

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA
FACOLTA' DI AGRARIA

Dipartimento di Protezione e Valorizzazione Agroalimentare

DOTTORATO DI RICERCA IN ZOOECONOMIA
AGR/01

**INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NELLE IMPRESE
LOMBARDE DI TRASFORMAZIONE DI PRODOTTI
DA AGRICOLTURA BIOLOGICA.
ANALISI DEL COMPARTO LATTIERO-CASEARIO.**

Dissertazione della
Dott.ssa Martina Licitra Pedol

Relatore
Prof. Alberto Pirani

Coordinatore
Prof. Giulio Zucchi

Ciclo XIX

Esame Finale 2007

INTRODUZIONE.....	3
1 L'AGROALIMENTARE LOMBARDO E LE PRODUZIONI DIFFERENZIATE	4
1.1 <i>Il comparto lattiero-caseario e i prodotti di qualità: tradizionali, Dop e Igp.....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>I consumi di latte e derivati</i>	<i>11</i>
1.3 <i>I prodotti da agricoltura biologica in Lombardia: produzione, trasformazione e consumi.....</i>	<i>17</i>
1.4 <i>Le imprese lombarde di trasformazione dei prodotti lattiero-caseari.....</i>	<i>24</i>
2 INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NELLE IMPRESE DI TRASFORMAZIONE.....	26
2.1 <i>La qualità di un prodotto alimentare</i>	<i>26</i>
2.2 <i>La certificazione biologica</i>	<i>31</i>
2.3 <i>La trasformazione dei prodotti lattiero-caseari e la normativa comunitaria e nazionale</i>	<i>33</i>
2.4 <i>L'innovazione di processo e di prodotto</i>	<i>38</i>
3 L'ANALISI DEL GRADO DI INNOVAZIONE E DI COMPETITIVITÀ	47
3.1 <i>Azienda, innovazione e competitività</i>	<i>47</i>
3.2 <i>L'evoluzione del pensiero strategico sul vantaggio competitivo</i>	<i>50</i>
3.3 <i>Il modello di Porter e l'ambiente esterno.....</i>	<i>52</i>
3.4 <i>Le risorse e le capacità di innovazione interne all'impresa</i>	<i>58</i>
4 L'ANALISI DELLE AZIENDE CHE TRASFORMANO I PRODOTTI LATTIERO-CASEARI DA AGRICOLTURA BIOLOGICA	65
4.1 <i>Le aziende campione</i>	<i>65</i>
4.2 <i>Il questionario di indagine</i>	<i>66</i>
4.3 <i>L'elaborazione quantitativa dei dati</i>	<i>67</i>
4.4 <i>La valutazione competitiva: un primo caso di studio.....</i>	<i>69</i>
5 IL LIVELLO INNOVATIVO DELLE IMPRESE DI TRASFORMAZIONE.....	84
4.1 <i>I risultati a livello di comparto</i>	<i>84</i>
4.2 <i>I risultati a livello aziendale.....</i>	<i>86</i>
6 CONSIDERAZIONI FINALI	88
ALLEGATI	89
BIBLIOGRAFIA.....	108

*A mio marito,
che ha sopportato i miei improponibili
orari di lavoro.*

*Ai miei genitori,
che mi hanno permesso di arrivare a
completare il lungo percorso di studi che ho
intrapreso.*

*A tutti i miei amici e colleghi di lavoro,
che mi hanno aiutato a superare i momenti
più difficili, compresa la stesura della presente
tesi.*

Introduzione

Il valore strategico che l'agroalimentare rappresenta per ogni nazione, regione e territorio non è sempre facilmente percepibile. Fin dall'origine dell'umanità le società si sono organizzate in modo da controllare la produzione e la distribuzione degli alimenti: la storia è testimone di eventi, anche drammatici, che avevano come scopo quello di controllare la produzione e la distribuzione di prodotti alimentari. Ancora oggi, la ricchezza di uno stato è legata alla sua capacità di non dipendere troppo dai mercati esteri per gli approvvigionamenti alimentari. Per questo motivo le politiche agroalimentari mirano ad incentivare e ad orientare le attività degli individui e delle imprese che concorrono all'offerta alimentare.

Il *bisogno* dell'uomo di nutrirsi, di procurarsi il cibo per sopravvivere si è trasformato in *desiderio*, ovvero nella manifestazione che una necessità primaria assume in base ai cambiamenti sociali, culturali e personali dell'individuo. Infatti, più una società evolve, più i desideri dei singoli che ne fanno parte tendono a dilatarsi, cosicché i produttori di beni alimentari cercano di realizzare *prodotti nuovi o migliori* capaci di soddisfare le esigenze emergenti. Si creano così dei modelli di consumo alimentare che dipendono da fattori economici, sociali e culturali. In Italia si assiste ad un comportamento alimentare riconducibile ad una società "sazia": il reddito non è più l'elemento esplicativo del consumo, prevale l'effetto qualità sulla quantità, sono stati introdotti fattori di differenziazione del consumo diversi dal reddito, l'abbondanza non è più considerata uno *status symbol* e l'alimento è divenuto un insieme di "servizio-qualità-salute".

Tecnologia alimentare, marketing, packaging e innovazione sono i fattori che permettono la differenziazione del prodotto e quindi di essere competitivi sul mercato.

L'industria alimentare italiana investe nell'innovazione destinando il 2,6% del proprio fatturato ad attività di ricerca e sviluppo, ma non è abbastanza.

L'introduzione di nuove o migliori tecniche di trasformazione alimentare e la loro sostituzione a pratiche poco efficienti contribuiscono ad aumentare sensibilmente i rendimenti dei processi di trasformazione, nonché la produttività del lavoro. Gestire l'innovazione nell'agroalimentare significa quindi promuovere lo sviluppo di nuove tecnologie adeguate ai bisogni dei diversi attori che operano all'interno del sistema stesso.

Scopo del presente lavoro è quello di indagare il rapporto esistente tra impresa alimentare e innovazione, in particolare facendo riferimento alla trasformazione dei prodotti lattiero-caseari attività diffusa in Lombardia proprio a causa del forte legame esistente tra attività agricola e industria. Ma non solo, dato che il tema delle produzioni di qualità, Dop, Igp, biologiche, ecc., è molto attuale e che la regione Lombardia risulta quella con il maggior numero di imprese che trasformano prodotti da agricoltura biologica, si è deciso di rivolgere l'attenzione ad una particolare categoria di impresa: quella di trasformazione del latte e derivati che opera in un mercato che da alcuni è definito "di nicchia" e da altri "vero e proprio segmento" quello degli alimenti biologici.

1 L'agroalimentare lombardo e le produzioni differenziate

L'agricoltura della Lombardia si distingue, a differenza della maggior parte delle altre regioni italiane, per una spiccata importanza del comparto zootecnico, caratteristica che la rende più simile ai modelli agricoli produttivi dell'Europa Continentale (Francia, Germania), piuttosto che ai modelli mediterranei.

Il valore zootecnico complessivamente prodotto nel 2005, infatti, ammonta, con 3,5 miliardi di euro, al 60% circa del totale agricolo (per l'Italia tale percentuale non supera il 32%); latte (1,4 miliardi di euro), carne suina (848 milioni di euro) e carne bovina (circa 771 milioni di euro) sono le produzioni trainanti della zootecnia lombarda.

La disponibilità di materia prima agricola favorisce in questa regione anche la localizzazione degli impianti di trasformazione dell'industria alimentare.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle produzioni ottenute si evidenziano colture e prodotti di tipo "commodity" (cereali, latte, carni) che in larga parte trovano destinazione nella filiera di trasformazione (si pensi ai cereali per l'allevamento zootecnico) e nella valorizzazione in prodotti finiti. In merito a questa ultima opzione, nel sistema agroalimentare lombardo è possibile distinguere tra prodotti di "marca" (ricollegabili al rilevante tessuto imprenditoriale presente in regione) e prodotti legati ad un'origine territoriale. Le produzioni di natura "commodity", sono quelle maggiormente esposte al continuo mutamento delle condizioni competitive e di mercato, sempre più influenzate dalla pressione concorrenziale di prodotti ottenuti a costi più bassi provenienti da altre nazioni europee. Infatti, sia a livello nazionale che regionale, la zootecnia da latte in Italia, benché in fase di accentuata ristrutturazione, risulta tuttora caratterizzata da elevati costi produttivi, da un'estrema frammentazione aziendale e da basse rese medie per capo, che comportano per le aziende di trasformazione del latte la necessità di approvvigionarsi su un mercato caratterizzato da scarsa standardizzazione qualitativa e prezzi estremamente elevati. I dati riportati nella Tabella 1.1 mostrano come i prezzi nazionali siano in assoluto i più elevati a livello comunitario.

Tabella 1.1 Prezzi del latte crudo nei principali mercati europei (€/100 kg)

<i>Paesi/anni</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
<i>Italia</i>	33,96	33,83	33,76	32,07
Germania	28,82	27,98	27,92	27,52
Francia	29,67	28,78	28,02	26,55
Bulgaria	-	19,08	20,51	21,03
Polonia	-	22,24	24,90	25,42
Rep. Ceca	24,48	25,28	27,80	27,56
Rep. Slovacca	22,57	23,19	24,81	25,26
Romania	-	17,13	20,52	19,02
Ungheria	28,55	24,98	25,93	24,22

Fonte: Clal

Il volume della produzione italiana non copre la domanda interna di latte; questa mancanza di autosufficienza comporta transiti di importazione dalla Germania e dalla Francia, maggiori produttori europei.

Visto tale legame di interdipendenza, risulta opportuno confrontare i prezzi del latte alla stalla prendendo in considerazione le due regioni europee più rappresentative, Rhône Alpes (Francia) e Baviera (Germania) e la Lombardia. La visualizzazione dei prezzi in Figura 1.1, evidenzia che l'Italia si colloca nella parte alta del grafico ad indicare un alto prezzo della materia prima.

Figura 1.1 Confronto dei prezzi del latte crudo alla stalla in Lombardia (I), Rhone Alpes (F) e Baviera (D)



Fonte: Clal

Questa particolarità può essere spiegata con il fatto che, diversamente da quanto accade negli altri Paesi, il latte italiano è utilizzato - in larga misura (circa il 45%) - per la produzione dei Formaggi Tipici (Dop).

La qualità, la tipologia e, spesso, l'unicità dei formaggi tipici, offerti al consumatore, portano ad un apprezzamento economico del latte alla stalla e il prezzo è comprensivo anche dei costi di una particolare alimentazione delle vacche allevate.

La relativa convenienza in termini di costi e la non sufficiente disponibilità nazionale inducono invece ad un più largo ricorso alle importazioni (rispetto alla media del settore lattiero-caseario) da parte dei produttori di latte UHT, che utilizzano materia prima estera, di provenienza tedesca e francese.

Per la produzione di latte fresco invece, la normativa nazionale rende di fatto impossibile (benché non sia espressamente vietato) l'utilizzo di latte importato.

La legge 169/89 infatti, introducendo le tre tipologie di latte fresco già menzionate (latte pastorizzato, latte fresco e latte di alta qualità), impone alle due categorie di qualità superiore di subire un solo trattamento termico, all'interno dello stesso stabilimento di confezionamento ed entro 48 ore dalla mungitura. Ne conseguono

l'onerosità del trasporto (che dovrebbe avvenire in ambiente termicamente controllato per rallentare la formazione della carica batterica), un lasso di tempo estremamente breve per arrivare allo stabilimento di trasformazione, e quindi la possibilità, solo teorica, di utilizzare latte importato per il prodotto fresco.

I trasformatori si riforniscono quindi generalmente in ambito locale, minimizzando in tal modo i costi e i rischi di ritardi delle consegne. Nel caso del latte a lunga conservazione è invece prevista la possibilità di effettuare anche più di un trattamento di pastorizzazione e, quindi, di importare materia prima già trattata termicamente. La diversità della tecnologia utilizzata per la produzione di latte a lunga conservazione consente inoltre, in generale, una minore attenzione ai requisiti della materia prima. I rapporti tra produttori di latte crudo e trasformatori sono regolati da un accordo interprofessionale nazionale, stipulato annualmente tra le associazioni degli allevatori e le associazioni dei trasformatori.

Negli ultimi anni il sistema agroalimentare lombardo sta attraversando una fase di profonda evoluzione. Le rilevanti modifiche di settore, apportate con la riforma di Medio Termine della Pac e le conseguenti modalità applicative, i cambiamenti negli assetti societari delle imprese della trasformazione e della distribuzione, l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto sono fattori interni ed esterni all'industria alimentare che condizionano la loro attività e, pertanto, vanno costantemente analizzati e monitorati.

1.1 Il comparto lattiero-caseario e i prodotti di qualità: tradizionali, Dop e Igp

Come già anticipato il comparto zootecnico più importante della Lombardia è quello del latte. La quantità di latte (vaccino e bufalino) prodotta, pari a 4,3 milioni di tonnellate, è rimasta costante nell'ultimo periodo a testimoniare il rispetto dei limiti quantitativi imposti dall'Ue con le quote latte. Per quanto riguarda, invece, il numero di stabilimenti di trattamento e trasformazione del latte, si registra, a partire dall'anno 2000, un calo sensibile; come dimostrato dalla Tabella 1.2, sono aumentate le aziende agricole che trasformano direttamente una parte della produzione e i centri di raccolta, mentre sono diminuiti i caseifici, le centrali del latte e gli stabilimenti di enti cooperativi.

Dalla trasformazione del latte disponibile in regione si sono ottenuti nel 2004, 617 mila tonnellate di latte alimentare, 400 mila tonnellate di formaggi e oltre 41 mila tonnellate di burro.

Il termine generico di **latte alimentare** comprende numerosi tipi di latte classificabili in base a due criteri fondamentali: il trattamento termico a cui viene sottoposta la materia prima (*pastorizzato¹, UHT, sterilizzato*) e il contenuto in grasso del prodotto in base al quale è possibile distinguere tra *latte intero, latte parzialmente scremato e latte scremato*.

¹ Per legge, sulla base del grado di inattivazione enzimatica e di denaturazione delle proteine solubili, il latte pastorizzato viene suddiviso in cinque grandi categorie: latte pastorizzato, latte fresco pastorizzato, latte fresco pastorizzato a temperature elevate, latte microfiltrato pastorizzato, latte fresco pastorizzato di alta qualità.

Tabella 1.2 Numero di stabilimenti di trasformazione del latte in Lombardia

Tipologia	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Var% 2004/2003	Var% 2004/2000
Caseifici e centrali del latte	183	143	141	140	147	144	-2,0	0,7
Stabilimenti di aziende agricole	10	11	11	11	11	12	9,1	9,1
Stabilimenti di Enti cooperativi	138	131	122	120	99	97	-2,0	-26,0
Centri di raccolta	13	20	19	20	23	23	0,0	15,0
Totale	344	305	293	291	280	276	-1,4	-9,5

Fonte: Il sistema agroalimentare della Lombardia, Rapporto 2006.

In aggiunta ai trattamenti di pastorizzazione e sterilizzazione previsti dalla legge, con decreto del Ministero della Salute del 2002 è stata autorizzata la produzione di latte attraverso un nuovo trattamento detto di “microfiltrazione”.

La tecnica di filtrazione del latte utilizza membrane di materiale ceramico con pori molto piccoli (diametro di pochi micron) che permettono il passaggio delle sostanze nutritive, impedendo quello di batteri, muffe e impurità varie. Al trattamento di microfiltrazione, che per problematiche tecniche non si può eseguire sulla parte grassa del latte, seguono uno o più trattamenti termici di pastorizzazione: a seguito dell’entrata in vigore del decreto ministeriale 27 maggio 2004 è stata, infatti, eliminata la possibilità di definire “fresco” (e quindi pastorizzato una sola volta) il latte *microfiltrato*.

La combinazione di queste tecnologie permette di ottenere un prodotto che, conservato a +4°C, può godere di una *shelf-life* più lunga, nell’ordine di 10-15 giorni, senza peraltro diminuirne il valore nutritivo rispetto ad un latte semplicemente pastorizzato.

Un’altra categoria importante per il settore lattiero-caseario è quella del **latte fermentato**, lo *yogurt*, il primo derivato del latte di cui si abbia memoria. Secondo la legge italiana è definibile yogurt il prodotto ottenuto aggiungendo al latte pastorizzato due fermenti lattici particolari, lo *Streptococcus termophilus* e il *Lactobacillus bulgaricus* che, fermentando il latte, si moltiplicano a dismisura fino a diventare centinaia di milioni per grammo di prodotto. Come per il latte esistono in commercio prodotti con un diverso contenuto di grasso per soddisfare le più svariate esigenze dei consumatori: intero con almeno il 3% di grasso, parzialmente scremato con una percentuale di grasso compresa tra 1,5 e 2% e scremato con meno dell’1%. Inoltre, per venire incontro ai gusti dei consumatori, lo yogurt viene spesso aromatizzato con frutta, caffè, cacao e altri prodotti alimentari. Oltre allo yogurt esistono altri tipi di latte fermentato con batteri diversi da quelli dello yogurt che possono essere anch’essi molto utili all’organismo umano quando i fermenti lattici sono vivi al momento del consumo. Altri prodotti, che vengono fabbricati

sottoponendo i lattici fermentati alla pastorizzazione, non contengono fermenti lattici vivi, ma sono comunque in grado di fornire tutte le sostanze nutritive del latte.

Il *formaggio* è il risultato di una serie di operazioni che, attraverso la coagulazione del latte provocata dal caglio o da enzimi e la separazione della parte liquida, il siero, consentono di ottenere un prodotto solido. Il **formaggio** è un esempio eclatante di come, partendo da un'unica materia prima, l'industria abbia saputo creare centinaia di prodotti molto diversi tra loro: solo nel nostro paese ne esistono infatti più di 400 tipi diversi. I formaggi possono essere classificati in vario modo: in base al tipo di latte utilizzato, i formaggi possono essere di vacca, di pecora, di capra, di bufala e di lattici misti. In base alla loro consistenza, possono essere molli (Crescenza, Mozzarella, Quark), semiduri (Provolone) e duri (Grana Padano e Parmigiano Reggiano). In base alle caratteristiche esterne, con crosta o senza la crosta. Altri elementi distintivi riguardano le caratteristiche della pasta, che può essere erborinata (il Gorgonzola), filata (Provolone e Scamorza) o pressata (Asiago). Quanto al contenuto di grasso, si va dai formaggi prodotti con latte intero a quelli prodotti con latte scremato. Anche la stagionatura differenzia i formaggi: quelli freschi come il Caprino e la Mozzarella che vanno consumati subito dopo la produzione, e altri che vengono sottoposti a periodi di stagionatura più o meno lunghi: da due mesi circa per il Gorgonzola ad oltre dodici mesi per il Grana Padano e il Parmigiano Reggiano.

La produzione del *burro* avviene partendo dalla crema del latte, ottenuta in maniera naturale per affioramento (se il latte viene lasciato riposare, il grasso, essendo più leggero, galleggia) o per centrifugazione. Questa crema viene poi sottoposta a pastorizzazione e quindi ad agitazione. In questo modo il grasso si separa dalla parte liquida, detta latticello, dando vita al burro. Il burro contiene almeno l'82% di materia grassa, il 16% di acqua e il 2% di estratto secco non grasso. Per il burro salato la percentuale di materia grassa minima è pari all'80% e quella di sale consentita è del 2%. Per venire incontro alle diverse esigenze dei consumatori, le industrie producono anche burri più leggeri, a ridotto e a basso contenuto di grasso, rispettivamente tra il 60 e il 62% e tra il 39 e il 41%, e a basso contenuto di colesterolo. Per accontentare il gusto troviamo in commercio anche il burro aromatizzato (al tartufo, all'aglio, alle erbe). In questo caso il contenuto di grasso deve essere pari almeno al 75%. Così come la panna risulta un prodotto strettamente connesso con la produzione di latte alimentare, anche il burro presenta una notevole complementarietà con il formaggio, in particolar modo con il Parmigiano. Per produrre il parmigiano infatti è necessario utilizzare latte parzialmente scremato. La parte grassa che verrebbe così scartata viene impiegata per la produzione di burro. È per questo che i burrifici sono di norma rappresentati da piccole unità produttive annesse o vicine ai caseifici per la produzione di Parmigiano.

Alla luce delle possibilità offerte dagli strumenti normativi oggi disponibili a livello italiano e comunitario, nonché dalla reale capacità del sistema agroalimentare regionale di "differenziare" le proprie produzioni sulla base sia di criteri qualitativi che storico-tradizionali o di legame con il territorio, sono oggi individuabili quattro principali e diverse tipologie di prodotti/strumenti per valorizzare le produzioni locali :

1. i prodotti tradizionali;
2. i prodotti a marchio Dop e Igp;
3. i vini a marchio Doc/Docg;
4. i prodotti biologici.

In totale sono 21 i riconoscimenti di tutela che l'Ue ha concesso alla Lombardia: tra questi spiccano 15 Denominazioni d'Origine protetta, 3 Denominazioni d'Origine controllata e garantita e a tali realtà si affiancano ben 221 prodotti tradizionali rigidamente selezionati di cui 65 sono formaggi (Bagoss, Branzi, Crescenza, Formaggella del Luinese, Pannerone Lodigiano, Scimudin, ecc.).

Per quanto riguarda nello specifico il settore lattiero-caseario, sono 9 i formaggi Dop della Lombardia (Tabella 1.4): Grana Padano, Gorgonzola, Provolone Valpadano, Parmigiano Reggiano, Taleggio, Quartirolo Lombardo, Valtellina Casera, Bitto e Formai de Mut.

La loro produzione ammonta a 167.900 tonnellate equivalenti al 40% circa della produzione casearia regionale.

Tabella 1.3 Produzione industriale di latte alimentare, burro e formaggio in Lombardia (tonnellate): 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Var% 2004/2003	Var% 2004/2000
Latte alimentare trattato igienicamente								
Intero	307.882	304.219	358.935	308.632	319.813	296.305	-7,4	-2,6
Parzialmente scremato	516.465	391.475	166.682	332.830	276.341	283.050	2,4	-27,7
Scremato	29.117	17.436	88.505	24.798	41.691	37.354	-10,4	114,2
Totale	853.464	713.130	614.121	666.260	637.845	616.709	-3,3	-13,5
Formaggi								
Pasta dura	112.328	103.400	108.685	117.631	119.218	124.344	4,3	20,3
Pasta semidura	43.571	48.808	49.623	50.632	44.177	49.895	12,9	2,2
Pasta molle	84.968	87.773	92.455	89.478	90.720	91.860	1,3	4,7
Freschi	143.981	139.431	132.347	131.557	143.490	134.483	-6,3	-3,5
Totale	384.848	379.412	383.109	389.297	397.604	400.582	0,7	5,6
Burro	71.447	48.152	43.686	44.779	46.005	41.489	-9,8	-13,8

Fonte: Il sistema agroalimentare della Lombardia, Rapporto 2006.

I marchi spraccitati si distinguono in funzione del grado di legame del prodotto con il territorio

La Denominazione di Origine Protetta rappresenta la massima garanzia di tipicità e serve a designare un prodotto agricolo o alimentare originario di una certa regione o paese, le cui caratteristiche dipendono essenzialmente o esclusivamente dall'ambiente geografico, comprensivo dei fattori naturali e umani e la cui produzione, trasformazione ed elaborazione avvengono nell'area geografica determinata, compresa la provenienza della materia prima.

L'Indicazione Geografica Protetta si riferisce a un prodotto originario di una regione, di un luogo specifico o di un paese, le cui caratteristiche possano essere attribuite all'origine geografica e di cui almeno una fase della produzione avvenga nella zona individuata.

Infine, la Specialità Tradizionale Garantita definisce un prodotto le cui materie prime, la composizione o ricetta, il metodo di produzione o la trasformazione siano di tipo tradizionale.

I formaggi Dop della Lombardia vantano origini storiche (taluni addirittura di epoca romana); essi sono ottenuti secondo uno specifico disciplinare di produzione e i produttori che vi aderiscono sono soggetti a controlli da parte di un ente terzo autorizzato dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali.

La politica di tutela della qualità e della tipicità del prodotto per mezzo delle denominazioni è uno strumento di differenziazione molto importante, non solo perché si tratta di un'esigenza culturale, ma anche soddisfa una necessità di carattere economico-sociale. Infatti, le azioni di massima valorizzazione del latte, realizzate nelle zone di produzione più marginali, come ad esempio quelle di montagna, caratterizzate da produzioni limitate, possono dar luogo a una serie di benefici territoriali importanti, creando reddito e contenendo, almeno in parte, il fenomeno dell'emigrazione giovanile e l'abbandono delle terre.

Tabella 1.4 Quantità di formaggi DOP prodotti in Lombardia (tonnellate): 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var% 2005/2004	Var% 2005/2000
Grana Padano	88.599	91.398	97.086	99.665	101.114	109.007	7,8	23,0
Gorgonzola	23.280	23.866	22.529	21.367	20.998	21.205	1,0	-8,9
Provolone Valpadana	17.990	17.070	6.930	6.862	10.945	10.185	-6,9	-43,4
Parmigiano Reggiano	12.018	11.694	11.754	11.612	12.412	13.132	5,8	9,3
Taleggio	10.204	9.983	9.757	9.715	9.547	9.171	-3,9	-10,1
Quartirolo Lombardo	3.386	3.550	3.436	3.371	3.462	3.428	-1,0	1,3
Valtellina Casera	1.313	1.419	1.452	1.426	1.500	1.370	-8,7	4,3
Bitto	158	180	200	245	350	340	-2,9	115,2
Formai de Mut	33	36	52	62	55	61	10,7	82,2
Totale	156.981	159.197	153.195	154.324	160.383	167.899	4,7	7,0

Fonte: Consorzi di tutela.

Ultima possibilità di differenziare il prodotto di qualità e quella offerta dall'agricoltura biologica.

I prodotti da agricoltura biologica sono ottenuti secondo quanto stabilito dal Reg. Ce 2092/91 e si distinguono da quelli convenzionali per il metodo di produzione.

Secondo la definizione data dall'IFOAM (Federazione Internazionale dei Movimenti per l'Agricoltura Organica), *“L'agricoltura biologica comprende tutti i sistemi agricoli che promuovono la produzione di alimenti e fibre in modo sano socialmente, economicamente e dal punto di vista ambientale. Questi sistemi hanno come base della capacità produttiva la fertilità intrinseca del suolo e, nel rispetto della natura delle piante, degli animali e del paesaggio, ottimizzando tutti questi fattori interdipendenti. L'agricoltura biologica riduce drasticamente l'impiego di inputs esterni attraverso l'esclusione di fertilizzanti, pesticidi e medicinali chimici di sintesi. Al contrario, utilizza la forza delle leggi naturali per aumentare rese e la resistenza alle malattie”*.

1.2 I consumi di latte e derivati

In generale in questi ultimi anni si è registrata una flessione dei consumi domestici di beni alimentari come reazione ad una serie di fattori, di carattere generale e specifici del comparto: l'andamento dell'economia italiana ha senza dubbio spinto le famiglie ad un contenimento generale dei consumi, con riflessi negativi anche sugli stessi prodotti alimentari. Inoltre, anche la recente dinamica dei prezzi al consumo dei prodotti alimentari e le modifiche delle abitudini dei consumatori sono fenomeni che hanno modificato profondamente il settore. In particolare, va sottolineata la tendenza verso la sostituzione dei consumi domestici con quelli extra domestici. I risultati di una specifica indagine condotta dall'Ismea sugli acquisti extradomestici di prodotti alimentari, infatti, indicano che tra il 2002 ed il 2004 è aumentato il numero di persone che consumano con una certa frequenza pasti fuori casa.

Per quanto riguarda il volume di acquisti domestici di latte e derivati (Figura 1.2) è passato negli ultimi cinque anni da 3,6 a 3,3 milioni di tonnellate evidenziando una riduzione in termini percentuali pari a -9%. La contrazione dei volumi acquistati è stata avvertita lungo tutto l'arco del quinquennio, con una variazione media annua pari a -2,4%.

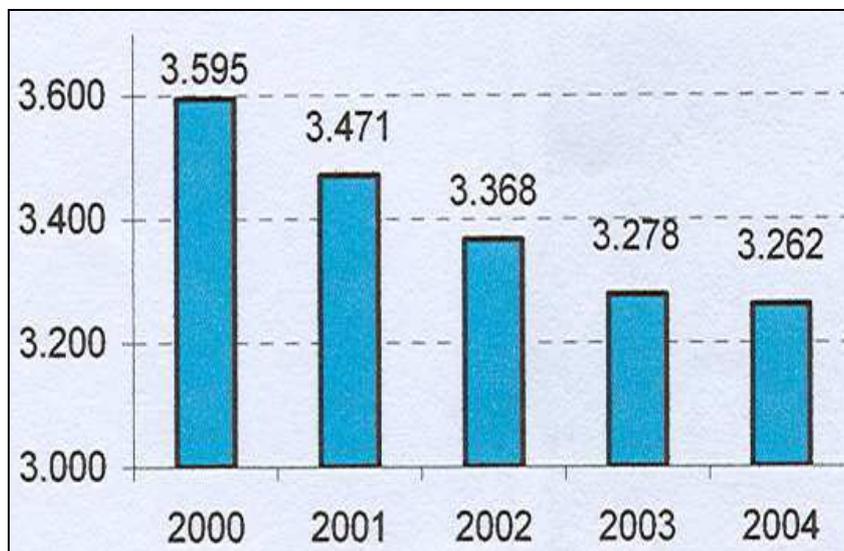
La flessione ha interessato tutte le principali voci del comparto, con particolare riguardo al latte (-2,6% il tasso di variazione annuale) e ai formaggi (-2,2%). Più contenute le contrazioni per gli yogurt e i dessert a base di latte.

Sul fronte della spesa (Figura 1.3) le tendenze risultano diverse. La spesa per latte e derivati negli ultimi cinque anni è passata da 8,2 a 8,3 miliardi di euro, sfiorando però gli 8,5 miliardi di euro degli anni 2001 e 2002.

La Figura 1.4 riporta l'andamento dell'indice ISMEA dei prezzi di latte e derivati acquistati dalle famiglie italiane. Dall'analisi della figura è evidente un trend crescente dei prezzi, almeno fino ai primi mesi del 2004, dopo di che si evidenzia una certa tendenza al contenimento dei listini. Nel complesso, nel periodo considerato, l'incremento è stato pari al 13,4% (incremento medio del 2004 rispetto all'anno base).

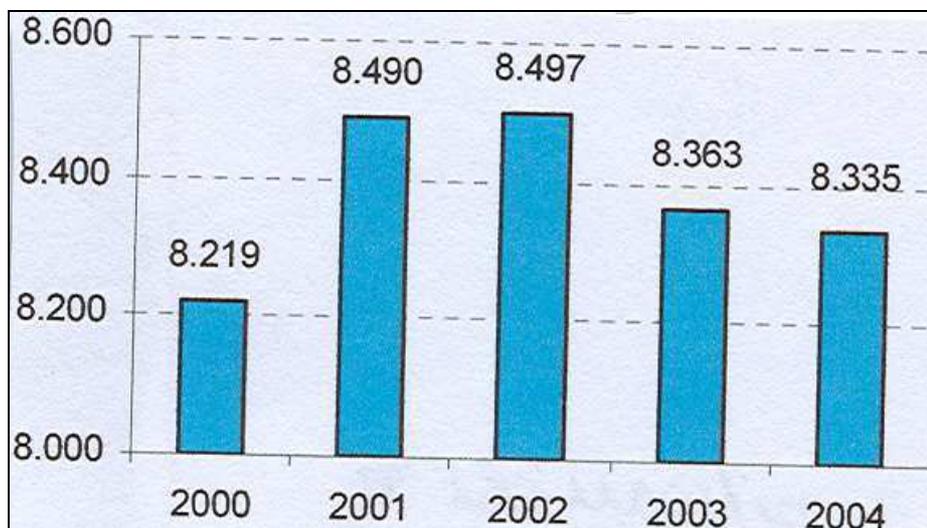
Nello stesso periodo l'indice dei prezzi alla produzione di latte e derivati è aumentato di appena il 2%, considerando la media del 2004 rispetto all'anno base. Anche in questo caso i due indici, sostanzialmente appaiati fino ai primi mesi del 2002, si sono poi divisi, prendendo due tendenze diametralmente opposte.

Figura 1.2 Acquisti domestici di latte e derivati (000 ton)



Fonte: Ismea.

Figura 1.3 Acquisti domestici di latte e derivati (mln di €)

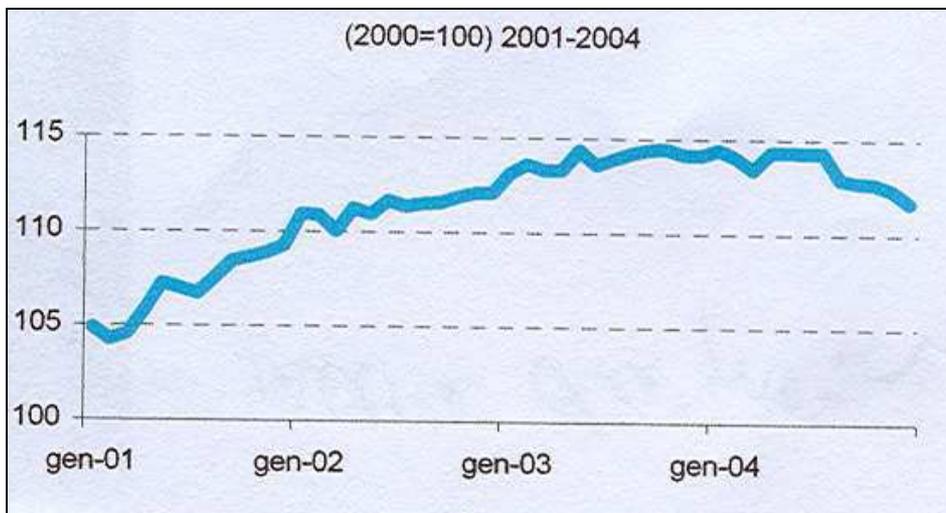


Fonte: Ismea.

