come la moderna distribuzione, o GDO, comprenda sia le catene di punti vendita caratterizzati dalla guida di un'unica amministrazione e soggetti ad un unico controllo proprietario (Grande Distribuzione o GD), sia catene di distribuzione formate grazie a specifici accordi associativi tra cooperative di consumo e consorzi, o più in generale, tra commercianti di vario tipo.

La GDO non solo utilizza questi due canali distributivi ma contribuisce anche ad una sempre maggiore propensione all'integrazione fra le due tipologie:

- la **DO** fa riferimento alla “Distribuzione Organizzata”, ovvero a quel canale distributivo di tipo associativo o cooperativo presente nella maggior parte del Paese, con punti vendita di varie dimensioni, che esercitano la loro attività sotto un'unica insegna;
- la **GD** fa riferimento alla “Grande Distribuzione”, un canale in cui le imprese distributrici operano come se fossero un'unica impresa su tutto il territorio nazionale e solitamente tramite punti vendita di medio-grandi dimensioni.

La motivazione principale per cui la GDO assume sempre più un ruolo cruciale è dovuta al progressivo mutamento dei comportamenti di acquisto dei consumatori di prodotti alimentari, non a caso nei Paesi industrializzati la maggior parte dei consumi alimentari proviene da questo canale. Come quanto riportato dallo studio sulla GDO edizione 2018 di “*R&S Mediobanca*”, il fatturato aggregato del mercato della GDO alimentare nazionale ha raggiunto un valore di circa 83 miliardi di euro. Tale numero è frutto di un cambiamento sostanziale, che alcuni definiscono epocale, dei comportamenti di acquisto dei prodotti alimentari a cui corrisponde un forte cambiamento nei modelli di business delle imprese del settore che creano sempre una maggiore integrazione verticale nella filiera agroalimentare, cercando di sviluppare strategie tese a massimizzare il vantaggio che può derivare dalla posizione di intermediario privilegiato del settore per ottenere vantaggi in termini di riduzione costi, di approvvigionamento e logistici. È vero, però, che questo progressivo cambio comportamentale è stato dettato dalla stessa struttura della GDO che ha mirato ad una de-territorializzazione, trasformando la DO da contesto locale a contesto nazionale, attraverso una concentrazione di più punti vendita sotto un'unica insegna con operazioni di fusione e acquisizione. Infine un ruolo rilevante nella crescita della GDO è dovuto all'internazionalizzazione e all'aumento delle esportazioni, ma soprattutto alla presenza delle catene al di fuori del contesto nazionale.

2. **HO.RE.CA**, il termine deriva dal vocabolario francese e riflette l'acronimo “*Hotellerie, Restaurant e Café*” (o anche Catering). È un canale che include tutta l'industria alberghiera e più ampiamente tutte le attività che circoscrivono il settore del “*food, beverage and hospitality*”. È, quindi, un settore commerciale rappresentato da tutti gli esercizi pubblici preposti alla somministrazione di alimenti e bevande che fanno da anello di congiunzione tra l'industria e il commercio. In ciò la distinzione dalla GDO, che è, invece, costituita dai negozi che commerciano alimenti e bevande. Gli operatori economici del settore HO.RE.CA sono alberghi, hotel, B&B, gelaterie, caffè, ristoranti, pub, (...), per tale motivo il canale è di grandissime dimensioni, contando più di 325.000 punti di consumo e capace

di far registrare importanti numeri per il Paese, infatti, secondo i dati Istat e la Federazione Italiana Pubblici Esercizi la quinta voce di spesa delle famiglie italiane è rappresentata dai consumi in servizi di ristorazione che ammontano a circa 76,4 miliardi di euro, equivalenti a più del 7 % dell'ammontare complessivo dei consumi e al 34 % del totale consumi per generi alimentari e bevande.

3. **Retail**, anche conosciuta come distribuzione al dettaglio, descrive la vendita di beni e servizi da parte degli operatori commerciali direttamente al consumatore o utilizzatore finale secondo un modello B2C (Business to Consumer) e, proprio nel B2C risiede una delle principali differenze con il canale della GDO, essendo questo di tipo B2B (Business to Business), oltre che nelle dimensioni certamente più modeste dei punti vendita al dettaglio.

Il retailer acquista beni o prodotti in quantità che siano ritenute abbastanza rilevanti dall'azienda per poi riposizionarle nel mercato vendendole direttamente al consumatore e ottenendo un profitto dato dalla differenza tra prezzo di vendita e di acquisto. Il ruolo del dettagliante è quello di elaborare strategie di prezzo e di marketing che coinvolgano anche la sede fisica del negozio e non solo i prodotti presenti al suo interno, cercando di allestire il negozio in modo che presenti un'esposizione di prodotti, che coinvolgano l'acquirente finale e migliorino così la sua "*customer experience*". È infatti dimostrato che lo studio demografico e dei comportamenti di acquisto sia ancora più rilevante per i dettaglianti che si occupano del commercio locale, così come la cura del punto vendita, per cui un negozio curato attira più clienti nel dettaglio di quanto invece avviene nella GDO. Un'altra significativa differenza con la GDO è la dimensione dei punti vendita, da anni ormai si sono creati moltissimi franchising, per cui operano tanti dettaglianti sotto un'unica insegna e con determinate modalità.

Parlando di numeri e riprendendo dati Istat, è possibile osservare come nel maggio 2019 vi è stata una diminuzione congiunturale dello 0,7% in valore e dello 0,8% in volume, mostrando un calo sia delle vendite di beni alimentari (-1,0% in valore e -1,1% in volume), sia quelle dei prodotti non alimentari (-0,5% in valore e -0,6% in volume). Analizzando l'andamento su base annua si noti la diminuzione dell'1,8 % in valore e dell'1,5% in volume. Rispetto a maggio 2018, il valore delle vendite al dettaglio registra, una diminuzione per la grande distribuzione del -0,4% ma, in misura più rilevante -3,6% per le imprese operanti su piccole superfici.

4. **E-Commerce**, è un nuovo canale distributivo, un prodotto del progresso tecnologico e culturale degli ultimi 20 anni basato sullo scambio di beni e servizi, tramite l'utilizzo di tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni (ad esempio internet). Le transazioni possono riguardare tanto beni fisici che digitali come software e file audio. Nel primo caso la transazione avviene elettronicamente fino al momento del pagamento del bene acquistato, ma ovviamente il trasporto e la consegna sono esterni e, spesso, a carico dell'acquirente in termini di prezzo; nel secondo caso l'intero processo di scambio

avviene elettronicamente. La diffusione dell'e-commerce comporta molteplici vantaggi per il consumatore e un aumento di produttività ed efficienza per le imprese, basti pensare che il consumatore può scegliere il prodotto direttamente dal sito dello "store" di suo interesse, pagare e aspettare che il prodotto gli venga consegnato direttamente a casa. Tutti ormai conoscono bene l'e-commerce e tutti noi abbiamo effettuato un acquisto online almeno una volta, ma non tutti oggi hanno effettuato almeno una volta una spesa alimentare tramite internet, anche se attualmente il numero inizia a crescere e anche il "Food&Grocery" sta diventando e-commerce, anzi, secondo una ricerca dell'osservatorio "Digital Innovation" del Politecnico di Milano, l'e-commerce è approdato definitivamente nel ramo "Food&Grocery" raggiungendo un valore di 1,6 miliardi di euro nel 2019 e una variazione incrementale di +39 % rispetto al 2018. Nonostante la rapida crescita, il settore della vendita online di prodotti agro-alimentari risulta ancora marginale rispetto alla restante parte dell'e-commerce. Infatti il Food&Grocery online rappresenta oggi soltanto il 5% del totale dell'e-commerce B2C nel Paese, che vale complessivamente 31,6 miliardi di euro.

1.3 Mercato Lattiero-Caseario

Avendo illustrato in generale il settore alimentare, delineandone i principali numeri, ora entriamo nel vivo della trattazione del capitolo, analizzando il mercato "Lattiero-Caseario", relativo ai prodotti che costituiscono l'offerta di Latteria Soresina. Seguendo lo schema già utilizzato nei paragrafi precedenti, determineremo il valore del mercato cercando di capire le basi storiche che hanno influenzato per un periodo significativo il contesto di mercato, ovvero il regime delle quote latte. Definiremo, poi, il contributo dell'azienda in questione nel generare quel valore.

1.3.1 Le basi storiche: "Regime delle quote latte e conseguenze della sua fine"

L'Agecontrol s.p.a.⁸, riprendendo il *Regolamento (CE) n. 1788/2003*, il quale afferma: "Il regime delle quote latte è un sistema di meccanismi organizzativi normativi finalizzati a porre un limite alle eccedenze produttive di latte e derivati da parte degli Stati membri della Comunità europea, con l'obiettivo di conseguire un equilibrio tra produzione e consumo tale che i paesi membri con produzione "eccedentaria" trovino in quelli con produzione insufficiente un bacino di mercato in cui smaltire le eccedenze stesse. Il principio del prelievo stabilisce che ogni anno, se i quantitativi commercializzati di latte vaccino o degli altri prodotti superano i rispettivi quantitativi di riferimento, gli Stati membri riscuotono un prelievo dagli agricoltori sui quantitativi supplementari prodotti (...)" (UE, "Regolamento (CE) n. 1788/2003"), data la fine del regime delle quote latte al 01/04/2015, anche se realmente la fine del sistema è avvenuto attraverso un processo graduale.

Il regime, presente dagli anni '60, già dieci anni dopo ha iniziato a riscontrare i primi limiti dovuti ad un aumento dei costi di produzione dell'Ocm latte, motivo cui si è reso necessario un meccanismo di controllo della produzione. La fine del regime è stata stabilita dal "Mid-Term Review" del 2003 che ne ha fissato la fine

⁸ Agecontrol s.p.a.: Agenzia pubblica per i controlli in agricoltura

nel 2015. Nel primo anno di campagna commerciale del latte 2015/2016 si sono registrati incrementi nelle consegne del latte nell'UE di circa 4,2 punti percentuali, mentre nelle ultime tre campagne si è raggiunto un incremento complessivo dell'11%, mostrando in tal modo quanto la liberalizzazione caratterizzante il nuovo contesto di mercato abbia fatto emergere le potenzialità produttive precedentemente bloccate dal regime delle quote.

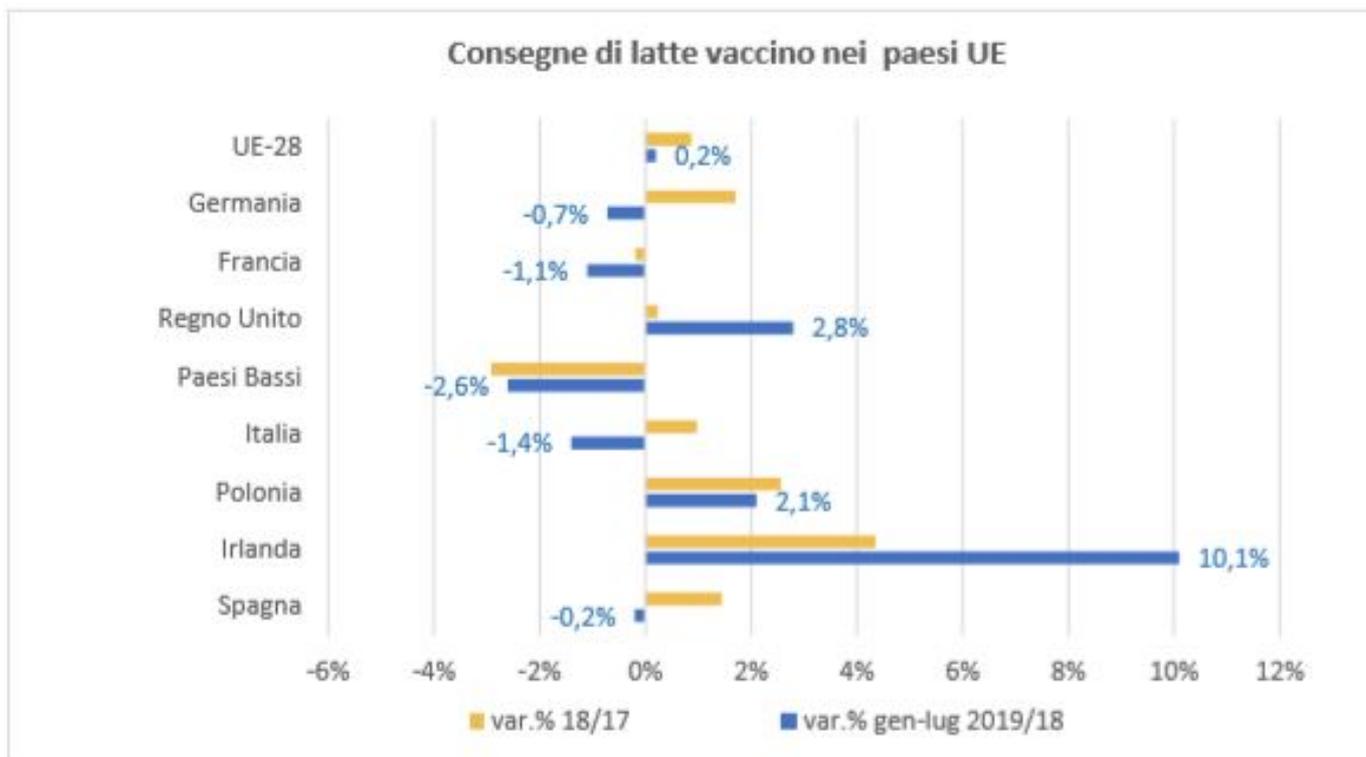
1.3.2 Latte e Prodotti Lattiero-Caseari

La definizione di latte e prodotti lattiero-caseari sono contenute nel “Regolamento n°1234/2007” il quale afferma che le denominazioni “latte” e “prodotti lattiero caseari” possano essere utilizzate solo secondo quanto sotto riportato:

“• latte di vacca - la cui denominazione è riservata esclusivamente al prodotto della secrezione mammaria normale, ottenuto mediante una o più mungiture, senza alcuna aggiunta o sottrazione;

• prodotti lattiero caseari - espressione riservata ai prodotti derivati esclusivamente dal latte, fermo restando che possono essere aggiunte sostanze necessarie per la loro fabbricazione, purché esse non siano utilizzate per sostituire totalmente o parzialmente uno qualsiasi dei componenti del latte. Di seguito sono citate alcune denominazioni riservate ai prodotti lattiero caseari: siero di latte, crema di latte o panna, burro, formaggio, latticello, caseina, yogurt, kefir, kumiss, butteroil ecc.” (UE, “Regolamento 1234/2007” e successive modifiche).

Così come riportato dai dati Ismea su elaborazione dati Agea e Commissione UE, nel rapporto sulle “Tendenze Lattiero Caseari 2018” e nel rapporto “Tendenze Lattiero Casearie Novembre 2019”, all’inizio del 2018 la produzione mondiale di latte è risultata abbastanza dinamica grazie al contributo primario apportato dall’Unione Europea nelle consegne di latte, registrando un +3,5% del 2018 , rispetto ad un +2% di inizio 2017, registrando un aumento in quasi tutti i principali *players* europei e con un aumento in Italia del 4,4%. Nel 2019, a causa della forte siccità e della conseguente scarsità di concimi, è rallentata fortemente la produzione di latte nell’ Unione Europea, tanto che secondo la Commissione Europea, le consegne del latte sono cresciute solo dello 0,5 %.



Fonte: elaborazioni Ismea su dati Commissione UE

Grafico 11: Consegne di latte vaccino nei Paesi UE (2017-2018-2019) – Fonte Ismea, 2019, “Tendenze lattiero casearie”

La minore disponibilità di materia prima da un lato e la dinamicità della domanda dall’altro, hanno consentito di sostenere il prezzo medio del latte alla stalla nell’Unione Europea, superando il prezzo di 33,6€/100 kg. Nonostante ciò, il prezzo del burro nell’Unione Europea è diminuito di circa il 35% rispetto al 2018, arrestandosi a 3,60 €/kg.

tonnellate	gen-lug		var.%
	2018	2019	
Burro	1.314	1.350	2,8%
Latte scremato in polvere	997	1.001	0,3%
Latte intero in polvere	412	396	-3,7%
Latte concentrato	574	609	6,0%
Latte alimentare	17.406	17.032	-2,1%
Latte fermentato	4.823	4.789	-0,7%
Formaggi	5.526	5.494	-0,6%

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Commissione UE (MMO)

Tabella 2: Variazioni (in tonnellate e in %) del latte, del burro e dei formaggi in UE (2018-2019) – Fonte Ismea, 2019, “Tendenze lattiero casearie”

Anche con le difficoltà di cui abbiamo parlato precedentemente, sia il Mercato UE che quello Italiano rimangono orientati positivamente, come evidenziato dall’indice Ismea dei prezzi all’origine per latte e derivati, che ha presentato a Settembre 2019 una variazione positiva del +8,1% rispetto allo stesso periodo del 2018. Tale orientamento in Italia è stato determinato dalla ripresa dei prezzi dei formaggi “tradizionali”

italiani, tanto quello duro quanto quello morbido. In particolare, il “duro” ha registrato un aumento tendenziale di 16,2 punti percentuali rispetto a settembre 2018 comportando un aumento del prezzo del latte alla stalla del +10,1%, riuscendo così gli allevatori italiani a percepire circa 40,7 €/100 litri. Il Grana Padano ha consolidato un aumento del prezzo di listino di +28 % rispetto al periodo Gennaio-Settembre 2018 in cui aveva a sua volta registrato una diminuzione del -6,4% rispetto al 2017; il Parmigiano Reggiano mostra un aumento dei listini di circa il 12%,; non male anche il gorgonzola con un +5% e il Provolone Valpadana con un +4%.

Prezzi medi all’origine di latte e derivati (euro/kg, IVA esclusa)

	2017	2018	var.% 2018/17	gen-set 2019	var.% 2019/18
Grana Padano (4-12 mesi)	6,81	6,37	-6,4%	7,94	28,0%
Parmigiano Reggiano (12 mesi)	9,76	10,01	2,5%	11,13	12,3%
Gorgonzola (maturo dolce)	5,47	5,50	0,6%	5,79	5,3%
Provolone Valpadana (fresco)	5,41	5,55	2,6%	5,77	4,1%
Mozzarella vaccina (125 g)	4,81	5,05	4,8%	5,13	1,6%
Burro (zangolato)	3,42	2,75	-19,6%	1,65	-43,2%
Latte spot (Lodi)	0,40	0,37	-6,9%	0,42	21,2%

Fonte: Ismea

Tabella 3: Variazioni percentuali dei prezzi medi di latte e derivati (2017-2018-2019) – Fonte Ismea, 2019, “Tendenze lattiero casearie”

In Italia molto bene anche l’export di formaggi e latticini raggiungendo un aumento dell’11,7% in valore, complice l’incremento dei prezzi medi, e del 6,5% in quantità, raggiungendo un valore di 1,5 miliardi di euro di vendite dirette all’estero soltanto nei primi 6 mesi del 2019. Dal lato delle importazioni, invece, la spesa per i formaggi acquistati dall’estero è aumentata dell’ 11,7% dovuto all’aumento generalizzato dei prezzi del settore e sono aumentate anche le importazioni di latte in cisterna di circa il 12,5% in volume, quindi 63.000 tonnellate in più rispetto al periodo gennaio-giugno dell’anno precedente.

Analizzando nel dettaglio la spesa domestica alimentare delle famiglie suddividendola per prodotto, così come riportato dal *Grafico 7*, il 12 % della spesa alimentare è destinata al consumo di formaggi e latticini e scomponendo a sua volta tale categoria in “Formaggi” e “altri latticini (yogurt, burro, latte, panna)”, i primi rappresentano il 59% con un CAGR dello 0%, mentre i secondi il 41% con un CAGR del -0,3% (CAGR per periodo 2015-2018).

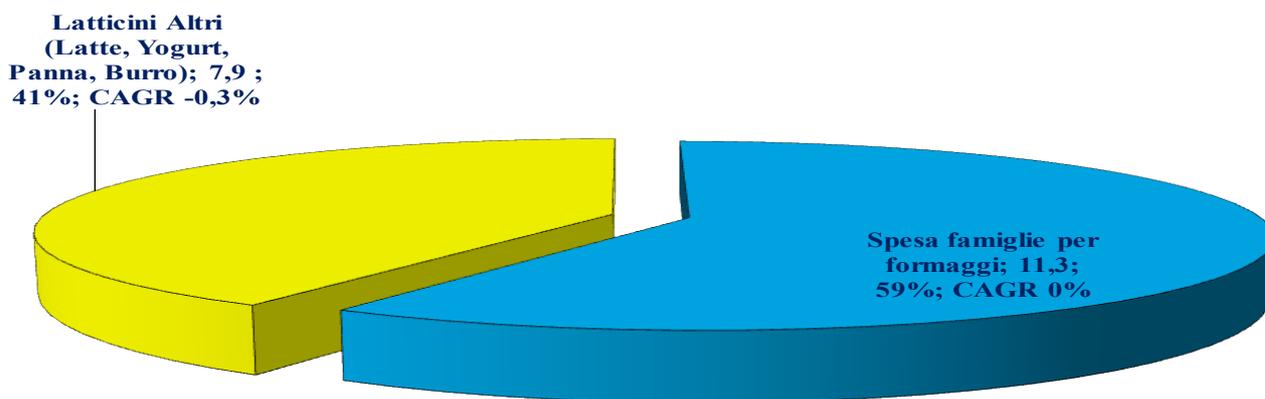


Grafico 12: Suddivisione della spesa di formaggi e latticini (2018) - Grafico elaborato da dati Fonte Istat

La spesa delle famiglie per latte e derivati è ritornata positiva grazie all'aumento dei prezzi di vendita al dettaglio dei formaggi di quasi 1,5%. Secondo quanto riportato dai dati Istat, relativi ai consumi familiari mensili medi, la sezione "latte, formaggi e uova" è seconda solo alla carne per consumo mensile e come è possibile evincere dal grafico sotto riportato il formaggio è il prodotto più consumato all'interno della sezione oggetto di studio. Infatti grazie alla varietà dell'offerta di formaggi, che risponde alle esigenze di ogni palato, da coloro che preferiscono il "fresco" a quelli che preferiscono lo "stagionato", dai formaggi "molli" agli "spalmabili", il 90% degli italiani acquista del formaggio quando va a fare la spesa. Il suo consumo è solitamente settimanale, soprattutto per i prodotti freschi, che in alcuni casi è anche inferiore.

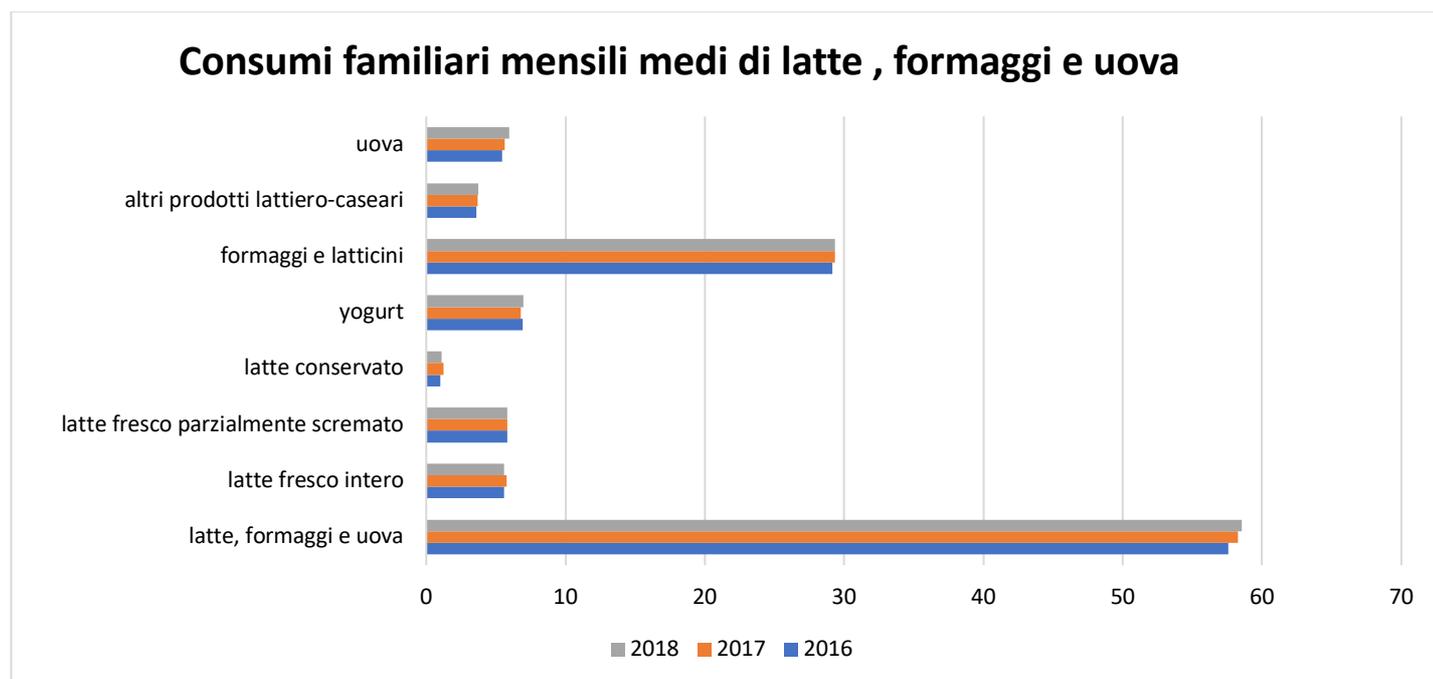


Grafico 13: Consumi familiari mensili medi delle varie tipologie di prodotti appartenenti alla sezione "latte, formaggi e uova" (2016-2017-2018) - Grafico elaborato da dati Fonte Istat

1.3.3 Latteria Soresina e i suoi prodotti

Latteria Soresina si posiziona all'interno del mercato lattiero caseario come uno dei principali leader. Con i suoi 192 soci Latteria Soresina è una cooperativa agricola nata nel 1900 con sede a Soresina (CR). L'azienda propone una vasta gamma di prodotti puri e semplici tutti derivanti dall'alta qualità del latte conferito dai soci e dall'esperienza ultracentenaria: dal burro al Grana Padano, passando per il Parmigiano Reggiano, fino ai provoloni, ai caciocavalli e al latte del consorzio, solo per citarne alcuni.

Con le sue 479.000 tonnellate di latte raccolto, si colloca al secondo posto come acquirente di latte italiano grazie al sempre più crescente valore apportato dai soci e al numero di mucche utilizzate per la produzione del latte, numero che è andato progressivamente ad aumentare negli ultimi 20 anni. Parte da 21.654 mucche nel 2000, per poi raddoppiare e diventare 42.691 nel 2013 e infine arrivare a 47.822 mucche nel 2018, con un incremento del 126% in 18 anni. È così infatti che è aumentato il latte conferito da Latteria Soresina negli ultimi 18 anni partendo da 167.116.702 kg nel 2000, fino a quadruplicare nel 2018 con 479.076.120 kg, registrando un incremento del 186% rispetto ad inizio secolo. Di conseguenza, considerando quanto riporta clal.it nella raccolta delle consegne mensili di latte del 2019, in Italia, sono state consegnate in totale 12.092.859 tonnellate di latte, quindi Latteria Soresina, grazie ai suoi soci e alla struttura di cooperativa agricola, ha fatto del suo business uno dei principali punti di forza e di vantaggio competitivo ed ha conferito circa il 5% di "solo latte italiano" all'interno del mercato nazionale.

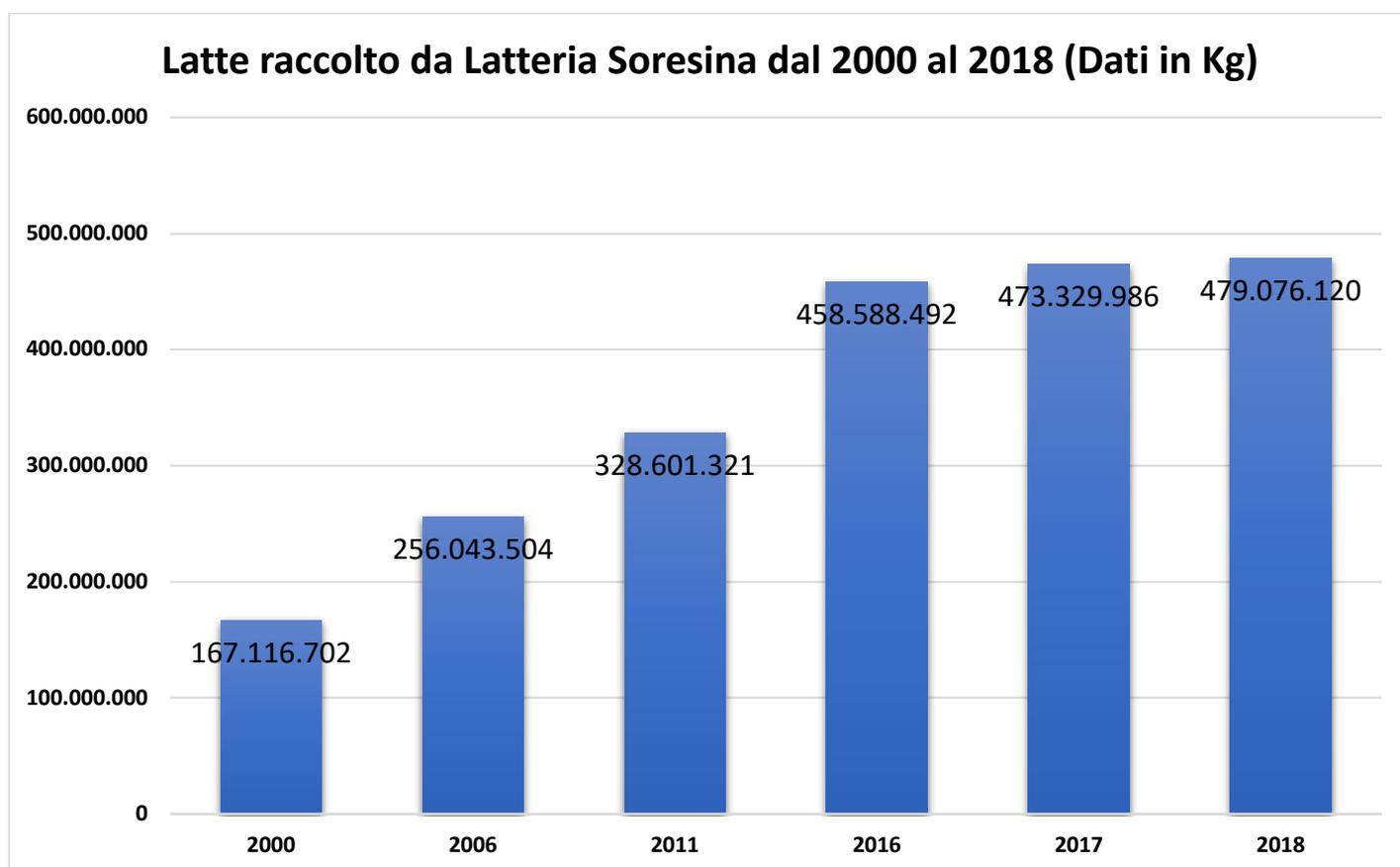


Grafico 14: Latte raccolto da Latteria Soresina dal 2000 al 2018 - Grafico elaborato da dati fonte Latteria Soresina

1.4 Grana Padano e Burro

Concentrando la nostra attenzione sul mercato del Grana Padano e del Burro, evidenziamo i grandi numeri generati dal nostro Paese e il contributo apportato da Latteria Soresina alla formazione di questi dati.

