



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



*ERSAT: Progetto "Informatore della Campagna"*

# OSSERVATORIO LATTIERO-CASEARIO

*IV° Report*

*Ottobre 2005*



DATABANK SPA – Via dei Piatti, 11 – 20123 MILANO P.IVA e C.F.: 03126910151 – Tel.: 02-809556 – Fax: 02-8056495



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUZIONE</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. LE CIFRE DEL SETTORE</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1. Il mercato dei prodotti a pasta filata  | 4         |
| 1.2. La produzione sarda di paste filate   | 8         |
| 1.3. I consumi di latte  | 10        |
| <b>2. IL COMMERCIO CON L'ESTERO</b>  | <b>13</b> |
| 2.1. Lo scenario internazionale: interscambio Italia-Giappone import/export                      | 13        |
| 2.2. Il mercato giapponese dei formaggi e le esportazioni di formaggi italiani verso il Giappone | 18        |
| <b>3. I CONSUMI</b>  | <b>22</b> |
| 3.1. I consumi fuori casa  | 22        |
| 3.2. Le fonti di approvvigionamento della ristorazione commerciale                               | 28        |
| 3.3. Il consumo fuoricasa di formaggi  | 35        |
| <b>4. LA DISTRIBUZIONE</b>   | <b>38</b> |
| 4.1. La struttura del catering in Italia   | 38        |
| 4.2. La distribuzione moderna in Giappone  | 50        |
| <b>5. LO SCENARIO COMPETITIVO</b>  | <b>73</b> |
| 5.1. Formaggi ovini sardi e non sardi a confronto  | 73        |
| 5.2. La comunicazione nei formaggi   | 78        |
| 5.3. La comunicazione nei formaggi: le aziende sarde   | 81        |
| <b>6. NOVITÀ E AGGIORNAMENTI</b>   | <b>82</b> |
| 6.1. Customer satisfaction   | 82        |
| 6.2. Notizie del settore   | 93        |



## INTRODUZIONE

Il quarto numero di questo “Informatore della Campagna” dedicato al lattiero-caseario inizia con una ricerca sul settore delle paste filate in Sardegna e sull’intero territorio nazionale.

Segue una ricerca sulla produzione di latte fresco e a lunga conservazione, in Italia e in Sardegna.

L’analisi sul commercio estero è stata centrata sul Giappone, integrata da uno sguardo generale sul sistema distributivo nipponico.

Sono state tracciate le principali tendenze relative, sia ai consumi fuori casa, che alle fonti di approvvigionamento della ristorazione commerciale.

Sul fronte distributivo, è stata esaminata in dettaglio la struttura del catering in Italia.

Prosegue l’analisi comparata dei bilanci, in questo numero il confronto è relativo ai formaggi ovini e vengono comparati gli operatori sardi e gli operatori continentali

Chiude la rassegna un’analisi degli investimenti pubblicitari realizzati da parte degli operatori lattiero caseari nazionali e sardi.

Se la lettura di questo primo numero vi solleva quesiti o necessità di approfondimenti su dati e informazioni relativi al comparto carni, indirizzate i vostri quesiti:

- per posta all’indirizzo Ersat, att.ne “Servizio Assistenza al Marketing e alla Valorizzazione dell’Offerta Agricola”, Via Caprera 8 – 09123 Cagliari
- per fax ad Ersat allo 070/60262322 all’att.ne “Servizio Assistenza al Marketing e alla Valorizzazione dell’Offerta Agricola”,
- on line attraverso la sezione Osservatorio dei Mercati del sito internet [www.ersat.it](http://www.ersat.it).

I quesiti più interessanti verranno selezionati da Ersat che provvederà a rispondere. Il servizio è riservato alle imprese che operano in Sardegna.



## 1. LE CIFRE DEL SETTORE

### 1.1. Il mercato dei prodotti a pasta filata

In leggero calo nel 2004 il mercato dei prodotti a pasta filata.

Si riducono le vendite di mozzarella, soprattutto per la contrazione della mozzarella per pizza (-1,5%) penalizzata dall'andamento negativo dei consumi fuoricasa.

Meno penalizzata la mozzarella da tavola vaccina, che registra un lieve ridimensionamento dei volumi (-0,4%) rispetto allo scorso anno. Il pessimo andamento del prodotto a peso variabile, soprattutto nel dettaglio tradizionale, è compensato dal buon andamento del libero servizio.

Continua la crescita dei prodotti speciali (bocconcini, ciliegie, trecce, ovoline), che fanno registrare un incremento superiore al 9% nel 2004. Ottimo anche lo sviluppo della formato tris, mentre in forte calo il prodotto light.

Cresce la bufala grazie all'ottimo momento nel libero servizio della mozzarella di bufala mentre per il primo anno cala nel peso variabile.

Molto positivo l'andamento del "mozzarellame" (provole, scamorze e caciocavalli)

Tra le paste filate stagionate, da segnalare nel 2004 la crescita delle paste filate industriali (Galbanino e simili) che hanno guadagnato spazio ai danni del Provolone.



Tab. 1.

### Consumi italiani di paste filate, dal 2002 al 2004

(t.)

|                                      | 2002    | 2003    | 2004    | % variaz.<br>2004/2003 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|
| Freschi                              |         |         |         |                        |
| Mozzarella vaccina                   | 230.000 | 232.100 | 230.000 | -0,9                   |
| Mozzarella di bufala                 | 33.700  | 35.500  | 36.000  | 1,4                    |
| Totale Mozzarella                    | 263.700 | 267.600 | 266.000 | -0,6                   |
| Provolone                            | 26.450  | 26.310  | 26.145  | -0,6                   |
| Paste filate industriali             | 24.400  | 24.100  | 24.300  | 0,8                    |
| Provola Scamorza Caciocavallo fresco | 30.500  | 30.300  | 30.700  | 1,3                    |
| Totale paste filate stagionate       | 81.350  | 80.710  | 81.145  | 0,5                    |
| Totale paste filate                  | 345.050 | 348.310 | 347.145 | -0,3                   |

Fonte: Databank



Tab. 2.

### Consumi italiani di paste filate, dal 2002 al 2004

(mn. euro)

|                                      | 2002  | 2003  | 2004  | % variaz.<br>2004/2003 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|------------------------|
| Freschi                              | 1.177 | 1.187 | 1.170 | -1,4                   |
| Mozzarella vaccina                   | 246   | 254   | 257   | 1,2                    |
| Mozzarella di bufala                 | 1.423 | 1.441 | 1.427 | -1,0                   |
| Totale Mozzarella                    | 163,9 | 160,7 | 160,6 | -0,1                   |
| Provolone                            | 136   | 135,5 | 133,5 | -1,5                   |
| Paste filate industriali             | 149,5 | 148   | 148,5 | 0,3                    |
| Provola Scamorza Caciocavallo fresco | 449   | 444   | 443   | -0,4                   |
| Totale paste filate stagionate       | 1.872 | 1.885 | 1.870 | -0,8                   |
| Totale paste filate                  |       |       |       |                        |

Fonte: Databank



Il fattore che ha caratterizzato il mercato negli ultimi anni è la crescita delle importazioni delle mozzarelle, in relazione allo sviluppo di una produzione destinata al catering e alle pizzerie. Il prodotto è stato premiato per l'elevata resa garantita e per il prezzo molto contenuto.

Peraltro la distribuzione del prodotto tedesco al catering e alle pizzerie è effettuata prevalentemente da grossisti o aziende casearie nazionali, che propongono il prodotto tedesco in affiancamento al prodotto nazionale come prodotto da primo prezzo, ad integrazione di gamma. Il controllo sul mercato da parte dei produttori esteri è al momento molto limitato.

Nel 2005 è previsto un ulteriore incremento delle importazioni, con forti crescite anche nei prodotti per retail: alcuni importanti catene hanno scelto il prodotto tedesco per il prodotto a marchio della catena o il primo prezzo.

Tab. 3.

### Importazioni di mozzarella, dal 2000 al 2004

(t.)

|           | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | % variaz.<br>2004/2003 | % variaz.<br>m.a.<br>2004/2000 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|--------------------------------|
| Import    | 25.000 | 32.000 | 36.000 | 40.600 | 53.000 | 30,5                   | 20,7                           |
| • vaccina | 25.000 | 32.000 | 36.000 | 40.600 | 53.000 | 30,5                   | 20,7                           |
| • bufala  | n.s.   | n.s.   | n.s.   | n.s.   | n.s.   | n.s.                   | n.s.                           |

Fonte: Databank



## 1.2. La produzione sarda di paste filate

Le paste filate in Sardegna sono un settore considerato marginale, ma dove vi sono alcune aziende che sono riuscite a sviluppare una presenza significativa.

L'azienda che ha maggiormente sviluppato la presenza nella mozzarella è 3A Arborea, che ha una significativa presenza sia nel prodotto da tavola che nel prodotto da pizza. Tra le altre aziende con presenza nella mozzarella si citano Sarda Alimentari e Trexenta.

Nelle paste filate stagionate accanto a 3A Arborea (provolette) si segnalano in particolare La.Ce.Sa. (con il provolone Bortigali) e Podda.

Tab. 4.

### Produzione sarda di paste filate, 2003 e 2004

(t.)

|                    | 2003  | 2004  | % variaz. 2004/2003 |
|--------------------|-------|-------|---------------------|
| Mozzarella         | 4.610 | 4.460 | -3,3                |
| Altre paste filate | 1.290 | 1.250 | -3,1                |
| Totale             | 5.900 | 5.710 | -3,2                |

Fonte: Databank





Tab. 5.

### Produzione sarda di paste filate, 2003 e 2004

(mn. di euro)

|                    | 2003 | 2004 | % variaz. 2004/2003 |
|--------------------|------|------|---------------------|
| Mozzarella         | 24,9 | 24   | -3,6                |
| Altre paste filate | 8,5  | 8,2  | -3,5                |
| Totale             | 33,4 | 32,2 | -3,6                |

Fonte: Databank



### 1.3. I consumi di latte

Nel 2004 i consumi di latte alimentare confezionato registrano una lieve crescita a volume mentre sono sostanzialmente stabili a valore.

I consumi di latte fresco e a media conservazione registrano un calo del 1,9% in volume. Buono l'andamento dell'Alta Qualità e del Parzialmente Scremato mentre segnano una battuta d'arresto il biologico e i latti a media shelf life. A valore il segmento perde lo 0,8% (1.223 milioni di euro) grazie all'incremento dei prezzi.

Tra le cause principali del calo, il continuo aumento del peso della GDO e l'aumento dei prezzi del fresco che ha ulteriormente allargato la forbice fra fresco e UHT influenzando sull'andamento degli acquisti.

Il latte UHT registra un incremento dei consumi dell'1,8% in volume grazie alla componente di servizio garantita dalla lunga durata, al minor prezzo medio del prodotto (circa 2/3 del prezzo medio del latte fresco) e al buon andamento di alcune tipologie di latti speciali. A valore cresce solo dell'0,7%, in relazione alla forte promozionalità registrata nel 2004. In continuo aumento le vendite nel canale discount.

Sia nel latte fresco che nel latte a lunga conservazione continua a calare l'intero a favore delle tipologie più leggere, il parzialmente scremato in particolare.



Tab. 6.

**Latte a lunga conservazione confezionato: andamento dell'attività in volume e in valore dal 2000 al 2004 <sup>(a)</sup>**

|   | 2000     | 2001     | 2002     | 2003     | 2004     | % variaz.<br>2004/2003 | % variaz. m.a.<br>2004/2000 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------------------|
| <b>(‘000 t.)</b>                                    |          |          |          |          |          |                        |                             |
| Produzione  | 1.699,50 | 1.675,00 | 1.686,00 | 1.696,50 | 1.683,00 | -0,8                   | -0,2                        |
| Importazione  | 323,40   | 348,50   | 297,10   | 342,80   | 390,74   | 14,0                   | 4,8                         |
| Esportazione  | 5,67     | 2,10     | 3,40     | 5,13     | 3,52     | -31,4                  | -11,2                       |
| Consumo   | 2.017,23 | 2.021,40 | 1.979,70 | 2.034,17 | 2.070,22 | 1,8                    | 0,7                         |
| <b>(Mn. di euro prezzi ex-fabrica, IVA esclusa)</b> |          |          |          |          |          |                        |                             |
| Produzione  | 1.023,7  | 1.082,2  | 1.121,0  | 1.128,0  | 1.125,0  | -0,3                   | 2,4                         |
| Importazione  | 154,4    | 174,0    | 153,0    | 170,9    | 183,0    | 7,1                    | 4,3                         |
| Esportazione  | 2,6      | 1,2      | 1,8      | 2,6      | 2,0      | -23,1                  | -6,7                        |
| Consumo   | 1.175,5  | 1.255,0  | 1.272,2  | 1.296,3  | 1.306,0  | 0,7                    | 2,7                         |

a) - è incluso il ricarico degli importatori

Fonte: Databank



Tab. 7.

**Latte fresco a breve conservazione confezionato: andamento dell'attività in volume e in valore, dal 2000 al 2004 <sup>(a)</sup>**

|                             | 2000     | 2001     | 2002     | 2003     | 2004     | % variaz.<br>2004/2003 | % variaz. m.a.<br>2004/2000 |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------------------------|
| <b>(‘000 t.)</b>            |          |          |          |          |          |                        |                             |
| Produzione                  | 1.397,00 | 1.345,00 | 1.320,00 | 1.280,00 | 1.250,00 | -2,3                   | -2,7                        |
| Importazione                | 24,00    | 42,00    | 45,50    | 48,40    | 52,50    | 8,5                    | 21,6                        |
| Consumo                     | 1.421,00 | 1.387,00 | 1.365,50 | 1.328,40 | 1.302,50 | -1,9                   | -2,2                        |
| <b>(Mn. euro)</b>           |          |          |          |          |          |                        |                             |
| Produzione                  | 1.190,4  | 1.195,0  | 1.200,0  | 1.196,0  | 1.185,0  | -0,9                   | -0,1                        |
| Importazione <sup>(a)</sup> | 17,6     | 32,0     | 35,5     | 36,4     | 38,0     | 4,4                    | 21,3                        |
| Consumo                     | 1.208,0  | 1.227,0  | 1.235,5  | 1.232,4  | 1.223,0  | -0,8                   | 0,3                         |

a) - è incluso il ricarico degli importatori

Fonte: Databank

Secondo le rilevazioni Databank la produzione sarda di latte alimentare è valutata nel 2004 in circa 96.000 tonnellate, in crescita del 5% rispetto al 2003, per il 19% circa latte fresco e a media shelf life, per l'81% latte a lunga conservazione. La crescita della produzione nel 2004 è collegata allo sviluppo del leader regionale, Assegnatari Associati Arborea, una delle maggiori aziende nazionali nel latte a lunga conservazione.



## 2. IL COMMERCIO CON L'ESTERO

### 2.1. Lo scenario internazionale: interscambio Italia-Giappone import/export

La ripresa economica del Giappone iniziata nel 2002 si è consolidata anche nel corso del 2003 e del 2004. Nel 2004, infatti, il PIL reale giapponese è cresciuto del 2,6% raggiungendo i 531.588,7 yen (5.063 USD), i consumi privati sono cresciuti dell'1,5% e gli investimenti delle aziende del 6,3%. L'economia giapponese nell'ultimo trimestre 2004 ha subito un raffreddamento di due delle componenti artefici della ripresa, le esportazioni e i consumi privati stagnanti a causa della mite temperatura d'inizio inverno. Dall'altro lato, si è avuta un'accelerazione delle importazioni favorita dall'apprezzamento dello yen sul dollaro cui è ancorata la valuta cinese. La fase attuale, comunque, è da considerare soltanto come un aggiustamento transitorio.

L'indice generale dei prezzi nel 2004 è diminuito dello 0,15, indicando un rallentamento della caduta dei prezzi in atto da cinque anni. Tendenzialmente, infatti, i prezzi dei beni stanno esibendo dei lievi aumenti per alcune categorie, mentre quelli dei servizi muovono al ribasso. E' una situazione opposta rispetto all'anno scorso e che lascia pensare ad una prossima ripresa dell'inflazione. La spesa media per consumi delle famiglie nel 2004 è stata calcolata sui 304.203 yen mensili (2.897 USD), con un aumento annuo in termini nominali dello 0,5%. Nel 2004 il tasso annuo di disoccupazione è sceso di 0,6 punti percentuali, fermandosi al 4,7%, mentre il numero complessivo d'occupati è aumentato dello 0,4% dopo sette anni di diminuzione. Inoltre, nella seconda metà del 2004 l'euro è rimasto sopra 135 yen, raggiungendo più volte quota 140 mentre il dollaro ha ripreso ascendere sfiorando i 100 yen. La debolezza del dollaro ha indirettamente favorito le importazioni dalla Cina.

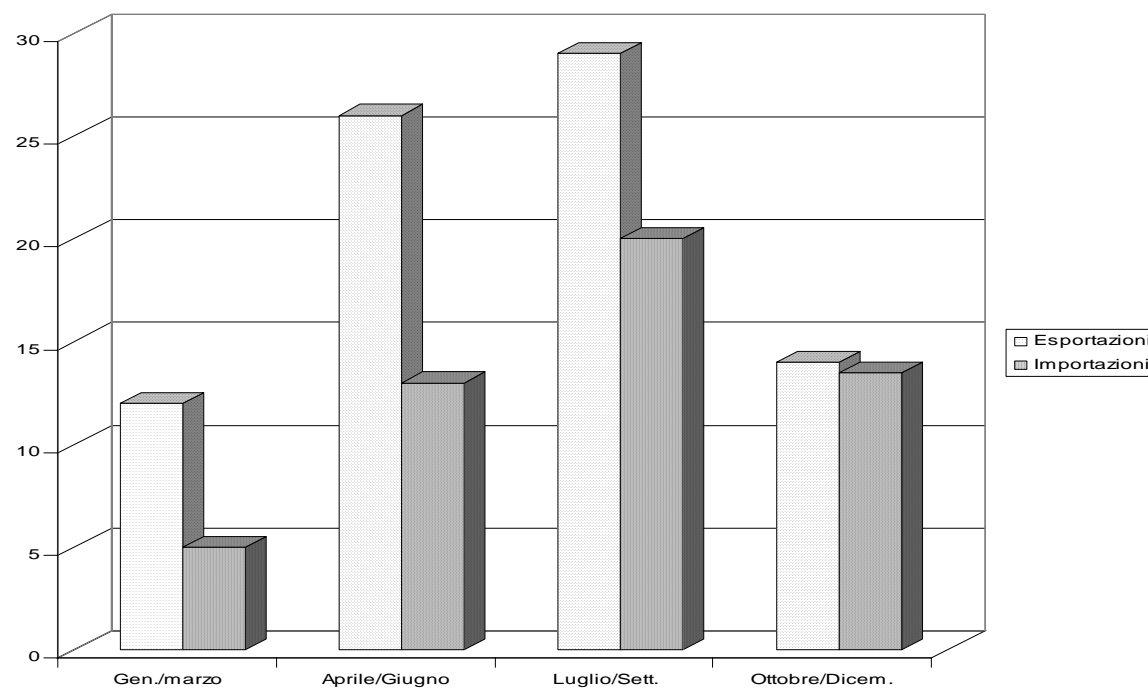
A febbraio 2005 l'indice azionario Nikkei ha ripreso quota passando oltre gli 11.500 yen e le aspettative di rivitalizzazione dell'economia giapponese hanno attirato gli investitori stranieri e vivacizzato il mercato.