Nel comparto del latte e derivati si trova una concentrazione dei canali di acquisto piuttosto marcata. Attraverso i canali moderni (Figura 1.5 e Figura 1.6) transita l'87% del venduto in volume e l'85% della spesa. Il dettaglio tradizionale copre attualmente l'11% del mercato a volume e il 12% a valore, quota che si è assottigliata di almeno quattro punti percentuali nel periodo in analisi, a favore della

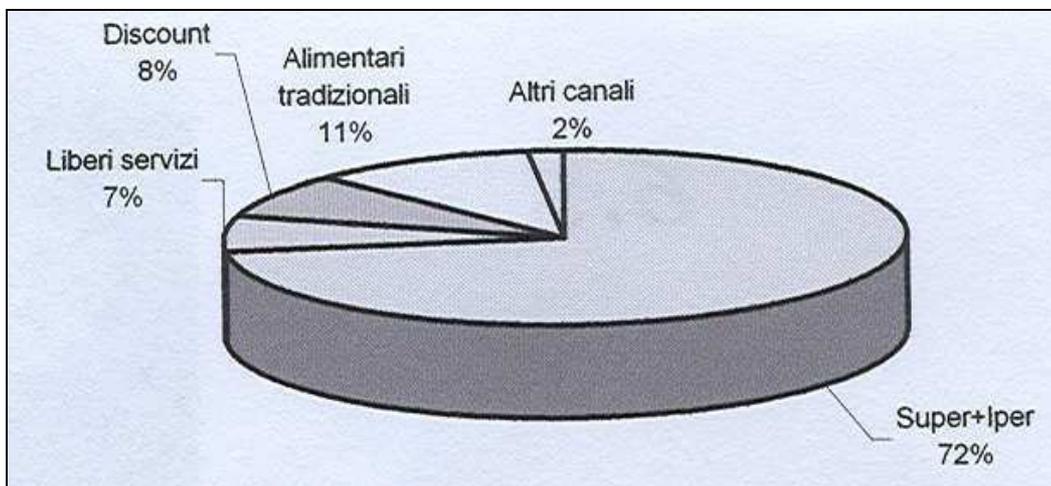
Gdo. Una scarsa importanza riveste il canale denominato "altri", che qui si riferisce principalmente agli ambulanti e alla produzione propria.

Figura 1.4 Indice dei prezzi di latte e derivati acquistati dalle famiglie.



Fonte: Ismea.

Figura 1.5 Distribuzione degli acquisti di latte e derivati in volume nei canali di vendita nel 2004

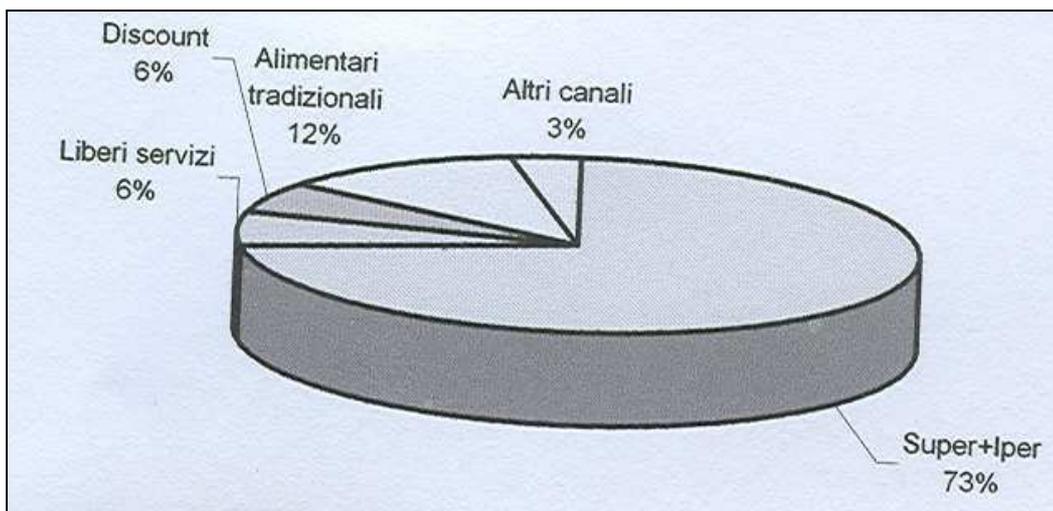


Fonte: Ismea.

La distribuzione della spesa per grandi aggregati di prodotti è riportata nella Figura 1.7. La voce di spesa più importante del comparto è quella dei formaggi, aggregato per il quale gli italiani hanno speso nel 2004 poco più di cinque miliardi di euro. La seconda voce di spesa del comparto è quella del latte, al quale attinge il 27% del totale della spesa. Seguono gli yogurt, con l'11%, e i dessert a base di latte con appena l'1% del totale della spesa.

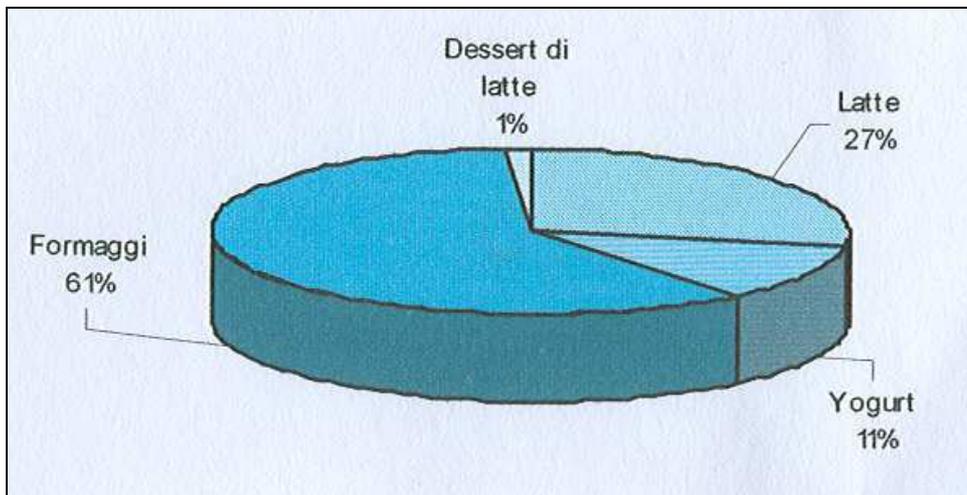
Nel corso del periodo 2000-2004 la composizione della spesa non ha subito sostanziali modifiche.

Figura 1.6 Distribuzione della spesa per latte e derivati nei canali di vendita nel 2004



Fonte: Ismea.

Figura 1.7 Composizione del paniere di spesa per latte e derivati in valore

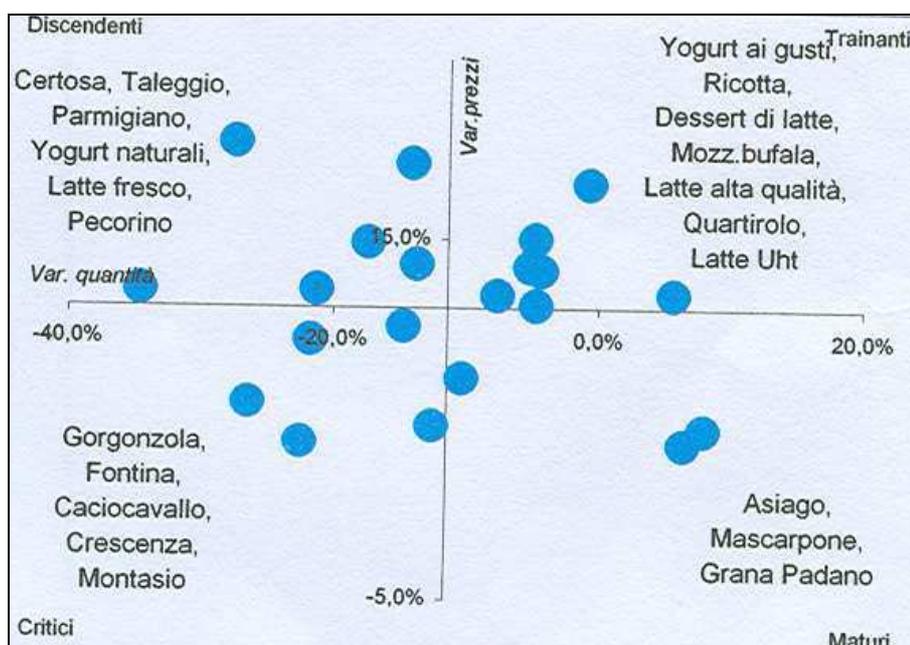


Fonte: Ismea.

Un'analisi più dettagliata sui singoli prodotti permette di individuare alcune tendenze interessanti. Mettendo in relazione la variazione delle quantità acquistate e dei prezzi di una serie di prodotti, calcolata sul periodo 2000-2004 (ossia considerando l'elasticità degli acquisti al prezzo) si ottiene un grafico a dispersione

(Figura 1.8), in cui i diversi prodotti si posizionano nei quattro quadranti a seconda delle performance dimostrate nel periodo in esame.

Figura 1.8 La classificazione di latte e derivati e il grado di elasticità degli acquisti al prezzo



Fonte: Ismea.

Ne risulta la seguente classificazione:

1. **Prodotti trainanti:** Si tratta, anche nel caso del latte e derivati, di prodotti la cui immagine salutista e/o tradizionalista ha ultimamente molta presa sui consumatori: è il caso degli yogurt ai gusti, del latte alta qualità, della ricotta, della mozzarella di bufala, ecc.
2. **Prodotti maturi:** sono quei prodotti i quali, presentano effettivamente un incremento dei consumi nel periodo considerato, ma ottenuto anche grazie ad una politica contenutistica dei prezzi, che sono aumentati in misura inferiore rispetto alla media del comparto. Fanno parte di questo raggruppamento l'Asiago, il Mascarpone e il Grana Padano.
3. **Prodotti in crisi:** Si tratta di prodotti come il Gorgonzola, la Fontina, il Caciocavallo, la Crescenza e il Montasio.
4. **Prodotti discendenti:** Si tratta in questo caso del Parmigiano Reggiano, degli Yogurt naturali, della Certosa, del Taleggio, del Latte fresco e del Pecorino.

Tra i prodotti del comparto Latte e derivati, la diffusione tra i consumatori può essere molto ampia.

I formaggi nel complesso, ad esempio, sono acquistati dalla quasi totalità della popolazione, che mostra di apprezzare e conoscere soprattutto la Ricotta, il Grana Padano e il Parmigiano Reggiano. L'87% degli acquirenti consuma latte a lunga conservazione, il 50% latte fresco, di questi il 40% si è avvicinato negli ultimi anni al latte Alta qualità.

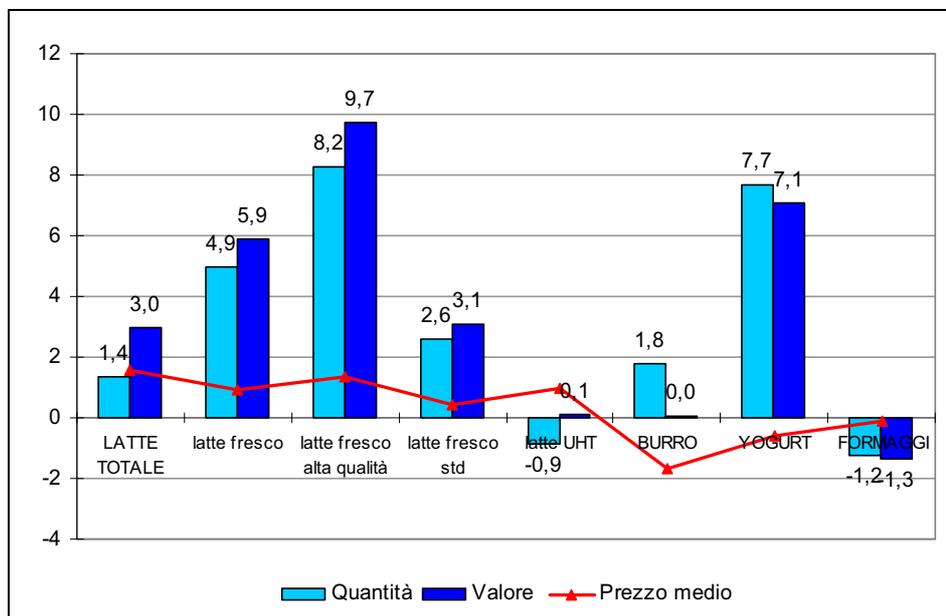
Tabella 1.5 La diffusione del consumo dei principali prodotti del comparto latte e derivati nella popolazione

Prodotto	2000	2004	2004/2000
Latte fresco	56,1%	59,3%	3,2%
Latte fresco Alta qualità	33,4%	39,4%	6,0%
Latte Uht	87,5%	86,0%	-1,5%
Yogurt naturali	50,8%	48,2%	-2,6%
Yogurt ai gusti	85,2%	85,5%	0,3%
Dessert di latte	52,9%	49,2%	-3,7%
Formaggi	99,9%	99,5%	-0,4%
Grana Padano	66,5%	64,8%	-1,7%
Parmigiano Reggiano	66,8%	60,3%	-6,5%
Gorgonzola	48,3%	46,9%	-1,4%
Pecorino	42,9%	41,2%	-1,7%
Asiago	39,8%	38,1%	-1,7%
fontina	32,9%	31,4%	-1,5%
Taleggio	18,1%	17,5%	-0,6%
Quartirollo	7,5%	7,7%	0,2%
Montasio	10,6%	10,6%	0,0%
Mozzarella Bufala	47,4%	48,8%	1,4%
Mascarpone	33,8%	34,8%	1,0%
Ricotta	76,0%	76,3%	0,3%
Caciocavallo	18,5%	17,0%	-1,5%
Certosa	16,3%	13,7%	-2,6%
Crescenza	33,5%	32,2%	-1,3%

Fonte: Ismea.

A livello di domanda interna, si rileva un aumento dei consumi delle famiglie italiane che riguarda tutti i segmenti del latte alimentare ma conferma, in linea con il 2005, la netta preferenza da parte del consumatore verso la tipologia del fresco a più alto livello qualitativo. Anche altri principali aggregati tra i derivati del latte, come yogurt e burro, mostrano una dinamica positiva dei consumi delle famiglie mentre i formaggi, dopo anni di crescita, mostrano una battuta di arresto in questo primo scorcio di anno.

Figura 1.9 Acquisti domestici di latte e derivati in Italia (var. % I quadrimestre 2006/ I quadrimestre 2005)



Fonte: Ismea AcNielsen.

1.3 I prodotti da agricoltura biologica in Lombardia: produzione, trasformazione e consumi

Seppur questo metodo di produzione sia praticato diffusamente nelle zone più settentrionali dell'Europa da più di un secolo² – ove tra l'altro si registrano i maggiori consumi di tali alimenti – l'interesse verso l'argomento e i relativi studi di settore sono tuttavia abbastanza recenti.

L'agricoltura biologica si è sviluppata, infatti, in modo "spontaneo", ovvero senza riferimenti normativi e svincolata dalle leggi di mercato fino agli inizi degli anni novanta; quando a livello comunitario si è cercato di concretizzare la reale necessità di adottare metodi di coltivazione meno intensivi che richiedessero minori input chimici nel rispetto sia dell'ambiente sia del benessere degli animali allevati, allo scopo di rimediare alle emergenze ambientali, sanitarie e di sicurezza alimentare che si sono manifestate negli ultimi anni.

Solamente nel 1991 con il Reg. Cee 2092 (entrato in vigore il 1° gennaio 1993) è avvenuto il riconoscimento ufficiale e la regolamentazione del metodo produttivo nonché della trasformazione e della commercializzazione del prodotto biologico.

² Il concetto di Agricoltura biologica ha origine ai primi del '900 soprattutto nell'Europa centrale. Tre sono i movimenti principali:

- in Germania per ispirazione di Rudolf Steiner, a cui si deve l'elaborazione della dottrina antroposofica nasce l'Agricoltura Biodinamica;
- l'Agricoltura Organica, nasce in Inghilterra subito dopo la seconda guerra mondiale e trae origine soprattutto dalle idee di Sir Howard;
- in Svizzera, negli anni '40, Hans Peter Rusch e H. Muller definiscono il metodo dell'Agricoltura Biologica.

Per alcuni anni è rimasto escluso il comparto zootecnico che è stato normato con il Reg. Cee 1804/99 entrato in vigore il 24/8/2000, fatta eccezione per alcuni punti (divieto dell'uso di organismi geneticamente modificati e di loro derivati nell'alimentazione degli animali) diventati obbligatori da subito.

Ad ogni livello di programmazione, comunitario, statale e regionale, l'agricoltura biologica gode di misure atte alla sua valorizzazione: nel 2004 è stato adottato il **Piano d'azione europeo per un'alimentazione ed un'agricoltura biologiche**. Si tratta di 21 azioni concrete da realizzare che comprendono il miglioramento delle informazioni sull'agricoltura biologica, la razionalizzazione del sostegno pubblico nel quadro dello sviluppo rurale, il miglioramento delle norme di produzione e il potenziamento delle attività di ricerca, aventi le seguenti finalità:

- **Azione 1, 2, 3** favorire lo **sviluppo del mercato** dei prodotti migliorando il livello delle **informazioni** per i consumatori e organizzando campagne di **promozione**;
- **Azione 4, 5, 6, 7** conseguire una **maggiore efficienza** degli aiuti pubblici per l'AB, incoraggiando i paesi membri ad adottare pienamente e coerentemente le misure per l'AB;
- **Azioni da 8 a 21** migliorare le **norme** sui prodotti biologici, i controlli e gli scambi.

Questo documento racchiude un insieme di intenti individuati come necessari per lo sviluppo del mercato dei prodotti biologici e si presenta come uno strumento di indirizzo rivolto agli Stati membri della Comunità e ai diversi livelli amministrativi, perché a loro volta possano elaborare in linea con le disposizioni comunitarie i Piani attuativi nazionali e regionali.

Seguendo le disposizioni comunitarie l'Italia ha approvato il proprio **Piano d'Azione Nazionale per l'agricoltura biologica e i prodotti biologici**. Esso punta al rafforzamento e alla qualificazione del ruolo dell'Italia quale Paese produttore nei mercati mondiali e sottolinea l'importanza strategica nell'ambito delle politiche dell'Ue e delle Istituzioni internazionali per lo sviluppo dell'agricoltura biologica soprattutto nel bacino del Mediterraneo e nell'Europa dell'Est. Per rafforzare, qualificare e sviluppare la base produttiva nazionale e delle filiere ad essa collegate è necessario agire attraverso un approccio di tipo territoriale alla conversione al metodo biologico e occorre una maggiore integrazione delle diverse aree produttive presenti nel territorio nazionale.

Altro obiettivo da raggiungere in Italia è lo sviluppo della zootecnia biologica allo scopo di valorizzare il patrimonio e la tradizione zootecnica nazionale, consentire l'ottimale gestione del ciclo della sostanza organica che è alla base del metodo biologico e puntare alla valorizzazione delle produzioni cerealicole e foraggere nazionali.

Seguendo le linee guida disposte a livello nazionale, la Direzione Agricoltura della Regione Lombardia ha predisposto un **piano specifico per lo sviluppo dell'agricoltura biologica sul territorio regionale**.

In relazione alla tipologia d'intervento sono state individuate delle azioni specifiche per ottenere determinati risultati prevedendo gli strumenti e la metodologia più indicata per il loro raggiungimento.

Una prima area d'intervento riguarda la formazione e la promozione di tutte quelle azioni che contribuiscono a creare una cultura del biologico e ad adeguare e uniformare l'attività di assistenza tecnica e di controllo

Un altro intervento riguarda la promozione del consumo attraverso l'informazione al consumatore e lo sviluppo in parallelo di progetti mirati di educazione alimentare.

L'ultima tipologia d'intervento, ma di certo non in ordine d'importanza, riguarda la ricerca, componente fondamentale dello sviluppo del biologico.

Il lungo percorso di sviluppo di questo metodo di produzione sembra procedere abbastanza velocemente e in modo determinato: oggi più di ieri sembrano esserci tutti i presupposti affinché l'agricoltura biologica possa diffondersi anche in Italia.

Se fino al 2001 l'agricoltura biologica in Italia ha conosciuto una costante crescita in termini sia di superfici sia di numero degli operatori, dal 2002 al 2004, invece, si è assistito ad un processo di ristrutturazione del settore che ha portato ad una discreta contrazione delle estensioni e delle aziende. Il calo è riconducibile principalmente alla fase della produzione agricola, mentre per quanto riguarda la trasformazione e la commercializzazione il numero di imprese mostra una sostanziale tenuta, indice di stabilità e maturità del settore.

Gli ultimi dati disponibili, risalenti al 2005, indicano tuttavia una nuova ripresa sia delle aziende agricole biologiche, circa 44.700 (di cui 4.500 circa sono trasformatori), sia delle superfici coltivate (più di un milione di ettari comprese le superfici in fase di conversione³). Per quanto riguarda il bestiame allevato, si contano 222.516 bovini (latte e carne), 825.274 ovi-caprini, 31.338 suini, 977.537 avicoli e 1.293 conigli, nonché 72.241 api (in alveare).

Le principali filiere biologiche sono quelle dei cereali, dell'olio di oliva, dell'ortofrutta e del vino.

Scendendo più a valle della filiera, in riferimento alle aziende di trasformazione di prodotti da agricoltura biologica, i dati ufficiali più recenti indicano un incremento del loro numero nel 2005, confermando il crescente ruolo dell'Italia quale paese trasformatore di biologico. Secondo i risultati di un'indagine dell'Ismea su questo tipo di aziende, i comparti maggiormente coinvolti nelle attività di trasformazione sono quelli dell'ortofrutta, dei prodotti da forno, dell'olio di oliva, del vino, della pasta e del riso. Meno diffuse sono invece le imprese specializzate nella trasformazione dei prodotti di origine animale, anche se una certa numerosità si riscontra per i prodotti lattiero-caseari.

Per quanto riguarda nello specifico la regione Lombardia i dati disponibili più recenti risalgono al 2004. Come si evince dalla Tabella 1.8,

Le aziende di trasformazione sono concentrate soprattutto al Nord, in cui ricade circa il 50% del totale.

³ L'Italia detiene il primato in Europa in termini di ettari coltivati con il metodo biologico.

Tabella 1.6 Numero degli operatori biologici per tipologia e regione

Regione	Produttori	Preparatori	Importatori	Altri	Totale 2005	Totale 2004	Var. % 04/05
Valle d'aosta	70	7	0	2	79	78	1,3
Molise	252	33	0	8	293	374	- 21,7
Friuli V.G.	298	93	5	2	398	378	5,3
Liguria	356	76	12	5	449	444	1,1
Pr. Aut. TN e BZ	718	139	5	0	862	831	3,7
Lombardia	880	419	35	5	1.339	1.291	3,7
Campania	1.219	199	5	10	1.433	1.290	11,1
Umbria	1.353	109	8	12	1.482	1.419	4,4
Abruzzo	1.341	127	3	28	1.499	1.065	40,8
Veneto	1.075	439	25	12	1.551	1.592	- 2,6
Sardegna	1.527	66	1	8	1.602	1.831	- 12,5
Piemonte	12.331	327	19	19	2.726	2.223	22,6
Marche	2.583	145	4	30	2.762	2.190	26,1
Lazio	2.532	254	2	30	2.762	2.808	0,4
Toscana	2.343	422	15	61	2.818	2.720	4,4
Emilia Romagna	3.321	653	42	34	4.050	4.026	0,6
Calabria	3.968	154	0	56	4.178	4.211	- 0,8
Basilicata	4.885	49	0	3	4.937	2.036	142,5
Puglia	5.715	377	2	15	6.109	3.373	81,1
Sicilia	7.936	449	2	64	8.451	6.785	24,6
TOTALE	44.733	4.537	185	404	49.859	40.965	21,7

Fonte: Sinab, 2005.

Sul fronte commerciale, il mercato del biologico in Italia (circa 1,6 miliardi di euro) non sembra aver risentito dei cambiamenti strutturali intervenuti negli ultimi anni. Tutti i canali distributivi hanno registrato infatti buone performances di vendita, ad eccezione della Gdo (Grande distribuzione organizzata) che nel recente periodo ha accusato qualche difficoltà, dovuta alla razionalizzazione dell'offerta che ha comportato l'eliminazione di quei prodotti a bassa rotazione per fronteggiare la necessità di recuperare i margini di redditività ridefinendo gli assortimenti.

Per quanto riguarda i consumi è bene sottolineare che l'Italia manca di una cultura del cibo biologico. Probabilmente a ragione di questo atteggiamento c'è il fatto che gli alimenti convenzionali italiani, sia di largo consumo che di nicchia, godono da sempre di un'immagine di qualità e salubrità agli occhi del consumatore che, spesso inconsapevole del significato "ambientale" del cibo biologico, non compie l'acquisto perchè non riconosce il differenziale di prezzo con il prodotto standard.

Ecco perché nel 2005 i consumi domestici di alimenti bio confezionati venduti attraverso la Gdo sono calati del 6% circa. Tuttavia, un trend di crescita, a volte anche di un certo rilievo, si è registrato per i negozi specializzati, il *catering* (soprattutto mense pubbliche) e l'*export*.

Tabella 1.7 Superfici e colture in agricoltura biologica in Italia, 2004-2005

Colture	Ha in conversione	Ha biologico	Totale 2005	Totale 2004	Var.% 2004/2005
Cereali, riso incluso	98.798	160.050	258.848	191.311	35,3
Legumi secchi	1.310	3.034	4.344	10.396	- 58,2
Piante da radice	743	1.528	2.270	n.r	-
Colture industriali	6.548	16.559	23.106	14.255	62,1
Ortaggi freschi, meloni, fragole	2.738	13.087	15.825	13.750	15,1
Foraggio verde da seminativi	62.327	226.600	288.927	237.431	21,7
Altre colture da seminativi	2.732	3.907	6.639	21.648	- 69,3
Prati permanenti	72.765	154.845	227.610	249.096	- 8,6
Frutta	11.218	22.717	33.934	38.614	- 12,1
Agrumi	5.993	12.051	18.044	15.043	19,9
Uva	11.466	22.418	33.885	31.170	8,7
Olive	42.052	64.885	106.938	88.963	20,2
Altre colture permanenti	3.679	8.161	11.840	40.877	14,3
Terreni inutilizzati	9.242	11.980	21.222		
Terreni a maggese	6.299	7.371	13.670		
Totale	337.910	729.192	1.067.102	954.361	11,8

Fonte: Sinab, 2005.

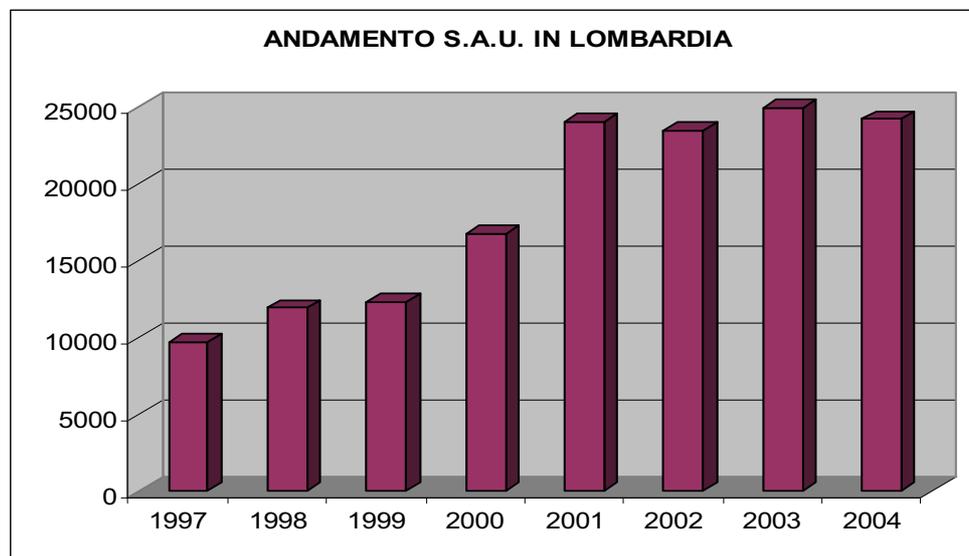
Analizzando i dati del Panel Ismea/Ac Nielsen, relativo alla sola Gdo, (Tabella 1.10) si nota che i consumi domestici di prodotti da agricoltura biologica sono concentrati soprattutto nella categoria del latte e derivati, dell'ortofrutta fresca e trasformata, dei biscotti, dolci e snack. Approfondendo l'analisi, i maggiori volumi di vendite sono attribuibili allo yogurt, alla verdura fresca, alle uova, ai succhi di frutta, ai cibi omogeneizzati e al latte fresco.

Tabella 1.8 Superficie agricola utilizzata biologica in Lombardia (ha)

Provincia	Sau biologica	Sau in conversione	Sau totale	n. aziende
BERGAMO	459	216	675	74
BRESCIA	760	504	1.264	141
COMO	853	2.423	3.276	128
CREMONA	300	191	491	28
LECCO	682	69	751	70
LODI	930	95	1.025	10
MILANO	700	116	816	30
MANTOVA	1.460	387	1.847	121
PAVIA	11.214	1.975	13.189	275
SONDRIO	356	242	598	30
VARESE	207	77	284	28
TOTALE	17.921	6.295	24.216	938

Fonte: Regione Lombardia, Agricoltura

Figura 1.10 Andamento della Sau in Lombardia, 1997-2004 (ha)



Fonte: Regione Lombardia, Agricoltura

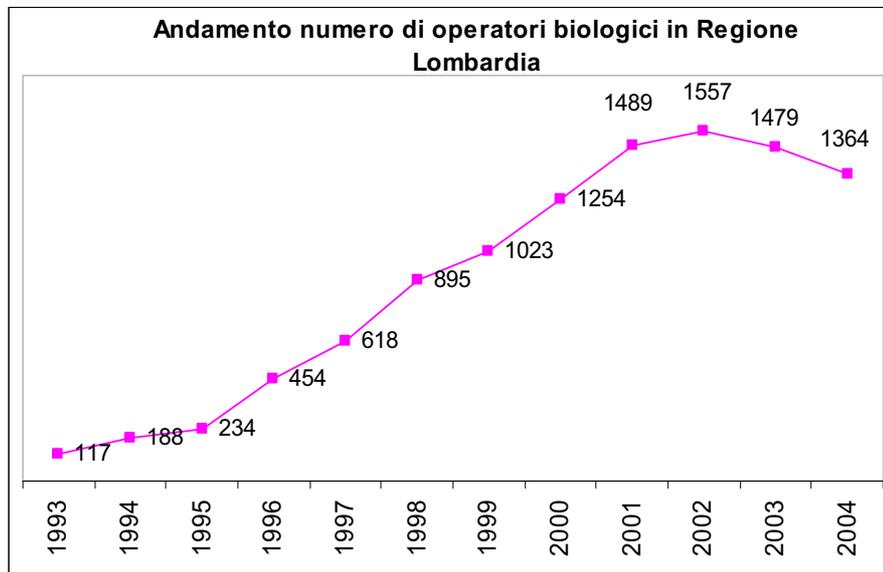
Tabella 1.9 Operatori biologici in Lombardia, 2004

Provincia	Raccoglitori	Prod./Prep.	Produttori	Preparatori
BERGAMO	0	2	72	53
BRESCIA	0	8	133	52
COMO	0	2	126	22
CREMONA	0	2	26	33
LECCO	0	1	69	18
LODI	0	0	10	14
MILANO	0	4	26	111
MANTOVA	0	2	119	46
PAVIA	0	11	264	52
SONDRIO	1	1	29	8
VARESE	0	3	25	19
TOTALE	1	36	899	428

Fonte: Regione Lombardia, Agricoltura

Permane ancora un forte squilibrio territoriale degli acquisti con un'elevata concentrazione al Nord e molto bassa al Sud. Se da un lato questa situazione può rappresentare una debolezza, dall'altro evidenzia le forti potenzialità che il settore può ancora esprimere man mano che la domanda interna tenderà a raggiungere più uniformemente altre categorie di prodotto, fasce più ampie di consumatori e altre aree del paese.

Figura 1.11 Andamento del numero degli operatori biologici in Lombardia, 1993-2004.



Fonte: Regione Lombardia, Agricoltura

Tabella 1.10 Il peso delle principali categorie di prodotti confezionati nel 2005 (rilevazione presso la Gdo)

Categoria di prodotto	Quota sul totale bio	Quota bio sul totale comparto
Latte e derivati	20,6	0,9
Ortofrutta fresca e trasformata	15,0	1,8
Biscotti, dolci e snack	13,2	0,8
Bevande analcoliche	11,6	4,4
Uova	7,6	7,6
Zucchero, caffè e tè	5,9	1,2
Prodotti per l'infanzia	4,5	4,3
Riso e pasta	4,4	0,6
Olio	4,1	1,1
Gelati e surgelati	2,6	0,4
Pane e sostituti	2,6	1,3
Miele	2,1	8,3
Condimenti	1,5	1,0
Prodotti dietetici	1,1	1,0
Bevande alcoliche	0,7	0,1
Salumi ed elaborati carne	0,5	0,2
Altri prodotti	2,1	0,6
totale	100,0	1,1

Fonte: Ismea AcNielsen.

1.4 Le imprese lombarde di trasformazione dei prodotti lattiero-caseari

A fronte di un importante e competitivo settore agricolo, anche l'industria alimentare lombarda detiene un ruolo di primissimo piano nel panorama agroalimentare nazionale.

Sotto il profilo quantitativo esso rappresenta il terzo comparto manifatturiero italiano, dopo il tessile e la meccanica. Dal 2003, il valore aggiunto di tale comparto ha superato, per la prima volta, i 5 miliardi di euro, pari a circa il 19,1% dell'intero valore aggiunto nazionale. Il trend degli ultimi anni è stato quindi di continua crescita sia a valori correnti che a valori costanti. L'importanza del settore lattiero-caseario lombardo è avvalorata dal fatto che la maggior parte degli impianti di trasformazione sono localizzati in questa regione

Tra le 50 maggiori imprese che operano nel comparto della trasformazione alimentare lombarda, ve ne sono 12 appartenenti al settore lattiero-caseario localizzate soprattutto nella pianura meridionale, 8 che trasformano salumi e 6 carne localizzate principalmente nelle province di Mantova e Cremona. Nella maggior parte dei casi si tratta di imprese di dimensioni economiche decisamente considerevoli appartenenti a gruppi multinazionali di proprietà straniera, ma significativa è anche la presenza sul territorio di imprese "storiche" di più piccole dimensioni.

Come è facilmente intuibile per alcuni settori dell'agroalimentare la trasformazione è una delle destinazioni principali della produzione agricola.

Nel settore biologico la trasformazione riveste un ruolo differente rispetto alla trasformazione dei prodotti agricoli tradizionali per almeno due motivi:

1. per le caratteristiche della materia prima (difficile standardizzazione delle produzioni, qualità del prodotto da salvaguardare nel processo di trasformazione);
2. perché non si è ancora manifestata l'evoluzione già avvenuta nell'agroalimentare in generale (concentrazione delle imprese alimentari, standardizzazione dei prodotti per un consumo di massa, specializzazione produttiva, obiettivo della riduzione dei prezzi).

L'industria di trasformazione di prodotti biologici risulta costituita sia da imprese di tipo artigianale e di piccole e medie dimensioni, sia da grandi industrie alimentari, tuttavia è comune a entrambe le categorie l'esigenza di migliorare la continuità nella fornitura della materia prima e la standardizzazione dei prodotti.

