



Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali

**Servizio di valutazione indipendente intermedia
del Programma Operativo
della Regione Autonoma della Sardegna
2000-2006**

Aggiornamento della valutazione intermedia



Rif. 4.3.c

**L'INTERVENTO DEL POR
SULLA FILIERA DEL LATTE BOVINO**

Cagliari, dicembre 2005



INDICE

0	PREMESSA	4
0.1	Oggetto del caso di studio	4
0.2	Obiettivi	5
0.3	Fasi di lavoro	5
0.4	Aspetti metodologici	6
1	IL SETTORE LATTIERO CASEARIO BOVINO: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	14
1.1	Il contesto internazionale	14
1.2	L'offerta nazionale e gli scambi commerciali	14
1.3	Le strutture zootecniche deputate alla produzione del latte in Italia	15
1.4	La produzione di latte bovino nello scenario nazionale e regionale	18
1.5	Le strutture industriali e la produzione di derivati e trasformati	18
1.6	Analisi delle vendite al dettaglio	20
1.7	Aspetti specifici del comparto lattiero caseario bovino in Sardegna	21
2	IL SISTEMA 3A DI ARBOREA	24
2.1	Cenni storici	24
2.2	L'identità, la missione e la strategia della Cooperativa	25
2.3	Gli assetti societari	26
2.4	Struttura del Sistema 3A - fase produttiva agricola	27
2.5	Struttura del Sistema 3A - fase produttiva industriale	32
2.6	Struttura del Sistema 3A - fase distributiva e logistica	34
2.7	Organizzazione e principali competenze delle Aree aziendali della Cooperativa	34
3	GLI INVESTIMENTI DELLA FILIERA	37
3.1	Investimenti nella produzione primaria agricola e zootecnica	37
3.2	Investimenti negli impianti di trasformazione e distribuzione	37
4	LE INTERVISTE AL MANAGEMENT DELLA COOPERATIVA 3A	41
4.1	Intervista alla Funzione aziendale "Direzione della Produzione"	41
4.2	Intervista alla Funzione aziendale "Direzione Commerciale"	43
4.3	Intervista alla Funzione aziendale "Direzione Amministrazione - Area Soci"	45
4.4	Intervista alla Funzione aziendale "Direzione Controllo Qualità"	49
4.5	Intervista al Presidente del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa: il punto di vista dei Soci allevatori	52
4.6	Intervista alla Funzione aziendale "Direzione Generale"	53

5	LE RISPOSTE AI QUESITI DEL QUESTIONARIO VALUTATIVO COMUNE	57
5.1	QV VII.1 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare la competitività dei prodotti agricoli attraverso il miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione?"	57
5.2	QV VII.2 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare il valore aggiunto e la competitività dei prodotti agricoli migliorandone la qualità?"	58
5.3	QV VII.3 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato la situazione nel settore delle materie prime di base?"	59
5.4	QV VII.4 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato salute e benessere?"	59
5.5	QV VII.5 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno tutelato l'ambiente?"	60
6	CONCLUSIONI	62
6.1	La valutazione del progetto di investimento della 3A secondo l'approccio metodologico comunitario	63
6.2	I risultati del caso di studio	64
7	ALLEGATO 1 – RELAZIONE DESCRITTIVA DEL PROGETTO DI RILEVANZA REGIONALE DELLA 3A	67

0 PREMESSA

0.1 Oggetto del caso di studio

La valutazione dell'intervento del POR sulla filiera del latte bovino sardo si basa sulla realizzazione di un caso di studio sulla Cooperativa 3A di Arborea. Questa scelta deriva da una doppia considerazione: da un lato, la Cooperativa è soggetto attuatore di un investimento, finanziato dalla misura 4.10 del POR, particolarmente significativo sotto l'aspetto finanziario (7,9 milioni di euro), per la realizzazione del nuovo stabilimento di lavorazione e trasformazione del latte della propria sede di Arborea. Dall'altro, la stessa Cooperativa costituisce una struttura di aggregazione dell'offerta, nel comparto del latte bovino sardo, di notevole impatto sia sotto l'aspetto della produzione agricola complessiva regionale, sia sotto l'aspetto dell'integrazione dei diversi segmenti della filiera (produzione, lavorazione, trasformazione, commercializzazione e altri servizi), sia in ordine alla rilevanza economica ed occupazionale nell'intero panorama del sistema agricolo regionale.