1.4.1 Grana Padano

Il Grana Padano è un formaggio prodotto in pianura per cui si utilizzano pochi e semplici ingredienti:

- Il latte: è utilizzato il "crudo di vacca", proveniente da vacche alimentate principalmente con foraggi freschi, affienati o conservati per insilamento.
- Il caglio: permette la coagulazione del latte e viene aggiunto nel processo di produzione del Grana Padano subito dopo l'innesto di siero naturale.
- Il sale: è fondamentale dato che permette di dare sapore e formare la crosta. Le forme vengono immerse in acqua e sale e lasciate in tale soluzione tra le due e le quattro settimane.
- Lisozima dell'uovo: è una proteina presente nell'albume dell'uovo di gallina. Non è utilizzato per la produzione di tutte le tipologie di Grana Padano, ma se applicato permette di controllare la fermentazione.

Il Grana Padano è un formaggio a pasta dura cotta che si differenzia per la stagionatura che lo caratterizza e soddisfa i palati di tutta la popolazione. Tre sono le stagionature tipiche:

1. Stagionato dai 9 ai 16 mesi: caratterizzato dal suo colore bianco, da una granulosità, friabilità e sapidità scarse e da una dolcezza molto accentuata con un aroma che ricorda la panna e il latte.
2. Stagionato oltre 16 mesi: con un colore leggermente paglierino, una giusta granulosità, friabilità, sapidità e dolcezza, con un aroma che oltre al latte e alla panna ricorda un po' di burro.
3. Stagionato oltre 20 mesi: ha un colore paglierino; una granulosità, friabilità e sapidità molto accentuate, caratterizzato da un sapore più forte, meno dolce delle altre stagionature e con un aroma che riporta un po' al burro, al fieno e alla frutta secca e secondo molti degustatori è intensa anche la nota di brodo.

Come riportato dalla *“Relazione di accompagnamento alla proposta di piano produttivo del consorzio di tutela del formaggio Grana Padano DOP 2019-2021”* nel 2018 i consumi nazionali di Grana Padano DOP continuano a crescere con un aumento del +3,4% sulle vendite. L'aumento delle vendite ha interessato quasi tutte le aree dell'Italia, soprattutto il meridione che ha portato un aumento di circa l'11,0% in volume. L'aumento delle vendite è dovuto anche alle forti strategie di marketing e spinte promozionali avutesi grazie alla coordinazione tra aziende produttrici e canali di vendita, tra questi in primis i supermercati che registrano l'aumento più significativo, non da sottovalutare anche le vendite del Piccolo Servizio libero. Tale incremento delle vendite di Grana Padano DOP riguarda tutte le tipologie di prodotto fatta eccezione per il grattugiato che

seppur in maniera poco significativa vede un decremento dello 0,7% ma rimane comunque la seconda tipologia di Prodotto Grana Padano DOP venduto dopo le forme.

Coerentemente con il trend positivo del mercato interno, anche l'export verso i mercati esteri registra un incremento, infatti nel 2018 le esportazioni sono cresciute dell'8% con una vendita di più di 1,9 milioni di forme. Tale dato è estremamente importante se confrontato con la produzione totale di Grana Padano DOP, evidenziando quanto dal 2009 la propensione all'export continui ad aumentare giungendo oggi ad un +40%. È quindi il Grana Padano DOP, il primo prodotto per esportazione nel settore dei prodotti DOP italiani.

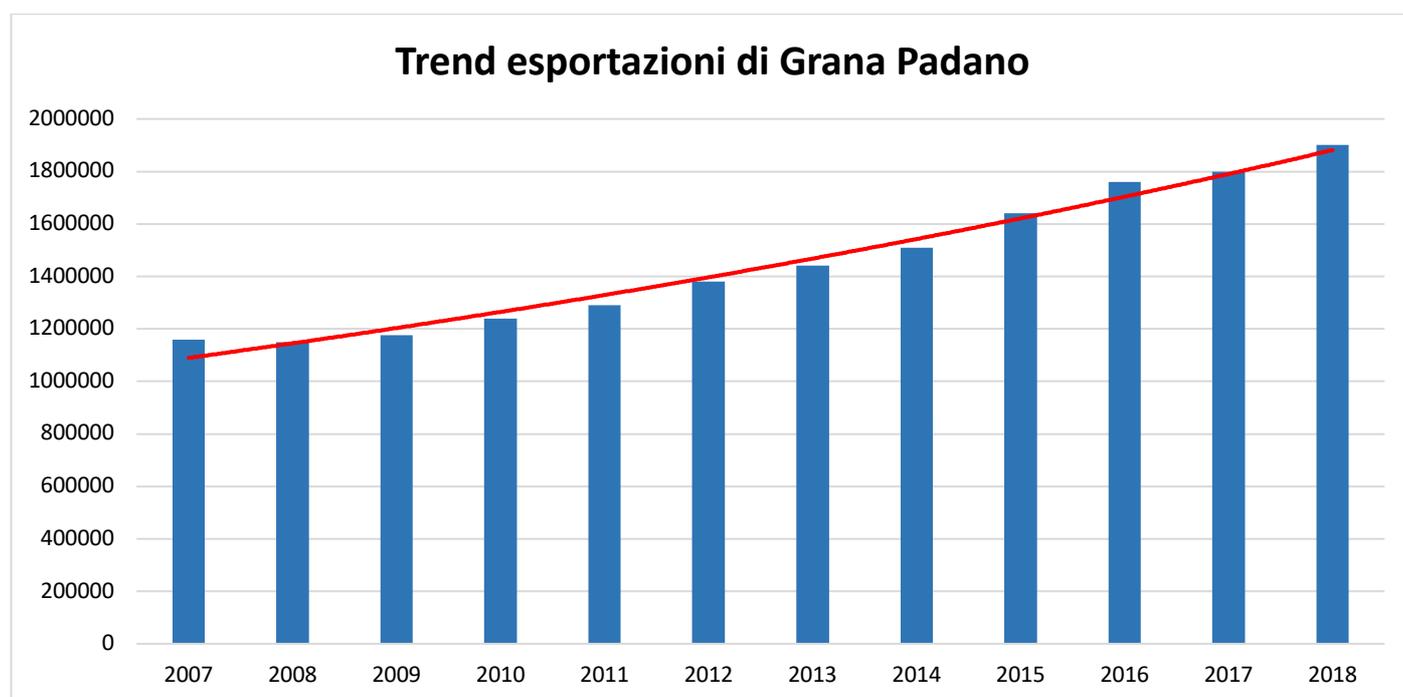


Grafico 15: Trend esportazioni Grana Padano (2007-2018) - Grafico elaborato da dati presi da "clal.it" e Nomisma, 2018, "Relazione di accompagnamento alla proposta di piano produttivo del consorzio di tutela del formaggio Grana Padano DOP 2019-2021"

Inoltre, il Grana Padano, oltre ad essere presente nella spesa alimentare domestica, testimone i dati Istat riportati nel *Grafico 7*, è molto presente anche nei prodotti caseari del "fuori casa", per cui occupa una quota di circa il 6% secondo quanto elaborato dai dati Istat.

Per quanto riguarda il prezzo, si può notare che nel 2017 il prezzo massimo raggiunto è stato di 7,19€ /kg per un prodotto stagionato 9 mesi per poi riabbassarsi l'anno successivo fino a 6,10 €/kg e salire nel 2019, arrivando a febbraio ad un prezzo di circa 8,00€/kg. La tabella sottostante analizza l'andamento mensile del prezzo del "Grana Padano stagionatura 9 mesi" dal 2005 al 2019, evidenziando in rosso e in verde rispettivamente prezzo minimo e massimo.

Mese/Anno	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Gennaio	5,74	6,03	6,4	6,55	7,2	6,35	7,73
Febbraio	5,68	6,11	6,4	6,55	7,19	6,2	7,88
Marzo	5,64	6,22	6,4	6,53	7,03	6,1	7,95
Aprile	5,56	6,3	6,4	6,45	6,8	6,13	7,95
Maggio	5,5	6,33	6,4	6,37	6,68	6,23	7,95
Giugno	5,5	6,48	6,4	6,3	6,73	6,25	7,98
Luglio	5,5	6,61	6,4	6,3	6,78	6,18	8
Agosto	5,5	6,72	6,35	6,33	6,78	6,15	8
Settembre	5,45	6,85	6,35	6,38	6,78	6,27	7,99
Ottobre	5,39	7,1	6,35	6,49	6,71	6,53	7,84
Novembre	5,41	7,21	6,37	6,73	6,55	6,81	7,49
Dicembre	5,48	7,28	6,48	7,06	6,46	7,2	7,23

Tabella 4: Andamento mensile del prezzo €/kg del Grana Padano (2005-2019) – Tabella elaborata da dati clal.it

Il Grana Padano DOP rappresenta per molte aziende del settore lattiero caseario uno dei prodotti principali della loro offerta e questo è vero anche per Latteria Soresina, il cui fatturato è composto per circa il 50 % dalle vendite provenienti dal Grana Padano, sia in forme che in preconfezionati.

In un mercato in cui vengono prodotte in totale più di 5 milioni di forme (dati 2019), Latteria Soresina è il primo produttore nazionale con una quota del 10% del mercato, offrendo al mercato 554.000 forme l'anno, di cui il 92% viene prodotto all'interno dei loro stabilimenti. Ponendo un prezzo medio (determinato tramite una media aritmetica dei prezzi mensili) di 7,83 €/kg e considerando un peso medio per forma di circa 36 kg, il valore del Grana Padano per Latteria Soresina si aggira attorno ai 156 milioni di euro.



Grafico 16: Ripartizione Fatturato Latteria Soresina (2019) - Grafico fornito da: Fonti interne Latteria Soresina

1.4.2 Burro

Il burro è un derivato del latte ed è ottenuto dalla lavorazione della panna. Per ottenere un chilogrammo di burro sono necessari all'incirca 23/25 kg di latte. Esistono due processi produttivi differenti che permettono di ottenere il burro: l' "affioramento" e la "centrifuga". Con l'affioramento il latte viene lasciato "a riposo" tra le otto e le dodici ore, in modo tale che possa avvenire la separazione della parte grassa e leggera del latte, ossia la panna, dalla parte più liquida. La seconda tecnica, quella della centrifuga, è invece un'operazione meccanica che permette la separazione dei globuli di grasso dalla panna proprio tramite una centrifugazione. Una volta superato questo primo processo con una delle due tecniche, vi è la pastorizzazione che sanifica e libera sostanze antiossidanti che proteggono la crema nelle parti successive della produzione. Inizia così la fase del raffreddamento per almeno un paio di ore in modo che il prodotto abbia la consistenza giusta. Si giunge così alla fase di "burrificazione" in cui il prodotto, ancora in fase di lavorazione, viene agitato a freddo per eliminare la parte d'acqua ancora presente, processo detto anche "zangolatura". Per ultimo il prodotto viene lavato con acqua fredda e nuovamente amalgamato al fine di essere maggiormente duraturo. Il prodotto a questo punto deve essere solo confezionato nel packaging scelto a discrezione dell'azienda e delle preferenze dei loro consumatori.

Esistono varie tipologie di burro la cui differenza principale sta nella percentuale di grassi che contiene:

- "più tradizionale" o "classico" ha circa l'82/85 % di grassi;
- "leggero" con una percentuale di grassi più contenuta, circa il 40 % ("a basso tenore di grasso") o del 60% (a "ridotto tenore di grasso");

e nel processo di lavorazione utilizzato:

- Burro di centrifuga – Sweet Cream butter: è ottenuto con "crema dolce" tramite il processo "centrifuga"
- Burro di affioramento (tipico del burro italiano): ottenuto tramite "affioramento" e prodotto con
 - "crema acida". A differenza del burro derivato dal processo di centrifugazione qui la panna risulta maggiormente acida dovuta al processo di affioramento con durata maggiore e di conseguenza il burro ha un sapore più particolare.
- Lactic Butter: Burro prodotto con una crema a cui sono stati aggiunti fermenti lattici che caratterizzano sapore e odore.
- Burro di siero: è un sottoprodotto del formaggio dato che si ottiene grazie al siero ricavato dal processo della cagliata, di conseguenza esso risulta di qualità inferiore.
- Burro Reg. CEE 1234/07: prodotto direttamente con crema di latte secondo quanto previsto dal regolamento comunitario e che rispetti determinate caratteristiche tecniche in termini percentuali di grassa burritica e di acqua.
- Burro pastorizzato: ottenuto con crema pastorizzata derivante dal latte o dal siero.
- Burro zangolato: è un tipo di burro grezzo ottenuto per burrificazione e può essere sia pastorizzato che non.

Secondo quanto riportato nell'articolo Coldiretti *“Consumi, burro alla riscossa con +12,5 % sugli acquisti”* del 9 marzo 2018: *“Si registra un aumento del 12,5 % della spesa di burro nel carrello delle famiglie italiane nel 2017, complice il riconoscimento di positive proprietà da parte di recenti studi scientifici che hanno fatto cadere pregiudizi nei confronti di un prodotto che oggi viene percepito più salutare e naturale di tanti altri. E' quanto emerge da una analisi della Coldiretti sui dati Ismea che evidenziano una decisa inversione di tendenza negli acquisti per uno dei condimenti più tradizionali della dieta degli italiani. Il burro – sottolinea la Coldiretti – sta riacquistando popolarità ed è tornato ad essere uno dei grassi più usati in cucina per i suoi molti suoi punti di forza: a differenza delle margarine non è un prodotto chimico, è meno calorico degli oli, non è idrogenato ed è ricco di nutrienti come il calcio, sali minerali, proteine del latte e la vitamina A, senza contare che è un prodotto del tutto naturale e senza conservanti.*

A spingere la domanda del burro anche la scelta di un numero crescente di industrie alimentari di orientarsi verso prodotti “olio di palma free” che hanno avuto un incremento record delle vendite del 17,6% nel 2017 sulla base delle elaborazioni Coldiretti sui dati dell'Osservatorio Immagino. La domanda ha fatto balzare verso l'alto anche le quotazioni alla produzione del burro salite del 20% dall'inizio del 2018 con un trend rialzista che – spiega la Coldiretti – coinvolge anche la Germania dove si sono raggiunti i 5 euro al chilo con un progresso del 25% da gennaio a oggi, mentre in Francia hanno toccato i 4,4 euro al chilo. Al contrario si registra – continua la Coldiretti – la frenata del prezzo internazionale dell'olio di palma che da gennaio a oggi ha lasciato sul campo il 3% del valore”. (Consumi, burro alla riscossa con +12,5% sugli acquisti, 09/10/2018).

Proprio per questo possiamo osservare l'andamento dei prezzi del burro e notare che il prezzo nel 2017 è raddoppiato rispetto al 2016 come evidenziano i valori minimo e massimo rispettivamente in rosso e in verde. Nel 2019 il prezzo del burro si aggira intorno ad un prezzo medio (ottenuto mediante media aritmetica dei prezzi dei singoli mesi) di circa 3,61 €/kg.

Mese/Anno	2015	2016	2017	2018	2019	2020	%sul mese	
							prec.	% sul 2019
Gennaio	2,63	2,68	4,08	3,83	4,05	3,35	0,00%	-17,28%
Febbraio	2,86	2,5	3,86	4,13	4,03	3,35	0,00%	-16,77%
Marzo	3,1	2,31	3,97	4,5	3,87	3,25	-2,99%	-15,97%
Aprile	2,96	2,3	4,2	4,9	3,85	3	-7,69%	-22,08%
Maggio	2,8	2,29	4,67	5,55	3,84			
Giugno	2,8	2,68	5,45	5,79	3,65			
Luglio	2,75	2,94	5,97	5,3	3,47			
Agosto	2,57	3,22	6,27	5,22	3,3			
Settembre	2,59	3,81	6,45	5,2	3,3			
Ottobre	2,76	3,99	5,97	4,61	3,31			
Novembre	2,84	4,16	4,93	4,28	3,34			
Dicembre	2,78	4,2	4,38	4,1	3,35			

Tabella 5: Andamento mensile del prezzo €/kg del Burro (2015-2020) – Tabella elaborata da dati clal.it: Burro, Italia (Piazza di Milano)

È in questo mutato contesto di preferenze alimentari che Latteria Soresina ha incrementato la produzione di burro creando un nuovo stabilimento e offrendo prodotti personalizzati al consumatore, come il burro senza lattosio o il burro chiarificato. Considerando che l'azienda ha venduto nel 2019 circa 5000 tonnellate di burro e che il prezzo medio è di 3,61€/kg (ottenuto da una media aritmetica dei prezzi mensili dell'anno 2019), il valore del burro nel fatturato aziendale di Latteria Soresina ha un valore di circa 18 milioni di €, corrispondente a circa il 10 % del fatturato totale.

Ora che conosciamo i principali numeri del contesto di riferimento, passiamo ad un'analisi dell'azienda oggetto di interesse, Latteria Soresina, evidenziando i fattori che la distinguono dai competitors, dapprima come azienda del settore lattiero caseario e poi nello specifico per il Grana Padano e per il Burro.

CAPITOLO II

Latteria Soresina



Figura 1 : Logo Latteria Soresina - Fonte latteriasoresina.it

Latteria Soresina nasce nel 1900 come cooperativa di trasformazione del latte prodotto dai suoi soci per far fronte ad esigenze comuni di agricoltori e produttori. Tale unione ha creato un legame forte e duraturo che ha permesso all'impresa di diventare uno dei principali leader della trasformazione e della vendita del latte. Latteria Soresina conta circa 200 soci e la forma cooperativa rappresenta il modello più adatto che permette all'azienda di lavorare il latte conferito dai soci nei propri stabilimenti. Infatti la mutualità tra i soci è molto forte, per cui la cooperativa si prende carico dei problemi che possono colpire la singola azienda. Tutti i soci partecipano attivamente al futuro dell'azienda, eleggendo degli appositi organi di rappresentanza, mediante un meccanismo in cui tutti hanno pari dignità e potere, indipendentemente dal quantitativo di latte conferito. Un rapporto così forte tra l'azienda e i suoi membri è rappresentativo di un altrettanto forte legame con il territorio, che è alla base di una qualità elevata del latte conferito e di un controllo costante di tutta la filiera, *“dalla terra alla tavola”*, come afferma la *vision* aziendale.

È grazie al forte legame con i soci, alla tradizione, alla costante innovazione e al legame con il territorio che Latteria Soresina offre una vasta gamma di prodotti lattiero caseari di alta qualità, capace di soddisfare le esigenze dei molteplici consumatori, sia italiani che internazionali. È lo stesso presidente di Latteria Soresina, Tiziano Fusar Poli, a riassumere questi concetti in un'intervista in cui alla domanda: *“Chi è Latteria Soresina e quali sono le ragioni del suo successo?”* ha risposto *“...un secolo di storia, è garanzia e testimonianza che la forza di Latteria Soresina, indiscutibilmente riconosciuta, discende proprio dalla elevata tradizione ed eccellenza dei suoi prodotti tipici, resa possibile da una struttura produttiva sempre più moderna ed efficiente, ma anche dagli sforzi intelligenti da parte dei soci conferenti, di far arrivare alla Cooperativa per la trasformazione, una materia prima di altissima qualità.”* (Tiziano Fusar Poli, Presidente Latteria Soresina). Nel contesto internazionale Latteria Soresina è il primo produttore al mondo di Grana Padano ed occupa un ruolo leader in altri prodotti quali il burro e il provolone, posizionandosi come marca premium caratterizzata da forte affidabilità.

2.1 Storia dell'azienda: 120 anni di tradizione, esperienza ed innovazione

Latteria Soresina viene costituita il 5 Febbraio 1900 con l'obiettivo costante di offrire qualità cercando il giusto trade-off tra tradizione ed esperienza da un lato e innovazione dall'altro. La tradizione è garantita dagli elevati standard di qualità del latte conferito dai soci e dallo stretto legame esistente con il territorio, che uniti all'esperienza ormai ultracentenaria nelle lavorazioni casearie, conferiscono una qualità indiscussa dei prodotti e un sapore costante nel tempo. Alla tradizione si affianca la volontà di un costante rinnovamento e di una forte attenzione al rispetto dei parametri di igiene e di sicurezza che permettono una conformazione agli standard tecnico produttivi della cooperativa. Questi concetti si traducono nella "Certificazione di Filiera Controllata", con la quale viene seguita ogni fase della *Value Chain*, partendo dal mangime di cui si nutrono le vacche che permettono il conferimento del latte dai soci, fino alla distribuzione e all'esperienza di acquisto e consumo del prodotto da parte del consumatore finale.

La Cooperativa nasce nel 1900 in un contesto storico-agricolo caratterizzato da una forte dinamicità e innovazione dell'agricoltura padana, in cui tutti i caseari dell'epoca scaricavano i costi del settore sui produttori di latte, lasciando affrontare loro tutte le difficoltà del settore. È in questo mutato contesto di inizio secolo scorso che 19 agricoltori decisero di sottoscrivere l'atto costitutivo di "Latteria Soresinese", gettando le basi per quella che diventerà una delle principali aziende del settore lattiero caseario e la prima azienda al mondo di Grana Padano. Già soli pochi anni dopo, la Cooperativa diventa una struttura organizzativa solida capace di far fronte tra il 1915 e il 1918 alle esigenze derivanti dalla Prima Guerra Mondiale. L'azienda dovette far fronte inizialmente a problemi relativi l'approvvigionamento, data la diminuzione di latte conferito dai soci per la requisizione di bestiame destinato all'esercito, appoggiandosi a partecipanti esterni; poi incrementò la produzione in quantità e qualità grazie alla creazione di un officina meccanica, di un reparto scatole di latta e al miglioramento dei reparti già esistenti, iniziando fin dal 1916 a fornire formaggio e latte agli ospedali e alle città che ne avevano bisogno, mostrandosi sin da subito al Paese come un'impresa ferma su certi valori e tesa al benessere sociale e personale dei cittadini. Valori che verranno confermati anche negli anni successivi, in cui Latteria Soresinese ha avviato un piano di riorganizzazione aziendale e commerciale, gestendo al meglio lo scenario politico e sociale creatosi con l'instaurazione del regime e le sue conseguenze quali le agitazioni operaie, risolte con la calma, la saggezza e la propensione sociale che la contraddistinguono, e quindi con il rispetto dei diritti e dei doveri reciproci dell'industria e dei lavoratori. Tutti temi che oggi possono sembrare scontati ma che in quegli anni non lo erano affatto e di cui Latteria Soresinese (ora Latteria Soresina) ne è stata in un certo qual modo precursore, facendone la base della cultura organizzativa che oggi giorno caratterizza il leader del settore.

Negli anni '20 la produzione del latte passa da 45.000 a 330.000 quintali annui grazie ai continui investimenti in impianti e macchinari, in reparti e magazzini e grazie all'ampliamento della gamma di prodotti offerti dall'impresa aggiungendo all'offerta tradizionale anche i formaggini e il mascarpone.

Durante la Seconda Guerra mondiale Latteria Soresinese è costretta ad affrontare una situazione molto simile a quella del 1915, riuscendo ad ottenere anche questa volta ottimi risultati, affermandosi, subito dopo la fine

della Grande Guerra, come modello dell'industria e della tradizione lattiero-casearia italiana. Riesce, infatti, a soddisfare con il solo latte conferito dai soci tutta la domanda necessaria alla produzione del Grana Padano, del burro, dei formaggini e della panna a lunga conservazione.

Negli ultimi venti anni del secolo scorso Latteria Soresinese compie una rivoluzione produttiva e commerciale, dove da un lato innova le strutture e gli impianti e dall'altro apre le porte al "retail marketing", in modo da aumentare la propria competitività nel settore anche grazie ad un nuovo modello di remunerazione del latte proporzionale alla qualità dello stesso.

Grazie all'apertura al vasto mondo del marketing, nel 2000 l'azienda decide di rinnovare il brand in onore del suo centesimo compleanno, diventando Latteria Soresina. Seguono un'intensa campagna di processi di aggregazione e fusione tra cooperative per fare dell'integrazione orizzontale uno dei punti di forza all'alba del nuovo secolo, iniziando nel 2001 la fusione con Latteria Forcello di Stagno Lombardo e nel 2003 quella con Latterie Riunite Agricole Cremonesi. L'anno successivo riformula la propria strategia implementando la visibilità del brand e attraverso un'intensa attività di marketing, l'impresa decide di investire nella comunicazione pubblicitaria attraverso spot sulle principali TV nazionali come la Rai, Mediaset e La7. Il messaggio pubblicitario trasmette la promessa aziendale di genuinità e qualità dei prodotti nella frase *"È il gusto che ti dice la verità"*. In questo stesso periodo, l'azienda rafforza la sua presenza nel mercato lattiero caseario puntando sul Parmigiano Reggiano mediante l'acquisizione di Alimentari Val D'Enza S.p.A. e tramite un'internazionalizzazione con l'apertura di una commerciale a Brooklyn, USA.

Si giunge al 2009, anno cruciale per l'azienda, che grazie alla politica di acquisizione e fusione che aveva caratterizzato gli anni precedenti vede aumentare il numero di soci che arrivano a 220, con un aumento rilevante di latte conferito, circa 3.100.000 kg. Inoltre in quest'anno viene lanciato sul mercato il "Gran Soresina", il grattugiato di Grana Padano oggi leader del settore, e tutta la linea di preconfezionati di grana e provolone che hanno consentito di triplicare la produzione. La crescita di Latteria Soresina continua anche negli anni successivi, tanto che nel 2012 inizia la gestione della "Centrale Produttori Latte Lombardia" e nel 2013 per quasi 15 milioni di euro acquista CPPL, incrementando in un solo anno il fatturato dell'11%, fino a giungere a 311 milioni di euro. Ma Latteria Soresina non si ferma e continua con una politica di acquisizioni orientando la sua strategia verso una maggiore internazionalizzazione e per questo acquista Brescialat nel 2017. Nel 2018 apre un nuovo burrificio con una capacità produttiva di 10.000 tonnellate di uno dei prodotti di cui Latteria Soresina può andare più fiera. È dal 5 Febbraio di 120 anni fa che Latteria Soresina vive un periodo di forte crescita, sapendo orientare al meglio le decisioni strategiche, cercando di essere sempre in contatto con i propri clienti e in ottimi rapporti con i membri dell'organizzazione, condividendo valori all'interno e verso l'esterno, guardando con un occhio al passato e con l'altro al futuro.

2.2 Vision e Mission

Una qualunque azienda, di un qualunque settore, in un qualunque contesto competitivo e ambientale, necessita di alcune condizioni di fondo su cui basare la propria strategia, come il proprio piano operativo, i suoi

programmi d'azione e più in generale tutte le scelte strategiche di breve e medio-lungo termine, al fine di creare un allineamento verticale che consenta all'impresa di raggiungere annualmente obiettivi e ottenere una crescita costante nel tempo. Tali condizioni di fondo vengono individuate a livello direzionale e corrispondono alla *vision*, alla *mission*, al sistema di valori e all'orientamento strategico dell'impresa. *“La vision di un'impresa definisce ciò che essa si prepone di diventare nel lungo termine, quello che Prahalad e Hamel definiscono “strategic intent”, ossia il fattore alla base di tutte le scelte strategiche future e che permette una coesione e una coerenza tra queste e i programmi d'azione volti al raggiungimento degli obiettivi di breve termine. La vision delinea il tipo di futuro che si intende perseguire, un futuro sicuramente di lungo termine e che sia visionario, audace, sfidante, ispiratore e coinvolgente. È anche intesa come il collante che tiene unito tutto il sistema aziendale nel tempo, quindi i suoi valori chiave e stabili.”* (Caroli M., Fontana F., MC Graw Hill V edizione, 2017, *“Economia e gestione delle imprese”*)



Grafico 17: La Vision di Lattoria Soresina – Fonte latteriasoresina.it

La *vision* di Latteria Soresina: “*L’eccellenza della nostra terra sulle tavole del mondo*”. Ora cerchiamo di capire tale affermazione e quali siano gli assunti di base che hanno portato alla determinazione di questa *vision* aziendale. Già in superficie, analizzando letteralmente la frase si evincono due concetti molto importanti per l’azienda quali il territorio e il prodotto destinato al consumatore. Latteria Soresina utilizza solo il latte conferito dagli allevatori che sono anche soci della cooperativa, situati nei dintorni degli stabilimenti produttivi. Tramite un attento controllo di tutte le fasi della catena del valore e seguendo procedure certificate, l’azienda controlla la materia prima lungo l’intero processo di produzione, in modo tale da garantire la massima qualità del latte, del burro e dei formaggi che sono oggi apprezzati in tutto il mondo. Tutti i prodotti nascono da un forte legame tra l’azienda e il territorio ed esprimono al meglio le caratteristiche derivanti da una tradizione centenaria e dalla lavorazione artigianale. Infatti, l’azienda nel 2002 ha ottenuto la certificazione di rintracciabilità e di controllo di filiera, dove per filiera si intende l’insieme degli operatori, delle attività e dei materiali che rivestono rilevanza critica nel processo che conduce alla formazione e alla distribuzione del prodotto, mentre per “Rintracciabilità di filiera” si intende la capacità di costruire la storia di un prodotto attraverso l’identificazione documentata degli operatori, delle attività e dei materiali che hanno concorso alla sua formazione. Per “filiera controllata” si intende la garanzia che gli aspetti igienico sanitari dei prodotti siano stati gestiti in accordo con i requisiti di un efficace standard di sicurezza e che il controllo venga rispettato con quanto coerentemente pianificato (tutto a carico di un ente terzo, il CSQA⁹).

Ora che abbiamo visto in superficie l’espressione utilizzata per definire la *vision* aziendale, è doveroso fare riferimento ai valori più profondi e meno visibili alla base delle strategie aziendali, valori socialmente condivisi all’interno dell’organizzazione, fortemente integrati e che fungono da collante tra le persone, in modo da generare energia positiva che si traduce in maggiore efficienza ed efficacia delle attività svolte.

Questi valori si concretizzano a 360° con tutti gli attori coinvolti nei processi aziendali: nella remunerazione dei soci per il latte conferito; nelle relazioni positive e corrette con i fornitori; nel fornire prodotti e servizi che soddisfino i clienti e i consumatori finali; nelle relazioni con le istituzioni rispettando il quadro politico, sociale e ambientale attraverso il rispetto delle risorse e del territorio, con una forte sostenibilità orientata alla crescita locale; nelle relazioni positive verso i dipendenti, volte a creare una sempre più forte coesione aziendale e spirito di gruppo, rendendo l’impresa una “famiglia” capace di affrontare tutte le sfide, che sia resiliente e capace di reagire uniti e con prontezza ai problemi. Infatti sono le persone giuste che fanno il successo dell’impresa, in base alle loro competenze, alla passione che mettono nello svolgimento degli incarichi loro assegnati, nelle abilità di problem solving, leadership e teamworking. È proprio la capacità di saper fare squadra che consente di creare un armonioso contesto lavorativo e che permette non solo il raggiungimento di risultati ma anche la loro condivisione con i membri del team.