Un primo studio "organico" sulle imprese italiane biologiche di trasformazione è stato pubblicato da Ismea nel 2005. Anche in questo caso le informazioni disponibili erano scarse e riguardavano solo il numero degli operatori biologici. Infatti, per legge, chi si occupa di produzioni biologiche, dall'imprenditore agricolo al punto vendita (Gdo o punto vendita specializzato), deve essere iscritto al registro degli operatori biologici della regione in cui opera.

Fino a poco tempo fa, quindi, nulla si sapeva rispetto alle produzioni ottenute, alla dimensione economica, alle caratteristiche imprenditoriali dei trasformatori.

La sopraccitata ricerca è stata condotta su un campione di 150 aziende di trasformazione (di cui 12 appartenenti al comparto lattiero-caseario) presenti su tutto il territorio nazionale.

In generale, le caratteristiche più importanti che emergono sono le seguenti:

- la produzione biologica affianca quella convenzionale e non copre tutte le referenze dell'azienda;
- scarse sono le imprese di trasformazione specializzate nella sola produzione biologica;
- le imprese specializzate sono quelle di piccole dimensioni (meno di 15 occupati);
- le grandi aziende adottano la linea di produzione biologica per differenziare i propri prodotti e aumentare le vendite;
- l'approvvigionamento delle materie prime è in generale locale e nazionale;
- il differenziale di prezzo con le materie prime convenzionali è inferiore al 20%;
- le imprese di trasformazione possiedono oltre a quella biologica anche altre certificazioni di qualità ;
- il principale canale di commercializzazione del prodotto trasformato è la Gdo, anche se la vendita diretta risulta quella più remunerativa;
- la produzione conto terzi è rilevante, numerose sono le imprese che vendono la maggior parte della loro produzione con un'altro marchio;
- la commercializzazione con l'estero è limitata e come accade per il convenzionale, si tratta soprattutto di prodotti ortofrutticoli e di vino;
- i principali mercati esteri sono prevalentemente all'interno dell'Ue.

2 Innovazione e competitività nelle imprese di trasformazione

In generale l'innovazione viene vista come uno degli strumenti chiave che condizionano il successo competitivo di una qualsiasi impresa.

Innovare significa "fare qualcosa diversamente" e per un'azienda l'innovazione consiste nel reagire ai mutamenti dell'ambiente in cui si trova con l'obiettivo di mantenere e/o sviluppare un business (nuovo o già esistente), diversificare l'offerta, reagire a pressioni che vengono esercitate dall'esterno e procedere in linea con i mutamenti nel costo dei fattori della produzione.

L'innovazione può riguardare qualsiasi area funzionale: la progettazione, la produzione, la distribuzione, il marketing, la finanza, i sistemi gestionale, ecc.

Quanto appena asserito vale anche per il settore alimentare italiano che, come già anticipato, è una delle "pietre miliari" dell'economia nazionale destinato a confrontarsi con gli altri stati europei e con i paesi terzi in un mercato allargato, liberalizzato e sempre più competitivo.

Le importanti recenti tendenze dei consumi di beni alimentari, così come il desiderio espresso dalla collettività per un'alimentazione salutare e sicura, ben si coniugano con le classiche motivazioni delle scelte basate sul gusto, sulla cultura, sul valore nutritivo di base e sulla tradizione. Questi sono alcuni fattori che influenzano le scelte dei consumatori.

L'esperienza dimostra che l'atteggiamento dei consumatori verso l'alimentazione è dinamico e che quelle caratteristiche "indiscutibili" di un determinato prodotto, possono anche cambiare nel tempo. Chi produce alimenti ha bisogno di comprendere i desideri dei consumatori nel modo più preciso e accurato possibile e quindi di utilizzare l'innovazione come via di accesso a nuovi mercati. Infatti, se dal lato della domanda di alimenti la quota di reddito spesa per l'alimentazione, cioè per soddisfare consumi essenziali, è sempre più bassa e, seguendo la legge di Engel dei consumi, cresce la spesa destinata a consumi voluttuari evidenziando un nuovo atteggiamento del consumatore maggiormente attratto da prodotti più ricercati; dal lato dell'offerta è necessario che le imprese di trasformazione innovino per anticipare questi rapidi cambiamenti, per mantenere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti e per aumentare i margini di redditività.

Saper innovare è quindi uno dei principali fattori competitivi nel food.

2.1 La qualità di un prodotto alimentare

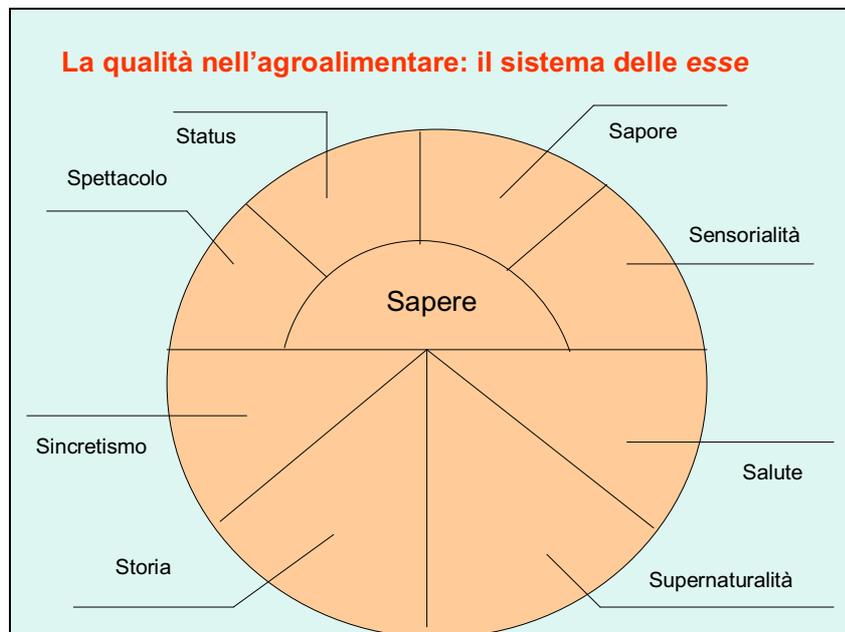
La qualità per il settore dell'industria alimentare (

Figura 2.1) è rappresentata dalla combinazione di tutti gli elementi che contribuiscono a declinare i profili del prodotto: profilo organolettico (sapore, odore, colore, consistenza, aspetto), profilo nutrizionale (composizione, equilibrio), profilo di sicurezza (protezione della salute, mantenimento della promessa), valore (insieme delle qualità descritte rapportato al prezzo).

Dare oggi una definizione di "qualità" non è impresa facile. La difficoltà aumenta, poi, se tale concetto deve essere associato alle produzioni agroalimentari. In generale,

comunque, la definizione data dalle norme ISO sembra ancora quella maggiormente esaustiva. Secondo tale codice internazionale *“La qualità è l’insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze, espresse o implicite, di una potenziale utenza”*. Tale definizione implica che per poter decidere quali caratteristiche il prodotto debba possedere bisogna conoscere da un lato le preferenze del consumatore e dall’altro il mercato di destinazione del bene. Al riguardo bisogna subito precisare che, in particolare per i consumatori finali o intermedi, esistono almeno *due diverse qualità* nell’agroalimentare. Vi è una qualità che è sinonimo di eccellenza ed è quindi quella associabile ai prodotti di pregio e vi è una qualità che è sinonimo di standardizzazione di processo e di prodotto che è quella attribuibile, invece, ai prodotti di massa.

Figura 2.1 Rappresentazione della qualità nell’agroalimentare



Fonte: Gervasio Antonelli, 2006

L’evoluzione avutasi nel settore agroalimentare nell’ultimo decennio ha dato vita a profondi cambiamenti nella politica comunitaria, negli stili di vita, nei modelli di consumo e nei percorsi di sviluppo auspicati per le diverse realtà economiche esistenti. Due sono i fenomeni che sintetizzano tale passaggio. Il primo è rappresentato da una nuova cultura del consumo, fatta da consumatori che operano le proprie scelte di acquisto lasciandosi influenzare maggiormente dalle caratteristiche intangibili dei beni; il secondo, invece, è identificabile con l’esistenza nello scenario italiano, ormai pienamente riconosciuta, di due distinte agricolture aventi, l’una una funzione unicamente produttiva per beni di massa e l’altra una funzione di conservazione della ruralità e dell’ambiente.

È ormai ampiamente acquisito che, in considerazione della multifunzionalità della attività agricola in generale e delle attuali esigenze delle società occidentali avanzate, un concetto “moderno” di competitività debba tenere nella massima considerazione tanto gli attributi qualitativi della merci, quanto il fatto che l'offerta del settore agroalimentare è formata, allo stesso tempo, da beni fisici, da servizi di tipo privato e da esternalità di tipo pubblico. Nei mercati agricoli è quindi possibile riconoscere l'esistenza, per così dire, di almeno due differenti modelli di competitività (De Stefano, 2003, de Stefano e Del Giudice, 2005). Il primo è quello che si potrebbe definire del tipo "hard discount", in cui la competitività può essere sostanzialmente identificata con la capacità di vendere a prezzi bassi, ossia di produrre a costi più contenuti di quelli dei concorrenti.

Il secondo modello potrebbe essere chiamato del tipo “alta qualità”, ed ammette prezzi di vendita relativamente più sostenuti, unitamente ad un livello qualitativo ben più elevato dei beni e servizi prodotti, tanto dalle singole aziende, quanto, nel loro insieme, dalle aree geografiche nelle quali esse sono ubicate.

Da ciò si desume che, quando si desidera misurare i livelli di competitività di sistemi agroalimentari diversi, occorre distinguere fra le due situazioni.

È opinione ormai diffusa che l'agricoltura italiana appare oggi capace di dare al mercato risposte convincenti in termini di qualità, trasparenza e professionalità. Allo stesso tempo si osserva che alcuni paesi cosiddetti “emergenti” in settori in cui il *made in Italy* è tradizionalmente forte, sembrano in condizione di presentare sul mercato prodotti a prezzi notevolmente più bassi di quelli italiani. Da qui l'esigenza di predisporre a fronteggiarli puntando specialmente sulla qualità, e su produzioni a più alto tasso d'innovazione, di creatività e di valore di piacere e di godimento da parte del consumatore (Cicia et al., 2005; Del Giudice e de Stefano, 2002). In altre parole, l'esistenza di tali due dimensioni della competitività, unitamente alla capacità della nostra offerta agricola di raggiungere elevati livelli qualitativi, suggerisce un'esplicita strategia per lo sviluppo delle nostre produzioni e la loro affermazione sui mercati nazionali ed esteri.

In definitiva, richiamando quanto fino a questo punto è stato precisato, nel mercato di ogni determinata categoria merceologica risulta opportuno distinguere non più due, ma almeno tre diverse tipologie di prodotti:

- prodotti standard di massa (tipo hard discount);
- prodotti di qualità di più largo consumo;
- prodotti di eccellenza qualitativa e prodotti a denominazione.

Questa ripartizione può risultare utile nell'esame delle situazioni di una gran parte dei prodotti dell'agro-alimentare italiano. Il segmento “prodotti di qualità di più largo consumo” e quello relativo ai “prodotti di eccellenza qualitativa e a denominazione” includono quindi le tipologie di beni sulle quali dovrebbe puntare l'agroalimentare italiano per aumentare la propria presenza sui mercati interni ed esterni. Oggi, di fatto, quasi tutte le produzioni interessate vengono individuate attraverso forme differenti di certificazione sulla base di norme cogenti o volontarie. Esempio delle prime sono l'applicazione del sistema HACCP o i sistemi obbligatori

di tracciabilità, alle norme volontarie invece appartengono i prodotti a denominazione, come i DOP e gli IGP (Reg. CE n. 2081/92) e i prodotti biologici (Reg. CE n. 2092/91).

Si possono quindi distinguere due grandi categorie:

1. *qualità normata*: che si rifà a norme giuridiche vigenti o a norme tecniche riconosciute e ampiamente diffuse. Si tratta in questo caso della qualità definita dall'Unione Europea tramite i regolamenti sulle produzioni biologiche (Regg. CE 2092/91 e 1804/99), sulle denominazioni di origine (Regg. CE 2081/92, 2082/92, 1493/99) o delle norme tecniche UNI, che certificano per i sistemi di gestione della qualità delle imprese (ISO 9000) o per i sistemi di gestione ambientali (ISO 14001). Questi modelli, oltre ad essere normati, sono assoggettati ad un atto attraverso il quale una terza parte indipendente dall'impresa controlla che un determinato prodotto sia conforme a specifici requisiti e ne garantisce la rispondenza.
2. *qualità dichiarata*: riconducibile a prodotti realizzati secondo processi e modalità dichiarati e riconoscibili (solo materie prime italiane, capitoli restrittivi, ogm-free, tracciabilità, disciplinare marchio collettivo o marca del distributore, etico) e, quindi, verificabili. In questo caso lo stesso produttore si fa garante e fiduciario della qualità dichiarata, mentre il ricorso ad una terza parte indipendente con funzioni di controllo e certificazione può rappresentare un ulteriore rafforzamento di quanto autodichiarato. In quest'ultimo caso gli schemi di riferimento sono quelli della certificazione volontaria di prodotto, che coinvolgono diversi tipi di prodotto e specifiche modalità di produzione (l'ortofrutta con schema EUREPGAP per le buone pratiche agricole, soia e mais "ogm-free", carni ottenute tramite alimentazione del bestiame controllata, ecc.), e della certificazione di filiera (ortofrutta, carne bovina e latte), secondo criteri di rintracciabilità che fanno riferimento alla norma UNI 10939.

Data la costante evoluzione che caratterizza la nozione stessa di qualità, i numerosi tentativi di classificazione, al pari dei molti dibattiti in merito, risultano immediatamente superati dalla realtà che si incarica, con grande rapidità, di introdurre sempre nuovi significati. Ciò avviene secondo un modello che procede non per sostituzioni ma per addizioni, aggiungendo sempre nuovi requisiti e richiedendo sempre nuovi attributi per dare pieno respiro alla nozione. Può perciò essere più utile ricorrere ad uno schema semplificato dei diversi requisiti che compongono la qualità e che li suddivide in due categorie, utilizzando due termini inglesi, *musts* e *wants*, secondo uno schema abbastanza diffuso: 1. *musts*: sono tutti quegli elementi che devono essere valutabili in maniera certa perché un prodotto (o un servizio) sia dichiarato accettabile; 2. *wants*: sono elementi variabili, che corrispondono a desideri o ad aspettative e che servono per decidere sulle scelte. In genere si potrebbe dire che la qualità, così come era concepita in passato fosse prevalentemente, ma molto spesso esclusivamente, riferita ai primi, mentre la "nuova" qualità sicuramente include i primi ed una buona dose dei secondi.

La stessa definizione in fondo, riferendosi a proprietà e caratteristiche del bene o del servizio indica che la qualità è una nozione complessa e che fa riferimento a valutazioni in parte aleatorie e soggettive. Ciò complica enormemente la questione della valutazione della qualità per due ragioni:

- a) perché introduce due diversi gruppi di criteri, uno oggettivo e uno soggettivo;
- b) perché deve comunque consentire a entrambi di concorrere a formare un'unica scala di preferenze.

In sostanza ci si deve per forza impegnare a mettere a confronto i parametri analitici di un prodotto con i giudizi organolettici o addirittura con quelli legati a caratteri che non sono dimostrabili in modo oggettivo, ma che comunque vengono apprezzati dal consumatore ed entrano nel suo giudizio. In questo senso può essere interessante ricondurre tutti gli elementi che concorrono a formarlo in base alla qualità a tre categorie contraddistinte da tre sostantivi:

1. *search*: (evidenza) sono quegli attributi rilevabili e valutabili prima dell'acquisto direttamente sulla base della rispondenza a ben definiti caratteri;
2. *experience*: sono quelli che si rilevano solo dopo l'acquisto attraverso l'utilizzo del bene e che, a seguito di ripetuti acquisti, vengono classificati e consolidati nelle scale di giudizio. Da ciò deriva il riferimento al concetto "esperienza";
3. *credence* (fiducia): sono, di fatto, gli attributi del prodotto la cui presenza si fonda sulla fiducia dell'acquirente che il bene presenti caratteristiche che non possono essere rilevate direttamente e per le quali egli deve fare affidamento su elementi non oggettivi.

Sono queste ultime caratteristiche "fiducia" quelle che specificamente si riferiscono alla questione delle aspettative che il consumatore ha nei confronti del prodotto e per le quali, tuttavia, non può avere certezze, se non con un importante atto di fiducia nel produttore. Queste caratteristiche, oggi, sembrano acquistare una rilevanza crescente e, soprattutto, sempre più decisiva nel determinare i comportamenti degli acquirenti. Non è, tuttavia, fuori luogo ricordare che esse si "costruiscono" attraverso un'evidente asimmetria informativa fra produttore ed acquirente. In realtà, mentre le dimensioni, il colore, la forma di un ortaggio o di un frutto si vedono, così come il grasso di un taglio di carne, e mentre il contenuto in nutrienti, la composizione, la carica microbica ecc. si possono analizzare e verificare, sia pure dopo l'acquisto, per la provenienza geografica, il rispetto delle regole tradizionali di produzione del prodotto tipico, il metodo biologico, l'allevamento in condizioni di rispetto delle norme sul benessere animale, la conformità alle norme etiche ecc., siamo di fronte a caratteristiche esclusivamente di fiducia per le quali il consumatore non può far altro che apprezzare la credibilità del produttore/distributore e spesso di entrambi congiuntamente.

In sostanza, la valutazione qualitativa in questi casi dipende dalle aspettative del consumatore, dal messaggio che chi gli fornisce il prodotto riesce a trasmettere, dal rapporto di fiducia che lega entrambi, ma è evidente che ci si sposta sempre di più verso il terreno minato dell'asimmetria informativa e della soggettività delle scelte

proprio mentre si affinano, e contano sempre di più, le caratteristiche di tipo *search-evidenza* e *experience-esperienza*.

In altri termini, se prendiamo in esame ad esempio i prodotti biologici, quelli tipici, quelli che si dichiarano esenti da organismi geneticamente modificati, quelli prodotti/distribuiti con criteri etici, quelli rispettosi dell'ambiente o del benessere animale constatiamo che in larga misura, come si diceva, essi sono del tipo *credence-fiducia*.

La qualità rappresenta quindi una formidabile leva competitiva per perseguire strategie di differenziazione. Naturalmente, tali politiche richiedono investimenti e costi di produzione ulteriori rispetto a produzioni che non presentano tali caratteristiche distintive. Realizzare prodotti dal contenuto qualitativo superiore implica, infatti, necessariamente:

- a) una maggior attenzione agli attributi intrinseci degli input utilizzati;
- b) la necessità di controllare i processi aziendali interni e migliorare le relazioni e l'integrazione con gli altri soggetti della filiera produttiva;
- c) in alcuni casi, l'ottenimento di minori economie di scala e curve di esperienza.

Ancora, il percorso di qualità comporta il dover sostenere maggiori costi:

- 1 - *di adeguamento*, in occasione dell'introduzione delle particolari misure adottate;
- 2 - *di mantenimento*, con l'obiettivo di rendere sostenibile nel tempo il vantaggio competitivo;

3 - *di controllo*, al fine di garantire standard qualitativi uniformi nel tempo e mantenere la *promessa di qualità* nei confronti dei propri clienti/consumatori. A fronte di tale aggravio di costi, il vantaggio di differenziazione che ne deriva – se tali politiche sono gestite adeguatamente – consente di spuntare sul mercato un maggiore prezzo di vendita. La differenziazione di prodotto, infatti, nella misura in cui incontra gli interessi del mercato e crea valore per i clienti/consumatori, li induce a pagare un prezzo superiore in cambio del reale soddisfacimento di particolari bisogni.

2.2 La certificazione biologica

In Europa, l'agricoltura biologica è disciplinata dal Reg. Cee 2092/91, il quale stabilisce i principi minimi che devono essere soddisfatti affinché i prodotti possano recare le indicazioni relative al metodo di produzione biologico.

In Italia, tale regolamento è stato recepito con il D.L. 220/95, con il D.M. 04/09/00 e con il D.M. 07/08/01.

Ciascuno stato membro dell'Ue ha instaurato un sistema di controllo gestito da organismi pubblici o privati, ai quali devono assoggettarsi gli operatori che producono, preparano, importano da paesi terzi e commercializzano⁴ i prodotti da agricoltura biologica.

⁴ Il Reg. Ce 328/04 ha imposto l'obbligo di assoggettamento al sistema di controllo a tutti gli operatori che commercializzano prodotti biologici (grossisti, distributori, ecc.). Sono esentati da questo obbligo (D.M. del 7 luglio 2005) solo i negozianti che vendono prodotti confezionati ed etichettati direttamente ai consumatori o all'utilizzatore finale.

In Italia, tale sistema di controllo è affidato a organismi privati autorizzati dal Ministero delle Politiche Agricole Forestali (Mipaf) i quali, a loro volta, sono sottoposti al controllo da parte del Ministero e delle Regioni.

In Italia sono 16 gli Organismi di Controllo (Odc) autorizzati ad effettuare i controlli diretti nelle aziende e a certificare le produzioni biologiche (D.M. 220/95) di cui 4 riconosciuti solo per la Provincia Autonoma di Bolzano..

Il biologico è uno dei settori alimentari che implicano l'adozione di un sistema di certificazione di processo lungo tutta la filiera.

Per quanto riguarda nello specifico la fase della trasformazione, tema centrale del presente studio, occorre quindi che le imprese siano certificate da uno degli Odc sopra elencati e che nello specifico, garantiscano la genuinità delle produzioni attraverso il rispetto dei seguenti requisiti.

Requisiti e specifiche di prodotto.

Gli ingredienti dei prodotti alimentari etichettati e venduti come biologici devono essere presenti in misura del 70% (la percentuale si riferisce al totale degli ingredienti di origine agricola ed esclude acqua, sale, additivi ammessi, ecc.). Si possono utilizzare ingredienti convenzionali solo se rientrano tra quelli previsti dal Reg Cee 2092/91 in una apposita lista positiva ristretta, e se i corrispondenti ingredienti biologici non sono disponibili in quantità sufficiente sul mercato comunitario (es. zucchero di barbabietola, fruttosio, organismi acquatici diversi dai prodotti dell'acquacoltura, olio di girasole, ecc.).

La commercializzazione di prodotti ottenuti con materie prime in conversione all'agricoltura biologica è possibile solo per i prodotti con un solo ingrediente. Sono ammessi, inoltre, solo additivi, eccipienti e coadiuvanti tecnologici ritenuti innocui dalla commissione Ue (es. acido citrico, acido ascorbico, farina di semi di carrube, ecc.), indicati in liste apposite. Tra gli aromi è ammesso esclusivamente l'impiego di sostanze aromatizzanti naturali o preparazioni aromatiche naturali. È vietato l'impiego di coloranti di sintesi, additivi non blandi e, comunque, qualsiasi ingrediente (anche proveniente da agricoltura convenzionale) ottenuto o derivato da OGM.

Quando il contenuto in ingredienti da agricoltura biologica è compreso tra il 70 e il 95% è necessario riportare in etichetta la percentuale esatta di ingredienti certificati e precisare la loro tipologia nella lista degli ingredienti (normalmente viene utilizzato un segnale di richiamo in prossimità degli ingredienti certificati). I prodotti che possono vantare una percentuale superiore al 95% non devono riportare la percentuale di ingredienti biologici ed è concesso loro di applicare un apposito logo e *label Ue*.

Requisiti di processo

Gli impianti di trasformazione, magazzinaggio e condizionamento devono essere in grado di garantire che la lavorazione dei prodotti da agricoltura biologica avvenga separatamente da quelli convenzionali, e di permettere la chiara identificazione e rintracciabilità delle materie prime e del prodotto finito.

Il termine “biologico” deve essere sempre correlato al metodo di produzione agricolo. È vietato indicare in etichetta “prodotto biologico”. L’indicazione corretta è “prodotto/ingrediente da agricoltura biologica” o, nei casi previsti, “in conversione all’agricoltura biologica”. Nella etichettatura e nella parte informativa non devono figurare frasi che suggeriscano all’acquirente che il metodo biologico costituisce garanzia di qualità organolettica, nutritiva o sanitaria superiore.

I requisiti più significativi da rispettare ai fini della conformità alla normativa del biologico (Reg. Cee 2092/91 e successive modifiche ed integrazioni) sono:

- qualifica dei fornitori biologici (che devono dimostrare la certificazione di conformità al metodo di produzione biologico rilasciata dall’ente di riferimento);
- controlli al ricevimento dei prodotti biologici (possibili attraverso i codici di controllo nelle etichette per il prodotti confezionati, indicazioni obbligatorie nel DDT, certificati di lotto/partita);
- separazione dei 2 cicli produttivi, biologico e convenzionale (cautela e prevenzione rispetto alle contaminazioni), compresa la fase di trasporto; analisi presso laboratori SINAL che operano con metodi analitici a elevata sensibilità (limite di determinazione < 10 ppb);
- gestione delle non conformità (come si comporta l’operatore verso il proprio fornitore qualora la partita consegnata sia risultata positiva all’analisi).

In ogni caso devono essere adottate tutte le precauzioni tese ad evitare la convivenza del biologico con prodotti trattati in post raccolta (es: vinclozolin su kiwi / difenile su arance), rimescolamenti tra prodotti convenzionali e biologici (Reg. Cee 2092/91 art. 1,5 e allegato I parte C, allegato III parte C, allegato VI).

2.3 La trasformazione dei prodotti lattiero-caseari e la normativa comunitaria e nazionale

La normativa che disciplina l’attività di produzione, trasformazione e distribuzione del latte e dei suoi derivati consiste in un complesso di provvedimenti adottati a livello comunitario, a livello nazionale ed in alcuni casi in ambito regionale. Questo complesso di provvedimenti si presenta estremamente vasto: le direttive e i regolamenti comunitari in materia sono più di 1.500, i provvedimenti nazionali (leggi ed atti aventi valore equivalente, decreti ministeriali) sono più di 60 solo in materia di latte alimentare. Al fine di rendere l’analisi maggiormente chiara, si è tentato di ripartire la normativa distinguendo tra produzione, trasformazione, trasporto e commercio al dettaglio.

Produzione

L’attività di produzione del latte rientra nell’ambito della Politica Comunitaria Comune (PAC) prevista dagli artt. 42 e 43 del trattato CEE e riformata nel giugno 2003. La normativa comunitaria in materia di produzione di latte nasce in un periodo storico in cui il latte prodotto nella comunità non era sufficiente a soddisfare la

domanda interna. Pertanto si è realizzato un sistema normativo volto ad incentivare la produzione di latte all'interno della Comunità e ad assicurare un livello di reddito stabile ai produttori di latte. Tale sistema si compone essenzialmente dei seguenti segmenti:

- 1) la fissazione di un prezzo indicativo, cioè del prezzo medio che l'allevatore dovrebbe riscuotere con la vendita del latte;
- 2) la fissazione di un prezzo di intervento, più basso di quello indicativo, che è il prezzo a cui la Comunità, attraverso gli organismi di intervento, acquista il latte che l'allevatore non è riuscito a vendere al prezzo indicativo (in Italia non è mai stato utilizzato);
- 3) un sistema di prelievi alle importazioni, volti ad ostacolare l'ingresso da latte dall'esterno della Comunità;
- 4) un sistema di restituzioni alle esportazioni volto ad incentivarle.

A fianco di questo sistema di norme, ne è stato introdotto un altro, volto ad annullare le barriere di qualsiasi natura alla circolazione del latte e dei suoi derivati all'interno della Comunità. A seguito dell'applicazione della normativa sopra citata, si è verificata una crescita della produzione di latte all'interno della comunità, tale da superare il fabbisogno della Comunità stessa. Per far fronte all'eccessivo incremento della produzione, con il Reg. CEE n. 856/84 e successive modifiche e con la Legge n. 468/92 e relativa normativa d'attuazione, viene introdotto il sistema delle quote latte (attualmente prorogato fino al 31 marzo 2015 con Regolamento Ce n. 1788 del Consiglio del 29 settembre 2003), il quale prevede che per ciascuno stato membro dell'UE sia assegnato un quantitativo globale garantito.

Ogni stato membro può scegliere tra due modalità diverse per l'applicazione delle quote:

- ad ogni impresa agricola viene attribuita una quota ed il suo superamento comporta il pagamento immediato del superprelievo (c.d. sistema A);
- le quote sono assegnate all'impresa agricola, ma sono gestite dall'impresa di trasformazione acquirente, la quale nel caso un'impresa superi la propria quota può procedere ad una compensazione (c.d. sistema B).

Se l'insieme delle produzioni dei produttori conferenti va oltre la somma delle loro quote, l'impresa acquirente è tenuta al pagamento del superprelievo e a sua volta a farsi rimborsare dai produttori in base alla quota aziendale. Il prelievo supplementare (c.d. superprelievo) è pari al 115% del prezzo indicativo. Il prezzo indicativo per il latte è stato inizialmente introdotto come riferimento che consentiva agli agricoltori di misurare il proprio rendimento confrontando tale prezzo con quello del proprio latte. I prezzi di intervento sono stati inizialmente calcolati a partire dal prezzo indicativo in modo da garantire che i prezzi del latte per gli agricoltori si sarebbero mantenuti a un livello ragionevole. Dato che negli ultimi anni

il ricorso all'intervento è diminuito e continuerà a diminuire, il prezzo di intervento è divenuto un valore in gran parte teorico.

La normativa italiana

Il regime delle quote latte

Il sistema delle quote latte è stato attuato a livello nazionale dalla legge 26, novembre 1992, n. 468, (misure urgenti nel settore lattiero-caseario). A seguito dell'entrata in vigore della legge ora citata, è assolutamente impossibile avviare un'attività di produzione di latte senza acquistare o affittare una quota latte da un altro produttore. In particolare, la legge n. 468/92 ha adottato il sistema A, cui sopra si è fatto cenno, introducendo due meccanismi di compensazione, il primo a livello dell'associazione di produttori di cui l'allevatore è socio, il secondo a livello dell'Unione nazionale delle associazioni (UNALAT). Di grande importanza risulta l'art. 10 della legge ora citata il quale da un lato prevede che la titolarità della quota latte spetta al produttore, dall'altro consente che, a determinate condizioni, la quota possa essere ceduta o affittata anche parzialmente o anche per singole annate.

Gli accordi interprofessionali

A livello nazionale i rapporti tra produttori di latte crudo e trasformatori sono regolati dalla legge n. 88/88 e successivo Decreto Legislativo n. 172/98: tali norme prevedono, per tutti i prodotti agricoli, che i rapporti tra parte agricola (allevatori) e parte industriale (trasformatori) siano regolati annualmente attraverso accordi interprofessionali. Questi accordi sono conclusi a livello nazionale tra le associazioni degli allevatori (UNALAT) e le associazioni dei trasformatori (ASSOLATTE). In base a tali accordi, viene fissato il prezzo minimo a cui i trasformatori devono acquistare il latte, prezzo che è destinato a variare in funzione di numerosi fattori tra cui la qualità del latte e la regione di produzione. Sembra opportuno ricordare che in realtà la legge 88/88 non ha efficacia *erga omnes*, in quanto le associazioni dei produttori e dei trasformatori, per una serie di questioni giuridiche che non si ritiene utile affrontare in questa sede, non hanno il potere di rappresentare i singoli operatori. Ne consegue che alcuni operatori, dichiarandosi non rappresentati dalle associazioni, non tengono in considerazione i vincoli di qualità/prezzo contenuti nell'accordo interprofessionale. L'ampiezza di tale fenomeno tuttavia non è verificabile.

Norme igieniche ed autorizzazioni amministrative per la produzione ed il trasporto del latte crudo

Il latte crudo destinato alla trasformazione in latte alimentare, ai sensi dell'art. 1, comma 3, legge n. 689/89, deve rispondere a determinate caratteristiche di composizione, sanitarie e di produzione zootecnica stabilite con decreto del Ministro della sanità, di concerto con il Ministro dell'Agricoltura. Ogni stalla, che conferisce latte destinato alla produzione di latte trattato termicamente, deve essere in possesso della specifica autorizzazione alla produzione rilasciata dall'autorità sanitaria locale. Le stalle che intendono produrre latte destinato alla trasformazione in latte fresco di

alta qualità, devono richiedere una particolare autorizzazione. Il latte crudo destinato alla produzione di latte alimentare deve, dopo due ore dalla mungitura, essere conservato ad una temperatura non superiore a +6°C e trasportato alla centrale di trasformazione ad una temperatura non superiore a +8°C.

Trasformazione

La normativa comunitaria

La direttiva del Consiglio delle Comunità Europee n. 92/46/CEE, del 16 giugno 1992 stabilisce le norme sanitarie per la produzione e la commercializzazione di latte crudo, di latte trattato termicamente e di prodotti a base di latte. La direttiva in esame impone e disciplina nel dettaglio i controlli che le autorità degli stati membri devono effettuare su tutte le fasi del ciclo produttivo, compreso il trasporto, del latte alimentare e dei prodotti derivati. La normativa in esame fissa il tenore di germi e di cellule somatiche che il latte deve presentare prima della trasformazione e le modalità di trasformazione, ma non determina i termini di tempo entro cui il latte deve essere trasformato dopo la mungitura ed i termini di tempo entro cui il latte deve essere consumato dopo la trasformazione.

