



Fondazione Nord Est
studi ricerche progetti

FRIULADRIA
CRÉDIT AGRICOLE

Collana Osservatori, n. 175 – maggio 2014



Rilevazione promossa da FRIULADRIA CRÉDIT AGRICOLE

IL SETTORE AGROINDUSTRIALE DEL NORD EST
Focus sul comparto lattiero-caseario

di Davide Girardi, Silvia Oliva, Gianluca Toschi

Sommario

Lattiero caseario nordestino: l'importanza del legame con il territorio e la necessità di una maggiore relazione con i mercati esteri

di Silvia Oliva

1. I bilanci del lattiero caseario italiano 2008-2012

di Gianluca Toschi

2. Il settore lattiero caseario del Nord Est: mercati, innovazione, organizzazione

di Silvia Oliva

2.1 Il contesto competitivo: i vantaggi rispetto ai concorrenti

2.2 I mercati di riferimento

2.3 Canali di vendita

2.4 L'innovazione nell'ultimo triennio

2.5 L'organizzazione delle imprese

3. Un approfondimento qualitativo

di Davide Girardi

3.1 La storia e le caratteristiche delle imprese

3.2 Le strategie commerciali

3.3 La concorrenza

3.4 L'internazionalizzazione

APPENDICE

a) Nota metodologica

b) Il questionario

LATTIERO-CASEARIO NORDESTINO: L'IMPORTANZA DEL LEGAME CON IL TERRITORIO E LA NECESSITÀ DI UNA MAGGIORE RELAZIONE CON I MERCATI ESTERI

Il lattiero caseario italiano mostra a partire dall'analisi dei bilanci che la crisi ha, soprattutto nella prima fase, influito sulle performance anche di questo settore. Tuttavia le dinamiche appaiono fortemente differenziate in base alla dimensione di impresa: le piccole e medio piccole mostrano tra il 2008 e il 2012 la capacità di recuperare in termini di valore dei ricavi a differenza delle medio grandi e grandi che, invece, a fine periodo presentano ricavi inferiori a fronte, tuttavia, di un incremento della propria redditività. Le ipotesi possibili sono che le più piccole abbiano saputo salvaguardare i propri fatturati in ragione del loro forte legame con la GDO che, pur non garantendo un ritorno elevanti in termini di rendimento, tuttavia assicura di mantenere un livello costante di vendita e di ricavi. Viceversa, le più grandi appaiono avvantaggiate sul fronte della redditività potendo puntare sul valore dei propri marchi pur a fronte di un restringimento dei ricavi.

All'interno di queste differenti dinamiche, il settore del lattiero-caseario rappresenta un tratto comune e distintivo relativo al forte legame che tutte le imprese hanno con il territorio. Questa stretta correlazione si evidenzia in numerosi ambiti: la dimensione geografica del mercato presente e futuro, l'ambito di presenza dei concorrenti principali e la maggioranza delle relazioni di filiera. Questa stretta identificazione con il territorio per le imprese del lattiero caseario rappresenta in realtà un carattere ritenuto centrale per affermare la propria specificità e unicità, che affiancata alla qualità dei prodotti determina il vero fattore competitivo sui mercati. Tuttavia questa stessa potenzialità ad oggi appare difficilmente veicolabile sui mercati internazionali, tanto che solo il 10% del fatturato viene realizzato fuori dai confini nazionali. L'internazionalizzazione riguarda, infatti, solo un terzo delle imprese e tra queste solo il 52% esporta il proprio prodotto, in mancanza di una presenza commerciale strutturata nei mercati esteri. Anche la possibilità di vendere tramite siti propri o specializzati per il food italiano, e che potrebbe offrire nuove occasioni di apertura internazionale, è sfruttata solo dal 5% circa delle imprese, così come avviene nel complesso delle aziende italiane. La difficoltà di vendere sui mercati esteri è legata principalmente alle normative e alla burocrazia (29,0%), ai costi logistici particolarmente elevati per prodotti freschi e alla concorrenza di prezzo. Dall'altro lato, chi oggi non è presente sui mercati esteri e non intende farlo nei prossimi mesi mette in evidenza come esista un vincolo stringente legato all'attuale capacità produttiva delle imprese che sono in grado di soddisfare solo il mercato alimentare interno (27%). Questo dato nasconde una potenzialità inespressa di crescita dei fatturati e della redditività, anche in termini di capacità di incrementare il valore dei propri prodotti puntando su mercati in grado di valorizzare l'unicità dei prodotti locali del Made in Italy così come avvenuto, ad esempio, nell'ambito del vitivinicolo.

Osservando le intense strategie di innovazione dei prodotti, così come la qualità organizzativa delle imprese che si sono dotate anche di funzioni complesse come lo sviluppo dei prodotti, il marketing e la promozione così come la gestione dell'ICT o le certificazioni, il settore lattiero caseario appare avviato ad acquisire le competenze necessarie per percorrere concretamente un percorso utile a valorizzare la propria specificità e saper potenziare attraverso la comunicazione un prodotto come quello italiano particolarmente apprezzato a livello internazionale. Oggi, la capacità di collocare sui mercati esteri parte della produzione appare prevalentemente affidata a piattaforme e realtà più strutturate, come Agriform o Ca.Form, che sono anche in grado di innalzare la conoscenza da parte della clientela estera dei prodotti e degli operatori locali.

L'approfondimento qualitativo presso alcune imprese del settore mette in luce e approfondisce alcuni elementi di criticità in primo luogo relativamente alla difficoltà di avviare una profonda diversificazione dell'offerta nell'ambito delle produzioni dop che sono sottoposte a importanti vincoli sia relativamente alle materie prime utilizzate, sia ai processi produttivi. Questi spazi di mercato pur importanti e di valore che esaltano il legame con il territorio, tuttavia, non appaiono sufficienti a soddisfare e a garantire un'adeguata sicurezza in termini di vendite, di utilizzo della capacità produttiva e dei livelli occupazionali. Per questo un ruolo importante è quello rivestito dalla GDO che rimane il principale riferimento sia per la collocazione di prodotti con marchio proprio, sia per i prodotti realizzati con marchio di terzi. In particolare la GDO viene letta da un lato come una sicurezza sui volumi di vendita, dall'altro come stimolo continuo alla diversificazione dei prodotti per rispondere alle esigenze del cliente finale. La vendita di prodotti private label, inoltre, costringe all'osservanza di elevati standard qualitativi e di sicurezza imposti dai proprietari dei marchi introducendo così anche l'esigenza di una continua innovazione tecnologica e di controllo della qualità.

Nonostante questo le imprese riconoscono il valore dei propri marchi come elemento essenziale di legame con il cliente finale che ne apprezza e ricerca le caratteristiche di qualità, sicurezza e, soprattutto, di legame con il territorio a partire dalla provenienza delle materie prime.

1. I BILANCI DEL LATTIERO-CASEARIO ITALIANO 2008-2012

Attraverso l'analisi dei dati di bilancio del periodo 2008-2012¹ delle imprese del lattiero caseario italiano è possibile ricostruire l'andamento del comparto dopo la caduta del 2009. I bilanci relativi al 2008 rappresentano, infatti, gli ultimi bilanci "pre-crisi". Il brusco rallentamento dell'economia mondiale si è manifestato nell'ultimo trimestre dell'anno, con un impatto quindi contenuto sui conti dell'intero esercizio. Per rilevare l'andamento economico delle imprese che compongono il settore lattiero caseario italiano sono stati utilizzati i dati di bilancio di più di 1.500 società di capitale presenti nel database Aida di Bureau Van Dijk². L'analisi sui bilanci viene condotta su un campione chiuso di imprese, utilizzando i bilanci disponibili relativi agli ultimi cinque esercizi (2008-2012). Il campione chiuso consente di creare serie storiche coerenti (l'impresa dev'essere presente in tutti gli anni analizzati), ma ha lo svantaggio di escludere a priori le imprese costituite o cessate successivamente l'anno di inizio dell'analisi (2008). Partendo dai 1.560 bilanci di imprese (società di capitale) del lattiero caseario (codice Ateco 2007 105 – Industria lattiero casearia) sono stati selezionati quelli disponibili nel quadriennio 2008-2012 relativi a imprese attive e quindi non in cessazione o con procedure all'attivo (liquidazioni, fallimenti e procedure concorsuali) e non sono stati considerati i bilanci consolidati. Al termine della selezione sono risultati coerenti con i criteri applicati 924 bilanci. Il 36,9% delle imprese si colloca al Sud, il 31,6% al Centro, il 21% a Nord Ovest e il 10,5% a Nord Est. Le imprese sono state classificate in Grandi, Medio grandi, Medie, Piccole e Micro utilizzando come parametro la media del volume dei ricavi ottenuti nel periodo considerato.

Tab. 1 – Distribuzione dei bilanci per dimensione e macro-area geografica³ (val.%)

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Grandi	0,5	-	0,2	-	0,8
Medio grandi	1,5	1,1	1,0	0,5	4,1
Medie	5,6	1,6	2,6	4,4	14,3
Piccole	7,7	3,7	15,3	13,3	39,9
Micro	5,6	4,1	12,6	18,6	40,9
Totale	21,0	10,5	31,6	36,9	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est 2014

Sono considerate grandi le aziende con ricavi superiori a 250 milioni di Euro, medio grandi quelle con ricavi tra 50 e 250 milioni, medie quelle con ricavi tra 10 e 50 milioni, piccole quelle con ricavi tra 2 e 10 milioni e micro quelle con volume dei ricavi inferiore a 2 milioni di Euro. Il

¹ Al momento della stesura del rapporto non è possibile estendere l'analisi ai bilanci del 2013 in quanto non ancora disponibili per la gran parte delle imprese.

² I dati sono stati elaborati da Istituto Poster su specifiche di Fondazione Nord Est.

³ Nord Ovest: Liguria, Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta, Nord Est: Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia e Veneto, Centro: Emilia-Romagna, Lazio, Marche, Toscana, Umbria, Sud e Isole: Sardegna, Sicilia, Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia

40,9% delle imprese considerate appartiene alla categoria Micro, il 39,9% al gruppo delle piccole, il 14,3% alle medie, il 4,1% alle medio-grandi e lo 0,8% alle grandi. Se si considerano il volume dei ricavi prodotti, quasi un terzo (32%) proviene dalle imprese medio-grandi, il 30,8% da quelle grandi, il 21,1% dalle medie, il 12,9% dalle piccole e il 3,1% da quelle micro. In termine di ripartizione geografica le imprese del Nord Ovest producono il 43,8% dei ricavi, quelle del centro il 28,9%, 15,5% a Sud e 11,8% a Nord Est.