Nel 2004 l'interscambio Italia-Giappone ha avuto un progressivo rallentamento che, però, nel terzo trimestre, ha riportato la bilancia commerciale a favore dell'Italia.

Tab. 8.

### Interscambio del Giappone con l'Italia per trimestre, 2004

(variazioni % in valore USD)



Fonte: Elaborazione ICE sui dati delle Dogane giapponesi



Nell'anno 2004 le importazioni del Giappone dall'Italia sono cresciute del 13,1% rispetto al 2003, raggiungendo il valore di 6.905 milioni di dollari USA, mentre le esportazioni nipponiche verso il Bel Paese sono aumentate del 17,6%, totalizzando 6.466 milioni.

Le importazioni dal mondo aumentano complessivamente del 18,8%, per un valore di 455.292 milioni di USD, e le esportazioni del 20%, per 566.302 milioni. Fra i paesi fornitori, i migliori risultati vanno all'Estremo Oriente, con Cina e Corea del Sud e Hong Kong ben sopra l'aumento complessivo medio, segue la UE col 15,5% e, infine, gli USA col 6,1%. Per le esportazioni giapponesi, la corrente favorevole è spostata verso il mercato orientale. Seguono l'UE, in crescita del 17,1% anche se in lieve rallentamento, e gli USA col 9,6%.



Tab. 9.

## Interscambio Italia-Giappone: la posizione dell'Italia nel 2004 (analisi per settori merceologici)

(percentuali calcolate su dati in valore)

|                                 | Peso % su export Italia | Quota % su import Giappone | Peso % del settore su Import totale Giappone |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------|--|
| Lavori in pelle                 | 11,5                    | 19,8                       | 0,9  |
| Vestiaro                        | 9,4                     | 5,7                        | 2,5  |
| Macchine caldaie parti          | 8,7                     | 1,2                        | 10,7   |
| Prodotti chimici organici       | 6,4                     | 4,1                        | 2,3  |
| Prodotti farmaceutici           | 5,1                     | 5,6                        | 1,4  |
| Vestiaro e acc. maglia          | 5,0                     | 3,8                        | 2,0  |
| Calzature                       | 4,9                     | 10,5                       | 0,7  |
| Metalli preziosi                | 4,7                     | 4,2                        | 1,7  |
| Mobili                          | 3,4                     | 3,0                        | 1,6  |
| Strumenti d'ottica              | 3,4                     | 1,3                        | 3,9  |
| Macchine elettriche             | 2,6                     | 0,3                        | 12,7   |
| <b>Bevande, alcolici, aceti</b> | <b>2,4</b>              | <b>6,7</b>                 | <b>0,5</b>                                   |
| Lana e tessuti di lana          | 2,0                     | 21,8                       | 0,1  |
| Plastiche                       | 1,6                     | 1,5                        | 1,6  |
| Prodotti della panetteria       | 1,5                     | 9,7                        | 0,2  |
| Preparazioni di vegetali        | 1,4                     | 4,0                        | 0,5  |
| Oli e grassi                    | 1,4                     | 11,4                       | 0,2  |
| Oli essenziali, profumi         | 1,2                     | 3,7                        | 0,5  |
| Cotone                          | 0,8                     | 5,6                        | 2,2  |
| Prodotti ceramici               | 0,8                     | 6,1                        | 0,2  |
| Tabacchi                        | 0,7                     | 1,9                        | 0,6  |

Fonte: Banca Centrale Europea





Nel 2004, il valore delle importazioni dall'Italia di prodotti eno-agroalimentari è stato di 619 milioni di dollari e ha registrato un aumento del 6,8%. L'aumento è inferiore alla crescita delle importazioni totali giapponesi che è stata dell'11,9% con un valore di 51.074 milioni di dollari.

Analizzando la tabella prendiamo come riferimento alcune categorie merceologiche come le bevande, i prodotti della forneria e gli oli e grassi vegetali.

Nel 2004 il valore delle importazioni d'olio d'oliva ed extravergine d'oliva dall'Italia è passato a 87 milioni di dollari con un aumento del 15%. Nello stesso anno le nostre forniture di pomodori pelati risultano di 62 milioni di dollari con un netto aumento del 33,3% sull'anno precedente. La quota dell'Italia è dell'83,5%, al primo posto davanti alla Turchia con l'8,1% che guadagna il 43% e all'Australia con il 2,8% in terza posizione. Buoni risultati anche per i formaggi, che col valore di 51 milioni di dollari segnano un aumento del 16,7%. Nel 2004 l'Italia ha superato, tra i Paesi fornitori del Giappone, la Danimarca e raggiunto al terzo posto la Francia. La nostra quota del 7,5% vale il quarto posto fra i paesi fornitori.

Questi dati ci dicono che l'Italia è concentrata in settori di nicchia o in segmenti di mercato ancora sottodimensionati, la quota italiana è determinata, in prevalenza, da forniture in settori maturi ed è sostenuta da 4/5 settori di massima specializzazione e, infine, nei settori di massima importanza per il Giappone (ad eccezione delle materie prime energetiche) e cioè meccanica generale e meccanica elettrica, le quote dell'Italia sono marginali (1,2 e 0,3%, rispettivamente). Il mercato giapponese, pur in un periodo non particolarmente brillante, rappresenta comunque uno sbocco di grandi dimensioni per i nostri prodotti e presenta potenzialità ancora da sviluppare.



## 2.2. Il mercato giapponese dei formaggi e le esportazioni di formaggi italiani verso il Giappone

Tab. 10.

### Formaggi: andamento della produzione, importazione, esportazione e consumo apparente dal 1999 al 2004

(kg)

|                   | 1999    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | % variaz.<br>2003/2002 | % variaz.<br>m.a.<br>2003/1999 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|--------------------------------|
| Produzione        | 123.659 | 126.249 | 123.413 | 122.787 | 126.276 | 2,8                    | 0,5                            |
| Importazioni      | 186.905 | 205.123 | 202.076 | 203.547 | 193.630 | -4,9                   | 0,9                            |
| Esportazioni      | 141     | 172     | 116     | 144     | 266     | 84,7                   | 17,2                           |
| Consumo apparente | 310.423 | 331.200 | 325.373 | 326.190 | 319.640 | -2,0                   | 0,7                            |

Fonte: Fao



Il mercato giapponese è storicamente caratterizzato da bassi consumi di formaggio e da modalità di consumo notevolmente diverse dagli altri mercati internazionali. La maggior parte della produzione giapponese e, fino a poco tempo fa, la maggior parte dei consumi era relativa a formaggi fusi

Le importazioni riguardano prevalentemente, anche per fattori di vicinanza geografica, i prodotti neozelandesi e australiani, con prevalenza del cheddar.

I formaggi europei sono stati introdotti solo recentemente ma stanno guadagnando velocemente quote di mercato.

I formaggi europei hanno un vissuto di specialità e il consumatore giapponese sembra più attento alla qualità che al prezzo, fatto che apre buone prospettive al prodotto italiano. Le normative sanitarie delle istituzioni e delle catene giapponesi sono molto severe e questo limita la presenza sul mercato giapponese di molti dei potenziali esportatori.

Tab. 11.

### **Punti di forza e debolezza dei formaggi italiani nel paese**

(euro)

| Punti di forza sul mercato giapponese   | Punti di debolezza sul mercato giapponese   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Apprezzamento del prodotto di qualità</li><li>• Mercato nascente, consumi in forte crescita</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Scarsa tradizione di consumo, possibile esaurirsi della moda a favorevole ai formaggi</li><li>• Barriere sanitarie e distributive elevate</li></ul> |

Fonte: Databank



Tab. 12.

**Formaggi: esportazioni italiane verso il Giappone in quantità, 2003 e 2004<sup>(a)</sup>**

(kg)

| Sottosettore      | Segmento                           | 2003      | 2004      | % variaz.<br>2004/2003 |
|-------------------|------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|
| Freschi           | Totale                             | 2.127.458 | 2.347.292 | 10,3                   |
| Stagionati        | Asiago, Montasio, ecc              | 941       | 0         | -100,0                 |
| Stagionati        | Fontal, Fontina, ecc.              | 2.900     | 976       | -66,3                  |
| Stagionati        | Italico, Taleggio ecc.             | 7.578     | 6.869     | -9,4                   |
| Stagionati        | Provolone                          | 4.559     | 4.466     | -2,0                   |
| Stagionati        | Gorgonzola                         | 188.795   | 215.918   | 14,4                   |
| Stagionati        | Altri stagionati                   | 58.940    | 49.934    | -15,3                  |
| Stagionati        | Totale                             | 263.713   | 278.163   | 5,5                    |
| Fusi              | Totale                             | 46.586    | 20.234    | -56,6                  |
| Pasta dura        | Grattugiati                        | 189.118   | 174.141   | -7,9                   |
| Pasta dura        | Grana Padano e Parmigiano Reggiano | 1.595.462 | 1.856.780 | 16,4                   |
| Pasta dura        | Pecorino Romano, Fiore Sardo       | 154.852   | 176.982   | 14,3                   |
| Pasta dura        | Altri a pasta dura                 | 242.119   | 345.387   | 42,7                   |
| Totale pasta dura | Totale                             | 2.181.551 | 2.553.290 | 17,0                   |
| Totale formaggi   | Totale                             | 4.619.308 | 5.198.979 | 12,5                   |

a) - al 2004 dati provvisori, la ripartizione tra freschi e stagionati è una stima Databank

Fonti: Istat, Databank



Tab. 13.

### Formaggi: importazioni giapponesi per paese di provenienza in valore, dal 1998 al 2003

(kg)

| Paesi              | 1998       | 1999       | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Australia          | 179        | 195        | 202        | 180        | 212        | 194        |
| Nuova Zelanda      | 136        | 123        | 115        | 127        | 107        | 100        |
| Francia            | 42         | 38         | 41         | 41         | 46         | 54         |
| Danimarca          | 53         | 48         | 44         | 45         | 46         | 54         |
| Italia             | 22         | 21         | 23         | 31         | 35         | 44         |
| Germania           | 23         | 21         | 24         | 30         | 32         | 35         |
| Paesi Bassi        | 28         | 23         | 23         | 28         | 32         | 32         |
| Stati Uniti        | 25         | 24         | 28         | 28         | 29         | 26         |
| Norvegia           | 21         | 18         | 15         | 13         | 13         | 12         |
| Belgio Lussemburgo | 1          | 1          | 1          | 1          | 3          | 5          |
| Ungheria           | 7          | 5          | 7          | 7          | 1          | 4          |
| Svizzera           | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 4          |
| Irlanda            | 1          | 3          | 2          | 3          | 2          | 3          |
| Regno Unito        | 5          | 4          | 3          | 2          | 5          | 3          |
| Corea del Sud      |            | 0          | 2          | 2          | 2          | 2          |
| Austria            | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |
| Lituania           | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Canada             | 10         | 12         | 12         | 9          | 4          | 0          |
| Spagna             | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Brasile            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| <b>Mondo</b>       | <b>560</b> | <b>544</b> | <b>548</b> | <b>554</b> | <b>574</b> | <b>574</b> |

Fonte: Elaborazione ICE su dati GTI



### **3. I CONSUMI**

#### **3.1. I consumi fuori casa**

Il comportamento dei consumatori, negli ultimi anni, ha subito un cambiamento per quanto riguarda i consumi fuori casa. Il cambiamento si rileva anche analizzando l'andamento della spesa delle famiglie per i consumi alimentari e per i servizi di ristorazione.

Dal 2001 al 2003 (ultimo dato disponibile) risultano in calo le spese per servizi di ristorazione, mentre cresce la spesa per consumi alimentari domestici. I consumatori hanno trasformato le loro abitudini in base alla disponibilità economica. La diminuzione della spesa per il settore della ristorazione è imputabile prevalentemente ai cali registrati da i ristoranti tradizionali e pizzerie. Sono aumentati, invece, nell'ambito della ristorazione commerciale, i consumi nelle catene fast food e self service.

Questo è il segmento più dinamico della ristorazione ed è anche l'unico che è riuscito ad adattarsi alle esigenze del consumatore con prodotti facilmente identificabili, rapidità del servizio e prezzi contenuti. Tutte le altre formule della ristorazione restano stabili o in diminuzione risentendo della crisi.



Tab. 14.

**Andamento della spesa delle famiglie italiane per consumi alimentari e per servizi di ristorazione, dal 1999 al 2003 a prezzi correnti e a prezzi costanti**

|                                   | 1999    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | % variaz.<br>2003/2002 | % variaz.<br>m.a.<br>2003/1999 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|--------------------------------|
| <b>Mn. euro</b>                   |         |         |         |         |         |                        |                                |
| <b>Prezzi correnti</b>            |         |         |         |         |         |                        |                                |
| Spesa per consumi alimentari      | 99.096  | 102.878 | 107.142 | 111.694 | 115.459 | 3,4                    | 3,9                            |
| Spesa per servizi di ristorazione | 44.884  | 50.297  | 53.441  | 55.511  | 57.473  | 3,5                    | 6,4                            |
| Totale                            | 143.980 | 153.175 | 160.583 | 167.205 | 172.932 | 3,4                    | 4,7                            |
| <b>%</b>                          |         |         |         |         |         |                        |                                |
| Spesa per consumi alimentari      | 68,8    | 67,2    | 66,7    | 66,8    | 66,8    |                        |                                |
| Spesa per servizi di ristorazione | 31,2    | 32,8    | 33,3    | 33,2    | 33,2    |                        |                                |
| Totale                            | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   |                        |                                |
| <b>Prezzi costanti</b>            |         |         |         |         |         |                        |                                |
| Spesa per consumi alimentari      | 93.360  | 95.380  | 95.633  | 96.423  | 97.035  | 0,6                    | 1,0                            |
| Spesa per servizi di ristorazione | 40.539  | 44.238  | 45.391  | 45.285  | 45.218  | -0,1                   | 2,8                            |
| Totale                            | 133.899 | 139.618 | 141.024 | 141.708 | 142.253 | 0,4                    | 1,5                            |
| <b>%</b>                          |         |         |         |         |         |                        |                                |
| Spesa per consumi alimentari      | 69,7    | 68,3    | 67,8    | 68,0    | 68,2    | 69,7                   | 68,3                           |
| Spesa per servizi di ristorazione | 30,3    | 31,7    | 32,2    | 32,0    | 31,8    | 30,3                   | 31,7                           |
| Totale                            | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0                  | 100,0                          |

Fonte: Elaborazione Databank su dati ISAE

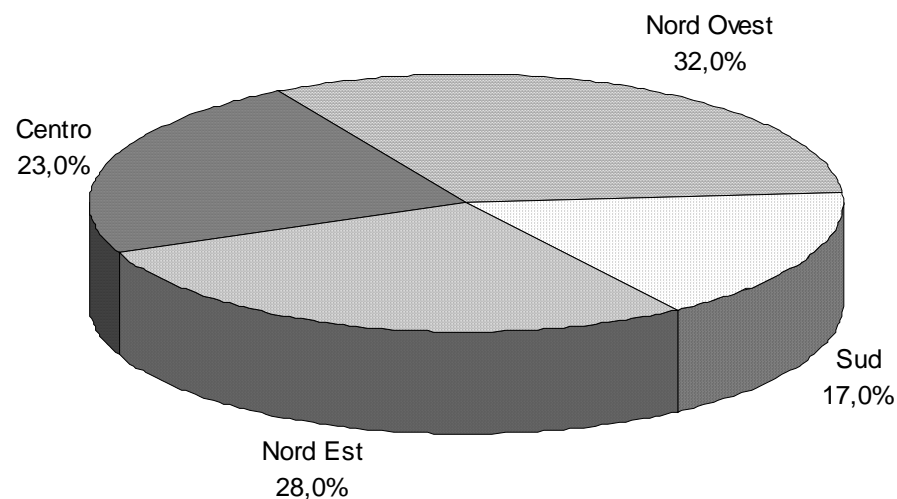


Il 60% dei consumatori di pasti fuori casa è concentrato nel Nord Italia. Il profilo del consumatore tipo del Nord è delineato come un lavoratore e in una fascia d'età che va dai 30 ai 50 anni.

Tab. 15.

### **Percentuale della popolazione che consuma pasti fuori casa per area geografica, 2004**

(ripartizione della popolazione nazionale in %)



Fonte: Databank





Il consumatore è attento alle offerte della ristorazione e cerca di scegliere in base al rapporto prezzo-qualità più conveniente.

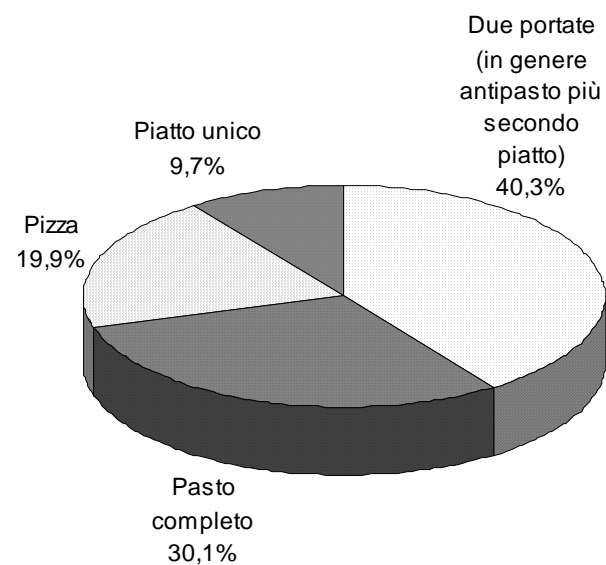
Preferisce consumare primi piatti e, nonostante lo sviluppo della ristorazione veloce, continua ancora a consumarli in prevalenza nei ristoranti o nelle pizzerie.

Qui di seguito si riportano dei grafici che evidenziano il comportamento del consumatore e le preferenze in materia di pasti e luoghi per il consumo degli stessi.

Tab. 16.