La normativa italiana

L'attività di trasformazione è regolata dalla legge 3 maggio 1989, n. 169 (Disciplina del trattamento e della commercializzazione del latte alimentare vaccino) che ha innovato la precedente disciplina contenuta nel Regio Decreto 9 maggio 1929 n. 994 (Vigilanza igienico-sanitaria del latte destinato al consumo diretto), in parte ancora applicabile. La legge n. 169/89 è stata seguita dai decreti interministeriali n. 184/91 e n. 185/91, dalla circolare del Ministro della Sanità n. 24/91, dal D:P:R: 54/97. Le norme contengono disposizioni relative alle responsabilità dei produttori, di quelle delle Autorità deputate ai controlli, dei requisiti degli stabilimenti, sia strutturali che operativi e tecnici, nonché quanto occorre rispettare per il riconoscimento dello stabilimento come idoneo ad una determinata produzione, per il magazzinaggio e trasporto ed, infine, per i bolli sanitari e, quindi, l'etichettatura (Decreto interministeriale del 7 giugno 2005 sulle nuove norme di etichettatura) per permettere al consumatore di acquisire quante più informazioni possibili e soddisfare la legittima esigenza di sapere l'origine ed il percorso "dai campi alla tavola" del prodotto consumato. Le principali regole contenute nella normativa ora richiamata sono le seguenti:

- il latte alimentare immesso al consumo deve corrispondere alle caratteristiche previste dagli artt. 3 e 6 del regolamento CEE n. 1411, del 29 giugno 1971 e successive modificazioni ed integrazioni, per il latte intero, il latte parzialmente scremato e il latte scremato;

- il latte destinato al consumo umano deve subire almeno un trattamento termico in un'impresa che tratta il latte ed essere confezionato, in appositi contenitori, nello stesso stabilimento (il che significa che il latte può subire anche più di un trattamento

termico, ma deve essere confezionato nello stesso stabilimento in cui ha subito l'ultimo trattamento termico);

- le modalità tecniche del trattamento di pastorizzazione e di sterilizzazione, che comprende il procedimento UHT, sono dettagliatamente disciplinate; - il latte sottoposto al trattamento termico di pastorizzazione si divide in tre categorie: 1) latte pastorizzato; 2) latte fresco pastorizzato; 3) latte fresco pastorizzato di alta qualità;

- il latte pastorizzato può subire più di un trattamento termico e deve presentare determinate caratteristiche chimiche (requisiti minimi) stabilite dalla legge;

- il latte fresco pastorizzato deve arrivare allo stabilimento di trasformazione crudo, all'interno di questo può subire un solo trattamento di pastorizzazione entro 48 ore dalla mungitura. Inoltre dopo il trattamento di pastorizzazione il latte deve presentare determinate caratteristiche chimiche che lo caratterizzano per migliori qualità nutrizionali (maggiore contenuto di sieroproteine) rispetto al latte pastorizzato;

- il latte fresco pastorizzato di alta qualità è una particolare tipologia di "latte fresco pastorizzato" che si caratterizza per particolari caratteristiche nutrizionali del latte crudo (richiede allevamenti particolari) e dopo la trasformazione deve presentare un contenuto di sieroproteine più alto rispetto a quello previsto per il "latte fresco pastorizzato". La tipologia di latte in questione può essere messa in commercio solamente nel tipo "intero".

- Il latte pastorizzato, fresco pastorizzato e pastorizzato da alta qualità deve essere trasportato e conservato ad una temperatura non superiore a +6° C e consumato entro sei giorni da quello della pastorizzazione.

- per il latte fresco pastorizzato e di alta qualità, con il decreto interministeriale del 7 giugno 2005, è stato introdotto l'obbligo di indicare in etichetta la zona di provenienza e di mungitura del latte utilizzato per la produzione.

- il latte sottoposto al trattamento di sterilizzazione è distinto tra latte sterilizzato a lunga conservazione e latte UHT, con scadenza, rispettivamente, di 180 e 90 giorni.

- in aggiunta ai trattamenti di pastorizzazione e sterilizzazione previsti dalla legge n. 169/89, con decreto del Ministero della Salute del 17 giugno 2002 è stata autorizzata la produzione di latte attraverso un nuovo trattamento detto "di microfiltrazione. La tecnica di filtrazione del latte utilizza membrane con pori molto piccoli che permettono il passaggio delle sostanze nutritive, impedendo quello di batteri, muffe e impurità varie. A seguito del decreto ministeriale del 27 maggio 2004, relativo a "Rintracciabilità e scadenza del latte fresco", il latte microfiltrato non può più essere denominato fresco, e la data di scadenza viene fissata su responsabilità del confezionatore.

Il commercio

Secondo quanto disposto dall'art. 7, della legge n. 169/89, la commercializzazione del latte sottoposto a trattamento di pastorizzazione deve avvenire in esercizi autorizzati alla vendita, in base alle disposizioni vigenti o in esercizi specializzati per

la vendita del latte ai sensi dell'art. 58, del decreto del Ministro dell'Industria, del 4 agosto 1988, n. 375. Fino al 16 marzo 1993, ai sensi della delibera del Comitato

Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE), i Comitati Provinciali Prezzi (CPP) dovevano fissare, in base al livello dei costi nelle varie fasi del ciclo produttivo (dalla stalla alla rivendita finale), il prezzo massimo al consumo del "latte pastorizzato ed omogeneizzato intero e/o di più largo consumo" nella provincia. I singoli CPP avevano dato interpretazioni diverse all'espressione "di più largo consumo", soprattutto dopo che la legge n. 169/89 aveva introdotto le tre diverse tipologie di latte pastorizzato sopra descritte. La conseguenza di tali diverse interpretazioni è stata che in alcune province veniva amministrato il prezzo del latte fresco pastorizzato, in altre quello del latte pastorizzato, in altre quello del latte UHT ed in altre ancora il prezzo era lasciato libero. D'altro canto è risultato che il Comitato Interministeriale Prezzi (CIP) esercitava in misura limitata i suoi poteri di coordinamento e controllo per quanto riguarda i provvedimenti adottati dai CPP in ordine al prezzo del latte. Con provvedimento del 16 marzo 1993, il CIP ha sospeso, in via sperimentale, i provvedimenti adottati dai Comitati Provinciali Prezzi, in ordine al prezzo al consumo del latte alimentare vaccino. Il CIP ha liberalizzato il prezzo del latte fresco sulla base delle seguenti considerazioni: a) i CPP amministravano il prezzo del latte pastorizzato intero, che rappresentava meno del 40% del latte destinato al consumo diretto; b) il progressivo incremento della concorrenza internazionale sia per quanto riguarda il latte sfuso sia per il latte confezionato. Il CIPE, infine, in data 3 agosto 1993, ha deliberato che fossero cessate le attribuzioni del CIP in materia di latte. La delibera si fondava sulla considerazione che la struttura e la tendenza del mercato del latte fossero tali da assicurare un sufficiente livello di concorrenzialità.

2.4 L'innovazione di processo e di prodotto

L'innovazione comprende tutte le fasi di natura scientifica, tecnica, commerciale e finanziaria necessarie per progettare, sviluppare, introdurre, vendere prodotti o servizi nuovi o modificati in modo migliorativo.

Il termine innovazione comprende una serie di significati, come la capacità di tradurre in fatti concreti il contenuto di un'idea (l'invenzione), la possibilità tecnica di farlo, la convenienza (o la necessità) economica di adottarla e, infine, la sua diffusione e affermazione.

In generale i *drivers* dell'innovazione sono raggruppabili in tre categorie:

1. **innovazione di processo**, ovvero la capacità di adottare modalità innovative nel combinare i fattori della produzione per ottenere processi produttivi diversi, più convenienti;
2. **innovazione di prodotto**, ovvero l'ideazione di un prodotto nuovo o percepito come nuovo dal consumatore;
3. **innovazione di servizio**, ovvero la capacità di modificare alcuni aspetti del prodotto, come il *packaging* o la *shelf-life*, in modo da soddisfare i bisogni dei clienti;

ma esiste anche **l'innovazione organizzativa**, ovvero quella che riguarda l'organizzazione dell'impresa per ottimizzare i processi produttivi.

Inoltre, l'innovazione tecnologica può essere radicale (*new technology*) o incrementale (particolare sfruttamento di tecnologie già esistenti).

La tecnologia, a sua volta, può essere:

- non incorporata in oggetti fisici, trasferibile per via scritta e orale;
- incorporata in un oggetto fisico come una macchina, un materiale, un impianto;
- associata alla conoscenza di una persona e, inoltre, di proprietà o alienata (controllata da una impresa/persona), non proprietà o socializzata (patrimonio comune delle conoscenze, beni, servizi liberamente disponibili sul mercato).

Pur essendo il motore dell'attività imprenditoriale di ogni settore, in particolare in un'epoca come l'attuale in cui la competizione sempre più accesa richiede uno sforzo molto intenso in questa direzione, l'innovazione nell'industria alimentare sembra ricoprire un ruolo relativamente più modesto che in altri settori.

L'esigenza di innovare nasce dalla combinazione di due cicli di vita, quello del prodotto e quello delle tecnologie, e dalla necessità per le imprese di adattarsi ai cambiamenti in una logica economica che però, nel caso dell'alimentare, presenta particolari vincoli.

L'industria alimentare, infatti, rispetto ad altre categorie, è caratterizzata da un livello di innovazione relativamente inferiore a causa dei seguenti motivi:

- il peso della tradizione nei modelli di consumo e nei modi di consumo è elevato;
- l'esigenza di prodotti di qualità e della sicurezza alimentare sono dei doveri imposti dalle numerose leggi che regolano il settore;
- la difficoltà di innovare i già numerosi cibi è senza dubbio concreta;
- l'innovazione esistente è prevalentemente di origine esogena al settore più che endogena.

Dalla Figura 2.2, dove sono riportati alcuni esempi sul grado di innovazione nel settore alimentare; si possono desumere gli effetti dell'innovazione di prodotto, di processo e di organizzazione che, rispettivamente, sono un nuovo prodotto, un nuovo metodo di produzione e un nuovo modello organizzativo dell'impresa.

Le innovazioni di processo introdotte in tempi recenti appaiono abbastanza rare se ci si limita ad indagare nel campo della ricerca sviluppata esclusivamente in campo alimentare. Analogamente, appare molto cauto il procedere dell'industria alimentare per quanto riguarda l'innovazione di prodotto a causa della profonda difficoltà di ritrovarne di relativamente nuovi.

Nella Figura 2.3 sono riportati a titolo di esempio alcune innovazioni tecnologiche che hanno portato alla nascita di un nuovo prodotto.

Di norma, infatti, l'innovazione si riferisce a specifici aspetti di tipo collaterale come la presentazione del prodotto, il confezionamento, il formato o, in tempi più

recenti, l'aggiunta di servizi incorporati. L'innovazione avviene nel momento in cui essa produce valore.

La presentazione del prodotto, il confezionamento, il formato, sempre più richiesti, hanno condotto ad un ampliamento del gruppo dei *convenience food* e in qualche caso hanno aperto nuove ed interessanti prospettive a prodotti ormai maturi che in questo modo hanno potuto individuare importanti prospettive per il futuro.

Figura 2.2 Esempi sul grado di innovazione nel settore alimentare

Alto ↑ Basso	Grado di innovazione	Caratteristiche	Esempio
	Innovazione di base	Prodotti nuovi per il mercato e per il consumatore	Probiotici Risotti precucinati Pasta di riso
	Miglioramento di prodotti esistenti	Prodotti con caratteristiche derivate da altri settori	Bevande energetiche Snack estrusi
	Prodotti di imitazione	Sono nuovi per l'impresa ma differiscono poco da altri esistenti	Nuovi gusti (yogurt) Chips che imitano altri Analcolici imitativi Bevande tipo cola

Figura 2.3 Innovazioni tecnologiche e nuovi prodotti

Innovazione tecnologica	Nuovo prodotto
Ultrafiltrazione	Latte ultrafiltrato
Osmosi inversa	Birre analcoliche
Metodi per ridurre il colesterolo	Burro, formaggi, biscotti
Estrusione	Chips, corn flakes, musli, mais
Interesterificazione acidi grassi	margarine
Biotecnologie	Chimosina (caglio)

Nell'attuale contesto economico, in cui la forma di concorrenza più interessante e più diffusa è forse quella monopolistica; il concetto-chiave è proprio la differenziazione del prodotto che si collega, per quanto appena esposto, all'innovazione di prodotto, o meglio di "modello".

La dinamica della domanda finale e i comportamenti di consumo sono una variabile imprescindibile di valutazione dei sistemi agroalimentari e ciò vale a maggior ragione per orientare l'attività di ricerca e sviluppo nella direzione giusta.

La comprensione dei consumi alimentari e della domanda di beni alimentari innovativi, appare oggi enormemente più complessa di quanto non fosse fino a non molti anni fa e vede il sovrapporsi di tendenze divergenti e in alcuni casi contraddittorie.

È opportuno, quindi, offrire alcuni spunti interpretativi dei *trend* maggiormente rilevanti e individuare i fattori determinanti degli atteggiamenti di consumo emergenti.

Una prima grande categoria di variabili è direttamente connessa ai cambiamenti sociodemografici (Figura 2.4) delle società avanzate quali, il rallentamento del tasso di crescita della popolazione, il conseguente invecchiamento della popolazione, i flussi di immigrazione dai paesi esteri, la progressiva diffusione di forme di lavoro dipendente ed autonomo ad orario continuo, a distanze crescenti dal luogo di residenza e con una crescente terziarizzazione e coinvolgimento della manodopera femminile.

Crescono, inoltre, le famiglie *dual career*, il che contribuisce ad una ristrutturazione dei tempi familiari, con la ridefinizione del ruolo dei pasti all'interno della vita materiale e sociale della famiglia e la parziale deresponsabilizzazione della donna rispetto all'alimentazione. Infine, un insieme di variabili di natura socioeconomica di valenza più generale (Figura 2.5) sono riferibili ai processi di urbanizzazione, alla diffusione di mezzi di trasporto e alla crescente penetrazione dei mezzi di comunicazione di massa. I principali effetti sui modelli di consumo alimentare sono la ricerca di un contenuto di servizio *time-saving* nelle diverse fasi del processo di consumo e la progressiva destrutturazione e ricollocazione fuori casa dei pasti.

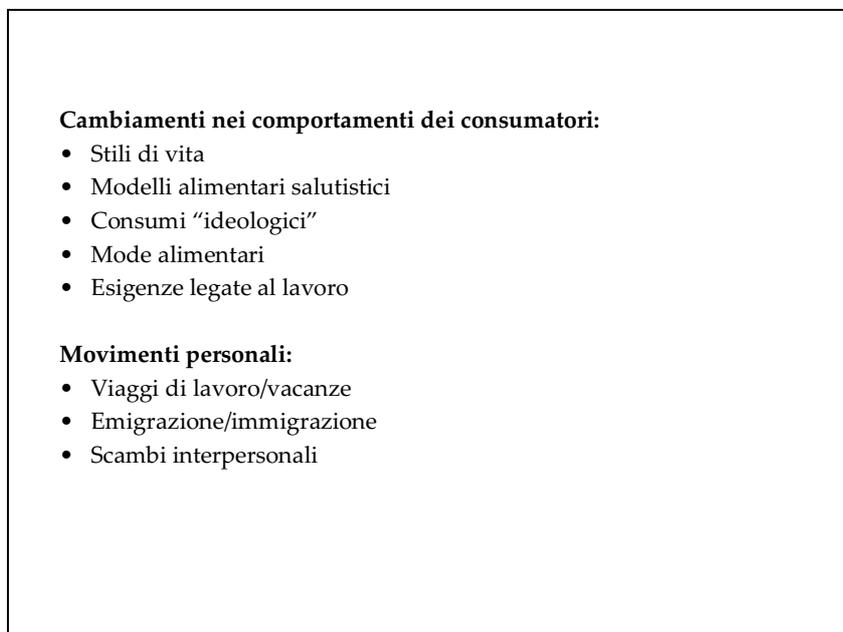
La domanda di servizi "risparmiatori di tempo" si ricollega sia ai cambiamenti della famiglia, che determinano l'aumento del costo opportunità del lavoro familiare, sia alla crescita del reddito, che consente di dotarsi di infrastrutture di consumo adeguate. Tale domanda si manifesta, come schematicamente riportato in

Figura 2.6, nella tipologia dei prodotti e dei servizi commerciali richiesti e nelle modalità di reperimento delle informazioni. Si domandano cibi che richiedono minore tempo di elaborazione precedente al consumo, quindi si sviluppa la domanda di cibi che contengono dosi di sostituzione della preparazione domestica, determinando un processo di destrutturazione della preparazione culinaria che affida alla trasformazione industriale e ai dettaglianti l'esecuzione di parte o tutta la preparazione dei pasti.

Figura 2.4 Le determinanti socio-economiche della domanda di alimenti innovativi



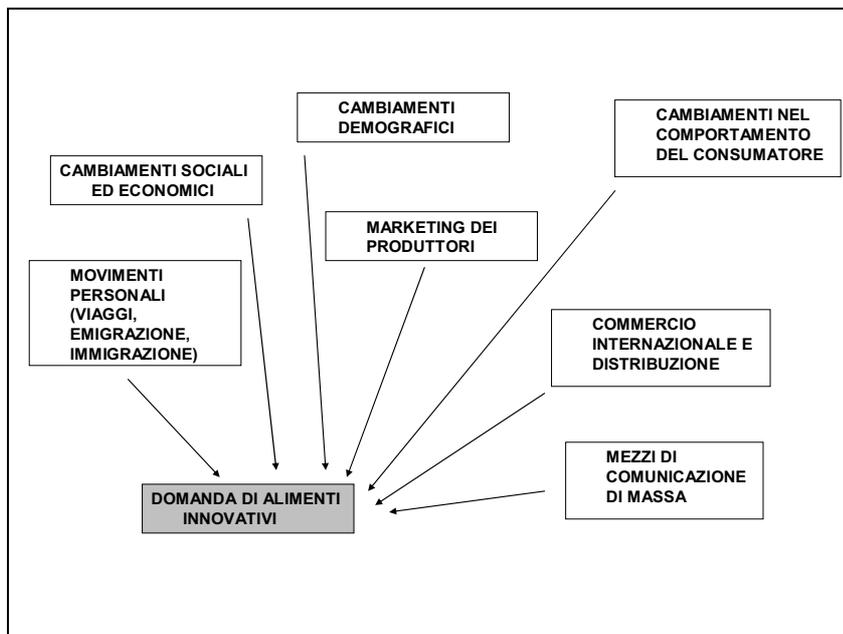
Figura 2.5 Le determinanti socio-comportamentali della domanda di alimenti innovativi



Anche la domanda di servizi commerciali è profondamente influenzata dalla tendenza *time-saving*, nel senso di una richiesta sia di assortimenti sempre più ampi e

profondi (al fine di limitare il numero di spedizioni d'acquisto, concentrandole nel tempo e nello spazio), che di servizi aggiuntivi presso i punti vendita.

Figura 2.6 Come si manifestano le determinanti della domanda di innovazione negli alimenti



In tal modo la tendenza a risparmiare tempo si traduce in un'opportunità per lo sviluppo di forme distributive proprie della grande distribuzione.

Infine, anche la ricerca di una semplificazione delle modalità di reperimento dell'informazione ante-acquisto si ricollega alla tendenza al risparmio di tempo. Questa si traduce in una crescente importanza dell'informazione pubblicitaria e della marca.

Se la domanda di innovazione degli alimenti viaggia in questa direzione (Figura 2.7), l'offerta deve rispondere proponendo beni e servizi adeguati. Si parla allora di *market pull innovation* nel caso in cui una azienda sia propensa ad introdurre nell'offerta di prodotti alcuni elementi di novità richiesti dal mercato.

La scelta dell'azienda è quindi condizionata da una serie di decisioni che influenzano la formula imprenditoriale: in che modo essere innovativi? In che ambito? fino a che punto?

L'impresa deve compiere delle scelte operative per concretizzare lo stimolo all'innovazione.

Nel settore alimentare sono due le spinte che inducono verso tale comportamento: una legata alla tecnologia e l'altra all'effetto trainante della domanda di beni innovativi.

Il percorso della scelta innovativa deve prima di tutto partire dall'analisi delle capacità interne: le aziende possono infatti scegliere se produrre attività di ricerca e

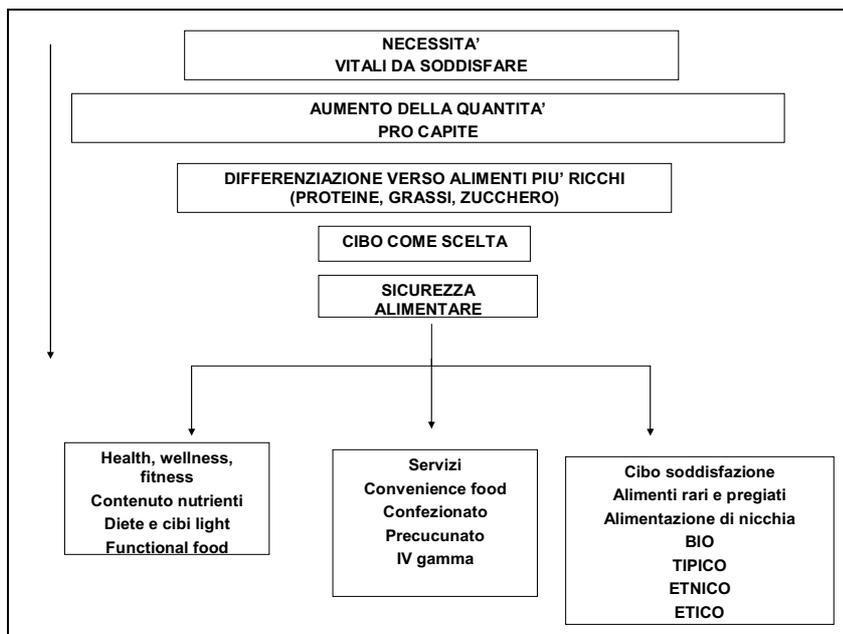
sviluppo direttamente in azienda (*make*) o se procurarsi i risultati di tale attività all'esterno (*buy*).

La scelta *make* è la strategia da utilizzare nel caso in cui in azienda esista già una attività di ricerca e sviluppo oppure qualora si decida di avviarla, ma in specifiche situazioni, quali ad esempio un ritardo nell'entrare in un certo *business*, tempi lunghi per raggiungere risultati operativi e presenza di settori particolarmente innovativi, allora la scelta *buy* può rivelarsi più utile.

Le aziende che decidono di operare in questa direzione possono optare per le seguenti strategie di tipo *buy*:

- imitazione;
- licenze - franchising;
- brevetti;
- acquisizione di imprese innovative; accordi con terzi.

Figura 2.7 Il percorso evolutivo della domanda di alimenti



L'imitazione consiste nel copiare con piccole modifiche un prodotto o un processo ritenuti innovativi e senza cadere sotto i vincoli della proprietà intellettuale. Spesso l'imitazione arriva anche al nome commerciale, al marchio e al packaging. È il caso dei formaggi stranieri che imitano quelli italiani (Parmesan e Regianito) oppure delle numerose bibite a base di Cola. Solitamente si ricorre a questa forma di innovazione quando le barriere (R&S, *know how*, economie di scala, canali distributivi) all'entrata di un sistema sono basse e si vuole sfruttare in breve tempo il vantaggio di godere dei benefici degli altri senza correre né rischi né costi.

La licenza è un contratto per cui un'impresa detta licenziante (nel caso specifico l'impresa alimentare) trasferisce ad un'altra detta licenziataria i diritti di produzione e/o vendita in uno o più paesi (produzione di birre Budweiser o Heineken in Italia).

Tale strategia è efficace quando il licenziante ha problemi nello sfruttamento diretto e il licenziatario ritiene di avere il potenziale (risorse tecniche, umane e finanziarie), di essere in ritardo e di dover recuperare tempo, di poter operare su mercati in cui è meglio collocato.

Il *franchising* è una formula che implica vincoli anche sulle strategie commerciali e di marchio (Coca Cola, Pepsi Cola, Weight Watchers) ed è efficace nell'affermare i marchi globali, nel frenare l'entrata di concorrenti, nel sfruttare il marchio a ombrello, nell'utilizzare un proprio potenziale produttivo e nel ripartire i rischi.

Il brevetto è un documento che attribuisce un diritto esclusivo di sfruttamento economico di un'invenzione all'inventore che dimostri nelle opportune forme i caratteri dell'invenzione in termini di innovatività e industrialità. L'uso di brevetti consente di avere in esclusiva l'innovazione, di arrivare prima alla fase industriale di risparmiare i costi della ricerca interna all'azienda.

L'acquisizione di imprese innovative è un sistema che permette di entrare subito in un certo settore per aumentare il fatturato o la quota di mercato, entrare in segmenti nuovi, per diversificare, per acquisire nuove tecnologie, conoscenze e capitale umano (Kraft acquisisce Osella; Yomo acquisisce Pettinicchio e Merlo, e poi viene acquistata da Granarolo, Lactalis acquisisce Locatelli e Galbani).

Infine gli accordi con terzi sono utili per sviluppare innovazione all'esterno dell'impresa e per realizzare la produzione in collaborazione con terzi.

Ad esempio esistono contratti per attività di R&S tra le aziende e le Università o istituti privati quali centri di ricerca, spin off, ecc.

Qualunque sia la strategia aziendale, il passaggio dall'idea alla realizzazione del prodotto innovativo prevede i seguenti *step*:

1. generazione dell'idea: selezione, analisi, definizione del mercato;
2. sviluppo e ottimizzazione: comprende tutte le fasi tecniche ed economiche per arrivare a impianti pilota;
3. *tests* di mercato: riguardano il prodotto, comunicazione, prove sul mercato;
4. attuazione della produzione su larga scala: lancio del prodotto e commercializzazione.

Per quanto riguarda il primo punto le idee possono provenire sia dall'interno che dall'esterno dell'azienda; nel primo caso gli stimoli sono rappresentati dalla necessità di migliorare prodotti e processi in base alla propria esperienza (gruppi di ricerca o marketing); nel secondo l'azienda può avvalersi di esperti consulenti o ispirarsi ai propri *competitors*.

L'aspetto più cruciale resta tuttavia la capacità di cogliere il reale bisogno del consumatore e per fare ciò è necessario analizzare i comportamenti di acquisto, l'andamento del mercato e realizzare quanto deciso nel più breve periodo possibile. Bisogna infatti ricordare che l'ambiente in cui si opera è estremamente dinamico proprio in virtù dei fattori economico, sociali e culturali sopra esposti.

Una volta individuato il nuovo prodotto (Tabella 2.1) occorre realizzarlo secondo una immagine capace di interpretare il soddisfacimento del bisogno del consumatore, ovvero verificarne la qualità, il valore nutrizionale, sensoriale, la *shelf life*, la presentazione e il rispetto delle norme di legge vigenti (obbligatorie, ma anche volontarie) e definire un piano di marketing efficace capace cioè di assicurare al nuovo prodotto una lunga vita per generare ricavi elevati.

Tabella 2.1 Classificazione di nuovi prodotti alimentari

Classe	Descrizione	Esempio
Ampliamento gamma	Nuova variante di prodotti esistenti	Gusti nuovi di yogurt
Riposizionamento	Nuovo uso di un prodotto esistente	Lievito come dietetico
Nuova forma	Nuova presentazione di prodotto esistente	Caffè liofilizzato
Nuova formulazione	Nuova composizione	Meno grassi, meno zuccheri
Nuovo packaging	Per rispondere a specifiche esigenze	Affettati in atmosfera controllata
Nuovo per il mercato	Provenienti da altri paesi	Tofu, cous cous
Maggior valore aggiunto	Servizi, ingredienti	IV gamma, piatti pronti surgelati
Prodotto innovativo	Nuovi processi	snack, estrusi di farine

L'innovazione può essere ottenuta quindi utilizzando diversi approcci purché generino cambiamenti che producono valore.

Questi approcci, come si è già avuto modo di spiegare, conducono ad innovazioni di processo e di prodotto. Parlando proprio di quest'ultimo, alcuni autori evidenziano che esistono almeno cinque differenti schemi di innovazione che partono da un prodotto già esistente, come ad esempio quello della "sottrazione". Si tratta di un atteggiamento in contro tendenza rispetto a quanto avviene nella pratica di arricchire prodotti esistenti con nuove funzioni, che consiste nel mettere in pratica l'opposto, ovvero nel rimuovere alcune funzioni da un prodotto esistente al fine di interpretare forma e utilizzo in modo innovativo⁵.

Esistono anche altri metodi che hanno dato vita a grandi innovazioni di prodotto, come ad esempio la capacità di utilizzare un "vecchio" prodotto in un nuovo contesto⁶. Indubbiamente è questo tipo di innovazione quella che stimola maggiormente la creatività degli operatori del settore.

⁵ E' il caso del lettore DVD della Philips che è nato dalla rimozione del display e dei pulsanti di controllo dall'apparecchio demandando le funzioni connesse all'interfaccia grafica offerta dal telecomando. Questa sottrazione ha permesso di disegnare un apparecchio estremamente innovativo per forma e semplicità di utilizzo. Gli altri schemi sono la moltiplicazione, la divisione, l'unificazione delle funzioni, le modifiche con alle relazioni con di dipendenza con l'ambiente esterno.

⁶ E' il caso del telefono mobile: il cellulare permette di avere contatti telefonici lavorativi anche al di fuori del contesto aziendale.

3 L'analisi del grado di innovazione e di competitività

La creazione di valore è l'obiettivo ultimo dell'impresa.

Scopo del presente lavoro è quello di valutare i rapporti tra innovazione e performance d'impresa per comprendere la gestione di prodotti, processi e organizzazione in termini di competitività.

Il sistema impresa, costituito da *struttura* (insieme delle variabili come il patrimonio imprenditoriale, quello tecnologico, quello finanziario, ecc.), *attività* (insieme di tutte le decisioni, azioni, interrelazioni che si svolgono a livello direzionale ed esecutivo) e *risultati* (di tipo economico-finanziario, competitivo, sociale e di sviluppo), è in stretta relazione con l'ambiente esterno in cui opera, il quale, a sua volta, può essere visto come un insieme di sottosistemi interconnessi, con cui l'impresa interagisce.

I diversi sottosistemi possono essere suddivisi in due gruppi:

- il sistema competitivo;
- il sistema sociale.

Obiettivo del presente lavoro è duplice: da un lato, attraverso una indagine di tipo descrittivo si cercherà di conoscere il sistema competitivo in cui operano le aziende lombarde di trasformazione dei prodotti derivati del latte da agricoltura biologica allo scopo di definire la struttura competitiva del mercato di riferimento; dall'altro, si cercherà di chiarire, attraverso un'indagine di tipo esplorativo, quanto il fattore innovazione sia determinate per il successo dell'impresa.

3.1 Azienda, innovazione e competitività

Sono molti gli studi che hanno dimostrato il ruolo centrale dell'innovazione tecnologica nella crescita economica di un'impresa. Come risultato di questi studi è fiorita una vasta letteratura sul rapporto tra tecnologia e crescita della produttività.

Da un punto di vista empirico, uno degli aspetti più controversi di questo dibattito riguarda la misurazione dell'attività innovativa, in quanto, trattandosi di una variabile non direttamente osservabile, richiede l'utilizzo di indicatori che tengano conto della sua eterogeneità e "multiformità".

Riguardo agli studi condotti, la ricerca di questi indicatori ha principalmente interessato l'input del processo di generazione dell'innovazione, cioè l'investimento in ricerca, oppure l'output del processo innovativo, cioè i brevetti. Numerosi dubbi sono stati espressi tuttavia sull'affidabilità di quest'ultimo indicatore tecnologico⁷, mentre maggiore

⁷ Il brevetto rappresenta una *proxy* inadeguata della performance tecnologica dell'impresa in quanto (a) non tutte le innovazioni sono brevettate o brevettabili, (b) non tutti i brevetti diventano innovazione, (c) il livello tecnologico e il valore economico del brevetto divergono, (d) vi è una differenza nella propensione a brevettare tra settori e imprese, (e) vi sono notevoli differenze tra paesi nella legislazione brevettuale, (f) non esistono standard qualitativi e/o quantitativi su cui basarsi per misurare il contenuto di nuova conoscenza dei brevetti (Santarelli e Sterlacchini 1996, Archibugi *et al.*, 1996). Si rimanda a Griliches (1990) per una rassegna dei problemi determinati dall'utilizzo dei dati sui brevetti.

uso è stato fatto degli investimenti in R&S, poiché è sembrato più opportuno utilizzare come indicatore del progresso tecnico la variabile che ne è causa piuttosto quella che ne rappresenta l'effetto (Griliches e Mairesse, 1983; Griliches 1990). Inoltre, in presenza di lunghe serie storiche delle spese in R&S è possibile ottenere una *proxy* del capitale tecnologico e, quindi, una misura della sua elasticità; invece, in mancanza di dati di lungo periodo, l'uso del denaro speso in R&S consente, comunque, di valutarne il tasso di rendimento. Per queste ragioni, sebbene la spesa in R&S sia solo uno dei fattori del cambiamento tecnologico, essa risulta la variabile più ampiamente utilizzata in letteratura come misura dell'attività innovativa.

Le informazioni sulle attività innovative di cui occorre entrare in possesso per misurarne il rendimento riguardano il tipo di R&S realizzata dall'impresa, l'entità della spesa sostenuta e la struttura, interna o esterna all'impresa, in cui tali attività sono svolte, la distribuzione di tale spesa all'interno delle varie tipologie di innovazione, nonché le modalità di finanziamento delle attività innovative.

Per quanto riguarda nello specifico il settore alimentare, data la grande competizione esercitata da numerose imprese nazionali ed estere e la presenza di un insieme di prodotti maturi, è necessario puntare su incrementi di competitività partendo dal presupposto che l'innovazione serve a mantenere o accrescere i margini di redditività dell'impresa.

L'innovazione nell'industria alimentare (Tabella 3.1) è relativamente minore rispetto agli altri settori manifatturieri: secondo recenti studi, il settore alimentare, come quello della carta, della stampa e dell'editoria, della gomma e delle materie plastiche, investe il 2% circa del fatturato in R&S, mentre altri settori come quello chimico, elettronico e meccanico destinano a tale attività almeno il 6-9%.

I motivi di tali modesti livelli di spesa confronto ad altri settori sono imputabili alla scarsa ricerca di base, al fatto che l'innovazione è esogena e incorporata nei macchinari, negli imballaggi e nelle forniture in generale, ad una innovazione più orientata verso l'immagine di mercato ed infine al fatto che le PMI hanno problemi di massa critica e pertanto o non fanno completamente innovazione o ne fanno poca.

La maggior parte delle innovazioni apparse in campo alimentare non nascono dall'interno del settore, ma provengono dall'applicazione e dal trasferimento dei risultati della ricerca condotta in altri ambiti, come ad esempio è accaduto con l'automazione dei processi, l'attività di controllo dei risultati, soprattutto in termini di qualità. Infatti, come è già stato spiegato nel paragrafo 2.1, la qualità sta diventando uno dei punti chiave per il futuro sviluppo delle imprese alimentari.

Nella specifica situazione in cui si trova l'industria alimentare italiana, l'innovazione va quindi ad agire:

- sui costi di produzione (innovazione di processo e organizzativa);
- sui costi e sui ricavi (innovazione di processo se l'azienda entra in un mercato nuovo);
- sulla differenziazione dei prodotti (innovazione di prodotto).

Tabella 3.1 Livelli di R&S per settore produttivo

Livello	%R&S/Fatturato	Settori
Alto	> 10%	farmaceutico biotecnologie elettronica materiali speciali
Medio	5-10 %	chimica macchine-impiantistica elettronica nuovi materiali
Basso	<5 %	tessile-abbigliamento arredamento alimentare materiali tradizionali

L'aspetto più complicato dell'attività di innovazione è sicuramente quello di doversi confrontare con il consumatore finale: l'impresa che deve decidere in quale direzione muoversi parte dal prezzo di vendita del prodotto finito il quale deve essere per forza "quello che la maggior parte dei clienti consumatori sarebbe disposta a pagare" per quel determinato prodotto, indipendentemente dall'effettivo contenuto innovativo. Questo modo di procedere, comune alla maggior parte delle imprese è definito "scaling up". Il termine indica la complessa operazione a ritroso, quasi un percorso in salita, per individuare quale sia la fase della produzione aziendale dalla quale attingere per attuare l'innovazione.