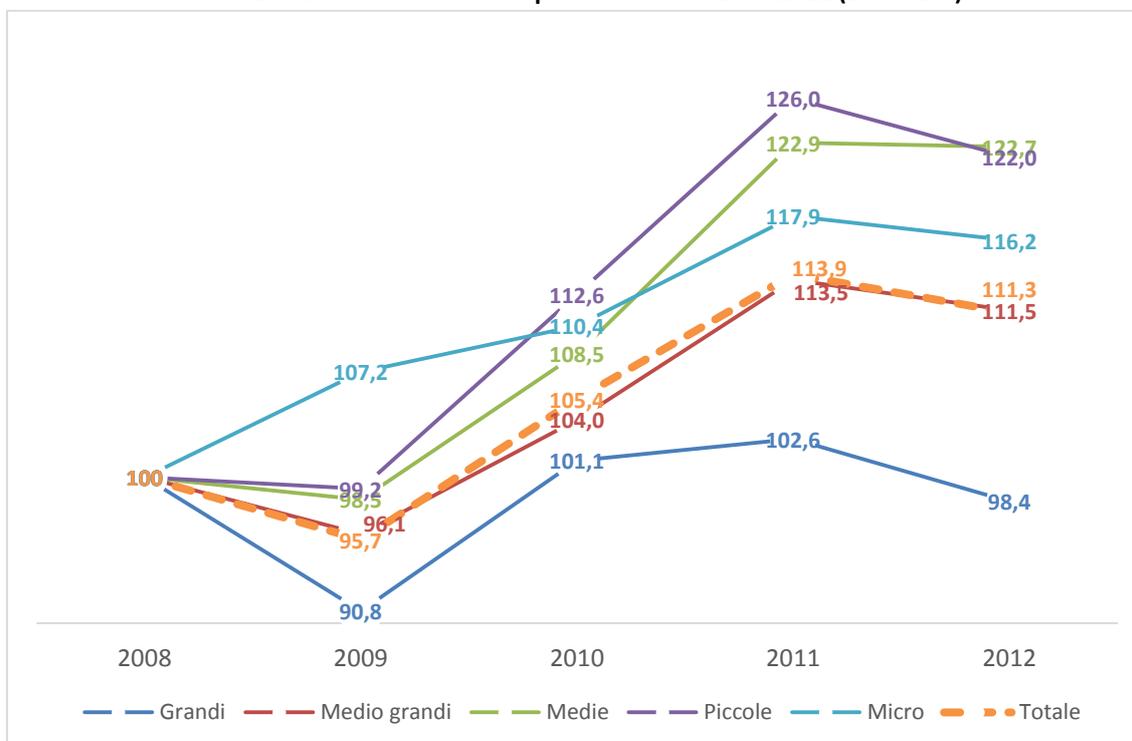
Tab. 2 – Distribuzione dei bilanci per volume dei ricavi (val. %)

Dimensioni	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Totale
Grandi	21,2	-	9,7	-	30,8
Medio grandi	10,4	7,6	10,0	3,9	32,0
Medie	8,7	2,6	4,0	5,9	21,2
Piccole	3,0	1,3	4,2	4,4	12,9
Micro	0,4	0,3	1,0	1,3	3,1
Totale	43,8	11,8	28,9	15,5	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est 2014

Il brusco rallentamento dell'economia mondiale avvenuto tra il 2008 e il 2009 ha lasciato i segni sui bilanci delle imprese del lattiero caseario. Nella prima fase della crisi sono le imprese di dimensioni maggiori a pagare il dazio più pesante. Fatto 100 i ricavi del 2008, nel 2009 le imprese grandi perdevano più di 9 punti percentuali (90,8) e quasi 4 quelle medio grandi (96,1).

Graf. 1 – Andamento dei ricavi per dimensione 2008-2012 (2008=100)

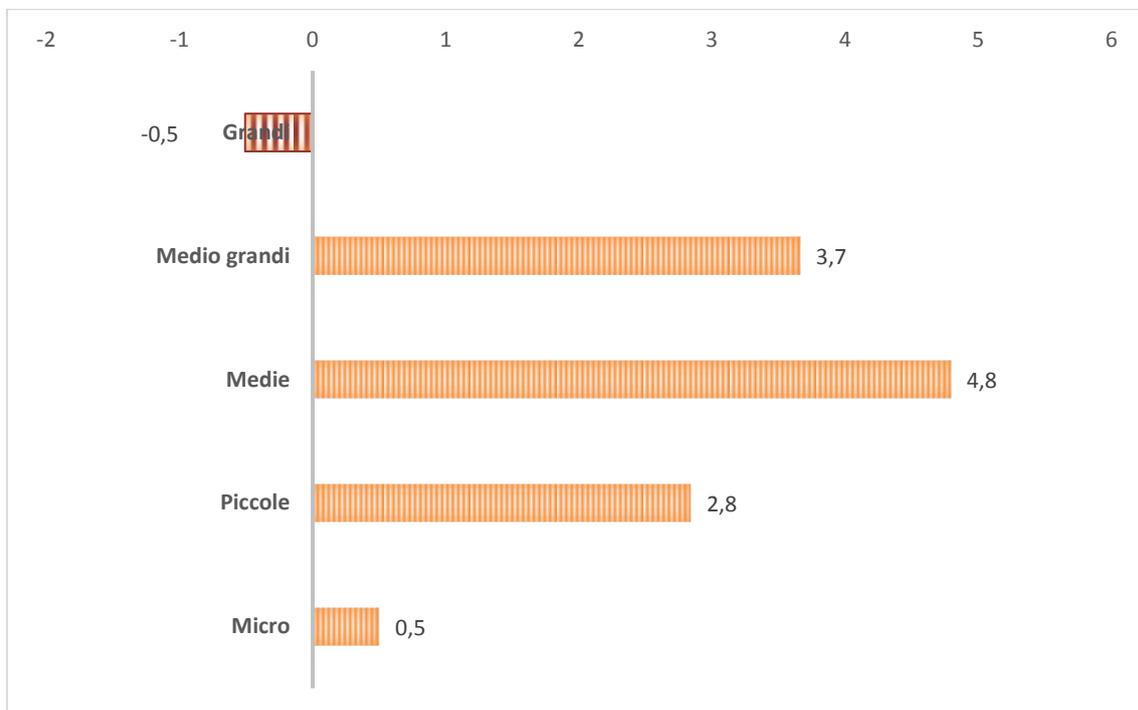


Fonte: Fondazione Nord Est 2014

In questa prima parte della crisi non sembrano invece risentire della situazione difficile le imprese micro, che vedono addirittura aumentare i ricavi nel 2009 (107,2). Se si considera l'intero periodo le imprese che evidenziano gli andamenti migliori sono quelle che appartengono alla categoria Medie (il livello dei ricavi è il più elevato nel 2012: 122,7) e quelle piccole, che nei cinque anni vedono i ricavi aumentare di 22 punti. Non riescono, invece, a recuperare dalla caduta del 2009 le imprese più grandi, con ricavi che nel 2012 si attestano a 98,4.

Alla variazione dei ricavi del settore avvenuta nel periodo 2008-2012, pari a +11,3%, le imprese medie hanno contribuito per 4,8 punti percentuali; 3,7 il contributo di quelle medio grandi. Il contributo delle imprese grandi è stato negativo, -0,5 pp.

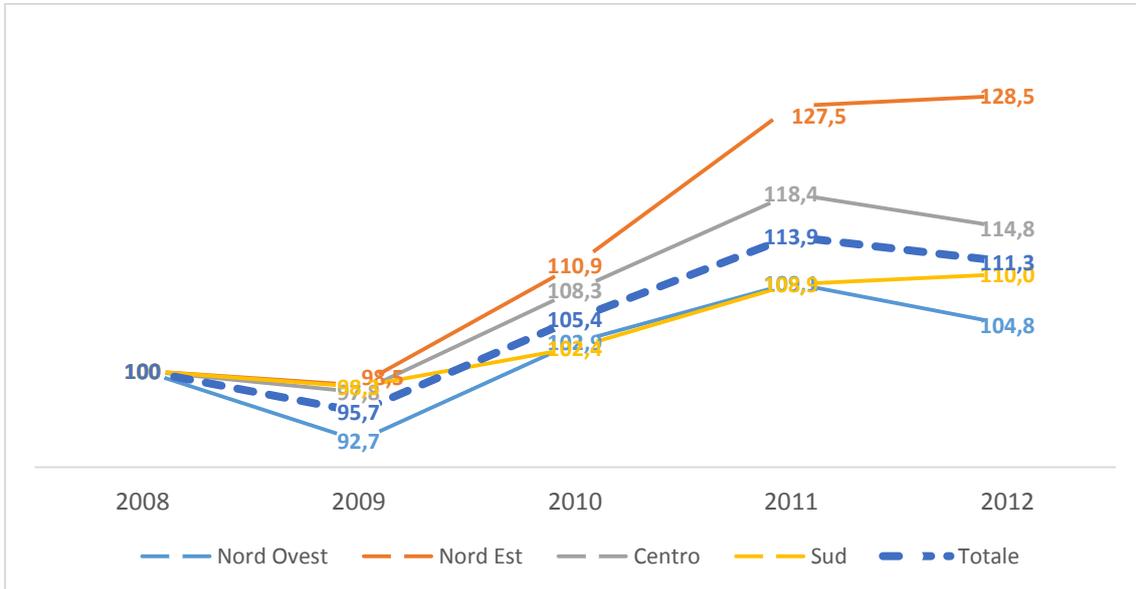
Graf. 2 – Contributo alla variazione dei ricavi 2008-2012



Fonte: Fondazione Nord Est 2014

L'analisi per area geografica mostra un miglior andamento per le imprese del Nord Est (128,5 nel 2012) con una crescita che continua anche nel 2012, in controtendenza rispetto al dato nazionale, seguite da quelle del Centro (114,8 in flessione rispetto al 2011). Nell'intero periodo il dato peggiore si riscontra a Nord Ovest, dove i ricavi si attestano a 104,8, rispetto a 111,3 generale. Sui risultati per macro-area geografica incide la distribuzione delle imprese per dimensione: a Nord Ovest il peso dei ricavi prodotti da imprese di grandi dimensioni è il più elevato.

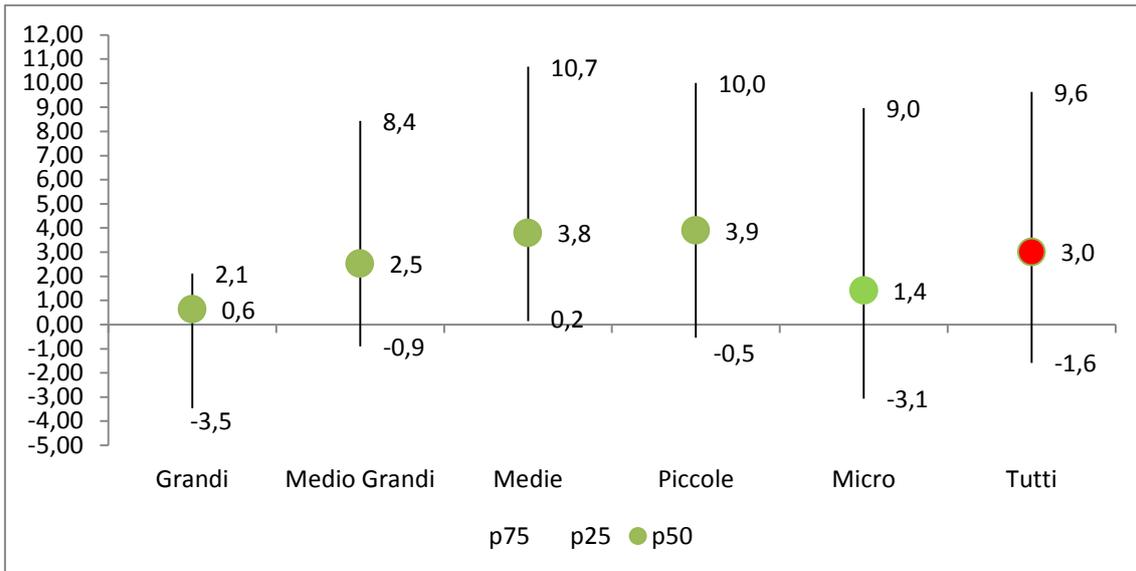
Graf. 3 – Andamento dei ricavi per macro-area geografica 2008-2012 (2008=100)



Fonte: Fondazione Nord Est 2014

L'analisi della mediana delle variazioni medie dei ricavi evidenzia gli andamenti migliori tra le imprese medie e quelle piccole. Se la metà delle imprese del lattiero caseario italiano ha sperimentato nel periodo in analisi una variazione media dei ricavi compresa tra -1,6% e 9,6% tra le imprese di dimensione media il range è migliore: da 0,2% a 10,7%. Ancora una volta i bilanci delle imprese più grandi evidenziano maggiori difficoltà rispetto al dato medio. La metà delle imprese con ricavi superiori a 260 milioni ha registrato una variazione dei ricavi compresa tra -3,5% e 2,1%.