È in questa condivisione che Latteria Soresina vede la chiave del perdurare del successo: interdipendenza, resilienza, onestà e capacità professionale sono, secondo l’azienda, valori alla base del successo e del loro codice etico. All’interno del codice etico è presente il sistema di valori o principi guida che devono ispirare

⁹ CSQA: società di certificazione attiva nel settore agroalimentare che si offre servizi di certificazione, auditing, e formazione.

tutti i membri dell'organizzazione e per quanto possibile anche tutti gli stakeholders come i fornitori, i soci e i clienti. Al suo interno sono presenti principi etici come *“Non fare agli altri ciò che non vorresti sia fatto a te; bisogna rispettare le regole che democraticamente ci si è dati”* (latteriasoresina.it), oppure principi riguardanti le responsabilità sociali ed ambientali, le relazioni con gli stakeholders e le politiche aziendali in materia di etica, trasparenza, chiarezza e *compliance*. Tali valori si manifestano in quattro ambiti rilevanti: all'interno dell'organizzazione, in modo da rispettare democraticamente le regole imposte, sé stessi e gli altri; negli orientamenti sui temi della gestione in termini di qualità, innovazione, sostenibilità, orientamento al cliente, apertura internazionale ed eccellenza competitiva; nei rapporti con stakeholders esterni (fornitori, clienti e azionisti); e nelle politiche aziendali in termini di *compliance* e comportamenti di business ritenuti etici. Latteria Soresina è dotata di un codice etico a cui devono uniformarsi gli attori aziendali ed è stato approvato da un organismo terzo e indipendente, l' "Organismo di Vigilanza", che opera in collaborazione con il Consiglio di Amministrazione e con la direzione aziendale.

La *Mission*, invece, esprime le finalità fondamentali che l'impresa intende perseguire nel lungo termine necessarie per attuare la *vision* e le attività per cui si differenzia dalle altre. Solitamente indica il core business dell'impresa, i clienti e i prodotti chiave, l'estensione geografica (dove l'impresa intende competere), cosa vuole rappresentare nel business e quindi il tipo di mercato servito con la relativa offerta, la *value proposition* aziendale, le competenze distintive, i fattori di vantaggio competitivo e infine la finalità dell'impresa, ossia perché essa esiste. La *mission* di Latteria Soresina è: *“Creare valore e crescita equilibrata per l'impresa, per i soci e i dipendenti, oggi e nel tempo. Essere leader dei prodotti lattiero caseari strategici, nel rispetto di persone, animali e ambiente. Lavorare con etica e passione ed essere riferimento di aggregazione generando progresso economico, civile e sociale sostenibile”* (latteriasoresina.it).

2.3 I soci e la Cooperativa Agricola

In un ambiente fortemente competitivo l'azienda è costretta a confrontarsi con molti attori, sia interni che esterni, e con riferimento a questi ultimi non è detto che debba esservi competizione in senso stretto, può infatti esserci anche una cooperazione. Al riguardo bisogna ricordare che un ambiente competitivo è costituito dagli attori e dalle condizioni che interagiscono direttamente con l'impresa, influenzando le scelte competitive ed essendone, in una certa misura, essi stessi influenzati. Infatti le componenti di un ambiente competitivo sono quelle con cui l'impresa ha un'interazione sia attiva che passiva, dato che il suo comportamento influenza il comportamento degli attori, essendone allo stesso tempo influenzato. L'attributo "competitivo", non indica soltanto l'ambiente in cui l'impresa compete ma anche quell'ambiente in cui operano attori e condizioni che influenzano l'azienda, positivamente o negativamente, con cooperazione o con conflitto. Infatti, le interazioni che caratterizzano l'ambiente competitivo si distinguono per due fattori: per primo, il grado di ripetitività con cui esse si manifestano, che può essere occasionale o periodico; per secondo, il grado di conflittualità, dato che esse possono essere competitive in senso stretto e quindi volte a sfavorire lo svolgimento dell'operato aziendale, oppure cooperative, per cui gli attori operano in una stessa direzione per raggiungere obiettivi

comuni. Di conseguenza, la rilevanza della cooperazione emerge con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico. Per raggiungere tale fine comune spesso non basta approfittare delle opportunità esistenti ma anche crearne di nuove ed è per questo che la cooperazione è molto diffusa, soprattutto in quei settori in cui vi è elevata concorrenza, per cui cooperare è meglio che competere. Esistono tre tipologie di cooperazione:

1. Cooperazione orizzontale: tra imprese impegnate in una stessa area di business.
2. Cooperazione verticale: tra soggetti operanti in fasi diverse e collegate della filiera, quindi le relazioni che l'azienda intrattiene con i propri fornitori e i clienti.
3. Cooperazione laterale: tra aziende di settori e mercati diversi

Latteria Soresina, già dal 1900, ha individuato il tipo di cooperazione che meglio rispecchiasse le sue necessità e quelle degli attori coinvolti, ossia la forma di cooperazione verticale con i fornitori: i soci conferiscono il latte all'azienda, che viene successivamente trasformato all'interno degli stabilimenti produttivi in prodotti finiti, tutti derivati dal latte, e pronti per essere destinati al consumatore finale. La forma di cooperazione scelta non è stata solo tattica, e quindi orientata al perseguimento di determinati obiettivi di breve termine, ma una vera e propria scelta strategica che ha caratterizzato il modus operandi della società, i suoi valori e il suo business model.

Il 5 febbraio 1900, diciannove agricoltori hanno costituito una società cooperativa di trasformazione del latte prodotto dai suoi soci, ovvero una forma di società disciplinata dall'Articolo 45 della Costituzione Italiana in cui è spiegato che una società cooperativa è una società costituita per gestire in comune un'impresa che si prefigge lo scopo di fornire ai soci, secondo il principio mutualistico, quei beni o servizi per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta. Nella scelta di una forma cooperativa si evincono i principi di base dell'azienda che rispecchiano a pieno i principi del più generale sistema cooperativo, quali la mutualità, la solidarietà e la democrazia. La democrazia è rappresentata dal voto capitaro dei soci per cui, indipendentemente dalla quantità di latte conferito questi hanno il diritto di prendere parte all'assemblea e, secondo il principio "una testa, un voto", il valore del voto di un socio è pari a quello di tutti gli altri soci. Il principio mutualistico prevede che l'azienda si faccia carico dei costi e delle difficoltà che possono colpire le singole aziende produttrici di latte. In definitiva, tutto risulta in linea con il principio secondo cui la cooperativa ha come fine, innanzitutto, il soddisfacimento dei soci, che in Latteria Soresina indica il pagamento per il latte da loro conferito, che dal 2007 è avvenuto ad un prezzo del 9,5% maggiore rispetto al prezzo medio della regione Lombardia, per un incremento in valore di 133 milioni di euro. Questi hanno creato fin dal principio una cooperazione, cercando di risolvere un problema dell'epoca comune a tutti gli agricoltori, ossia gli elevati costi che questi dovevano sostenere ed erano loro scaricati dai caseari, che riversavano sulle aziende di produzione del latte tutti i costi del settore. Affinché la cooperazione possa avere successo devono esserci delle condizioni di fondo, soggettive e oggettive che devono essere rispettate. Infatti, affinché possa esistere una cooperazione è necessario capire, ancora prima di decidere la forma, che in questo caso è quella di una

società cooperativa, quali sono le motivazioni di fondo per cui essa nasce, a quali esigenze fa fronte, alla capacità di collaborare e soprattutto la coerenza di tali necessità fra i maggiori attori coinvolti.

Sul piano soggettivo deve esservi coerenza in quattro ambiti rilevanti:

1. Obiettivi strategici dei singoli partner: ovvero le motivazioni di fondo che spingono gli attori coinvolti a cooperare. In tal caso, la volontà di ridurre determinati costi comuni a tutti gli agricoltori e integrare alcune fasi della filiera in modo da tenere sotto costante monitoraggio la qualità del latte e la sostenibilità del territorio.
2. Apporto di risorse e competenze: il latte, le conoscenze della materia prima e del territorio dal lato degli agricoltori e le competenze manageriali dal lato aziendale.
3. Orizzonte temporale: la scelta di una cooperazione tattica o strategica. La prima mira a svolgere specifiche azioni volte a risolvere determinati problemi e raggiungere precisi risultati in una prospettiva di breve termine o al più per un periodo di tempo determinato, mentre la cooperazione strategica tra Latteria Soresina e i suoi soci mira a creare valore in una prospettiva di medio-lungo termine e incide più profondamente sul processo evolutivo dell'impresa, richiedendo di conseguenza un'elevata integrazione organizzativa e un elevato livello di risorse finanziarie e umane utilizzate. Testimone di tale cooperazione strategica è la lunga storia di Latteria Soresina che quest'anno compie i suoi 120 anni, così come la crescita del numero dei soci, di vacche utilizzate e del fatturato, nonché la crescita in termini di visibilità del brand e di clienti fidelizzati.
4. Approccio culturale: relativo sia all'orientamento culturale dei soci a cooperare e quindi la loro capacità di collaborare, sia inteso come la definizione degli obiettivi, e delle modalità di condivisione dei risultati.

Le condizioni oggettive riguardano prevalentemente la progettazione dell'accordo:

1. L'effettivo impatto che la cooperazione ha per il raggiungimento degli obiettivi definiti
2. Equilibrio tra i costi sostenuti dai soci e la loro retribuzione in termini di pagamento del latte
3. Sistema di *Governance aziendale*: essendo una società cooperativa, partecipano in assemblea tutti i soci indipendentemente dal quantitativo di latte versato secondo il principio "una testa, un voto".
4. Equilibrio tra le volontà dei soci e il top management che gestisce l'azienda.

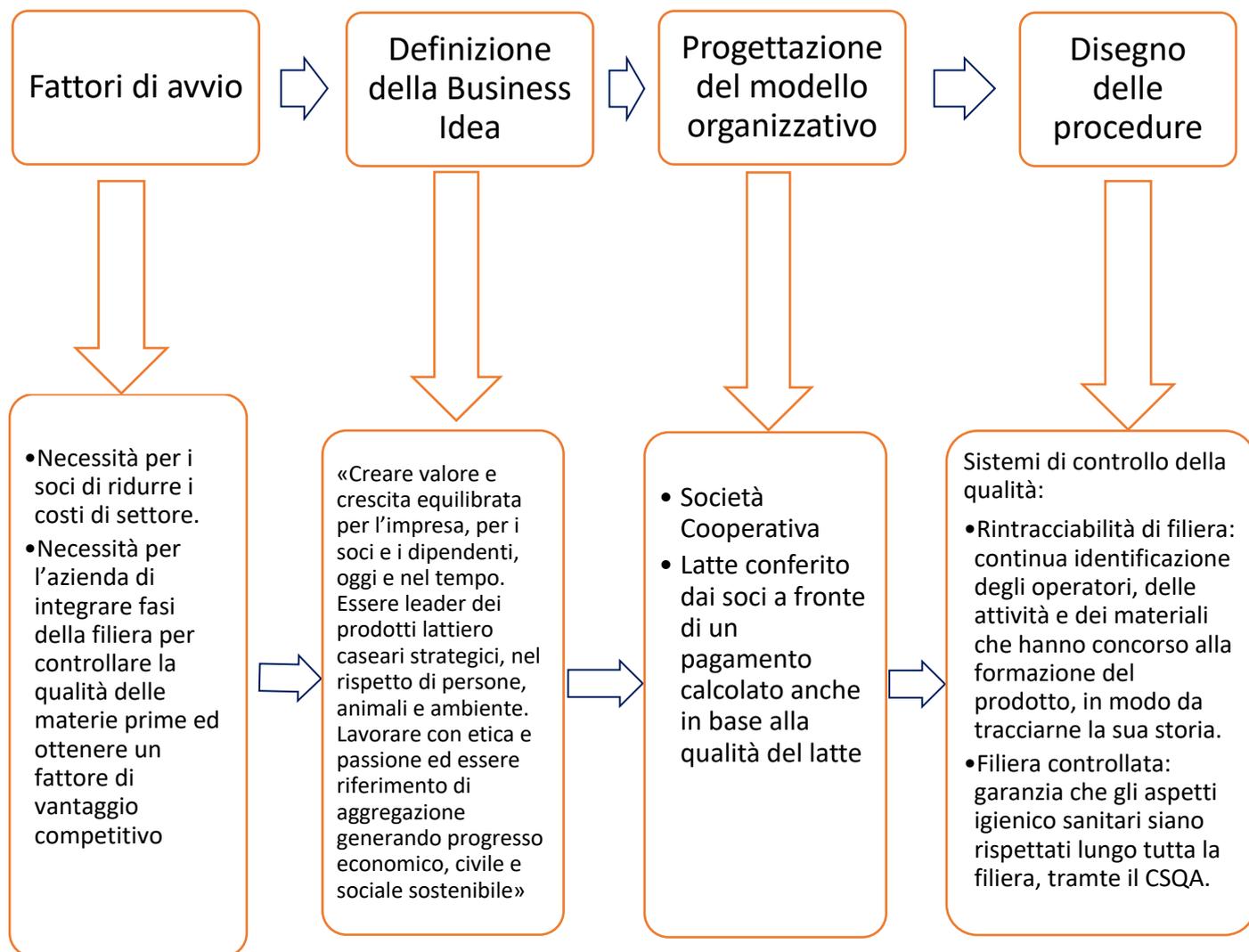


Grafico 18: Processo di pianificazione strategica di Latteria Soresina – Grafico elaborato dall'Autore.

2.4 Patto di Filiera

La forma cooperativa che caratterizza uno dei fattori distintivi di Latteria Soresina influenza alcune fasi critiche della catena del valore e può essere tradotto nel “Patto di filiera”. La catena del valore è uno strumento di analisi delle attività e delle relazioni interne ed esterne attraverso cui l'impresa è in grado di creare valore per il mercato e raggiungere un vantaggio competitivo. È stata definita per la prima volta da M. Porter nel 1985 e può essere riferita all'azienda nel suo complesso oppure ad una singola *business unit*. È composta da attività primarie, che si concretizzano nella produzione e nella vendita in senso stretto e in attività secondarie o di supporto, ossia quelle finalizzate a facilitare o supportare le attività primarie, caratterizzate da elevata trasversalità lungo tutta l'azienda.

Le categorie di attività primarie generalmente comuni a tutte le aziende sono:

- Logistica in entrata (o approvvigionamento): riguardano la gestione dei fornitori e di tutte le merci che entrano in azienda, il controllo di qualità delle materie prime o dei semilavorati che entrano in azienda, la gestione del magazzino e delle scorte.

- Operations: gestione del processo produttivo, degli impianti e dei macchinari, dello smistamento dei prodotti finiti verso i canali distributivi.
- Logistica in uscita: gestione dei magazzini dei prodotti destinati al consumatore, canali distributivi e ed evasione degli ordini.
- Marketing e vendite: relazioni con i clienti, gestione della forza vendita, politiche di prezzo e strategie di comunicazione e di distribuzione.
- Servizi: Analisi dei risultati, *customer satisfaction*, fornitura di servizi aggiuntivi.

Le categorie delle attività di supporto sono:

- Approvvigionamenti: selezione e gestione dei rapporti con i fornitori, gestione del prezzo di acquisto della merce utile alla trasformazione in prodotto finale.
- Tecnologia: innovazione di prodotto e innovazione di processo
- Risorse umane: mappa organizzativa, gestione delle responsabilità e selezione del personale.
- Attività infrastrutturali: pianificazione strategica, controllo di gestione, funzioni relative alle attività di marketing, gestione finanziaria, tributaria, legale e amministrativa, attività volte ad orientare l'azienda in una prospettiva sostenibile.



Figura 2: La Catena del valore di M. Porter – Immagine presa da <https://www.themarketingis.com/2013/05/13/il-vantaggio-di-costoi/>

Il “Patto di Filiera” è alla base della *Value Chain* di Latteria Soresina ed è uno dei fattori di vantaggio competitivo dell'azienda. Permette alla cooperativa di controllare costantemente l'iter delle materie prime, la qualità del latte conferito dai soci, l'intero processo produttivo partendo dal mangime fornito al bestiame, in modo tale da assicurare la qualità, e il controllo necessario ad ottenere dei prodotti finali dal gusto e dal sapore inconfondibili, che possono avere una conservazione maggiore. Tale Patto di Filiera è sottoscritto da tutti i

soci e la certificazione di filiera permette di garantire non solo la tracciabilità delle materie, ma anche il mantenimento di determinati standard igienico-sanitari.

È proprio nell'operato dei soci e nell'integrazione esistente tra azienda e i soci che Latteria Soresina è riuscita ad incrementare la propria presenza nel mercato, la qualità dei prodotti offerti, la gamma di prodotti offerti e il fatturato, che è quasi quadruplicato negli ultimi venti anni. I soci, infatti, conferiscono il 100% del latte utilizzato dall'azienda, che a tal proposito si colloca come secondo acquirente di latte in Italia, garantendo prodotti di "solo latte italiano".

È facile notare quanto siano uniti soci e azienda, per cui i primi conferiscono costantemente latte e i secondi si occupano della sua trasformazione, offrendo una remunerazione per il latte versato di circa il 9,5% in più rispetto a quanto offerto in media agli altri produttori di latte della regione Lombardia. Per questi reciproci vantaggi l'azienda continua a crescere di pari passo alla crescita dei soci, che apportano sempre più latte, aumentando l'allevamento e il numero di vacche da loro possedute. Le vacche a latte dei soci sono, infatti, raddoppiate negli ultimi vent'anni, passando da circa 21.000 a quasi 48.000 (anche considerando che il numero dei soci è risultato variabile nel tempo), facendo corrispondere, nello stesso arco temporale, una crescita del 184% del latte conferito dai soci, passando da 167 mila a 479 mila tonnellate totali e conferendo ciascuno circa 17.200 quintali di latte annuo nel 2018 rispetto agli 8.700 del 2000.

Tale fattore, in aggiunta alle strategie di fusione e acquisizione che l'azienda ha intrapreso dal 2012, ha portato l'azienda a divenire un polo nazionale nel settore lattiero caseario, infatti come afferma *Il Sole 24 Ore*: *"A seguito dell'accordo raggiunto tra il Consorzio produttori latte Milano e Latteria Soresina, ... , quest'ultima prende in affitto il ramo d'azienda del Consorzio, attivo sul mercato con i marchi Latte Milano, Latte Bergamo, Pavialat, e Clab. Un primo step al quale poi seguirà l'acquisto da parte di Latteria Soresina dello stesso ramo d'azienda. Conseguentemente all'acquisto il Consorzio diventerà socio di Latteria Soresina con 70.000 tonnellate di latte l'anno. L'operazione di Latteria Soresina e il Consorzio produttori latte Milano darà luogo al secondo polo nazionale di raccolta latte, alle spalle della francese Lactalis"*. (*Il Sole 24 ore*, 2/05/2012, *"Latteria Soresina crea il secondo polo di raccolta del latte in Italia"*)

2.5 "PESTLE" Analysis

L'ambiente rilevante per un'impresa può essere considerato come "ambiente esteso" o "ambiente competitivo" a seconda delle interazioni tra le componenti che lo caratterizzano: attori, condizioni, e l'azienda stessa. *"L'ambiente esteso comprende l'insieme di fattori e condizioni che direttamente o indirettamente condizionano l'evoluzione dell'impresa, agendo sui comportamenti e i sui risultati potenziali. Le componenti dell'ambiente esteso rappresentano vincoli o opportunità che l'impresa deve considerare sostanzialmente come dati"* (Caroli M., Fontana F., *MC Graw Hill V edizione*, 2017, *"Economia e gestione delle imprese"*).

Con tali fattori l'impresa ha un'interazione prevalentemente passiva, dato che il suo comportamento è da questi influenzato ma non li influenza a sua volta. Gli attori e le condizioni che costituiscono l'ambiente esterno (o settoriale) possono essere raggruppati in categorie: gli attori possono essere distinti in otto tipologie

(ognuna delle quali ha poi una molteplicità di soggetti), quali acquirenti, fornitori, concorrenti, investitori, autorità pubbliche, distributori, forze sociali ed altri organismi rilevanti.

Le condizioni caratterizzanti l'ambiente possono essere raggruppati in cinque categorie, basate sull'analisi PESTLE, ossia un'analisi di valutazione delle variabili macro ambientali che consente di determinare lo scenario in cui l'azienda opera. Questa scansione ambientale permette un maggior supporto delle scelte strategiche ed operative aziendali, consente di comprendere l'andamento del mercato e il posizionamento strategico aziendale, inoltre può identificare delle possibili opportunità di business.

Le cinque condizioni macro ambientali alla base della “*PESTLE Analysis*” sono:

1. **Condizione politica e legale (P ed L):** tali condizioni fanno riferimento al contesto politico-istituzionale che caratterizza il territorio geografico in cui opera l'impresa, quindi le tendenze politiche, il sistema istituzionale, la presenza di lobbying, la normativa per la concorrenza, la regolamentazione di settore, eventuali tariffe e restrizioni al commercio, etc.

Latteria Soresina opera nel settore lattiero caseario (analizzato nel precedente capitolo) caratterizzato dal regime delle quote latte fino al 2015, che ha visto la sua fine in quell'anno, con una conseguente liberalizzazione del settore, incrementandone la competitività e facendone emergere le potenzialità produttive precedentemente bloccate dal regime, il tutto testimoniato da un aumento generalizzato del latte conferito nel contesto EU di circa l'11% dal 2015 al 2016.

2. **Condizione economica (E):** relativa allo scenario economico, include le considerazioni in tema di andamento del mercato, che possono favorire oppure ostacolare l'attività aziendale. I fattori dello scenario economico influenzano fortemente l'attività strategica ed operativa dell'azienda, tra questi rientrano il PIL, il tasso di occupazione, la bilancia commerciale, il deficit pubblico, la stabilità del sistema bancario, etc. L'azienda opera in una situazione abbastanza favorevole con un export che continua a crescere nel corso degli anni, non solo per l'azienda in sé ma per tutto il settore (si veda *Grafico 8*). Essa opera in un contesto in cui circa il 45 % del PIL è formato dalla spesa delle famiglie, che è in costante crescita sia per i consumi “domestici” che per quelli “fuori casa” con un CAGR rispettivamente dell'1,35% e del 4,89%; inoltre circa il 12 % dei consumi alimentari di una famiglia è destinato all'acquisto di “formaggi e latticini”.

3. **Condizione sociale (S):** questa variabile fa riferimento alle caratteristiche della comunità di cui l'azienda fa parte, quei fattori capaci di influenzare la domanda di prodotti e indurre profondi cambiamenti nell'attività strategica d'impresa. I fattori che provocano tali cambiamenti e che possono essere circoscritti al contesto socio-culturale sono la struttura sociale, il tasso di invecchiamento della popolazione, la composizione delle famiglie, gli orientamenti culturali di fondo, il sistema di valori ed etica, i comportamenti di acquisto dei consumatori e i loro mutamenti.

Latteria Soresina opera in un contesto in cui le preferenze dei consumatori variano costantemente, ma l'azienda, grazie al giusto mix di tradizione ed innovazione, riesce sempre a soddisfare le loro esigenze creando prodotti nuovi e personalizzati, basti pensare all'incremento della domanda del burro degli

ultimi anni e soprattutto del burro senza lattosio e del burro “chiarificato”, per cui l’impresa ha creato pochi anni fa un nuovo stabilimento in modo tale da incrementare l’offerta e soddisfare tutta la domanda. L’azienda, se da un lato vede un aumento della spesa alimentare, sa che tale aumento potrebbe essere in termini potenziali anche maggiore, ma nella pratica è rallentato dall’andamento demografico del Paese che secondo quanto riportato dai dati Istat, vede una diminuzione dei consumatori dato l’aumento del numero di anziani, una diminuzione costante del numero di membri che compongono una famiglia e l’aumento di famiglie “mono-nucleari” arrivate ad una quota di 33 così come riportato nella tabella che segue.

I consumatori sono di meno, più anziani e «mono-nucleari»

Anni	NUMERO MEDIO COMPONENTI PER FAMIGLIA	INDICE DI VECCHIAIA (rapporto over 65 e under 14)	QUOTA FAMIGLIE MONO-NUCLEARI	QUOTA DI CITTADINI STRANIERI	NUMERO ABITANTI
2010	2,5	144,8	28,4	6,5	59.485.354
2011	2,5	145,7	29,4	6,7	59.433.744
2012	2,4	148,6	30,1	6,8	59.394.207
2013	2,4	151,4	30,1	7,4	59.685.227
2014	2,4	154,1	30,6	8,1	60.782.668
2015	2,4	157,7	31,1	8,2	60.795.612
2016	2,4	161,4	31,6	8,3	60.665.551
2017	2,4	165,3	31,9	8,3	60.589.445
2018	2,3	168,9	33,0	8,5	60.378.862

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Tabella 6: “I consumatori sono di meno, più anziani e mononucleari” (2010-2018) - Tabella elaborata da fonte Istat

- 4. Condizione ambientale (o ecologica) (E):** Tale condizione fa riferimento a tutte le variabili che possono incidere direttamente sull’operato aziendale, intese tanto come veri e propri rischi esterni quali possibili eventi naturali catastrofici o come semplici cambiamenti climatici, problemi concernenti lo smaltimento degli scarti di produzione e dei rifiuti, o ancora, la disponibilità di risorse naturali come acqua e terreni coltivabili che consentano una agevolazione dell’attività aziendale. Ovviamente tale condizione fa riferimento anche al più ampio contesto di sostenibilità in cui l’impresa deve operare, conformandosi alle direttive in materia ambientale e territoriale emanate dai *policy makers*.
- Il contesto territoriale è uno dei principali fattori che portano al vantaggio competitivo di Latteria Soresina, che grazie alla produzione di latte dei suoi soci e alla filiera controllata è il secondo polo nazionale del latte; la sua non è un semplice ottenere risorse dal territorio, anzi, l’azienda mira ad una sua rivalutazione. Fa esplicitamente parte della strategia aziendale la “crescita sostenibile mantenendo salde le radici nel territorio”, in tale ottica l’azienda si muove verso processi produttivi che coinvolgono

tutta la filiera in modo da ridurre il “*Carbon Footprint*” e non solo rispettare gli standard ambientali ma anche fissarne dei nuovi.

5. **Condizione tecnologica (T):** con riguardo allo scenario tecnologico, fanno riferimento fattori caratterizzanti la spesa privata e pubblica in R&S, il tasso di innovatività delle imprese, la diffusione tecnologica, la politica per l’innovazione, la protezione dei brevetti, etc. Tutti questi fattori possono identificarsi come barriere all’ingresso, data la loro facile obsolescenza e la dinamicità che oggi giorno contraddistingue moltissimi settori.

Latteria Soresina ha da sempre cercato di innovare i suoi processi interni e produttivi, soprattutto i processi che l’azienda riteneva critici per il successo, cercando di stare al passo con l’evoluzione tecnologica del momento, cercando di essere in qualche misura promotrice stessa dell’innovazione. Inoltre è di fondamentale importanza il collegamento esistente tra innovazione, sostenibilità e sviluppo del territorio, un legame per cui l’azienda conosce bene il suo valore e per cui orienta parte della sua strategia, nel presente e soprattutto per il futuro.

<p>Fattori Politici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberalizzazione del mercato con la fine del regime delle quote latte 	<p>Fattori Economici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Export in crescita • Il 45% del PIL è costituito dalla spesa delle famiglie • Il 12% dei consumi alimentari di una famiglia è destinato all’acquisto di formaggi e latticini 	<p>Fattori Sociali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento generalizzato della spesa alimentare • Diminuzione del numero di membri che compongono una famiglia • Aumento del numero di anziani e famiglie mononucleari
<p>Fattori Ambientali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riduzioni emissioni • Carbon Footprint 	<p>Fattori Tecnologici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovazioni di settore nei processi produttivi 	

Grafico 19: Grafico riassuntivo della PESTLE Analysis del settore lattiero-caseario. Grafico elaborato dall’Autore.

2.6 Politica ambientale e rivalutazione del territorio

Nel corso degli anni, il concetto di sostenibilità (o sviluppo sostenibile) ha rappresentato uno dei temi più discussi all’interno del dibattito sul futuro dell’umanità. Sviluppato nel corso degli anni ‘80 del secolo precedente, è divenuto di importanza prioritaria per le aziende e per le istituzioni nazionali ed internazionali. Infatti, le aziende sono considerate come dei “cuscinetti” frapposti tra i *policy makers* e la società, dato che da un lato recepiscono le istanze provenienti dalle istituzioni e dall’altro le richieste provenienti dai consumatori

che oggigiorno assumono sempre più il ruolo di “*prosumer*”, per cui non sono meri utilizzatori del prodotto, al contrario, indirizzano le aziende lungo determinate traiettorie.

Le aziende, coerentemente con quanto detto fungono da ricettori (per società e istituzioni), ma allo stesso tempo svolgono il ruolo di diffusori dei temi di sostenibilità che recepiscono nel tempo, indirizzando i consumatori verso prodotti “*eco-friendly*”, orientati alla sostenibilità, piuttosto che verso altri tipi di prodotti ritenuti dannosi per il sistema ambientale e sociale. In definitiva, esse sono influenzate da attori e dinamiche esterni, ma allo stesso tempo influenzano i comportamenti di acquisto dei consumatori e possono dettare nuovi standard di riferimento a cui anche le altre aziende devono adeguarsi per rimanere competitive.

Di conseguenza, la sostenibilità può essere fattore di vantaggio competitivo se viene correttamente integrata all’interno del processo di pianificazione strategica e non si riduce a semplici azioni filantropiche o a mere attività di marketing, finalizzate a procacciare clienti o migliorare la *brand reputation*. Se essa entra a far parte della strategia aziendale può identificare nuove opportunità di business, diminuire alcuni costi di produzione nel lungo termine (nel breve saranno sostenuti costi maggiori per adeguare gli impianti), può incrementare le vendite grazie ad un miglioramento dell’immagine del brand, migliorare il clima organizzativo, può creare benefici fiscali e finanziari, migliorare le relazioni con gli stakeholders e ridurre i rischi nel caso si manifestino degli eventi negativi. I vantaggi provenienti da un orientamento aziendale allo sviluppo strategico sono molteplici ma non tutte le aziende riescono a definirsi sostenibili, alcune trovano forti ostacoli nella cultura interna che solitamente è troppo orientata al raggiungimento di un obiettivo economico senza considerare gli interessi di tutti gli attori coinvolti. È per questo che può essere definita “sostenibile” l’impresa che riesce a soddisfare in maniera equilibrata gli obiettivi di tutti i suoi principali stakeholders interni ed esterni, contribuendo così al raggiungimento del più generale obiettivo di sviluppo sostenibile, ossia al miglioramento delle condizioni sociali ed ambientali. Molte sono le forme di sostenibilità adottate dalle imprese con riguardo a tutte le funzioni organizzative, partendo dalla *operations*, passando per il marketing, per la gestione delle risorse umane o dei fornitori, per l’innovazione, per la gestione strategica e la *corporate governance*.