Le possibilità di ampliamento di mercato sono sempre più spesso connesse proprio alla differenziazione del prodotto su cui intervengono sensibilmente fattori quali la tecnologia alimentare, il marketing, il packaging e, meno frequentemente, le innovazioni tecnologiche di processo rilevanti.

Le innovazioni significative sono riscontrabili soprattutto nel miglioramento dei servizi al cliente attuato nell'ottica dello sviluppo qualitativo dell'offerta (prodotti surgelati, piatti pronti, burro spray).

Il packaging è un elemento di innovazione non soltanto nel caso in cui vengano impiegati materiali nuovi, come ad esempio la bottiglia di policarbonato del latte, ma anche quando conferisce al prodotto una particolare connotazione di immagine (è il caso dei contenitori tradizionali con un vissuto ecologico, come ad esempio, la bottiglia di vetro per il latte crudo) o di servizio (confezioni "apri e chiudi").

Nel presente lavoro, anche alla luce dei fatti esposti nel capitolo 2, si indaga l'innovazione apportata dalle aziende di trasformazione del latte da agricoltura biologica identificando le seguenti linee di sviluppo dell'innovazione:

1. l'innovazione legata alla presentazione del prodotto, al formato, al *packaging* che conduce nella direzione dei cosiddetti alimenti confezionati o *packaged food*;
2. l'innovazione connessa all'addizione di servizi incorporati nell'alimento con i *convenience food*, oggi in grande espansione;
3. l'innovazione legata al numero di nuovi prodotti introdotti sul mercato anche alla luce di possibili sinergie con i clienti e/o i fornitori.

Si collegherà infine la capacità di investire in innovazione al mercato di riferimento e alle sue componenti (dimensione, evoluzione, segmentazione, concorrenza, barriere all'entrata e barriere all'uscita e posizionamento dell'impresa stessa) utilizzando il modello delle cinque forze di Porter per la valutazione competitiva dell'impresa opportunamente adattato al fine di mettere in risalto la figura dell'innovazione quale vantaggio competitivo di impresa.

3.2 L'evoluzione del pensiero strategico sul vantaggio competitivo

Il tema della creazione del vantaggio competitivo è di grande rilevanza nelle analisi indirizzate alla comprensione delle dinamiche strategiche delle imprese. Negli ultimi 20 anni si è assistito ad un'espansione di framework teorici aventi l'obiettivo di valutare le determinanti delle diverse performance delle imprese con lo scopo di spiegare le eterogeneità esistenti nei contesti analizzati. Si tratta di modelli teorici noti quali quello delle cinque forze di Porter, la *Resource Based View* (RBV), la teoria dei costi di transazione che, pur offrendo spiegazioni differenti per giustificare l'esistenza di performance eterogenee tra le imprese, condividono alla loro base due assunzioni fondamentali. La prima è quella di aderire all'idea che il vantaggio competitivo derivi da un iniziale o più favorevole accesso a risorse, a mercati o a opportunità; la seconda è quella di considerare lo sfruttamento di tali opportunità come capacità dell'impresa di interpretare attivamente i segnali interni ed esterni ad essa. In questa sede, utilizzando in particolare il contributo bibliografico di Maria Chiara Di Guardo (2006) si metteranno a confronto il modello di Porter e quello RBV con l'intento di dimostrare come le due teorie, per quanto possano apparire diametralmente opposte sotto il profilo di analisi, siano invece complementari ed entrambe necessarie per svolgere la presente ricerca.

Nel modello di Porter un'impresa di successo è quella che detiene una posizione attrattiva sul mercato, ovvero che è in grado di aggiudicarsi rendimenti superiori alla norma. La sostenibilità del vantaggio competitivo conseguito è il risultato di un sistema di attività indirizzate verso la strategia che deve essere perseguita.

Utilizzando l'analisi di Porter si arriva quindi a disegnare una mappa della struttura di un settore e in particolare a definire il livello di pressione esercitato dalle cinque forze competitive (competitori, clienti, potenziali entranti nel mercato e fornitori) sull'impresa. In questo contesto l'innovazione tecnologica si presenta come una variabile che agisce sulle dinamiche competitive modificandole. In particolare l'introduzione di una innovazione può determinare sia una riduzione del costo complessivo del prodotto e quindi favorire una strategia di vantaggio di costo, sia un miglioramento della qualità e delle caratteristiche di un bene e quindi favorire una strategia di differenziazione.

L'altro approccio alla creazione del vantaggio competitivo, che propone una visione differente dalla precedente, è quello della prospettiva "resource-based", RBV, che pone l'analisi delle caratteristiche delle risorse aziendali alla base dell'acquisizione di vantaggi competitivi sostenibili partendo dalla distinzione tra risorse/*assets* e capacità/competenze per rappresentare il tratto distintivo della gestione strategica.

Tabella 3.2 Confronto tra la prospettiva del posizionamento competitivo e della RBV

	Prospettiva interna – RBV	Prospettiva esterna – Porter
Motivazione al cambiamento tecnologico	Sfruttamento delle risorse possedute Differenza in termini di risorse e competenze tra nuove imprese e imprese presenti nell’ambito competitivo	Creare vantaggio attraverso un nuovo posizionamento Opportunità tecnologiche, fasi di fermento dopo un cambiamento, ma prima dell’affermarsi del paradigma dominante
Capacità di creare valore attraverso l’innovazione	Differenze tra imprese nuove entranti e imprese leader di mercato Potenziamento delle risorse	Riduzione dei costi attraverso l’introduzione dell’innovazione Differenziazione di prodotto e apertura a nuovi mercati
Capacità di appropriarsi del valore derivante dall’innovazione	Risorse non trasferibili, scarse, uniche e inimitabili Risorse complementari	Barriere all’ingresso, modalità di protezione dell’innovazione attraverso brevetti, segreto aziendale, ecc Esternalità di rete

Fonte: Maria Chiara di Guardo, 2006

Per Amit e Schoemaker (1993) le *risorse* sono costituite dall’insieme di fattori disponibili posseduti o controllati dall’impresa, trasferibili o acquisibili dall’esterno, mentre le *capacità* riguardano l’abilità delle imprese di “dispiegare” le risorse rispetto a obiettivi desiderati. In realtà questi autori, nell’attribuire rilevanza alla coincidenza tra “strategic assets” dell’impresa e “industry strategic factors” di settore propongono una lettura della RBV complementare all’approccio “esterno-interno”, tentata, peraltro, dallo stesso Porter (1991).

Le capacità distintive, infatti, sono sviluppate dalle imprese attraverso processi fondamentali di trasformazione. Le risorse standard, disponibili nei mercati liberi (dove tutte le imprese possono acquistarle), sono utilizzate e combinate, nel contesto organizzativo di ogni impresa, con *routine organizzative* (Nelson e Winter, 1982, Winter, 1987, Cohen, 1991), al fine di produrre capacità.

Queste ultime, a turno possono diventare distintive, e determinare quindi posizioni di vantaggio competitivo, se si realizzano determinate condizioni. Affinché una risorsa abbia potenziale strategico, ovvero sia in grado di contribuire alla sostenibilità del vantaggio competitivo, essa deve possedere le seguenti caratteristiche:

- essere di valore, preziosa (*valuable*), ovvero deve fornire opportunità o neutralizzare minacce competitive dell’ambiente (Barney, 1991);
- essere scarsa (*rare*), ossia il numero di imprese che la possiedono deve essere minore del numero necessario per avere concorrenza perfetta tra le imprese (Hirshleifer, 1980);
- essere non imitabile perfettamente (*imperfectly imitable*), a causa delle condizioni uniche che determinano il suo processo di acquisizione e a causa dell’*ambiguità*

causale che c'è nel legame tra capacità e vantaggio competitivo sostenibile (Lippman e Rumelt 1982);

- essere non perfettamente sostituibili, ovvero non devono esistere risorse equivalenti, dal punto di vista strategico, per ottenere gli stessi risultati (Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993);
- presentare *limitazioni ex ante* (es. facilità di accesso a determinate risorse nelle fasi iniziali di una innovazione) o *limitazioni ex post* (riconducibili alle citate condizioni di imperfetta imitabilità e sostituibilità) (Peteraf, 1993).

Risorse e capacità rappresentano, dunque, nella prospettiva RBV, le componenti di base per la costruzione delle strategie di successo. Tali strategie consistono nella ricerca del vantaggio competitivo, definito come una posizione unica che l'impresa acquisisce rispetto ai concorrenti (Hofer e Schendel, 1978) e rispetto ai quali essa è capace di creare condizioni di superiorità in determinati mercati e settori industriali o la produzione di un valore che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo (Porter, 1987).

È stato opportunamente rilevato che la RBV, enfatizzando lo sforzo di sviluppare e combinare le risorse interne all'impresa, coincide con la valutazione dei punti di forza e di debolezza di un'analisi Swot, mentre l'approccio di Porter sembra rappresentare la componente relativa alle opportunità e minacce.

In altri termini è possibile sostenere che i due approcci coprono due diversi domini di applicazione, ugualmente importanti per la comprensione del vantaggio competitivo ed entrambi utili per la programmazione e gestione di strategie di innovazione tecnologica. Entrambe le prospettive, infatti, forniscono informazioni complementari in relazione agli aspetti legati alla motivazione all'innovazione e ai processi di creazione e di appropriazione di valore legati all'innovazione tecnologica.

3.3 Il modello di Porter e l'ambiente esterno

Punto di partenza per collegare il grado di innovazione dell'impresa di trasformazione alla capacità competitiva della stessa è l'analisi del settore in cui opera, o meglio la comprensione dei fattori che ne determinano la redditività.

In generale i profitti realizzati dalle imprese operanti in un settore sono determinati da tre fattori:

- il valore del prodotto o del servizio per il consumatore: la creazione del valore presuppone che il prezzo che il cliente è disposto a pagare ecceda i costi sostenuti dall'impresa;
- l'intensità della concorrenza: l'eccedenza del valore sul costo è distribuita tra i clienti e i produttori dal gioco delle forze competitive;
- il potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva: quando un settore ha fornitori con forte potere contrattuale, allora una parte del surplus può essere acquisito da tali fornitori.

Una azienda è competitiva quando occupa una posizione di forza nei confronti della concorrenza; quando cioè attraverso un posizionamento strategico ha ricercato, costruito e preservato un vantaggio che le permette di difendere la propria posizione sul mercato.

Michael Porter è stato il precursore sull'argomento "vantaggio competitivo": fino agli anni 80 non esistevano veri e propri approfondimenti teorici su tale concetto e i filoni di ricerca sviluppavano soprattutto l'importanza del posizionamento dell'impresa sul mercato quale principale determinante del successo.

Porter, invece, ha introdotto la definizione di vantaggio competitivo e di strategia e ha creato una vera e propria rivoluzione nell'approccio allo studio del sistema, distogliendo l'attenzione dall'analisi degli spazi competitivi e spostandola, invece, verso gli altri elementi determinanti il successo. Secondo Porter "Il vantaggio competitivo nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo". Questa definizione conferma la centralità assunta del concetto di *valore*: l'obiettivo strategico è la creazione di valore, lo strumento è il raggiungimento del vantaggio competitivo.

A tale risultato si può arrivare attraverso il perseguimento di una fra le tre strategie di base:

- Leadership di costo;
- Differenziazione;
- Focalizzazione.

Con la **leadership di costo** l'impresa si propone di divenire il produttore che, nell'ambito del settore in cui compete, riesce ad operare con i costi più bassi. La maggiore redditività potrà essere ottenuta sia mantenendo i prezzi ai livelli degli altri competitors (in questo caso, a parità di prezzo, si avranno maggiori profitti), sia praticando un prezzo più basso (in questo caso ci si avvantaggerà dalla crescita della quota di mercato). La seconda strategia di base considerata da Porter è la **strategia di differenziazione**. Attraverso la differenziazione l'impresa prova a diventare superiore agli altri competitors del settore in relazione a determinate caratteristiche del prodotto, quelle maggiormente apprezzate dai clienti. In tal modo il consumatore, pur di ottenere il prodotto "*unico*", sarà disposto a pagare un prezzo più elevato (definito premium price), perché l'output dell'organizzazione che si differenzia, nella mappa di percezione del consumatore, si trova ad un livello superiore rispetto ai prodotti dei competitors. Nel caso di strategia di differenziazione, l'impresa migliorerà la propria performance avvantaggiandosi attraverso un maggiore profitto ottenuto grazie al differenziale di prezzo. Un livello di profitto più alto dipende sia dal premium price che si riesce a spuntare, sia dalle spese sostenute per attuare il proprio orientamento. Naturalmente non basta avere un prodotto con caratteristiche superiori, ma occorre che le stesse siano riconosciute dagli acquirenti. Per informare adeguatamente questi ultimi, il management deve dotare l'organizzazione di una struttura che le consenta di sfruttare al massimo gli strumenti di comunicazione del marketing. Le leve della differenziazione di prodotto sono quindi l'attività di marketing e/o la R&S.

La terza e ultima strategia competitiva considerata è quella della **focalizzazione**. L'obiettivo è quello di specializzarsi nel servire un solo segmento, o pochi segmenti

nell'ambito del mercato, in modo da ottenere, in queste nicchie, un vantaggio competitivo. Questa strategia ripropone, nell'ambito di un contesto più ristretto, la scelta tra le due strade alternative già descritte: si parla allora di focalizzazione sui costi o focalizzazione sulla differenziazione. La strada che si intraprenderà, se adeguatamente percorsa, condurrà verso il raggiungimento del vantaggio competitivo nella nicchia prescelta. Diversi motivi possono indurre l'impresa a concentrarsi su segmenti meno vasti, ma, le principali determinanti della decisione sono da ricercare nella minore intensità della concorrenza che presentano alcune combinazioni di prodotto/mercato, nella buona redditività che tali segmenti possono assicurare, nelle minori barriere che si trovano all'entrata. Non è da sottovalutare, però, il pericolo che i segmenti strategicamente rilevanti possano perdere attrattività nel tempo con l'evolversi del settore creando in tal modo seri pericoli alla sostenibilità della focalizzazione.

Secondo Porter alla base della scelta di una strategia competitiva ci sono due elementi:

1. l'**attrattività** dei settori industriali per la redditività a lungo termine e i fattori che la determinano;
2. le **determinanti** della **posizione competitiva** relativa all'interno del settore industriale.

“Sia l'attrattività del settore, sia la posizione competitiva possono essere modificate dall'azienda che, attraverso la strategia competitiva, non solo risponde all'ambiente ma cerca di modificarlo nel modo più favorevole possibile”.

Come è già stato anticipato, l'obiettivo di fondo di un'azienda è la massimizzazione del valore creato attraverso le proprie attività. Il valore a cui si fa riferimento è il prezzo che gli acquirenti sono disposti a pagare per i prodotti dell'impresa. Ma occorre considerare anche i costi sostenuti, perché il profitto è dato dalla differenza fra questi e il prezzo.

Per poter creare maggior valore, non si può prescindere dal contesto in cui si opera, perciò la strategia competitiva deve collegare l'impresa al proprio ambiente di riferimento e sfruttare i fattori che determinano la redditività aziendale all'interno del settore in cui opera.

La capacità dell'impresa di procurarsi un vantaggio competitivo all'interno del settore di appartenenza è il perno del processo strategico per Porter, per il quale la strategia è la ricerca del vantaggio competitivo come condizione di successo: “La scelta di una strategia è la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi”.

Il punto di partenza per le decisioni è l'analisi della struttura del settore, poiché, solo una volta conosciuto il contesto in cui ci si muove, si possono realmente comprendere gli elementi necessari per definire in modo concreto il percorso strategico da perseguire secondo il criterio del vantaggio competitivo.

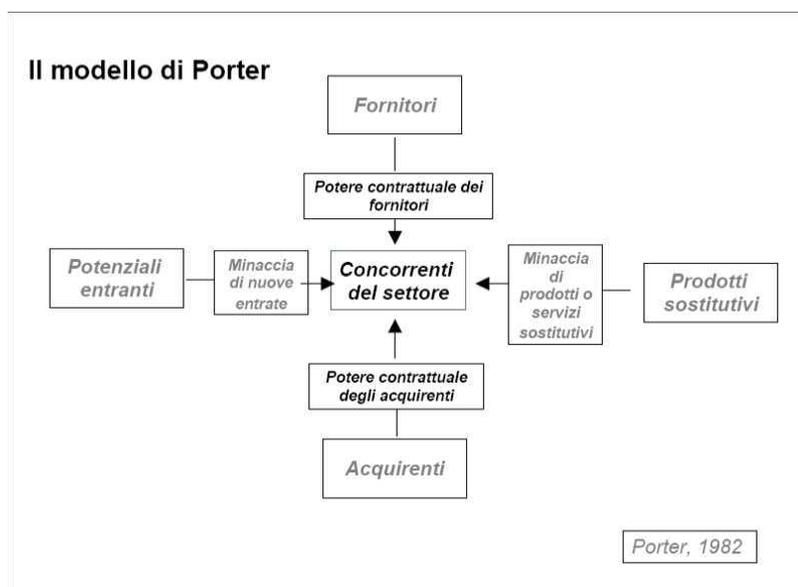
Sempre secondo Porter, il settore in considerazione non è quello tradizionale, formato solamente dai concorrenti, attuali e potenziali (produttori di beni interscambiabili), ma, introducendo una visione più ampia e innovativa è un settore allargato comprendente tutte le forze che possono influenzare le performance dell'impresa e i suoi comportamenti.

Il modello delle cinque forze competitive proposto da Porter (anche detto analisi della concorrenza allargata) è lo strumento utilizzabile dalle aziende per valutare la propria posizione competitiva dopo aver classificato e analizzato le caratteristiche di un settore (Figura 3.1). Si tratta di un'analisi ambientale che considera l'impresa come un sistema aperto, caratterizzato da interazioni dinamiche con l'ambiente ad essa circoscritto. Tali interazioni si sviluppano in due direzioni: dall'ambiente verso l'impresa e dall'impresa verso l'ambiente. L'ambiente influisce sull'impresa presentandosi come una fonte di opportunità, vincoli e minacce alla sua azione; l'impresa, a sua volta, effettua le proprie scelte nell'ambiente, contribuendo alla sua evoluzione

Lo studio e l'analisi delle caratteristiche del settore di riferimento sono pertanto indispensabili per capire il contesto in cui le imprese operano, le azioni da esse intraprese e come queste ultime possano a loro volta influire sull'evoluzione futura dell'ambiente. Infatti, dato un certo ambiente, le imprese definiscono come interagire con esso per conseguire gli obiettivi prefissati, tenendo conto dei propri punti di forza e di debolezza. In sostanza le imprese definiscono la propria condotta strategica dopo aver svolto un'analisi sulla situazione interna all'impresa e su quella esterna, cioè sull'ambiente. Ciò che viene comunemente definito "sistema competitivo" (Figura 3.1) è l'insieme di cinque forze, o fattori concorrenziali, costituite da:

- 1 la rivalità tra le imprese concorrenti;
- 2 il potere contrattuale esercitato dai clienti;
- 3 le minacce portate dai prodotti sostitutivi;
- 4 il potere contrattuale esercitato dai fornitori;
- 5 le minacce derivanti dai potenziali entranti.

Figura 3.1 il modello delle cinque forze di Porter



La prima forza è quella della concorrenza tra le imprese di uno stesso settore che si manifesta attraverso azioni dirette alla conquista di una posizione di mercato. Questa rivalità interna può dipendere dal numero di imprese operanti nel settore, dalla loro eterogeneità e dal tasso di crescita del mercato; in questo caso la rivalità è tanto più accentuata quanto più il mercato è maturo. Incide sulla rivalità interna anche la differenziazione dei prodotti, in quanto prodotti differenziati riducono la competitività.

Un ulteriore fattore è costituito dai costi di conversione, come i costi a carico del cliente nel momento in cui cambia fornitore. Infine, la rivalità interna dipende dall'incidenza dei costi fissi, dai costi di mantenimento a scorta (in alcune situazioni si preferisce immettere il prodotto sul mercato ad un prezzo irrisorio piuttosto che sobbarcarsi gli oneri di giacenza) e dalle barriere all'uscita.

La seconda forza è il potere contrattuale dei clienti che consiste nel fatto che i clienti mettono in concorrenza le imprese fornitrici, con effetti negativi sui profitti.

Relativamente a questa forza vanno marcati i seguenti aspetti:

- il potere contrattuale dei clienti è tanto maggiore quanto più sono elevate le loro dimensioni e quanto è maggiore la loro concentrazione rispetto ai fornitori;
- il potere contrattuale dei clienti aumenta se i prodotti sono poco differenziati, se i costi di conversione sono bassi e se il prodotto ha uno scarso impatto sulle prestazioni del prodotto finale;
- il potere contrattuale dei clienti, infine, dipende da tutte le caratteristiche intrinseche dei clienti stessi: ad esempio tale potere aumenta se il cliente si trova in condizioni di scarsa redditività, o se denota concrete possibilità di integrazione a monte, o se dispone di informazioni dettagliate sul prodotto, oppure ancora se l'acquisto del prodotto rappresenta una frazione elevata sui costi totali.

La terza forza coincide con la concorrenza dei prodotti sostitutivi in quanto i settori che producono beni sostitutivi pongono un limite ai prezzi che le aziende possono stabilire. Inoltre, tale forza comporta un esame dell'innovazione tecnologica. I prodotti sostitutivi sono quelli in grado di soddisfare le medesime esigenze dei clienti. In tal senso l'esistenza di prodotti sostitutivi impone vincoli comportamentali delle imprese operanti in un settore, soprattutto in termini di fissazione dei prezzi. Va inoltre sottolineato che maggiore è il rapporto prezzo/qualità di un prodotto sostitutivo, maggiore è il rischio che il settore perda clienti nel suo complesso a favore del settore che realizza tale prodotto sostitutivo.

L'assenza di prodotti sostitutivi, come ad esempio nel caso della benzina o delle sigarette, comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori. Più sono complessi i bisogni che vengono soddisfatti da un prodotto più è difficile percepire le differenze nelle prestazioni, più è basso il grado di sostituibilità dei consumatori sulla base di differenze nei prezzi.

La quarta è il potere contrattuale dei fornitori: questi possono attuare aumenti di prezzo o riduzioni della qualità dei prodotti, comprimendo il tasso di profitto del settore. Il potere contrattuale dei fornitori è tanto maggiore quanto più la loro concentrazione relativa è superiore a quella dei clienti. Esso aumenta nel momento in cui i fornitori sono

in grado di organizzarsi in forme più o meno consentite: dai consorzi, alle cooperative, ai cartelli sino alle lobby.

Il potere contrattuale aumenta se i prodotti sono differenziati, se i costi di conversione sono alti e se il prodotto ha un elevato impatto sulle prestazioni del prodotto finale realizzato dal cliente.

La quinta forza, infine, consiste nella minaccia di nuove imprese entranti: le imprese sono incentivate ad entrare in un settore se nello stesso il rendimento del capitale è superiore al costo del denaro. La minaccia di nuove entrate può essere sufficiente a garantire che le imprese consolidate riducano i loro prezzi ad un livello competitivo.

L'ingresso di nuove imprese in un settore è ostacolato da una serie di barriere all'entrata:

- economie di scala;
- fedeltà al prodotto (riconoscimento del marchio e lealtà del consumatore);
- costi di conversione;
- accesso ai canali di distribuzione;
- vantaggi assoluti di costo;
- vincoli di carattere istituzionale.

Tra le barriere all'entrata di nuove imprese sul mercato figurano le reazioni all'ingresso espresse dalle imprese già presenti nel settore, dalle semplici azioni di dumping sino alla costituzione di lobby o di cartelli.

Infine, le cinque forze competitive sono raggruppabili in fonti di concorrenza "orizzontale" (prodotti sostitutivi, nuovi entranti e concorrenti) e fonti di competizione verticale (potere contrattuale dei fornitori e dei clienti).

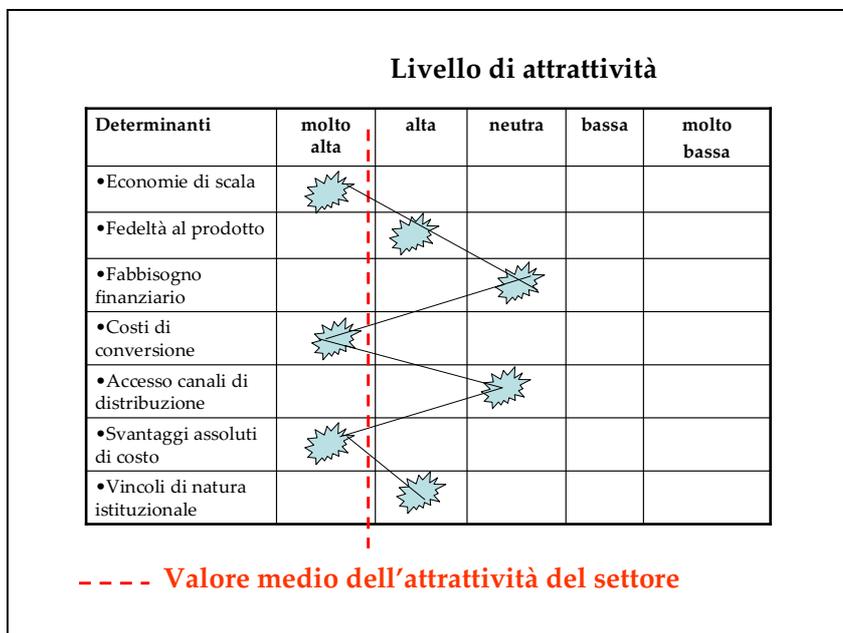
La configurazione strutturale di un settore dipende quindi dalla disposizione di questi cinque elementi, la cui interazione determina l'intensità delle dinamiche competitive e la redditività del settore stesso. Il potere di negoziazione tra i protagonisti determina, infatti, i prezzi e le altre condizioni di scambio. Inoltre, la struttura del settore-mercato è soggetta a cambiamenti per effetto di fusioni e di acquisizioni tra i protagonisti presenti e a causa dell'entrata di nuovi concorrenti.

Quando tutte le cinque forze assumono una disposizione "negativa" o quando una o più sono in grado di esercitare una pressione competitiva particolarmente elevata, la redditività del settore risulta strutturalmente contenuta.

Quando invece tutte le cinque forze presentano una configurazione favorevole o quando nessuna è in grado di esercitare una pressione significativa, il settore risulta caratterizzato da una redditività strutturale elevata.

Per la rappresentazione dei risultati dell'analisi esterna ci si avvale tipicamente del metodo grafico della spezzata, applicata a ciascuna delle cinque forze di Porter. Nella seguente Figura 3.2 è riportata per semplicità la schematizzazione relativa alla sola forza competitiva delle imprese entranti. Per ciascuno dei determinanti delle forze competitive si indica il grado di attrattività del settore; si traccia quindi la spezzata che congiunge i diversi punti, valutando ove si posiziona il baricentro, si stabilisce così nel complesso se il settore risulta attrattivo o meno.

Figura 3.2 Rappresentazione dei risultati dell'analisi esterna per la minaccia di nuove imprese entranti (barriere all'entrata)



Conclusa questa prima, importante analisi di settore, occorre passare ad uno studio più approfondito dei concorrenti, in modo da poter identificare i cosiddetti “raggruppamenti strategici”, costituiti da quei gruppi di imprese con un comportamento strategico comune, ma peculiare rispetto a quello degli altri *competitors* del settore.

Successivamente si devono identificare le “mappe strategiche”, ovvero gli strumenti che mostrano come questi raggruppamenti sono distribuiti all'interno del settore, e quali difficoltà o possibilità le imprese possono incontrare nel caso in cui vogliano spostare il proprio posizionamento da un gruppo all'altro. Una volta che l'analisi del settore è completata si ottiene una visione d'insieme dello spazio competitivo che permette di effettuare valutazioni riguardo la convenienza a far parte dello stesso⁸. La formulazione della strategia, può allora essere vista come la scelta del raggruppamento strategico all'interno del quale operare”.

3.4 Le risorse e le capacità di innovazione interne all'impresa

Il cambiamento tecnologico è una delle forze centrali nel modificare le condizioni dell'ambiente in cui le imprese si trovano a competere. La tecnologia evolve in risposta all'interrelarsi di storia, azioni politico-istituzionali e sociali, capacità individuali, domanda di mercato e risposte delle imprese ed è funzione sia della varietà e della variabilità ambientale, sia della struttura e del percorso che ha già svolto. Lungo questa

⁸ Non bisogna credere però che in un settore poco attrattivo non ci sia possibilità di fare profitti, o che in uno molto attrattivo si abbia la strada spianata verso il successo; a questo punto entra in gioco, infatti, l'importanza della strategia relativa di ogni azienda e la sua capacità di raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

linea di riflessione è possibile affermare che il cambiamento tecnologico non richiede una semplice ricollocazione delle risorse e delle competenze, ma attiva processi più complessi di evoluzione e di apprendimento in grado di modificare le dinamiche di creazione del vantaggio competitivo. Un'innovazione tecnologica che riduce di valore e di importanza le competenze già acquisite e crea una nuova classe di prodotti o va a sostituire un prodotto già esistente, modifica sia la struttura del settore e quindi il posizionamento competitivo, sia l'insieme delle risorse interne ritenute strategiche per l'acquisizione di rendite.

Tali considerazioni implicano che l'innovazione tecnologica abbia una relazione bidirezionale con il vantaggio competitivo, poiché è in grado di modificare sia le risorse e le competenze interne, sia le dinamiche competitive esterne di settore ed è, contemporaneamente il risultato delle stesse modificazioni. Inoltre, l'evoluzione incentrata sul cambiamento tecnologico richiede una maggiore capacità strategica dell'impresa che deve dimostrarsi in grado di combinare al meglio le mutevoli condizioni esterne con le capacità e competenze interne.

Entrambe le fonti primarie (interne ed esterne all'impresa) del vantaggio competitivo sono rilevanti e in stretto rapporto tra di loro, tutte e due influiscono sulla possibilità di mantenere un vantaggio nonostante il cambiamento tecnologico (vantaggio additivo) o di acquisire un vantaggio sfruttando ed anticipando il cambiamento tecnologico (vantaggio proattivo).

Le imprese, infatti, poste di fronte al problema del cambiamento tecnologico, possono deliberatamente scegliere di non cambiare e rischiare di non sopravvivere all'innovazione, oppure possono assumere un atteggiamento adattivo che le spinge all'adeguamento al cambiamento o, infine, possono svolgere un ruolo proattivo e farsi promotrici dei processi di innovazione.

In questo contesto è di grande utilità fare riferimento allo studio di MG. Di Guardo (

Figura 3.3) che ha cercato di ripercorrere i numerosi contributi teorici considerando quelli che sembrano essere i tre fattori fondamentali legati al cambiamento tecnologico:

- la natura e la dimensione dell'innovazione tecnologica;
- l'unità di osservazione e quindi il livello di analisi del vantaggio competitivo;
- la prospettiva temporale, con riferimento al momento generativo o diffusivo dell'innovazione.

Il primo fa riferimento al concetto di innovazione tecnologica. L'innovatività di prodotto è stata, infatti, considerata sia come variabile multidimensionale, sia come variabile unidimensionale, ovvero se si intende un concetto ampio di innovazione tecnologica o se, invece, ci si concentra solo sulle innovazioni che effettivamente creano discontinuità trascurando, ad esempio, quelle di natura incrementale.

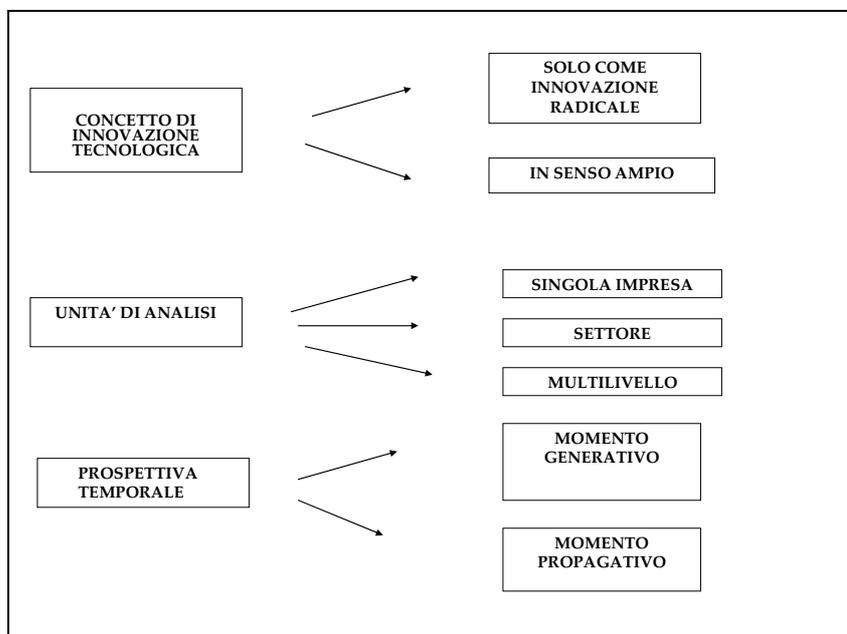
Il secondo fa riferimento all'unità di analisi: la singola impresa, l'insieme delle imprese che fanno parte della filiera innovativa e il contesto generale nel quale le imprese operano.

Il terzo è quello che si riferisce al momento in cui si analizza l'innovazione: se ci si trova in una fase generativa o diffusiva dell'innovazione. In questo senso è possibile studiare il fenomeno ex ante o ex post, esaminando quali sono le reazioni del sistema a verificarsi dell'innovazione.

Esiste una definizione di innovazione tecnologica che evidenzia più di altre come alla base di qualsiasi cambiamento tecnologico ci sia una strategia innovativa appositamente sviluppata: *“l’innovazione tecnologica è quel processo che, dalla percezione di una opportunità legata alla creazione di un nuovo prodotto/processo/servizio per un’invenzione technology based implica lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di tale invenzione”*.

Le diverse dimensioni esplicative che sono state schematizzate nella Fig. 3.3 rappresentano un eventuale spazio logico pluridimensionale all’interno del quale costruire una visione strategica del fenomeno innovativo, ma ciò che appare comune a tutti i contributi degli autori sopraccitati è la necessità di contestualizzare la dimensione tecnologica e, per certi versi, di internalizzarla.

Figura 3.3 Prospettive d’analisi dei diversi approcci della letteratura



Fonte: Maria Chiara di Guardo, 2006

La letteratura sul posizionamento competitivo che si basa sul modello dell’economia industriale e più specificatamente sulle intuizioni di Porter per l’analisi e la comprensione delle strategie competitive, adotta una prospettiva che guarda alle dinamiche esterne, con particolare attenzione alla struttura del mercato ed ai suoi effetti sulla performance.