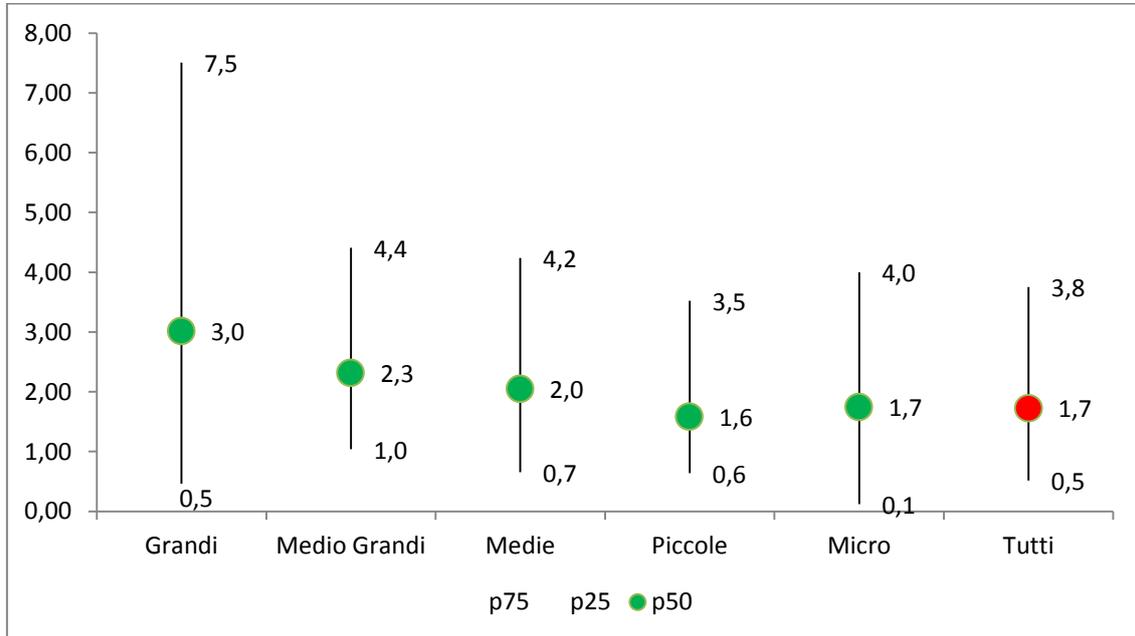
Graf. 4 – Variazione media dei ricavi 2008-2012 (mediana, p25, p75)



Fonte: Fondazione Nord Est 2014

La metà delle imprese del lattiero caseario ha registrato un ROS (Return on Sales⁴) medio nei cinque anni considerati compreso tra 0,5% e 3,8% (con valore mediano pari a 1,7%). La redditività delle vendite appare decisamente migliore tra le imprese di grande dimensione (3% il valore mediano, 0,5-0,75 i valori che racchiudono l'intervallo che contiene la metà delle imprese) e va via via riducendosi con la riduzione delle dimensioni.

Graf. 5 – ROS medio 2008-2012 (mediana, p25, p75)

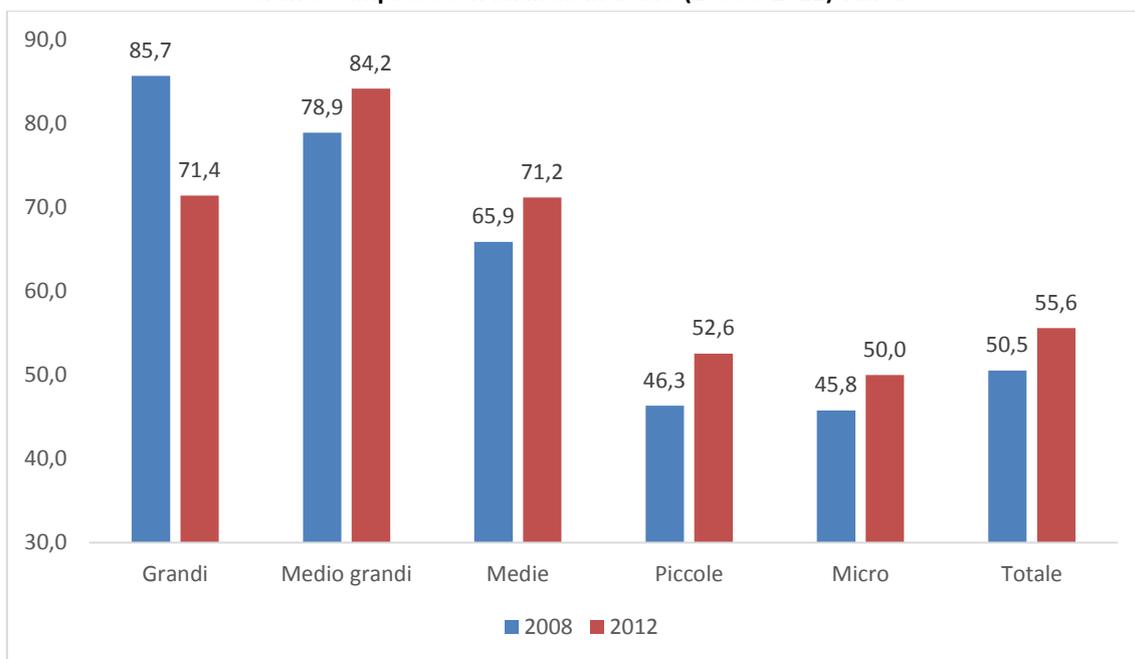


Fonte: Fondazione Nord Est 2014

⁴ Il ROS misura la redditività delle vendite, è ottenuto dal rapporto tra il reddito operativo e i ricavi di vendita.

La quota di imprese che chiudono con un bilancio in attivo passa da poco più della metà nel 2008 (50,5%) a 55,6% nel 2012. L'andamento migliora per tutte le classi dimensionali se si esclude quella delle imprese grandi che vede una variazione negativa da 85,7% a 71,4%. Va comunque sottolineato che il dato relativo a questa classe risente dell'esiguo numero di imprese appartenenti alla categoria.

Graf. 6 – Imprese con bilancio in attivo (2008 e 2012) val. %



Fonte: Fondazione Nord Est 2014

2. IL SETTORE LATTIERO-CASEARIO NEL NORD EST: PERFORMANCE E STRATEGIE

Di seguito si riportano i risultati di un'indagine quantitativa realizzata presso un campione di imprese del comparto lattiero-caseario. L'obiettivo dell'indagine è stato quello di analizzare tre specifici ambiti di interesse utili a disegnare attraverso quali canali e con quali strategie le imprese del settore si propongano al mercato, le loro strategie di innovazione e la loro presenza fuori dai confini nazionali.

2.1 Il contesto competitivo: i vantaggi rispetto ai concorrenti

Le imprese del lattiero-caseario del Nord Est si rapportano in termini di concorrenza soprattutto con il territorio regionale (53,3%), in particolare il 35,0% dichiara che i concorrenti principali sono localizzati in provincia e il 18,3% nella Regione. Per il 23,3% l'ambito di concorrenza si apre all'intero territorio italiano, mentre solo l'1,7% ha uno sguardo internazionale. La forte connotazione regionale appare più ampia nel comparto del trattamento e conservazione del latte.

Tab. 3 - Può dirci dove si trovano principalmente i concorrenti della Sua azienda? (val. % al netto delle Non Risposte)

	Lattiero - caseario	di cui Trattamento e conservazione latte	di cui Produzione di derivati del latte
Provincia	35,0	33,3	40,0
Regione	18,3	50,0	11,1
Nord Italia	21,7		26,7
Italia	23,3	16,7	22,2
Resto del mondo	1,7		
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Approfondendo il tema del confronto con i concorrenti, le imprese interpellate giudicano che i propri prodotti siano apprezzati prevalentemente per la qualità, mentre temi con la tracciabilità, il prezzo e l'unicità appaiono come poco rilevanti quali caratteri distintivi rispetto alla concorrenza.

Tab. 4 – A suo giudizio quale è la principale caratteristica per cui i vostri prodotti sono apprezzati dai clienti? (val. % al netto delle Non Risposte)

	Lattiero - caseario	di cui Trattamento e conservazione latte	di cui Produzione di derivati del latte
Qualità	77,0	66,6	82,6
Prezzo	6,6	16,7	2,2
Tracciabilità	8,2	16,7	6,5
Unicità	4,9	-	4,4
Biologico	3,3	-	4,3
Ampiezza gamma	-	-	-
Diffusione sul mercato	-	-	-
Notorietà	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

2.2 I mercati di riferimento

Le imprese interpellate realizzano la quota prevalente del proprio fatturato nell'ambito del mercato nazionale dove viene realizzato il 90,0% del valore delle vendite. Leggermente più esposti sui mercati internazionali appaiono le imprese del comparto dei derivato del latte: queste, infatti, realizzano il 13,3% del fatturato in ambito UE e il 6,1% nei mercati non comunitari.

Tab. 5 – Negli ultimi 12 mesi come si sono distribuite le vendite? (val. % al netto delle Non Risposte)

	Lattiero - caseario	di cui Trattamento e conservazione latte	di cui Produzione di derivati del latte
Italia	90,0	99,0	83,1
UE	7,0	1,0	13,3
Extra UE	3,0	-	6,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Nel complesso del comparto lattiero-caseario un terzo delle imprese dichiara di intrattenere rapporti con i mercati esteri. Il dato risulta fortemente inferiore a quanto rilevato per il totale del settore produttivo nordestino in cui il 50,9% delle aziende dichiara di essere internazionalizzata⁵.

Tab. 6 - La Sua azienda intrattiene rapporti con altri paesi esteri (clienti, fornitori, filiali, ecc.)? (val. % al netto delle Non Risposte)

Sì	32,3
No	67,7
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Tra chi non ha attualmente rapporti con i mercati esteri il 33,3% prospetta una possibile apertura delle relazioni fuori dai confini nazionali, mentre solo il 4,8% dichiara di aver già in atto progetti concreti di internazionalizzazione. Tuttavia, il dato più rilevante è quello degli imprenditori che non ritengono di avviare strategie di apertura internazionale nel prossimo futuro pur in presenza di un dato sui consumi interni, anche alimentari, in progressiva diminuzione⁶.

Tab. 7 - Se attualmente non intrattenete rapporti con l'estero, pensate di avviarne in futuro? (val. % al netto delle Non Risposte)

Sì, abbiamo progetti avanzati di attuazione	4,8
Forse sì	33,3
No e non intendo avviarne	61,9
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 42, dicembre 2013)

⁵ C. Bergamasco, *Internazionalizzazione e apertura ai mercati esteri*, in D. Marini (a cura di), *L'Italia delle Imprese. Rapporto 2013*, Quaderni FNE, Collana Ricerche n. 73, Fondazione Nord Est, Treviso, 2013

⁶ Cfr. Istat, *Indagine sui consumi delle famiglie*, 2014: <http://www.istat.it/it/archivio/119074>

La tipologia principale di relazioni con i mercati è di tipo commerciale con la vendita di prodotti che coinvolge il 53,2% delle imprese internazionalizzate. A questo tipo di rapporti corrisponde una quota minoritaria di imprese presente all'estero con una propria struttura commerciale sia essa una rete di agenti (4,8%) o una filiale commerciale (4,8%). La fase di produzione rimane, invece, interamente vincolata al territorio anche in ragione della particolare tipologia di prodotto. Viceversa, l'acquisto di materie prime, che avviene prevalentemente all'interno dei Paesi UE, così come l'acquisto di altri prodotti sui mercati internazionali interessa un certo numero di imprese del lattiero-caseario pur rimanendo minoritario, rispettivamente 4,8 e 9,7%.