Qualche dato sulla consistenza del Sistema 3A rende più evidente questo secondo aspetto:

- o 247 Soci (di cui 243 conferenti);
- o 8 Cooperative di primo grado associate: 353 aziende di allevamento (30% circa della consistenza regionale), 50 mila capi bovini (70% circa del patrimonio bovino da latte regionale);
- o 2 milioni di ettolitri di latte conferito annualmente all'impianto di trasformazione (90% circa della produzione regionale);
- o 105 Milioni di Euro di fatturato (2003);
- o 70 Milioni di Euro di liquidazione del latte conferito dai Soci (2003);
- o 1000 famiglie coinvolte nel sistema produttivo delle aziende-allevamento;
- o 217 dipendenti della Cooperativa;
- o 200 famiglie legate al lavoro di distribuzione quotidiana del latte presso i punti vendita del territorio regionale;
- o 40 famiglie legate al lavoro dei raccoglitori del latte (ritiro del latte dalle aziende-allevamento e trasporto alla Centrale della Cooperativa).

La partecipazione della Cooperativa 3A al POR non si limita al finanziamento del progetto relativo allo stabilimento di lavorazione e trasformazione del latte, ma registra una notevole partecipazione al programma con investimenti che riguardano altri segmenti della filiera. A titolo esemplificativo, si rileva che la misura 4.9 del POR ha finora finanziato 105 operazioni di investimento presso allevamenti dei Soci della 3A, per un investimento pari a circa 10 milioni di euro. Si tratta, dunque, di una realtà che si presta in modo particolare a verificare l'efficacia degli aiuti pubblici gestiti attraverso il programma operativo regionale e, più in generale della politica di sviluppo del comparto bovino da latte e delle filiere produttive (a livello regionale e nazionale) e, infine, a individuare buone pratiche trasferibili ad altri comparti del settore agricolo regionale, anche nella prospettiva del nuovo quadro di riferimento strategico del futuro periodo di programmazione.

Il presente rapporto presenta il caso di studio, esplicitandone gli obiettivi e l'articolazione operativa (fasi di lavoro e relativi contenuti); i riferimenti metodologici per lo svolgimento delle analisi, i risultati delle indagini dirette basate su interviste ad un panel di testimoni privilegiati.

La struttura del lavoro si articola in una preliminare ricostruzione, basata su dati secondari, dello scenario caratterizzante il settore lattiero-caseario bovino regionale e su alcuni confronti con il contesto nazionale ed internazionale.

Si passa poi all'analisi della realtà organizzativa, gestionale e strutturale propria del "sistema" 3A, che ricomprende al suo interno la fase agricola, quella industriale e commerciale, nonché alcune aree di servizi alla filiera; tale analisi è supportata da dati secondari forniti dalla stessa Cooperativa e da informazioni che sono state ricavate mediante le interviste ai testimoni privilegiati. In questo ambito sono stati eseguiti alcuni approfondimenti che riguardano l'organizzazione e il funzionamento delle principali funzioni aziendali della Cooperativa, nonché la valutazione di aspetti economici e gestionali delle attività primarie di allevamento del bestiame.

Uno specifico capitolo del presente rapporto è dedicato all'analisi degli investimenti della filiera, con particolare riferimento al progetto della Cooperativa 3A, cofinanziato dalla Misura 4.10 del POR Sardegna 2000-2006.