All’interno di questo *framework* l’impresa è vista come un insieme di attività strategiche che hanno lo scopo di adattarsi e potenzialmente modificare le dinamiche di settore nel tentativo di trovare un posizionamento competitivo attraente⁹.

⁹ Ma esiste anche una visione più recente ed opposta, che fa capo alla teoria RBV (Barney, Rumelt e Wernelfelt) che concentra l’attenzione sull’insieme delle competenze e delle risorse uniche all’interno dell’impresa e postula che le performance e il risultato di assets unici posseduti e controllati dall’impresa.

Ancora oggi la questione se sia l’innovazione ad avere impatto sulla strategia di impresa o viceversa se sia la strategia di impresa ad avere impatto sull’innovazione è una questione aperta.

Poiché la tecnologia è incorporata in ogni attività dell'impresa ed è altresì incorporata nelle stesse risorse, rappresentando spesso una competenza distintiva, ne consegue che l'impresa è potenzialmente molto interessata a comprendere la misura in cui un'innovazione tecnologica è in grado di modificare il potere competitivo relativo (e quindi la modificazione di quote di mercato, di redditività, di prospettive di sviluppo e di risorse), sia dell'impresa innovatrice, sia di quelle concorrenti, coniugando prospettive strategiche differenti che enfatizzano l'importanza del contesto interno ed esterno dell'azienda.

Passando alla analisi "interna" dell'impresa in termini di comportamento innovativo occorre individuare quali siano le capacità distintive su cui fare leva per mantenere o raggiungere la posizione competitiva desiderata.

A questo scopo sembra opportuno fare riferimento ad uno studio di Emilio Bellini¹⁰ sull'analisi del rapporto tra PMI ed innovazione, che focalizza l'attenzione sulla natura strategica delle scelte di innovazione perseguite dalla singola impresa.

Anche in questo caso l'autore parte da alcune considerazioni di natura teorica e metodologica, per poi utilizzare alcuni dati aziendali in suo possesso (dati sulle opzioni strategiche formulate direttamente dalle singole imprese che hanno beneficiato dell'approvazione di progetti di innovazione finanziati dalla Sovvenzione Globale B.I.C.I., gestita dai Sistemi Formativi di Confindustria) per esaminare la specificità del processo di innovazione nella PMI utilizzando un approccio che si basa sulle *dynamic capabilities*.

Con tale termine si intende l'insieme delle tre dimensioni fondamentali della strategia di innovazione: i mercati competitivi, le tecnologie *firm-specific* e l'organizzazione. Secondo tale approccio le prestazioni strategiche dell'impresa dipendono dalle caratteristiche organizzative, piuttosto che dal possesso di tecnologie avanzate o dallo sfruttamento di una particolare innovazione. La reale forza è quella dell'organizzazione che riesce ad esprimere delle potenzialità dinamiche, in grado di innovare continuamente e di trarre sistematico vantaggio dalle innovazioni stesse.

Secondo tale teoria sono tre le categorie fondamentali delle *dynamic capabilities*:

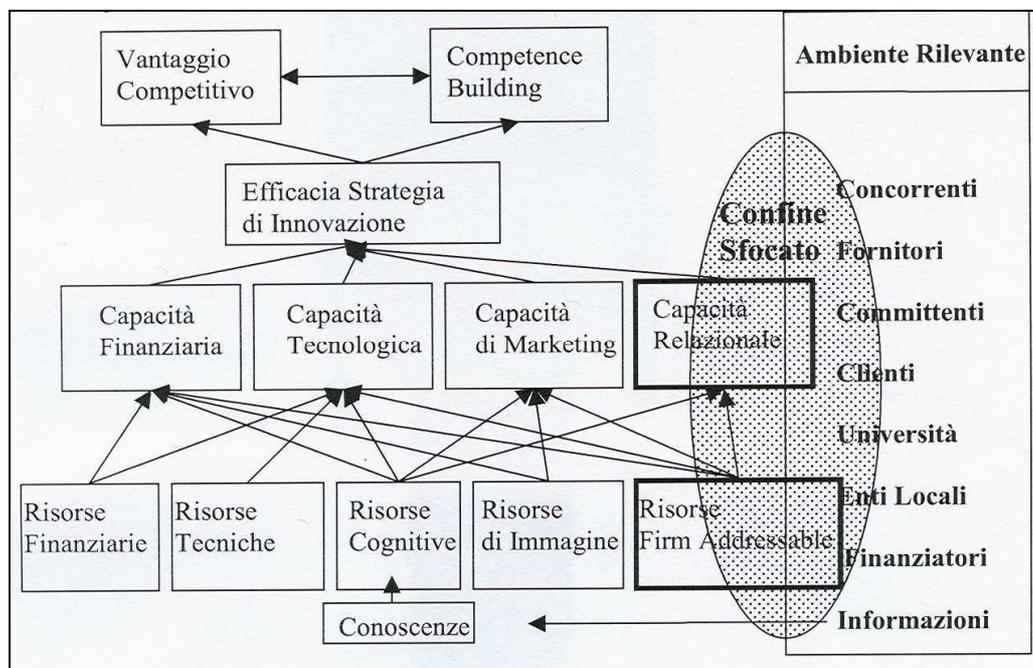
- il percorso strategico dell'impresa;
- l'attuale posizione dell'impresa;
- i processi organizzativi e gestionali.

Secondo l'autore l'analisi della *posizione* può essere svolta con riferimento sia al rapporto della singola impresa con i sistemi di innovazione di cui essa fa parte, sia alla posizione della piccola impresa rispetto al settore industriale, con particolare riferimento ai concorrenti e propone uno *schema di analisi delle strategie di innovazione delle piccole imprese*, in cui i concetti fondamentali dell'approccio *competence-based* sono tradotti in variabili rilevabili empiricamente nel corso di indagini, di sviluppo di casi aziendali, di processi di autovalutazione.

¹⁰ Le strategie di innovazione nelle piccole imprese: tra competenze e relazioni. Uno schema di analisi e una ricerca empirica sulle PMI del Mezzogiorno beneficiarie della sovvenzione globale B.I.C.I.

Lo *schema* riportato in Figura 3.4 è stato tracciato sulla base della definizione di categorie specifiche di *risorse* e di *capacità*.

Figura 3.4 Schema di analisi delle strategie di innovazione delle PMI



Fonte: Bellini.

Tabella 3.3 Le variabili –guida per l’analisi della dinamica di risorse e competenze aziendali

Categorie di risorse	Variabili rilevate	Categorie di capacità	Variabili rilevate
Risorse finanziarie	Finanziamenti pubblici per l’innovazione Autofinanziamento per l’innovazione	Capacità finanziarie	Conoscenza di strumenti finanziari innovativi e pubblici
Risorse di immagine	Grado di fedeltà dei clienti Riconoscibilità dei marchi Fiducia dei fornitori Impatto sull’efficacia delle strategie di innovazione	Capacità di marketing	Procedure per la gestione portafoglio prodotti Gestione dei marchi Efficacia nella promozione Servizi accessori
Risorse tecniche	Dotazione di impianti e macchinari Dotazione di strumenti informatici Brevetti	Capacità tecnologiche	Procedure per acquisizione di informazioni tecnologiche Standard di produzione Ambienti di sviluppo
Risorse cognitive	Titoli di studio Specializzazioni Corsi di aggiornamento	Capacità relazionali	Partnership con Centri di ricerca Partnership con fornitori Partnership con clienti
Risorse <i>firm addressable</i> (identiche per tutte le aziende, data la localizzazione nella stessa regione)			
Infrastrutture fisiche e di rete Università e centri di ricerca Clienti innovativi Sistemi di subfornitura Istituzioni locali finanziatori			

Entrambe le categorie sono divisibili in:

- risorse e capacità di immagine e di marketing;
- risorse e capacità tecniche e tecnologiche;
- risorse e capacità cognitive e relazionali.

Nella Tabella 3.3 sono riportate le singole voci e le relative variabili che, già rilevate nello studio sopraccitato, sembrano essere le più adatte per il tema specifico della presente ricerca.

Volendo riassumere il lungo *escursus* sulle teorie e sui modelli utilizzati in letteratura per determinare l'importanza dell'innovazione per una impresa che vuole continuare ad avere successo, si può affermare che alla base del presente lavoro c'è il fatto di condividere l'opinione di alcuni autori sulla inevitabile complementarità dell'analisi ambientale di Porter e quella interna proposta dalla RBV; entrambi gli approcci sembrano infatti necessari per determinare la posizione competitiva dell'impresa, tanto è vero che taluni autori hanno riconosciuto nell'analisi Swot un tentativo di unificazione.

Nel caso specifico l'analisi delle cinque forze competitive di Porter sarà integrata da una analisi interna dell'azienda che consentirà di individuare le capacità distintive della singola impresa in termini di innovazione e strategia.

Si cercherà di capire il livello di distinzione dell'azienda dai concorrenti, in base al tipo di atteggiamento, di strategia (distintivo o *me too*) adottato in base alle competenze (*core* o *second*); il che è fattibile attraverso la definizione di cosa la stessa azienda è capace di fare:

- in modo esclusivo;
- in modo da distinguersi dai concorrenti e da essere riconoscibile dai clienti/mercato;
- in modo eccellente;
- in modo interiorizzato da esperienze di successo.

L'analisi delle risorse e delle competenze di ogni azienda permetterà di evidenziare (Tabella 3.4) la combinazione di risorse-chiave/capacità-chiave alla base dell'innovazione introdotta e di individuare gli orientamenti prevalenti.

Tabella 3.4 Risorse e capacità chiave delle imprese campione (esempio)

Casi	Risorse-chiave	Capacità-chiave
# 1	Tecniche	Marketing
# 2	Cognitive	Relazionali
# 3	Immagine	Tecnologiche
# 4	Immagine	Finanziarie
#

Il presente lavoro vuole essere un primo approccio empirico verso l'individuazione di un metodo di valutazione del successo globale e generale dell'impresa agroalimentare che parte dall'adattamento di due modelli (Porter e RBV) che sembrano avere dei limiti se

utilizzati separatamente e al contrario delle grandi possibilità se ben integrati e modificati. Inoltre, tale direzione sembra essere condivisa anche da un metodo, denominato *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS)¹¹, definito da molti esperti una pietra miliare per la gestione aziendale, che grazie ad una notevole banca dati, fornisce una base di partenza per valutare la situazione caratteristica di una determinata impresa su cui poter prendere decisioni strategiche. Fin dai primi esperimenti pionieristici, PIMS aveva, infatti, stabilito l'esistenza dei legami tra misure d'impresa non monetarie e risultati monetari, proponendo un'analisi che sposta il centro dell'attenzione dai valori monetari e tangibili, verso gli intangibili, focalizzandosi sulla qualità percepita dal cliente, sull'innovazione, sulla comunicazione e sulla cura del capitale intellettuale dell'impresa.

¹¹ I nuovi principi PIMS. La gestione dell'impatto sul profitto., P. Ceccarelli e K. Roberts.

4 L'analisi delle aziende che trasformano i prodotti lattiero-caseari da agricoltura biologica

La scelta di focalizzare l'attenzione su questa particolare categoria di imprese è dovuta a due motivi specifici.

In primo luogo dalla volontà di concludere un percorso di studi che ha toccato un pó tutti gli attori della filiera delle produzioni biologiche: dall'azienda agricola al consumatore, all'approfondimento delle politiche di sostegno al settore e, ora, all'industria della trasformazione.

In secondo luogo, dalla volontà di indagare un argomento molto attuale come l'importanza dell'innovazione per favorire la competitività delle imprese agroalimentari italiane che si trovano ad operare in un mercato sempre più liberalizzato e minacciato dalla forte concorrenza esercitata da altri Paesi.

4.1 Le aziende campione

Punto di partenza per individuare il campione di aziende che trasformano latte da agricoltura biologica è stato il registro degli operatori biologici della Regione Lombardia.

Come è già stato detto, ogni operatore della filiera biologica è tenuto ad essere certificato da uno dei 16 organismi autorizzati e ad iscriversi al registro regionale.

La Lombardia è una delle regioni italiane che ospita il maggior numero di preparatori di prodotti da agricoltura biologica e, inoltre, è la prima regione in ordine di importanza per quanto riguarda la produzione e la trasformazione di latte vaccino.

Dal registro regionale sono stati quindi individuati i nominativi delle imprese di trasformazione di prodotti lattiero-caseari e si è costituito un potenziale campione, rappresentativo dell'intero universo, di 19 aziende distribuite su tutto il territorio regionale, in particolare nelle province di Brescia, Milano e Mantova.

Si tratta di imprese che, come riportato in Tabella 4.1, operano principalmente nei seguenti mercati:

- latte alimentare;
- yogurt;
- formaggi.

Si tratta per la maggior parte di imprese avviate da molto tempo nella trasformazione di derivati del latte convenzionali, che hanno deciso di introdurre una linea di prodotti da agricoltura biologica per differenziare la propria produzione e per affacciarsi su nuovi mercati.

Spesso le imprese rilevate dimostrano di avere un portafoglio prodotti abbastanza ampio a testimoniare l'importanza delle diverse aree di attività, o aree strategiche di affari, per accumulare e ripartire le risorse economiche necessarie al successo di impresa.

Tabella 4.1 Le aziende campione e l'orientamento produttivo (prodotti da agricoltura biologica)

AZIENDA	LATTE ALIMENTARE		YOGURT	FORMAGGI	ALTRO
	FRESCO	UHT			
1				X	
2	X			X	
3				X	
4				X	
5					BURRO
6					GELATI E SORBETTI
7				X	
8				X	
9	X			X	
10				X	
11				X	
12		X	X		
13				X	
14				X	
15		X	X	X	
16				X	
17				X	
18				X	
19				X	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Regione Lombardia.

4.2 Il questionario di indagine

Scopo del lavoro è duplice: da un lato si è voluto descrivere la struttura delle imprese che trasformano latte e derivati da agricoltura biologica e dall'altro si è voluto indagare sul livello di innovazione capace di determinare il successo di impresa in termini di competitività.

In considerazione di questi obiettivi è sembrato opportuno utilizzare un questionario (Allegato 1) per la raccolta dei dati necessari allo studio da sottoporre ai responsabili aziendali che si occupano della produzione da agricoltura biologica.

Lo scambio di informazioni è avvenuto tramite e-mail e previo contatto telefonico in cui si è presentata la ricerca.

Il questionario, studiato ed elaborato, per la specifica situazione è stato suddiviso in sette diverse sezioni:

1. inquadramento generale dell'azienda;
2. caratteristiche produttive (prodotto e processo);
3. certificazioni aziendali;
4. approvvigionamento delle materie prime (fornitori);
5. caratteristiche commerciali (clienti);
6. situazione competitiva e processo decisionale;
7. R&S e innovazione.

L'idea di base è stata quella di cercare di ottenere il maggior numero di informazioni possibili incentivando alla compilazione del documento attraverso l'espressione di domande strutturate, che suggerivano cioè una serie di possibili risposte.

Questo tipo di formulazione comporta, infatti, i seguenti vantaggi:

- risposte standardizzabili e confrontabili tra i singoli;
- risposte più facili da codificare ed analizzare;
- permettono all'intervistato di farsi un'idea più chiara del significato della domanda riducendo le possibilità di non ricevere nessuna risposta;
- facilitano la risposta quando si ha a che fare con variabili che affrontano argomenti delicati, o quando le risposte da dare siano numeri (per esempio fatturato);

Tuttavia si è anche consapevoli che un questionario del genere può essere svantaggioso per i seguenti motivi:

- permette all'intervistato di rispondere a caso se non ha un'opinione, semplicemente scegliendo una qualsiasi delle alternative di risposta;
- può frustrare l'intervistato se non riesce a rintracciare, tra le opzioni proposte, una risposta adeguata al proprio sentire/alla propria opinione;
- non consente di verificare se l'intervistato ha interpretato correttamente la domanda;
- aumenta la percentuale di errori pratici di compilazione del questionario.

Pur riconoscendo l'esistenza di tali inconvenienti, si è certi di poter escludere dalla presente ricerca la maggior parte degli elementi capaci di generare simili reazioni, in quanto il campione di imprese di trasformazione di prodotti biologici risulta costituito da realtà altamente qualificate e quindi preparate a rispondere in modo corretto.

4.3 L'elaborazione quantitativa dei dati

Il pool di aziende lombarde che trasformano prodotti da agricoltura biologica risulta quindi composto come riportato in Tabella 4.1.

Per quanto riguarda l'inquadramento generale delle aziende si è osservato che si tratta nella quasi totalità di PMI e solo in due casi si ha a che fare con piccole imprese artigiane.

Il grado di specializzazione, inteso come incidenza dei prodotti biologici sul fatturato totale dell'azienda, è basso e varia nella maggior parte dei casi da 0,5 -15 %, mentre sale al 100% in un unico caso.

Il fatturato annuo varia da 1 milione a 75 milioni di euro, ma più di frequente si aggira intorno ai 15 milioni di euro.

In termini di numero di referenze di prodotti biologici si constata una maggiore distribuzione delle aziende in due classi di grandezza: numerosi sono sia coloro che producono meno di 5 prodotti, sia quelli che hanno una gamma di 10-20 prodotti.

Tutto ciò sembrerebbe evidenziare la presenza di due tipologie di aziende.

La prima è caratterizzata da un forte orientamento al mercato degli alimenti da agricoltura biologica e non solo all'interno di un unico comparto, ma anche operanti in diversi ambiti (almeno in due casi si ha a che fare con imprese che producono oltre a latte, yogurt e dessert anche spremute, uova, ecc da agricoltura biologica).

La seconda è caratterizzata da imprese che puntano ad un target preciso.

Il parametro "specializzazione" è collegabile quindi alle strategie imprenditoriali delle singole imprese campione.

Le certificazioni, volontarie e obbligatorie, adottate dalle imprese di trasformazione del latte riguardano principalmente le famiglie delle Iso 9000 e 20000.

Le prime riguardano la certificazione del sistema di gestione della qualità che è oggi un punto di partenza fondamentale per tutte le aziende che intendono proporsi sul mercato. Il concetto di sistema di gestione per la qualità fa riferimento a "quella parte del sistema di gestione di un'organizzazione che si propone, con riferimento agli obiettivi per la qualità, di raggiungere dei risultati in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze, le aspettative ed i requisiti di tutte le parti interessate" (ISO 9000:2000). Le seconde si occupano di certificazione di rintracciabilità di filiera, un presupposto essenziale per l'efficiente gestione della produzione e per la gestione di eventuali problemi di sicurezza. La rintracciabilità di filiera garantisce ai consumatori il controllo relativo alla provenienza, alla produzione e alla distribuzione del prodotto tramite lo sforzo coordinato di più organizzazioni che hanno come obiettivo comune la salvaguardia dell'integrità del prodotto. La rintracciabilità è un aspetto chiave sia della legislazione che regola il settore agroalimentare, come la legge dell'Unione Europea 178/2002, sia delle norme volontarie per la sicurezza agroalimentare adottate dalle aziende, come lo standard ISO 22000.

A questo proposito è bene ricordare che il regolamento comunitario che disciplina la produzione, la trasformazione e la commercializzazione di prodotti da agricoltura biologica è stato pioniere in tema di tracciabilità e rintracciabilità di filiera, per cui l'adeguamento a tali normative è stato sicuramente un iter più semplice e "naturale" per le imprese che già si occupavano di biologico.

In certi casi l'effetto positivo legato al riconoscimento di determinate certificazioni ha voluto compensare il limite del Reg. Cee 2092/91 che, come è ben noto, certifica un processo di produzione e non un prodotto: in questo senso alcune imprese producono anche delle Dop biologiche, come ad esempio Gorgonzola e taleggio.

Spesso la produzione aziendale avviene "conto terzi" ad evidenziare un settore sempre più specializzato. I prodotti sono commercializzati sia con il marchio del cliente, ovvero del canale commerciale che, nella maggior parte dei casi, coincide con la Gdo, sia con marchio proprio (è il caso delle imprese più specializzate che puntano ad un riconoscimento "personale" da parte del consumatore finale).

Si è notato che, a seconda della strategia adottata in merito alle produzioni biologiche, esiste una correlazione positiva con il canale di commercializzazione scelto: il 70 % del campione oltre ad avere rapporti con la Gdo, arriva anche a produrre per la stessa.

Il livello di competenze dello staff aziendale è – in tutti i casi – considerato completo ad indicare che il mercato è composto da operatori qualificati, tanto è vero che le aziende considerano determinante, per il successo di impresa, la frequentazione di corsi di

formazione e di aggiornamento organizzati dalla stessa azienda o da altri Enti quali la Camera di Commercio Artigianato e Industria o la Regione Lombardia.

Sia in termini di approvvigionamento della materia prima che di sbocchi di mercato il comparto lattiero caseario sembrerebbe più legato al territorio rispetto ad altre filiere, ad eccezione di certe categorie di prodotti che vengono commercializzati a livello nazionale.

Forte è il legame sia con il cliente, con il quale le aziende dichiarano di lavorare da almeno 8-10 anni, ovvero da quando è iniziata la produzione biologica aziendale, sia con i fornitori di materie prime, le stalle lombarde.

A questo proposito emerge che la filiera zootecnica, una volta svanito l'effetto amplificatore dei consumi dovuto all'evento "mucca pazza", che ha visto crescere il settore in modo vertiginoso per ben cinque anni, oggi si trova in una condizione più svantaggiata: oggi il consumatore compie l'acquisto del prodotto bio non più perchè considerato più "sano", ma perchè deve essere migliore sotto il profilo qualitativo, nutrizionale, organolettico e ambientale.

Si ricorda inoltre che il Reg. Cee 1804/99 disciplinante le produzioni biologiche zootecniche è entrato in vigore in Italia a partire dall'anno 2000 e che per tanto si ha a che fare con un mercato ancora giovane e costituito da pochi concorrenti.

Nel gruppo figurano anche imprese che hanno iniziato a produrre derivati del latte in tempi più remoti e solitamente si tratta di realtà specializzate esclusivamente nel biologico.

Per i trasformatori l'ostacolo più grosso alla crescita dell'azienda è rappresentato dal forte potere contrattuale dei clienti. Sembrerebbe, ancora una volta, che la Gdo abbia in mano la chiave di accesso al mercato: la produzione di derivati del latte a marchio commerciale del distributore è considerata comunque una fonte sicura – e non "più remunerativa" – di entrate.

Il parametro "andamento del fatturato bio" nell'ultimo triennio può essere correlato alla volontà di innovazione che, comunque, sembra abbastanza forte.

Molte attività prospettate per stimolare una crescita del mercato sono infatti quelle di aumentare e diversificare i canali di vendita o di raggiungere nuovi mercati.

La diversificazione dei prodotti e l'aumento delle quantità attraverso nuove linee di prodotti raccolgono, paradossalmente, meno indicazioni: trattandosi di un segmento o di una nicchia di mercato ancora giovane sembrerebbe esserci tanto spazio per creare, in versione bio, i *convenience food* di cui si è già avuto modo di parlare, ma ciò non accade se non in pochi casi.

Infatti, molte delle aziende intervistate concordano nell'attribuire al packaging una importanza elevata sia come elemento di presentazione al consumatore finale, sia in termini di qualità dei materiali utilizzati e di servizio offerto, tanto è vero che tra le attività di R&S la progettazione del packaging è quella a cui viene destinata più attenzione ed è effettuata direttamente dell'azienda, ma gli investimenti in questa direzione sono stati effettuati solo dalle imprese di più grandi dimensioni..

4.4 La valutazione competitiva: un primo caso di studio

Si è deciso di applicare il modello di Porter al mercato dello yogurt e di analizzare il comportamento innovativo di una delle due imprese lombarde operanti anche in questo

settore perché considerata sia leader di mercato per quanto riguarda la produzione di yogurt da agricoltura biologica sia una delle imprese protagoniste del mercato degli yogurt generico. Inoltre, il prodotto yogurt seppur denoti un certo grado di maturità sembra molto dinamico e capace di evolversi in maniera sorprendente e, di conseguenza, di ampliarsi e innovarsi per adeguarsi alle esigenze mutate dei consumatori finali. L'innovazione, infatti, è determinante soprattutto per la sopravvivenza in settori maturi.

Lo yogurt rappresenta, ancora oggi, un mercato in crescita non solo come valore delle vendite e dei consumi, ma anche come spazio accessibile alla introduzione di nuovi prodotti (non a caso nel settore alimentare è lo yogurt da bere la categoria in più forte crescita)

Di recente è stato istituito anche in Italia il Gran Premio Marketing e Innovazione rivolto ai prodotti di largo consumo (in Francia esiste da più di venti anni).

Il giudizio è espresso in base alla votazione del consumatore finale e i prodotti eleggibili sono tutti quelli normalmente presenti nelle corsie di un supermercato.

Tra i parametri considerati fondamentali perché un prodotto possa essere considerato innovativo spiccano le performance ma anche il rapporto tra qualità e prezzo e il rispetto per l'ambiente. I prodotti vincitori possono fregiarsi del marchio "*Prodotto dell'anno*", che secondo le stime degli operatori del settore può portare ad aumento medio delle vendite su base annua pari al 10%. Il fatturato dei 20 prodotti eletti nel 2006 ha raggiunto nella Gdo 97,27 milioni di euro (al 2006) e gli stessi hanno fatto in media il 4% del totale del fatturato delle categorie di riferimento (con punte del 10%).

Per quanto riguarda il settore food tra i 32 prodotti vincitori figurano: *Gim crema Invernizzi* (un nuovo formaggio che unisce crescenza e gorgonzola) perché consente di risparmiare i costi dell'acquisto di due formaggi e perché il formato snack è pratico; *l'Impasto pronto per biscotti Buitoni*, perché è un prodotto salva tempo; lo *yogurt Yomo Frutta e Verdura*, giudicato invenzione dell'anno perché il gusto è inedito e ottimo.

Secondo l'analisi realizzata per il recente concorso, i consumatori italiani sembrerebbero quindi favorevoli all'innovazione dei prodotti di largo consumo.

Dalle attese del consumatore derivano i seguenti drivers su cui le aziende dovranno investire nel prossimo futuro:

- miglior rapporto qualità/prezzo;
- la naturalità dei prodotti;
- il rispetto per l'ambiente;
- i prodotti che migliorano la salute
- prodotti più saporiti e gustosi;
- prodotti che facciano risparmiare tempo
- prodotti che abbiano confezioni pratiche;
- che siano unici e distintivi.

Il prodotto yogurt

Trattasi di un derivato del latte di origini antiche che ha diversi importanti vantaggi: non solo come mezzo di conservazione del latte, ma anche come alimento dotato di particolari funzioni protettive nei confronti dell'apparato digerente poiché regola il pH gastrico e protegge e stimola la flora intestinale.

Lo yogurt è un prodotto ottenuto dalla coagulazione del latte attraverso la fermentazione acida per azione del *Lactobacillus bulgaricus* e dello *Streptococco delbruecki*, microrganismi che devono essere vivi e abbondanti (almeno 10 milioni di germi/gr di prodotto al momento della vendita).

In base alla tecnologia utilizzata lo yogurt può essere classificato in:

- yogurt a coagulo intero: la fermentazione avviene direttamente nella confezione finale;
- yogurt a coagulo rotto: la fermentazione avviene in grandi serbatoi. Una volta formato, lo yogurt viene miscelato e addizionato con frutta, aromi e quant'altro e viene confezionato.

In base al contenuto di grassi si distinguono:

- yogurt magri, con contenuto di grassi < 1%;
- yogurt standard, con l'1% circa di grassi, ottenuto da latte parzialmente scremato;
- yogurt con latte intero, con un contenuto in grassi del 3-3,5%, ottenuto da latte intero.

Il processo di produzione dello yogurt può essere riepilogato nelle seguenti fasi:

1. preparazione del latte, può essere intero, parzialmente o totalmente scremato ;
2. omogeneizzazione;
3. pastorizzazione, che consiste nel portare il prodotto ad una temperatura tra 60° e 65° per circa 30 minuti;
4. raffreddamento;
5. introduzione dei fermenti, streptococcus e lactobacillus;
6. incubazione in tank (41-42 °C) per 2 ore e fermentazione ;
7. raffreddamento e rottura del coagulo;
8. confezionamento;
9. stoccaggio (1-3 °C).

Attualmente in commercio si trovano i seguenti tipi di yogurt:

Yogurt intero bianco

Ha valori nutrizionali standard, 65-75 kcal, 3.5-4% di grassi, 5% di carboidrati e 4-4.5% di proteine.

Yogurt intero alla frutta o ai cereali

È yogurt intero addizionato con frutta (o cereali), zucchero e aromi. Ha 90-120 kcal, con il 15-20% di carboidrati.

Yogurt magro bianco

È yogurt prodotto con latte scremato, ha una percentuale minima di grassi (0.1%) e 36-40 kcal.

Yogurt magro alla frutta

È yogurt magro addizionato con zucchero, frutta e aromi.

Yogurt magro alla frutta con dolcificante

È yogurt magro addizionato con frutta, aromi e un dolcificante artificiale, solitamente aspartame e acesulfame. Ha caratteristiche nutrizionali molto simili allo yogurt magro, tuttavia è più appetibile grazie al gusto dolce.

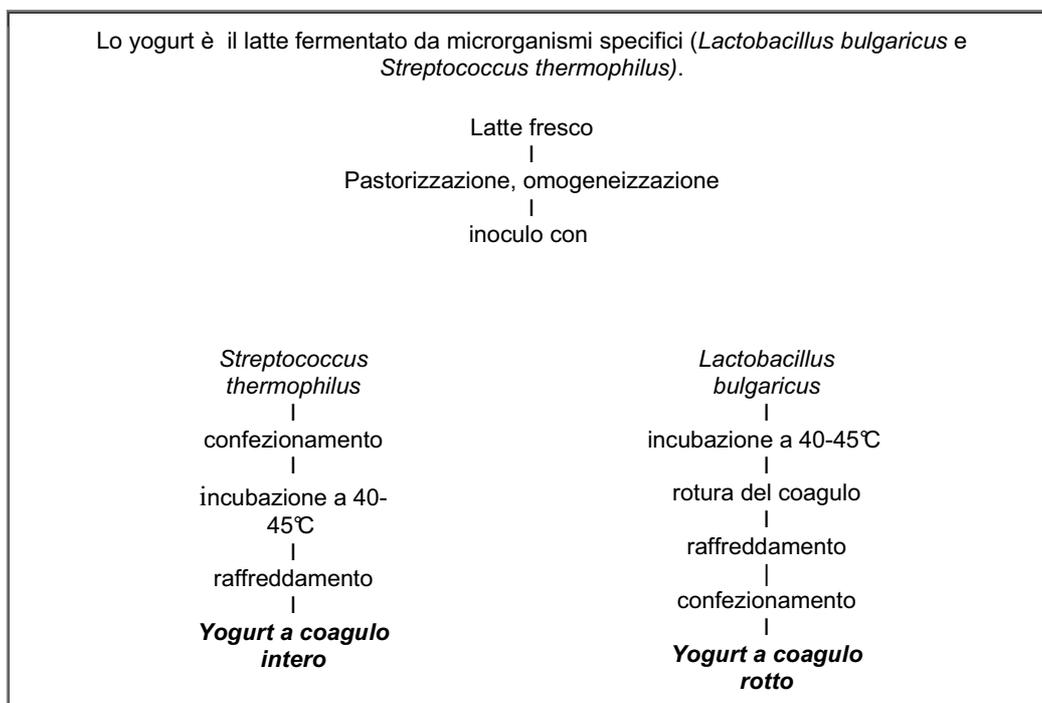
Yogurt con panna

È uno yogurt addizionato con panna e zucchero, che può essere assimilata a un dessert.

Yogurt probiotici

Questi latti fermentati non possono essere chiamati yogurt se non contengono tutti e due i fermenti *Streptococcus thermophilus* e *Lactobacillus bulgaricus*. Ne contengono altri che hanno una funzione più attiva nei confronti della flora batterica intestinale, favorendo la regolarità e il buon funzionamento dell'intestino. Molti di questi prodotti contengono zucchero e hanno una consistenza molto liquida, il che li assimila a bevande zuccherate.

Figura 4.1 Classificazione dello yogurt



I consumi di yogurt a livello nazionale sono complessivamente vitali. Peraltro, l'incremento maggiore dei valori del business rispetto ai volumi testimonia un significativo mutamento dei consumi, a favore dei segmenti a maggior valore aggiunto.

Il mercato presenta infatti un buon livello di concentrazione, con le prime 3 aziende del settore (Danone, gruppo Nestlé, Muller) che coprono nel canale iper+super+superette ben più della metà delle vendite, ma esiste un elevato numero di competitor che spesso – grazie anche ai vantaggi logistici connessi alla distribuzione di un prodotto dalla limitata

shelf life – riescono a conseguire notevoli quote dei consumi in ambiti locali. Si pensi, ad esempio, agli yogurt prodotti dalle centrali del latte, che nelle proprie aree di riferimento hanno le caratteristiche di vere e proprie marche nazionali.

Se al nuovo segmento dei probiotici si aggiunge quella degli yogurt biologici si individua appieno il quadro di categoria composta da questi prodotti e da quelli più tradizionali – bianchi interi e magri, alla frutta e agli altri gusti – in un'offerta complessiva capace di coprire praticamente tutti i target di consumatori, ivi compresi i bambini, cui da tempo si rivolge Nestlé con Mio. È il punto di arrivo di una categoria merceologica partita come terreno di elezione di consumi fortemente salutistici, e che ha via via assunto molti altri connotati (ad esempio quello di nutrimento sano e dietetico con le versioni light) i quali hanno finito per estenderne i consumi in molte occasioni quotidiane: prima colazione, snack, minipasto nella versione accoppiata a cereali o biscottini, dessert di fine pasto.

Più in dettaglio, secondo un'analisi di Consulmarketing - Largo Consumo (2006), la colazione rappresenta l'occasione di consumo più importante per lo yogurt, con il 39,8%, seguita dalla merenda (21,6%), dal fuori pasto (19,9%), dal pranzo (11,5%), dalla cena (4,1%) e da altre occasioni (3,1%).

Per quanto concerne la suddivisione del consumo per fasce d'età, la stessa fonte indica nel 43,5% i consumatori fra i 20 e i 40 anni, seguiti dalla fascia 40-60 (27,7%), dai consumatori sotto i 20 anni (18,5%) e dagli ultrasessantenni (10,3%).

Il suo complessivo successo è paradigmatico della possibilità di far sviluppare consumi alimentari a partire da prodotti di super nicchia – quale lo yogurt era un ventennio addietro – trasformandone fortemente le caratteristiche in termini di gusto ma preservandone le qualità universalmente apprezzate: naturalità, freschezza, apporti nutrizionali unici.