Questa tipologia di internazionalizzazione appare del tutto coerente con un settore la cui produzione è fortemente legata alle specificità dei territori e al made in Italy in generale. Tuttavia mette anche in luce come sia ancora poco sviluppata una presenza più qualificata e strutturata sul fronte del presidio dei mercati.

Tab. 8 – Se intrattiene rapporti con l'estero di che tipo sono? (val. % al netto delle Non Risposte)

Vendita di prodotti	53,2
Apertura di una rete di agenti	4,8
Apertura di filiali commerciali	4,8
Commissiona la produzione	-
Utilizzo di fornitori esteri per materie prime	4,8
Acquisto di prodotti	9,7
Utilizzo di strutture pre-esistenti all'estero (joint-venture, fusioni/acquisizioni di imprese)	1,6
Apertura di uno stabilimento o un ufficio operativo ex novo	-

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 20, dicembre 2013)

Presenza poco diffusa che certamente limita la capacità di vendita dei prodotti nei mercati esteri insieme a un ampio ventaglio di altri fattori legati, in base al giudizio degli imprenditori intervistati, in particolare a quattro fattori: la normativa sulle produzioni e il protezionismo (17,7%), un costo logistico rilevante per la necessità di garantire la freschezza e la salvaguardia dei prodotti (16,1%), la concorrenza estera in termini di costi (12,9%), e la burocrazia esistente (11,3%). Seguono i problemi legati alla mancanza di un'adeguata promozione dei prodotti Made in Italy (9,7%) e la difficoltà specifica della vendita all'estero di prodotti freschi (8,1%).

Tab. 9 - Può dirci quali sono i principali problemi che dovete affrontare sui mercati esteri? (val. % al netto delle Non Risposte)

Normative di produzione/contestazioni/protezionismo	17,7
Alti costi per la logistica e per gli imballaggi (riduzione dei margini)	16,1
Concorrenza in termini di prezzi, da parte dei produttori locali	12,9
Burocrazia	11,3
Mancanza di un sistema paese che accompagni il made in Italy	9,7
Problemi legati alla particolare tipologia dei prodotti	8,1
Presenza di imitazioni dei prodotti del made in Italy che sviliscono i prodotti italiani	6,5
Alti costi da sostenere per diffondere la conoscenza dei prodotti italiani e della loro qualità	4,8
Difficoltà di riscossione	3,2
Altro	4,8

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 20, dicembre 2013)

Questa ampia gamma di criticità si traduce in una forte resistenza rispetto all'ipotesi di provare ad esplorare nel futuro la possibilità di aprire il proprio mercato fuori dai confini nazionali. Chi

si dichiara possibilista (4,8%) ritiene che la migliore strategia sia quella di accedere ad un'attenta analisi dei mercati o realizzando occasioni di incontro con buyer internazionali.

Tab. 10 - Se non vendete prodotti all'estero, in futuro pensate di esplorare la possibilità di vendere all'estero? (val. % al netto delle Non Risposte)

Sì	4,8
No	95,2
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 29, dicembre 2013)

Tra chi, invece, dichiara che non intende aprirsi ai mercati esteri emerge come spesso il limite sia costituito dal fatto che il livello quantitativo attuale della produzione appare sufficiente a soddisfare solo le esigenze del mercato interno.

Tab. 11 - Se non intende esplorare la possibilità di vendere all'estero, può dirci per quali motivi (val. % al netto delle Non Risposte)

Non abbiamo la struttura organizzativa per affrontare i mercati esteri	4,8
La produzione attuale è sufficiente ad alimentare solamente il mercato interno	27,4
I nostri prodotti non si adattano ad essere esportati per la difficoltà di conservazione	3,2
I nostri prodotti non si adattano ai gusti del mercato estero	-

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 26, dicembre 2013)

In questo contesto anche per il prossimo triennio le imprese del lattiero-caseario ritengono che il mercato di maggior interesse rimarrà quello italiano (78,7%), mentre solo il 9,8% accenna a una centralità del mercato europeo che viene indicato come secondo mercato di riferimento per il futuro del settore. In termini di prospettiva, tuttavia, anche i paesi asiatici e la Russia sono indicati come potenzialmente promettenti.

Tab. 12 - Per il fatturato della sua impresa, quali prevede saranno i mercati più promettenti nei prossimi 3 anni? (val. % al netto delle Non Risposte)

	Primo mercato	Secondo mercato
Italia	78,7	12,9
Unione Europea (zona euro)	9,8	45,2
Est Europa (Unione Europea dell'allargamento e Balcani)	1,6	-
Mercato Asiatico (Cina, India, Corea...)	1,6	16,1
Russia	1,6	16,1
Nord Africa e Mediterraneo	-	3,2
Sud Africa	-	-
Usa	4,9	6,5
Sud America	1,6	-

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

2.3 Canali di vendita

Mediamente le aziende del settore del lattiero-caseario nel corso del 2013 hanno realizzato l'83,4% dei prodotti con marchio proprio, il 12% con marchi di terzi per la grandi distribuzione organizzata.

Tab. 13 - Negli ultimi 12 mesi, in quale percentuale la sua azienda ha realizzato... (valori medi)

Prodotti con proprio marchio	83,4
Prodotti con marchi di terzi per la GDO	12,1
Prodotti con marchi di terzi per altri produttori/industrie	4,5
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Osservando la distribuzione del fatturato per canale di vendita, si osserva come la quota più rilevante (31,5%) sia realizzata nell'ambito del commercio all'ingrosso, mentre la GDO vale una quota pari al 23,4%, quasi pari a quella del dettaglio tradizionale (22,8%). La vendita diretta al consumatore finale determina il 14,6% del valore delle vendite, infine il rimanente 7,8% attiene ad altri canali minori (HO.RE.CA, altri produttori, altro).

Tab. 14 - Potrebbe indicarci al ripartizione del fatturato 2012 per canale di vendita?

Commercio all'ingrosso, intermediario, grossista	31,5
Grande distribuzione organizzata (GDO)	23,4
Dettaglio tradizionale	22,8
Consumatore finale	14,6
Altre imprese di produzione/trasformazione	4,5
Ristorazione HO.RE.CA.	2,0
Altro	1,3
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Tra le imprese che vendono i loro prodotti ai consumatori finali il canale di vendita privilegiato è il negozio aziendale, spaccio o simili, indicato dal 33,9% del campione. Modesta la vendita tramite e-commerce sia tramite siti personali (4,8%), sia di terzi come Eataly. Il dato risulta coerente con quanto rilevato in Italia per il complesso delle imprese nazionali⁷.

Tab. 15 - Se l'azienda vende prodotti anche a consumatori finali, che canale usa per arrivare al consumatore finale? (val. % al netto delle Non Risposte)

Negozio aziendale (spaccio o simili)	33,9
Internet, sito aziendale	4,8
Porta a porta	4,8
Telefono/corrispondenza	3,2
Internet, sito di terzi (ad esempio eataly.com)	-

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

2.4 L'innovazione nell'ultimo triennio

Un ulteriore elemento che descrive le strategie competitive delle imprese è costituito dalle scelte di innovazione realizzate. Nel corso del 2013 il 22,9% delle imprese non ha realizzato alcuna innovazione, mentre due imprese su cinque hanno, non solo mantenuto gli investimenti in corso, ma ne hanno progettati di nuovi. A queste si aggiunge un terzo di aziende che ha scelto di mantenere costante l'impegno intrapreso.

⁷ C. Bergamasco, *Italia digitale: banda larga, internet e e-commerce*, Quaderni FNE, Collana OPEN, n. 1, Fondazione Nord Est, Venezia, 2014

**Tab. 16 - Nel 2013, rispetto all'anno precedente, la Sua impresa ...
(val. % al netto delle Non Risposte)**

ha mantenuto gli investimenti in innovazione in corso e ne ha progettati di nuovi	39,6
ha mantenuto i soli investimenti in innovazione già in corso	33,3
ha diminuito/ridotto gli investimenti in innovazione in corso	4,2
ha bloccato tutti gli investimenti in innovazione	22,9
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Il settore, quindi, è percorso da una forte spinta innovativa che nell'ultimo triennio si è concretizzata per il 56,5% delle imprese in innovazione di prodotto e per il 50% in innovazione di processo.

**Tab. 17 - Negli ultimi 3 anni, la sua impresa ha introdotto innovazioni.....
(val. % al netto delle Non Risposte)**

... di prodotto	56,5
... di processo (organizzative e/o tecnologiche)	50,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Gli investimenti realizzati hanno avuto come effetto l'introduzione di nuovi prodotti nel 67,6% dei casi⁸, mentre l'innovazione radicale e profonda ha riguardato solo il 19,4% delle aziende nell'ambito dell'innovazione di processo.

**Tab. 18 - Le innovazioni di prodotto introdotte hanno comportato principalmente...
(val. % al netto delle Non Risposte)**

Il miglioramento dei prodotti esistenti (incrementale)	32,4
L'introduzione di nuovi prodotti	67,6
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

**Tab. 19 - Le innovazioni di processo introdotte hanno riorganizzato i processi...
(val. % al netto delle Non Risposte)**

Parzialmente	80,6
Totalmente	19,4
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Nell'ambito dell'innovazione del lattiero-caseario il ruolo della filiera, intesa come fornitori e clienti è particolarmente rilevante: il 40,3% delle imprese dichiara di aver avuto collaborazioni finalizzate all'innovazione con i propri fornitori, il 24,2% con i clienti. Importante anche il ruolo dei consulenti esterni coinvolti dal 21% del campione; infine l'università e i centri di ricerca partecipano ai processi di innovazione da un'impresa su dieci.

⁸ L'intenso impegno delle imprese del lattiero-caseario come risposta alle richieste dei consumatori e della GDO è confermata anche nella parte qualitativa del presente rapporto che raccoglie le indicazioni di alcune imprese del settore.

Tab. 20 - Con quali soggetti negli ultimi tre anni l'impresa ha avuto rapporti di collaborazioni finalizzati all'innovazione? (val. % al netto delle Non Risposte)

Fornitori	40,3
Clienti	24,2
Concorrenti	4,8
Consulenti esterni	21,0
Università/centri di ricerca	9,7
Nessuno di questi/altro	24,2

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

2.5 L'organizzazione delle imprese

Le imprese del settore lattiero-caseario appaiono dal punto di vista dell'organizzazione fortemente strutturate, con la presenza di funzioni non solo produttive ma anche terziarie legate al marketing e comunicazione e alla gestione delle tecnologie (hardware e software), così come quelle specificatamente dedicate alla qualità/certificazione che abbiamo visto essere centrali quali fattori distintivi rispetto alla concorrenza e allo sviluppo del prodotto necessario per avviare i processi di innovazione dell'offerta.