Infine, il rapporto presenta i risultati delle indagini dirette – analisi delle interviste al management della Cooperativa – e illustra la valutazione del progetto eseguita in coerenza con la metodologia comunitaria di valutazione del sostegno del FEOGA allo sviluppo rurale (nell'ambito del Regolamento n. 1257/1999), basata su un Questionario Valutativo Comune.

0.2 Obiettivi

Il caso di studio sulla Cooperativa 3A di Arborea è finalizzato a conseguire gli obiettivi di seguito rappresentati:

- o identificare ed analizzare gli elementi di struttura, organizzazione e funzionamento del "Sistema 3A" come struttura di filiera nel comparto del latte bovino sardo, con particolare riferimento alla partecipazione dei Soci-Allevatori nella definizione delle politiche e degli obiettivi di sviluppo della Cooperativa;
- o identificare, quantificare ed analizzare il contributo del POR nel sostegno agli investimenti della 3A con riferimento ai diversi segmenti della filiera: produzione primaria, trasformazione, commercializzazione e altri servizi;
- o identificare ed analizzare altre politiche pubbliche (nazionali/regionali) di supporto alla 3A nella realizzazione dei propri obiettivi di sviluppo, con particolare riferimento alla verifica di sinergie e complementarità con il POR;
- o individuare la domanda "latente" di politiche di sviluppo da parte del Sistema 3A (per i diversi segmenti della filiera) e analizzare la stessa rispetto alle politiche attualmente disponibili; ottenere spunti e indicazioni da valutare rispetto al futuro quadro della programmazione regionale di comparto (scenario post 2006);
- o identificare e quantificare vantaggi competitivi per gli Allevatori derivanti dalla partecipazione al "Sistema 3A"
- o identificare *best practices* della 3A per altri comparti del settore agricolo regionale e valutare il livello di trasferibilità rispetto all'attuale situazione di comparto ed al complesso delle politiche pubbliche (comunitarie, nazionali e regionali) attive nell'ambito del territorio regionale.

0.3 Fasi di lavoro

Il caso di studio è stato sviluppato secondo le fasi di lavoro di seguito rappresentate.

a) Indagine preliminare bibliografica

Reperimento ed analisi di studi e ricerche recentemente condotte sul Sistema 3A (ambito regionale: Istituti di ricerca e Università della Sardegna) [*analisi documenti e dati secondari*] - [fonti: Regione Sardegna, ERSAT, Università di Sassari e Cagliari, altri Istituti di ricerca]

b) Analisi del contesto - filiera del latte bovino

Produzione primaria, produzione industriale, sbocchi di mercato, prezzi principali prodotti trasformati, prezzi del latte alla produzione, costi di produzione dei principali prodotti trasformati. L'analisi è stata condotta al livello di "Sistema 3A" ed è stato effettuato un confronto con dati riferiti al settore regionale e al settore nazionale [*analisi documenti e dati secondari*] - [fonti: 3A di Arborea, Associazioni di produttori, altri Organismi associativi collegati al Sistema 3A, Regione Sardegna, ERSAT, ISMEA].

c) Analisi strutturale del "Sistema 3A"

Determinazione della consistenza, della localizzazione, delle principali caratteristiche strutturali e tipologiche del sistema di imprese costituenti i vari segmenti della filiera-Sistema 3A: produzione agricola, lavorazione e trasformazione del latte, commercializzazione, altri servizi alla filiera (logistica, trasporti, ricerca, assistenza tecnica, ecc.). L'analisi degli allevamenti riguarda anche l'evoluzione della consistenza delle "quote latte" nell'ultimo quinquennio (periodo indicativo). [*analisi documenti e dati secondari*] [fonti: 3A, Regione Sardegna, ERSAT, APA/ARA].

d) Analisi dell'organizzazione e del funzionamento del "Sistema 3A"

L'analisi è stata condotta con riferimento al sistema di "programmazione e pianificazione" e al sistema "gestione". Nel primo ambito l'obiettivo delle indagini consiste nel verificare, per i vari segmenti della filiera, soggetti competenti, modalità, caratteristiche di piani e programmi di attività (durata, azioni, investimenti, programmazione finanziaria, ecc.), con particolare riferimento alle modalità di assunzione delle decisioni e di coordinamento dei piani dei diversi segmenti della filiera-Sistema 3A (concertazione e partecipazione). Un esame specifico è stato condotto sulle iniziative di pianificazione e programmazione delle attività attinenti all'implementazione del sistema "qualità" della 3A.