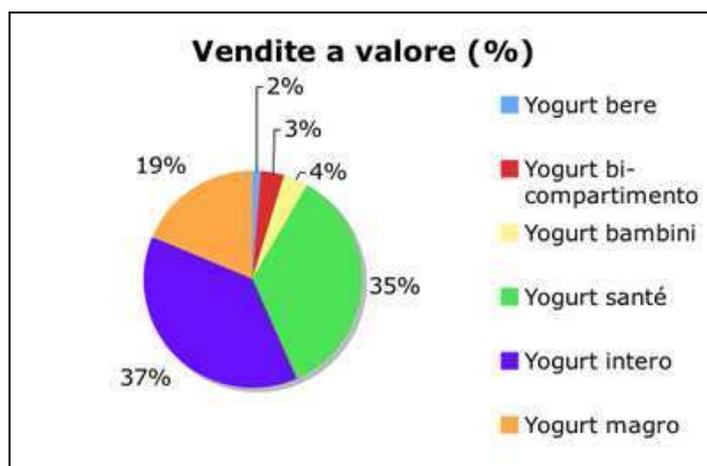
Il settore dello yogurt

Secondo i dati Gfk Panel Service Italia relativi all'anno 2006 (Figura 4.2 e Figura 4.3), attualmente il mercato italiano produce quasi 300.000 tonnellate di yogurt (+7,5% rispetto al 2005), per un valore che supera il miliardo di euro: 1.079.819.000 euro, che fanno registrare un incremento del 9,1%. Non è una sorpresa. Dal 2004 si sono registrati notevoli incrementi sia nel fatturato che nelle quantità commercializzate. Il futuro appare altrettanto roseo, considerato lo spazio per i nuovi target da conquistare. Nel 2006 quasi la totalità delle famiglie italiane (il 94%) ha acquistato yogurt. Ma le potenzialità di sviluppo sono ancora ampie, se si confrontano i dati italiani con i dati relativi ad altri paesi europei.

Secondo i risultati di una ricerca Gfk, infatti, il consumo medio pro capite nazionale è molto basso rispetto a quello continentale. In Italia una famiglia acquista annualmente meno di 13 kg di yogurt, mentre in Germania il valore sale a 23. Si può arrivare poi ai 30 kg della Spagna e ai 42 scarsi della Francia. Le possibilità di espansione dunque non mancano. Si punta principalmente alla diversificazione dell'offerta (in un panorama che è

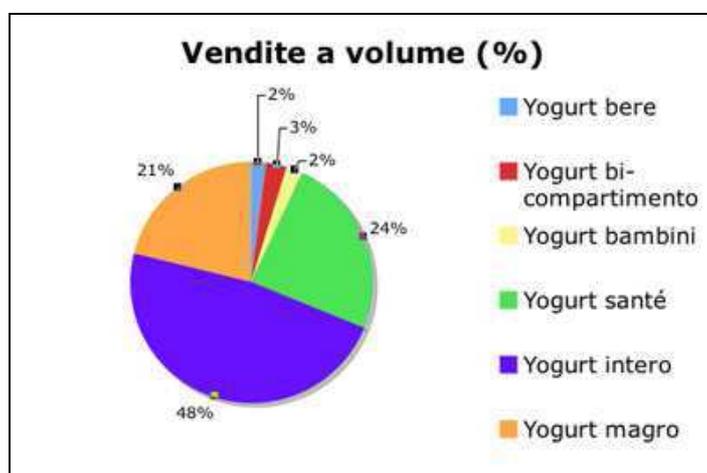
già estremamente vario) e alla conquista delle fasce di consumatori maschili, che ancora non mostrano di apprezzare appieno il prodotto. Un altro target da tenere in considerazione è costituito dai bambini: gusti più dolci e valori nutritivi ben bilanciati saranno gli obiettivi principali delle linee dedicate a loro.

Figura 4.2 Vendite a valore per categoria di prodotto yogurt



Fonte: Fonte: Gfk-Iha Italia, 2006

Figura 4.3 Vendite a volume per categoria di prodotto yogurt



Fonte: Fonte: Gfk-Iha Italia, 2006

Originariamente lo yogurt era considerato un semplice articolo caseario ed esisteva solo in versione bianco intero. Oggi la vasta gamma offerta dalle diverse aziende propone golosi dessert, prodotti dietetici e salutistici e persino snack. Il segmento più importante in termini di volume rimane sempre lo yogurt intero, che con 143.000 tonnellate mostra una sostanziale stabilità. Ma le altre varianti stanno subendo una crescita esponenziale. I gusti di frutta (con o senza pezzi), a cui si sono aggiunti gusti alternativi come vaniglia, caffè,

cioccolato, biscotto e addirittura crostata, possono appartenere sia alla categoria degli interi che a quella dei magri. Questi registrano una crescita di soli 3,5 punti percentuali, forse risentendo della concorrenza dei santé¹². Gli yogurt salutisti infatti rappresentano ormai la seconda categoria del settore, avendo guadagnato il 32,2% in volume nel 2006. Con le loro 72.426 tonnellate, fatturano più di 380 milioni di euro, poco meno rispetto agli interi. L'attenzione per la sana alimentazione e la forma fisica fa sì che quelle dei santé siano le migliori performance di tutto il settore. Buon andamento anche per gli yogurt per bambini (+14,4% a volume, per poco più di 6.000 tonnellate e 38 milioni di euro), per quelli da bere (5.500 tonnellate e quasi 16 milioni di euro) e per i bi-compartmento, che vendono 8.700 tonnellate (+9%) per un valore di 35 milioni di euro.

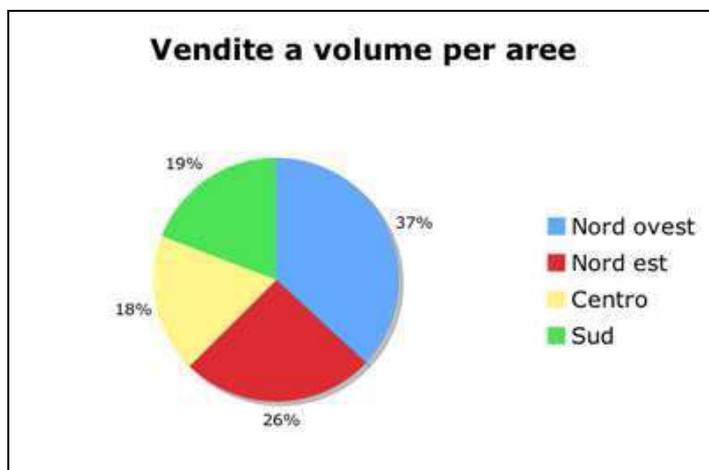
Se è vero che il consumo italiano pro capite è ancora relativamente basso, è però vero che quasi tutte le famiglie acquistano yogurt. Il consumo maggiore si rivela nel nord Italia, dove le regioni del nord ovest vendono il 36,9% del totale e quelle del nord est il 25,6%. Seguono il sud e il centro, rispettivamente con quote del 19,3% e 18,2%. La partecipazione relativamente bassa di queste aree è dovuta al fatto che in questa zona d'Italia lo yogurt non ha alle spalle un vissuto storico come nel centro nord. Basti pensare che la Centrale del latte di Salerno, che è stata fondata più di 75 anni fa, ha iniziato a produrre yogurt solo nel 1998. Il consumatore tipico italiano è di sesso femminile: sia perché il sapore dolce e la consistenza cremosa non incontrano generalmente i gusti maschili, sia perché i nuovi segmenti dietetici e salutistici puntano molto sul mantenimento della linea, attirando quindi un target femminile abbastanza giovane, che risponde bene alle sollecitazioni pubblicitarie, facendo registrare buone vendite ai prodotti. Si sta allargando anche il settore salute per un target più ampio, comprendente bambini e uomini, ma si punta sul fatto che la responsabile dell'acquisto è quasi sempre una donna. Sono supermercati e ipermercati a veicolare la maggior parte delle vendite. Si fa notare, però, l'incremento della partecipazione dei discount, che negli ultimi due anni hanno visto la loro quota passare dall'11,7% del 2004 al 15,4% del 2006. Si tratta di punti percentuali sottratti ai negozi tradizionali, come accade in tanti altri settori, ma anche ai supermercati. La loro quota, infatti, nonostante rimanga la più cospicua, è diminuita di due punti percentuali nel biennio.

Per quanto riguarda la distribuzione delle vendite nelle quattro aree geografiche (Figura 4.4), gli equilibri non si sono mossi dal 2004. Si è registrato solo un lieve aumento nella quota di Sud e isole, a scapito di quella del Nord est, ma si tratta di spostamenti inferiori a un punto percentuale. La situazione rimane dunque invariata: a dominare è il Nord ovest, con più di un terzo del totale (36,9%), seguito dal Nord est con una quota del 25,6%. In coda Sud e centro, che si dividono quasi equamente il mercato restante, con quote rispettivamente del 19,3 e del 18,2%.

Nel recente passato il settore si è sviluppato a ritmi consistenti, favorito dalla destrutturazione dei pasti, dalla riduzione del tempo dedicato alla prima colazione, dall'emergere di una cultura alimentare che apprezza il ridotto contenuto calorico e le proprietà salutistiche del prodotto.

¹² Con tale termine si intendono quei prodotti che hanno effetti benefici scientificamente provati sull'organismo, quali ad esempio Actimel di Danone, LC1 di Nestlé e Junesse di Parmalat.

Figura 4.4 Vendite a volume di yogurt per area geografica in Italia



Fonte: Fonte: Gfk-Iha Italia, 2006

Lo sviluppo del mercato è stato accompagnato da azioni di differenziazione del prodotto che hanno di volta in volta privilegiato alcune specifiche funzioni d'uso (

Tabella 4.2): il consumatore adulto è particolarmente attento alla componente salutistico/nutrizionale del prodotto, per cui orienta le scelte verso yogurt con fermenti aggiunti come il *bifidus* o verso lo yogurt naturale. Lo consuma durante la prima colazione o durante i pasti principali. Gli yogurt arricchiti con panna, che si pongono in diretta concorrenza con i dessert, sono rivolti ad un target adulto che antepone la valenza edonistica del prodotto alle sue funzioni nutrizionali. La valenza dietetica del prodotto è particolarmente apprezzata dalle consumatrici, che preferiscono yogurt magri (naturali o alla frutta); il consumatore più giovane, pur attento agli aspetti salutistici e nutrizionali, consuma lo yogurt prevalentemente come "rompi digiuno", occasione in cui prevale la componente edonistica e di autogrificazione; per i bambini, dove la scelta è operata dalla madre, prevale l'aspetto edonistico associato a quello nutrizionale.

Tabella 4.2 Principali segmenti di consumo

FASCIA DI ETÀ'	FUNZIONE D'USO		
	SALUTISTICA	NUTRIZIONALE/DIETETICO	EDONISTICA
ADULTA	BIOLOGICI SOIA MIELE-CEREALI	BIANCO NATURALE/MAGRO CON DOLCIFICANTI GRECO	BIANCO DOLCE CAFFÈ MINIPASTO
GIOVANE	CEREALI	PEZZI DI FRUTTA MINIPASTO	FRUTTACREMOSO DA BERE
GIOVANISSIMA BAMBINI	PAPPAREALE BIOLOGICI	BIANCO MAGRO FRUTTA ARRICCHITO	FRUTTADA BERE MINIPASTO CIOCCOLATO

In termini di packaging, le preferenze del consumatore vanno alla confezione in vasetto di

plastica tradizionale da 125 o da 150 grammi. Il formato più diffuso è quello a 2 confezioni (60% dei consumi).

La produzione

Nel settore dello yogurt molti operatori sono integrati a monte con la fase di raccolta e lavorazione del latte, che è la componente più importante della voce di costo "materie prime".

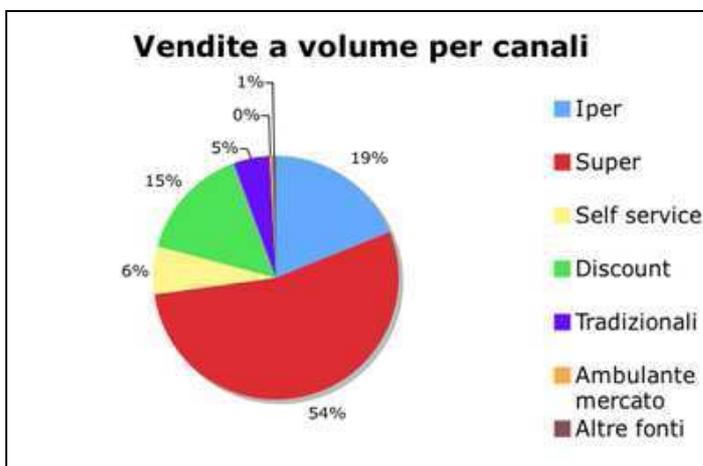
I principali fornitori del settore, oltre ai produttori di latte, sono i produttori di confezioni (cartoni, vasetti, contenitori in plastica, ecc.) e quelli che offrono sostanze aromatizzanti (aromi vari, cereali, frutta, ecc.) che non sembrano, però avere un forte potere contrattuale. Tra i materiali per le confezioni è predominante il pvc (oltre il 92%) mentre è ridotta l'incidenza del vetro (circa il 5%), penalizzato da un costo elevato, e del tetrapak.

La distribuzione

Lo yogurt è per la distribuzione moderna uno dei prodotti più interessanti del comparto dei freschi, comparto che ha un peso crescente nella stessa (Figura 4.5). Tra gli elementi che favoriscono il segmento si segnalano l'elevata rotazione e i margini superiori alla media. La gestione del prodotto comporta, tuttavia, costi superiori alla media, in relazione alla ridotta shelf-life, ai costi di refrigerazione, alla stagionalità dei consumi.

Gli spazi dedicati al prodotto sono stati notevolmente ampliati negli ultimi anni, mediante la creazione di nuovi spazi refrigerati e riducendo i metri di lineare a disposizione di altri freschi, come i salumi in busta o i grassi alimentari. A differenza di quanto successo in altri paesi europei, l'ampliamento degli spazi sul lineare non ha avvantaggiato i leader settoriali, ma è andato a beneficio di altri operatori determinando per le principali catene un aumento del numero di fornitori e delle referenze trattate.

Figura 4.5 La ripartizione delle vendite per canale distributivo in Italia



Il settore, che presenta un'incidenza dei canali moderni sui consumi complessivi notevolmente superiore alla media, è condizionato dal forte e crescente potere contrattuale della distribuzione: il crescente affollamento settoriale ha determinato una forte contrazione dello spazio espositivo a disposizione di una singola marca, aumentando considerevolmente il potere discrezionale della distribuzione anche nei confronti dei principali competitor.

La crescita di marche commerciali (per un dettaglio si veda la Tabella 4.3) e dei primi prezzi, oltre che ridurre la quota di mercato delle marche industriali, ha provocato una riduzione dello spazio disponibile sui lineari, aumentando per le imprese il costo di referenziamento.

Verso la metà degli anni Novanta la distribuzione moderna ha visto crescere il livello di competitività in relazione alla crisi congiunturale negativa e allo sviluppo di formule distributive come l'hard discount (che fa della convenienza offerta al consumatore il proprio punto di forza). L'entrata dei discount ha innescato azioni da parte della grande distribuzione volte a migliorare la percezione di prezzo presso il consumatore finale, quali l'inserimento di marche commerciali e primi prezzi.

Tabella 4.3 Principali fornitori di marche commerciali della grande distribuzione (2000)

CATENE	MARCHIO	FORNITORI
COOP	COOP	YOMO
ESSELUNGA	ESSELUNGA FIDEL	YOMO
CRAI	CRAI	TRENTINALATTE
SMA/RINASCENTE	SMA	MILKON
CONAD	CONAD	LATTERIA SOCIALE VIPITENO
GS	GS	CIRIO
STANDA	STANDA	GIGLIO

I concorrenti

Il settore yogurt è dominato dalle grandi aziende che operano a livello nazionale e in misura minore da altre aziende operanti nel settore lattiero caseario (Granarolo, Lactis, A.L.A, Milkon, Latteria Sociale Vipiteno) e da importatori (Ehrmann, Stuffer) che si rivolgono a un mercato pluri-regionale.

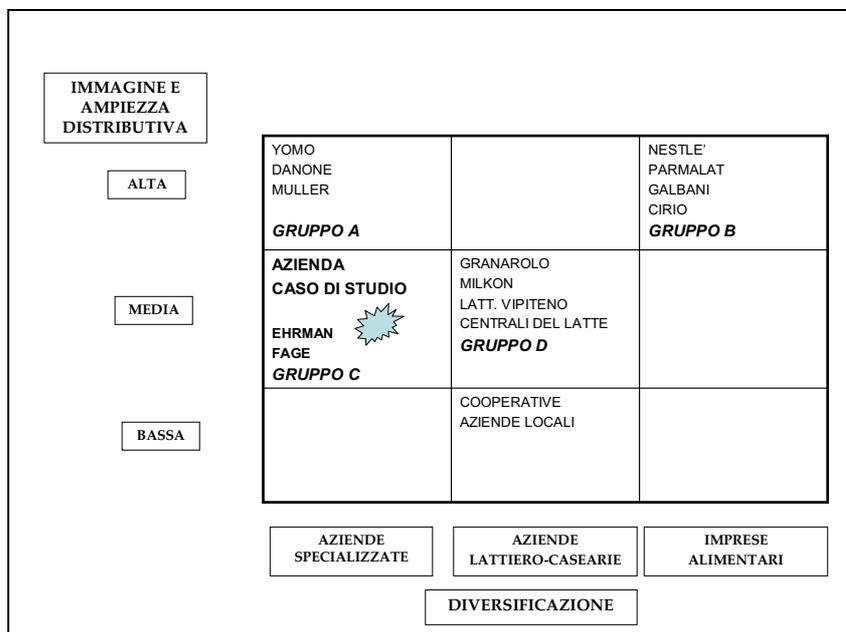
La concorrenza è particolarmente elevata nel canale distribuzione moderna, dove l'entrata di nuovi competitor ha ridotto lo spazio concesso ai leader o alla marca locale. I follower hanno trovato spazi di sviluppo in fasce di prezzo (dal prezzo medio al primo prezzo) e in canali (discount) non presidiati dai leader, mentre la politica di sviluppo di nuovi prodotti è stata portata avanti o dai leader o dalle aziende storicamente marketing oriented (Muller, Nestlé, **azienda caso di studio**).

Sulla base delle principali barriere alla mobilità all'intero del settore è possibile identificare (Figura 4.6) quattro raggruppamenti strategici:

- **gruppo A:** costituito da aziende quasi monobusiness (Sitia Yomo, Danone e Muller), operanti a livello nazionale con ingenti investimenti pubblicitari;

- **gruppo B:** composto da aziende diversificate nel settore alimentare che operano a livello nazionale e godono di una elevata company image (Parmalat, Galbani, Nestlé, Cirio). Il maggiore vantaggio di queste aziende deriva dalla possibilità di frazionare i costi di distribuzione su una molteplicità di prodotti;
- **gruppo C:** composto da aziende specializzate (**caso di studio**, Ehrmann, Fage, Mandria), spesso operanti in nicchie di mercato, con buona immagine a livello prevalentemente del nord Italia. Nello stesso gruppo si possono collocare anche gli importatori che puntano a conquistare una solida posizione sul mercato italiano dello yogurt facendo leva su prodotti differenziati e fortemente caratterizzati in senso edonistico. La specializzazione produttiva, le politiche di prodotto e comunicazionali, l'ingresso ed il consolidamento della presenza nella distribuzione moderna hanno permesso a queste aziende di consolidare le rispettive quote di mercato;
- **gruppo D:** caratterizzato da imprese provenienti dal settore del latte (Granarolo, centrali del latte, Giglio, Milkon, Latteria Sociale Vipiteno, ecc.) che hanno scelto l'area "derivati" come terreno di diversificazione, in quanto consente maggiori margini, sinergie distributive e di immagine e più elevati tassi di sviluppo. Queste aziende hanno utilizzato in misura maggiore la leva prezzo come strumento di ampliamento del mercato.

Figura 4.6 Mappa dei raggruppamenti strategici



I prodotti sostitutivi

Sono rivolti al consumatore di yogurt una molteplicità di prodotti (Tabella 4.4), tra i quali: il latte additivato con fermenti, i gelati allo yogurt e una molteplicità di prodotti alimentari a base di yogurt (torte allo yogurt, ecc.).

In relazione alla funzione d'uso del prodotto le minacce di sostituzione prevalenti derivano dagli snack refrigerati (si pensi ai prodotti lanciati dalla Ferrero: Fetta al latte, Tortina Paradiso, ecc.), che per i giovanissimi hanno un alto grado di sostituibilità rispetto allo yogurt, e dal gelato, prodotti in sensibile crescita.

In senso lato, prodotti sostitutivi sono anche alcuni soft drinks, la frutta e i succhi di frutta. Oltre ai prodotti sostitutivi occorre considerare il ruolo di alcuni prodotti "complementari", come i cereali, il cui consumo in Italia è stato favorito da una maggiore penetrazione degli yogurt.

Tabella 4.4 Penetrazione di yogurt, dessert e alcuni prodotti sostitutivi

Categoria	Penetrazione nelle famiglie italiane (%)
yogurt	
Intero naturale	17,2
Magro naturale	12,7
Intero frutta	44,5
Magro frutta	21,1
Prodotti sostitutivi	
Budini e creme	15,8
Dessert con panna pronti	6,3
Merendine e brioches	59,4
Fiocchi e cereali prima colazione	13,5
Preparati in polvere per budini	27,1
Formaggi alla frutta	4,5
Barrette farcite e snack al cioccolato	21,7
Latte pastorizzato	57,8
Latte UHT	63,2
Gelati monodose	25,2

Fonte: Abacus

Le barriere all'entrata

Le barriere all'entrata sul piano tecnologico non sono molto elevate.

Sul piano della logistica, una delle principali barriere all'entrata è costituita dalla necessità di disporre di una rete distributiva refrigerata. Questa barriera è superabile dalle aziende del settore lattiero caseario che dispongono di una rete distributiva del fresco efficiente, anche se territorialmente limitata. Più difficoltosa è la costituzione di una struttura di distribuzione su scala nazionale, specie se rivolta al dettaglio specializzato. Dalla metà degli anni Novanta in poi, la grande distribuzione ha provveduto a creare piattaforme di redistribuzione del prodotto tra i propri magazzini (i cosiddetti ce.di- centri di distribuzione), riducendo l'importanza della rete distributiva diretta.

Nel tempo è cresciuta l'importanza di un efficiente sistema di assistenza al trade, un buon rapporto prezzo/qualità e un prodotto continuamente sostenuto da campagne rivolte al consumatore finale. Questo contribuisce alla costruzione da parte dei principali competitors di barriere commerciali e di immagine. Le aziende specializzate (Yomo, Danone, Muller) si avvantaggiano più di altre di un'elevata identificazione tra azienda e prodotto e traggono maggiore beneficio dalle campagne pubblicitarie. La forte sensibilità dei consumi all'investimento in comunicazione ed innovazione rende necessaria la disponibilità di elevate risorse finanziarie.

Nei primi anni Novanta le barriere all'entrata di nuovi attori in Italia si pensavano sufficientemente alte da tenere distanti potenziali entranti. Questa convinzione si era formata anche tenendo conto del fallimento dell'operazione di attacco ai leader portata avanti nel 1992 da Yoplait, attore francese tra i più importanti a livello mondiale, il quale si era presentato sul mercato con prodotto vellutato e molto simile a quello offerto da Danone. Per ottenere un'adeguata copertura distributiva Yoplait si era alleato con Kraft. Malgrado i rilevanti investimenti pubblicitari e in trade marketing, Yoplait non è riuscito ad entrare nel gruppo dei leader e nel 2000 ha abbandonato il mercato italiano. Nel 1996 l'esperimento di ingresso e di attacco ai leader è stato ripetuto, questa volta con successo, da Muller, azienda tedesca già leader nel settore degli yogurt e dei derivati del latte in Germania e in Gran Bretagna.

I fattori critici di successo

Nell'area produzione, non vi sono differenze rilevanti tra gli attuali concorrenti. Le economie di scala conseguibili sul piano produttivo sono modeste e tanto più limitate quanto più è ampia la gamma di prodotti.

La rete distributiva del fresco, perché sia efficiente, deve raggiungere capillarmente e costantemente le aree territoriali coperte. Anche imprese di minori dimensioni, purché concentrate a livello locale, regionale o pluri-regionale, sono in grado di sostenere l'investimento di una rete di distribuzione efficiente. Oggi è diffusa la terziarizzazione dei servizi logistici, che sposta la competizione dal livello locale sempre più a livello nazionale.

Nell'area del marketing appare importante l'innovazione di prodotto, mentre la distribuzione e la pubblicità sono i fattori critici di successo classici. La pubblicità, per essere efficace, presuppone investimenti notevoli ed è utilizzata solamente da aziende di una certa dimensione.

Tabella 4.5 I fattori critici di successo

	Importanza (1-9)
Produzione	
Costi	6
Innovazione di processo	4
Flessibilità	6
Logistica	7
Marketing	
Immagine	9
Innovazione di prodotto	9
Prezzo	6
Qualità	7
Gamma	8
Distribuzione	8
Pubblicità e promozione	9
Servizio	8

Fonte: Databank

La promozione al consumo e al trade affianca la comunicazione pubblicitaria. Il prezzo, che nella seconda metà degli anni Novanta costituiva un'arma fondamentale, assume oggi minore importanza.

Quanto al rapporto con il trade, l'ampiezza dell'assortimento è sempre molto apprezzata dagli operatori della grande distribuzione, mentre la profondità della gamma assume un ruolo ambiguo in relazione al calo dello spazio espositivo a disposizione delle singole marche.

L'ampliamento della gamma e la proposta di gusti sempre nuovi svolgono un ruolo fondamentale in una merceologia caratterizzata da una continua ricerca di novità.

Storicamente sono state premiate le politiche di prodotto attuate dai competitor che si sono rivolti a mercati di nicchia (Nestlé, caso di studio), o che hanno sviluppato caratteristiche qualitative o di immagine altamente differenziate (Muller).

Tendenze e prospettive di medio periodo

Nel seguito sono proposte due figure riassuntive delle principali minacce (Figura 4.7) e opportunità (Figura 4.8) per il settore dello yogurt. Tra le principali minacce vi è la sempre maggiore concentrazione della distribuzione, soprattutto con l'ingresso di alcune catene francesi (Auchan e Carrefour) sia nel canale Iper che nel canale Super (Auchan in SMA/Rinascente, Carrefour in GS). Questo potrebbe spostare alcune decisioni di acquisto a livello centrale. Si segnala, inoltre, una tendenza alla concentrazione dei gruppi di acquisto delle varie insegne. Tra le opportunità occorre considerare la sempre maggiore tendenza a consumare pasti fuori casa, che può portare allo sviluppo dei "minipasto".

Figura 4.7 Analisi delle principali minacce

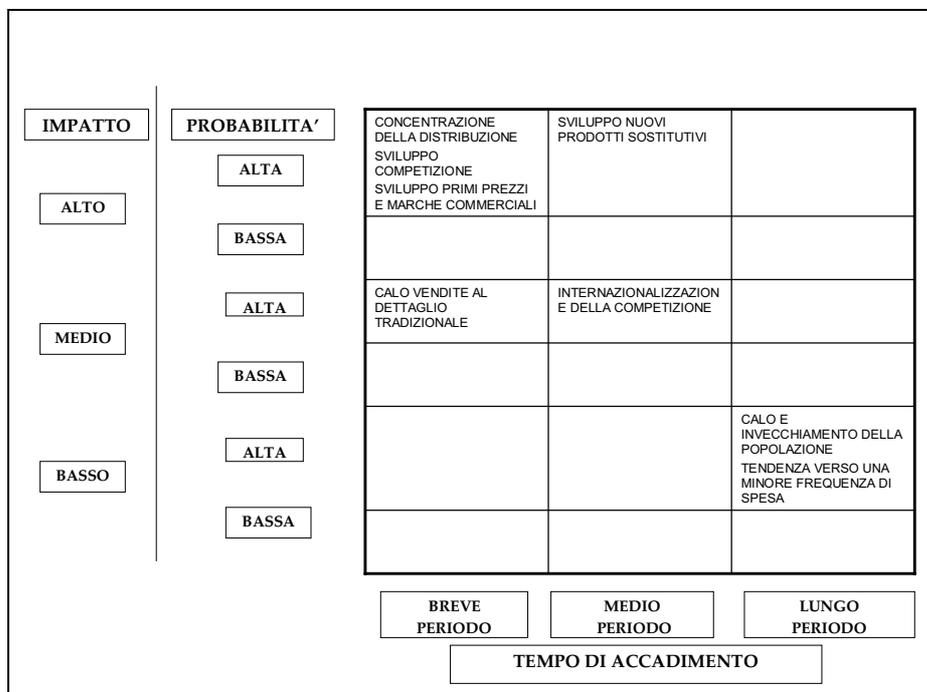
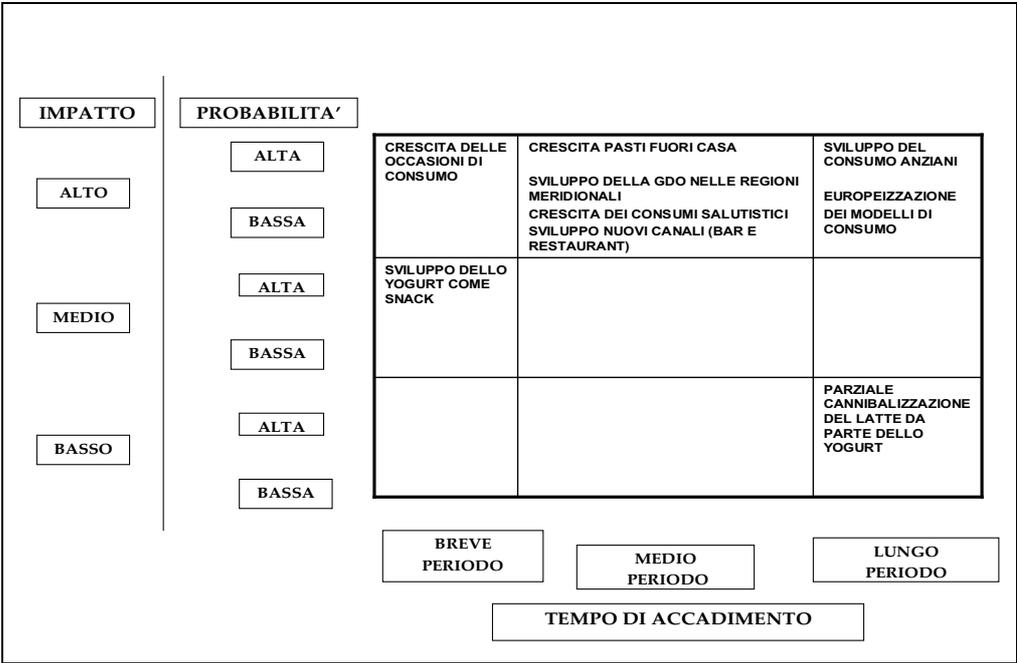


Figura 4.8 analisi delle principali opportunità



5 Il livello innovativo delle imprese di trasformazione

Nel presente capitolo saranno trattate le tematiche relative alle innovazioni di prodotto, di processo e di gestione introdotte nell'ambito della trasformazione dei prodotti lattiero-caseari.

I risultati di tale analisi saranno presentati in relazione a due distinti livelli:

- di comparto;
- di azienda caso di studio operante nel settore dello yogurt.

4.1 I risultati a livello di comparto

Le imprese di trasformazione analizzate sono realtà storiche per l'economia agroalimentare lombarda e rappresentano quasi una identità territoriale.

Alcune sono nate all'inizio del secolo scorso e altre hanno iniziato la produzione biologica prima ancora che tale metodo di produzione venisse ufficialmente riconosciuto da un regolamento comunitario.

Le imprese del campione realizzano a livello nazionale la quasi totalità del fatturato complessivo, prevalentemente su mercati locali.

Pur producendo prevalentemente convenzionale, ognuna delle imprese campione dimostra una comune tendenza a diffondere la propria attività se non su un numero elevato di mercati almeno in quello biologico regionale e talvolta nazionale, evidenziando una grande capacità nella complessa gestione dei rapporti commerciali dei singoli mercati che presentano forti differenze per tipologie di prodotto richieste, qualità, prezzi e canali di commercializzazione.

Il portafoglio prodotti biologici delle imprese del campione si caratterizza per una netta rilevanza del formaggio (più fresco che stagionato), molte imprese producono più di una categoria e solo in qualche caso si ha a che fare con imprese monoprodotto.

Le imprese del campione, hanno mostrato una bassa propensione all'innovazione di prodotto, a causa della concreta impossibilità di subentrare con veri e proprie novità. A questo proposito si segnala che l'ultima innovazione di questo tipo risale a qualche anno fa con l'introduzione degli yogurt probiotici convenzionali

Casi più interessanti hanno riguardato invece l'introduzione di nuovi packaging e di nuovi gusti o di rivisitazione di prodotti maturi.

In particolare è da segnalare il caso di una impresa produttrice di latte UHT da agricoltura biologica che ha messo in commercio una particolare confezione. Si tratta di una pratica bottiglia richiudibile che conserva meglio il latte anche dopo la prima apertura. Questa bottiglia, inoltre, è realizzata con un unico materiale completamente riciclabile (PET) e prodotta e confezionata, grazie alla collaborazione con ASMEA, con l'utilizzo esclusivo di energia elettrica al 100% prodotta da fonti rinnovabili in accordo ai principi stabiliti dal protocollo di Kyoto per uno sviluppo ecosostenibile.

Per quanto attiene le innovazioni di processo, prevalgono l'informatizzazione e la programmazione della gestione amministrativa e commerciale, il controllo automatico lungo la linea di produzione e il confezionamento asettico.

Infine, le innovazioni gestionali hanno riguardato soprattutto l'adeguamento alle normative ISO 9000 e al sistema HACCP.

L'attività di R&S è stata realizzata in modo continuativo negli ultimi tre anni ricorrendo prevalentemente a risorse interne e in pochi casi a risorse esterne. In particolare le imprese più intraprendenti hanno beneficiato degli aiuti previsti dalla misura g del Piano di sviluppo rurale della Regione Lombardia. Tale intervento volto al miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli prevede finanziamenti per le imprese che trasformano e commercializzano i prodotti agricoli. Possono beneficiare della Misura le imprese di lavorazione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, che propongono progetti di filiera coinvolgenti direttamente i produttori di base. Le spese ammissibili a finanziamento riguardano esclusivamente l'acquisto di macchine e attrezzature. Il contributo è pari al 30% in conto capitale della spesa ammessa a finanziamento e il limite minimo di spesa ammissibile a finanziamento è pari a € 200.000,00 mentre il limite massimo è fissato a € 3.000.000,00.