### **Pasti fuori casa: tipologie e portate preferite per i pasti consumati durante la pausa pranzo, 2004**

---



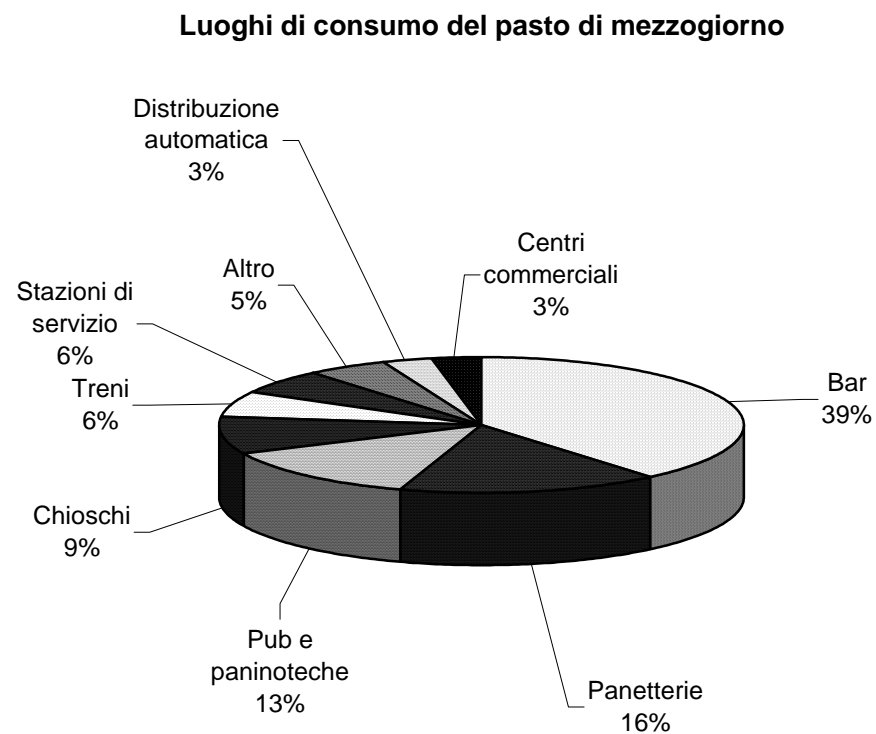
---

Fonte: Fipe - Confcommercio

Tab. 17.

## Luoghi di consumo durante la pausa pranzo nella ristorazione commerciale, 2004

---



---

Fonte: Elaborazione Bargiornale su dati FFB



### 3.2. Le fonti di approvvigionamento della ristorazione commerciale

Le forniture alla ristorazione vengono effettuate tramite:

- strutture di vendita dirette aziendali (venditori, agenti di commercio, rappresentanti o agenti di mediazione e concessionari con deposito);
- operatori che svolgono commercio all'ingrosso di prodotti alimentari costituiti da:
  - grossisti alimentari specializzati;
  - grossisti alimentari tradizionali;
  - cash & carry;
- gruppi di acquisto costituiti da società di ristorazione collettiva;
- grande distribuzione alimentare;
- dettaglio alimentare.

In generale, si registra un calo della concentrazione delle fonti di acquisto: vi è una maggiore aggressività di nuove forme distributive e la ricerca della convenienza da parte degli operatori della ristorazione extradomestica. Ciò significa forniture più frequenti, di dimensioni più piccole rispetto al passato e fonti di approvvigionamento diversificate.

Le vendite dirette rappresentano il 18/21% del totale forniture alla ristorazione. Tale tipo di approvvigionamento consente alle società acquirenti di ottenere prezzi più convincenti.

I grossisti, tradizionali e specializzati, rappresentano la categoria più importante. Il peso dei grossisti nella commercializzazione dei prodotti alimentari destinati al mercato extradomestico è molto alto: 62-64% del totale del mercato.

I grossisti a loro volta possono essere suddivisi in:

- grossisti specializzati nell'alimentare (lattiero caseari, surgelato e bevande);
- grossisti specializzati nella ristorazione;
- grossisti generici operanti a livello locale.

Data la polverizzazione della domanda, soprattutto nell'ambito della ristorazione commerciale, l'intermediazione del grossista locale è molto importante. Il grossista locale, infatti, grazie al limitato raggio d'azione e ad una maggiore flessibilità, è capace di fornire a piccoli esercizi un servizio ottimale. I suoi punti di forza restano il servizio a domicilio puntuale, frequente e la flessibilità finanziaria dei tempi di pagamento.

Qui di seguito si riportano alcuni numeri riferiti ai grossisti operanti nella ristorazione con una ripartizione tra giro d'affari e aree geografiche.

Tab. 18.

### **Numerosità e giro d'affari dei grossisti operanti nella ristorazione, 2004**

(mn. euro)

|                                | Numero grossisti | Giro d'affari nella ristorazione | Giro d'affari totale |
|--------------------------------|------------------|----------------------------------|----------------------|
| Grossisti food-horeca+catering | 2.106            | 3.700                            | 5.760                |
| Settore fresco                 | 1.322            | 1.190                            | 2.080                |
| Settore grocery                | 1.271            | 1.035                            | 1.590                |
| Settore freddo                 | 882              | 1.200                            | 1.660                |
| Settore bevande                | 514              | 275                              | 430                  |

Fonte: Bargiornale-Maior Consulting

Tab. 19.

**Grossisti operanti nella ristorazione per area geografica, 2004**

|        | Fresco | Grocery | Freddo | Totale |
|--------|--------|---------|--------|--------|
| Area 1 | 27,4   | 23,7    | 25,6   | 25,6   |
| Area 2 | 16,8   | 15,2    | 20,5   | 17,1   |
| Area 3 | 28,1   | 27,0    | 24,4   | 26,8   |
| Area 4 | 16,8   | 20,4    | 18,2   | 18,5   |
| Area 5 | 10,9   | 13,7    | 11,4   | 12,1   |
| Totale | 100,0  | 100,0   | 100,0  | 100,0  |

*Fonte: Maior Consulting*

Un'altra tipologia di operatori all'ingrosso è costituita dai cash&carry. Sono esercizi all'ingrosso organizzati a self-service, nei quali i clienti provvedono al pagamento contro emissione immediata di fattura e si accollano il trasporto della merce. Nel 2003 ben il 44% del fatturato di tali strutture è stato realizzato con clienti appartenenti alla categoria bar e altre forme di ristorazione. In relazione al calo degli acquisti dei dettaglianti tradizionali, i Cash & Carry tendono a sviluppare i clienti della ristorazione con prodotti e servizi ad hoc, come dimostra la crescente offerta di formati particolarmente adatti a comunità e alberghi e l'interesse di parecchie aziende produttrici a potenziare la propria presenza sul catering proprio tramite tale canale.

Il ricorso al C&C risulta sicuramente più frequente per i piccoli operatori e per quelli impegnati in realtà soggette ad un andamento stagionale. Metro, infatti, leader nell'ambito del C&C (39 magazzini, 55 entro il 2007, con un fatturato di 1400-1500 milioni di euro), negli ultimi anni ha puntato a servire al meglio la ristorazione, calibrando la propria offerta sulle esigenze di questo canale, ampliando la gamma con l'offerta di prodotti a proprio marchio.



All'interno della grande distribuzione cresce l'importanza delle forme distributive più moderne (ipermercati e hard discount) utilizzate come fonte di approvvigionamento tanto dalle collettività che dagli operatori della ristorazione commerciale, soprattutto durante le campagne promozionali, in occasione delle quali è possibile trovare prezzi molto competitivi. Per capire meglio quale quota di mercato ricoprono i cash&carry e gli ipermercati si riportano tabelle che evidenziano il trend di crescita di questi segmenti nelle aree geografiche.



Tab. 20.

## Cash & carry, dal 2001 al 2002

| Regione            | 2001       |                  |               | 2002 <sup>a)</sup> |                  |              | % variaz. 2002/2001 |                 |             |
|--------------------|------------|------------------|---------------|--------------------|------------------|--------------|---------------------|-----------------|-------------|
|                    | N.         | Area di vendita  | Addetti       | N.                 | Area di Vendita  | Addetti      | N.                  | Area di vendita | Addetti     |
| Piemonte           | 24         | 86.368           | 873           | 25                 | 86.906           | 905          | 4,2                 | 0,6             | 3,7         |
| Valle d'Aosta      | 1          | 2.836            | 21            | 1                  | 2.836            | 27           | 0,0                 | 0,0             | 28,6        |
| Lombardia          | 41         | 227.228          | 2.096         | 42                 | 228.040          | 2.109        | 2,4                 | 0,4             | 0,6         |
| Liguria            | 11         | 45.951           | 412           | 12                 | 48.434           | 472          | 9,1                 | 5,4             | 14,6        |
| Tot. Nord Ovest    | 77         | 362.383          | 3.402         | 80                 | 366.216          | 3.513        | 3,9                 | 1,1             | 3,3         |
| Trentino A.A.      | 12         | 36.926           | 498           | 10                 | 35.498           | 370          | -16,7               | -3,9            | -25,7       |
| Friuli V.G.        | 9          | 27.648           | 240           | 10                 | 30.548           | 244          | 11,1                | 10,5            | 1,7         |
| Veneto             | 26         | 113.411          | 862           | 27                 | 110.057          | 820          | 3,8                 | -3,0            | -4,9        |
| Emilia Romagna     | 30         | 104.212          | 980           | 35                 | 125.766          | 994          | 16,7                | 20,7            | 1,4         |
| Tot. Nord Est      | 77         | 282.199          | 2.580         | 82                 | 301.869          | 2.428        | 6,5                 | 7,0             | -5,9        |
| Toscana            | 17         | 76.331           | 665           | 16                 | 73.493           | 702          | -5,9                | -3,7            | 5,6         |
| Umbria             | 5          | 13.660           | 52            | 4                  | 12.065           | 53           | -20,0               | -11,7           | 1,9         |
| Marche             | 8          | 23.776           | 123           | 9                  | 28.605           | 134          | 12,5                | 20,3            | 8,9         |
| Lazio              | 21         | 82.442           | 1.010         | 21                 | 82.355           | 964          | 0,0                 | -0,1            | -4,6        |
| Tot. Centro        | 51         | 196.209          | 1.850         | 50                 | 196.518          | 1.853        | -2,0                | 0,2             | 0,2         |
| Abruzzo            | 8          | 34.800           | 416           | 6                  | 29.200           | 391          | -25,0               | -16,1           | -6,0        |
| Molise             | 1          | 1.195            | 12            | 1                  | 1.195            | 12           | 0,0                 | 0,0             | 0,0         |
| Campania           | 26         | 67.813           | 542           | 24                 | 59.061           | 177          | -7,7                | -12,9           | -67,3       |
| Puglia             | 7          | 44.815           | 380           | 7                  | 47.814           | 378          | 0,0                 | 6,7             | -0,5        |
| Basilicata         | 2          | 7.300            | 75            | 2                  | 8.300            | 82           | 0,0                 | 13,7            | 9,3         |
| Calabria           | 9          | 8.490            | 73            | 8                  | 8.940            | 67           | -11,1               | 5,3             | -8,2        |
| Sicilia            | 15         | 43.405           | 396           | 11                 | 31.405           | 298          | -26,7               | -27,6           | -24,7       |
| Sardegna           | 7          | 30.518           | 303           | 13                 | 35.532           | 358          | 85,7                | 16,4            | 18,2        |
| Tot. Sud-Isole     | 75         | 238.336          | 2.197         | 72                 | 221.447          | 1.763        | -4,0                | -7,1            | -19,8       |
| <b>Tot. Italia</b> | <b>280</b> | <b>1.079.127</b> | <b>10.029</b> | <b>284</b>         | <b>1.086.050</b> | <b>9.557</b> | <b>1,4</b>          | <b>0,6</b>      | <b>-4,7</b> |

a) – al 1° gennaio 2003

Fonte: Minindustria





Tab. 21.

**Cash & carry: struttura della clientela, 2002 e 2003**

---

|                                   | 2002 | 2003 |
|-----------------------------------|------|------|
| Dettaglianti                      | 51,0 | 47,0 |
| Bar e altre forme di ristorazione | 38,5 | 44,0 |
| Altri privati non commercianti    | 10,5 | 9,0  |

---

Fonte: Databank



Tab. 22.

## Ipermercati, dal 2001 al 2002

| Regione            | 2001       |                  |               | 2002 <sup>a)</sup> |                  |               | % variaz. 2002/2001 |                 |            |
|--------------------|------------|------------------|---------------|--------------------|------------------|---------------|---------------------|-----------------|------------|
|                    | N.         | Area di vendita  | Addetti       | N.                 | Area di Vendita  | Addetti       | N.                  | Area di vendita | Addetti    |
| Piemonte           | 43         | 220.082          | 6.755         | 46                 | 234.855          | 7.237         | 7,0                 | 6,7             | 7,1        |
| Valle d'Aosta      | 2          | 12.575           | 453           | 2                  | 12.575           | 464           | 0,0                 | 0,0             | 2,4        |
| Lombardia          | 98         | 650.921          | 20.226        | 108                | 717.124          | 21.366        | 10,2                | 10,2            | 5,6        |
| Liguria            | 4          | 25.260           | 909           | 5                  | 36.883           | 1.155         | 25,0                | 46,0            | 27,1       |
| Tot. Nord Ovest    | 147        | 908.838          | 28.343        | 161                | 1.001.437        | 30.222        | 9,5                 | 10,2            | 6,6        |
| Trentino A.A.      | 4          | 11.563           | 216           | 5                  | 15.447           | 340           | 25,0                | 33,6            | 57,4       |
| Friuli V.G.        | 6          | 29.041           | 711           | 6                  | 33.941           | 715           | 0,0                 | 16,9            | 0,6        |
| Veneto             | 42         | 233.000          | 5.578         | 55                 | 278.780          | 7.210         | 31,0                | 19,6            | 29,3       |
| Emilia Romagna     | 29         | 198.149          | 6.865         | 29                 | 187.435          | 6.826         | 0,0                 | -5,4            | -0,6       |
| Tot. Nord Est      | 81         | 471.753          | 13.370        | 95                 | 515.603          | 15.091        | 17,3                | 9,3             | 12,9       |
| Toscana            | 29         | 157.116          | 4.124         | 29                 | 157.768          | 4.550         | 0,0                 | 0,4             | 10,3       |
| Umbria             | 5          | 26.603           | 733           | 4                  | 23.400           | 553           | -20,0               | -12,0           | -24,6      |
| Marche             | 17         | 94.449           | 2.584         | 17                 | 85.792           | 2.251         | 0,0                 | -9,2            | -12,9      |
| Lazio              | 25         | 125.105          | 3.781         | 20                 | 106.623          | 3.405         | -20,0               | -14,8           | -9,9       |
| Tot. Centro        | 76         | 403.273          | 11.222        | 70                 | 373.583          | 10.759        | -7,9                | -7,4            | -4,1       |
| Abruzzo            | 10         | 73.973           | 2.186         | 10                 | 73.973           | 1.982         | 0,0                 | 0,0             | -9,3       |
| Molise             | -          | -                | -             | 1                  | 5.000            | -             | -                   | -               | -          |
| Campania           | 9          | 54.901           | 1.488         | 11                 | 71.047           | 1.657         | 22,2                | 29,4            | 11,4       |
| Puglia             | 13         | 73.330           | 2.827         | 11                 | 74.320           | 2.674         | -15,4               | 1,4             | -5,4       |
| Basilicata         | 1          | 5.360            | 144           | 1                  | 5.360            | 163           | 0,0                 | 0,0             | 13,2       |
| Calabria           | 4          | 21.087           | 421           | 5                  | 25.338           | 421           | 25,0                | 20,2            | 0,0        |
| Sicilia            | 8          | 58.534           | 1.660         | 7                  | 41.687           | 1.529         | -12,5               | -28,8           | -7,9       |
| Sardegna           | 10         | 49.983           | 1.738         | 9                  | 46.982           | 1.790         | -10,0               | -6,0            | 3,0        |
| Tot. Sud-Isole     | 55         | 337.168          | 10.464        | 55                 | 343.707          | 10.216        | 0,0                 | 1,9             | -2,4       |
| <b>Tot. Italia</b> | <b>359</b> | <b>2.121.032</b> | <b>63.399</b> | <b>381</b>         | <b>2.234.330</b> | <b>66.288</b> | <b>6,1</b>          | <b>5,3</b>      | <b>4,6</b> |

a) - al 1° gennaio 2003

Fonte: Minindustria



### 3.3. Il consumo fuoricasa di formaggi

Dopo aver analizzato il settore del catering in Italia e in Sardegna da un punto di vista generale è interessante vedere quale sia il rapporto del formaggio nel catering.

Nell'analisi del mercato la segmentazione utilizzata è la seguente:

- grana e altri formaggi da grattugia;
- fusi;
- mozzarella;
- edamer;
- altri formaggi (formaggi da tavola).

Nel segmento dei formaggi da tavola sono compresi anche formaggi utilizzati a volte nella preparazione del cibo (es. ricotta, gorgonzola).

Sono inoltre considerate le seguenti tipologie di clienti:

- ristorazione collettiva;
- pizzerie (classiche o asporto);
- altra ristorazione commerciale e cioè:
- alberghi, ristoranti;
- catene di ristorazione commerciale moderna (fast food vendenti hamburger o pizze, o catene di ristorazione)
- Bar e snack-bar.

Con riferimenti ai tre canali utilizzati sono evidenziate le differenze nei fattori critici di successo per quanto riguarda i formaggi nel catering.



Tab. 23.

## Incidenza e ripartizione della spesa alimentare in alcuni paesi, 2003

|  | Ristorazione<br>collettiva | Pizzerie | Altra ristorazione<br>commerciale | Totale   |
|--|----------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| <b>MARKETING E VENDITE</b>   | <b>6</b>                   | <b>6</b> | <b>5</b>                          | <b>6</b> |
| Immagine   | 6                          | 6        | 4                                 | 5        |
| Innovazione di prodotto  | 8                          | 8        | 7                                 | 8        |
| Prezzo   | 7                          | 7        | 7                                 | 7        |
| • sconti   | 8                          | 8        | 7                                 | 8        |
| • condizioni   | 6                          | 7        | 6                                 | 6        |
| Qualità  | 6                          | 4        | 6                                 | 6        |
| • qualità materia prima  | 7                          | 7        | 6                                 | 6        |
| • costanza standard  | 6                          | 7        | 7                                 | 7        |
| Gamma  | 7                          | 9        | 8                                 | 8        |
| Distribuzione  | 8                          | 9        | 8                                 | 8        |
| • capillarità rete distributiva  | 7                          | 7        | 7                                 | 7        |
| • qualificazione e formazione forza vendita                              | 7                          | 9        | 8                                 | 8        |
| • logistica (gestione ordini, magazzino, collegamento con punti vendita) | 1                          | 1        | 4                                 | 2        |
| <b>Pubblicità e promozione</b>   | <b>1</b>                   | <b>1</b> | <b>4</b>                          | <b>2</b> |
| • investimenti pubblicitari  | 1                          | 1        | 1                                 | 1        |
| • sponsorizzazioni   | 1                          | 1        | 4                                 | 2        |
| • partecipazioni a fiere   | 8                          | 9        | 7                                 | 8        |
| <b>Servizio</b>  | <b>8</b>                   | <b>9</b> | <b>7</b>                          | <b>7</b> |
| • rapidità e rispetto dei tempi di consegna                              | 8                          | 6        | 7                                 | 7        |
| • assistenza pre vendita   | 6                          | 7        | 7                                 | 7        |
| • assistenza al trade  |                            |          |                                   |          |
| <b>PRODUZIONE</b>  | <b>9</b>                   | <b>8</b> | <b>8</b>                          | <b>8</b> |
| <b>Costi</b>   | <b>9</b>                   | <b>8</b> | <b>8</b>                          | <b>8</b> |
| • politiche di approvvigionamento  | 7                          | 7        | 6                                 | 7        |
| • economie di scala  | 8                          | 8        | 6                                 | 8        |
| • decentramento produttivo   | 6                          | 6        | 6                                 | 6        |
| <b>Innovazione di processo</b>   | <b>6</b>                   | <b>6</b> | <b>6</b>                          | <b>6</b> |
| • automazione del ciclo produttivo                                       | 7                          | 8        | 7                                 | 8        |
| <b>Flessibilità</b>  | <b>8</b>                   | <b>8</b> | <b>8</b>                          | <b>8</b> |
| <b>Logistica</b>   |                            |          |                                   |          |

Valutazione: da 1 a 3 = fattore secondario da 4 a 6 = fattore rilevante da 7 a 10 = fattore critico

Fonte: Ers/Usda



Nel 2004, interrompendo un trend di costante e sensibile crescita, i consumi di formaggi fuoricasa appaiono in consistente flessione.