Tab. 21- Quali funzioni esistono oggi nella Sua impresa e come sono svolte? (val. % al netto delle Non Risposte)

	Sì	Se sì, come sono svolte? (più risposte possibili)		
		All'interno dell'azienda	Acquisizione di servizi di terzi in Italia	Acquisizione di servizi di terzi all'estero
Sourcing di fornitura	35,5	33,9	3,2	1,6
Produzione	100,0	90,3	4,8	1,6
Prove tecniche di qualità/certificazione	85,5	46,8	51,6	1,6
Sviluppo prodotto	72,2	51,6	19,4	0,0
Magazzini	96,4	82,3	14,5	0,0
Trasporti	89,3	56,6	50,0	11,3
Marketing, promozione	75,5	45,2	19,4	1,6
ICT, gestione software e hardware	67,7	38,7	37,1	0,0
Amministrazione, risorse umane, contabilità...	100,0	85,5	19,4	0,0

Fonte: Fondazione Nord Est – FriulAdria (n. casi 62, dicembre 2013)

Seguendo le diverse fasi della creazione del valore si osserva come nell'ambito della fornitura solo un terzo delle imprese abbia una funzione specificatamente dedicata all'approvvigionamento di materie prime. In realtà le caratteristiche del settore mettono in luce come molto spesso le imprese di trasformazione siano anche direttamente produttrici di materie prime o siano legate a cooperative di conferimento delle stesse.

Per quanto riguarda la fase della produzione, si osserva come il processo produttivo vero e proprio avvenga quasi totalmente all'interno delle aziende del lattiero caseario, mentre lo sviluppo dei prodotti, presente come funzione nel 72,2% delle imprese, e le prove tecniche di certificazione (85,5%) siano realizzate in parte attraverso la consulenza di soggetti esterni e specializzati. Questo in particolar modo avviene per quanto riguarda il controllo di qualità e certificazione che è affidato nel 51,6% dei casi a realtà specializzate presenti in Italia.

Per quanto riguarda la funzione logistica il settore lattiero caseario evidenzia una forte presenza e rilevanza di questa funzione: l'89,3% delle aziende ha una funzione specificatamente dedicata ai trasporti che tuttavia in parte viene gestita all'interno dell'impresa (56,6%), in parte è affidata ad operatori italiani esterni (50,0%).

La funzione marketing e promozione sembra ampiamente diffusa all'interno del settore lattiero-caseario (75,5%), anche se come si vedrà nel capitolo successivo, si tratta ancora di strategie molto tradizionali legate alla partecipazione a fiere e alla promozione di marchi. Anche in questo ambito, seppure in misura minoritaria, parte della pubblicità e del marketing è delegata a società di servizi italiane (19,4%).

Infine, il 67,7% delle aziende dichiara di avere nella propria organizzazione una funzione dedicata alla gestione dell'ICT che viene gestita in misura equilibrata sia con competenze dedicate interne, sia attraverso il ricorso a fornitori esterni.

3. UN APPROFONDIMENTO QUALITATIVO

L'analisi delle tre interviste⁹ svolte per approfondire la rilevazione quantitativa dedicata alle imprese del settore lattiero-caseario consente di evidenziare altri elementi degni di nota.

La traccia di intervista, infatti, prevedeva tre grandi sezioni: le strategie commerciali, la concorrenza e i processi di internazionalizzazione. Nel seguito si presterà attenzione agli elementi più importanti per ciascuna di queste.

3.1 La storia e le caratteristiche dell'impresa

Si tratta innanzitutto di imprese con un forte radicamento territoriale, che del territorio hanno sfruttato alcune specificità, in particolare le risorse di capitale sociale. Come si vedrà, peraltro, il territorio è esso stesso individuato dagli intervistati quale tratto distintivo e qualificante.

Questa è una cooperativa nata nel 1883; è nata come lattiero caseario (per) raccogliere il latte dei soci, migliorare le qualità dei prodotti e trasformarli e distribuirli nel territorio. Questo è lo scopo statutario con cui è nata. [...] In questi 130 anni di storia ha sempre continuato con questo spirito, di migliorare i prodotti e sostanzialmente distribuire ricchezza nel territorio, perché questo è lo scopo che noi abbiamo. (Soligo)

Latterie Trevigiane era il risultato di una fusione tra due cooperative preesistenti: cioè la cooperativa San Pio X e la cooperativa Pedemontana a Cavaso del Tomba. (Latterie Venete)

Questa nasce come una latteria [...] in un marasma di piccoli centri di trasformazione della provincia – erano circa 300 negli anni '50 – che avevano una caratteristica particolare: portavano il latte e portavano a casa il formaggio; quindi anche con improbabili opportunità di vendita, perché è facile capire la forza contrattuale che avevano. [C'era quindi l'esigenza] di una struttura che facesse qualcosa di diverso, e l'obiettivo che si era posta questa (latteria), fondata da 336 soci produttori di latte, era quella di ricevere il latte e dare al produttore un compenso economico. Quindi una remunerazione, che dava anche dignità al produttore. (Lattebusche)

Dalle considerazioni degli intervistati, emerge come anche le imprese del lattiero caseario abbiano assistito – in particolare in anni recenti – a processi di progressiva strutturazione, essenziali per acquisire massa critica e affrontare con maggiore efficacia il mercato. In alcuni casi si è trattato di processi d'integrazione verticale, con la conseguente creazione di una filiera; in altri casi, di aggregazioni con il medesimo obiettivo. In questo senso, le imprese del lattiero caseario hanno testimoniato dinamiche non molto differenti da quelle attestate dalle imprese di altri settori, con una crescita anche dimensionale intesa quale leva competitiva.

Latterie Venete, come ho appena detto, ha iniziato la sua attività solamente a novembre del 2011. L'azienda esisteva precedentemente, ma era un contenitore sostanzialmente vuoto. (Latterie Venete)

L'azienda [...] ha sopportato due guerre mondiali, ha sopportato diverse crisi proprio per (il suo) spirito [...]. La latteria è strutturata per [...] supportare il mercato in maniera abbastanza (buona). (Soligo)

⁹ Le interviste sono state realizzate con Antonio Bortoli di Lattebusche, Domenico Sartore di Latterie Venete e con Lorenzo Brugnara di Soligo. Le interviste sono state condotte da Davide Girardi con la collaborazione di Marco Alejandro Duran De Pieri, stagista della Fondazione Nord Est.

Progressivamente, con una serie di fusioni per incorporazione, abbiamo raggruppato su questo stabilimento l'85% del latte lavorato nella provincia di Belluno. A quel punto, avevamo una grande quantità di latte e ci mancavano i mercati, quelli ricchi, perché la provincia di Belluno in termini numerici (e) in termini anche di capacità di spesa non aveva le caratteristiche per un posizionamento medio/alto delle nostre produzioni, che servivano per mantenere il prodotto della montagna sul territorio. Allora usciamo dalla provincia, (perché) a Montebelluna c'era una aziendina privata di latte alimentare; la acquistiamo (e) sulle loro linee commerciali cominciamo a distribuire tutti i nostri prodotti. Questo non bastava ancora: nell'88 abbiamo incorporato la Clodiense di Chioggia che aveva un mercato sul litorale e soprattutto nel centro di Padova, visto che era fornitore della catena Alì, che in quel momento stava crescendo. Nel 1993 avevamo sentito la necessità di crescere ancora, recuperando un'area dove eravamo scoperti anche come presenza. (Andiamo) a Sandrigo, in provincia di Vicenza, stabilimento [...] dove c'era la produzione di Asiago e di Grana Padano. Lì, in rapida successione, entrano altre quattro o cinque piccole latterie che vengono chiuse come stabilimenti di produzione e concentrate sull'unico impianto di Sandrigo che assume anche una dimensione, a questo punto, abbastanza competitiva per quegli anni. [...] Diciamo che il processo di crescita ha un ulteriore salto di qualità nel 2009, quando incorporiamo [...] il Molinetto di San Pietro in Gu, e in quello stabilimento oggi vengono prodotte circa 300 forme di Grana Padano al giorno, che è una concentrazione produttiva tra le più significative di questo prodotto. (Lattebusche)

Le attività proprie alle imprese intervistate segnalano una consistente diversificazione, finalizzata a presidiare la filiera e il mercato.

[...] Sostanzialmente, Latterie Venete ha un ciclo [...] completo nella propria produzione, perché ci occupiamo dall'acquisto del latte dai produttori singoli o associati, nel senso che acquistiamo latte da singoli allevatori oppure dalla cooperativa nostro socio, la cooperativa Pedemontana, oppure da altre cooperative o società organizzate; quindi con acquisizione del latte, trasformazione, produzione di formaggi, confezionamento degli stessi e commercializzazione diretta [...] su vari canali: sia grande distribuzione che distributori tradizionali. [...] Occupiamo la filiera in maniera assolutamente completa [...]. (Latterie Venete)

Diciamo che, essendo il fabbisogno sostanzialmente di latte *in primis*, latte fresco che facciamo a Capo Sile, diciamo che è la nostra bandiera. Assieme a quelli ci sono dei prodotti freschi, la casatella, lo stracchino, la mozzarella che sono un altro punto di forza che abbiamo, assieme alle dop: Asiago e Casatella e ancora Montasio, noi ne abbiamo poco; e il nostro marchio, la grande forza del marchio Soligo, che è riconosciuto nel territorio come qualità e sicurezza alimentare. (Soligo)

Noi lavoriamo solo il latte locale, dei nostri soci. Cinque province venete: Belluno, Treviso, Venezia, Padova, Vicenza. Una (certa) quantità, anche abbastanza sensibile, [...] viene dalla provincia di Trento, Valsugana. E questo per quanto riguarda l'aspetto della materia prima; produciamo una gamma molto vasta, che va da tutti i freschi alla linea latte, yogurt, panne, ricotta, mascarpone. E anche formaggi stagionati, in particolare quattro dop: Grana Padano, Asiago pressato [...], Montasio e formaggio Piave, che è caratteristico perché è riproducibile come disciplinare solo nella provincia di Belluno. (Lattebusche)

Il processo di crescita dimensionale, parallelamente alla necessità di presidiare i mercati di riferimento, conduce quasi naturalmente all'introduzione di nuovi prodotti. L'iniziativa è prevalentemente aziendale o, per ammissione degli intervistati, guidata dalle necessità e richieste della GDO (grande distribuzione organizzata). Da una parte, quindi, si assiste all'esigenza di tutelare i produttori e la redditività dei prodotti collocati sul mercato e,

dall'altra, alla consapevolezza che ciò può essere favorito dal processo di crescita della GDO, che diviene ben presto uno dei canali di vendita prioritari.

Come strategia produttiva e commerciale, difficilmente uno può vivere soltanto con un monoprodotto o con due prodotti e quindi sul mercato bisogna presentarsi diversificando. Poi però bisogna anche dire che quasi tutta la grande distribuzione chiede sempre la ricerca di novità, [...] che poi sfondino o no è un altro paio di maniche, ma le richieste di introduzione e di fare qualcosa da parte della grande distribuzione c'è sempre, e quindi bisogna cercare di fare l'una e l'altra cosa. (Latterie Venete)

[...] Oggi siamo fortemente radicati nel territorio, in questo territorio, con la grande distribuzione, la GDO. (Soligo)

Noi abbiamo investito [...] un po' su tutte le produzioni, per un fatto molto semplice: le dop sono quelle che, a nostro modo di vedere, forse sono in grado [...] di tutelare meglio la remunerazione per i produttori di latte. È evidente che noi abbiamo privilegiato soprattutto le produzioni dop, [...] perché le produzioni dop hanno un disciplinare ferreo per quanto riguarda il territorio di produzione. [...] Evidentemente è nel nostro obiettivo valorizzare (la materia prima locale), e sicuramente è più facile valorizzarla attraverso le dop. Noi ogni tanto inseriamo qualche prodotto nuovo; l'estensione di gamma, con il tempo, è stata una delle caratteristiche principali, anche perché, come ben sa, nella logica del consumatore ci sono delle evoluzioni e quindi bisogna un po' seguirle. Peraltro oggi la segmentazione dei gusti del consumatore è tale per cui ci sono le evoluzioni all'interno dello stesso prodotto. (Lattebusche)

Tra le peculiarità dei prodotti più recenti, gli intervistati segnalano la consapevolezza di fare della qualità l'elemento distintivo, all'interno della normativa sulle denominazioni di origine protetta e in stretta relazione con la matrice territoriale d'origine. A tal fine, operano anche le collaborazioni mirate al miglioramento delle produzioni, indicate come riflesso della volontà di garantire quanto più possibile i consumatori. Ciò nondimeno, si è lavorato anche sugli aspetti legati alla comunicazione del prodotto e sul marketing, ragione per cui le imprese intervistate appaiono ancora una volta – pur nelle loro specificità – pienamente consapevoli di alcuni codici essenziali per competere efficacemente, sebbene la differenza con le imprese più strutturate sui mercati internazionali non manchi di essere accentuata.