Latteria Soresina, nel corso degli anni, ha fatto della sostenibilità uno dei suoi fattori di vantaggio competitivo che la rendono leader del settore, infatti, secondo quanto riportato da *Ruminantia* nell’articolo “*Latteria Soresina investe in sostenibilità*”: “*Latteria Soresina contribuisce allo sviluppo del territorio in modo rispettoso dell’ambiente. La cooperativa lattiero-casearia di Cremona, che si è distinta per la trasparenza e la correttezza dell’informazione, ha dimostrato negli anni che fare industria non è in antitesi col credo ecologico, anzi: l’azienda cremonese si è classificata prima tra i progetti di sviluppo rurale indetti dalla Regione Lombardia. Il progetto presentato prevede investimenti per 13 milioni di euro nell’ambito del PSR (Programma di Sviluppo Rurale), settore Agroalimentare, di cui circa il 30% finanziato. Il progetto, presentato nel dicembre 2017, si intitola “Prodotti di qualità basati sull’uso consapevole delle risorse”, e riguarda prevalentemente due prodotti di eccellenza di cui Latteria Soresina è campione indiscussa: il **Grana Padano**, di cui è il primo produttore in assoluto, e il **burro**, fiore all’occhiello dell’azienda”* (*Ruminantia*, 2018, “*Latteria Soresina investe in sostenibilità*”). L’articolo continua affermando che negli ultimi anni, nello

stabilimento di Soresina, l'azienda ha diminuito di oltre il 40% i consumi di acqua, dell'8% i consumi di energia elettrica e di circa il 15% quelli di gas metano, inoltre sono diminuite del 10 % le emissioni di CO2. Tale articolo risalta la politica di sostenibilità perfettamente integrata nella cultura aziendale in linea con quanto afferma il Presidente dell'azienda, Tiziano Fusar Poli, nel comunicato stampa del Settembre 2019 "Latteria Soresina per la Sostenibilità": *"Latteria Soresina ritiene doveroso anche eticamente pensare ed implementare soluzioni innovative per dare il nostro contributo alla attenuazione dell'impatto ambientale delle produzioni. Molto abbiamo fatto in questi anni ma moltissimo resta da fare. L'obiettivo era e continua ad essere quello di proporre prodotti più buoni e più "giusti" realizzati nel rispetto di persone, animali ed ambiente, anche attraverso nuovi modelli organizzativi, cercando sempre più l'eccellenza operativa, l'agricoltura di precisione che riduce gli sprechi, la sensoristica nei processi produttivi in grado di rilevare in tempo reale errori ed inefficienze e di inserire auto-correzioni a tutela di consumatori ed ambiente. Tali interventi richiedono investimenti non trascurabili. La presenza di finanziamenti pubblici rappresenta quindi un importante opportunità per la ottimizzazione delle diverse fasi della filiera e sono la concreta dimostrazione di come la politica possa aiutare ed indirizzare il cambiamento".* (Comunicato stampa di Latteria Soresina, Settembre 2019, "Latteria Soresina investe in sostenibilità")

La cooperativa ha infatti preso parte al progetto "App for Dalry Sustainability", che si inserisce nelle politiche nazionali ed europee tese a favorire l'utilizzo consapevole delle risorse e l'integrazione di sistemi produttivi in linea con i criteri dello sviluppo sostenibile del PSR¹⁰, consistente in un app per smartphone e in un cloud dati per il monitoraggio energetico, la riduzione dell'impatto ambientale e l'ottimizzazione della gestione logistica di raccolta del latte, volti ad una maggiore sostenibilità della filiera.

L'approccio alla sostenibilità aziendale di Latteria Soresina riguarda tutta la filiera produttiva che partendo da una sostenibilità nel territorio agricolo passa per gli stabilimenti produttivi e giunge ad una sostenibilità dei prodotti finiti.

STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ DI LATTERIA SORESINA

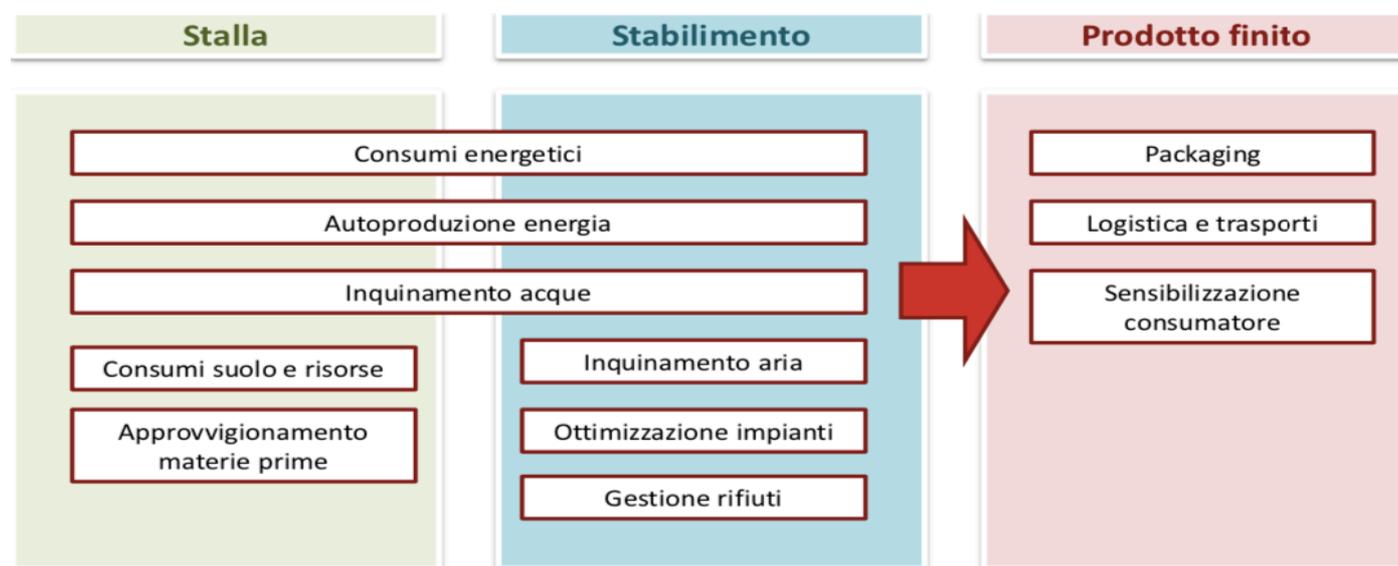


Grafico 20: Strategia di sostenibilità di Latteria Soresina - Fonte Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, "ENERMANAGEMENT 2017"

¹⁰ PSR: "Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020"

Oltre quanto già riportato in precedenza circa la stretta interrelazione che intercorre tra Latteria Soresina e il territorio, è possibile comunque supportare tale evidenza mostrando in termini numerici il contributo dell'azienda e dei coltivatori in termini di riduzioni di CO2 e di energia autoprodotta così come presentato da Matteo Bignardi nella presentazione "ENERMANAGEMENT 2017":

- 1. Sostenibilità nel territorio agricolo:** i soci di Latteria Soresina curano, grazie alla coltivazione e alla manutenzione del territorio agricolo di loro competenza, una superficie pari a circa $\frac{1}{4}$ della superficie agricola della provincia di Cremona, che risulta una delle più dedicate all'agricoltura. I soci riescono, inoltre, grazie al supporto di Latteria Soresina ad autoprodurre Energia per un valore di 20.000 TEP/anno grazie a energie rinnovabili quali il fotovoltaico, per un valore di 4.000 TEP/anno, e il Biogas, per un valore di 16.000 TEP/anno¹¹, a fronte di un acquisto di energia elettrica e gasolio di 15.000 TEP/anno, evitando 25.000 t di CO2 annui.

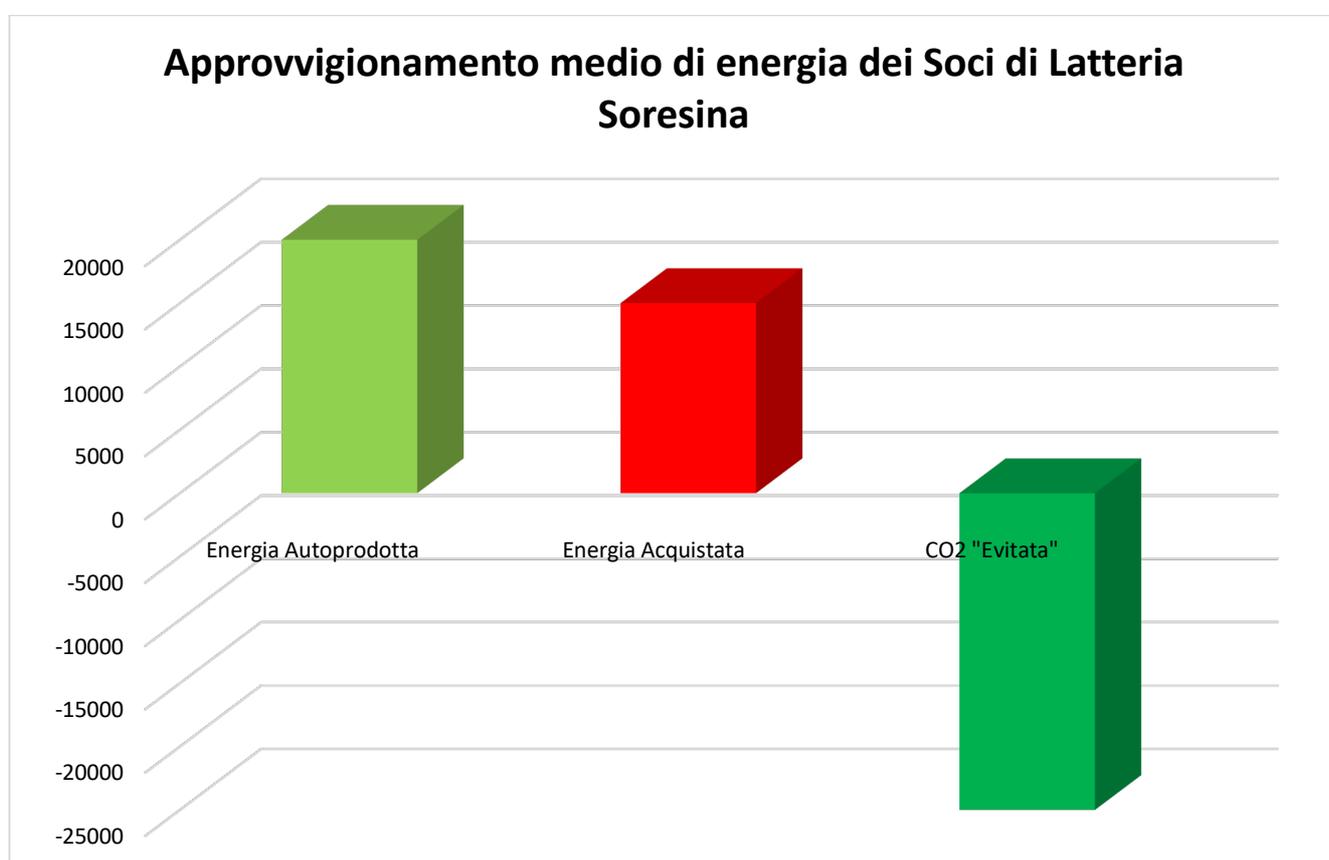


Grafico 21 : Approvvigionamento medio di energia dei soci di Latteria Soresina – Fonte Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, "ENERMANAGEMENT 2017"

¹¹ TEP: Il TEP (Tonnellate Equivalenti Petrolio) è un'unità di misura di energia usata soprattutto con riferimento ai bilanci energetici (territoriali o aziendali), in quanto esprime i consumi energetici primari o in usi finali con un'unica unità per ciascun vettore energetico (elettricità, gas, gasolio, etc.). In termini di equivalenze un tep corrisponde a circa 5.300 kWh elettrici.

- 2. Sostenibilità negli stabilimenti produttivi:** l'azienda conta un gran numero di stabilimenti produttivi sparsi per tutto il territorio lombardo, ognuno specializzato nella produzione di alcuni prodotti piuttosto che di altri. In termini energetici il gruppo complessivo conta 19 GWh/anno¹² di Energia acquistata, 20 GWh/anno di Energia autoprodotta e 12,5 milioni Sm³/anno¹³ di gas metano.

L'azienda è riuscita a raggiungere questi risultati grazie all'adozione di "buone pratiche" relative alla:

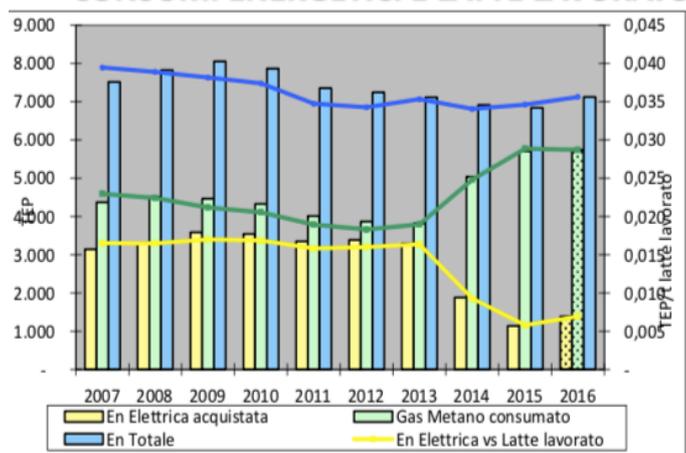
- riduzione dei consumi idrici mediante una misurazione e monitoraggio costante dei consumi, un utilizzo di torri evaporative per il raffreddamento e un monitoraggio di tutte le reti;
- riduzione dei consumi energetici nell'ambito "Produzione Vapore" grazie all'utilizzo di bruciatori con camma elettronica, all'installazione di inverter su aria in ingresso al bruciatore e un'ottimizzazione dei recuperi termici sul prodotto;
- riduzione dei consumi energetici nell'ambito "Refrigerazione", tramite l'utilizzo di gruppi frigoriferi con gas ad elevati rendimenti e a ridotto impatto ambientale, e il consumo di energia elettrica in fasce orarie più economiche;
- "autoproduzione di energia" tramite un monitoraggio costante di consumi e produzione, di impianti ad alta efficienza e l'ottimizzazione di orari di funzionamento;
- logistica, che è stata determinante per il raggiungimento di questi risultati, tramite una riduzione dei chilometraggi ed una ottimizzazione dei viaggi avvenuta col "Truck sharing" con altri attori aventi le stesse esigenze, con la riduzione dei mezzi di trasporto, e mezzi di trasporto alimentati a LNG¹⁴.

¹² GWh: Unità di misura dell'energia equivalente a un milione di Wh (wattora), ovvero 1.000 W forniti o richiesti in un'ora.

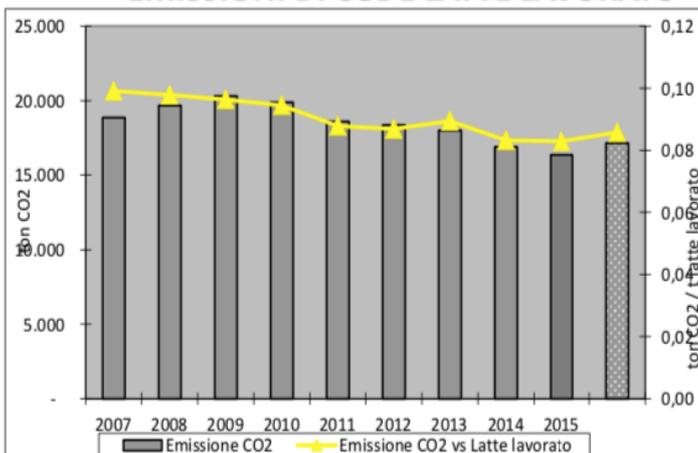
¹³ Sm³: Lo Standard Metro Cubo (in sigla Sm³ o Smc) è l'unità di misura standard per individuare la quantità di gas presente, in condizioni standard di pressione e temperatura (rispettivamente stabilite convenzionalmente 1,01 bar/101,325 kPa e 15 °C/288,15 K), all'interno di un metro cubo di materia prima.

¹⁴ LNG: Gas Naturale Liquefatto

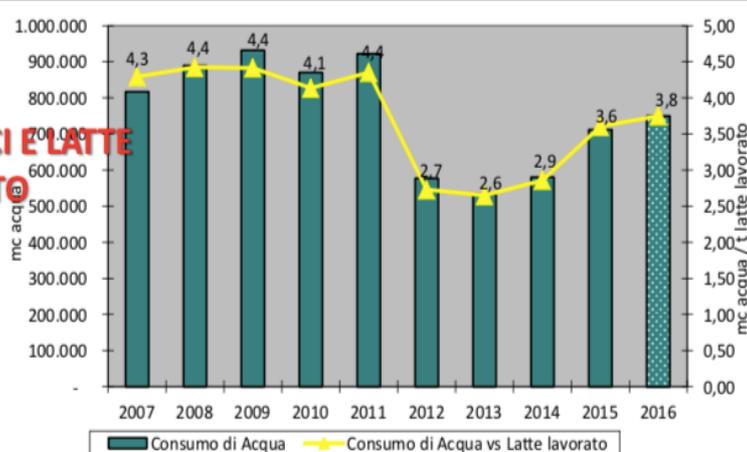
CONSUMI ENERGETICI E LATTE LAVORATO



EMISSIONI DI CO2 E LATTE LAVORATO



CONSUMI IDRICI E LATTE LAVORATO



22

Grafico 22: Trend di consumi idrici, energetici, emissioni di CO2 e latte lavorato - Fonte Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, "ENERMANAGEMENT 2017"

- 3. Sostenibilità nei Prodotti finiti:** il progetto "Carbon Footprint" permette all'azienda la stima delle emissioni di CO2 di quattro prodotti a marchio Latteria Soresina mediante l'analisi del loro ciclo di vita. I prodotti in questione sono la bottiglia da 1 lt di Latte Alta Qualità in PET, la Busta 100 gr Grana Padano Grattugiato, il Panetto di burro da 250 gr e lo *Square* da 1 lt Latte UHT Parzialmente scremato. Tutto grazie al supporto del Distretto Latte Lombardo e il Politecnico di Milano e ad un accordo volontario con il Ministero dell'Ambiente.

Attraverso la *Carbon Footprint* è possibile quantificare l'impatto ambientale dovuto al gas serra generato da un prodotto all'interno del suo intero ciclo di vita, ed indicare quanti kg di CO2 sono stati generati in relazione al gas serra. Analizzando i principali impatti medi generati nelle varie fasi di produzione per i quattro prodotti in questione, si noti che la fase di stalla incide mediamente per il 62%, le lavorazioni in caseificio incidono del 12%, il packaging del 9% e il consumo di circa l'11%. Quindi la fase di stalla è quella maggiormente "inquinante", a causa soprattutto del processo di fermentazione enterica del bestiame (42%), ma anche a causa dei mangimi acquistati (23%) e degli stoccaggi reflui animali (17%).

Valori kg di CO2 equivalente in kg di prodotto

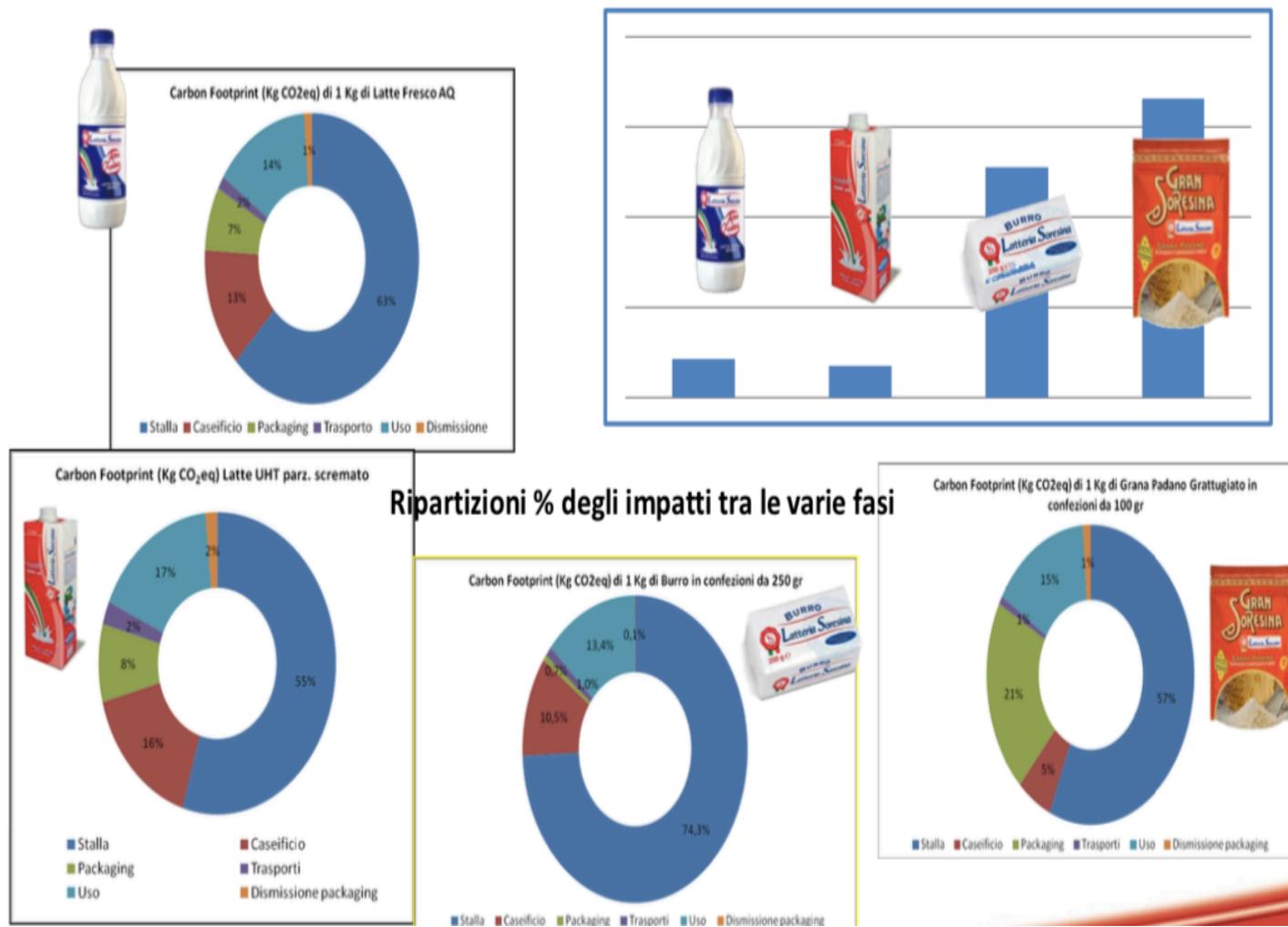


Figura 3: Carbon Footprint del latte uht parzialmente scremato, del latte fresco, del burro in confezioni di 250 gr. e di Grana Padano grattugiato in confezioni da 100gr. - Fonte Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, "ENERMANAGEMENT 2017"

2.7 Il Business Model

Il business model di un'azienda definisce come essa si caratterizza in un determinato contesto competitivo. Delinea l'insieme di elementi attraverso cui l'azienda crea e trasferisce valore in modo da soddisfare i clienti e tutti gli altri stakeholders.

Sono tre i temi fondamentali che caratterizzano un business model:

- Value Proposition:** la proposta di valore è la parte centrale del business model ed è da essa che spesso dipende il successo o l'insuccesso di un'impresa. È a sua volta suddividibile in tre contenuti chiave:
 - Il segmento target:** Latteria Soresina orienta la sua offerta chiave verso i consumatori di prodotti lattiero caseari non solo italiani ma anche stranieri. L'azienda infatti nonostante sia presente principalmente nel mercato italiano ha anche un'importante domanda di prodotti all'estero, quindi fa dell'export un'altra componente chiave. Inoltre, essendo centrale il tema della diversificazione geografica, l'azienda è presente anche oltreoceano con una commerciale a New York. Essa imputa all'export circa il 22% del fatturato netto del 2019 (essendo un dato sensibile fornito dall'azienda il valore è espresso solo in %). Anche *Il Sole 24 Ore* nell'articolo: "Soresina più forte in Germania e Usa" del 2013 afferma quanto sia importante Latteria Soresina all'estero, giungendo con i suoi

prodotti soprattutto sulle tavole americane e tedesche, in linea con la *vision* dell'azienda: *“L'eccellenza della nostra terra sulle tavole del mondo”*. Nello specifico l'articolo afferma che nel 2012 l'azienda ha realizzato nei mercati di Stati Uniti e Germania un valore complessivo di 18 milioni di euro, su un fatturato complessivo di 311 milioni, quindi circa il 5,5% del fatturato aziendale del 2012 era imputabile all'export.

2. *Il valore per il target*: indica i contenuti materiali ed immateriali dell'offerta e quindi la modalità in cui si soddisfano le esigenze della clientela target.

Latteria Soresina ha un catalogo di quasi 1400 referenze, tutte derivanti dalla lavorazione del latte e che si differenziano all'interno di una stessa categoria per packaging, grammatura e tipo di processo, in modo da soddisfare le esigenze di tutti i clienti target, di cui fanno parte non i consumatori finali ma la Moderna distribuzione e il canale HO.RE.CA, senza però mettere in secondo piano il libero servizio che anzi, come riporta l'articolo *“Latteria Soresina, il gigante torna “local” il 10% del fatturato dalle vendite ai negozi”* pubblicato da *Economia&Finanza* nel 2015 l'azienda ha deciso di affiancare alla GDO una sua rete di distribuzione con una flotta di furgoni per servire i dettaglianti. Grazie a questa strategia il Grana Padano ha registrato un aumento del 9% e il burro del 12%.

3. *Modalità di erogazione del valore*: riguarda le modalità con cui il prodotto viene distribuito e come viene fatta percepire al cliente il valore dell'offerta proposta dall'impresa.

Per Latteria Soresina questa fase è molto importante dato che l'azienda cerca di costruire una forte *brand image* all'interno di tutto il territorio, anche grazie a rapporti di lunga durata con i clienti procacciati dalla forza vendita aziendale, che rappresenta uno dei principali canali di vendita dell'azienda, assieme all'export e alla vendita dinamica prima citate, così come la vendita in sede.

- **Key conditions**: rappresentano i fattori critici per il successo aziendale che se opportunamente combinati portano alla creazione di vantaggio competitivo. Tra questi fanno riferimento le risorse fisiche, le risorse umane, la tecnologia utilizzata e il modello organizzativo della società, incluso lo sviluppo del social capital.

Tra le risorse fisiche vanno annoverati gli stabilimenti produttivi di Latteria Soresina, il cui numero è incrementato negli anni grazie ad una politica di acquisizione e investimenti portata avanti dall'azienda nel tempo e che ha consentito di raccogliere un quantitativo sempre maggiore di latte dai soci per lo sviluppo dei prodotti costituenti la loro offerta. Ognuno degli stabilimenti è specializzato nella produzione di alcuni prodotti piuttosto che di altri:

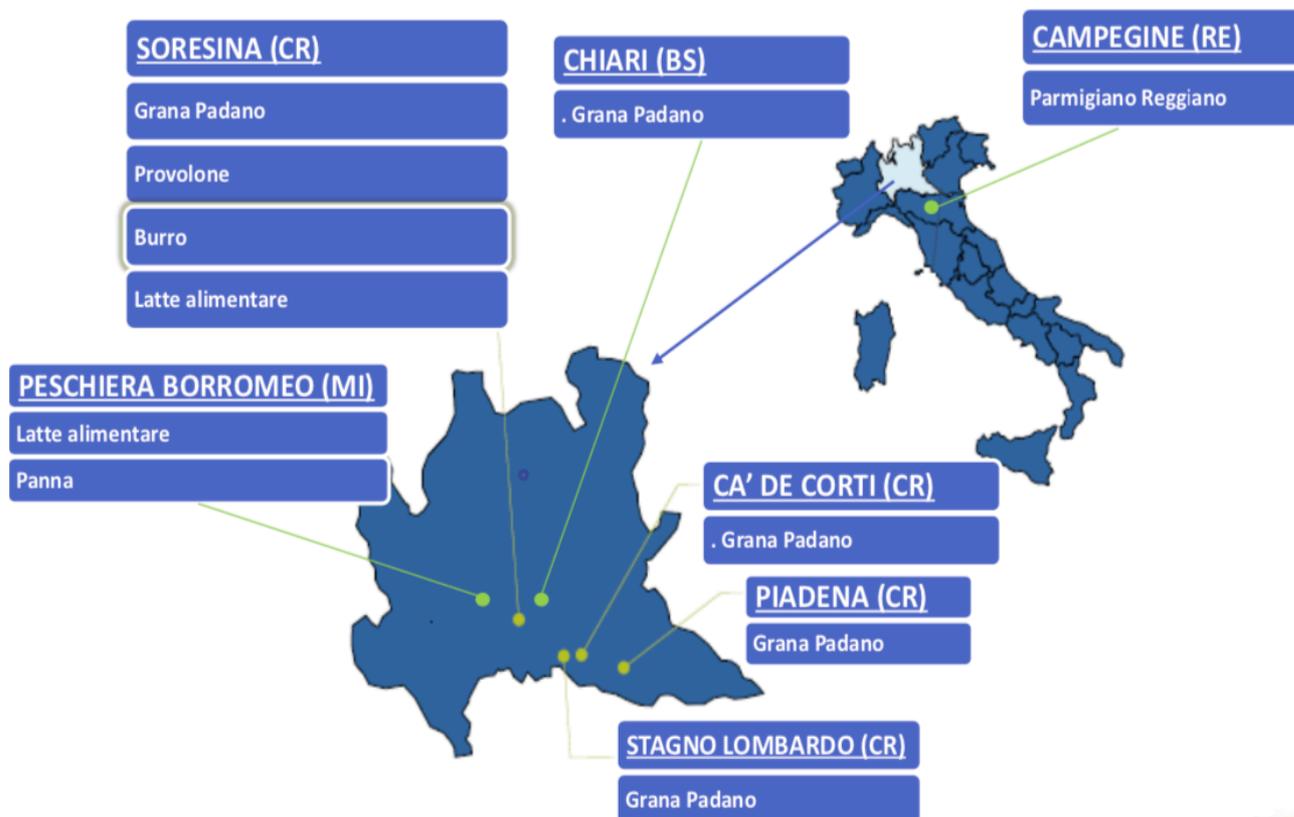


Figura 4: Stabilimenti produttivi di Latteria Soresina - Fonte Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, "ENERMANAGEMENT 2017"

Particolare importanza riveste il capitale umano dell'azienda, che è cresciuto nel corso degli anni in parallelo alla crescita dell'azienda, giungendo, oggi, ad un numero di dipendenti superiore ai 650, più 150 collaboratori, i quali lavorano in linea con la cultura aziendale e ai quali viene dedicata una formazione costante di quasi 7300 ore annue; inoltre è da tenere in considerazione che il capitale umano che ruota attorno Latteria Soresina è di circa 6500 persone, tra soci, dipendenti, collaboratori ed altri attori. Il modello organizzativo adottato è quello della società cooperativa agricola (già analizzata più nel dettaglio nei paragrafi precedenti) che tiene in forte considerazione il soddisfacimento dei soci, dando loro una remunerazione per il latte più elevata rispetto a quella media della regione e inoltre cerca di combinare la tecnologia e l'orientamento aziendale alla sostenibilità anche nella fase di stalla e in tutta quella parte della filiera che coinvolge i soci.