Si riducono in modo consistente in particolare i consumi di mozzarella, fortemente penalizzata dalla flessione delle vendite delle pizzerie, i maggiori consumatori del prodotto. Il calo è stato particolarmente sensibile nella seconda metà del 2004 e perdura anche nei primi mesi del 2005.

La riduzione dei consumi è da collegarsi alla minore disponibilità economica del consumatore associata a un aumento generalizzato dei prezzi finale della ristorazione: la classica pizza+birra è tra gli articoli che hanno registrato l'aumento più consistente.

Tab. 24.

### Andamento dei consumi dei formaggi nel catering, dal 2000 al 2004

|            | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | % variaz.<br>2004/2003 | % variaz.<br>m.a.<br>2004/2000 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|--------------------------------|
| Mozzarella | 85.000  | 88.300  | 89.800  | 91.700  | 89.700  | -2,2                   | 1,4                            |
| Fusi       | 17.400  | 16.700  | 16.500  | 16.750  | 16.470  | -1,7                   | -1,4                           |
| Grana      | 27.100  | 27.600  | 27.900  | 27.600  | 27.000  | -2,2                   | -0,1                           |
| Da Tavola  | 54.200  | 55.800  | 55.500  | 55.750  | 54.900  | -1,5                   | 0,3                            |
| Edamer     | 14.500  | 13.000  | 13.300  | 13.170  | 13.200  | 0,2                    | -2,3                           |
| Consumi    | 198.200 | 201.400 | 203.000 | 204.970 | 201.270 | -1,8                   | 0,4                            |

Fonte: Euromonitor



## 4. LA DISTRIBUZIONE

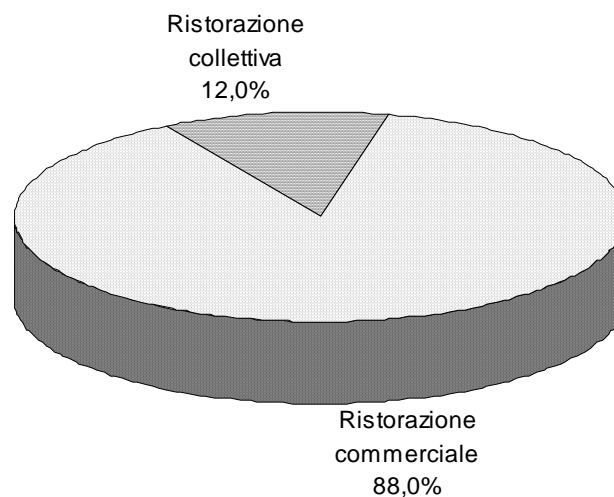
### 4.1. La struttura del catering in Italia

Nel settore che ha fatto registrare nel 2003 vendite per un totale di 57.473,0 mn. di euro, si distinguono la ristorazione collettiva e quella commerciale. Le aziende che si rivolgono al canale del catering hanno la possibilità di servire la ristorazione commerciale e quella collettiva.

Tab. 25.

#### **Servizi di ristorazione, ripartizione percentuale delle vendite in valore, 2003**

(% sui fatturati)



Fonte: Elaborazione Databank su dati Istat, Databank



## La ristorazione collettiva

Nel settore della ristorazione collettiva la domanda proviene da alcune tipologie prevalenti di clienti, indistintamente appartenenti al settore pubblico e privato dell'economia.

In particolare si individuano i seguenti segmenti di mercato:

- ristorazione aziendale;
- ristorazione sanitaria;
- ristorazione scolastica;
- ristorazione istituzionale.

Le esigenze di questo tipo di domanda di ristorazione possono essere soddisfatte in modo autonomo e diretto attraverso il sistema dell'autogestione oppure venire appaltate a società di ristorazione.

Il numero di pasti della ristorazione collettiva sono tendenzialmente stazionari, registrando variazioni minime di anno in anno (nell'ordine dell'0,5-1%). Nell'ultimo periodo la domanda sta evidenziando una maggiore dinamicità per effetto del crescente numero di pasti consumati dalle altre comunità.

Confermato il progressivo passaggio dall'autogestione all'appalto presso le società di ristorazione specializzate nella gestione completa del servizio. Il ricorso ad aziende esterne avviene attraverso gare d'appalto che presuppongono precisi vincoli in termini di qualità, sicurezza igienica e modalità di erogazione del servizio.

La congiuntura economica sfavorevole sta comunque penalizzando le piccole società e le autogestioni e in misura minore i grandi gruppi della ristorazione organizzata. Cresce la necessità da parte degli enti pubblici di contenere i costi ricorrendo all'outsourcing con strutture organizzate in grado di gestire al meglio (tempi/costi) il servizio.



Tab. 26.

### Ristorazione collettiva: pasti erogati per segmento di domanda, dal 2002 al 2004

| Segmenti                   | 2002      |       | 2003      |       | 2004      | Giorni di servizio |         |
|----------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|--------------------|---------|
|                            | Mn. unità | %     | Mn. unità | %     | Mn. unità | %                  | N°      |
| Aziende                    | 498       | 52,6  | 498       | 51,9  | 499       | 51,6               | 220-230 |
| Scuole                     | 273       | 28,8  | 275       | 28,6  | 280       | 28,9               | 160-175 |
| Sanità                     | 128       | 13,5  | 130       | 13,5  | 131       | 13,5               | 365     |
| Militare ed altre comunità | 47        | 5,1   | 57        | 6,0   | 57        | 6,0                | -       |
| Totale rist. collettiva    | 946       | 100,0 | 960       | 100,0 | 967       | 100,0              | 280     |
| Ristorazione collettiva    | 946       | 67,5  | 960       | 68,7  | 967       | 67,6               | 280     |
| Buoni pasto                | 384       | 32,5  | 414       | 31,3  | 448       | 32,4               | 210-220 |
| Totale settore             | 1.330     | 100,0 | 1.374     | 100,0 | 1.415     | 100,0              | 268     |

Fonte: Databank





Tab. 27.

### Ristorazione collettiva: andamento dei vari segmenti, 2004

| Segmenti       | 2004/2003 | Tendenze   |
|----------------|-----------|--|
| Aziende        | ↔         | Sostanzialmente stabile. Seppur poco dinamico soprattutto per effetto dello spostamento dei consumi verso i ticket restaurant, rappresenta il segmento più consistente della collettiva assorbendo circa il 30% del totale pasti. Nel medio periodo dovrebbe, inoltre, beneficiare della diffusione del branding interno (insegna all'interno del mondo collettivo da parte delle società di ristorazione) e esterno (insegna di un gruppo commerciale entrata nella collettività) con l'apertura anche ai consumatori esterni.  |
| Scuole         | ↔         | Stabile a volume con crescita dell'appaltato. Le scuole materne costituiscono il 50% di questo mercato, le scuole dell'obbligo e le superiori il 40% e l'università il 10%.<br>Due importanti aspetti hanno influenzato positivamente le prospettive di sviluppo di questo segmento: la crescita degli iscritti nelle scuole materne, l'estensione del tempo pieno e l'allungamento della scuola dell'obbligo, ai quali si aggiungono crescita dell'occupazione femminile e l'istituzione di equi sistemi tariffari. Apprezzabile il numero di mense che somministrano menu biologici (pari nel 2003 a 561).   |
| Sanità         | ↔         | Stabile, con crescente ricorso all'appaltato. Nonostante la diminuzione dei giorni medi di degenza, del numero degli istituti di cura e della spesa pubblica, rappresenta uno dei segmenti più interessanti. Le grandi aziende di ristorazione dispongono di divisioni specializzate nella ristorazione ospedaliera e nella fornitura a strutture di assistenza e ricovero sociale, soprattutto pensionati dove è massima la richiesta di un servizio altamente qualificato e personalizzato. La contrazione delle giornate-vitto erogate risulta di fatto compensata dall'espansione della domanda (innalzamento dell'età media) e da un più elevato turn over. |
| Altre comunità | ↑         | In crescita, anche per effetto del maggior ricorso all'appalto, comprende: prigionieri, istituti religiosi, pensionati, caserme, corpi di polizia.   |

Fonte: Databank



## La ristorazione commerciale

I segmenti della ristorazione commerciale sono sostanzialmente due:

- ristorazione tradizionale: ristoranti, pizzerie, trattorie con il menu à la carte e il servizio al tavolo;
- ristorazione veloce: fast food, self service, free flow, basata su economie di scala e gestita da grandi catene che tengono ad allargare il loro giro d'affari puntando su una forte penetrazione geografica con un unico marchio riconoscibile su tutto il territorio nazionale.

La domanda proveniente da tali strutture appare ancora notevolmente frammentata: il fatturato dei primi 10 gruppi del comparto copre il 10% circa del totale giro d'affari della ristorazione, la restante parte è ancora appannaggio delle piccole realtà, molte delle quali a carattere familiare.

Tale segmento in continua evoluzione (sviluppo delle catene, maggiore qualificazione dell'offerta/servizio) evidenzia i tassi di crescita più interessanti favorito peraltro da un vissuto maggiormente positivo fra l'elevato numero di consumatori del pasto veloce.

A queste si aggiungono i bar che offrono da mangiare, molti dei quali (il 60% circa) convenzionati con buoni pasto.

Nell'ultimo periodo, il rallentamento che ha interessato i consumi fuori casa legati soprattutto allo svago e al turismo (con una flessione a volume pari allo 0,5/1%), aggravato dagli effetti del caro prezzi, ha coinvolto in misura differente le varie tipologie d'esercizio penalizzando soprattutto gli esercizi che si collocano nelle fasce intermedie di prezzo.



Tab. 28.

## Ristorazione commerciale: numero di pasti, 2004

(ripartizione %)

| Tipologia d'esercizio                    | % n° pasti | N°     | 2004/2003 | Tendenze  |
|--|------------|--------|-----------|---|
| Ristoranti <sup>(a)</sup>                | 20-22      |        | ↓         | In flessione, sono gli esercizi che stanno risentendo maggiormente del calo dei consumi collegati al caro euro. Interessate tutte le tipologie di ristorante, quelle di fascia medio-bassa in particolare.  |
| Ristoranti tradizionali                  |            | 40.676 | ↓         |   |
| Trattorie e osterie                      |            | 10.669 | ↓         |   |
| Pizzerie                                 |            | 23.454 | ↓         |   |
| <b>Pizzerie classiche</b> <sup>(b)</sup> | 23-24      |        | ↓         |   |
| <b>Pizzerie asporto</b> <sup>(b)</sup>   | 8-9        |        | ↑         | Anch'esse in calo per effetto del sensibile incremento dei prezzi, seppur con una flessione più contenuta rispetto al ristorante tradizionale agevolate comunque da un costo medio per pasto pur sempre inferiore rispetto al classico ristorante e dal vissuto positivo della pizza come alimento. Confermata, invece, la crescita delle pizzerie da asporto.                                |
| Catene Fast food e self service          | 5-7        | 1.666  | ↑         | Rappresenta il segmento maggiormente dinamico della ristorazione commerciale e unico, con la ristorazione nei trasporti, a registrare un trend positivo. I punti di forza si basano sulla caratterizzazione dell'offerta, sulla specializzazione dei prodotti offerti, facilmente identificabili da chi li consuma, e soprattutto sulla rapidità del servizio offerto e dal prezzo contenuto. |
| <b>Alberghi</b> <sup>(c)</sup>           | 9-10       | 33.270 | ↓         | In flessione penalizzati dalla riduzione delle presenze italiane e soprattutto straniere, con un andamento differenziato a seconda delle aree geografiche   |
| <b>Panetterie (pizze)</b>                | 2-4        | 20.380 | ↔         | Stabili, risentono in misura minore della contrazione dei consumi soprattutto a causa di prezzi mediamente più contenuti rispetto alla pizzeria classica  |

(cont.)



(cont.)

| Tipologia d'esercizio     | % n° pasti  | N°      | 2003/2002 | Tendenze  |
|---------------------------|-------------|---------|-----------|---|
| <b>Bar <sup>(d)</sup></b> | 22-23,5     | 131.613 | ↔         | Sostanzialmente stabili: beneficiano del crescente consenso nei confronti della ristorazione veloce e degli effetti della dinamica evolutiva che interessa un numero crescente di esercizi sempre più strutturati e organizzati per la somministrazione di pasti veloci. Il prodotto più richiesto resta infatti il panino (nel 2003 ne sono stati consumati ben 400 milioni dei quali il 15% fatto con prodotti preconfezionati); in crescita l'after dinner e l'aperitivo sempre più cena-snack soprattutto nelle grandi città. |
| <b>Trasporti</b>          | 5-6,5       | Nd      | ↑         | In costante crescita, ristorazione autostradale in particolare. In leggera ripresa anche la ristorazione aerea come confermato dal crescente interesse delle società di ristorazione per le location delle stazioni aeroportuali.   |
| Totale commerciale        | 100,0       |         |           |   |
| Totale (milioni di pasti) | 4.100-4.150 |         | ↓         |   |

a) - secondo Fipe il numero totale di ristoranti operanti in Italia nel 2003 ammonta a 74.749

b) - attività prevalente, comprensivo dei pranzi non a base di pizza

c) - Databank-Istat

d) - Fipe

Fonte: Elaborazione Databank su dati GIRA, Databank, Seat e Fipe



I bar sono la tipologia di catering più numerosa.

Tab. 29.

### Bar: consistenze per regione e area geografica, 2003

| Aree geografiche | N°             | %            |
|------------------|----------------|--------------|
| Piemonte         | 10.394         | 7,9          |
| Valle D'Aosta    | 701            | 0,5          |
| Lombardia        | 23.230         | 17,7         |
| Liguria          | 5.512          | 4,2          |
| Trentino A.A.    | 3.077          | 2,3          |
| Friuli V.G.      | 3.956          | 3,0          |
| Veneto           | 12.462         | 9,5          |
| Emilia Romagna   | 11.703         | 8,9          |
| Toscana          | 8.761          | 6,7          |
| Umbria           | 1.857          | 1,4          |
| Marche           | 3.420          | 2,6          |
| Lazio            | 10.573         | 8,0          |
| Abruzzo          | 2.983          | 2,3          |
| Molise           | 786            | 0,6          |
| Campania         | 9.876          | 7,5          |
| Puglia           | 6.256          | 4,8          |
| Basilicata       | 1.236          | 0,9          |
| Calabria         | 3.893          | 3,0          |
| Sicilia          | 5.894          | 4,5          |
| Sardegna         | 5.043          | 3,8          |
| Nord Ovest       | 39.837         | 30,3         |
| Nord Est         | 31.198         | 23,7         |
| Centro           | 24.611         | 18,7         |
| Sud e Isole      | 35.967         | 27,3         |
| <b>Italia</b>    | <b>131.613</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Databank

Consistenza elevata anche per il numero di ristoranti in Italia.



Tab. 30.

**Ristoranti: consistenze per regione e area geografica, 2003**

| Aree geografiche | N.            | %            |
|------------------|---------------|--------------|
| Piemonte         | 5.942         | 7,9          |
| Valle D'Aosta    | 400           | 0,5          |
| Lombardia        | 10.103        | 13,5         |
| Liguria          | 3.433         | 4,6          |
| Trentino A.A.    | 2.297         | 3,1          |
| Friuli V.G.      | 2.361         | 3,2          |
| Veneto           | 7.088         | 9,5          |
| Emilia Romagna   | 5.559         | 7,4          |
| Toscana          | 6.080         | 8,1          |
| Umbria           | 1.235         | 1,7          |
| Marche           | 2.117         | 2,8          |
| Lazio            | 5.705         | 7,6          |
| Abruzzo          | 2.135         | 2,9          |
| Molise           | 495           | 0,7          |
| Campania         | 6.443         | 8,6          |
| Puglia           | 4.425         | 5,9          |
| Basilicata       | 553           | 0,7          |
| Calabria         | 2.439         | 3,3          |
| Sicilia          | 3.681         | 4,9          |
| Sardegna         | 2.258         | 3,0          |
| Nord Ovest       | 19.878        | 26,6         |
| Nord Est         | 17.305        | 23,2         |
| Centro           | 15.137        | 20,3         |
| Sud e Isole      | 22.429        | 30,0         |
| <b>Italia</b>    | <b>74.749</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Databank



Tab. 31.

**Esercizi alberghieri: distribuzione regionale della struttura ricettiva, 2003**

| Regioni                 | Esercizi |       |
|-------------------------|----------|-------|
|                         | Unità    | %     |
| Valle d'Aosta           | 490      | 1,5   |
| Piemonte                | 1.481    | 4,5   |
| Lombardia               | 2.878    | 8,7   |
| Liguria                 | 1.678    | 5,0   |
| Italia Nord occidentale | 6.527    | 19,6  |
| Trentino - A. A.        | 6.036    | 18,1  |
| Veneto                  | 3.133    | 9,4   |
| Friuli – V. G.          | 721      | 2,2   |
| Emilia Romagna          | 4.847    | 14,6  |
| Italia Nord orientale   | 14.737   | 44,3  |
| Toscana                 | 2.971    | 8,9   |
| Umbria                  | 539      | 1,6   |
| Marche                  | 975      | 2,9   |
| Lazio                   | 1.758    | 5,3   |
| Italia centrale         | 6.243    | 18,8  |
| Abruzzi                 | 802      | 2,4   |
| Molise                  | 101      | 0,3   |
| Campania                | 1.448    | 4,4   |
| Puglia                  | 807      | 2,4   |
| Basilicata              | 220      | 0,7   |
| Calabria                | 734      | 2,2   |
| Italia meridionale      | 4.112    | 12,4  |
| Sicilia                 | 921      | 2,8   |
| Sardegna                | 730      | 2,2   |
| Italia insulare         | 1.651    | 5,0   |
| ITALIA                  | 33.270   | 100,0 |

Fonte: Databank



Nell'ambito della ristorazione commerciale è degno di nota lo sviluppo che continua ad interessare la ristorazione veloce, con la nascita di concept di ristorazione sempre più evoluti, che subordinano l'esigenza del quick food all'offerta di un altro servizio che funge da attrazione primaria per il consumatore, come un distributore di benzina, un teatro, un concessionario di automobili, un autolavaggio, un super-ipermercato o centro commerciale, un parco di divertimenti, un cinema, ecc.