[...] Uno (dei marchi) si chiama Delizia Veneta, è un marchio nuovo che abbiamo introdotto [...] da un paio d'anni, un formaggio dal gusto giovane, non impegnativo, [...] uno dei gusti che dovrebbero andare per la maggiore in questi tempi. Poi [...] il Montegrappa, un nome legato chiaramente alla nostra collocazione anche geografica, un prodotto che si presenta sia in forma fresca che in forma stagionata, e quindi con l'immagine del *packaging* c'è l'immagine dell'alpino, [...] quindi il legame con il territorio. Il terzo prodotto [...] è [...] il San Pio, formaggio [...] legato ad una tradizione storica della zona, perché qui in questi paesi ha avuto origine la mamma del Papa. [...] Quindi, come si vede, abbiamo cercato di legare i prodotti nuovi che abbiamo introdotto a immagini locali. (Latterie Venete)

Noi collaboriamo abbastanza, direi anche molto, con l'Università di Padova e con Veneto Sviluppo. Poi ci sono quelli che corrono di più, le multinazionali, [...] che si possono permettere ricerca maggiore, però sostanzialmente noi abbiamo introdotto l'omega tre, inizialmente non l'abbiamo fatto per trarne un latte migliore, ma per avere una vacca con più salute, una vacca con più salute e mangiando dei prodotti a base di vino, da un latte migliore e di conseguenza più ricco di omega tre, dando dei prodotti a base di selenio abbiamo del latte più ricco di selenio. La vacca è una macchina perfetta, un carburatore perfetto, e quello che (le) si dà lo trasforma. [...] Abbiamo introdotto il tetratop, che non è una novità ma che per una piccola cooperativa con la nostra, perché non siamo multinazionali, [...] siamo molto attenti come

tipo di confezione da porre al consumatore. Abbiamo restaurato, abbiamo modificato, abbiamo migliorato fortemente l'immagine di quello che è la Soligo e i suoi prodotti, poi siamo molto attenti a questo, perché sostanzialmente l'occhio vuole la sua parte. (Soligo)

[...] L'idea di avere un'immagine non solo [...] innovativa, ma che faccia un riferimento ben preciso ai colori sociali, all'identificabilità immediata dei nostri prodotti, [...] è stata una costante [...] da quando [...] c'è stato il cambio di mentalità, [...] all'inizio degli anni Ottanta. (Lattebusche)

3.2 Le strategie commerciali

La diversificazione delle strategie commerciali, anticipata poco sopra, va certamente di pari passo con la diversificazione del prodotto. Oltre alla GDO, si staglia comunque la buona capacità di prestare attenzione a canali diversi. Una necessità, questa, che rinvia anche all'obiettivo di sfruttare elementi di stagionalità – come nel caso del “Bar Bianco” di Lattebusche frequentato in particolare nei mesi estivi – e di proiezione sui mercati internazionali, come nel caso della centrale Agriform citata in occasione dell'intervista a Lattebusche stessa.

Sostanzialmente, oramai mi pare che la distribuzione italiana sia concentrata sui grandi canali di vendita, completamente, e noi, in maniera più o meno pesante e in maniera più o meno indiretta, siamo presenti su quasi tutti. È chiaro che uno dei clienti principali, oppure il cliente principale, di Latterie Venete è Ca.Form e quindi potrei dire che il cliente principale mio non è il cliente tradizionale, [...] però poi Ca.Form vende direttamente alla grande distribuzione [...], che fa la parte del leone. Diciamo un po' di distribuzione tradizionale c'è, probabilmente, al Centro-Sud; però su quelle aree noi siamo presenti nel dettaglio tradizionale. È (però) una presenza non significativa, direi, e volumetricamente e sostanzialmente meno importante di altre. (Latterie Venete)

[...] Il latte dei nostri soci lo trasformiamo nella nostra cooperativa e lo portiamo noi stessi alla grande distribuzione, al bar, alla ristorazione. Il consumatore deve soltanto [...] allungare la mano [...], perché va a far la spesa lì, si trova al chilometro zero perché non serve che ne faccia due, né 5 per andare a far la spesa, (consumando) gasolio e benzina. (Soligo)

Noi abbiamo quattro grandi canali: abbiamo la rete vendita, e per rete vendita intendo tutto quello che diamo al distributore: nel senso che lì c'è la [...] grande distribuzione organizzata, c'è il negozio tradizionale, e dopo con la rete serviamo anche [...] tutta la ristorazione. Questo è un grande canale. Abbiamo un canale che io ritengo sia stato fondamentale per l'espansione della nostra impresa e sono le vendite dirette, dal Bar Bianco che c'è qui vicino ad altri cinque che progressivamente sono entrati nella nostra organizzazione, tutti situati vicini a imprese di trasformazione che progressivamente sono venute a far parte di Lattebusche, dove noi abbiamo una visita, direi annuale, di circa 3 milioni di persone. [...] Sono [...] importanti non tanto, e non solo, per la quantità di prodotto venduto, per gli incassi immediati, per la remunerazione che ovviamente c'è, quanto come vetrine per tutte le nostre produzioni, soprattutto in aree come questa di grande transito turistico per cui, nel momento in cui siamo usciti dalla nostra provincia la gran parte dei nostri prodotti erano già conosciuti da passanti sia estivi che invernali che [...] facevano turismo su in montagna. E quindi quando siamo scesi abbiamo già trovato conoscenza. [...] Ne ho enumerati due (canali), poi ce ne sono altri due, uno è l'ingrosso, che noi teniamo sempre dove c'è una fetta storica da un lato, che ci aiuta nei momenti stagionali in cui magari la rete non ha certi andamenti previsti, ma con cui [...] abbiamo un rapporto consolidato perché molte volte raggiungono dei canali che noi non conosciamo. Mi viene in mente l'ambulante per dire, anche se è un po' in declino come canale distributivo, ma noi non lo seguiamo quindi tramite l'ingrosso viene seguito;

e poi c'è Agriform, a cui conferiamo tutto il grana prodotto, perché [...] nella sua *mission* c'è appunto la distribuzione di prodotti dop sia in Italia che all'estero, quindi tutto il grana lo vendiamo tramite Agriform. Sempre tramite Agriform, vendiamo una quota importante, circa un sesto della produzione abbondante per la verità, di formaggio Piave, che progressivamente [...] viene distribuito in tanti paesi con riferimento particolare agli Stati Uniti e al Canada. (Lattebusche)

Con riferimento ai canali e ai processi di vendita, l'indagine intendeva focalizzare anche l'utilizzo delle vendite private label o con marchi di terzi. Quando perseguita, si tratta del bisogno di trovare nuovi spazi di mercato – la “sicurezza di volume”, per citare un intervistato – e di aumentare di conseguenza la capacità di penetrazione dei prodotti. L'utilizzo delle modalità *private label*/marchio di terzi, tuttavia, non è vissuta come un ripiego cui si provvede con malcelata sopportazione; in alcune riflessioni, si contraddistingue quale opportunità di miglioramento del prodotto e di corrispondenza di quest'ultimo ai protocolli stabiliti di volta in volta dalle catene che decidono di avvalersi dei prodotti delle aziende intervistate; ciò mitiga, almeno parzialmente, la perdita di distintività legata alla rinuncia al proprio marchio.

Chiaro che ogni azienda vorrebbe affermare il proprio marchio, e quindi essere presente dappertutto come Coca-Cola per capirci. Non come sottomarca [...]. È però altrettanto pacifico che non si riesce a fare questo, [...] perché poi ci sono esigenze anche di piazzare il proprio prodotto e quindi, nel caso in cui si trovi un partner con il quale si instaura un rapporto duraturo e sicuro, è chiaro che la *private label* diventa un'esigenza e un'opportunità anche importante. [...] Diciamo che, se uno lavora bene, la *private label* non fa immagine, ma hai sicurezza di lavoro, di volume e così via. Se non crei incidenti è un lavoro assicurato, e quindi una certa fetta anche importante. Direi che, nel momento in cui qualsiasi catena mette il proprio marchio sul prodotto fatto da noi, è molto attenta e ti costringe comunque a lavorare in maniera precisa, perché l'immagine che ci va di mezzo è la loro. [...] Quando fai un errore nella *private label* non vai di mezzo solo tu, ma va di mezzo anche l'immagine dell'azienda che ti distribuisce. Quindi, da quel punto di vista, è anche più pericoloso [...] e ti costringe a lavorare in un certo modo. (Latterie Venete)

Per quanto riguarda il fatturato totale, però, si tratta di percentuali minoritarie: secondo quanto dichiarato dagli intervistati, si transita dal 3-4% fino al 15-20%. In merito, infatti, la necessità di tutelare la vendita con marchio proprio rimanda ad un fine primario, quello di preservare un'identità di marca precisa, autentica leva competitiva per rimanere sul mercato e non soccombere di fronte ad aziende maggiormente strutturate e non dedite ai soli mercati nazionale e regionale. Di qui, l'attenzione al “marchio”. In proposito, viene segnalata la difficoltà di competere all'interno dei protocolli “denominazione di origine protetta”, che consentono una differenziazione limitata e spazi di manovra compressi da una normativa severa.

Non è una strada semplice, anche perché un conto è fare un prodotto [...] indipendente da tutto il resto; lavorando con prodotti dop (invece) fare la propria strada in qualche caso non è semplicissimo. Non tanto per i costi, ma per la tipologia del prodotto: il Grana Padano è il Grana Padano, uno lo può differenziare, però rimane il Grana Padano. L'Asiago, uno può dire “il mio è più buono del tuo”, oppure (metterci) l'etichetta diversa, però rimaniamo sempre all'interno di un prodotto Asiago, che è una tipologia ben distinta e ben classificata dalla dop. Stessa cosa per il Montasio. [...] All'interno delle dop difficilmente ci si può differenziare in maniera netta. Sì, si può fare qualcosa e noi lo stiamo facendo assolutamente, con l'immagine, con la stagionatura, con il prodotto, [...] cercando magari il prodotto stagionato qualche giorno in più, piuttosto che trattato in un certo modo; però, ripeto, siamo all'interno

di una strada segnata da vincoli e da denominazioni, perché nel dop non si può far quello che si vuole. (Latterie Venete)

I nostri prodotti hanno una qualità (tale per cui) chi li vuole li acquista, gli altri ne prendono altri. (Soligo)

Molto spesso il discorso è legato a una competizione che non riesce a valorizzare sufficientemente la nostra materia prima. (Lattebusche)

Tra le aziende intervistate, trova uno spazio relativo la pubblicità, e lo stesso utilizzo di promozioni specifiche non appare strategico. Sul primo versante, l'incidenza dichiarata (sul fatturato totale) è minima, mentre sul secondo le indicazioni raccolte indicano attività pressoché residuali. A parere degli intervistati, forza del prodotto, legame con i clienti e consapevolezza da parte di questi ultimi costituiscono i veri asset da preservare.