- **Profit Proposition:** la proposta di profittabilità si traduce nella struttura dei costi e nei *revenue streams* dell'azienda. Essenzialmente i costi aziendali si traducono principalmente nel costo del latte remunerato ai soci, nei costi relativi agli stabilimenti produttivi, alla loro manutenzione e a tutte le attività di trasformazione del latte, nei costi di distribuzione, del personale e della forza vendita. I ricavi, invece, provengono tutti dalla vendita dei loro prodotti, sia in Italia che all'estero.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Soci • Enti Regionali • Forza vendita • Trasportatori • Aziende che richiedono prodotti a marchio 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasformazione del latte in prodotti suoi derivati 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gamma completa di Prodotti lattiero caseari • Diversificazione geografica • Sostenibilità • Brand Loyalty • Tradizione ed innovazione 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniziativa «Tu resta a casa, alla spesa ci pensiamo noi!» • Responsabili Area che gestiscono relazioni con clienti maggiori della GDO 	<p>Customer Segments </p> <p>B2B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clienti GDO • Clienti canale HO.RE.CA • Clienti al dettaglio
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo del latte remunerato ai soci; • Costo di trasformazione del latte e degli stabilimenti produttivi; • Costi di distribuzione; • Provvigioni pagate alla forza vendita • Costo del personale 	<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendita prodotti in Italia • Vendita prodotti all'estero 			

Grafico 23: *Canvass di Latteria Soresina. Grafico elaborato dall'Autore.*

Fornito un quadro generale di Latteria Soresina, evidenziando alcuni dei fattori di vantaggio competitivo quali l'orientamento alla sostenibilità, il legame con i soci e il territorio, il capitale umano e il controllo della filiera, nel capitolo successivo analizzeremo il fatturato dell'azienda, suddividendolo per distretti, in modo da mostrare quanta parte del fatturato aziendale è imputabile al Grana Padano e al Burro, spiegando quali sono i fattori causali alla base di tali numeri.

CAPITOLO III

Grana Padano e Burro

In questo capitolo entreremo nello specifico del Grana Padano e del Burro, partendo da un'analisi del fatturato dell'azienda, dividendolo per “distretti” e per prodotto, in modo da delineare quanta parte del fatturato sia imputabile ai prodotti in questione e quanta parte sia imputabile alle vendite nel canale GDO/retail. Nei paragrafi successivi analizzeremo le componenti che hanno permesso la creazione di valore e un vantaggio competitivo per i due prodotti, analizzando le loro caratteristiche tecniche e il marketing mix, cercando di capire qual è il loro posizionamento nel mercato rispetto ai competitors, grazie a strumenti quali l'analisi Porter, la matrice BCG e l'analisi S.W.O.T.. Nella parte finale verrà delineato un quadro generale dell'attuale situazione COVID-19 confrontando le vendite del primo quadrimestre 2020 con quello 2019. L'analisi del fatturato del primo paragrafo sarà infatti tenuta considerando il primo quadrimestre 2019 e confrontandolo con il primo quadrimestre 2018, in modo da rendere più coerente la trattazione considerando sempre lo stesso orizzonte temporale, quindi il periodo Gennaio–Aprile, al fine di agevolare la comprensione per i lettori. Molti dati sono forniti direttamente dall'azienda, di conseguenza, la fonte principale sarà interna e non è possibile confrontare tutti i dati su report pubblici, ma verranno forniti articoli e report di pubblico accesso a supporto del lavoro sottostante.

3.1 Il Fatturato di Latteria Soresina

Latteria Soresina è ormai una realtà solida del mercato lattiero-caseario. È grazie ai 120 anni di tradizione e al costante monitoraggio della filiera che è riuscita a classificarsi come leader del settore. L'ottima gestione strategica, unita allo sguardo costantemente orientato al soddisfacimento di tutti gli stakeholders, ha permesso una crescita nel tempo del suo fatturato, in tutti i distretti, sia in Italia che all'estero, sia con la vendita in sede che la vendita dinamica grazie ai solidi rapporti costruiti con la forza vendita e i clienti. Il fatturato aziendale è cresciuto negli ultimi 20 anni del +345%, con una crescita costante di quasi il 20% annuo, passando dagli 82 milioni di euro del 2000 ai 375 milioni di euro nel 2018, fino a superare i 400 milioni nel 2019. L'incremento poderoso del fatturato è frutto di strategie finanziarie accurate che hanno permesso all'azienda di ingrandire la produzione con l'acquisizione di nuovi stabilimenti nel corso degli ultimi 20 anni e che si traduce oggi in un massiccio aumento del capitale sociale in occasione del suo 120esimo compleanno. Secondo quanto riportato dall'articolo di *Cremona Oggi*, “*Latteria Soresina, triplicato il capitale sociale, che sale a 38 milioni di euro*” del 13 Gennaio 2020, l'azienda ha avviato un'operazione di capitalizzazione per cui il capitale sociale è passato da appena 12 milioni di euro ad oltre 38 milioni, consentendo anche l'ingresso ad un investitore esterno, “*Fondosviluppo*”, un fondo di promozione della “*Confcooperative*” alimentato dalle cooperative stesse, che ha sottoscritto uno strumento finanziario ibrido per il valore di 2,5 milioni di euro.

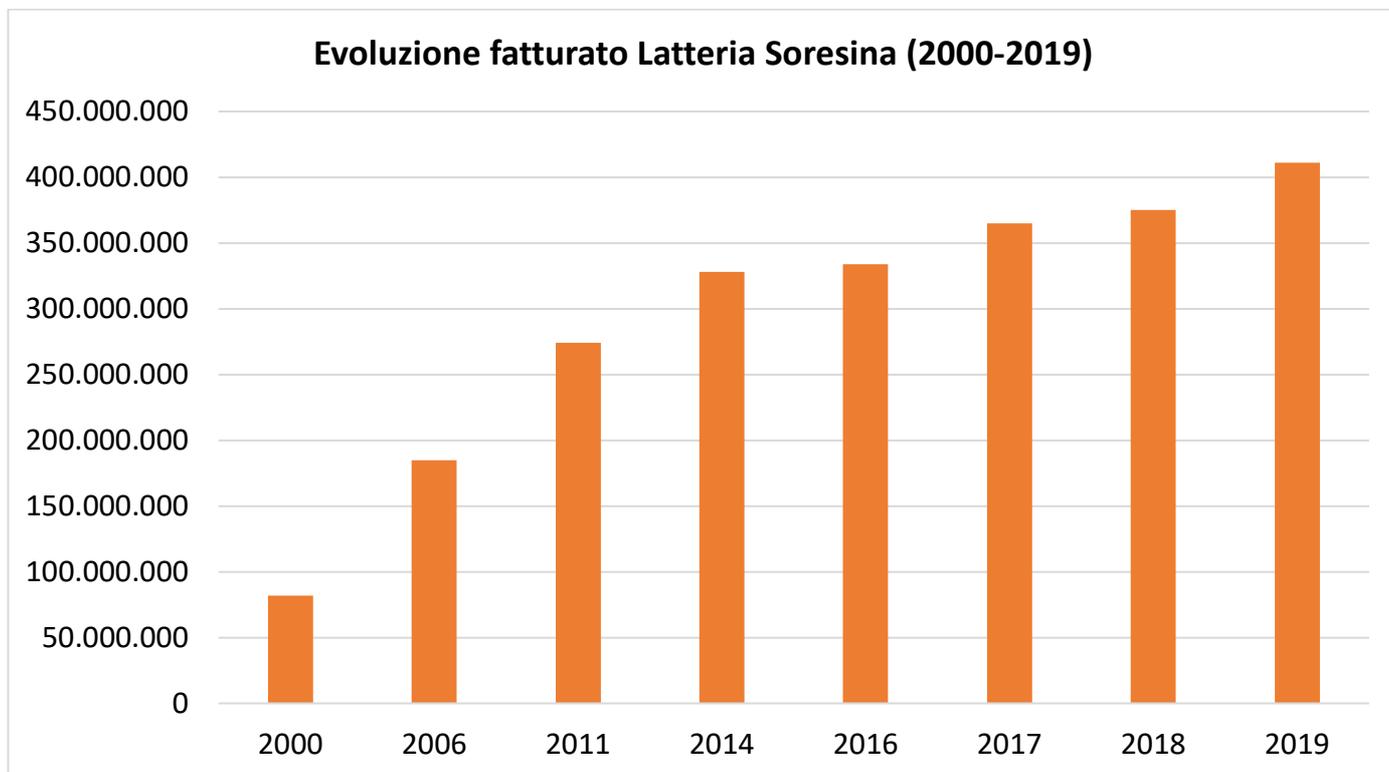


Grafico 24: Fatturato Latteria Soresina (2000–2019) - Fonte Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, “ENERMANAGEMENT 2017”

Tale crescita è fortemente dovuta alla politica di internazionalizzazione che ha coinvolto l’azienda e dall’incremento della domanda estera di prodotti lattiero caseari italiani degli ultimi anni, prevalentemente di Grana Padano, così come evidenziato nel *Grafico 15* del primo capitolo elaborato dalla “*Relazione di accompagnamento alla proposta di piano produttivo del consorzio di tutela del formaggio Grana Padano DOP 2019-2021*”. Infatti l’export dell’azienda è aumentato nel corso degli ultimi 20 anni di pari passo al fatturato aziendale, con un incremento del +746% passando dai quasi 10 milioni di euro del 2000 agli 82 milioni del 2018, per toccare i 90 milioni di euro nel 2019.

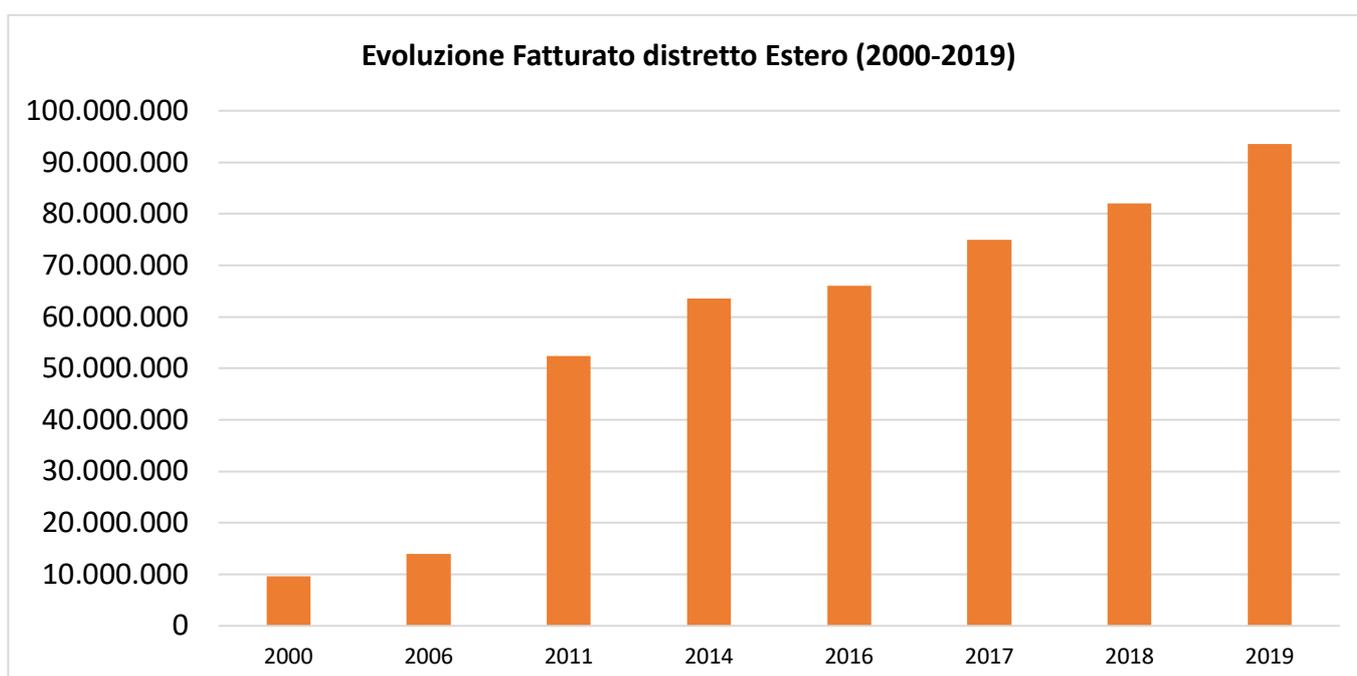


Grafico 25: Evoluzione del fatturato estero (2000–2019) - Fonte interna Latteria Soresina

Essendo a disposizione dei dati 2018 e di quelli relativi al periodo Gennaio-Aprile 2019, propongo di seguito un confronto sullo scenario più recente, analizzando i due anni nel periodo sopra indicato facendo emergere la continua creazione di valore per l'azienda, sia nei vari distretti che per singolo prodotto. **Il fatturato netto aziendale per il periodo Gennaio-Aprile 2018 e 2019 ha subito un incremento del 7,7%, passando da circa 114 milioni del 2018 a quasi 123 milioni di euro nel 2019.** Tale incremento è l'effetto di un aumento nelle vendite in tutti e quattro i distretti che l'azienda utilizza per distribuire i propri prodotti:

Fatturato Netto Distretto	Periodo Gennaio-Aprile		Var %
	2018	2019	
EXPORT	22,62%	24,05%	14,7%
ITALIA	56,00%	54,44%	4,9%
SEDE - LS	9,27%	9,99%	16,3%
VENDITA DINAMICA	12,27%	11,48%	1,0%

Tabella 7: Evoluzione del fatturato per Distretti (Periodo Gen-Apr 2018-2019) - Fonte interna Latteria Soresina

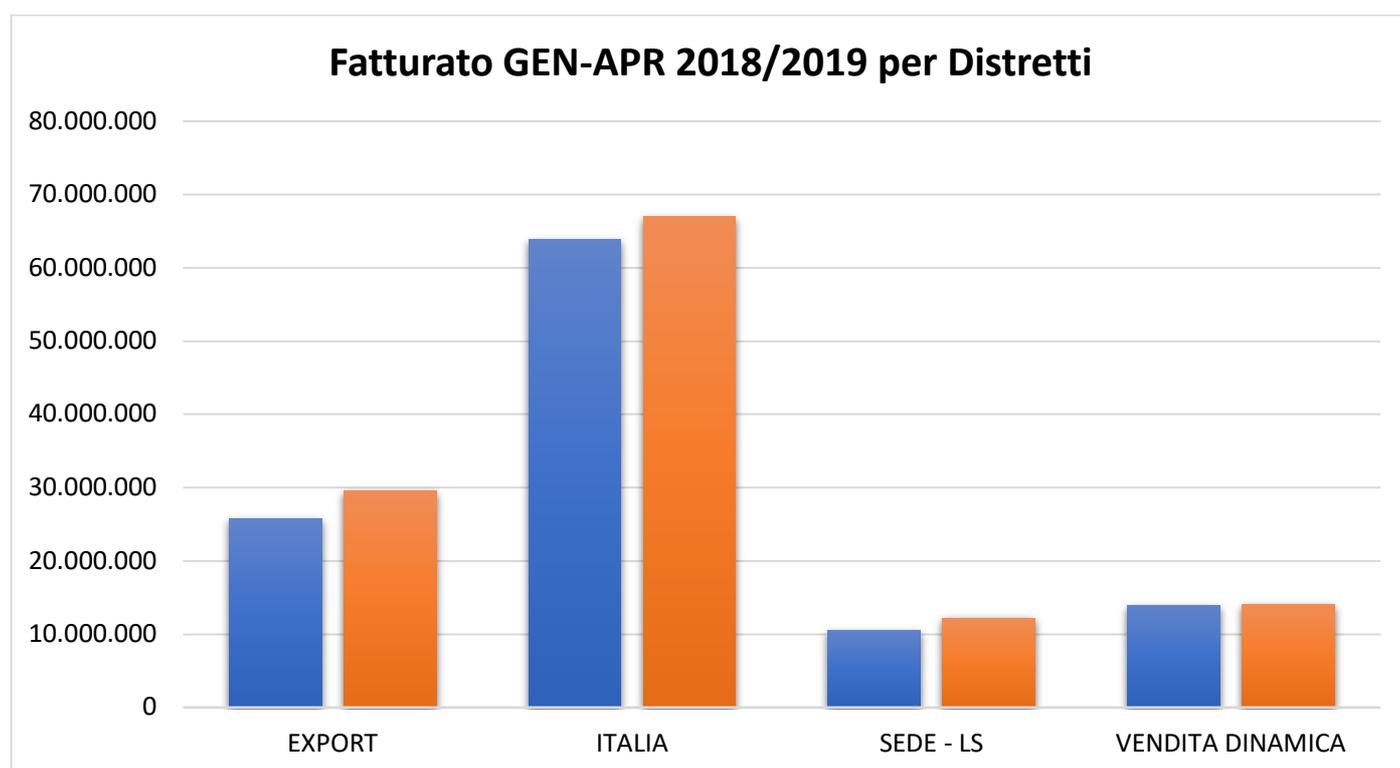


Grafico 26: Evoluzione del fatturato per Distretti (Periodo Gen-Apr 2018-2019) - Fonte interna Latteria Soresina

Da questi dati è possibile notare che l'Italia resta il distretto più redditizio tanto da comporre il 55% del fatturato netto del 2019 (periodo Gen-Apr). Questa crescita, che l'azienda definisce "crescita di gruppo" è dovuta ad un incremento nelle prestazioni di tutti i principali attori coinvolti, con Latteria Soresina che vede un fatturato crescente del 20% annuo; i soci, che nel conferimento del latte sono cresciuti del 10% annuo e gli agenti della forza vendita "Distretto Italia" che sono cresciuti in fatturato mediamente del 10% annuo.

Cerchiamo ora di capire quali sono i prodotti che portano alla generazione di questi numeri e le principali cause che hanno permesso una vendita così imponente di determinati prodotti. Considerando i dati del 2019, il cui fatturato è di 411 milioni di €, si osservi dalla tabella sottostante quanta parte del fatturato totale sia imputabile ad ogni singolo prodotto:

Ripartizione Fatturato Italia 2019 per Prodotto

Grana Padano	50%	Latte Fresco	4%
Burro	11%	I piccoli	3%
Latte UHT	9%	Duri/Mix	2%
Parmigiano Reggiano	8%	Provolone dolce	2%
Provolone Stagionato	5%	Altro	1%
Latte Naturale	4%	Freschi altri	1%

Tabella 8: Ripartizione Fatturato Italia 2019 per prodotto - Fonte interna Latteria Soresina

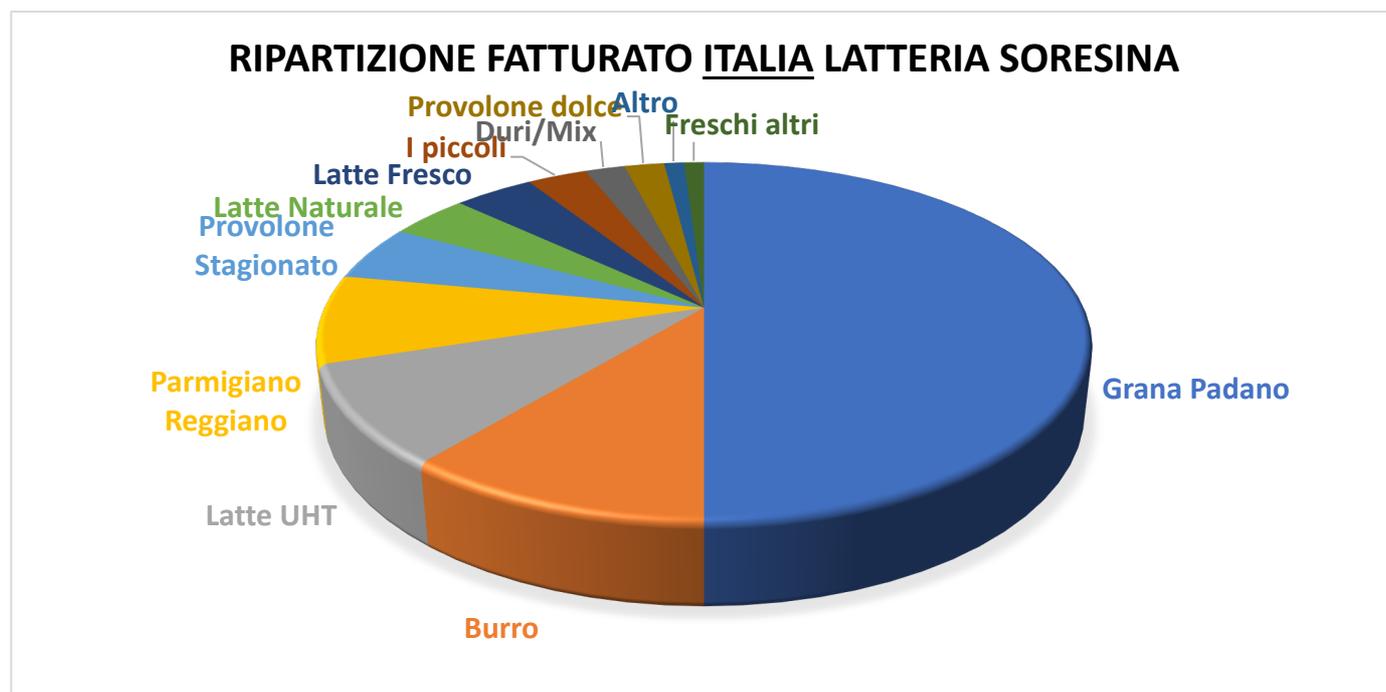


Grafico 27: Ripartizione Fatturato Italia 2019 per prodotto - Fonte interna Latteria Soresina

È facile notare quale siano i core business dell'impresa: il Grana Padano, il Parmigiano Reggiano, il Burro e il latte fresco. Queste quattro referenze compongono circa il 78% del fatturato. Nei prossimi paragrafi ci soffermeremo sul Grana Padano e sul Burro, analizzando punti di forza e debolezze rispetto ai principali competitors in modo da comprendere perché sono i prodotti che costituiscono la maggior parte del fatturato aziendale.

3.2 Marketing Mix

Per delineare come l'azienda riesca a generare questi valori per il Grana Padano e per il Burro è necessario soffermarci sulle loro caratteristiche fondamentali e riusciremo a proseguire il nostro studio grazie ad un'analisi del marketing mix. Il concetto di "Marketing mix" nasce per rispondere all'esigenza di costruire un marketing integrato, ossia una programmazione di attività che permettano di creare e trasmettere valore ai consumatori. Lo scopo di un'attività di marketing integrato consiste nel mappare le diverse attività di marketing che possano creare, comunicare e trasferire valore ai clienti tramite una progettazione accurata di ogni singola attività e come queste possano effettivamente essere integrate le une con le altre in modo tale da creare un valore complessivo superiore rispetto al valore creato dalle singole attività non collegate. Il concetto di Marketing Mix è il presupposto necessario alla realizzazione di tale marketing integrato e del susseguente valore creato nel prodotto da trasferire al cliente o consumatore finale. Gli strumenti alla base del marketing mix sono configurabili nelle 4 P elaborate inizialmente da Edmund J. McCarthy, la cui diffusione è imputabile al docente universitario Philip Kotler, a cui saranno infatti intitolate le "4 P di Kotler". Le 4 P sono il Prodotto, il Prezzo, il Punto vendita (o distribuzione) e la Promozione (o comunicazione):

Analisi Marketing Mix del Grana Padano del Burro

1. **Prodotto:** il Grana Padano non è di certo un prodotto lattiero caseario degli ultimi anni, la sua produzione è ormai consolidata da oltre un secolo e la sua nascita addirittura risale al Medioevo, il suo processo di lavorazione è comune per tutte le imprese del settore ma ciò che differenzia il Grana Padano, il Burro e più in generale i prodotti di Latteria Soresina è la qualità delle materie prime. Grazie alla Filiera Controllata, fattore distintivo dell'azienda, Latteria Soresina riesce a garantire una qualità indiscussa al prodotto grazie al latte conferito dai soci e al controllo della qualità del latte. All'interno della P del Prodotto di Kotler solitamente vengono discusse oltre la qualità anche il packaging, le misure, le caratteristiche e il design. Per quanto riguarda le misure e il packaging, in tale elaborato verranno analizzati il Grana Padano e il Burro come macro-categorie di prodotti ma nello specifico faremo riferimento al "Grattugiato Grana Padano 100 gr." e al "Burro Soresina".
2. **Prezzo:** il prezzo del Grana Padano è un prezzo di settore omogeneo, nel senso che il prezzo €/kg non è determinato solamente dall'azienda ma anche da fattori del settore considerati come variabili più indipendenti, infatti i prezzi di mercato sono già stati evidenziati nel *Capitolo 1*. Ora ci soffermeremo più sui costi e sul prezzo fissato dall'azienda. Di seguito è rappresentata una tabella dei costi che un'azienda del settore lattiero-caseario sostiene per trasformare il latte in Grana Padano, in modo da determinare quale sia il costo totale di trasformazione. Si tenga in considerazione che con l'aumento della produzione l'azienda gode di economie di scala, per cui all'aumentare delle tonnellate di latte lavorato, il costo di trasformazione unitario diminuisce. Ecco perché l'azienda ha perseguito negli anni una politica di espansione produttiva acquisendo nuovi stabilimenti e raccogliendo un numero sempre maggiore di tonnellate di latte dai suoi soci. All'interno della seguente tabella non sono riportati i valori non essendo a disposizione dei dati specifici di Latteria Soresina, ma vengono riportate unicamente le

voci di costo in modo da comprendere quali siano i fattori che determinano un costo di produzione per l'azienda e un conseguente prezzo di cessione al cliente, dato proprio dalla somma del costo totale più un margine di guadagno.

VOCI DI COSTO	Media del latte lavorato		Valori per €/100 kg	
	€/100 kg	%	Minimo	Massimo
Materie prime	-	-	-	-
Energia elettrica	-	-	-	-
Carburante	-	-	-	-
Lavoro	-	-	-	-
COSTO LAVORAZIONE	-	-	-	-
Analisi chimiche	-	-	-	-
Contributo Consorzio	-	-	-	-
Assicurazioni	-	-	-	-
Raccolta latte	-	-	-	-
SERVIZI	-	-	-	-
Magazzinaggio	-	-	-	-
Costi vendita	-	-	-	-
COMMERCIALIZZAZIONE	-	-	-	-
Amministrazione	-	-	-	-
Consulenze	-	-	-	-
Imposte e tasse	-	-	-	-
Manutenzioni	-	-	-	-
SPESE GENERALI	-	-	-	-
Interessi cap. esercizio	-	-	-	-
Interessi su investimenti	-	-	-	-
Ammortamenti	-	-	-	-
INTERESSI-AMMORTAMENTI	-	-	-	-
COSTO TOTALE TRASFORMAZIONE	-	-	-	-

Tabella 9: Costo di trasformazione del latte in formaggio Grana Padano – Fonte: Ismea Mercati, Aprile 2011, “Analisi dei costi nella filiera lattiero casearia: il Grana Padano e il Provolone Valpadana”

Una volta determinato il costo di trasformazione del latte in Grana Padano è possibile ottenere il prezzo di cessione del prodotto in questione che ovviamente si differenzia per tipologia di cliente e per packaging fornito, aggiungendo al costo di produzione un *mark-up* ragionevole in considerazione del posizionamento di Latteria Soresina nel mercato. Attenzione però, perché per prezzo di vendita per tipologia di cliente, non si intende un prezzo origine differente, anzi il prezzo di origine del prodotto rimane invariato indipendentemente dal canale servito, ciò che cambia sono le scontistiche applicate in base al quantitativo ordinato e al rapporto col singolo cliente. Lo stesso ragionamento può essere fatto per il burro, sempre tenendo in considerazione le economie di scala possibili per la determinazione del costo e del relativo prezzo di cessione.

3. **Punto vendita (o distribuzione):** come abbiamo appena detto il prezzo di cessione si differenzia per canale di distribuzione utilizzato. Un'analisi teorica in merito ai differenti canali di vendita è già stata affrontata nel *Paragrafo 1.2.3*, quindi ora ci soffermeremo sulla caso di Latteria Soresina. L'azienda opera in un mercato B2B (Business to Business), dato che non serve direttamente il consumatore finale bensì degli intermediari commerciali, sia direttamente tramite la vendita in sede o la vendita dinamica che indirettamente tramite gli agenti di vendita. I principali segmenti serviti sono il canale Ho.Re.Ca. e la GDO, ed essendo il canale Ho.Re.Ca. un segmento molto importante per le vendite del distretto Italia, sarà interessante notare nel *Paragrafo 3.7* come sia cambiato il business model aziendale in questi ultimi mesi, a dir poco particolari, che caratterizzano il contesto nazionale e mondiale nello scenario COVID-19.

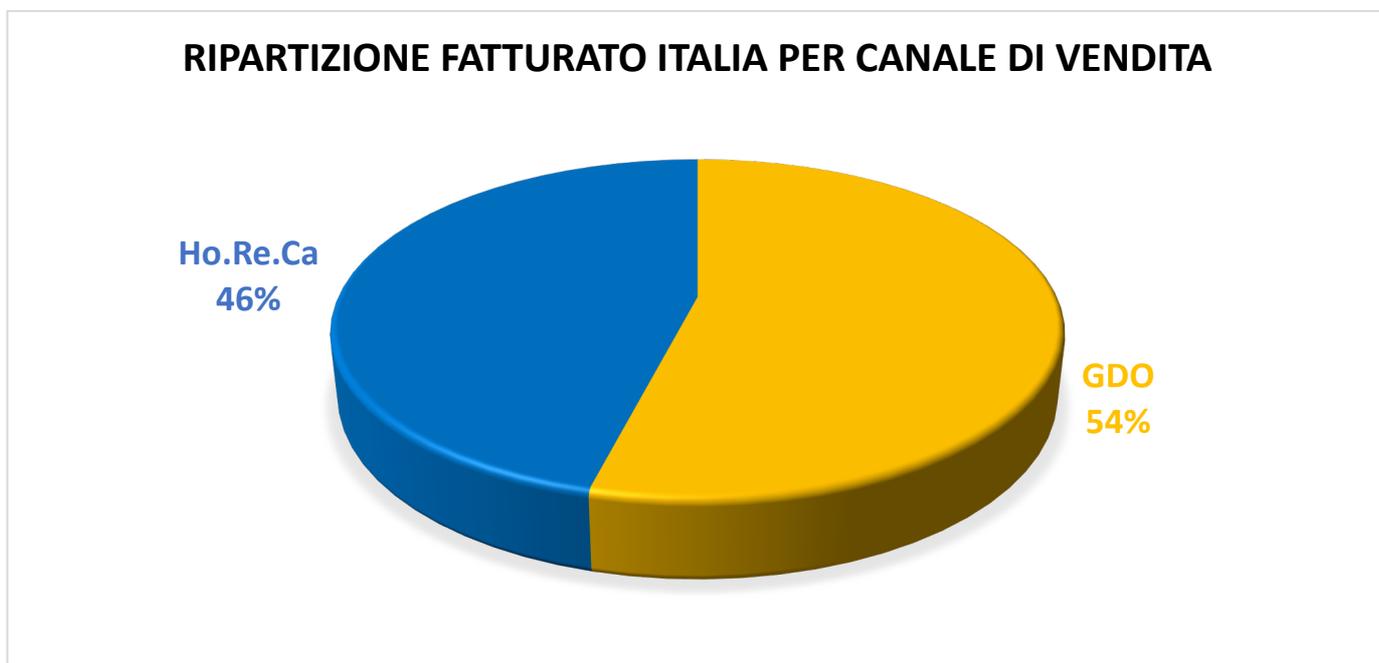


Grafico 28: Ripartizione Fatturato Italia 2019 per Canale di vendita - Fonte interna Latteria Soresina

Quindi, considerando il fatturato aziendale del 2019 che ammonta ad oltre 400 milioni di € secondo quanto riporta *Ruminantia* nell'articolo "*Latteria Soresina: in aumento il fatturato nonostante il calo del prezzo del Grana Padano*" e con precisione a 411 milioni di € secondo quanto riportato da *Distribuzione Moderna* nell'articolo "*Latteria Soresina compie 120 anni*" dell'11/02/2020, e considerando che l'azienda imputa circa il 56 % del fatturato al Distretto Italia e che il 54 % del Fatturato Italia è dovuto alle vendite nel canale GDO, e che la vendita del Grana Padano costituisce circa il 50% delle vendite che determinano il fatturato Italia, allora il valore del **Grana Padano nella GDO Italia di Latteria Soresina è di circa 63.294.000 €**. Possiamo effettuare lo stesso calcolo per capire quale sia il valore del Burro in Italia nel canale della GDO per Latteria Soresina, considerando che la percentuale del fatturato imputabile al burro è dell'11%. In definitiva, il **valore del Burro nella GDO Italia di Latteria Soresina ammonta a 13.427.370 €**.