A conferma delle potenzialità di tale segmento della ristorazione, alcune grandi aziende del largo consumo hanno individuato nella creazione di locali a tema una possibilità di business ricco di opportunità, puntando sul branding di marca e stringendo accordi con importanti società di ristorazione.

Gli accordi fra aziende fornitrici, società di ristorazione e catene distributive stanno portando all'ingresso di nuovi operatori nel mondo della ristorazione.

Cresce, inoltre, l'interesse della moderna distribuzione nei confronti della ristorazione che continua a guadagnare spazi grazie a prezzi competitivi e menù molto vari.

Altro segmento della ristorazione commerciale fortemente dinamico è quello dei trasporti.

Nell'ambito della ristorazione legata ai trasporti quella autostradale riveste un ruolo molto importante se si pensa che ogni giorno sono in media 2,5 milioni gli autoveicoli che transitano su sei mila chilometri di autostrada, usufruendo di 461 punti vendita.

La ristorazione ferroviaria sviluppa un fatturato complessivo di circa 100-120 milioni di euro all'anno con 30 milioni di pasti consumati a bordo dei treni e 800 locali disseminati lungo la rete ferroviaria.

Sono circa 500 i milioni di passeggeri che utilizzano ogni anno le FS. Questa tipologia di ristorazione è caratterizzata da elevati costi logistici e di movimentazione: la programmazione è impossibile in quanto è impensabile di poter prevedere quanti passeggeri consumeranno il pasto. La fornitura risulta sicuramente più agevole con i treni più confortevoli (e più costosi).





Altro segmento molto importante è quello del catering aereo, con un giro stimabile sui 300 milioni di euro, fortemente penalizzato dalla persistente instabilità a livello internazionale. Fallimenti eccellenti, bilanci in rosso hanno di fatto spinto le compagnie aeree a tagliare drasticamente il servizio di bordo. Tuttavia si parla già di una lenta ripresa. La serrata competitività fra compagnie sta spingendo alcune di esse a riponderare l'importanza del servizio di ristorazione. Nel 2003 i voli effettuati in Italia sono stati pari a 1,2 milioni.

La fetta più consistente, comunque, investe il settore della ristorazione commerciale con una presenza massiccia nei bar, ristoranti ed alberghi. Aumenta, comunque, anche in altri ambiti come nel trasporto e nel canale della ristorazione veloce che sta prendendo sempre più piede nell'ambito della ristorazione.



## 4.2. La distribuzione moderna in Giappone

Il mercato giapponese soffre di una spietata concorrenza che influenza, fortemente, l'evoluzione del sistema distributivo. Tre sono i principali fattori che determinano tale situazione.

Il primo riguarda l'allentamento delle norme protezionistiche che imponevano delle pesanti restrizioni al libero sviluppo del mercato.

Il secondo è la tendenza deflattiva perdurante che porta un'erosione dei margini d'utile di intermediari e produttori e, infine, il terzo ricopre l'informatizzazione che permette ai produttori di potersi continuamente aggiornare e seguire i gusti e i comportamenti del consumatore. A tal riguardo è in corso una ristrutturazione dei canali distributivi tradizionali con un accorciamento del canale che permetterebbe una più rapida circolazione delle merci. In Giappone il canale distributivo ha diverse tipologie di ingrosso e dettaglio. Qui di seguito ci sarà una spiegazione dettagliata delle singole tipologie di esercizio del canale distributivo giapponese.

### **Trading companies**

Le trading companies si suddividono in due categorie: generali e specializzate. Le prime (sogo shosha) trattano un'ampissima gamma di prodotti ed operano come intermediari commerciali e come operatori-esportatori nei mercati esteri e domestico. Il loro ruolo sta evolvendo in risposta ad un sistema distributivo che sta snellendosi sempre più. Hanno un ruolo più attivo e si occupano, anche, di fusioni ed acquisizioni. Le seconde, invece, sono più piccole e specializzate in una gamma di prodotti più ristretta.



Tab. 32.

### Ripartizione della spesa alimentare delle famiglie per canale di vendita, 2003 e 2004

| Azienda                     | Fatturato  | Variaz. % |
|-----------------------------|------------|-----------|
| Mitsubishi Corporation      | 15.177.010 | 13,9      |
| Mitsui Co., LTD.            | 12.281.517 | 7         |
| Itochu Corporation          | 9.516.967  | -9        |
| Sumitomo Corporation        | 9.197.882  | -0,3      |
| Marubeni Corporation        | 7.905.640  | -10,1     |
| Sojitz Holdings Corporation | 5.861.737  | -         |
| Toyota Tsusho Corporation   | 2.787.793  | 8,2       |
| Tomen Corporation           | 1.604.084  | -23       |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Boekikai



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Mitsubishi Corporation  
6-3, Marunouchi 2-Chome  
Chiyoda-Ku, Tokyo 1000005  
Tel 03-3210-2121 Fax 03-3210-2657

Mitsui & Co., LTD.  
2-1, Ote-Machi 1-Chome  
Chiyoda-Ku, Tokyo 1000004  
Tel 03-3285-1111 Fax 03-3285-9819

Itochu Corporation  
5-1, Kitaaoyama 2-Chome  
Minato-Ku, Tokyo 1070061  
Tel 03-3497-2121 Fax 03-5474-7296

Sumitomo Corporation  
8-11, Harumi 1-Chome  
Chuo-Ku, Tokyo 1040053  
Tel 03-5166-5000 Fax 03-5166-6318

Marubeni Corporation  
Marubeni Bldg. 4-2, Ote-Machi 1-Chome  
Chiyoda-Ku, Tokyo 1000004  
Tel 03-3282-2111 Fax 03-3282-7456

Sojitz Holdings Corporation  
4-1-23, Shiba  
Minato-ku, Tokyo 1080014  
Tel 03-5446-3600 Fax 03-5446-1542

Toyota Tsusho Corporation  
Toyota Bldg. 4-7-23, Meieki, Nakamura-ku  
Nagoya-shi, Aichi 4500002  
Tel 052-584-5000 Fax 052-584-5380

Tomen Corporation  
Tomen Marunouchi Bldg. 3-8-1, Marunouchi  
Chiyoda-Ku, Tokyo 1000005  
Tel 03-5288-2111 Fax 03-5288-9063



### Grossisti

Lo snellimento del canale distributivo giapponese porta sempre più a saltare alcuni livelli della distribuzione all'ingrosso. I grossisti, così, adottano forme di integrazione a monte con lo sviluppo di propri marchi e a valle nel dettaglio. In molti settori, comunque, il ruolo dei grossisti è indispensabile per le seguenti funzioni: logistica, informazione, promozione, assortimento. Si riporta una tabella che dà una visione completa dei primi grossisti che operano nel settore dell'alimentare/alcolico nel 2003.

Tab. 33.

### Primi grossisti d'alimentari e alcolici nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda         | Sede  | Fatturato | % variaz. |
|-----------------|-------|-----------|-----------|
| Kokubu          | Tokyo | 1.239.719 | 5,8       |
| Ryoshoku        | Tokyo | 1.061.408 | 0,5       |
| Nippon access   | Tokyo | 772.424   | 1,5       |
| Itochu Shokuhin | Osaka | 505.631   | 2,5       |
| Misui Foods     | Tokyo | 493.991   | 4,3       |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Boekikai



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Kokubu & Co., LTD.  
1-1-1, Nihombashi  
Chuo-Ku, Tokyo1030027  
Tel 03-3276-4000 Fax 03-3271-6523

Ryoshoku Limited  
Tokyo Ryutsu Center Bldg. 6-1-1, Heiwajima  
Ota-Ku, Tokyo143006  
Tel 03-3767-5111 Fax 03-3767-0450

Nippon Access, Inc.  
3-1-1, Nozawa  
Setagaya-Ku, Tokyo1548501  
Tel 03-3410-1141 Fax 03-3410-9240

Itochu Shokuhin Co., LTD.  
2-1-6, Kouraihashi, Chuo-Ku  
Osaka-Shi, Osaka 5410043  
Tel 06-6204-5901 Fax 06-6204-5970

Mitsui Foods Co., LTD.  
2-10-9, Hacchobori  
Chuo-ku, Tokyo 1048277  
Tel 03-3551-1211 Fax 03-3551-2100



### **Grandi magazzini**

I grandi magazzini (hyakkaten) sono grandi negozi al dettaglio che trattano un'ampia gamma di prodotti. Occupano la superficie di un edificio e si sviluppano per più piani, ma differiscono dalle catene di supermercati per la presenza del servizio alla vendita e perché ogni punto vendita effettua acquisti non centralizzati voluti dalla politica gestionale di ogni singolo punto vendita.

Negli ultimi anni, i grandi magazzini giapponesi per riprendersi dalla crisi, sono evoluti da negozi con un ampio assortimento a negozi con prodotti ricercati e a marchi noti.



Tab. 34.

### Primi grandi magazzini nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda            | Sede     | Fatturato | % variaz. |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Takashimaya        | Osaka    | 1.114.481 | -5,9      |
| Mitsukoshi         | Tokyo    | 916.774   | -         |
| Daimaru            | Osaka    | 818.869   | 3,1       |
| Isetan             | Tokyo    | 614.810   | 2,1       |
| Marui              | Tokyo    | 555.440   | -         |
| Seibu Hyakkaten    | Tokyo    | 522.918   | -13,9     |
| Sogo               | Kanagawa | 448.211   | -1,3      |
| Kintetsu Hyakkaten | Osaka    | 412.451   | -2,7      |
| Hankyu Hyakkaten   | Osaka    | 384.556   | -2,7      |
| Matsuzakaya        | Aichi    | 375.280   | -2,3      |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Boekikai





REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Takashimaya Company Limited  
1-5, Namba 5-Chome  
Chuo-Ku Osaka-Shi, Osaka 5420076  
Tel 06-6631-1101 Fax 06-6631-9852

Mitsukoshi LTD.  
4-1, Nihombashi Muro-Machi 1-Chome  
Chuo-Ku, Tokyo 1030022  
Tel 03-3241-3311 Fax 03-3241-5298

The Daimaru Inc.  
7-1, Shinsaibashisuji 1-Chome  
Chuo-Ku Osaka-Shi, Osaka 5420085  
Tel 06-6271-1231 Fax 06-6245-1343

Isetan Co., LTD.  
14-1, Shinjuku 3-Chome  
Shinjuku-Ku, Tokyo 1600022  
Tel 03-3352-1111 Fax 03-5273-5321

Marui Co., LTD.  
3-2, Nakano 4-Chome  
Nakano-Ku, Tokyo 1640001  
Tel 03-3384-0101 Fax 03-3380-6615

The Seibu Department Stores LTD.  
16-15, Minamiikebukuro 1-Chome  
Toshima-Ku, Tokyo 1710022  
Tel 03-3981-0111 Fax 03-5396-5200

Sogo Co., LTD.  
Takashima, Nishi-ku  
Yokohama-shi, Kanagawa 220-0011  
Tel 045-465-2111



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Kintetsu Department Store Co., LTD.  
1-43, Abenosuji 1-Chome  
Abeno-Ku Osaka-Shi, Osaka 5450052  
Tel 06-6624-1111 Fax 06-6622-8656

Hankyu Department Stores, Inc.  
8-7, Kakuda-Cho Kita-Ku, Osaka 5300017  
Tel 06-6361-1381 Fax 06-6367-8145

Matsuzakaya Co., LTD.  
3-16-1, Sakae, Naka-Ku  
Nagoya-Shi, Aichi 4600008  
Tel 052-251-1111 Fax 052-261-4508



### Supermercati e ipermercati

In Giappone esistono due categorie di supermercati: quelli generali e quelli specializzati. I primi si suddividono in grandi con una superficie di vendita pari a 3000 mq e con più di 49 dipendenti e medi con una superficie inferiore a 3000mq. La gamma di prodotti che trattano è molto vasta e variegata. Per quanto riguarda, invece, i supermercati specializzati essi offrono una categoria merceologica che copre più del 70% dell'assortimento con una superficie di 250 mq. Data la gestione a basso costo si effettuano resi, non tengono scorte e sono collegati con la sede e i fornitori con un sistema EDI.

Tab. 35.

### Primi supermercati e ipermercati nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda          | Sede      | Fatturato | % variaz. |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| Aeon             | Chiba     | 3.546.215 | 14,9      |
| Itoyokado        | Tokyo     | 3.542.146 | 0,3       |
| Daiei            | Hyogo     | 1.993.619 | -9,3      |
| Uny              | Aichi     | 1.167.568 | -1        |
| Izumi            | Hiroshima | 407.647   | 6,4       |
| Life Corporation | Osaka     | 376.138   | -0,1      |
| Izumiya          | Osaka     | 368.879   | 7,3       |
| Maruetsu         | Tokyo     | 364.446   | -1,7      |
| Heiwado          | Shiga     | 353.780   | 0,9       |
| Fuji             | Aichi     | 308.095   | 1,8       |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Keizai Shinbun



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Aeon Co., LTD.  
1-5-1, Nakase, Mihama-Ku  
Chiba-Shi, Chiba 2618515  
Tel 043-212-6000 Fax 043-212-6804

Ito-Yokado Co., LTD.  
1-4, Shibakoen 4-Chome  
Minato-Ku, Tokyo 1050011  
Tel 03-3459-2111

The Daiei Inc.  
2-4-1, Shibakoen  
Minato-Ku, Tokyo 1058514  
Tel 03-3433-3211 Fax 03-3433-9226

Uny Co., LTD.  
1, Amaike Gotanda-Cho  
Inazawa-Shi, Aichi 4928680  
Tel 0587-24-8111 Fax 0587-24-8024

Izumi Co., LTD.  
2-22, Kyobashicho, Minami-ku  
Hiroshima-shi, Hiroshima 7320828  
Tel 082-264-3211 Fax 082-261-5895

Life Corporation  
19-4, Higashi Nakajima 1-Chome  
Higashiyodogawa-Ku Osaka-Shi, Osaka 5338558  
Tel 06-6815-2600 Fax 06-6815-2688

Izumiya Co., LTD.  
1-4-4, Hanazonominami  
Nishinari-Ku Osaka-Shi, Osaka 5570015  
Tel 06-6657-3310 Fax 06-6657-3398



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



The Maruetsu, Inc.  
5-51-12, Higashiikebukuro  
Toshima-Ku, Tokyo 1708401  
Tel 03-3590-1110 Fax 03-3590-4636

Heiwado Co., LTD.  
31, Koizumi-Cho, Hikone-Shi, Shiga 5220043  
Tel 0749-23-3111 Fax 0749-24-3005

Fuji Co., LTD.  
1-2-1 Miyanishi  
Matsuyama-shi, Ehime 790-8567  
Tel 089-926-7111 Fax 089-925-6981



## CONVENIENCE STORES

Sono catene di piccoli negozi presenti ovunque e sono collegate ai grandi gruppi di supermercati o alle trading companies.

Posseggono determinate caratteristiche come efficienza del punto vendita, comodità per il consumatore, reperibilità, vasta gamma di prodotti, servizio di riscossione degli importi delle bollette per i principali servizi e presenza dei terminali delle banche per l'emissione dei contanti.

Tab. 36.

### Primi convenience store nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda        | Sede      | Fatturato | % variaz. | N. negozi |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Seven Eleven   | Tokyo     | 2.343.177 | 5,9       | 10.303    |
| Lawson         | Osaka     | 1.285.018 | -0,5      | 7.821     |
| Family Mart    | Tokyo     | 954.445   | 2,4       | 5.770     |
| Circle K       | Aichi     | 480.453   | -1,1      | 2.651     |
| Sunkusu        | Tokyo     | 403.441   | -0,7      | 2.200     |
| Daily Yamazaki | Chiba     | 261.957   | -10,7     | 1.935     |
| Mini Stop      | Chiba     | 245.730   | 2,7       | 1.505     |
| am/pm          | Tokyo     | 173.159   | -0,5      | 1.149     |
| Seicomart      | Hokkaido  | 149.770   | -0,9      | 982       |
| Poplar         | Hiroshima | 129.173   | -2,3      | 864       |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Keizai Shinbun



## DISCOUNT STORES

I discount stores sono grandi negozi che vendono di tutto e posseggono determinate caratteristiche distintive come la gestione del punto vendita a basso costo, impiego del personale a tempo parziale, concentrazione in zone specifiche e rapporti diretti con i produttori.

Tab. 37.

### Primi discount store nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda                    | Sede    | Fatturato | % variaz. | N. negozi |
|----------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Don Quijote                | Tokyo   | 158.043   | 37,6      | 70        |
| Daikuma                    | Gunma   | 116.149   | -         | 26        |
| Mr Max                     | Fukuoka | 91.301    | 1,1       | 42        |
| Japan                      | Osaka   | 77.983    | 0,8       | 136       |
| Direx (Thanks Japan)       | Saga    | 68.643    | 6,7       | 89        |
| Topos, Dmart (Daiei)       | Hyogo   | 67.215    | -19,6     | 18        |
| Rogers (Hokushin Shoji)    | Tokyo   | 61.332    | -0,5      | 10        |
| Trial Company              | Fukuoka | 46.290    | -         | 26        |
| Takeya                     | Tokyo   | 46.269    | -4,8      | 1         |
| Super Center Plant (Plant) | Fukui   | 45.201    | 7,2       | 11        |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Keizai Shinbun



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Don Quijote Co., LTD.  
4-14-1, Kitakasai  
Edogawa-ku, Tokyo 1340081  
Tel. 03-5667-7511 Fax 03-5667-7522

Daikuma Co., LTD.  
62-1, Yuuhigaoka,  
Hiratsuka-shi, Kanagawa 2540806  
Tel 0463-23-6111 Fax 0463-23-6129

Mr Max Corporation  
1-5-7, Matsuda, Higashi-Ku  
Fukuoka-Shi, Fukuoka 8120064  
Tel 092-623-1111 Fax 092-623-1129

Japan Co., LTD.  
1-5-13, Awajimachi, Chuo-Ku  
Osaka-Shi, Osaka 5410047  
Tel 06-6203-7777 Fax 06-6203-0022

Thanks Japan Corp.  
930, Nagase, Takagise-Machi  
Saga-Shi, Saga 8490917  
Tel 0952-32-6511 Fax 0952-32-6761

Hokushin Shoji Co., LTD.  
1-8-6, Kichijoji Hon-Cho  
Musashino-Shi, Tokyo 1800004  
Tel 0422-21-3891 Fax 0422-21-2536

Takeya Co., LTD.  
33-2, Taito 4-Chome, Taito-Ku, Tokyo 1100016  
Tel 03-3835-7777 Fax 03-3835-7401

Plant Co., LTD.  
15-8-1, Shimoshinjo, Sakai-Cho  
Sakai-Gun, Fukui 9190521  
Tel 0776-72-0300 Fax 0776-72-2





## SOCIETA' COOPERATIVE

Le cooperative hanno lo scopo di fornire prodotti sani, sicuri ed economici. Per l'80% forniscono prodotti alimentari e per il 20% prodotti di largo consumo e abbigliamento. L'aspetto interessante di questi punti vendita è la consegna a domicilio e , proprio per questo, godono del favore delle persone anziane.