Nell'ambito del sistema di gestione, le indagini sono invece finalizzate alla determinazione delle modalità di funzionamento delle relazioni tra i vari soggetti operanti nei diversi segmenti della filiera (conferimento-acquisto latte, vendita prodotti trasformati, erogazione dei servizi), basate su rapporti di tipo contrattuale.

Lo sviluppo di questo step progettuale è stato basato su analisi di documenti (piani e programmi) e indagini dirette mediante intervista ai testimoni privilegiati (individuati nell'ambito della struttura e del management della Cooperativa 3A). Ciascuna intervista è stata personalizzata, mediante la messa a punto di una traccia, contenente gli aspetti da trattare mediante domande prevalentemente in forma aperta.

e) Indagine sugli investimenti di filiera del Sistema 3A

Scopi dell'indagine sugli investimenti del Sistema 3A sono:

- o verificare gli investimenti più significativi condotti nell'ultimo quinquennio (ultimati e in corso di realizzazione), per i vari segmenti della filiera-Sistema 3A (descrizione output, ammontare degli investimenti, concorso di aiuti pubblici regionali, nazionali e comunitari, ecc.), con riferimento ai vari strumenti di finanziamento utilizzati (POR, altri strumenti agevolativi nazionali/regionali; investimenti autofinanziati dalla Cooperativa);
- o identificare fabbisogni di investimento già definiti in sede di pianificazione-programmazione della filiera-Sistema 3A (con riferimento alle politiche "attive" di investimento disponibili in ambito regionale, nazionale e comunitario) ancora da effettuare;
- o far emergere e valutare la domanda "latente" di politiche di investimento, con particolare riferimento al segmento della produzione primaria (esigenze espresse dalla stessa componente e da altri segmenti della filiera-Sistema 3A).

f) Valutazione degli effetti per il settore primario derivanti dalla partecipazione al "Sistema 3A"

L'indagine si basa su interviste a testimoni privilegiati, mirate a identificare aspetti motivazionali (aspetti qualitativi: soddisfazione di esigenze legata alla fruizione di servizi offerti dalla filiera-Sistema 3A, coinvolgimento nei processi decisionali legati alle politiche di investimento e di gestione del Gruppo, ecc.) e aspetti economico-finanziari inerenti la redditività delle aziende di allevamento socie.

Un importante riferimento è inoltre rappresentato dai quesiti, dai criteri e dagli indicatori previsti dal Questionario Valutativo Comune adottato in ambito comunitario (STAR/12004/00) per la valutazione del sostegno del FEOGA allo sviluppo rurale nell'ambito del Regolamento (CE) n. 1257/1999

0.4 Aspetti metodologici

0.4.1 L'indagine sugli investimenti della Filiera 3A

L'indagine sugli investimenti della filiera è stata condotta attraverso l'esame di dati secondari (reperiti presso la Cooperativa 3A e dati disponibili di monitoraggio del POR Sardegna 2000-2006). A completamento ed integrazione delle analisi dei dati secondari, sono state effettuate interviste a testimoni privilegiati:

- o sugli investimenti collettivi (intervista alla Direzione Generale della Cooperativa): esigenze e prospettive di investimento future, analisi delle politiche "attive", domanda "latente" di politiche e indicazioni per il futuro quadro strategico di programmazione per il settore della lavorazione/trasformazione e commercializzazione del latte bovino;
- o sugli investimenti individuali (intervista alla rappresentanza dei Soci Allevatori nell'ambito Consiglio di Amministrazione della 3A): esigenze e prospettive di investimento future, analisi delle politiche "attive", domanda "latente" di politiche e indicazioni per il futuro quadro strategico di programmazione per il settore della produzione di latte bovino.