4. **Promozione (o comunicazione):** la quarta P del marketing mix di Kotler concerne prettamente la comunicazione, la promozione vendite, la pubblicità e il marketing diretto. Con riferimento alla comunicazione e alla spinta pubblicitaria, per Latteria Soresina è importantissima. È dal 2000 che l'azienda ha avviato intense strategie di marketing e comunicazione pubblicitaria in modo da aumentare la notorietà del brand rispetto ai propri competitors e creare anche da questo punto di vista un valore aggiunto da poter trasferire direttamente ai consumatori. Grazie a tali strategie e al forte ricorso alla TV pubblicitaria, l'azienda ha raggiunto i massimi livelli tra le aziende lattiero casearie ed è inoltre l'unica azienda (esclusi i Consorzi) di marca di Burro, Grana Padano e Provolone ad investire oggi in comunicazione. Infatti ancora *Ruminantia* riporta nell'articolo "Il coraggio della Latteria Soresina": *"Dal 24 Dicembre 2017 al 13 Gennaio 2018 Latteria Soresina ha lanciato sui media televisivi e digitali una campagna pubblicitaria piuttosto consistente, fatta di 11.000 spot di 15 e 30 secondi, che ha raggiunto 45.000.000 persone che la hanno vista mediamente 13 volte ciascuno. Lo spot pubblicitario è piuttosto dirompente in quanto rappresenta una famiglia che sta mangiando e si chiede se è vera l'affermazione della protagonista, presumibilmente la moglie e mamma, "... pensa che le mucche fanno doccia e massaggio". Il marito e padre risponde: "... e tu ci credi?" ed immediatamente viene prelevato da due allevatori e trasportato con un trattore in un allevamento vero, di quelli che vengono definiti intensivi e dove si produce la maggior parte del latte italiano. Lo slogan dello spot pubblicitario è "C'è più bontà nella verità" che riprende il concetto di verità come sinonimo di qualità. Questo "valore" della verità era già stato oggetto di una campagna pubblicitaria piuttosto scioccante ma efficace di Latteria Soresina nel lontano 2003" (Ruminantia, 21/02/2018, "Il coraggio della Latteria Soresina")*. Si noti come i messaggi di bontà e verità, sinonimo di qualità, siano coerenti con i valori, la *mission* e la *vision* aziendale discussi nel capitolo precedente. È opportuno quindi sottolineare quanto sia integrata la cultura aziendale nell'elaborazione delle strategie di ogni area strategica d'affari. Quello che colpisce nello spot è il desiderio di comunicare al consumatore la qualità, il prodotto, il territorio, e come è realmente l'ambiente in cui vengono allevate le vacche.

Con l'evoluzione dei mercati, oggi sempre più dinamici e caratterizzati da consumatori sempre più attivi e con una sempre maggiore conoscenza del prodotto, è stato necessario integrare alle 4 P di Kotler altre 3 P che racchiudono maggiormente l'aspetto sociale: le Persone, i Processi e la Prova Tangibile. Per quanto riguarda le **Persone**, Latteria Soresina è sempre attenta ai suoi clienti, nonché ai consumatori finali, cercando di mantenere costante la qualità e la sincerità che la contraddistinguono, tanto soddisfacendo le esigenze dei consumatori finali tanto costruendo solidi rapporti con i clienti, non solo di grandi dimensioni ma anche con i piccoli retailer. Il **Processo**, riguarda la fornitura dei prodotti e dei servizi cercando anche di migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore finale. Latteria Soresina persegue tale obiettivo di coinvolgimento del cliente cercando di mostrare tramite le campagne pubblicitarie la cura con cui gestiscono tutta la filiera e le fasi che portano alla formazione del prodotto finale. La **Prova tangibile** fa riferimento a ciò che i clienti

pensano realmente del prodotto e di conseguenza dell'azienda. Ecco perché l'attività di marketing della cooperativa è sempre molto intensa, in modo tale da comprendere meglio quale sia il posizionamento aziendale nelle menti stesse dei clienti e dei consumatori, tramite un costante monitoraggio delle relazioni sulle varie aree del distretto tra i clienti e la forza vendita, anche grazie ad un'apposita politica di resi nel caso in cui il prodotto non soddisfi le aspettative formulate dall'acquirente.

3.3 Analisi dei Competitors

Il settore lattiero caseario, in cui opera Latteria Soresina, è un settore caratterizzato da un modesto numero di aziende di medio-grande dimensioni per le imprese della trasformazione, mentre di più piccole dimensioni per quanto riguarda i produttori alla base della filiera produttiva. Essendovi tale gap dimensionale tra i due tipi di aziende egualmente importanti per la creazione di un'offerta che rispecchi le esigenze dei consumatori, è necessario fare un accenno al potere contrattuale detenuto dalle singole parti e da come vengono gestite le relazioni tra gli stakeholders in questione in modo da determinare i differenti modelli di business. Infatti, Latteria Soresina, rispetto a molti suoi competitors, è una cooperativa che tiene molto al legame con i soci e il territorio, ed è per questo che prevede un sistema di remunerazione del latte conferito dai soci più che equo, considerando che paga il 9,5% in più rispetto ai competitors lombardi. È questa una delle principali differenze con Lactalis, uno dei principali competitors del settore, che non gestisce le relazioni con i soci secondo le modalità tipiche di Latteria Soresina. Il Gruppo Lactalis, secondo quanto denuncia Coldiretti¹⁵ e per cui è stata avviata un'indagine sul settore dall'AGCM, e così come riportato nell' *"IC51- Indagine Conoscitiva sul Settore Lattiero-Caseario"* a cura dell'AGCM, avrebbe accentrato su di sé la definizione del prezzo di stalla, fissando un prezzo che non varia a seconda della qualità del latte. In tal modo i prezzi non sono concordati dalle parti ma anzi imposti unilateralmente dall'industria, senza margine di trattativa per il venditore del latte. La società Gruppo Lactalis è nata nel 2007 e riunisce al suo interno il mondo Galbani dal 2006 e altre società italiane già appartenenti al gruppo francese con i marchi Invernizzi, Cademartori, Locatelli e Président. Nel 2011 è entrata a far parte del Gruppo anche la società Parmalat che ha permesso sicuramente di ottenere un forte vantaggio competitivo e un maggior potere contrattuale sui produttori di latte. Un'altra principale differenza tra Latteria Soresina e il Gruppo Lactalis risiede nell'approvvigionamento di latte, dato che, a differenza di Latteria Soresina che come abbiamo visto nei capitoli precedenti raccoglie solo latte italiano e inoltre proveniente dai propri soci, il Gruppo non riesce a soddisfare tutta la domanda con solo latte proveniente dai loro produttori e per questo fa ricorso all'acquisto di latte proveniente dall'estero. Come abbiamo già detto precedentemente, molti sono i competitors di Latteria Soresina ma essendo l'azienda caratterizzata da un portafoglio prodotti molto ampio, ci soffermeremo sullo scenario competitivo del Grana Padano della Distribuzione Moderna (non considerando le forme), entrando nel dettaglio del Grana Padano Grattugiato, prodotto di spicco per l'azienda, e del Burro, definito come prodotto "fiore all'occhiello" di Latteria Soresina.

¹⁵ Coldiretti: la principale organizzazione degli imprenditori agricoli a livello nazionale ed europeo

Nello scenario competitivo del **Grana Padano – Distribuzione Moderna** analizziamo un campione delle prime 12 aziende del settore per volumi e valore¹⁶, tali da comprendere la quasi totalità del mercato, considerando che in volume occupano il 96% del mercato e in valore più del 97%.

Aziende	Volume 2019	Valore 2019	Aziende	Volume 2019	Valore 2019
ZZPRIVATE	69,51%	69,21%	ZANETTI S.P.A.	1,56%	1,37%
AMBROSI	5,65%	6,32%	LATT.MANTOVANE	1,27%	1,18%
FERRARI G.	5,30%	6,30%	SAVIOLA	1,24%	1,20%
LATTERIA SORESINA	4,84%	5,13%	AGRIFORM	1,19%	1,16%
CAS.BONI	2,49%	1,89%	TRENTIN	0,64%	0,70%
COLLA	2,31%	2,56%	TRENTINGRANA	0,35%	0,44%

Tabella 10: Quote di mercato di Latteria Soresina e Competitors nel Grana Padano (2019) – Distribuzione Moderna – Fonti interne Latteria Soresina

Le aziende maggiormente presenti in questo mercato sono quindi Ambrosi con il 5,65% del mercato, Ferrari con il 5,30 % del mercato, Latteria Soresina con il 4,84% , Caseificio Boni con il 2,49% e Colla con il 2,31% del mercato (dati in volume). Dalla tabella è possibile osservare quanto sia importante la percentuale di prodotti a marchio, che occupano quasi il 70% del mercato. Non ci è possibile determinare quale sia la percentuale di prodotti a marchio di competenza delle singole aziende leader nel settore ma conosciamo quale sia la percentuale di prodotti a marchio Italia di Latteria Soresina, infatti il 40% del fatturato è imputabile a prodotti a marchio, di cui il 27 % al canale retail:



Grafico 29: Ripartizione fatturato Italia (2019) - Prodotti a marchio – Fonti interne Latteria Soresina

Entrando nello specifico dei competitors con le quote di mercato più rilevanti, osserviamo che **Ambrosi** si colloca come principale player del mercato essendo un'azienda di quasi 80 anni e che adotta un business model simile a quello di Latteria Soresina, caratterizzato da un rigido controllo sulla Filiera, grazie ad un monitoraggio della coltivazione dei terreni e delle aziende agricole di proprietà della famiglia Ambrosi e ai fornitori certificati con cui collaborano. Essendo l'azienda molto presente in termini di volumi e di valori, ciò

¹⁶ I dati sono forniti in valori percentuali essendo dati sensibili ottenuti da fonti interne di Latteria Soresina

lascia intendere che la strategia di Latteria Soresina incentrata sulla filiera controllata, sul legame con i soci e sull'orientamento alla sostenibilità del territorio risulti vincente. **Ferrari G.** è un'azienda storica che nasce nel 1823 ed essendo un'azienda ultracentenaria come Latteria Soresina crede molto nei valori di trasparenza, affidabilità, qualità e servizio. È riuscita ad ottenere una posizione dominante nel mercato grazie al costante adattamento alle nuove esigenze dei consumatori, inoltre in accordo con quanto detto prima, risultano vincenti anche in questo caso le pratiche di Rintracciabilità e Tracciabilità di filiera. Il **Caseificio Boni** è invece un'altra azienda storica del settore ma di eccellenza nel Parmigiano Reggiano anche se specializzata nella stagionatura e nel confezionamento di Grana Padano, il che ha reso l'azienda un altro importante *player* del settore grazie alla solida immagine nel mercato del Reggiano e alla specializzazione in una parte del processo produttivo del Grana Padano. La società **Colla S.p.a** è un'altra realtà storica del settore che produce prevalentemente Grana Padano e Parmigiano Reggiano per un totale di 150.000 forme più due magazzini di stagionatura, per una capacità totale di 650.000 forme stoccate e due reparti di confezionamento.

Nello specifico del **Grattugiato Grana Padano**, ora vedremo i principali competitors ed analizziamo il differente posizionamento dell'azienda per questo prodotto rispetto al posizionamento sul mercato Grana Padano (escluso forme). (Dati espressi in %)

2019	Quota Volume	Quota Valore
GRATT GRANA PADANO PL	70,79	68,44
GRATT GRANA PADANO FERRARI G.	7,45	8,82
GRATT GRANA PADANO LATTERIA SORESINA	5,84	6,38
GRATT GRANA PADANO AMBROSI	3,89	4,26
GRATT GRANA PADANO COLLA	2,25	2,27
GRATT GRANA PADANO LATT.MANTOVANE	1,55	1,47
GRATT GRANA PADANO ZARPELLON	1,33	1,23
GRATT GRANA PADANO SAVIOLA	1,15	1,17
GRATT GRANA PADANO AGRIFORM	1,02	0,98
GRATT GRANA PADANO TRENIN	0,91	0,97
GRATT GRANA PADANO ZANETTI S.P.A.	1,06	0,92
GRATT GRANA PADANO CENTR.BRESCIA	0,38	0,60
TOTALE	97,62	97,51

Tabella 11: Quote di mercato di Latteria Soresina e Competitors nel Grattugiato Grana Padano (2019) – Distribuzione Moderna – Fonti interne Latteria Soresina

In questo mercato i principali 12 *players* compongono il 97 % del mercato sia in volume che in valore. Rispetto all'analisi precedente, tra i primi sei competitors differisce solo **Latterie Mantovane** che occupa l'1,55% del mercato in volume e il 2,27% in valore, mentre si confermano estremamente rilevanti i prodotti a marchio con il 70% del mercato in volume e il 68 % in valore. Latteria Soresina che si collocava come quarta presenza nell'analisi del Grana Padano, ora occupa la terza posizione, essendo seconda solo a Ferrari G. nel Grattugiato Grana Padano. Ciò dimostra quanto il prodotto in questione rappresenti un punto di forza dell'azienda, non solo per fatturato ma anche per visibilità in tutto il territorio.

Spostando la nostra attenzione al **Burro**, fiore all'occhiello dell'azienda, svolgiamo la stessa analisi esprimendo sempre i dati in percentuale:

Aziende	Quota volume	Quota Valore	Aziende	Quota volume	Quota Valore
ZZPRIVATE	45,56	41,85	OCCELLI	1,00	2,39
PARMAREGGIO	8,85	8,37	GRANAROLO	1,74	1,94
LACTALIS	4,66	5,07	ARLA FOODS	1,27	1,84
BURRO SORESINA	4,24	4,78	LATT.VIPITENO	1,75	1,78
CAMPO DEI FIORI	3,18	3,90	BURRO DELLE ALPI	1,36	1,32
PREALPI	2,92	3,33	NEWLAT	1,27	1,19
TOTALE	77,81	77,76			

Tabella 12: Quote di mercato di Latteria Soresina e Competitors nel Burro (2019) – Distribuzione Moderna – Fonti interne Latteria Soresina

È subito possibile notare dal totale che, utilizzando lo stesso campione delle prime 12 aziende del settore, queste occupano sia in volume che in valore circa il 78% del mercato. Tale dato lascia supporre che il mercato del Burro è caratterizzato da una concentrazione di settore più elevata, per cui le aziende competono in un mercato diverso rispetto a quello del Grana Padano esaminato precedentemente e caratterizzato solo da grandi leader ormai consolidati. Nel mercato del Burro c'è maggiore spazio di manovra per le aziende, addirittura potrebbe essere un mercato di lancio per altri prodotti soprattutto per le aziende più piccole dato che possono occupare maggior mercato non dovendo competere con leader indiscussi. Tale maggiore competizione, seppure fra aziende con piccole quote di mercato, non è altro che la conseguenza di un numero di prodotti di burro a marchio privato nettamente inferiore rispetto ai prodotti di Grana Padano Grattugiato a marchio privato, infatti solo il burro a marchio privato occupa il 45% del mercato in volume e il 41% in valore a fronte rispettivamente di un 70% e di un 68% del Grattugiato Grana Padano a marchio privato. Latteria Soresina si colloca al quarto posto con un 4,24% in volume e un 4,78% in valore, e cerca di acquisire nuove quote di mercato grazie all'apertura di un nuovo burrificio nel 2018 in modo da ridurre il gap con Lactalis e

Parmareggio. Lactalis è una realtà importante del settore di cui abbiamo già parlato ad inizio paragrafo, mentre **Parmareggio** è una realtà consolidata nel mercato del Parmigiano Reggiano ma che ha sfruttato la visibilità del brand aziendale per entrare in altri mercati come appunto quello del burro, tra l'altro avendo notevoli risultati.

3.4 Matrice BCG

Essendo ora in possesso dei principali numeri del fatturato aziendale e del posizionamento dell'azienda nel mercato del Grattugiato Grana Padano e del Burro rispetto ai principali competitors, siamo in grado di tracciare una matrice BCG per delineare che tipi di prodotto siano i due in questione. Tale matrice ci permetterà di capire, in base alle varianti di tasso di crescita della domanda e quota di mercato relativa a quella dei principali concorrenti, se i prodotti sono dei “*business dog*” caratterizzati da un basso tasso di crescita e una piccola quota di mercato; dei “*question mark*” con un alto tasso di crescita della domanda e una piccola quota di mercato; dei prodotti “*star*” con un alto tasso di crescita e alta quota di mercato oppure dei “*cash cow*” con un basso tasso di crescita della domanda e un'alta quota di mercato. Con riferimento al Grattugiato Grana Padano, il principale concorrente risulta Ferrari G. con una quota di mercato del 7,45% in volume rispetto al 5,84% di Latteria Soresina, ma l'azienda si colloca comunque come seconda nel distretto Italia per questo prodotto. Per il Burro, il principale competitors è Parmareggio con una quota di mercato in volume dell'8,85% rispetto al 4,24% di Latteria Soresina e l'azienda si colloca come terza in questo mercato. Il tasso di crescita del mercato del Grana Padano e del Burro è positivo, infatti, considerando i dati analizzati nel *Capitolo 1*, è possibile notare che una parte sempre maggiore della spesa delle famiglie italiane viene destinata al consumo alimentare e ciò si traduce in una prospettiva positiva di crescita dei consumi di prodotti lattiero caseari e quindi anche dei due prodotti oggetto di indagine, per cui consideriamo il CAGR del periodo 2015-2018 che è di 0,75% per il Grana Padano e del 4% per il burro. La quota di mercato di riferimento verrà calcolata come media ponderata delle quote di mercato detenute dalle prime 5 aziende dei settori e si aggirano entrambe attorno ad un valore compreso tra il 4,20% per il Grattugiato Grana Padano e del 4,77% per il Burro. (Per motivi di rappresentazione utilizzeremo un valore rappresentativo della quota di mercato di riferimento compreso tra i due appena citati ma che non modifichi il risultato della matrice).

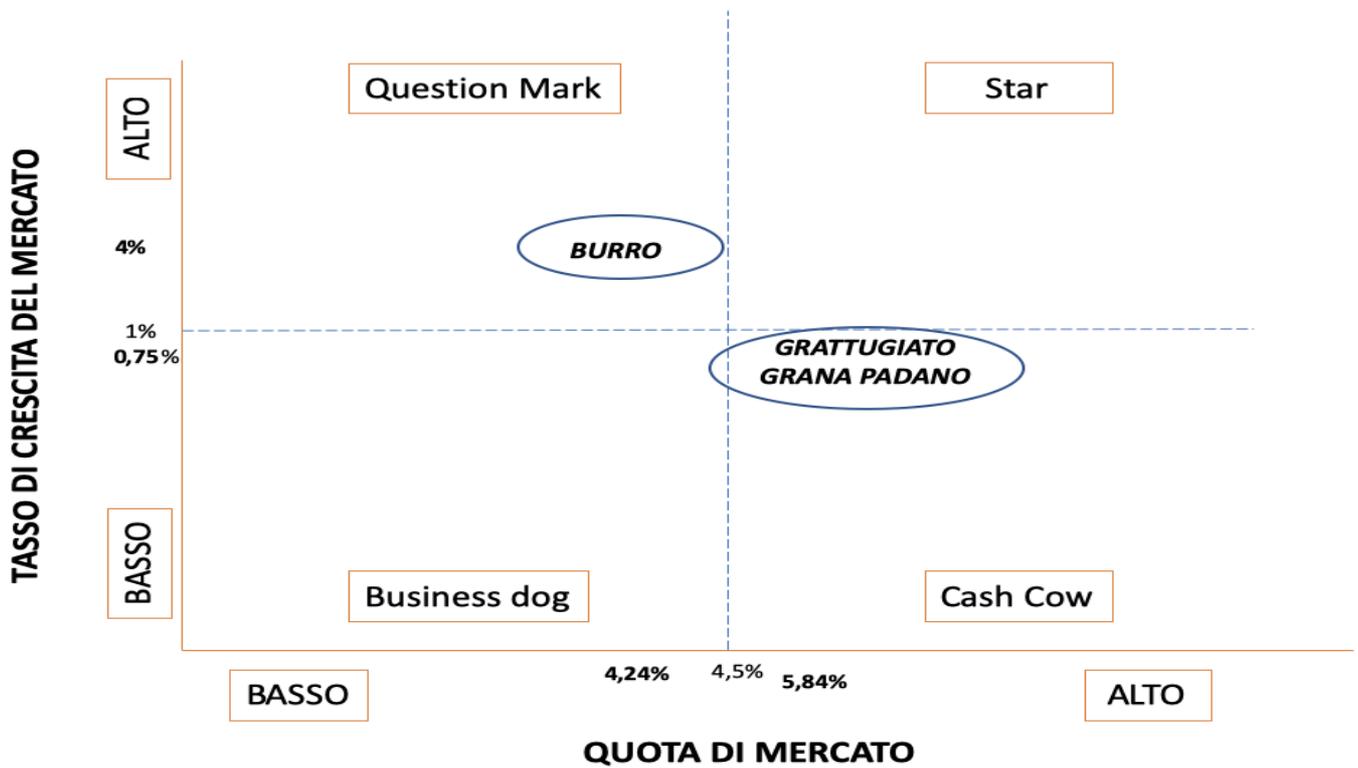


Grafico 30: Matrice BCG Grattugiato Grana Padano e Burro. Grafico elaborato dall'Autore.

Il Grattugiato Grana Padano è considerato un prodotto “Cash Cow”, ossia un prodotto in cui l’azienda è molto competitiva e registra un elevato ritorno di investimento. Qui il pericolo è che nel lungo termine l’azienda perda quota di mercato a causa delle continue azioni effettuate dai concorrenti volte ad aumentare la loro quota di mercato o che il prodotto diventi meno richiesto a causa di cambiamenti d’acquisto dei consumatori. Quindi Latteria Soresina deve proseguire con una politica di investimenti e strategie volte a creare una forte fidelizzazione nei consumatori e diventare leader indiscusso del settore; deve inoltre effettuare investimenti in altre aree sfruttando i ritorni positivi di questo prodotto. Con riferimento al Burro, è possibile classificarlo come prodotto “Question mark” dato che la sua quota di mercato è più bassa rispetto a quella media delle sei principali aziende concorrenti, anche se in realtà l’unico competitor che crea tale valore è Parmareggio con una quota di mercato doppia rispetto all’azienda, ma in realtà Latteria Soresina è molto competitiva con le restanti quattro principali aziende. La Cooperativa ha già avviato strategie e investimenti per crescere in tale mercato con l’apertura di un nuovo burrificio in modo da incrementare la produzione e la visibilità nel territorio ma ovviamente i risultati potranno notarsi non prima di fine anno 2020 e solo dopo si capirà se l’azienda riuscirà ad acquisire una maggiore quota di mercato ed affermarsi come azienda dominante al pari di Parmareggio o Lactalis.

3.5 Porter's Five Forces Analysis

Nel *Capitolo 2* abbiamo già accennato alla differenza esistente tra l'ambiente competitivo e l'ambiente esteso, e soffermandoci su quest'ultimo abbiamo svolto un'analisi "Pestle" per determinare i principali fattori economici, politico-istituzionali, legali, socio-culturali, tecnologici e ambientali che caratterizzano lo scenario appunto "esteso" in cui opera l'impresa. In questo paragrafo faremo un'analisi diversa, dato che al centro di essa vi sarà lo scenario competitivo in cui opera Latteria Soresina, considerando tutte le interazioni esistenti tra l'azienda e gli altri attori e quali di queste possano essere ritenute competitive in senso stretto o competitive come cooperative. Affinché si possa compiere questa analisi dobbiamo approfondire la configurazione delle forze competitive, descritte per la prima volta da Michael Porter nel modello delle Cinque Forze Competitive. Tali forze sono:

- 1. L'intensità della concorrenza nel settore:** indica l'intensità della competizione diretta esistente tra le imprese già insediate. È determinata da vari fattori quali il grado di concentrazione, il livello di domanda rispetto all'offerta, la presenza di barriere all'uscita, la struttura di costo delle imprese, il grado di differenziazione del prodotto e dai comportamenti più o meno aggressivi posti in essere dalle imprese. Latteria Soresina opera nel mercato lattiero-caseario, un mercato certamente non nuovo e caratterizzato dalla presenza di tante aziende storiche, per cui non solo sono presenti un gran numero di competitors, ma ve ne sono anche molti davvero importanti per dimensioni e reputazione. Analizzando il mercato del Grana Padano Grattugiato, è possibile affermare grazie ai dati riportati nella *Tabella 11* che il settore è caratterizzato da un'elevata concentrazione assoluta dato che le prime tre imprese detengono l'84% del mercato e le prime sei il 92%. Occorre considerare in riferimento al grado di concentrazione del settore anche la "concentrazione relativa", che fa riferimento alle dimensioni relative delle imprese del settore, considerando la distribuzione delle quote di mercato delle imprese rispetto al valor medio. Per calcolare la concentrazione relativa utilizziamo l'indice di Hirshman-Herfindal, che è ottenuto dalla somma del quadrato delle quote di mercato delle imprese nel settore. Il risultato è un numero compreso tra 0 ed 1, minore è il risultato tanto più le quote di mercato sono frazionate tra un elevato numero di imprese di dimensioni analoghe. Dalla tabella delle quote di mercato del Grana Padano Grattugiato risulta $HH = 0,51$, quindi nonostante la concentrazione assoluta sia molto alta, quella relativa è abbastanza moderata, quindi non è né un mercato oligopolistico né un mercato estremamente frazionato dato che ci sono aziende che si differenziano notevolmente dalle altre per dimensioni. Effettuando lo stesso ragionamento per il Burro, la concentrazione assoluta non è elevata come nel caso precedente, dato che le prime tre aziende hanno una quota di mercato del 59% e le prime sei del 69%, mentre il grado di concentrazione relativa, calcolato sempre tramite l'indice Hirshman-Herfindal, è $HH = 0,22$. Quindi è un mercato frazionato, composto da un grande numero di imprese con quote di mercato piuttosto simili. In definitiva, risulta che il mercato del Burro sia caratterizzato da una competizione più forte rispetto al mercato del Grana Padano Grattugiato,

essendovi nel primo un numero di prodotti a marchio privato inferiore. (Ovviamente si tiene in considerazione che i prodotti a marchio privato siano un reale competitors, quando in realtà rappresentano un'entrata importante nei fatturati aziendali).

Un altro elemento caratterizzante tale forza competitiva è la presenza di barriere all'uscita che impediscono alle aziende meno efficienti di spostare il loro business in altre aree. Come abbiamo più volte sottolineato, il settore è composto da molte aziende storiche con più di un secolo di tradizione, quindi tra le barriere all'uscita, oltre il grado di idiosincronicità degli impianti, anche l'approccio manageriale e proprietario orientato al cambiamento non è proprio una visione che appartiene a questo settore.

- 2. La minaccia di nuovi entranti:** indica la pressione esercitata da imprese che non fanno parte del settore ma che sono in possesso dei requisiti e delle condizioni per entrarvi. Il mercato del Grattugiato Grana Padano e del Burro, ma più in generale il settore lattiero caseario, non sono caratterizzati da nessuna innovazione tecnologica o di processo, per cui le barriere all'entrata sotto questo aspetto sono basse e dal punto di vista istituzionale quasi assenti. Ciò che potrebbe mettere in serie difficoltà un nuovo entrante sono le barriere di tipo strutturale o strategiche. Le prime derivano da elementi del settore e dagli attori interni con cui vi si sono stabiliti nel tempo solidi rapporti. Tali barriere potrebbero essere legate sia ad economie di scala, che di apprendimento o di estensione dato che nel mercato sono presenti grandi aziende con molti impianti sparsi in tutto il Territorio, basti pensare a Latteria Soresina con i suoi nove stabilimenti nel territorio lombardo; o ancora barriere legate ai rapporti con acquirenti e fornitori che hanno legami di lunga data con le aziende leader del settore. Ancora più preoccupanti possono essere le barriere strategiche, ossia i comportamenti posti in essere dagli *incumbents* per evitare che i potenziali entranti divengano *player* effettivi, ed essendovi aziende molto grandi il rischio che ciò accada è da considerarsi elevato.
- 3. La concorrenza di prodotti/servizi sostitutivi:** in un mercato, oltre che considerare i concorrenti esistenti e potenziali, bisogna anche tenere conto della concorrenza dei prodotti sostitutivi, ossia quei prodotti che seppur con caratteristiche merceologicamente diverse, hanno una stessa funzione d'uso e vengono quindi considerate come valide alternative dai consumatori finali. Nel mercato lattiero caseario i prodotti sostitutivi potrebbero essere quelli vegani, considerando che il *vegan* in Italia continua ad aumentare secondo quanto riporta il *Il Sole 24 Ore* nell'articolo "*Vegetariani e vegani in aumento in Italia: sono l'8,9% della popolazione*", in accordo con i dati del *Rapporto EURISPES 2020 – Estratto Italia*, il quale afferma che in Italia è vegetariano il 6,7% degli italiani mentre il 2,2% dichiara invece di essere vegano. Infatti molti italiani vegani hanno iniziato a spostare i loro consumi di Grattugiato verso prodotti coerenti con il loro stile di vita alimentare, sostituendolo con prodotti come il "lievito alimentare in scaglie" da aggiungere sulla pasta ed ottenuto dalla lavorazione del lievito di birra, oppure con il tofu tagliato a cubetti per sostituire il formaggio utilizzato come ripieno nei ravioli o nell'impasto di burger e polpette; o ancora, per gli spalmabili il consumo si è spostato

verso l'hammus di ceci. Per il Burro la situazione è simile dato che può essere sostituito dall'olio extra vergine d'oliva o dal burro vegetale, prodotti che permettono di soddisfare le esigenze di questa sempre più presente classe di consumatori.