Tab. 38.

### Prime società cooperative nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda       | Sede     | Fatturato | % variaz. |
|---------------|----------|-----------|-----------|
| Coop Kobe     | Hyogo    | 284.731   | -2,0      |
| Coop Sapporo  | Hokkaido | 167.272   | 8,0       |
| Coop Tokyo    | Tokyo    | 151.607   | 3,3       |
| Coop Kanagawa | Kanagawa | 143.459   | 2,2       |
| Saitama Coop  | Saitama  | 108.382   | 2,8       |
| Miyagi Seikyo | Miyagi   | 95.991    | 0,1       |
| Chiba Coop    | Chiba    | 86.590    | -1,9      |
| Kyoto Seikyo  | Kyoto    | 65.209    | 0,4       |
| Toyota Seikyo | Aichi    | 63.477    | -0,5      |
| Coop Shizuoka | Shizuoka | 58.893    | 2,5       |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Keizai Shinbun



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Coop Kobe  
2-3-28, Sumiyoshihigashimachi  
Higashinada-ku, Kobe-shi, Hyogo 6580052  
Tel 078-856-1211

Coop Sapporo  
5-10-1, Hassamu11jo  
Nishi-ku, Sapporo-shi, HoKKaido 0630831  
Tel 011-671-5601

Coop Tokyo  
4-1-3, Shakujimachi  
Nerima-ku, Tokyo 1770041  
Tel 03-3904-1211

Coop Kanagawa  
2-5-11, Shinyokohama, Kohoku-ku  
Yokohama-shi, Kanagawa 2220033  
Tel 045-472-7911

Saitama Coop  
1-5-5, Negishi  
Saitama-shi, Saitama 3360024  
Tel 048-864-1181

Miyagi Seikyo  
4-2-2, Yaotome, Izumi-ku  
Sendai-shi, Miyagi 9813112  
Tel 022-374-1281 Fax 022-37-6294

Chiba Coop  
526-1, Sakuragicho  
Wakaba-ku, Chiba-shi, Chiba 2640022  
Tel 043-233-6335



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Kyoto Seikyo  
1-2, Kisshoinishiharakamikawaracho  
Minami-ku, Kyoto-shi, Kyoto 6018382  
Tel 075-681-2190

Toyota Seikyo  
2-11, Houeicho  
Toyota-shi, Aichi 4701201  
Tel 0565-28-5011

Coop Shizuoka  
59-6, Kuroganecho  
Shizuoka-shi, Shizuoka 420-0851  
Tel 054-272-68



## DRUG STORES

I drug stores mostrano particolari caratteristiche come la specializzazione di prodotto, i prezzi scontati, comodità di localizzazione, assortimento e ricco assortimento di prodotti.

Tab. 39.

### Primi drug store nel 2003 (milioni di yen)

(dollari)

| Azienda           | Sede     | Fatturato | % variaz. | N. negozi |
|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Matsumoto Kiyoshi | Chiba    | 273.441   | 4,1       | 648       |
| Kawachi Yakuhin   | Tochigi  | 180.519   | 10,0      | 123       |
| CFS Corporation   | Shizuoka | 147.948   | -0,7      | 240       |
| Sun Drug          | Tokyo    | 121.588   | 19,2      | 292       |
| Fuji Yakuhin      | Saitama  | 104.076   | 10,8      | 254       |
| Turuha            | Hokkaido | 99.242    | 8,9       | 303       |
| Sugi Pharmacy     | Aichi    | 87.429    | 32,2      | 227       |
| Create SD         | Kanagawa | 71.835    | 26,9      | 124       |
| Segami Medikusu   | Osaka    | 70.299    | 10,4      | 290       |
| Kokumin           | Osaka    | 66.800    | 1,5       | 248       |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Keizai Shinbun



Matsumotokiyoshi Co., LTD.  
9-1, Shimmatsudo Higashi  
Matsudo-Shi, Chiba 2700033  
Tel 047-344-5111 Fax 047-346-8757

Kawachi Yakuhin KK.  
1293, Soshima  
Oyama-Shi, Tochigi 3230061  
Tel 0285-32-1131 (0285-37-1111) Fax 0285-37-2297

CFS Corporation  
5F, Shinyokohama Mineta Bldg. 3-19  
Shinyokohama 2-Chome, Kohoku-Ku  
Yokohama-Shi, Kanagawa 2220033  
Tel 045-476-7474 Fax 045-476-7499

Sundrug Co., LTD.  
38-1, Wakamatsu-Cho 1-Chome  
Fuchu-Shi, Tokyo 1830005  
Tel 042-369-6211 Fax 042-360-7563

Fuji Yakuhin Co., LTD.  
4-383, Sakuragi-Cho, Omiya-ku,  
Saitama-Shi, Saitama 3300854  
Tel 048-644-3240 Fax 048-644-3241

Tsuruha Co., LTD.  
1-24, Kita 24-Jo Higashi 20-Chome  
Higashi-Ku Sapporo-Shi, HoKKaido 0650024  
Tel 011-783-2755 Fax 011-783-2981

Sugi Pharmacy Co., LTD.  
Ma Park Bldg. Futatsuike 33-5, Nihongi-Cho  
Anjo-Shi, Aichi 4460054  
Tel 0566-73-6300 Fax 0566-72-2888



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Create SD Co., LTD.  
1-9-15, Edanishi, Aoba-Ku  
Yokohama-Shi, Kanagawa 2250014  
Tel 045-974-3161 Fax 045-974-3155

Segami Medikusu KK.  
Semba St Bldg. 7-30, Minamisemba 2-Chome  
Chuo-Ku Osaka-Shi, Osaka 5420081  
Tel 06-6267-0021 Fax 06-6267-0577

Kokumin KK  
1-12-48, Kohamanishi, Suminoe-ku  
Osaka-Shi, Osaka 5590007  
Tel 06-6678-2601 Tel 06-6671-9058



## NEGOZI SPECIALIZZATI

Tali negozi prevedono due tipi di specializzazione come quella di prodotto e quella di cliente obiettivo. Sono collegati telematicamente con la sede centrale che gestisce gli ordini con fornitori e produttori, resi, magazzino e logistica. E' molto importante avere linee di prodotto profonde e rispondere tempestivamente ai diversi cambiamenti del consumatore.

Tab. 40.

### Primi negozi specializzati in alcolici nel 2003 (milioni di yen)

| Azienda          | Sede   | Fatturato | % variaz. | N. negozi |
|------------------|--------|-----------|-----------|-----------|
| Yamaya           | Miyagi | 74.358    | 32,3      | 152       |
| Kakuyasu         | Tokyo  | 37.135    | 20,4      | 98        |
| Maeda (Rakuichi) | Osaka  | 20.580    | -         | 32        |
| Fujikei Kyoj     | Aichi  | 17.310    | -1,0      | 81        |
| Tokuoka          | Osaka  | 12.129    | 5,2       | 23        |

Fonte: Elaborazione ICE Tokyo su dati Nihon Keizai Shinbun



REGIONE AUTONOMA  
DELLA SARDEGNA



Yamaya Corporation  
11-19, Shin Hama-Cho 1-Chome  
Shiogama-Shi, Miyagi 9850001  
Tel 022-363-1234 Fax 022-363-1231

Kakuyasu KK.  
3-1, Toshima 2-Chome  
Kita-ku, Tokyo 1140003  
Tel 03-3919-6111 Fax 03-3919-6780

Maeda Co., LTD.  
14-20, Minowa 2-Chome  
Toyonaka-Shi, Osaka 5600035  
Tel 06-6855-8100 Fax 06-6855-7764

Fujikei Kyoj KK. 147, Inokuchi Oyabata-Cho  
Inazawa-Shi, Aichi 4928156  
Tel 0587-32-1514 Fax 0587-23-3678

Tokuoka Co., LTD.  
3-5-26, Minamisemba, Chuo-ku  
Osaka-shi, Osaka 542-0081  
Tel 06-6251-4560 Fax 06-6251-4561





## 5. LO SCENARIO COMPETITIVO

### 5.1. Formaggi ovini sardi e non sardi a confronto

Per valutare il livello e l'evoluzione della redditività settoriale, abbiamo posto a confronti i bilanci di 10 aziende produttrici di formaggi ovini.

Tutte le aziende considerate realizzano nel settore considerato almeno il 60% del giro d'affari. Sono state escluse dal campione le società cooperative in quanto il loro bilancio non è comparabile a quello delle S.r.l. e delle S.p.A.

Le aziende produttrici di formaggi ovini sono localizzate in Sardegna (6) Toscana (2) e Lazio (2). Sono incluse nel campione aziende produttrici di pecorini freschi o semi-stagionati, ma anche aziende produttrici/commercializzatrici di formaggi duri ovini.

Gli elementi più interessanti che emergono dal confronto sono:

- la redditività operativa è superiore per le aziende non sarde, che peraltro presentano un passivo della gestione finanziaria più elevato e un risultato lordo in calo. di conseguenza il ros è superiore nel caso delle aziende non sarde.
- le aziende sarde presentano una redditività operativa e un ros inferiore ma beneficiano di un migliore saldo della gestione finanziaria, di un risultato lordo in crescita e di roe, roi e roa migliori. per le aziende sarde è molto maggiore l'incidenza dei mezzi propri sul totale del passivo (30,38% contro 17,14%).



Tab. 41.

## Aziende sarde produttrici di formaggi ovini: conto economico e stato patrimoniale, 2002 e 2003

|  | 2002<br>'000 € | 2003<br>'000 € | 2002<br>%     | 2003<br>%     |   | 2002 | 2003 |
|--|----------------|----------------|---------------|---------------|---|------|------|
| <b>STATO PATRIMONIALE</b>              |                |                |               |               |   |      |      |
| <b>Attivo fisso</b>                    | <b>37.509</b>  | <b>39.924</b>  | <b>29,77</b>  | <b>32,09</b>  | <b>Quozienti direzionali</b>                |      |      |
| Immobilizzazioni immateriali nette     | 850            | 694            | 0,67          | 0,56          |   |      |      |
| Immobilizzazioni materiali nette       | 35.431         | 38.478         | 28,12         | 30,92         | * ROA (%)                                   | 3,87 | 3,87 |
| Immobilizzazioni finanziarie           | 1.228          | 752            | 0,97          | 0,60          | * ROE (%)                                   | 0,68 | 2,99 |
| <b>Attivo circolante</b>               | <b>88.480</b>  | <b>84.501</b>  | <b>70,23</b>  | <b>67,91</b>  | * ROI (%)                                   | 5,51 | 5,73 |
| Rimanenze finali                       | 30.850         | 29.310         | 24,49         | 23,56         | * ROS (%)                                   | 3,26 | 3,21 |
| Crediti commerciali                    | 30.508         | 28.962         | 24,21         | 23,28         |   |      |      |
| Altri crediti a b/t                    | 24.357         | 24.363         | 19,33         | 19,58         | * Rotazione dell'attivo netto               | 1,10 | 1,03 |
| Liquidità immediate                    | 2.765          | 1.866          | 2,19          | 1,50          | * Rotazione delle attività correnti         | 1,57 | 1,51 |
| <b>Attivo netto</b>                    | <b>125.989</b> | <b>124.425</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | * Rotazione del magazzino                   | 4,50 | 4,35 |
| <b>Mezzi propri</b>                    | <b>31.885</b>  | <b>37.797</b>  | <b>25,31</b>  | <b>30,38</b>  | <b>Quozienti finanziari</b>                 |      |      |
| Capitale sociale                       | 8.698          | 14.298         | 6,90          | 11,49         |   |      |      |
| Riserve                                | 22.970         | 22.367         | 18,23         | 17,98         | * Costo del capitale di terzi oneroso (%)   | 6,88 | 6,43 |
| Utile/perdita d'esercizio              | 216            | 1.132          | 0,17          | 0,91          | * Quoziente di indebitamento                | 2,95 | 2,29 |
| Azioni proprie                         | -              | -              | -             | -             | * Quoziente di indebitamento Oneroso        | 1,78 | 1,23 |
| <b>Passività a medio/lungo termine</b> | <b>28.856</b>  | <b>22.609</b>  | <b>22,90</b>  | <b>18,17</b>  | * Incidenza dei debiti finanziari a b/t (%) | 0,57 | 0,62 |
| Fondo T.F.R. e simili                  | 4.122          | 4.386          | 3,27          | 3,52          | * Incidenza dei debiti finanziari a m/l (%) | 0,43 | 0,38 |
| Debiti finanziari a m/l                | 24.275         | 17.558         | 19,27         | 14,11         | * Grado di capitalizzazione (%)             | 0,56 | 0,82 |
| Altri debiti a m/l                     | 459            | 666            | 0,36          | 0,53          | * Quoziente di liquidità                    | 0,88 | 0,86 |
| <b>Passività a breve termine</b>       | <b>65.248</b>  | <b>64.019</b>  | <b>51,79</b>  | <b>51,45</b>  | * Quoziente di disponibilità                | 1,36 | 1,32 |
| Debiti finanziari a b/t                | 32.514         | 28.817         | 25,81         | 23,16         |   |      |      |
| - di cui: verso banche                 | 31.929         | 28.682         | 25,34         | 23,05         |   |      |      |
| Debiti commerciali                     | 18.246         | 18.188         | 14,48         | 14,62         |   |      |      |
| Altri debiti a b/t                     | 14.487         | 17.014         | 11,50         | 13,67         |   |      |      |
| <b>Totale passivo</b>                  | <b>125.989</b> | <b>124.425</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |   |      |      |

(cont.)



(cont.)

|                                       | 2002<br>'000 € | 2003<br>'000 € | 2002<br>%     | 2003<br>%     |   | 2002   | 2003   |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---|--------|--------|
| <b>CONTO ECONOMICO</b>                |                |                |               |               | <b>Indicatori di produttività ('000 euro)</b> |        |        |
| <b>Fatturato netto</b>                | <b>138.687</b> | <b>127.576</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | * Fatturato netto/dipendente                  | 313,42 | 268,02 |
| Consumi d'esercizio                   | 102.387        | 88.173         | 73,83         | 69,11         | * Valore aggiunto/dipendente                  | 50,22  | 48,00  |
| Costi esterni                         | 14.506         | 16.963         | 10,46         | 13,30         | * Costo del lavoro/dipendente                 | 30,86  | 30,49  |
| Costi capitalizzati                   | 430            | 406            | 0,31          | 0,32          |   |        |        |
| <b>Valore aggiunto</b>                | <b>22.223</b>  | <b>22.846</b>  | <b>16,02</b>  | <b>17,91</b>  | <b>Indicatori di durata</b>                   |        |        |
| Costo del lavoro                      | 13.655         | 14.515         | 9,85          | 11,38         | * Durata media crediti commerciali (gg.)      | 80     | 83     |
| Ammortamenti                          | 3.687          | 3.873          | 2,66          | 3,04          | * Durata media debiti commerciali (gg.)       | 65     | 77     |
| Altri costi/proventi                  | 367            | 360            | 0,26          | 0,28          |   |        |        |
| <b>Reddito operativo</b>              | <b>4.515</b>   | <b>4.098</b>   | <b>3,26</b>   | <b>3,21</b>   | <b>Tassi di crescita</b>                      |        |        |
| Proventi e oneri diversi              | -              | -              | -             | -             | * Fatturato netto (%)                         | -      | -8,01  |
| Ricavi finanziari                     | 367            | 722            | 0,26          | 0,57          | * Reddito operativo (%)                       | -      | -9,24  |
| Costi finanziari                      | 3.910          | 3.403          | 2,82          | 2,67          | * Attivo netto (%)                            | -      | -1,24  |
| <b>Risultato gestione finanziaria</b> | <b>-3.543</b>  | <b>-2.681</b>  | <b>2,55</b>   | <b>-2,10</b>  | * Mezzi propri (%)                            | -      | 18,54  |
| <b>Risultato lordo</b>                | <b>972</b>     | <b>1.416</b>   | <b>0,70</b>   | <b>1,11</b>   |   |        |        |
| Saldo gestione straordinaria          | 456            | 1.422          | 0,33          | 1,11          |   |        |        |
| <b>Risultato ante imposte</b>         | <b>1.428</b>   | <b>2.838</b>   | <b>1,03</b>   | <b>2,22</b>   |   |        |        |
| Imposte                               | 1.212          | 1.706          | 0,87          | 1,34          |   |        |        |
| <b>Risultato dichiarato</b>           | <b>216</b>     | <b>1.132</b>   | <b>0,16</b>   | <b>0,89</b>   |   |        |        |
| Dipendenti medi (n.ro)                | 443            | 476            |               |               |   |        |        |

Fonte: Databank



Tab. 42.

## Aziende non sarde produttrici di formaggi ovini: conto economico e stato patrimoniale, 2002 e 2003

|  | 2002<br>'000 euro | 2003<br>'000 euro | 2002<br>%     | 2003<br>%     |   | 2002 | 2003  |
|--|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---|------|-------|
| <b>STATO PATRIMONIALE</b>              |                   |                   |               |               |   |      |       |
| <b>Attivo fisso</b>                    | <b>20.061</b>     | <b>19.259</b>     | <b>30,99</b>  | <b>28,95</b>  | <b>Quozienti direzionali</b>                |      |       |
| Immobilizzazioni immateriali nette     | 2.599             | 2.884             | 4,01          | 4,34          |   |      |       |
| Immobilizzazioni materiali nette       | 16.363            | 15.935            | 25,28         | 23,95         | * ROA (%)                                   | 3,46 | 2,70  |
| Immobilizzazioni finanziarie           | 1.100             | 440               | 1,70          | 0,66          | * ROE (%)                                   | 0,93 | -0,17 |
| <b>Attivo circolante</b>               | <b>44.669</b>     | <b>47.267</b>     | <b>69,01</b>  | <b>71,05</b>  | * ROI (%)                                   | 4,68 | 3,47  |
| Rimanenze finali                       | 24.265            | 24.472            | 37,49         | 36,79         | * ROS (%)                                   | 3,84 | 3,69  |
| Crediti commerciali                    | 13.751            | 15.893            | 21,24         | 23,89         |   |      |       |
| Altri crediti a b/t                    | 6.032             | 3.910             | 9,32          | 5,88          | * Rotazione dell'attivo netto               | 0,84 | 0,72  |
| Liquidità immediate                    | 621               | 2.992             | 0,96          | 4,50          | * Rotazione delle attività correnti         | 1,22 | 1,01  |
| <b>Attivo netto</b>                    | <b>64.731</b>     | <b>66.526</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | * Rotazione del magazzino                   | 2,24 | 1,95  |
| <b>Mezzi propri</b>                    | <b>12.024</b>     | <b>11.405</b>     | <b>18,57</b>  | <b>17,14</b>  |   |      |       |
| Capitale sociale                       | 4.002             | 4.002             | 6,18          | 6,02          | <b>Quozienti finanziari</b>                 |      |       |
| Riserve                                | 7.910             | 7.422             | 12,22         | 11,16         |   |      |       |
| Utile/perdita d'esercizio              | 112               | -19               | 0,17          | -0,03         | * Costo del capitale di terzi oneroso (%)   | 4,43 | 3,25  |
| Azioni proprie                         | -                 | -                 | -             | -             | * Quoziente di indebitamento                | 4,38 | 4,83  |
| <b>Passività a medio/lungo termine</b> | <b>8.450</b>      | <b>8.895</b>      | <b>13,05</b>  | <b>13,37</b>  | * Quoziente di indebitamento Oneroso        | 2,98 | 3,54  |
| Fondo T.F.R. e simili                  | 1.201             | 1.269             | 1,86          | 1,91          | * Incidenza dei debiti finanziari a b/t (%) | 0,86 | 0,81  |
| Debiti finanziari a m/l                | 5.174             | 7.607             | 7,99          | 11,43         | * Incidenza dei debiti finanziari a m/l (%) | 0,14 | 0,19  |
| Altri debiti a m/l                     | 2.075             | 20                | 3,20          | 0,03          | * Grado di capitalizzazione (%)             | 0,34 | 0,28  |
| <b>Passività a breve termine</b>       | <b>44.257</b>     | <b>46.225</b>     | <b>68,37</b>  | <b>69,49</b>  | * Quoziente di liquidità                    | 0,46 | 0,49  |
| Debiti finanziari a b/t                | 30.700            | 32.760            | 47,43         | 49,24         | * Quoziente di disponibilità                | 1,01 | 1,02  |
| - di cui: verso banche                 | 12.308            | 14.745            | 19,01         | 22,16         |   |      |       |
| Debiti commerciali                     | 12.828            | 8.850             | 19,82         | 13,30         |   |      |       |
| Altri debiti a b/t                     | 729               | 4.616             | 1,13          | 6,94          |   |      |       |
| <b>Totale passivo</b>                  | <b>64.731</b>     | <b>66.526</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |   |      |       |

(cont.)