Abbiamo fatto qualche sponsorizzazione, ma molto limitata. L'unica cosa (dove) in realtà la casa madre ha investito abbastanza è sostanzialmente (la) cartellonistica stradale nella zona, soprattutto [...] nel Vicentino; sul resto non abbiamo fatto un granché. Non è che abbiamo in programma grandissimi investimenti su questo, o di altro tipo. Rimane per il momento la cartellonistica e qualche altra iniziativa sui giornali. Un po' sui giornali, alcune pagine dei giornali sono state fatte, su tv, altre cose molto meno. Evidentemente uno deve anche fare i conti con le strategie aziendali, questa è una azienda nuova partita da due anni con questa nuova avventura. [...] Sono stati due anni un po' particolari e anche difficili, per certi aspetti, e [...] uno si dà delle priorità. (Latterie Venete)

Mettiamo a disposizione 2/300.000, 400.000 euro all'anno di promozione, un po' televisione, un po' giornali, televisioni locali, quelle che sono qui: Televeneto, Antenna Tre, [...] noi collaboriamo un po' con tutti. (Per i giornali), quelli [...] locali: Gazzettino, Tribuna, Corriere della Sera. Qualche volta (collaboriamo) anche (con) qualche giornale nazionale, ma non tanto. (Soligo)

Noi abbiamo investito forse qualcosa meno degli altri anni. Abbiamo investito quasi sempre sul punto vendita e poco sull'istituzionale. (Lattebusche)

3.3 La concorrenza

Le strategie commerciali considerate finora implicano alcune valutazioni anche sulla concorrenza, che, per le aziende intervistate, ha un carattere prevalentemente regionale e nazionale. Gli intervistati riconoscono la difficoltà di competere con le grandi aziende, forti della capacità di diversificare le attività, proiettarsi sui mercati internazionali ed effettuare per ciò dei recuperi di efficienza.

Poiché i nostri due prodotti principali sono l'Asiago e il Montasio, è chiaro che la zona di produzione è questa. [...] Nel Veneto, sostanzialmente, sono i nostri concorrenti principali, perché i produttori di Asiago sono tra Vicenza, Treviso e Trento [...]. (Latterie Venete)

Parto dal presupposto che nessuno è concorrente, si va sul mercato, (poi) ognuno fa il suo mestiere. Diciamo che i grandi marchi fanno ombra per la loro forza [...] di trasmettere in televisione. Solo per quel motivo lì, poi, per il resto, come prodotti non siamo secondi a nessuno, anzi. Abbiamo dei prodotti che sono addirittura migliori. È logico che, quando ci si scontra in questo momento, con... in televisione o con..., loro picchiano dalla mattina (alla) sera il consumatore, che si lascia convincere, poi magari ritorna. Ma intanto... (Soligo)

(La concorrenza) internazionale c'è, soprattutto [...] si sente l'impatto grosso delle grandi economie che riescono a fare nel gelato. Per quanto riguarda il discorso lattiero caseario, noi abbiamo cercato di tirarci un po' fuori dalla competizione. [...] Abbiamo cercato di dare una identità locale, che ci mette un po' al riparo da concorrenze di un certo tipo. (Poi) è evidente che possiamo mettere tutti i competitori, (anche) quelli nazionali importanti che abbiamo avuto negli anni. (Lattebusche)

La possibilità di competere e di affrontare positivamente i mercati transita, allora, per le caratteristiche del prodotto e per la già citata consapevolezza della specificità di quest'ultimo da parte del consumatore; i mercati prevalentemente domestici, così, sono di aiuto a relazioni più "corte" con il consumatore finale, di taglio maggiormente fiduciario. Su un altro piano, viene richiamata la difficoltà di competere con gli altri *player* attivi nell'ambito dei prodotti a denominazione di origine protetta, a motivo di protocolli che – se da un lato garantiscono la necessaria, elevata qualità del prodotto – dall'altra consentono margini di diversificazione abbastanza limitati.

Ognuno dei produttori di Asiago dirà che il suo Asiago è più buono, è migliore degli altri. È chiaro che ogni stabilimento ha una propria storia, una propria tecnologia, che però ha dei limiti imposti dal consorzio di tutela. Noi cerchiamo di curare il prodotto dall'inizio alla fine, quindi dalla qualità del latte che arriva, alla qualità e stagionatura del prodotto, all'uso di fermenti tecnologici [...] selezionati, però [...] potrebbe dirlo qualsiasi altra azienda, e quindi è un ragionamento molto difficile da fare. Noi siamo un'azienda industriale, comunque. Quindi il nostro prodotto si può confrontare con altre aziende di tipo industriale, [...] è difficile fare il confronto con aziende o con cooperative, ad esempio nel caso dell'Asiago e anche del Montasio, di piccole dimensioni, dove la lavorazione è di tipo più artigianale. Nel mercato ci sono queste due tipologie. Gli esperti le sanno distinguere: [...] una lavorazione di tipo tradizionale [...] per chi lavora [...] 50, 100 quintali di latte al giorno, rispetto (a) chi ne lavora 1000, 2000, 3000. Chi ha dimensioni elevate ha impianti con automazione, tecnologia e quindi il prodotto [...] si differenzia. Ecco, questo tengo a dire: l'attenzione ai particolari è la cosa fondamentale (per) un'azienda industriale come la nostra. (Latterie Venete)

Fiducia del consumatore nei confronti della Soligo, (questo) basta! (Soligo)

Io credo che una delle [...] cose importanti (sia) che noi abbiamo utilizzato sempre materie prime locali, e questo abbiamo sempre comunicato. Oltre a questo, io credo che sia stato importante anche il costante aggiornamento tecnologico che abbiamo tenuto in tutti i settori. Abbiamo, in sintonia con i tempi, cambiato la confezione del latte, abbiamo cambiato la nostra immagine su tutti i prodotti freschi, [...] un'innovazione tecnologica continua con grandi investimenti. [...] Finalizzati a cosa? [...] Alla qualità del prodotto finito. [...] Altrettanto importante, io credo sia stato (fin dall'inizio) il voler pagare il latte ai produttori in base alla qualità che ci davano, seguendo quattro parametri molto precisi. Due chimico fisici: grasso e proteine; due igienico-sanitari: conta delle cellule somatiche e carica batterica. Quindi, un'attenzione alla qualità che, io credo, nel tempo anche il consumatore abbia percepito. E poi, molte volte, credo che la fidelizzazione sia avvenuta anche tramite i punti vendita cui facevo riferimento prima. (Lattebusche)

3.4 L'internazionalizzazione

Le considerazioni svolte fin qui aprono all'ultima tra le sezioni previste per l'approfondimento qualitativo, quella sull'internazionalizzazione.

Le aziende intervistate, in merito, presentano dinamiche legate pressoché esclusivamente alla vendita dei propri prodotti, anche e soprattutto con l'aiuto di piattaforme quali Ca.Form (per Latterie Venete) e Agriform (per Lattebusche). Modalità più strutturate sono quasi completamente assenti.

Direi che l'estero è il canale principale sul quale si sta cercando di lavorare e di investire in termini di risorse umane, e anche economiche; nel senso che, negli ultimi due anni, [...] abbiamo partecipato a quasi tutte le fiere estere. Beh, sostanzialmente si sta cercando di avere, nei vari paesi, degli interlocutori importanti e diciamo stabili, che possono essere per l'America degli importatori, per l'Europa delle aziende, anche direttamente la grande distribuzione con la quale si può operare. (Latterie Venete)

Abbiamo qualcosa all'estero, prendiamo e andiamo in Svizzera; [...] sui paesi comunitari non siamo tanto, qualcosa mi pare che sia in Germania, ma poche cosine. [...] Non abbiamo la grandezza sufficiente per riuscire ad andare all'estero, chi va all'estero deve avere una certa forza, altrimenti quello che investe non lo porta a casa. (Soligo)

Noi, direttamente, non intratteniamo nessun rapporto (con l'estero). Noi supportiamo quella che (...) consideriamo il nostro volano per la commercializzazione, [...] che è Agriform, [...] ospitando i visitatori che delle volte vengono in occasione di fiere [...] in Italia. [...] Dopodiché molte volte supportiamo l'Agriform nelle grandi mostre (e) fiere internazionali [...] con nostro personale, nel momento in cui ci sono delle necessità di informazione che superano la conoscenza di Agriform. (Lattebusche)

Nelle risposte degli intervistati, si individua da un lato il loro essere coscienti di come l'internazionalizzazione sia un orizzonte da perseguire mentre, dall'altro, la sicurezza che strutturazione e necessità di una massa critica minima siano imprescindibili per affrontare con successo i mercati internazionali. Anche la tipologia delle produzioni specifiche del settore è riproposta quale fattore di difficoltà.

Qualcosa si sta pensando, in termini di [...] struttura [...] per paesi tipo l'America o, diciamo, l'Est asiatico, dove probabilmente abbiamo visto che più di qualche azienda si per gli Stati Uniti. Qui in Europa invece si cerca di lavorare di più su canali diretti, con contatto diretto con la grande distribuzione. (Latterie Venete)

[...] Abbiamo un prodotto fresco, con il vino è più facile [...]. (Perché) nel momento in cui vai con prodotti freschi e te li devi posizionare all'estero bisogna che ci siano depositi dove (si) arriva con la linea del freddo, ci devono essere dei distributori, ci deve essere tutta una serie di cose. Qui in Italia non abbiamo difficoltà, e siccome siamo piccoli io credo che abbiamo spazio in Italia. (Soligo)

Secondo gli intervistati, la percentuale di vendite destinate all'estero non supera comunque il 20%. Più interessante è comprendere i sentieri mediante i quali il processo d'internazionalizzazione potrebbe svilupparsi, soprattutto per coloro che presidiano già i mercati esteri (pur con le suddette limitazioni). Una maggiore capacità di fare sistema e minori limitazioni burocratiche sono gli auspici fatti propri dagli intervistati.