4. **Il potere contrattuale dei fornitori:** le caratteristiche di un settore sono fortemente influenzate dalle relazioni che le aziende hanno con i propri fornitori e nel settore lattiero caseario esse si traducono nei rapporti che le aziende di trasformazione hanno con i produttori di latte alla stalla e quindi nel prezzo pagato per il conferimento del latte. Abbiamo già ampiamente discusso la relazione che Latteria Soresina ha con i propri soci e come trasforma tale relazione nell'offerta dell'azienda con un prodotto che va dalla terra ai consumatori. Essendo una cooperativa con circa 200 soci, vede un principale punto di differenziazione rispetto a competitors come Lactalis nelle relazioni con gli stakeholders che in questo caso sono rappresentati dai soci a monte della filiera produttiva. L'azienda infatti paga un prezzo di remunerazione del latte più alto rispetto a quello dei principali concorrenti, addirittura alcuni di questi ultimi sono stati accusati di imporre un prezzo troppo basso usufruendo del loro potere contrattuale sui produttori. Inoltre il prezzo del latte fino al 2015 era fissato secondo il Regime delle Quote Latte, ma con la sua fine e la conseguente liberalizzazione, il mercato è divenuto maggiormente competitivo e i produttori di latte sono riusciti ad ottenere, seppur non di molto, un maggior potere contrattuale.
5. **Il potere contrattuale degli acquirenti:** oltre alle relazioni con i fornitori, anche le relazioni con gli acquirenti rappresentano una forza competitiva del settore. Latteria Soresina opera in un mercato B2B per cui i loro acquirenti in Italia sono le imprese della Moderna Distribuzione e il canale Ho.Re.Ca., i quali non hanno le conoscenze o le possibilità di integrarsi a monte e occupare la posizione dei loro fornitori, quindi il loro potere contrattuale da questo punto di vista risulta molto limitato. Tuttavia, i clienti di Latteria Soresina rappresentano canali distributivi, per cui sono loro a spingere determinati prodotti piuttosto che altri verso il consumatore finale tramite l'uso di volantini promozionali e strategie di prezzo. Per tale motivo, essendo la competizione nel settore della trasformazione del latte molto alta, potrebbero decidere di rivolgersi ad altri fornitori che offrano un prezzo più basso e per questo sono molto importanti le relazioni con i clienti su ogni area del Paese, relazioni curate dagli agenti della forza vendita che cercano di instaurare rapporti duraturi con ogni singolo cliente, sia del dettaglio specializzato che della Grande Distribuzione.

Col passare degli anni le Cinque Forze di Porter si sono evolute fino a diventare sei o addirittura sette, in modo da esprimere non solo le condizioni caratterizzanti il contesto competitivo in senso stretto ma anche le relazioni con altri stakeholders chiave come gli enti regionali, le autorità politiche e le associazioni di rappresentanza tramite la sesta forza: **intensità e segno dell'azione degli stakeholders esterni**; mentre con la settima forza competitiva si cerca di evidenziare la possibilità di **integrazioni con imprese complementari** rispetto alla domanda in modo da creare delle offerte più complete e che consentano la creazione di vantaggio competitivo. Per Latteria Soresina, con riferimento alla sesta forza è evidente il legame con il territorio e l'ente regionale,

che vede nella cooperativa un simbolo di rilancio del territorio; mentre per l'ultima forza competitiva del settore, potrebbero essere previste delle partnership strategiche con aziende specializzate nel vegan per poter comprendere nell'offerta anche altri tipi di prodotti che soddisfino sempre ogni tipo di consumatore.

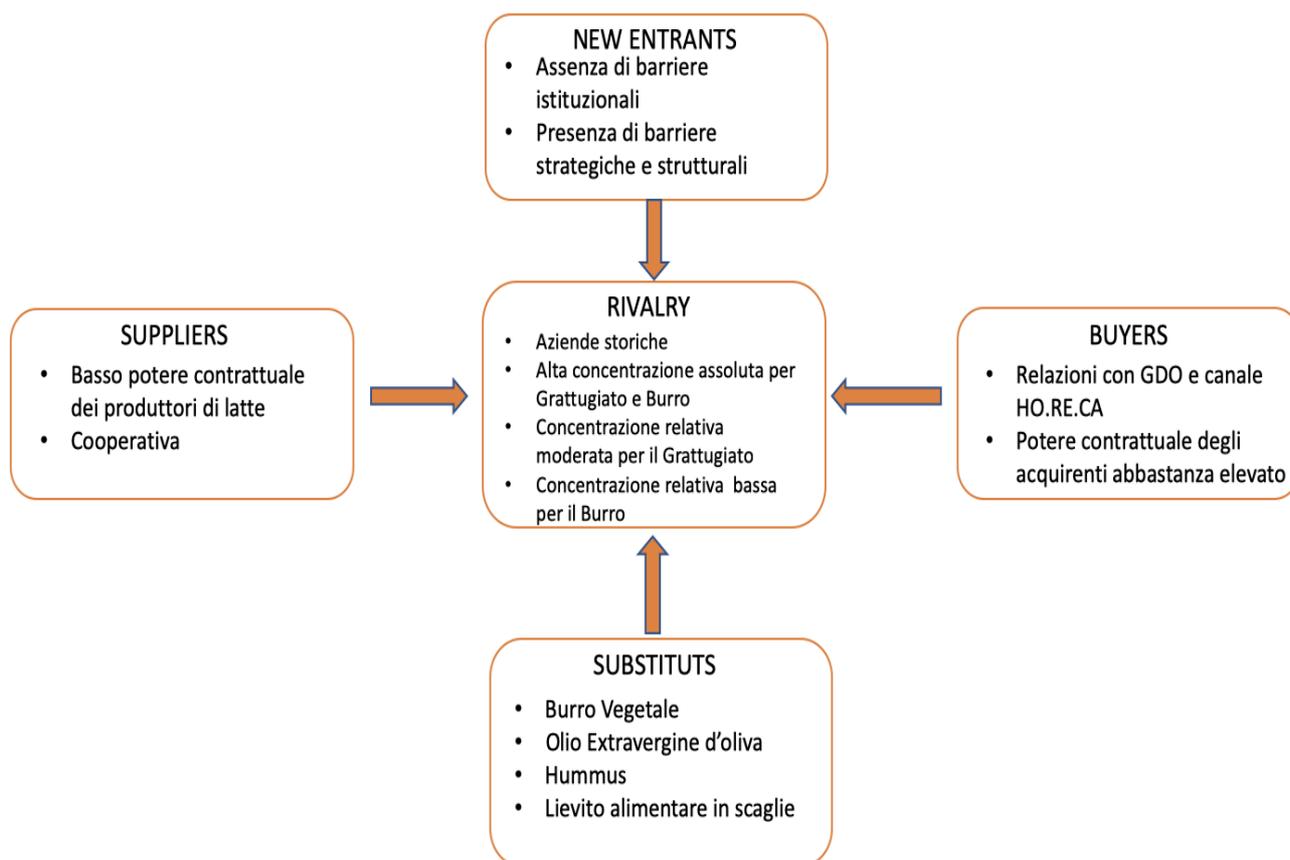


Grafico 31: Porter's Five Forces Analysis Latteria Soresina e mercato Lattiero Caseario. Grafico elaborato dall'Autore.

3.6 S.W.O.T. Analysis

La S.W.O.T Analysis descrive un business dell'impresa in termini di punti di forza e debolezza interni e di minacce e opportunità ambientali. L'acronimo S.W.O.T. sta per *Strength, weakness, opportunities and threats*. In tale analisi i punti di forza e di debolezza vanno considerati in riferimento ai competitors mentre le possibili opportunità o le eventuali minacce vanno considerate nella prospettiva interna aziendale. Può essere effettuata per singola *business unit*, a livello aziendale o per singolo prodotto. Nel nostro caso effettueremo l'analisi in riferimento al Grana Padano Grattugiato. I punti di forza emergono da ciò che è stato riportato nel corso del capitolo, infatti la comunicazione e la fidelizzazione del cliente, l'utilizzo di solo latte italiano e la qualità del latte garantita dalla filiera controllata permettono a Latteria Soresina di creare valore e raggiungere vantaggio competitivo. Tra le debolezze ho identificato la mancanza di packaging alternativi, più *smart* e di rapido consumo, come i formati snack presenti nei distributori automatici che appunto mancano nel portafoglio prodotti aziendale. Vi è una stretta correlazione tra le quattro grandezze che compongono la S.W.O.T. dato che le opportunità aziendali molto spesso si trasformano in minacce se non se ne comprende presto il valore e allo stesso modo le minacce possono diventare opportunità se efficacemente identificate e gestite dal

management. Una possibile opportunità è il nuovo canale e-commerce che diviene sempre più presente in tutti i settori. Tramite questo canale l'azienda potrebbe modificare il proprio business model consentendo ai loro clienti di acquisire direttamente l'ordine tramite l'azienda e poter usufruire di vantaggi tempistici rilevanti. La cooperativa prevede un business B2B ma potrebbe decidere di entrare in un nuovo mercato B2C nel caso il contesto di riferimento in cui opera l'azienda si preveda possa cambiare nel medio-lungo termine. Per quanto riguarda le minacce i marchi privati hanno un ruolo primario considerando che detengono la maggior quota di mercato in entrambi i mercati del Burro e del Grattugiato Grana Padano. Questi sicuramente rappresentano una minaccia per l'azienda soprattutto in termini di visibilità ma possono rappresentare anche un'opportunità se quella quota di mercato dei marchi privati è determinata in larga parte dall'offerta di Latteria Soresina.

S.W.O.T. Analysis Grattugiato Grana Padano

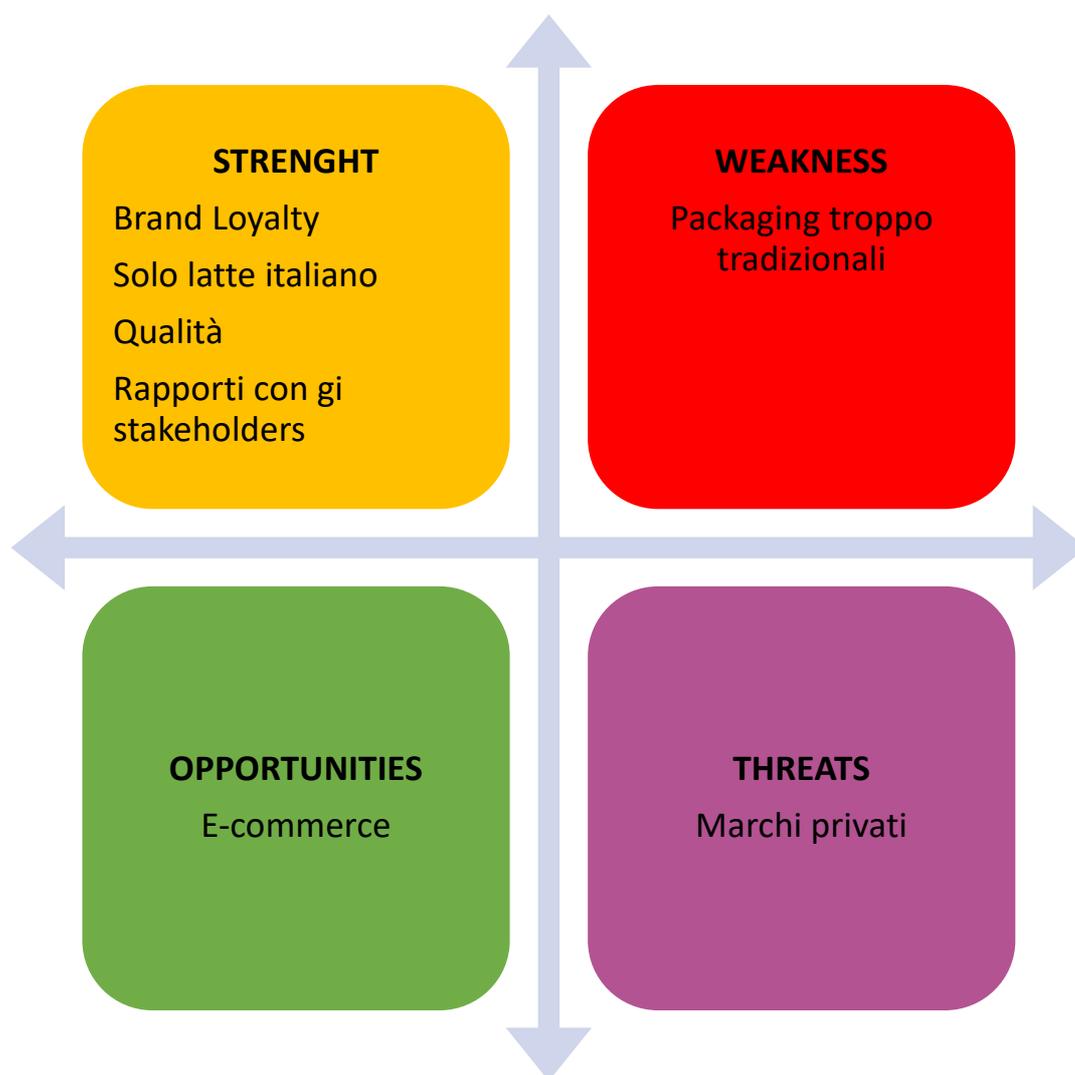


Grafico 32: *S.W.O.T. Analysis Grattugiato Grana Padano. Grafico elaborato dall'Autore.*

3.7 COVID-19 e Strategie Future

Il COVID-19 (*Corona Virus Disease 19*) è una malattia infettiva respiratoria sviluppatasi verso la fine del 2019 e che sta tuttora mettendo a dura prova l'Italia e il resto del mondo. In Italia infatti, al pari di altri Paesi, è stato dichiarato lo stato di pandemia, con conseguenti misure obbligatorie di restrizione e quarantena in casa onde evitare la diffusione del virus e l'aumento dei contagi. Oggi, in Italia, secondo quanto riportato dal Ministero della Salute nel Bollettino della Protezione Civile del giorno 21/05/2020 si contano circa 228.000 casi totali, di cui 60.960 persone attualmente positive, 32.486 decedute e 134.560 guarite (tali dati fanno riferimento al 21/05/2020 ma si precisa che sono in costante evoluzione dato che il virus non è ancora stato sconfitto). La malattia, oltre a causare un gran numero di morti presentandosi come una delle epidemie più pericolose al mondo, ha causato e sta causando gravi disagi nella vita stessa delle persone, nel loro modo di pensare, di agire e di affrontare la quotidianità. Dall'8 Marzo è entrato in vigore il Dpcm n.59 firmato dal Presidente del Consiglio Giuseppe Conte, recante ulteriori misure per il contenimento e il contrasto del diffondersi del virus Covid-19 sull'intero territorio nazionale. Tale decreto ha dichiarato uno stato di quarantena obbligatoria per tutti i cittadini del Paese ad esclusione di coloro che lavoravano in un settore ritenuto "essenziale", quale ad esempio il *food*. Tale "lockdown" ha paralizzato l'intera struttura economica del Paese essendo tutti i settori fermi ad eccezione di alcuni. Il vero problema non riguarda solo i due mesi trascorsi in quarantena ma anche il periodo di ripresa sarà duro dato che il ritorno alla normalità sarà lento e forse non avverrà mai del tutto. Secondo quanto riporta *Il sole 24 Ore* nell'articolo "*Coronavirus, Istat: con il blocco delle attività economiche colpito il 34% della produzione*", i piani anti contagio messi in campo dal governo potrebbero determinare una contrazione dei consumi delle famiglie tra il 4,1% e il 9,9%. Tali dati vengono anche confermati da Confindustria che stima una perdita dello 0,75% del PIL per ogni settimana di blocco delle attività produttive e prevede una caduta del PIL tra l'8% e il 10% nel 2020, e secondo quanto riportato nell'articolo del 28 Aprile "*Confindustria: il Pil peggiora tra -8 e -10%, sul fisco risposta rilevante ma tempi lunghi*" del *Sole 24 Ore*, c'è già un aumento rispetto alle stime effettuate un mese precedente per cui si prevedeva una diminuzione del 6%. Tale diminuzione in un solo mese di un ulteriore 3/4% rispetto alle precedenti stime evidenzia la criticità della situazione in cui grava il Paese e quanto sarà difficile superarla. Ancora, secondo quanto riporta *Il Messaggero* nell'articolo "*Coronavirus, l'Italia perderà fino a 170 miliardi di Pil, quanto il valore del Veneto. Dalla crisi si salvano giganti del web, GDO e farmaceutica*" si prevede una perdita del PIL di 170 miliardi, quindi un calo del -9,1% previsto dal Fondo Monetario Internazionale il quale afferma che l'Italia è "maglia nera nel G7". L'articolo riporta che le websoft sono le uniche a segnare una crescita a doppia cifra dei ricavi con un +17,4% rispetto al primo trimestre 2019. Molto bene anche la GDO con un +9,1% sui ricavi e un +34% sugli utili, dovuti alle nuove abitudini di consumo e alla corsa agli acquisti ad inizio pandemia; bene anche le case farmaceutiche con un +6% su ricavi e un +20,5% sugli utili, così come i pagamenti elettronici con +4,7% e il *food* con un +3,4%; mentre i settori più colpiti e che registrano le perdite maggiori sono quello delle *automotive* e della moda con un -92,4% di utili; male anche per i settori aeromobile e *Oil&Energy*.

L'Istat afferma nella *“Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana”* di Aprile 2020 che lo scenario economico internazionale continua ad essere eccezionalmente esteso a causa del perdurare della pandemia globale e delle relative misure di contenimento. In Italia, grava soprattutto la diminuzione delle esportazioni con i principali partner commerciali, anche loro costretti ad affrontare una situazione molto simile alla nostra. Le vendite al dettaglio hanno registrato delle diminuzioni per i beni non alimentari a fronte di un aumento dell'e-commerce. Il Pil nel primo quadrimestre è diminuito del -4,7% rispetto ad una media europea del -3,8% ma comunque inferiore rispetto a Paesi come Francia e Spagna. Dal lato della domanda si riscontra una diminuzione sia della domanda interna che estera netta. Con riferimento a quest'ultima, gli scambi con i Paesi extra UE sono nettamente diminuiti, con un calo delle esportazioni del 13,9% e delle importazioni del 12,4% in termini congiunturali. Dal lato dei prezzi si risente degli effetti deflazionistici legati al contenimento della domanda e alla caduta del prezzo del petrolio. Ad Aprile le spinte al ribasso del comparto energetico sono state attenuate dai significativi rincari dei beni alimentari. Secondo *Milanofinanza.it* il Coronavirus ha anche modificato drasticamente il carrello della spesa degli italiani, cambiando le abitudini d'acquisto delle famiglie, infatti, riprendendo i dati riportati dall'Istat nella *“Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana”* di Marzo 2020, in cui sono evidenziati i dati del primo periodo caratterizzante il contesto Covid-19, è possibile constatare un aumento dello 0,8% in valore e dello 0,9% in volume delle vendite al dettaglio di febbraio, soprattutto dei beni alimentari. Su base tendenziale, a febbraio, si è vista una crescita delle vendite dei beni alimentari del +8,2% in valore e del +7,8% in volume. L'Istat ha sottolineato che ovviamente questo incremento risente di quanto è accaduto a livello nazionale a partire dalla fine del mese, quando la diffusione dell'epidemia ha provocato una crescita degli acquisti in alcuni settori. Infatti l'aumento tendenziale maggiormente rilevante è imputabile alla Grande Distribuzione ma anche il piccolo dettaglio specializzato caratterizzato da dimensioni più piccoli ha comunque registrato una variazione positiva. L'epidemia ha giocato un ruolo rilevante nelle menti dei consumatori cambiando i loro comportamenti d'acquisto, tanto che stima *Coldiretti* che 4 famiglie su 10 abbiano fatto scorte di prodotti alimentari per il timore di non trovarli più o non potere più andare a comprarli. La tendenza si è poi amplificata nel mese di Marzo per cui le vendite del dettaglio alimentare sono aumentate del 19%, mentre le consegne a domicilio sono aumentate del 90%.

Analizzando la situazione del Grana Padano, vediamo un incremento dei consumi nazionali ma lo stop del *Food Service* e dell'export imposti dal Covid-19 pesano molto. Secondo quanto riporta *Ruminantia* nell'articolo *“Il mercato di Grana Padano cresce in Italia del 35%, incertezze per l'export”*, il Grana Padano DOP cresce del 35% nel periodo febbraio-marzo, assieme agli altri formaggi stagionati, causa la tendenza alle scorte di cui abbiamo parlato precedentemente. Secondo il DG del Consorzio di Tutela, Stefano Berni, nonostante la chiusura di tutte le attività commerciali del canale Ho.Re.Ca e le conseguenti perdite, si sta recuperando nel retail, sia nelle Grande distribuzione che nei negozi specializzati. Infatti, nonostante lo scenario di riferimento, il prodotto Grana Padano è considerato come un prodotto facente parte della *“spesa di guerra”*, quindi viene acquistato dalle famiglie dato che è ritenuto un bene primario, e a ciò si aggiunge che sono chiusi tutti i ristoranti, i locali e i bar, e che quindi una parte del prodotto che era precedentemente

consumato dalle famiglie fuori casa tramite il canale Ho.Re.Ca, ora viene consumato a casa e acquistato tramite il canale GDO. Ciò che però rende realmente negativo il saldo delle vendite del Grana Padano è l'export, il quale si è ridotto notevolmente ed è inoltre un distretto con percentuali rilevanti del fatturato per tutte le più grandi aziende del settore.

3.7.1 Latteria Soresina nel periodo COVID-19

Analizzando nello specifico il caso di Latteria Soresina, poniamo all'attenzione il confronto tra i dati riportati nel *Paragrafo 3.1* relativi alla ripartizione del fatturato Gennaio-Aprile 2019 "per distretti" e quelli relativi al periodo Gennaio-Aprile 2020, in modo da evidenziare come lo scenario Covid-19 abbia influenzato le vendite del settore e in particolare dell'azienda. Essendo i dati riferiti all'anno corrente, quindi non ancora definitivi e di natura sensibile in quanto forniti direttamente dall'azienda, verranno espressi soltanto in termini percentuali. È comunque possibile notare una diminuzione del fatturato rispetto all'anno precedente di circa il -2,6%. Tale risultato non è dovuto solo alla trasformazione d'acquisto determinata dall'epidemia ma anche dalla variazione dei prezzi del Grana Padano che secondo quanto riporta *clal.it*, riprendendo i prezzi della Piazza di Milano, il prezzo del Grana Padano continua a diminuire rispetto al 2019, registrando un prezzo medio nel periodo Gennaio-Maggio 2020 di circa 8,81 €/kg rispetto al prezzo medio dello stesso periodo del 2019 che ammontava ad 8,87 €/kg, registrando una variazione del -0,64%.

Variatione % Prezzo Medio Grana Padano 2019-2020 (Periodo Gennaio-Maggio)

Prezzo Medio	2019	2020
Gen - Mag	8,87	8,81
Variatione %	-	-0,64%

Tabella 13: Variatione % prezzo medio del Grana Padano 2019-2020 (Gennaio-Maggio) – Fonte clal.it

Quindi Latteria Soresina vede un decremento del fatturato netto del primo quadrimestre del 2020 in parte causato dalla situazione Covid-19 e in parte dalla diminuzione del prezzo del Grana Padano. L'aspetto rilevante riguarda la composizione del fatturato e le variazioni subite nei vari distretti di vendita. Data la situazione le vendite all'estero sono diminuite e il distretto Export vede una diminuzione rilevante di circa il -10,3 % rispetto l'anno precedente, così come la vendita dinamica e la vendita in sede, a causa delle restrizioni imposte dal governo che hanno limitato negli ultimi mesi la libera circolazione, con un conseguente rallentamento delle attività produttive. Un aumento rilevante è invece riscontrabile per le vendite del distretto Italia e soprattutto nel canale GDO. La seguente tabella riporta la variazione dei fatturati tra i due anni riferita ai singoli distretti:

Fatturato Netto	Periodo Gennaio-Aprile		VAR%
Distretto	2019	2020	
EXPORT	24,05%	21,40%	-10,3%
ITALIA	54,44%	58,28%	+8,1%
SEDE - LS	9,99%	9,74%	-1,5%
VENDITA DINAMICA	11,48%	10,58%	-6,9%

Tabella 14: Ripartizione Fatturato Gen-Apr 2019/2020 per Distretti – Fonte Latteria Soresina

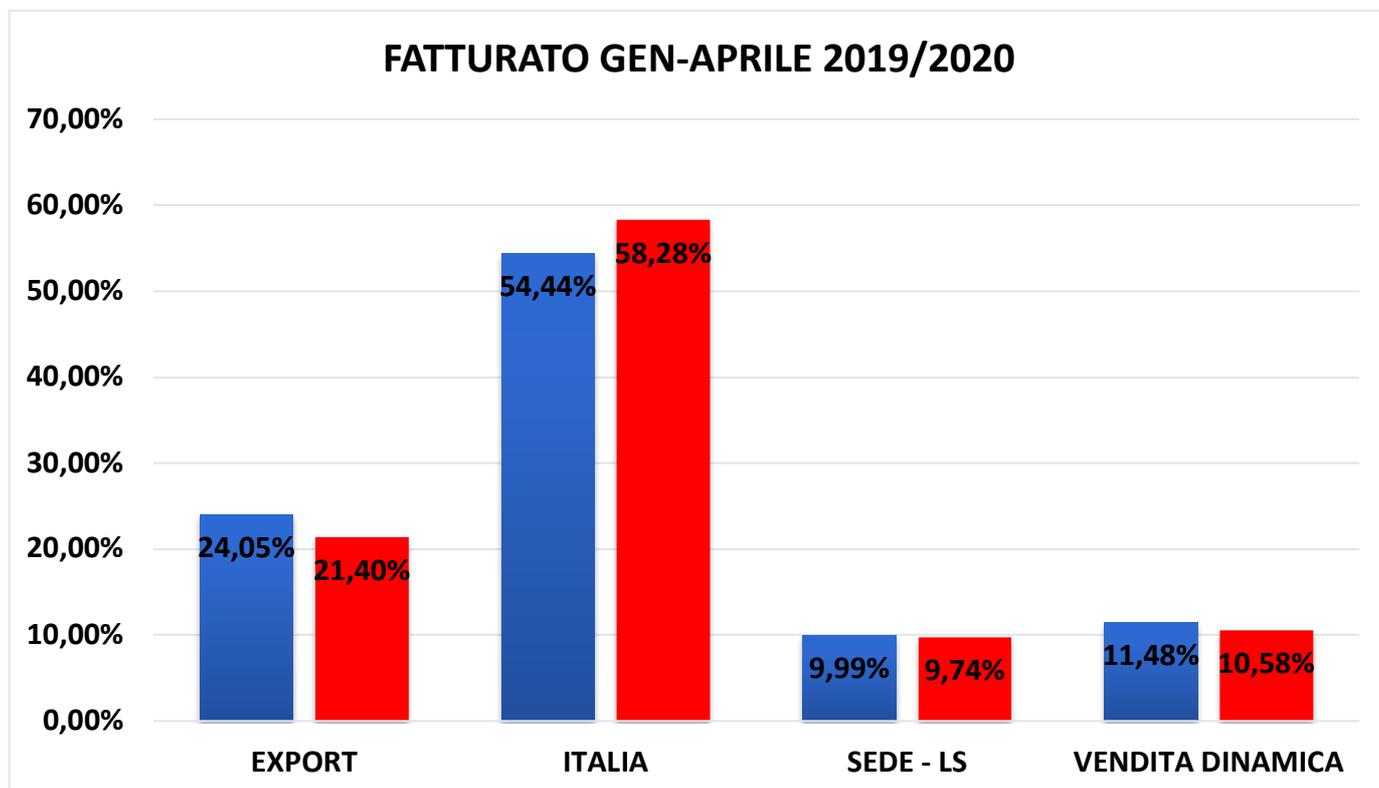


Grafico 33: Grafico di confronto Fatturato Gen-Apr 2019/2020 per Distretti (In blu il 2019 e in rosso il 2020)– Fonte Latteria Soresina

Dai grafici è possibile trarre una conclusione importante: nel contesto Covid-19, Latteria Soresina ha aumentato il fatturato Italia grazie alla corsa agli approvvigionamenti e alla tendenza dei consumatori ad acquistare di più essendo costretti a rimanere in casa per più due mesi. Di conseguenza, molti prodotti che prima venivano consumati fuori casa, ad esempio al ristorante o al bar, ora fanno parte del consumo domestico data la chiusura delle attività commerciali ritenute non essenziali. Nel *Paragrafo 3.2* abbiamo analizzato la composizione del fatturato Italia per i due canali di vendita dell’azienda, ossia il canale GDO e il canale Ho.Re.Ca.. Come già detto in precedenza la GDO ha tratto benefici dalla pandemia, incrementando notevolmente il fatturato nazionale. Tale crescita generalizzata della GDO è coerente con la crescita delle vendite di Latteria Soresina in questo canale a scapito dell’altro. Infatti è possibile notare di seguito che considerando il fatturato “Italia” e “Vendita dinamica” del 2019 e del 2020 che le vendite GDO sono aumentate dell’8,5% a scapito di una diminuzione del canale Ho.Re.Ca.:

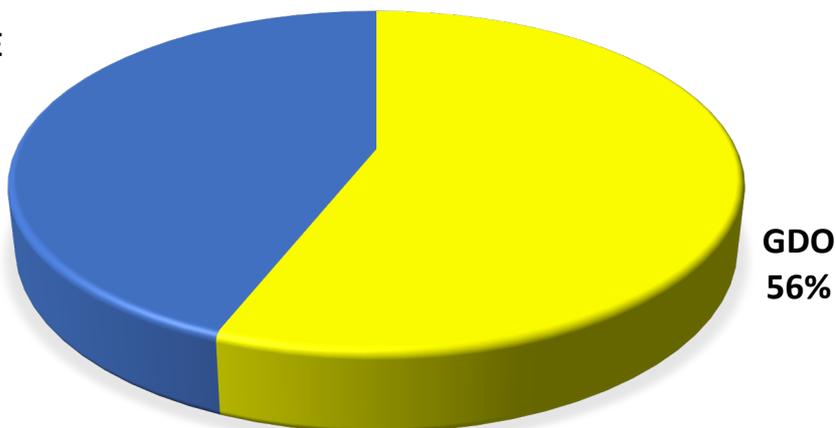
Ripartizione Fatturato Italia e vendita dinamica 2019-2020 per canale di vendita

ITALIA + VENDITA DINAMICA	2019	2020	Var %
GDO	51%	56,00%	8,5%
TRADIZIONALE INGROSSO HORECA	49%	44,00%	-8,5%

Tabella 15: Ripartizione fatturato Italia e Vendita Dinamica per canale di vendita (Gen-Apr 2019/2020) – Fonte Latteria Soresina

RIPARTIZIONE FATTURATO ITALIA + VENDITA DINAMICA GEN-APRILE 2020

**TRADIZIONALE
INGROSSO
HORECA
44%**



**GDO
56%**

Grafico 34: Ripartizione fatturato Italia e Vendita Dinamica per canale di vendita (Gen-Apr 2020) – Fonte Latteria Soresina

L'azienda si trova a far fronte ad una situazione del tutto nuova, caratterizzata da consumi totalmente differenti rispetto a quelli che hanno caratterizzato i fatturati degli anni precedenti. Il canale Ho.Re.Ca ha sempre rappresentato un canale distributivo importante capace di generare grandi numeri, di conseguenza, una diminuzione delle vendite in questo canale potrebbe creare grossi problemi nel medio-lungo termine se la situazione dovesse prendere pieghe ancora più inaspettate. Anche se nel breve termine l'azienda è riuscita a colmare le mancate entrate provenienti da tale canale grazie ad un incremento delle vendite nella GDO non è detto che riuscirà a fare altrettanto nei prossimi mesi dato che la situazione del Paese è molto delicata e tutte le famiglie che non hanno lavorato per questi primi mesi del 2020 avranno disponibilità economiche ridotte che si potrebbero tradurre in una minore capacità d'acquisto. Tale minore disponibilità economica potrebbe spostare l'attenzione dei consumatori verso prodotti *low-cost* e aumentare la spesa nei discount piuttosto che nei supermercati tradizionali, che offrono dei prodotti di minore qualità a prezzi ridotti. Latteria Soresina dovrebbe studiare nel dettaglio l'evoluzione delle abitudini d'acquisto dei propri consumatori cercando di non perdere quota di mercato e continuare ad affermarsi come leader del settore. Un altro problema riguarda il canale della ristorazione, per cui molti prodotti venduti solo in quel canale vedranno una netta diminuzione a favore invece degli stessi prodotti ma con formati più piccoli e a lunga conservazione in modo che possono essere consumati in casa e agevolmente dalle famiglie. Oltre la situazione GDO/Ho.Re.Ca. dei distretti Italia e Vendita Dinamica, ciò che è veramente preoccupante è il distretto Estero, il quale potrebbe definitivamente rendere negativo il saldo commerciale aziendale, essendo l'export un distretto che ha caratterizzato un elemento importante del fatturato e soprattutto della crescita costante di Latteria Soresina. Abbiamo finora riportato le conseguenze e i principali problemi dello scenario attuale Covid-19, ora cerchiamo di delineare delle possibili strategie future che l'azienda deve intraprendere per mostrarsi resiliente e capace di superar tale situazione in modo da trasformare delle debolezze in opportunità e punti di forza.