(cont.)

|                                       | 2002<br>'000 euro | 2003<br>'000 euro | 2002<br>%     | 2003<br>%     |   | 2002   | 2003   |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---|--------|--------|
| <b>CONTO ECONOMICO</b>                |                   |                   |               |               | <b>Indicatori di produttività ('000 euro)</b> |        |        |
| <b>Fatturato netto</b>                | <b>54.419</b>     | <b>47.610</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | * Fatturato netto/dipendente                  | 508,59 | 406,93 |
| Consumi d'esercizio                   | 39.740            | 32.810            | 73,03         | 68,91         | * Valore aggiunto/dipendente                  | 71,16  | 66,20  |
| Costi esterni                         | 7.354             | 7.097             | 13,51         | 14,91         | * Costo del lavoro/dipendente                 | 35,55  | 37,21  |
| Costi capitalizzati                   | 289               | 41                | 0,53          | 0,09          |   |        |        |
| <b>Valore aggiunto</b>                | <b>7.614</b>      | <b>7.745</b>      | <b>13,99</b>  | <b>16,27</b>  | <b>Indicatori di durata</b>                   |        |        |
| Costo del lavoro                      | 3.804             | 4.354             | 6,99          | 9,14          | * Durata media crediti commerciali (gg.)      | 92     | n.s.   |
| Ammortamenti                          | 1.688             | 1.619             | 3,10          | 3,40          | * Durata media debiti commerciali (gg.)       | 125    | 98     |
| Altri costi/proventi                  | 34                | 15                | 0,06          | 0,03          |   |        |        |
| <b>Reddito operativo</b>              | <b>2.089</b>      | <b>1.758</b>      | <b>3,84</b>   | <b>3,69</b>   | <b>Tassi di crescita</b>                      |        |        |
| Proventi e oneri diversi              | -                 | -                 | -             | -             | * Fatturato netto (%)                         | -      | -12,51 |
| Ricavi finanziari                     | 151               | 37                | 0,28          | 0,08          | * Reddito operativo (%)                       | -      | -15,85 |
| Costi finanziari                      | 1.589             | 1.312             | 2,92          | 2,76          | * Attivo netto (%)                            | -      | 2,77   |
| <b>Risultato gestione finanziaria</b> | <b>-1.438</b>     | <b>-1.275</b>     | <b>-2,64</b>  | <b>-2,68</b>  | * Mezzi propri (%)                            | -      | -5,15  |
| <b>Risultato lordo</b>                | <b>651</b>        | <b>484</b>        | <b>1,20</b>   | <b>1,02</b>   |   |        |        |
| Saldo gestione straordinaria          | -9                | 84                | -0,02         | 0,18          |   |        |        |
| <b>Risultato ante imposte</b>         | <b>642</b>        | <b>568</b>        | <b>1,18</b>   | <b>1,19</b>   |   |        |        |
| Imposte                               | 530               | 587               | 0,97          | 1,23          |   |        |        |
| <b>Risultato dichiarato</b>           | <b>112</b>        | <b>-19</b>        | <b>0,21</b>   | <b>-0,04</b>  |   |        |        |
| Dipendenti medi (n.ro)                | 107               | 117               |               |               |   |        |        |

Fonte: Databank



## 5.2. La comunicazione nei formaggi

Dopo alcuni anni di flessione, nel 2003 e nel 2004 si è registrata una consistente ripresa degli investimenti grazie alla forte crescita degli investimenti di Galbani, che ha sviluppato maggiormente nell'ultimo biennio una strategia basata su comunicazione e innovazione, e ai forti investimenti dei consorzi del Grana Padano e del Parmigiano Reggiano.

Se gli investimenti stanno crescendo il messaggio veicolato nella maggior parte delle campagne rimane piuttosto tradizionale, con due strategie base: aziende che puntano essenzialmente sul contenuto di servizio del prodotto, e aziende che puntano sulla qualità /tipicità dello stesso.

Il media più utilizzato è quello televisivo. La grande efficacia del mezzo e la sua alta diffusione spiegano l'ammontare di investimenti in questo canale.

Stampa e radio hanno una diffusione prevalentemente locale e si rivolgono a target specifici. Il minor numero di contatti e la forte concorrenza tra le testate spiega non solo i costi di listino nettamente inferiori, ma anche il costante utilizzo di sconti.



Tab. 43.

**Gli investimenti pubblicitari nei formaggi/milioni di euro a spazio costo)**

|                          | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | % variaz.<br>2004/2003 | % variaz.<br>m.a.<br>2004/2000 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|--------------------------------|
| Mozzarella e filanti     | 21.574  | 22.630  | 22.294  | 29.706  | 36.843  | 24,0                   | 14,3                           |
| Altri formaggi da tavola | 98.077  | 101.248 | 93.310  | 130.827 | 111.545 | -14,7                  | 3,3                            |
| Grana                    | 38.377  | 39.556  | 49.131  | 46.672  | 58.930  | 26,3                   | 11,3                           |
| Formaggi fusi            | 20.748  | 19.556  | 14.867  | 16.984  | 20.645  | 21,6                   | -0,1                           |
| Formaggi alla frutta     | 18.039  | 8.584   | 7.921   | 10.356  | 19.433  | 87,6                   | 1,9                            |
| Totale                   | 196.815 | 191.574 | 187.523 | 234.545 | 247.396 | 5,5                    | 5,9                            |

Fonte: Elaborazione Databank su dati Nasa Nielsen



Tab. 44.

### **Gli investimenti pubblicitari nei formaggi: investimenti lordi, investimenti netti**

|               | Investimenti lordi | Investimenti netti | Sconto       |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------|
|               |                    |                    | %            |
| Tv            | 174.286            | 79.715             | 54,26        |
| Radio         | 3.504              | 1.700              | 51,48        |
| Newspapers    | 18.610             | 2.558              | 86,25        |
| Magazine      | 45.049             | 7.429              | 83,50        |
| Outdoor       | 2.855              | 847                | 70,30        |
| Cinema        | 3.092              | 623                | 79,85        |
| <b>Totale</b> | <b>247.396</b>     | <b>92.871</b>      | <b>62,46</b> |

Fonte: Elaborazione Databank su dati Nasa Nielsen



### 5.3. La comunicazione nei formaggi: le aziende sarde

Le aziende sarde che operano nel settore lattiero-caseario concentrano i loro investimenti pubblicitari esclusivamente nel canale dei quotidiani. Tali aziende investono ben poco in pubblicità e il costo pubblicitario incide in maniera quasi irrilevante sul giro d'affari del settore. Gli sconti, anche per le aziende sarde, restano in linea con le medie nazionali.

Tab. 45.

#### **Gli investimenti pubblicitari nei formaggi: investimenti lordi, investimenti netti**

|                          | Newspapers         |                    | Altri media        |                    | Totale             |                    |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                          | Investimenti lordi | Investimenti netti | Investimenti lordi | Investimenti netti | Investimenti lordi | Investimenti netti |
| <i>Latte e latticini</i> | 3.102              | 420                | 0                  | 0                  | 3.102              | 420                |
| <i>% sconto</i>          |                    | 86,46              |                    |                    |                    | 86,46              |
| <i>Formaggi</i>          | 318                | 38                 | 0                  | 0                  | 318                | 38                 |
| <i>% sconto</i>          |                    | 88,05              |                    |                    |                    | 88,05              |

Fonte: Elaborazione Databank su dati Nasa Nielsen



## 6. NOVITÀ E AGGIORNAMENTI

### 6.1. Customer satisfaction

In questo quarto trimestrale continuiamo la nostra descrizioni delle fasi per costruire una indagine di Customer Satisfaction secondo un metodo descritto nella Norma UNI 11098 che si colloca nel contesto delle ISO 9001 e 9004.

Ricordiamo che la Norma definisce gli indicatori della qualità percepita per il quadro di governo aziendale e la gestione dei sistemi di qualità e come componenti eventuali del sistema premiante.

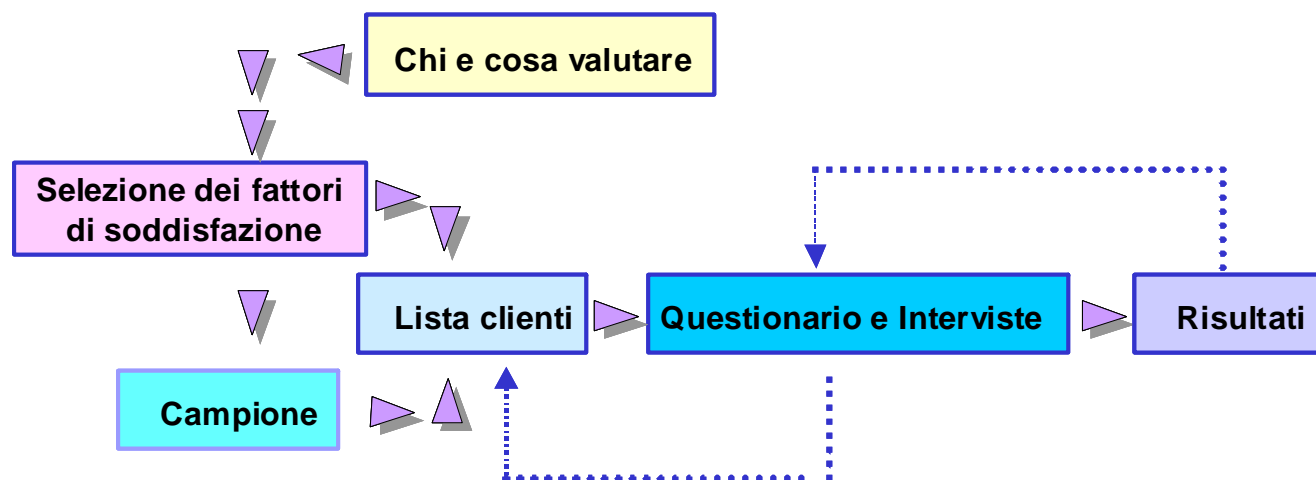
Essi sono:

- **indicatori costruiti sintetici, complessivi o parziali**
- **indicatori analitici: riguardano un solo fattore della soddisfazione (una variabile osservata)**
- **mappe di priorità d'intervento: sono costruite con percentuali di soddisfatti, insoddisfatti o deliziati e importanza di fattori**

Per una più estesa descrizione vedi gli articoli contenuto nel trimestrale precedente.

La Norma indica il percorso per una loro corretta costruzione, definendo i requisiti del processo di raccolta e di trattamento dati sulla soddisfazione dei clienti.

## Le sei fasi di un intervento di "Rilevazione della Soddisfazione dei Clienti"



Nel primo numero dell'Osservatorio abbiamo dato delle indicazioni sulla "Selezione dei Fattori di Soddisfazione" nel settore specifico.

Nel secondo numero abbiamo approfondito obiettivi ed attività delle prime due fasi "Chi e cosa valutare" e "Selezione dei fattori di soddisfazione".

Nel terzo numero abbiamo approfondito altre due fasi: il "Campione" e la "Lista clienti".

In questo numero completiamo la illustrazione delle altre due fasi fino a descrivere il processo completo di realizzazione di un'indagine.



## Fase 5: questionario e interviste

### Obiettivo

Individuazione (per ciascuna tipologia, segmento, classe di clienti) di campioni rappresentativi dell'universo di clienti da intervistare, di numerosità tale da fornire dati nella precisione statistica desiderata, al definito grado di probabilità

### Attività e modalità di lavoro

Scelta delle modalità di intervista per le diverse tipologie/ classi di clienti/ concorrenti: dirette, telefoniche, postali, Internet.

Predisposizione, verifica e messa a punto del/i questionario/i.

Invio dell'informativa prevista dal Codice in materia di protezione dei dati personali.

Briefing degli intervistatori.

Nel questionario la definizione dei Fattori della Soddisfazione deve essere univoca, evitando domande che producano risposte compensate. Durante le interviste possono essere verbalizzati in modo completo tutti i commenti spontanei dei clienti. La metodologia di CSA (Customer Satisfaction Audit) permette di ottimizzare il questionario inserendo una domanda di "overall satisfaction" e cioè una domanda che faccia esprimere un giudizio complessivo sull'azienda in modo che, con lo stesso set di dati raccolti, si possono sia costruire i CSI (indicatori di Customer Satisfaction) sia confrontarli con l'"overall satisfaction" rilevata, per segnalare situazioni di gap fra immagine complessiva dell'azienda e soddisfazione effettiva sui prodotti/serviti venduti.

Sempre con la metodologia CSA (Customer Satisfaction Audit) il questionario può essere efficacemente integrato con alcune domande che permettono di analizzare la correlazione tra soddisfazione, superamento delle aspettative (delizia) e fedeltà del cliente. Esse possono riguardare sia i comportamenti sia le intenzioni del cliente a suggerire ad altri il fornitore ("passaparola positivo") e ad incrementare o ridurre i riacquisti. Infine, il questionario può contenere anche un certo numero di domande destinate a rilevare l'immagine o le aspettative nei confronti di mutamenti organizzativi o specifiche aree di innovazione di prodotto/servizio.

Effettuazione delle interviste e rilevazione dei dati. Databank utilizza una metrica mista: la metrica relativa è utilizzata per la rilevazione della soddisfazione, insoddisfazione, delizia per ciascun Fattore della Soddisfazione dei clienti, come scarto tra loro aspettative e loro percezioni. La metrica assoluta è utilizzata per la rilevazione dell'intensità di carenze e positività riscontrate. Tali intensità di insoddisfazione (carenze) e delizia (positività) sono utilizzate per calcolare l'importanza relativa e quindi i pesi per la ponderazione.

Controllo di qualità e coerenza dei risultati parziali, verifica delle numerosità raggiunte e della copertura per cella campionaria.



### **Criticità da governare**

Questionario: verifica che il questionario non sia sovradimensionato troppo lungo rispetto alla metodologia di rilevazione concordata (ne soffrirebbe fortemente la qualità delle informazioni rilevate)

Interviste: scelta della modalità di rilevazione che offre il mix ottimale di qualità/prezzo. Per indagini di Customer Satisfaction è decisamente consigliabile la rilevazione telefonica

### **Risultato**

Documento contenente il/i questionari somministrati alle diverse tipologie/classi di clienti/concorrenti, così come approvato dal cliente.

Documento che specifica i motivi delle diverse modalità di interviste scelte per le diverse tipologie/classi di clienti/concorrenti.

Documento contenente i questionari nominativi compilati, solo se si è commissionata una Individual Customer Satisfaction-ICS.

## Fase 6: risultati

### Obiettivo

Elaborazione, verifica e controllo della qualità dei dati raccolti nelle interviste; verifica della precisione statistica richiesta; analisi dei dati.

Tab. 46.

### Costruzione degli indicatori di prestazione dell'organizzazione sui fattori di soddisfazione



Fonte: Databank



## Attività e modalità di lavoro

Distribuzione dei clienti per singolo Fattore di Soddisfazione tra soddisfatti, insoddisfatti e deliziati.

Tab. 47.