Gli obiettivi principali delle attività innovative delle imprese campione sono risultate l'acquisizione di nuove quote di mercato, il miglioramento della qualità dei prodotti, la riduzione dei costi fissi. Sempre con riferimento all'innovazione indicata dal gruppo imprenditoriale, sono state formulate una serie di domande sulla dotazione di risorse e sulla loro evoluzione a seguito dell'innovazione realizzata, nonché alcune domande che hanno permesso di verificare come le singole tipologie di risorse abbiano alimentato lo sviluppo delle capacità.

È stato quindi possibile identificare per ciascuna impresa studiata la combinazione di risorse-chiave/capacità-chiave alla base dell'efficacia dell'innovazione introdotta (a tale proposito si veda il paragrafo 3.4).

La maggior parte delle imprese studiate alimenta le proprie *capacità* grazie ad una superiore dotazione di *risorse cognitive*. Questo dato sembra confermare che la competitività di imprese localizzate in territori caratterizzati da "effetti di sistema", come nel presente caso, è basata sulle conoscenze delle risorse umane, ovvero le competenze individuali sedimentate nel corso di un graduale processo storico fondato su tradizioni imprenditoriali, rapporti personali, pratiche manageriali, fiducia reciproca, specializzazioni produttive, servizi specialistici. Peraltro in alcuni casi, le tradizionali competenze manifatturiere della manodopera sono state integrate dall'ingresso di profili, spesso giovani e con titolo di studio, appartenenti all'area amministrativo-commerciale.

I risultati emersi da questa prima indagine empirica, unica nel suo genere perché applicata alle imprese lombarde che operano nel mercato dei prodotti lattiero-caseari da agricoltura biologica, sembrano tuttavia confermare una tendenza comune dell'industria alimentare italiana riscontrata da diversi autori che hanno studiato le PMI agroalimentari attive nel mercato convenzionale. Anzi, la presente indagine indirettamente sottolinea quanto queste ultime si trovino in una situazione più svantaggiosa a causa di livelli di competizione sicuramente più elevati.

Nel biologico lombardo (e italiano) c'è, infatti, ancora tanto spazio per accrescere il livello di innovazione di prodotto secondo le ultime tendenze dei bisogni dei consumatori, che sono: miglior rapporto qualità/prezzo, prodotti più saporiti e gustosi; prodotti che facciano risparmiare tempo, prodotti che abbiano confezioni pratiche.

4.2 I risultati a livello aziendale

L'impresa individuata come caso di studio è particolarmente calzante per il tema centrale della presente ricerca, in quanto il successo ottenuto in più di venti anni di attività si basa sulla filosofia innovativa che anima l'azienda.

In questo caso la componente innovativa legata alle capacità personali dell'imprenditore è stata determinante per la creazione di una impresa leader del mercato biologico dello yogurt, ma anche principale concorrente a livello di mercato generale dello yogurt.

L'azienda, infatti, oltre ad essere è diventata in pochi anni la prima società del mercato biologico ha contribuito in modo determinante alla diffusione di una coscienza ecologica e nello stesso tempo è diventata un modello imprenditoriale alternativo di successo coniugando una gestione produttiva all'insegna del rispetto dell'ambiente con un modello gestionale efficiente improntato sull'uso di strumenti di marketing e di comunicazione innovativi.

La produzione è iniziata con lo yogurt commercializzato, all'inizio, nella sola regione Lombardia. Per non confondersi con i già numerosi produttori convenzionali e in assenza di una cultura legata alla tutela dell'ambiente e al benessere animale – era, infatti, l'anno 1986 – l'azienda ha deciso di puntare sulla qualità ecologica e su tecnologie all'avanguardia anche in termini di ripercussioni del processo di produzione sull'ambiente.

Dopo pochi anni l'azienda ha elaborato e promosso la prima campagna stampa pubblicitaria con il risultato di allargare la distribuzione su quasi tutto il territorio nazionale.

Il portafoglio prodotti della impresa, tutto biologico, era composto da yogurt, latte arricchito con fermenti speciali vivi, spremute fresche di arancia e pompelmo (senza aggiunta di acqua e conservanti).

Intorno agli anni novanta, forse come conseguenza dell'entrata in vigore del Reg. Cee 2092/91 che ha ufficialmente riconosciuto tale metodo di produzione, l'azienda ha registrato un notevole aumento della produzione sia nel mercato dello yogurt (sono stati introdotti nel frattempo anche lo yogurt compatto intero nel vasetto di vetro e lo yogurt alla frutta dietetico), sia in altri ambiti (un formaggio tipico delle valli lombarde e biscotti allo yogurt e cioccolato).

Anche il livello di distribuzione dei prodotti si è allargato, coinvolgendo anche le catene della Gdo.

L'allargamento della gamma di yogurt ha portato all'introduzione di una linea di yogurt specifica per bambini contenente *Biofidobacterium infantilis*, dello yogurt a coagulo compatto alla frutta e dello yogurt dolcificato con fruttosio.

La dinamicità dell'impresa fortemente orientata al mercato ha spinto anche alla produzione di dessert (riso & latte, budino al cioccolato) e di latte UHT, intero e parzialmente scremato.

La comunicazione pubblicitaria si rinnovata e puntando molto sulla immagine di marca e la fidelizzazione del consumatore.

La strategia di comunicazione utilizzata ha puntato a “indirizzare la domanda per condizionare l'offerta”, ovvero a far sapere al pubblico che era possibile pretendere anche dall'industria prodotti realmente naturali

L'innovazione tecnologica aziendale si è sviluppata verso impianti avanzati (lavaggio con sistema a circuito chiuso, sistema di depurazione delle acque reflue a fanghi attivi, con vasche che sfruttano il processo di ossidazione aerobica).

La sostenibilità ecologica della produzione industriale è stata diffusa anche attraverso l'esteriorità dei prodotti: tutte le confezioni dei prodotti sono, infatti, costituite da materiali totalmente biodegradabili e riciclabili (vetro, resina, carta, ecc.) in modo da facilitare la raccolta differenziata e da impattare meno sull'ambiente.

Dopo circa venti anni di intensa attività la proprietà ha ceduto parte dell'azienda ad un grosso gruppo multinazionale il quale ha tuttavia continuato ad utilizzare la mission originaria dell'azienda a proprio vantaggio: il portafoglio prodotti della filiale che si è sempre occupata di prodotti per la prima infanzia, ha riorganizzato le proprie aree strategiche di attività, entrando così anche nel business dei prodotti freschi da agricoltura biologica.

Gli ultimi interventi innovativi risalgono all'inizio del corrente anno e riguardano nuovi yogurt caratterizzati da un'elevata quantità di frutta tagliata a grandi pezzi per mantenerne più integre le caratteristiche e non disperderne il gusto. Oltre ai consueti gusti sono stati aggiunti alla gamma di yogurt, la referenza ai frutti rossi e fiocchi di cereali e lo yogurt all'amarena e ciliegia tra gli yogurt magri, e lo yogurt al Bircher e Muesli tra quelli interi.

Anche il packaging è stato rinnovato, creando confezioni ancora più innovative, accattivanti e soprattutto più ecologiche. Sono state studiate e messe in produzione speciali confezioni per tutti i prodotti; ad esempio, i bicchieri di yogurt da 140 g, 400 g e 500 g sono composti da due parti: la prima costituita da un involucro interno in plastica realizzato con la metà della plastica di un contenitore tradizionale e la seconda costituita da un involucro esterno in carta riciclabile. A questi yogurt, inoltre, è stato aggiunto il fermento probiotico *Lactobacillus biovitalis*, elemento prezioso per rafforzare le naturali difese dell'organismo.

L'azienda caso di studio ha dimostrato quindi di avere colto e utilizzato in modo efficiente ed efficace i fattori di successo del settore facendo leva proprio su tutti e tre i drivers dell'innovazione: tecnologie di processo, innovazioni di prodotto e di gestione.

Le risorse-chiave tecniche, cognitive e di immagine sono state sfruttate e contemporaneamente alimentate attraverso una gestione ottimale delle capacità-chiave, soprattutto di quelle tecnologiche e di marketing.

6 Considerazioni finali

Nel momento in cui un'impresa decide di affacciarsi in un nuovo mercato evidenzia già una certa attitudine all'innovazione, pertanto tutte le imprese del campione sono accomunate dallo stesso spirito di intraprendenza.

Ciò che le differenzia è sostanzialmente riconducibile alla gestione dei drivers dell'innovazione e quindi, di riflesso, alle strategie aziendali adottate.

In alcuni casi la produzione biologica è nata come scelta di differenziazione, pertanto si è assistito alla messa in produzione di una linea biologica parallela a quella convenzionale, ma più scarna in termini di referenze.

In altri, come l'azienda caso di studio, la produzione biologica è la sola – è il core business – e quindi si assiste ad una strategia di specializzazione.

Come si è già avuto modo di dire l'innovazione di processo non è significativa, mentre invece risulta determinante per la competitività quella di prodotto.

A questo proposito è bene sottolineare che l'idea di nuovo prodotto nel settore alimentare coincide con quella di nuovo modello; infatti tutti i segmenti del mercato lattiero-caseario sono giunti ormai alla fase di maturità: il prodotto di base, sia esso latte alimentare, formaggio o yogurt, non cambia, l'attività innovativa capace di prolungare la vendita del prodotto e di garantire il successo di impresa è sempre più orientata alla verso il packaging come elemento catalizzatore dell'acquisto, verso un prodotto che abbia un alto contenuto di servizio e di qualità.

Per le imprese lombarde che trasformano prodotti da agricoltura biologica l'innovazione è quindi un fattore strategico abbastanza utilizzato per differenziarsi e per segmentare il target di riferimento. Inoltre, dall'indagine effettuata sembrerebbe esserci ancora molto spazio per le aziende che vogliono intraprendere ulteriori azioni di successo.



Allegati

Allegato 1: Il questionario di indagine

QUESTIONARIO SULLE IMPRESE LOMBARDE CHE TRASFORMANO PRODOTTI DA AGRICOLTURA BIOLOGICA

INQUADRAMENTO GENERALE

Denominazione impresa: _____

Referente aziendale per l'indagine: _____ (qualifica)

Indirizzo: _____ CAP: _____ Città: _____

Pr _____

Codice attività prevalente (ATECO/NACE/ISTAT): _____

1. Classificazione aziendale:

PMI IMPRESA ARTIGIANA Altro _____

2. Natura giuridica: SAS SNC SRL SPA

Altro _____

3. Anno di fondazione: _____

4. Anno inizio produzione Bio: _____

5. La vostra azienda appartiene a un gruppo?

no, è una impresa autonoma

no, ma ha rilevanti relazioni finanziarie con altre imprese, senza relazioni di controllo su di esse o da parte di esse

sì, appartiene a un gruppo

non so

6. Addetti 2006 (valore medio, compresi titolari e soci): _____

7. Andamento del numero degli addetti negli ultimi 3 anni:

crescita (____%) stabile diminuzione (____%) non sa

8. Classe di Fatturato 2006:



fino a 50.000 € da 50 a 250.000 € da 250 a 500.000 € da 500 a 1
milione di €

da 1 a 1,5 milioni di € da 1,5 a 2 milioni di € da 2 a 10 milioni di €
 oltre 10 milioni di €

di cui: % Bio: _____

8 Andamento del fatturato bio negli ultimi 3 anni:

crescita (____%) stabile diminuzione (____%) non sa

9 Andamento del fatturato convenzionale negli ultimi 3 anni:

crescita (____%) stabile
 diminuzione (____%) per cause di mercato per scelte aziendali

10 Previsione del fatturato bio nei prossimi 3 anni:

crescita (____%) stabile diminuzione (____%) non sa

11 Previsione del fatturato. convenzionale nei prossimi 3 anni:

crescita (____%) stabile diminuzione (____%) non sa



CARATTERISTICHE PRODUTTIVE (PRODOTTO E PROCESSO)

12 Numero prodotti: _____ di cui: BIO _____

13 Numero prodotti BIO a marchio proprio dell'azienda: _____

14 Numero prodotti BIO a marchio terzi (Gdo, Industria, ecc.): _____

15 Numero prodotti BIO introdotti negli ultimi 3 anni: _____

16 Numero prodotti convenzionali introdotti negli ultimi 3 anni: _____

17 L'attività di trasformazione bio è:

periodica (ogni quanto _____) continuativa

18 Elenco dei macchinari e delle attrezzature utilizzate per le produzioni bio e loro valore indicativo:

1. _____ (valore indicativo € _____)

2. _____ (valore indicativo € _____)

3. _____ (valore indicativo € _____)

4. _____ (valore indicativo € _____)

5. _____ (valore indicativo € _____)

19 I comparti di attività Bio:

latte alimentare: fresco UHT

yogurt: intero magro frutta quali _____

formaggi a pasta cruda quali _____

formaggi a pasta semicotta quali _____

formaggi a pasta cotta quali _____

formaggi a pasta filata quali _____

formaggi erborinati quali _____

altro : _____

20 Indicare i principali prodotti Bio in ordine di importanza (per fatturato):

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

21 Capacità di lavoro oraria dell'impianto (esclusivamente lavorazione materia prima "biologica")_q_____

22 Indicare i volumi di materia prima bio acquistata in un anno _____

23 Indicare i volumi di prodotto finito bio venduto in un anno _____

24 Indicare il livello di utilizzo degli impianti _____ (%)

25 Quali sono i principali ostacoli che limitano la trasformazione del prodotto bio?



- rese shelf life normative difficoltà di vendita

altro _____

26 L'azienda affida a terzi la realizzazione di una/più parti parte del processo di produzione?

Sì, quali _____ indicare i costi _____ €/anno e i volumi _____

no

27 Le analisi per il controllo della qualità sono affidate a:

laboratorio interno indicare il costo _____ €/anno

laboratorio esterno indicare il costo _____ €/anno

28 Come è ripartito il costo di trasformazione dei tre principali prodotti biologici della Vostra azienda?

VOCI DI COSTO (%)	Prodotto : _____	Prodotto : _____	Prodotto : _____
MATERIE PRIME			
COSTI DI LAVORAZIONE (ENERGIA ELETTRICA ,CARBURANTI, LAVORO)			
COSTI PER SERVIZI			
COSTI DI COMMERCIALIZZAZIONE (MAGAZZINO, TRASPORTO, COSTI DI VENDITA)			
SPESE GENERALI			
INTERESSI E AMMORTAMENTI			
TOT COSTO DI TRASFORMAZIONE	100 %	100 %	100 %

29 Come viene fissato il prezzo dei Vostri prodotti bio?

criterio del *mark-up*

criterio dei prezzi correnti

criterio del profitto

criterio della massimizzazione del profitto

criterio della massimizzazione delle vendite

altro _____





CERTIFICAZIONI AZIENDALI

30 Il sistema di certificazione (Reg. Ce 2092/91) dell'Organismo di certificazione (QUALE_ ___) è:

- in forma cartacea in forma elettronica (software)

31 Quale è il costo della certificazione?

Primo impianto _____€ e ogni anno a seguire _____€/anno

32 Avete prodotti a certificazione regolamentata:

- DOP IGP STG Altro

indicare il costo primo impianto _____€ e ogni anno a seguire _____€/anno

33 Certificazione sistemi di gestione per la qualità ISO 9001:2000

- Sì, indicare il costo primo impianto _____€ e ogni anno a seguire _____€/anno
- No, perché (costo/gestione burocratica/altro)? _____

34 Certificazione di rintracciabilità di filiera UNI 10939:2001

- Sì, indicare il costo primo impianto _____€ e ogni anno a seguire _____€/anno
- No, perché (costo/gestione burocratica/altro)? _____

35 Rintracciabilità di prodotto UNI 11020 nelle aziende agroalimentari

- Sì, indicare il costo primo impianto _____€ e ogni anno a seguire _____€/anno
- No, perché (costo/gestione burocratica/altro)? _____

36 L'etichetta dei prodotti aziendali contiene la dicitura:

- prodotto da agricoltura biologica (**bio 95%**) marchio garanzia (es: Garanzia AIAB)
- prodotto con ingredienti da agricoltura biologica (**bio 70%**) logo comunitario

35 Siete allineati con Il Reg. Ce 178/2002?



Si, indicare il costo primo impianto _____ € e ogni anno a seguire _____ €/anno

No, perché (costo/gestione burocratica/altro)? _____

Se avete risposto no, state pianificando delle azioni a livello di filiera per adeguarvi alla normativa? *Si*

No

37 Siete certificati secondo gli standard esteri (JAS, US.Nat Org pr, BIOSUISSE, DELINUT, CAAQ)

Quali _____

indicare il costo primo impianto _____ € e ogni anno a seguire _____ €/anno

No, perché (costo/gestione burocratica/altro)? _____

38 Siete certificati secondo Iso 22000 sulla sicurezza alimentare?

Si indicare il costo _____ €/anno

No, perché (costo/gestione burocratica/altro)? _____



APPROVVIGIONAMENTO MATERIE PRIME (FORNITORI)

39 La produzione Bio si basa prevalentemente sull'utilizzo di:

Materie prime agricole Semilavorati Materie prime agricole (%____) + semilavorati (%____)

Prodotti finiti di terzi

Altro _____

40 Rispetto al totale degli approvvigionamenti Bio, quali sono i vostri principali mercati di origine?

Locale (%____) Nazionale (%____) Regionale (%____)

Estero Ue (%____) 1. _____ 2. _____ 3. _____

Paesi Terzi (%____) 1. _____ 2. _____ 3. _____

41 Riscontrate problemi nell'approvvigionamento di materie prime, semilavorati e/o prodotti finiti rispondenti ai vostri standard di produzione?

No abbastanza spesso

Indicare quali sono i principali motivi: _____

42 L'approvvigionamento di materie prime Bio si realizza attraverso:

Contratti di fornitura (%____) durata: < di 6 mesi da 6 mesi a 12 mesi
 > di 1 anno

Spot-market (%____)

Borsa merci (%____)

Altro: _____ (%____)

43 Esiste un disciplinare di produzione nei rapporti con i fornitori?

Si No - Perché? _____

44 Sotto quali profili, secondo voi, i vostri fornitori Bio devono essere migliorati?

Tempo di consegna Flessibilità nel modificare i piani di consegna concordati

Affidabilità delle date di consegna livello di servizio



Tasso di introduzione di nuovi prodotti Capacità di ideare congiuntamente un nuovo prodotto

Capacità di proporre processi collaborativi/innovativi nel processo logistico

Prezzo

45 Deve garantire un minimo di fatturato con i suoi fornitori? sì

no

46 Il suo fornitore la supporta

nelle promozioni nello sviluppo di nuove tecnologie finanziariamente

47 Qual è il periodo di rotazione del suo magazzino:

prodotto finito _____

materie prime _____

48 Da quanti anni lavorate:

con il vostro fornitore più vecchio _____ con il vostro fornitore più recente

49 Descrivere le caratteristiche del fornitore ideale. _____



CARATTERISTICHE COMMERCIALI (CLIENTI)

50 Indicare i principali canali di commercializzazione utilizzati per i prodotti Bio (in % di fatturato):

- Industria alimentare (%___) GDO (%___)
- Negozi specializzati (%___) Mense (%___)
- Agriturismo (%___) Grossisti (%___)
- Ristoranti (%___)
- Vendita diretta: spaccio aziendale (%___) e/o internet (%___)
- Export: Ue (%___) e/o Paesi Terzi (%___)

51 Quali sono i vostri principali mercati di riferimento dei prodotti Bio (in % di fatturato)?

- Locale (%___) Regionale (%___) Nazionale (%___)
- Estero Ue (%___) 1. _____ 2. _____ 3. _____
- Paesi Terzi (%___) 1. _____ 2. _____ 3. _____

52 Esportate i vostri prodotti?

- sì, perchè? _____ no, perchè?

53 Se avete più prodotti bio, tale scelta del portafoglio prodotti è motivata da:

- Maggiori margini Minori costi Sbocchi garantiti
- Ottimizzazione produzione ampliamento della gamma

Altro: _____

54 Qual'è la durata media del contratto con la GDO?

- < di 6 mesi da 6 mesi a 12 mesi > di 1 anno

55 Per commercializzare i vostri prodotti vi affidate a:

- Vostri venditori e/o rete vendita aziendale personale interno all'azienda stessa
- Agenti monomandatari Agenti plurimandatari

56 Con quali criteri scegliete i clienti?

- il cliente ci contatta dimensioni e serietà del cliente condizioni contrattuali



localizzazione altro _____

57 Da quanti anni lavorate:

con il vostro cliente più vecchio _____ con il vostro cliente più recente _____

58 In media, qual è il *premium-price* dei vostri prodotti bio rispetto a quelli convenzionali?

nessuno tra 10% – 20% tra 20% – 40%
 tra 40% – 80% oltre 100%

Quali marchi utilizzate nelle etichette dei vostri prodotti Bio?

Marchio Bio dell'azienda Marchio Ue
 Marchio Bio di Garanzia di Associazioni Marchio Consorzio Bio (es. Amab, Almaverde, ecc.)
 Marchi Bio Regionale/territoriale Nessun Marchio

59 Sull'etichetta dei vostri prodotti Bio sono riportate informazioni relative ai vantaggi dell'agricoltura biologica?

Sì No – Perché? _____

60 Nell'etichettatura dei vostri prodotti seguite la Direttiva Ue Health Claims?

Sì No – Perché? _____

61 Che importanza attribuite al packaging nella commercializzazione dei vostri prodotti Bio?

Ridotta Media Elevata

62 I materiali utilizzati per il packaging sono ecologici e biodegradabili?

63 Sì no

64 Il packaging dei vostri prodotti offre un servizio migliore al cliente (porzionatura, confezioni, ecc)?

Sì quale/i _____ no

65 Che cosa riveste più importanza nel packaging?

immagine Materiali funzionalità/praticità

66 La progettazione del packaging è effettuata:

da un servizio interno all'azienda da un'azienda specializzata esterna
 da un'azienda specializzata esterna con competenze nel biologico



67 La commercializzazione dei vostri prodotti Bio prevede specifici servizi al cliente?

- Si No – Perché? _____

68 Se avete risposto SI alla domanda precedente, elencate i principali servizi offerti alla vostra clientela:

- _____

69 Realizzate campagne pubblicitarie e/o attività promozionali per far conoscere i vostri prodotti Bio?

- Si No – Perché? _____

70 Se SI alla domanda precedente, indicate i canali di comunicazione principalmente utilizzati:

- Riviste specializzate Riviste non specializzate Quotidiani a diffusione nazionale
 Quotidiani a diffusione regionale/locale Radio T.V.
 Fiere nazionali/locali Ue Paesi Terzi

71 Qual è il Budget disponibile per le attività di comunicazione in % del fatturato? _____%

72 Le attività del magazzino dei prodotti Bio vengono gestite: ____% *in house* ____% *in outsourcing*

73 Il trasporto dei prodotti Bio avviene utilizzando:

- ____% mezzi propri ____% mezzi di padroncini ____% mezzi di operatori logistici

74 Indicare il costo della logistica dei prodotti Bio in percentuale sul fatturato: _____%



SITUAZIONE COMPETITIVA E PROCESSO DECISIONALE

75 La scelta di produrre alimenti da agricoltura biologica è dovuta a:

- Maggiore profitto Attenzione all'ambiente Diversificazione produttiva/
di gamma
 Sicurezza alimentare richiesta del cliente

Altro: _____

76 Profilo imprenditore/soci:

Sesso M _____ F _____ Età: _____

Titolo di studio: _____

77 Contributo dei familiari nella società: n. soci/titolari _____ di cui familiari:

78 Profilo dello staff aziendale: Ritiene che il livello di competenza dello staff riguardo al biologico sia:

- completo
 deficitario nel: Settore acquisti Settore tecnico Settore vendite
 Altro

79 Quali competenze sono richieste allo staff? (indicare, se possibile, anche i titoli di studio)

Funzione	Qualifica	Esperienze professionali	specializzazione bio: si/no
Vendite			
Acquisti			
Tecnica			

80 La formazione dello staff coinvolto nei processi di trasformazione e condizionamento avviene tramite momenti formativi specifici documentati (seminari, corsi di aggiornamento, incontri e riunioni)

- organizzati dall'azienda (quali _____)
 organizzati da esterni (quali _____)



81 Con riferimento al principale mercato in cui operate (prodotti Bio più venduti) la Vostra impresa è:

- unico leader di mercato uno dei leader di mercato
 uno dei principali attori una impresa tra tante

82 Chi è il vostro diretto concorrente?

83 Ritenete eccessivo il potere contrattuale dei vostri fornitori (materie prime e macchinari)?

- No Sì – Perché? _____

84 Ritenete eccessivo il potere contrattuale dei vostri clienti?

- No Sì – Perché? _____

85 Avete programmato un potenziamento della produzione Bio per i prossimi anni?

- Sì No – Perché? _____

86 Quali tra le seguenti azioni avete intrapreso per potenziare la vostra linea Bio?

- Nuovi prodotti Nuovi mercati Nuove tecnologie
 Nuovi fornitori ampliamento gamma packaging
 Altro _____

87 Tra i fattori di successo sottoelencati, quali ritiene più adatti per caratterizzare la vostra produzione Bio?

- Qualità prodotto Prezzi Tecnologia produttiva Costi di produzione
 Canali di commercializzazione Immagine di marca Canali di approvvigionamento
 Servizi al cliente Altro _____

88 Quali sono i principali fattori di debolezza della vostra produzione Bio?

- Qualità prodotto Prezzi Tecnologia produttiva Costi di produzione
 Canali di commercializzazione Immagine di marca Canali di approvvigionamento
 Servizi al cliente Altro _____

89 Secondo quale parametro viene determinata le redditività aziendale?



- margine sul singolo lotto
- margine sul singolo prodotto
- margine per cliente
- margine per periodo
- margine rispetto ai concorrenti
- altri

90 Nelle scelte produttive bio, vi basate su indagini di mercato?

- Sì, su indagini di settore
- Sì, su indagini commissionate ad agenzie specializzate
- No – Perché? _____

91 Quali input informativi alimentano il processo decisionale del settore Bio?

- Dati consuntivi di vendita
- Dati di previsione forniti dal cliente
- Dati di budget
- Dati relativi a promozioni di vendita dei clienti
- Dati relativi a proprie campagne promozionali
- Dati relativi al ciclo di vita dei prodotti
- Dati di uscita da magazzino cliente
-

Altro: _____



R&S E INNOVAZIONE NEL SETTORE DEL BIOLOGICO

92 E' stata realizzata attività di ricerca e sviluppo (R&S), ANCHE INFORMALMENTE, negli ultimi 3 anni?

- Sì, tramite risorse esterne
- Sì, tramite risorse interne nr. persone _____
qualifica _____
- No, Perché? _____

93 Se SI, indicare il numero di ricerche e/o progetti di cui Vi siete occupati secondo le seguenti categorie:

- Completati: nr. _____ Falliti o senza successo: nr. _____
- In corso: nr. _____
- altro: _____

94 La vostra azienda ha mai usufruito di finanziamenti/incentivi pubblici per le attività di innovazione?

- Sì Ue quali? _____ nazionali quali?

- regionali quali? _____

95 La vostra azienda prevede un budget per le attività di R&S (% del fatturato Bio)?

- No
- No, ma sono previste comunque delle attività informali destinate all'innovazione
- Sì: meno dell'1% tra1-2 % tra2-4% più del 4%

96 Se SI, secondo quali delle seguenti categorie:

- radicali innovazioni di prodotto miglioramenti di prodotto
- radicali innovazioni di processo miglioramenti di processo
- radicali innovazioni nell'organizzazione semplice differenziazione
- Altro _____



97 Più nello specifico, quali sono le aree nelle quali avete maggiormente innovato?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> approvvigionamento delle materie prime | <input type="checkbox"/> Marketing e pubblicità |
| <input type="checkbox"/> design di prodotto | <input type="checkbox"/> contenuto nutrizionale di prodotto |
| <input type="checkbox"/> proprietà sensoriali di prodotto | <input type="checkbox"/> processi industriali |
| <input type="checkbox"/> organizzazione aziendale | <input type="checkbox"/> pakaging |
| <input type="checkbox"/> tecnologie dell'informazione e della comunicazione | <input type="checkbox"/> logistica |

98 Quali sono i principali scopi delle attività di innovazione apportate?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> soddisfacimento di una crescente domanda di mercato | <input type="checkbox"/> conformarsi ai regolamenti |
| <input type="checkbox"/> richieste della distribuzione | <input type="checkbox"/> questioni etiche |
| <input type="checkbox"/> penetrazione di nuovi mercati | <input type="checkbox"/> aumento del profitto |
| <input type="checkbox"/> personale orientamento all'innovazione del proprietario | <input type="checkbox"/> riduzione dei costi |
| <input type="checkbox"/> migliorare il posizionamento sul mercato | <input type="checkbox"/> riduzione dell'impatto ambientale |
| <input type="checkbox"/> miglioramento della qualità | <input type="checkbox"/> sicurezza |
| <input type="checkbox"/> riduzione del consumo energetico | |

99 Quale tipologia di ricerca e di tecnologia dovrebbe essere sviluppata per aumentare

l'attuale competitività della vostra società?: _____

100 Quali sono le fonti più importanti per la vostra attività di innovazione:

- | | | | |
|---|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> la vostra R&S | <input type="checkbox"/> i concorrenti | <input type="checkbox"/> le associazioni di categoria | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> l'Università/Enti pubblici | | | |
| <input type="checkbox"/> i fornitori (materie prime e macchinari) | <input type="checkbox"/> i clienti | <input type="checkbox"/> internet | <input type="checkbox"/> i consulenti |

101 Quali sono i principali ostacoli alla vostra attività di innovazione:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> mancanza di nuove idee | <input type="checkbox"/> mancanza di specifiche conoscenze tecniche |
|---|---|



- mancanza di opportunità di innovazione alti costi per innovazione
 difficoltà organizzative mancanza di incentivi pubblici
 regolamentazioni troppo restrittive eccessivo peso della burocrazia

102 Date un punteggio da 1 a 10 alle seguenti aree di ricerca per l'evoluzione del settore in cui opera la Vostra azienda (1= per nulla importante; 10 = molto importante):

AREE DI RICERCA	PUNTEGGIO
ALIMENTAZIONE E SALUTE	
QUALITÀ E PRODUZIONE DEGLI ALIMENTI	
ALIMENTI E CONSUMATORE	
SICUREZZA ALIMENTARE	
PRODUZIONE SOSTENIBILE DEGLI ALIMENTI	
GESTIONE DELLA FILIERA ALIMENTARE	
COMUNICAZIONE, FORMAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	

103 Date un punteggio da 1 a 10 ai seguenti risultati ottenibili dal miglioramento tecnologico in termini di qualità degli alimenti (1= per nulla importante; 10 = molto importante):

RISULTATI ATTESI	PUNTEGGIO
AUMENTO DELLA GODIBILITÀ DELL'ALIMENTO	
MIGLIORAMENTO DELLE PERCEZIONI SENSORIALI	
MIGLIORAMENTO NELLA COMPOSIZIONE E NELLA PRESENTAZIONE DEGLI ALIMENTI	
PROLUNGAMENTO DEL PERIODO DI CONSERVAZIONE DEL PRODOTTO	
RISPARMIO DI TEMPO	
MAGGIORE MANEGGEVOLEZZA	
MAGGIORI CONTENUTI DI SERVIZIO/PRODOTTI PRONTI	
STANDARD DI ALTA QUALITÀ	
RIDUZIONE NEI COSTI DI PRODUZIONE	

104 Date un punteggio da 1 a 10 ai seguenti risultati ottenibili dal miglioramento tecnologico della gestione di filiera:

RISULTATI ATTESI	PUNTEGGIO
LIVELLO DI COORDINAMENTO DELLA FILIERA ALIMENTARE PIÙ INCISIVO	
DISPONIBILITÀ DI INFORMAZIONI SUGLI ALTRI SEGMENTI DELLA FILIERA	
EFFICACIA NELLA GESTIONE DEL RISCHIO	
TEMPO NECESSARIO PER RIPORTARE LE EMERGENZE ALIMENTARI SOTTO CONTROLLO	

Bibliografia

- G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- H.I. Ansoff, *Corporate strategy*, New York, McGraw Hill, 1965.
- A. Arcari (a cura di), *I processi di crescita delle PMI*, Milano, Egea,, 1999.
- F. Azzariti, *I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese: teorie, modelli e casi*, Milano, Angeli, 2000.
- L. Barbarito, *L'analisi di settore*, Milano, Angeli, 1999.
- A. Busatto, *Produttività e differenziazione dei prodotti*, Angeli, 2001.
- V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET, 1988.
- G. Corbetta, F.Visconti, *Strategie delle piccole e medie imprese*, Milano, Cusl, 1995.
- G. Corbetta, *Capaci di crescere: L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea, 2005.
- ISMEA, *L'evoluzione del mercato delle produzioni biologiche*, Roma, 2005.
- ISMEA, *L'impatto della riforma PAC sulle imprese agricole e sull'economia italiana*, Milano, Angeli, 2004.
- ISMEA, Osservatorio Latte, AIA, *Il mercato dei lattiero-caseari nel 2004*, Roma, 2005.
- L. Lambertini, *Differenziazione del prodotto e comportamenti strategici*, CLUEB, Bologna, 1996.
- Management , *Strategia*, Università Bocconi Editore, 2006
- Management, *Marketing*, Università Bocconi Editore, 2006
- Osservatorio sul mercato dei prodotti lattiero-caseari, *Annuario del latte*, Università cattolica del Sacro Cuore, Franco Angeli, 2005.
- E. T. Penrose, *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Milano, Franco Angeli Editore, 1973.
- M.E. Porter, M. B. Fuller, *Coalitions and global strategy*, in M.E. Porter, *Competition in global industries*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986.
- M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1988.
- Società agraria di Lombardia, *L'industria del latte e dei suoi derivati in Italia*, 2003.
- G. Volpato, *Concorrenza, imprese, strategie*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- R.E. White, "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, May, 1986.

- M.C. Di Guardo, *Le strategie di innovazione tecnologica, Sistemi, soggetti, integrazione*, Milano, Franco Angeli, 2006
- P.C. Ceccarelli, K. Roberts, *I nuovi principi PIMS. La gestione dell'impatto sul profitto*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2002.
- D. Casati, R. Pieri, *Il sistema agro-alimentare della Lombardia, Rapporto 2005*, Milano, Franco Angeli, 2005
- D. Casati, R. Pieri, *Il sistema agro-alimentare della Lombardia, Rapporto 2006*, Milano, Franco Angeli, 2006
- AAVV, *A guide to successful organic marketing initiatives*, Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Vienna, 2004
- G. Antonelli (a cura di), *Marketing agroalimentare*, Milano, Franco Angeli, 2004.