3.7.2 Possibili Strategie Future

Per favorire la ripresa italiana del settore lattiero-caseario possiamo identificare tre macro aree di intervento:

- **Filiera unita:** si necessita di una filiera unita che condivida finalità comuni. Solo rafforzando il settore lattiero caseario nella sua totalità è possibile trarre vantaggio per tutti gli attori coinvolti. Infatti le aziende di trasformazione del latte possono essere efficienti solo se il sistema di ritiro del latte non presenti problemi di alcun tipo o limiti di varia natura, quindi è necessario continuare a far leva su fattori quali la rintracciabilità e il controllo di filiera, nonché le relazioni con i soci produttori di latte che costituiscono la cooperativa, fornendo loro assistenza tecnica per il bestiame e il mangime di cui si nutrono le vacche al fine di garantire la qualità del prodotto al consumatore finale e un'equa remunerazione per il latte conferito. La filiera unita va rispettata anche a valle, infatti l'azienda produttrice necessita che il latte e gli altri prodotti vengano consegnati e che i processi distributivi siano garantiti nel tempo. Quindi un'integrazione verticale può permettere all'azienda da un lato di approvvigionarsi senza problemi e dall'altro far sì che la distribuzione sia efficiente soddisfacendo le necessità proprie aziendali, dei clienti e dei consumatori finali.
- **Sovvenzione straordinaria all'export:** l'attuale situazione Covid-19 ha evidenziato un fattore critico per questo settore, l'export. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un orientamento altamente positivo all'export, tanto che è aumentato del 6,3% in volume nel 2019 secondo quanto riporta *clal.it*, ma il 2020 vede e continuerà a vedere almeno per il resto dell'anno un forte rallentamento delle esportazioni, quindi è necessario che lo Stato Italiano destini una sovvenzione straordinaria all'export direttamente alle imprese. Bisogna individuare nuovi mercati strategici, uno dei quali potrebbe essere la Cina e più in generale il mercato asiatico, che raccomanda ai propri cittadini di consumare più prodotti lattiero caseari. Tramite tale sovvenzione all'export sarà possibile individuare nuove opportunità per le imprese che tramite una diversificazione geografica del loro business riuscirebbero ad alleggerire le pressioni del mercato interno.
- **Nuove alleanze:** Maggiore integrazione tra le aziende di trasformazione del latte e le cooperative. Latteria Soresina ne è un esempio, dato che grazie alla forma cooperativa e al legame con i soci riesce sempre a soddisfare la propria domanda di latte per fornire ai clienti dei prodotti con solo latte italiano. Quindi anche il latte “*made in Italy*” potrebbe essere un fattore rilevante per il rilancio del settore e dell'economia italiana.

A supporto di tali strategie riprendiamo quanto afferma *Deloitte* nel report “*COVID-19: Il cambio di paradigma per le aziende private*” in cui delinea quali possano essere gli strumenti e gli elementi chiave che permettano all'azienda di affrontare dei cambiamenti e superare la situazione di emergenza in cui si trovano le aziende private. *Deloitte* definisce alcune “*best practices*” di cui le aziende devono dotarsi affinché possano essere *resilienti* e *rinascere* in un contesto caratterizzato da nuovi fattori tanto esogeni quanto endogeni. Tali “*best practices*” riguardano:

1. **La creazione di un apposito team dedicato a fronteggiare l'emergenza** (*Crisis Committee*), che verrà attivato nel momento di crisi quale quella attuale e capace di prendere decisioni rapide seguendo specifici protocolli, grazie alla presenza di un team di supporto formato da membri interni, da esperti esterni ed eventualmente da membri delle Amministrazioni Pubbliche qualora la situazione lo richieda.
2. **Valutazione dei rischi e definizione dei meccanismi di risposta:** calcolare quali siano i rischi operativi che l'azienda corre, facendo una valutazione che sia omnicomprensiva di tutte le funzioni aziendali, sia per le *operation* così come per il personale, per la *supply chain*, per la comunicazione e per le piattaforme informatiche.
3. **Definire un piano di comunicazione:** le relazioni con dipendenti, clienti e fornitori sono fondamentali per affrontare situazioni in cui le *fake news* potrebbero creare panico e minare i rapporti e l'efficienza complessiva della filiera. Quindi è necessario creare appositi canali comunicativi in modo da diffondere informazioni corrette e mostrarsi di supporto per gli stakeholders.
4. **Salvaguardare la salute dei dipendenti:** durante crisi sanitarie come quella attuale è necessario prendere le dovute precauzioni cercando di evitare assembramenti in ufficio, prevedendo come minimo modalità di lavoro misto tra smart working e lavoro in ufficio o se possibile anche di solo smart working. Inoltre è altamente consigliato munirsi di strumenti che permettano di controllare lo stato di salute dei dipendenti, dato che solo prendendosi cura del personale è possibile che l'impresa continui ad essere efficiente.
5. **Governare la supply chain:** l'integrazione a monte o a valle potrebbe essere un fattore chiave di successo, così come considerare i rischi legati al ciclo di gestione delle scorte ed evitare blocchi legati all'approvvigionamento.
6. **Customer Care ed evoluzione dei mercati:** il confronto con i clienti durante un'epidemia permette di capire le loro preoccupazioni e le loro esigenze, così che l'impresa possa impegnarsi a soddisfarle. In tal modo è anche possibile identificare qual è l'evoluzione del mercato, l'orientamento all'acquisto dei consumatori e come muta la domanda.
7. **Pratiche di Responsabilità sociale, sviluppo sostenibile e relazioni con gli stakeholders:** con esse è possibile contribuire alla ripresa del Paese ed al contempo migliorare l'immagine aziendale. L'azienda Soresina vede in tale *practice* uno dei motivi che le hanno permesso di crescere costantemente, di presentarsi come azienda orientata alla sostenibilità, al benessere di tutti gli stakeholders e di ridurre alcuni costi energetici.
8. **Previsione dei flussi di cassa:** in situazioni di emergenza bisogna valutare attentamente le possibili varianti che determineranno modifiche nei flussi di cassa futuri in modo da comprendere dove intervenire e mantenere un livello di liquidità stabile per il corretto proseguire nello svolgimento delle attività aziendali. Quindi, considerare eventuali possibili scenari futuri risulta fondamentale al fine di gestire eventuali crisi ed emergenze.

9. **Adeguare i meccanismi di gestione dei rischi aziendali:** Il modello di gestione dei rischi aziendali dovrebbe considerare le situazioni di emergenza che stiamo vivendo, nella prospettiva concreta di “quando” capiteranno, non fermandosi al “se” dovessero capitare.

Tale orientamento alla gestione dei rischi è ritenuto fondamentale anche dall'indagine condotta da *EY* nella XXII edizione del *Global Capital Confidence Barometer* (CCB) su oltre 2.900 top manager in 46 Paesi, per cui emerge che le strategie aziendali si stanno anche concentrando sulla gestione dell'impatto immediato che il Covid-19 ha sulla *supply chain*, sui ricavi e sulla redditività, mentre riconfigurano l'allocazione del capitale e ripianificano i progetti di M&A per il periodo post-crisi mondiale. Ormai tutte le aziende sono consapevoli di quanto sarà forte l'impatto del Covid-19 sulle strategie aziendali e ognuna, a seconda dell'industria in cui opera, cerca di evolvere al meglio tramite strategie diverse per poter uscire rafforzati, o quantomeno illesi, da una situazione molto delicata. Anche se con modalità diverse, tutte hanno dei fattori comuni che caratterizzano la loro evoluzione e questi fattori non sono altro che le *best practices* evidenziate da *Deloitte* e in cui anche *EY* vede il futuro delle aziende. Nessuna azienda vuole farsi più trovare impreparata ad un altro ipotetico scenario catastrofico come quello di questo periodo ed è per questo che cambieranno la loro struttura dato che sono emerse debolezze da colmare ed alcune opportunità da sfruttare. Per fare ciò è necessaria una leadership previdente e resiliente, che riesca a gestire l'azienda in momenti di crisi, che permetta una rinascita e una crescita sostenibile capace di affrontare ogni tipo di avversità.

CONCLUSIONI

Grazie all'analisi dei mercati nel primo capitolo, dell'azienda nel secondo e del Grana Padano e del Burro nell'ultimo, siamo riusciti ad identificare i fattori che hanno permesso a Latteria Soresina di creare valore e vantaggio competitivo con i prodotti del Grana Padano Grattugiato e del Burro, considerati come prodotti di spicco dell'azienda.

Latteria Soresina si colloca come leader nel settore lattiero caseario grazie ai suoi 120 anni di esperienza, di tradizione e di innovazione, grazie alla sua organizzazione interna, al legame con i dipendenti, con i collaboratori della forza vendita, con i soci che conferiscono il latte e con i propri consumatori, così come grazie all'orientamento alla sostenibilità e al legame col territorio Lombardo in cui sono situati la maggior parte degli stabilimenti produttivi, ottenuti grazie ad una politica di acquisizioni ed investimenti continui degli ultimi venti anni.

L'azienda propone un'offerta molto variegata formata da un gran numero di referenze caratterizzate da caratteristiche tecniche e packaging diversi in modo da soddisfare le esigenze dei clienti della GDO che servono i consumatori domestici e i clienti del canale Ho.Re.Ca. che servono i consumatori fuori casa nel canale della ristorazione. Opera in quattro diversi distretti: Italia, Vendita Dinamica, Sede LS ed Export. Abbiamo determinato in termini percentuali a quanto ammonta il fatturato di ogni singolo distretto, notando che ovviamente l'Italia prende la quota maggiore del fatturato e l'export è caratterizzato da un trend positivo ed è continuato ad aumentare ogni anno, almeno fino al 2019, prima dell'avvento del COVID-19.

Una volta soffermatici sul distretto Italia e fatto una distinzione tra il canale GDO e il canale Ho.Re.Ca, abbiamo determinato quanta parte del fatturato di Latteria Soresina sia imputabile al Grana Padano e al Burro venduto nel canale GDO/retail Italia. Infatti, considerando che l'azienda imputa circa il 56 % del fatturato al Distretto Italia e che il 54 % del Fatturato Italia è dovuto alle vendite nel canale GDO, e che la vendita del Grana Padano costituisce circa il 50% delle vendite che determinano il fatturato Italia, allora il valore del Grana Padano nella GDO Italia di Latteria Soresina per il 2019 è di circa 63.294.000 €, mentre considerando che la percentuale del fatturato imputabile al Burro è dell'11%, il valore del Burro nella GDO Italia di Latteria Soresina ammonta a 13.427.370 €.

Tale analisi per distretto e canale di distribuzione è poi stata ripetuta nell'ultimo paragrafo per cui è emerso che nello scenario caratterizzato dall'epidemia COVID-19, Latteria Soresina, come tante altre aziende del settore ha visto una diminuzione delle vendite nel distretto estero ma un incremento in Italia. Tale incremento in Italia è ravvisabile solo nel canale GDO a scapito del canale della ristorazione dato che i cittadini sono stati costretti a rimanere in casa per più di due mesi per via delle restrizioni imposte dal governo. L'incremento della GDO è stato davvero impressionante a livello nazionale e l'azienda ha registrato un aumento del fatturato nel distretto Italia rispetto l'anno precedente del +8,1% per il periodo Gennaio-Aprile 2020. Tale incremento delle vendite nella GDO è stato superiore al decremento delle vendite del canale Ho.Re.Ca ma tale variazione

non basta a colmare le perdite derivanti dalla diminuzione delle vendite del distretto Export, di conseguenza l'azienda registra un decremento del fatturato complessivo per il primo quadrimestre del 2020 del -2,6%.

Da tali evidenze sono emerse alcune possibili strategie future che Latteria Soresina e le altre aziende del settore lattiero-caseario dovrebbero attuare per poter risanare l'economia nazionale e rilanciare il mercato, quali la filiera unita e quindi una maggiore integrazione a monte e a valle al fine di assicurare un costante approvvigionamento di latte e un'efficiente distribuzione; la creazione di nuove alleanze ponendo maggiore enfasi sulla forma cooperativa; la necessità di una sovvenzione straordinaria all'export al fine di identificare nuovi mercati che richiedano i prodotti lattiero caseari italiani e che possano alleggerire le pressioni interne del Paese. Sono state delineate anche alcune *best practices* utili alle aziende per poter prevenire delle possibili crisi future o quantomeno farsi trovare preparati per affrontarle con resilienza e rinascere con nuovi punti di forza e opportunità. Tali *best practices* si traducono sostanzialmente in una gestione del rischio lungo tutta la *supply chain*, nelle relazioni con gli stakeholders e con i consumatori finali, nella previsioni di ipotetici scenari futuri e di possibili evoluzioni del mercato.

BIBLIOGRAFIA

- AGCM, 2016, *“IC51- Indagine conoscitiva sul settore lattiero caseario”*
- Barile S, Sancetta G., 2018, *“Management”*
- Beverfood.com, 18/11/2017, *“L’Horeca in Italia: il settore vale 74,6 miliardi/€ e la birra rappresenta il 7,8% del totale”*
- Bignardi M., Latteria Soresina, 2017, *“ENERMANAGEMENT 2017”*
- Blanchard O., Amighini A., Giavazzi F., 2016, *“Macroeconomia, una prospettiva europea”*
- Bonani G., 2013, *“Retail o distribuzione al dettaglio”*
- Caroli M., Brunetta F., Valentino A., 2019, *“L’industria alimentare in Italia – Sfide, traiettorie strategiche e politiche di sviluppo”*
- Caroli M., Fontana F., MC Graw Hill V edizione, 2017, *“Economia e gestione delle imprese”*
- CNA Ferrara, 2019, *“Latte e prodotti lattiero caseari: indicazioni per l’etichettatura di origine”*
- Codice Civile, *Artt. 2511 e ss.*
- Coldiretti, 9/03/2018, *“Consumi, burro alla riscossa con +12,5 % sugli acquisti”*
- Comunicato stampa di Latteria Soresina, Settembre 2019, *“Latteria Soresina investe in sostenibilità”*
- Costituzione, *Art. 45*
- Cremona Oggi, 13/01/2020, *“Latteria Soresina, triplicato il capitale sociale, che sale a 38 milioni di euro”*
- De Leo F., 1995, *“Le determinanti del vantaggio competitivo: il contributo della resource-based view”*
- Deloitte , 2020, *“COVID-19: Il cambio di paradigma per le aziende private”*
- Digital Innovation Hub Lombardia (DIH), *“Latteria Soresina. Un esempio di innovazione, sviluppo e cambiamento”*
- Dissapore, 2019, *“E-commerce alimentare: il food online vale 1.6 miliardi di euro in Italia”*
- Distribuzione Moderna, 11/02/2020, *“Latteria Soresina compie 120 anni”*
- Drucker P. (1954), *“The practise of Management”*
- Economia&Finanza, 2016, *“Latteria Soresina, il gigante torna “local” il 10% del fatturato dalle vendite ai negozi”*
- EU Commission, DG Agri (2015), *“Prospects for EU agricultural markets and income 2015-2025”*
- Eurispes, *“Rapporto Italia 2019. Vegetariani e vegani: le nuove diete si consolidano”*
- Eurispes, 2020, *“Eurispes: i risultati del rapporto Italia”*
- EY, 2020, *“Global Capital Confidence Barometer”*
- Fanoli L., Di Giacomo M., Aprile 2020, *“I cambiamenti nel consumo alimentare ai tempi del coronavirus – Indagine pilota”*
- Federazione Italiana Pubblici Esercenti, 2019, *“Ristorazione Rapporto annuale 2019”*
- FoodDrinkEurope, 2018 ,*“Data & Trends 2018 – UE Food & Drink Industry”*
- Garzia C., 2019, *“Food Industry Monitor – Saperi tradizionali, creatività e innovazione”*

Grant R., 2009, *“Contemporary Strategy Analysis”*

Il Messaggero, 12/05/2020, *“Coronavirus, l’Italia perderà fino a 170 miliardi di Pil, quanto il valore del Veneto. Dalla crisi si salvano giganti del web, GDO e farmaceutica”*

Il Sole 24 ore, 2/05/2012, *“Latteria Soresina crea il secondo polo di raccolta del latte in Italia”*

Il Sole 24 Ore, 03/11/2013, *“Soresina più forte in Germania e Usa”*

Il Sole 24 Ore”, 30/01/2020, *“Vegetariani e vegani in aumento in Italia: sono l’8,9% della popolazione”*

Il sole 24 Ore, 31/03/2020, *“Confindustria, per il Coronavirus enorme perdita Pil nel semestre: -10%”*

Il sole 24 Ore, 07/04/2020, *“Coronavirus, Istat: con il blocco delle attività economiche colpito il 34% della produzione”*

Il Sole 24 Ore, 28/04/2020, *“Confindustria: il Pil peggiora tra -8 e -10%, sul fisco risposta rilevante ma tempi lunghi”*

Inside Marketing, 2017, *“Food Industry: un settore strategico per l’economia italiana”*,

Ismea Mercati, Aprile 2011, *“Analisi dei costi nella filiera lattiero casearia: il Grana Padano e il Provolone Valpadana”*,

Ismea, 18/11/2001, *“Il settore lattiero caseario in Italia tra produzioni, consumi e prospettive”*

Ismea, 2018, *“Rapporto sulla competitività dell’agroalimentare italiano”*

Ismea, 2018, *“Tendenze lattiero casearie”*

Ismea, 2019, *“Tendenze lattiero casearie”*

Istat, 2019, *“Commercio al dettaglio”*

Istat, Marzo 2020, *“Nota mensile sull’andamento dell’economia italiana”*

Istat, Aprile 2020, *“Nota mensile sull’andamento dell’economia italiana”*

Istat, 2019, *“Rapporto Annuale 2019”*

Italiani.coop, 2019, *“Rapporto Coop 2019”*

Kotler P., 2011, *“Il Marketing secondo Kotler - Come creare, sviluppare e dominare i mercati”*

Kotler P., Keller K., 2007, *“Marketing Management”*

Marchi L., Maraghini M.P., 2018, *“Analisi e pianificazione economico finanziaria - Controllo di gestione”*

Market Line Industry Profile, Novembre 2018, *“Food & Grocery Retail in Italy”*

Market Line Industry Profile, Dicembre 2019, *“Foodservice in Italy”*

Mediobanca, 2018, *“R&S Mediobanca Focus GDO”*

Milanofinanza.it, 07/04/2020, *“Il Covid 19 modifica il carrello della spesa degli italiani”*

Nomisma, 2018, *“Relazione di accompagnamento alla proposta di piano produttivo del consorzio di tutela del formaggio Grana Padano Dop 2019-2021”*

Pezzetti R., a.a. 2008-2009, ppt. *“I canali di distribuzione e la gestione della multicanalità”*

Pieri R., Rama D., *“Dalla fine delle quote latte alle organizzazioni dei produttori: come cambia il settore lattiero-caseario in Italia?”*

Porter M., 1980, *“Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”*

Porter M., 1985, *“Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*

Porter M., 2011, *“Il vantaggio competitivo”*

Rossi A., 10/04/2020, *“Covid-19 e lattiero caseario: quali scelte per la ripresa? L’opinione di Angelo Rossi”*

Ruminantia, 2018, *“Latteria Soresina investe in sostenibilità”*

Ruminantia, 21/02/2018, *“Il coraggio della Latteria Soresina”*

Ruminantia, 29/03/2019, *“Latteria Soresina: in aumento il fatturato nonostante il calo del prezzo del Grana Padano”*

Ruminantia, 27/04/2020, *“Il mercato di Grana Padano cresce in Italia del 35%, incertezze per l’export”*

Sodano V., a.a. 2004/2005, *“Introduzione allo studio dei mercati agroalimentari”*

Thornton P. H., Ocasio W., 2008, *“Institutional logics”*.

Treccani, *“Agricoltura”*

Treccani, *“e-commerce”*

Treccani, *“GDO”*

UE, 2003, *“Regolamento (CE) n. 1788/2003”*

UE, 2007, *“Regolamento (CE) n. 1234/2007”*

UE, 2020, *“Regolamento di esecuzione (UE) 2020/599 della Commissione Europea del 30 aprile 2020”*

SITOGRAFIA

<https://www.istat.it>

<https://www.clal.it>

<http://www.coopitaliane.it/associazione/settori/>

<http://www.foodindustrymonitor.com>

https://elearning.unite.it/pluginfile.php/127038/mod_resource/content/1/Lezioni%20di%20marketing%202019%20Distribuzione.pdf

<https://www.latteriasoresina.it>

<https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/markets/overviews/market-observatories/milk>

https://www.granapadano.it/?gclid=CjwKCAjwztL2BRATEiwAvnALckLZQK1ba119KfgpcH4-I9GlnBG0pQC4sTdOti3Ldsbx9YZD-jzIRhoCJrwQAvD_BwE

<http://www.mu-edu.it/area%20insegnanti/burro/burro.html>

<https://www.csqa.it/CSQA/Overview/Profilo>

<https://www.themarketingis.com/2013/05/13/il-vantaggio-di-costo/>

<https://www.psr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FEASR/programma/>

https://www.argoit.com/it/sezione_id,3/faqsez_id,57/che-cos-e-un-tep-e-a-quanto-equivale-un-tep-in-termini-di-energia-elettrica/faq.html

<https://www.orizzontenergia.it/gigawattora-gwh/>

<https://www.sorgenia.it/guida-energia/glossario/gas/sm3>

<https://www.federmetano.it/2019/11/04/Ing-continua-la-rivoluzione-nel-settore-dei-trasporti/>

https://www.ilsole24ore.com/art/camion-e-autobus-scoprono-vantaggi-gas-liquefatto-AC4USMs?refresh_ce=1

<https://www.clal.it/?section=calcolatore>

<https://steaming-up.com/2019/01/05/il-nuovo-spot-della-latteria-soresina-viva-la-stalla-reale/>

<https://managementcue.it/cose-il-marketing-mix/12914/>

https://www.agcm.it/dotcmsDOC/bollettini/7-16_all.pdf

<http://www.ambrosi.it/Filiera>

<https://www.ferrariformaggi.it/storia.html>

<https://www.bonispa.eu>

<http://www.collaspa.it/it/azienda.php>

<https://parmareggio.it/home>

<https://www.vegolosi.it/come-cucinare-guide-pratiche/cosa-mangiare-al-posto-del-formaggio/>

<https://www.cure-naturali.it/articoli/alimentazione/cucina/sostituti-burro.html>

http://www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero&id=4792

<https://www.ruminantia.it/covid-19-e-settore-lattiero-caseario-nuovo-regolamento-ue-che-autorizza-accordi-e-decisioni-riguardanti-la-pianificazione-della-produzione-nel-settore/>

<http://www.ecodallecitta.it/notizie/392754/il-cibo-e-i-consumi-alimentari-al-tempo-del-coronavirus-si-compra-di-piu-si-spreca-di-meno/>

<https://codacons.it/il-covid-19-modifica-il-carrello-della-spesa-degli-italiani/>

<https://www.informacibo.it/grana-padano-dop-come-il-coronavirus-ha-rivoluzionato-i-consumi/>

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-19_cambio%20di%20paradigma_Deloitte%20Private.pdf

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agricultural-outlook-report-2015_en.pdf

<https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/46/dalla-fine-delle-quote-latte-alle-organizzazioni-dei-produttori-come-cambia-il>

<https://aida.bvdinfo.com/version-2020525/home.serv?product=AidaNeo>

APPENDICE DEI GRAFICI, DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Indice dei grafici

Grafico 1	<i>Andamento del PIL in Italia e in Europa (2010-2018)</i>	p. 9
Grafico 2	<i>Andamento PIL Italia 2018-2019 (comparato per semestre)</i>	p. 10
Grafico 3	<i>Variazioni tendenziali e congiunturali del PIL anno 2018-2019</i>	p. 10
Grafico 4	<i>Cambiamenti nelle abitudini di spesa (2018)</i>	p. 12
Grafico 5	<i>Suddivisione del PIL per tipologia di spesa (2018)</i>	p. 13
Grafico 6	<i>Suddivisione della spesa delle famiglie (2018)</i>	p. 13
Grafico 7	<i>Distribuzione della spesa familiare mensile media per tipologia di prodotti alimentari (2016-2017-2018)</i>	p. 14
Grafico 8	<i>Andamento annuale Import Export (2006-2017)</i>	p. 17
Grafico 9	<i>Strategie di marketing pull e push</i>	p. 20
Grafico 10	<i>Lunghezza canali di distribuzione</i>	p. 21
Grafico 11	<i>Consegne di latte vaccino nei Paesi UE (2017-2018-2019)</i>	p. 26
Grafico 12	<i>Suddivisione della spesa di formaggi e latticini (2018)</i>	p. 28
Grafico 13	<i>Consumi familiari mensili medi delle varie tipologie di prodotti appartenenti alla sezione “latte, formaggi e uova” (2016-2017-2018)</i>	p. 28
Grafico 14	<i>Latte raccolto da Latteria Soresina dal 2000 al 2018</i>	p. 29
Grafico 15	<i>Trend esportazioni Grana Padano (2007-2018)</i>	p. 31
Grafico 16	<i>Ripartizione Fatturato Latteria Soresina (2019)</i>	p. 32
Grafico 17	<i>La Vision di Latteria Soresina</i>	p. 39
Grafico 18	<i>Processo di pianificazione strategica di Latteria Soresina</i>	p. 44
Grafico 19	<i>Grafico riassuntivo della PESTLE Analysis del settore lattiero-caseario</i>	p. 49
Grafico 20	<i>Strategia di sostenibilità di Latteria Soresina</i>	p. 51
Grafico 21	<i>Approvvigionamento medio di energia dei soci di Latteria Soresina</i>	p. 52
Grafico 22	<i>Trend di consumi idrici, energetici, emissioni di CO2 e latte lavorato</i>	p. 54
Grafico 23	<i>Canvass di Latteria Soresina</i>	p. 58
Grafico 24	<i>Fatturato Latteria Soresina (2000–2019)</i>	p. 60
Grafico 25	<i>Evoluzione del fatturato estero (2000–2019)</i>	p. 60
Grafico 26	<i>Evoluzione del fatturato per Distretti (Periodo Gen-Apr 2018-2019)</i>	p. 61
Grafico 27	<i>Ripartizione Fatturato Italia 2019 per prodotto</i>	p. 62
Grafico 28	<i>Ripartizione Fatturato Italia 2019 per Canale di vendita</i>	p. 65
Grafico 29	<i>Ripartizione fatturato Italia (2019) - Prodotti a marchio</i>	p. 68
Grafico 30	<i>Matrice BCG Grattugiato Grana Padano e Burro</i>	p. 72
Grafico 31	<i>Porter’s Five Forces Analysis Latteria Soresina e mercato Lattiero Caseario</i>	p. 76

Grafico 32	<i>S.W.O.T. Analysis Grattugiato Grana Padano</i>	p. 77
Grafico 33	<i>Grafico di confronto Fatturato Gen-Apr 2019/2020 per Distretti</i>	p. 81
Grafico 34	<i>Ripartizione fatturato Italia e Vendita Dinamica per canale di vendita (Gen-Apr 2020)</i>	p. 82

Indice delle figure

Figura 1	<i>Logo Latteria Soresina</i>	p. 36
Figura 2	<i>La Catena del valore di M. Porter</i>	p. 45
Figura 3	<i>Carbon Footprint del latte uht parzialmente scremato, del latte fresco, del burro in confezioni di 250 gr. e di Grana Padano grattugiato in confezioni da 100 gr.</i>	p. 55
Figura 4	<i>Stabilimenti produttivi di Latteria Soresina</i>	p. 57

Indice delle tabelle

Tabella 1	<i>Tabella sui consumi alimentari (1900-2016)</i>	p. 11
Tabella 2	<i>Variazioni (in tonnellate e in %) del latte, del burro e dei formaggi in UE (2018-2019)</i>	p. 26
Tabella 3	<i>Variazioni percentuali dei prezzi medi di latte e derivati (2017-2018-2019)</i>	p. 27
Tabella 4	<i>Andamento mensile del prezzo €/kg del Grana Padano (2005-2019)</i>	p. 32
Tabella 5	<i>Andamento mensile del prezzo €/kg del Burro (2015-2020)</i>	p. 35
Tabella 6	<i>“I consumatori sono di meno, più anziani e mononucleari” (2010-2018)</i>	p. 48
Tabella 7	<i>Evoluzione del fatturato per Distretti (Periodo Gen-Apr 2018-2019)</i>	p. 61
Tabella 8	<i>Ripartizione Fatturato Italia 2019 per prodotto</i>	p. 62
Tabella 9	<i>Costo di trasformazione del latte in formaggio Grana Padano</i>	p. 64
Tabella 10	<i>Quote di mercato di Latteria Soresina e Competitors nel Grana Padano (2019) – Distribuzione Moderna</i>	p. 68
Tabella 11	<i>Quote di mercato di Latteria Soresina e Competitors nel Grattugiato Grana Padano (2019) – Distribuzione Moderna</i>	p. 69
Tabella 12	<i>Quote di mercato di Latteria Soresina e Competitors nel Burro (2019) – Distribuzione Moderna</i>	p. 70
Tabella 13	<i>Variazione % prezzo medio del Grana Padano 2019-2020 (Gennaio-Maggio)</i>	p. 80
Tabella 14	<i>Ripartizione Fatturato Gen-Apr 2019/2020 per Distretti</i>	p. 80
Tabella 15	<i>Ripartizione fatturato Italia e Vendita Dinamica per canale di vendita (Gen-Apr 2019/2020)</i>	p. 81