### Esempio di rilevazione di Customer Satisfaction sui servizi di una filiale bancaria: area relazione con i clienti

|  | Insoddisfatti |               | Soddisfatti |               | Deliziati |               |
|--|---------------|---------------|-------------|---------------|-----------|---------------|
|  | Top           | Altri clienti | Top         | Altri clienti | Top       | Altri clienti |
| Tempo di attesa allo sportello         | 36,9          | 37,5          | 60,7        | 62,5          | 2,4       | -             |
| Reperibilità dei funzionari            | 23,0          | 13,6          | 72,5        | 79,5          | 4,4       | 6,8           |
| Competenza del personale               | 13,9          | 12,2          | 81,7        | 87,8          | 4,3       | -             |
| Autonomia decisionale del personale    | 21,4          | 10,5          | 72,5        | 84,9          | 6,0       | 4,7           |
| Cortesìa del personale                 | 42,6          | 25,3          | 56,0        | 73,6          | 1,4       | 1,1           |
| Presenza di aree dedicate alle imprese | 11,0          | 4,5           | 79,5        | 88,8          | 9,5       | 6,7           |

Fonte: Databank



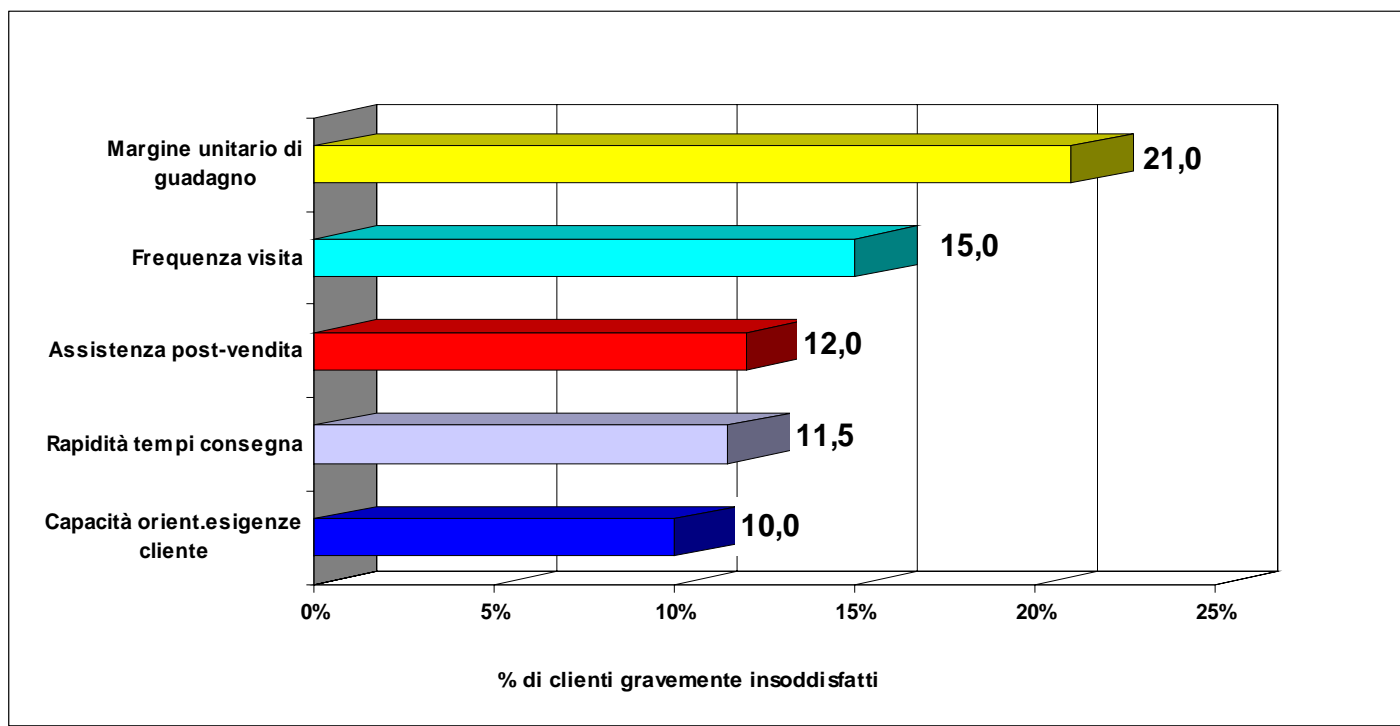
**Costruzione degli indicatori sintetici di prestazione- i Customer Satisfaction Index- CSI- complessivi e parziali, per singola area analizzata**

I Customer Satisfaction Index- CSI costruiti tengono conto della distribuzione diseguale dei clienti insoddisfatti, soddisfatti e deliziati per i Fattori della Soddisfazione, dell'importanza del Fattore e della non omogenea esperienza dei clienti su tutti i Fattori della Soddisfazione. I CSI, inoltre, presentano il vantaggio di migliorare significativamente la precisione a parità di numerosità e consentono di gestire celle (campioni) di bassa numerosità e universi finiti di clienti.



Tab. 48.

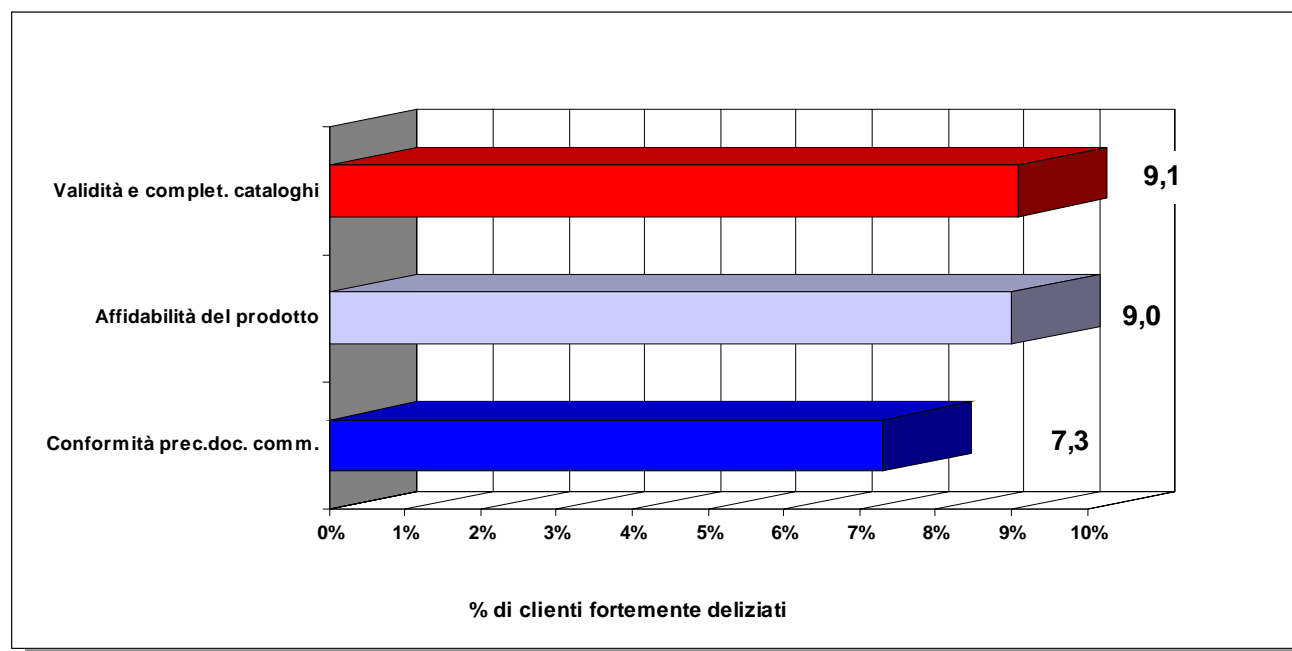
### Costruzione della tavola del rischio di abbandono per singolo fattore di soddisfazione



Fonte: Databank

Tab. 49.

### Costruzione della tavola del superamento delle aspettative (tasso di delight), per singolo fattore di soddisfazione



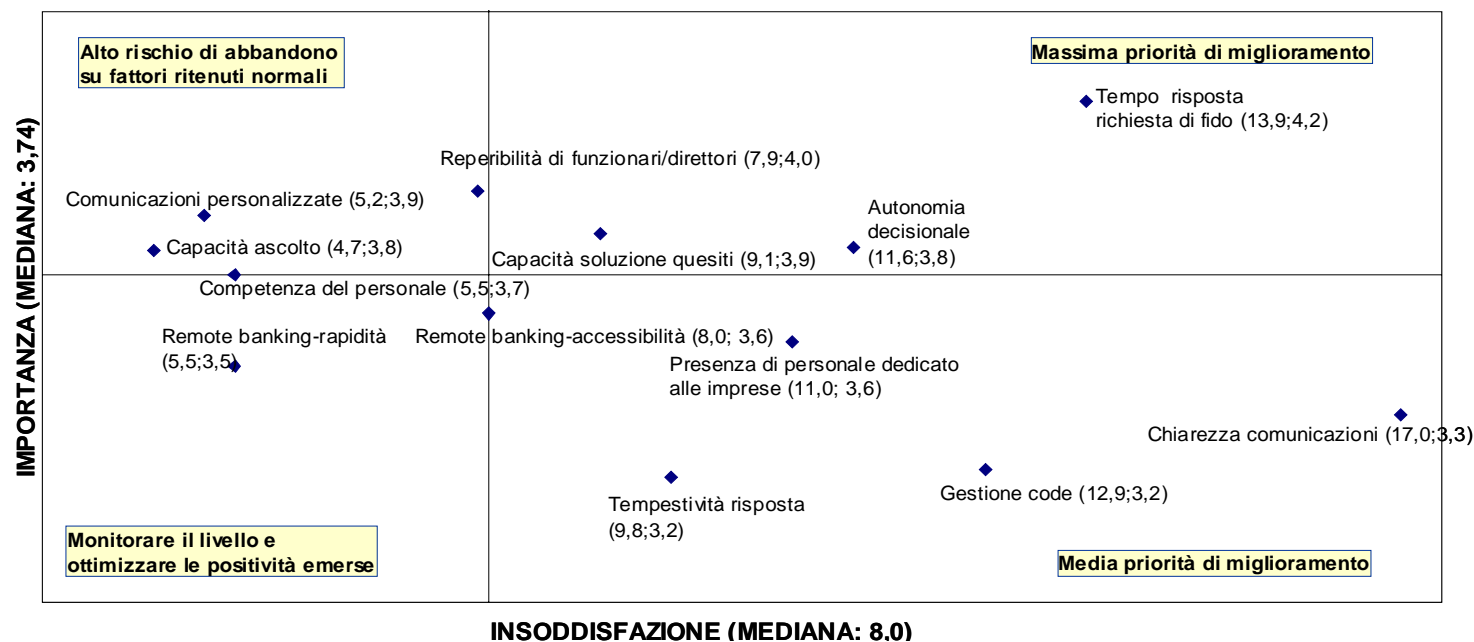
Fonte: Databank

## Costruzione delle mappe di priorità di intervento: la mappa degli insoddisfatti e la mappa dei deliziati

Esse indicano su quali Fattori della Soddisfazione è necessario operare prioritariamente per ridurre i clienti insoddisfatti e l'intensità di insoddisfazione e aumentare i clienti deliziati e l'intensità di delizia.

Tab. 50.

### Mappa delle priorità di intervento sui clienti insoddisfatti



Fonte: Databank



Infine, bisogna verificare che le informazioni relative alla propria azienda siano:

- operativamente utili per attivare i necessari processi di miglioramento continuo;
- confrontabili con standard di mercato metodologicamente omogenei (esigenza del confronto con gli “altri”);
- semplici, facili da comunicare e far circolare all’interno della società;
- trasparenti, con indici calcolati in modo tale da non suscitare alcuna discussione sulla loro validità;
- presentate e approfondite dai consulenti per facilitarne la comprensione e la diffusione.

### **Risultato**

Fornitura di un rapporto di Audit su carta e supporto elettronico.

Presentazione presso la sede del cliente dei risultati a confronto con quelli rilevati nella precedenti misurazioni e con i concorrenti.

Suggerimenti sulle aree di miglioramento su cui intervenire prioritariamente per:

ridurre/azzerare il rischio di abbandono;

aumentare il superamento delle aspettative (tasso di delight);

migliorare gli Indicatori sintetici di prestazione, i CSI, complessivi e parziali, per area di prodotto, servizio, relazione.

Se dall’analisi emergono indizi su:

non corretta comprensione dei bisogni e aspettative dei clienti e/o loro evoluzione/cambiamento;

non conformità tra l’analisi delle esigenze e aspettative e loro trasformazione in requisiti del cliente, per errori di realizzazione da parte della produzione e/o del marketing nel prodotto, servizio, distribuzione, assistenza, comunicazione:

“il cliente potrà effettuare un intervento di CRA per ridefinire esigenze e aspettative dei propri clienti da trasformare in nuovi **requisiti e caratteristiche dell’offerta**”.



## 6.2. Notizie del settore

- Nell'ambito del settore latte fresco dal 7 giugno 2005 tutte le confezioni devono contenere l'indicazione di provenienza. Tale provvedimento è stato voluto dalla Coldiretti, per tutelare il "made in Italy". Su tutte le confezioni di latte fresco dovrà essere indicato insieme alla sede dello stabilimento anche la zona di allevamento o di mungitura delle mucche che hanno collaborato alla produzione del latte. La nuova normativa prevede, inoltre, multe fino a 9.500 euro per impedire di spacciare come made in Italy un latte munto da mucche di altre nazioni. Un effetto positivo delle vendite sembra essere una delle conseguenze del provvedimento preso dalla Coldiretti. Si è verificato un aumento della domanda di latte fresco con un aumento del 3,5% delle quantità e del 3,4% in valore.
- La UE ridisegna la mappa delle aree meno favorite. Nell'ambito della normativa ora in vigore vi è una suddivisione di tre differenti tipologie di zone meno favorite: le aree di montagna, le altre Zmf e le zone affette da handicap specifici. La Commissione europea propone di rivedere i criteri per il prossimo periodo di programmazione 2007/2013. I nuovi parametri, infatti, verteranno sugli svantaggi naturali in rapporto alla situazione della nuova Unione a 25. Questi nuovi criteri dovranno essere oggettivi e dovranno definire in modo preciso le aree svantaggiate intermedie. Per tale inclusione un'unità geografica dovrà includere almeno uno dei seguenti requisiti: una resa cerealicola inferiore al 60% della media Ue-25 con una superficie coltivabile pari ad almeno il 60% della Sau; almeno il 60% della Sau composta da pascoli permanenti; una combinazione di basse rese e pascoli permanenti pari al 60% della Sau e, infine, altri due criteri specifici legati alle densità delle superfici olivicole e foraggere.  
Questa nuova ridefinizione dell'Europa ha fatto in modo che i fondi UE migrassero verso EST.
- La Basilicata e la Sardegna escono dall' "obiettivo 1". Bruxelles ha dichiarato che l'ampliamento dell'UE è stato un buon affare per tutti, agricoltori compresi. Alcune regioni italiane come la Campania, la Puglia, la Calabria e la Sicilia potranno beneficiare ancora dei fondi strutturali destinati alle aree più in ritardo economico, mentre la Basilicata e la Sardegna hanno superato la soglia di ricchezza e non riceveranno tali sovvenzioni. La Sardegna, a differenza della Basilicata, è uscita dal novero delle Regioni in ritardo economico poiché il suo Pil regionale è aumentato e ha raggiunto l'82,6% della media UE. La Sardegna fa parte dell'obiettivo 2, ora trasformato in obiettivo per la competitività.



- Tollelat: un progetto nato dalla collaborazione di diverse unità di ricerca come il Dipartimento di Scienze Molecolari AgroAlimentari di Milano (DISMA), il Dipartimento di Scienza degli Alimenti di Napoli, il Dipartimento di Scienze Farmacologiche di Napoli, l'Istituto sperimentale Lattiero-Caseario-Lodi, l'Istituto Nazionale di Ricerca per gli alimenti e la Nutrizione di Roma e la Sitia Yomo S.p.A. di Milano.

Lo scopo del progetto Tollelat è quello di produrre prodotti lattiero-caseari caratterizzati da una migliore tollerabilità e proprietà funzionali più elevate con caratteristiche anallergiche, utilizzando alcune sostanze proteiche del latte che ne lasciassero inalterate alcune proprietà funzionali. Si è creato un team di studiosi che mettesse a punto un sistema che sfruttasse un trattamento di idrolisi enzimatica limitata ai CPT generati durante un trattamento termico di modesta intensità, tale da non provocare la denaturazione irreversibile delle proteine.

- Misure per risolvere la crisi del formaggio sardo. Il viceministro delle Attività produttive, con delega al Commercio estero, Adolfo Urso, si è già fatto carico della crisi degli ultimi anni del mondo agricolo e in particolar modo del pecorino romano che, a causa del supereuro, è sempre più in difficoltà sull'importantissimo mercato statunitense.

Il Pecorino romano è uno dei formaggi duri DOP per i quali l'Antitrust sembra ora intenzionato a consentire un'autodisciplina produttiva. Per una decina di anni l'Antitrust aveva considerato la programmazione dell'offerta come un limite alla libera concorrenza e ha sempre cercato di ostacolare operazioni in tal senso da parte dei consorzi di tutela. Data la crisi che stanno attraversando alcuni formaggi illustri, come il Pecorino romano, il ministro ha deciso di permettere alcuni provvedimenti che possono contribuire a mettere in equilibrio domanda e offerta. La soglia di anomalia del mercato entro la quale è possibile intervenire fa riferimento a due parametri. Il prezzo del latte della materia prima quando diventa manifestamente più basso rispetto a quello pagato per le altre destinazioni produttive e il rapporto tra prezzo al consumo e quello alla produzione quando la forbice cresce di oltre l'8% a danno di quest'ultimo. Sono comunque vietati accordi sui prezzi di vendita all'ingrosso o al consumo.

Anche il Presidente della Regione Sardegna, Renato Soru, all'indomani degli incontri con i produttori ha richiesto di estendere anche al consorzio del Pecorino romano le misure richieste per gli altri celebri formaggi DOP da grattugia.



- Si cerca una Dop per tutelare il “Casu Marzu”. Il formaggio tipico della Sardegna “Casu Marzu”, fuori commercio fino a poco tempo fa, potrebbe avere il riconoscimento di Denominazione di origine protetta (Dop). Si tratta ancora di un progetto per cercare di ottenere l’importante riconoscimento da parte dell’Unione europea. Questo riconoscimento porterebbe il formaggio sardo verso la strada della commercializzazione. Tale formaggio viene ottenuto, infatti, attraverso la mosca casearia che deposita le uova nel formaggio dando origine ai vermi. Un team di studiosi dell’università di Sassari, in collaborazione con il comitato promotore istituito ad Ossi, sta cercando di studiare e di riprodurre la mosca che dà origine ai vermi e alla crema piccante.

#### FIERE INTERNAZIONALI

- Danish Dairy Exhibition: dal 15 al 17 novembre 2005 all’Exhibition Center Herning in collaborazione con la Food Tech Scandinavia.  
Il Danish Dairy Exhibition è uno spazio aperto che dà un’opportunità all’industria lattiero-casearia di mostrare le sue produzioni di latticini, burro, latte e altri prodotti derivati. Più di mille prodotti lattiero-caseari sono presentati in questa fiera. I produttori che vi partecipano e ricevono il più alto punteggio per questi prodotti potranno partecipare al campionato e ricevere un premio per miglior prodotto della categoria. Molti sono i visitatori scandinavi che partecipano a questa manifestazione e che votano il loro prodotto preferito.  
Per maggiori informazioni contattare Sven Alborg: tel +45 8731 2036.
- International Food Fairs: la più grande fiera internazionale dell’industria alimentare e gastronomica nell’Europa Centrale. Si svolge dal 7 al 10 marzo 2006 al Brno Exhibition Centre/Czech Republic. Questa fiera è divenuta una delle più importanti manifestazioni alimentari del Centro Europa. Salima presenta tutto il vasto assortimento di prodotti e servizi nell’industria alimentare e delle bevande. Salima è divenuta una fiera che accoglie altre importanti manifestazioni fieristiche internazionali come:MBK, INTECO e VINEX.  
Per maggiori informazioni rivolgersi all’organizzazione Veletrhy Brno, a.s. a Vystaviste 1, CZ-647 00 Brno.  
Tel.: +420 541 152 985, fax: +420 541 153 067 e e-mail: salima@bvv.cz



- Canadian/International Food&Beverage Show: fiera dedicata al cibo e alle bevande a Toronto in Canada dal 19 al 21 febbraio 2006.

Una fiera internazionale con centinaia di produttori dell'industria alimentare che presentano novità nel settore del cibo e delle bevande. Espositori da tutte le parti del Mondo parteciperanno a questa fiera: dalla Korea, all'Italia, al Brasile e gli Stati Uniti. Si attendono più di 9.000 spettatori.

Per ulteriori informazioni visitare il sito [www.fbshow.com](http://www.fbshow.com) oppure e-mail: [plunney@crfa.ca](mailto:plunney@crfa.ca)