Io sostengo due filoni: uno è quello normativo, che riguarda sostanzialmente i certificati. Parliamo di prodotti alimentari, quindi ci sono tutti i certificati sanitari, (i) protocolli sanitari tra Italia e i vari paesi. [...] Il secondo aspetto è di tipo organizzativo. Io sono stato in qualche paese europeo e si dice: "Mah, se vuoi aprire una succursale qua, per avere una stabile organizzazione di vendita impieghi 15 giorni e spendi 150 euro, più altre cose". Ecco, da questo punto di vista noi invece non siamo supportati in

niente. Altri paesi hanno fatto molto di più per rendere agevole l'attività del proprio cittadino all'estero, sostanzialmente. Mentre noi su questo credo che i supporti..., se ne sente parlare, ma non si toccano, non si vedono. Parlo di Ice, piuttosto che di altri organismi che dovrebbero essere deputati a queste cose, però ho l'impressione che qualche volta siano più sulla carta [...]. [...] Al di là del quadro normativo che abbiamo, che, per certi aspetti, è più restrittivo di altri paesi, il problema è poi l'applicazione di questo quadro normativo, e bisogna saper capire se si applica con buon senso e con efficienza oppure se si applica in maniera letterale. [...] Il problema dell'Italia è che gli enti coinvolti nella filiera sono molti. Ogni funzionario si ritiene, chiaramente, [...] il depositario della verità, e quindi nei vari passaggi non c'è coordinamento e si rischia di rifare le stesse cose, magari due o tre volte, allungando il percorso in maniera enorme. Faccio l'esempio: un prodotto dop è certificato fin dall'origine, cioè uno, per produrre Grana Padano piuttosto che Asiago, deve raccogliere latte da una stalla che è stata precedentemente certificata per il tipo di alimentazione, per il tipo di governo, per il tipo di animale certificato dal consorzio con propri tecnici. Poi questo prodotto va nello stabilimento, che a sua volta è certificato. Questo non è sufficiente, perché poi, nel momento in cui (si) deve andare ad esportare, ci vuole un ulteriore certificato ancora, [...] che è quello del veterinario. Voglio dire, se noi non riusciamo a semplificare queste procedure [...] è inutile che poi ogni volta io (debba) ripetere tutto il percorso a ritroso. [...] Il tempo è comunque denaro; [...] il sistema, [...] a mio modo di vedere, limita qualche volta l'operatività e fa perdere un po' la pazienza. (Latterie Venete)

Noi non possiamo far altro che prendere atto di quello che ci dice il nostro interlocutore Agriform. [...] Per alcuni paesi abbiamo dovuto (apportare) delle modifiche che garantissero determinati standard. Quindi, in pratica, (ci sono) delle barriere. (Lattebusche)

Si sta organizzando [...] per rendere più semplice e agevole la distribuzione. Quindi, si sta valutando anche questo tipo di strada, direi soprattutto per gli Stati Uniti. Qui in Europa invece si cerca di lavorare di più su canali diretti, con contatto diretto con la grande distribuzione. (Latterie Venete)

[...] Abbiamo un prodotto fresco, con il vino è più facile [...]. (Perché) nel momento in cui vai con prodotti freschi e te li devi posizionare all'estero bisogna che ci siano depositi dove (si) arriva con la linea del freddo, ci devono essere dei distributori, ci deve essere tutta una serie di cose. Qui in Italia non abbiamo difficoltà, e siccome siamo piccoli io credo che abbiamo spazio in Italia. (Soligo)

APPENDICE

a) Nota metodologica

L'indagine, promossa da FriulAdria Crédit Agricole, è stata progettata e realizzata dalla Fondazione Nord Est. La popolazione oggetto di campionamento è costituita dalle imprese dell'industria agroalimentare, in particolare del settore lattiero caseario (trattamento e conservazione del latte, produzione di derivati del latte e produzione di gelati) attive nel Nord Est italiano: Trentino, Veneto, Friuli Venezia Giulia. Il campione ammonta a 62 unità, sono state contattate 140 aziende con un tasso di risposta del 46% e un tasso di rifiuto del 12%.

Le imprese sono state estratte fra quelle iscritte alle Camere di Commercio delle regioni oggetto dell'indagine.

Le interviste sono state realizzate telefonicamente e via web con un sistema misto C.A.T.I – C.A.W.I (Computer Assisted Telephone/Web Interviewing) tra novembre e dicembre 2013 dalla società di rilevazione Questlab Srl.

Daniele Marini ha diretto l'indagine coordinata da Silvia Oliva che insieme a Davide Giardi e Gianluca Toschi ha realizzato il report finale. Fabio Marzella ha elaborato i dati.

b) Il questionario

CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA

1. Qual è l'attività principale delle sua azienda?

- Trattamento e conservazione del latte
- Produzione di derivati del latte
- Produzione di gelati
- Altro, specificare: _____

2. Quante persone lavorano in azienda? _____

3. Negli ultimi 12 mesi, in quale percentuale la sua azienda ha realizzato:

	% sul fatturato totale
prodotti con proprio marchio	_____
prodotti con marchi di terzi per altri produttori/industrie	_____
prodotti con marchi di terzi per la Grande Distribuzione	_____
Organizzata	100 %

A. CONTESTO COMPETITIVO

A1. Può dirci dove si trovano principalmente i concorrenti della Sua azienda? (una sola risposta)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Provincia <input type="checkbox"/> Regione <input type="checkbox"/> Nord Italia <input type="checkbox"/> Italia | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Unione Europea <input type="checkbox"/> USA <input type="checkbox"/> Cina <input type="checkbox"/> Resto del Mondo |
|---|--|

A2. A suo giudizio, qual è la principale caratteristica per cui i vostri prodotti sono apprezzati dai clienti? (una sola risposta)

- Prezzo
- Qualità
- Tracciabilità
- Biologico
- Unicità
- Ampiezza di gamma
- Diffusione sul mercato
- Notorietà

I MERCATI DI RIFERIMENTO

B1. La Sua azienda intrattiene, o ha intrattenuto in passato, rapporti con altri paesi esteri (clienti, fornitori, filiali, ecc.)?

- Sì
- In passato sì, ma ora non più
- No

B1.1 Se attualmente non intrattenete rapporti con l'estero, pensate di avviarne in futuro ?

- Sì, abbiamo già progetti avanzati di attuazione
- Forse sì
- No e non intendo avviarne => **passare alla B5.2**

B2. Di che tipo sono questi rapporti? (possibili più risposte)

- Vendita di prodotti
- Apertura di una rete di agenti
- Apertura di filiali commerciali
- Commissiona la produzione
- Utilizzo di fornitori esteri per materie prime
- Acquisto di prodotti
- Utilizzo di strutture pre-esistenti all'estero (joint-venture, fusioni con altre imprese, acquisizione di imprese)
- Apertura di uno stabilimento o un ufficio operativo ex novo

[se B2 =5]

B3.1 Può dirci in quali aree si collocano o pensa che potranno collocarsi in futuro i suoi fornitori di materie prime più importanti? (indicare solo i primi due in ordine di importanza)

- America Centro-Meridionale
- America del Nord
- UE a 27 paesi
- Altri paesi europei non UE e Russia
- Paesi del Mediterraneo (compresi Africa settentrionale, Turchia e Mediterraneo orientale)
- Asia centrale (compresa India)
- Asia Orientale (compresa Cina)
- Africa Centro-Meridionale
- Oceania e Pacifico

[se B2 =1/2/3 e B1<>3]

B3.2 Se vendete o avete venduto prodotti all'estero può dirci come si sono distribuite le vendite all'estero negli ultimi 12 mesi ?

Italia _____ %
 Unione Europea _____ %

Paesi extra Ue _____ %

TOTALE 100 %

B4. Può dirci quali sono i principali problemi che dovete affrontare sui mercati esteri? (possibili più risposte)

- Concorrenza in termini di prezzi, da parte dei produttori locali
- Alti costi per la logistica e per gli imballaggi (riduzione dei margini)
- Normative di produzione/contestazioni/protezionismo
- Alti costi da sostenere per la diffusione della conoscenza dei prodotti italiani e della loro qualità
- Mancanza di un sistema paese che accompagni il made in Italy
- Difficoltà di riscossione
- Burocrazia
- Presenza di imitazioni dei prodotti del made in Italy che sviliscono i prodotti italiani
- Problemi legati alla particolare tipologia dei prodotti (esempio: difficoltà di conservazione..)
- Altro, specificare: _____

[se B2 =4/5/6/7/8]

B5. Se non vendete o non avete venduto prodotti all'estero, in futuro pensate di esplorare la possibilità di vendere all'estero?

- Sicuramente sì
- Probabilmente sì
- Probabilmente no
- Sicuramente no

[se B5 =1/2]

B5.1 Se sì, quali solo le principali azioni che intendete attuare per esplorare i mercati esteri? (Indicare la prima e la seconda in termini di importanza)

	Prima azione	Seconda azione
Partecipando ad eventi (come quelli organizzati dalla camera di commercio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studiando i nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipando ad aggregazioni con altre imprese per affrontare nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coltivando i contatti con opinion leader e con giornalisti specializzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attivando strategie di visite aziendali rivolte a buyer, agenzie e importatori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lanciando nuovi prodotti, formati e confezioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joint ventures con società di export	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'avvio di società in loco per aggirare il protezionismo (per esempio, in Usa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[se B5 =3/4 oppure B1.1=3]

B5.2 Per quali motivi non intendete esplorare la possibilità di vendere all'estero? (possibili più risposte)

- Non abbiamo la struttura organizzativa per affrontare i mercati esteri
- La produzione attuale è sufficiente ad alimentare solamente il mercato interno
- I nostri prodotti non si adattano ad essere esportati per la difficoltà di conservazione
- I nostri prodotti non si adattano ai gusti del mercato estero
- Altro, specificare: _____

[Per tutti]

B6. Per il fatturato della sua impresa, quali prevede saranno i mercati più promettenti nei

prossimi 3 anni?	Mercato più promettente	Secondo mercato più promettente
Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unione Europea (zona euro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est Europa (Unione Europea dell'allargamento e Balcani)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercato Asiatico (Cina, India, Corea...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Russia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nord Africa e Mediterraneo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sud Africa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sud America	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. CANALI DI VENDITA

C1. Potrebbe indicarci al ripartizione del fatturato 2012 per canale di vendita e specificare per ognuno di essi, se si tratta anche di canali esteri?

		Anche all'estero?
Commercio all'ingrosso, intermediario, grossista%	<input type="checkbox"/>
Dettaglio tradizionale%	<input type="checkbox"/>
Grande distribuzione organizzata (GDO)%	<input type="checkbox"/>
Ristorazione HO.RE.CA.%	<input type="checkbox"/>
Consumatore finale%	<input type="checkbox"/>
Altre imprese di produzione/trasformazione%	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare: _____%	<input type="checkbox"/>

TOTALE 100 %

[Se consumatore finale]

C2. Se l'azienda vende prodotti anche a consumatori finali, che canale usa per arrivare al consumatore finale? (possibili più risposte)

- Internet, sito aziendale
- Internet, sito di terzi (ad esempio eataly.com)
- Porta a porta
- Negozio aziendale (spaccio o simili)
- Telefono/corrispondenza
- Altro, specificare: _____

D. INNOVAZIONE

D1. Negli ultimi 3 anni, la sua impresa ha introdotto innovazioni di prodotto? si no

D2. Se sì, le innovazioni di prodotto introdotte hanno comportato principalmente (una sola risposta)

- il miglioramento di prodotti esistenti
- l'introduzione di nuovi prodotti

D3. Negli ultimi 3 anni, la sua impresa ha introdotto innovazioni di processo come, ad esempio, trasformazioni organizzative profonde o introduzione radicale di nuove tecnologie?

- si no

D4. Se sì, le innovazioni di processo introdotte hanno riorganizzato i processi... (una sola risposta)

- parzialmente
- completamente

D5. Con quali soggetti negli ultimi tre anni l'impresa ha avuto rapporti di collaborazioni finalizzati all'innovazione? (possibili più risposte)

	Italiani	Stranieri
Fornitori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulenti esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Università/centri di ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nessuno di questi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D6. Nel 2013, rispetto all'anno precedente, la Sua impresa ... (una sola risposta)

- ha mantenuto gli investimenti in innovazione in corso e ne ha progettati di nuovi
- ha mantenuto i soli investimenti in innovazione già in corso
- ha diminuito/ridotto gli investimenti in innovazione in corso
- ha bloccato tutti gli investimenti in innovazione

E. STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

E1. Quali funzioni esistono oggi nella Sua impresa e come sono svolte?

	Sì	No	Se sì, come sono svolte? (più risposte possibili)		
			All'interno dell'azienda	Acquisizione di servizi di terzi in Italia	Acquisizione di servizi di terzi all'estero
Sourcing di fornitura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Magazzini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trasporti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, promozione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ICT, gestione software e hardware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amministrazione, risorse umane, contabilità...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prove tecniche di qualità/certificazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>