0.4.2 Le interviste al management della Cooperativa

Di seguito è fornita una descrizione sintetica del contenuto generale delle interviste ai testimoni privilegiati, individuati nell'ambito di ciascuna Area aziendale, relativamente alle competenze inerenti alle attività di pianificazione/programmazione e a quelle relative agli aspetti gestionali di ciascuna Area. Tale inquadramento delle interviste è stato definito con riferimento allo step progettuale riferito all'analisi dell'organizzazione e di funzionamento del "Sistema 3A".

0.4.2.1 Area Commerciale

Contenuti generali dell'intervista relativi all'attività di Pianificazione/Programmazione "Elaborazione del Budget annuale commerciale e delle strategie aziendali di prodotto, di canale e di mercato":

- o contenuti del budget (strategie e obiettivi);
- o modalità di monitoraggio e implementazione del budget in corso d'opera (periodicità delle verifiche, modalità operative di revisione, concertazione e approvazione delle varianti al Budget inizialmente definito);
- o modalità di confronto della Direzione Commerciale con le altre Aree Aziendali (Direzione Generale, con particolare riferimento alla formulazione delle strategie aziendali di prodotto, di canale e di mercato; altre Direzioni coinvolte);
- o modalità di partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nel processo di pianificazione - attuazione - monitoraggio - implementazione del Budget commerciale: ruolo del Consiglio di Amministrazione (espressione dei Soci allevatori); ruolo dell'Assemblea dei Soci; attività di comunicazione/informazione dei Soci sul Budget commerciale attuate dalla Cooperativa (Area Soci/Direzione Amministrazione).

Contenuti generali dell'intervista relativi alle attività Gestionali di competenza dell'Area (rapporti con i buyer della GD e della DO; segmento della tentata vendita sul mercato al dettaglio regionale; rapporti con Centrali Nazionali per la vendita di latte crudo):

- o principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello gestionale (orizzonte temporale pregresso di medio periodo);
- o individuazione dei principali punti di forza del sistema attuale (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e relativa analisi fattuale;
- o individuazione dei principali punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) del sistema attuale; analisi dei punti di debolezza generati da fattori intrinseci alla Cooperativa;
- o analisi di punti di debolezza generati da fattori esterni all'organizzazione della Cooperativa.

L'analisi dei punti di forza e di debolezza è supportata dalle analisi dei dati secondari sugli sbocchi di mercato attuali (tipologia di prodotto, quantità e fatturato) e comprende anche una valutazione delle prospettive di sviluppo a breve e medio termine.

0.4.2.2 Area Produzione

Contenuti generali dell'intervista relativamente all'attività di Pianificazione/Programmazione "Elaborazione del Budget annuale di produzione":

- o contenuti del budget (strategie e obiettivi);
- o modalità di monitoraggio e implementazione del budget in corso d'opera (periodicità delle verifiche, modalità operative di revisione, concertazione e approvazione delle varianti al Budget inizialmente definito);
- o modalità di confronto della Direzione della Produzione con le altre Aree Aziendali (Direzione Generale; altre Direzioni coinvolte, con particolare riferimento al coordinamento del Budget di Produzione rispetto al Budget Commerciale);
- o modalità di partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nel processo di pianificazione - attuazione - monitoraggio - implementazione del Budget di Produzione: ruolo del Consiglio di Amministrazione (espressione dei Soci allevatori); ruolo dell'Assemblea dei Soci; attività di comunicazione/informazione dei Soci sul Budget della Produzione attuate dalla Cooperativa (Area Soci/Direzione Amministrazione).

Contenuti generali dell'intervista con riferimento all'attività di Pianificazione/Programmazione "Ideazione e sviluppo programmi e progetti della Cooperativa":

- o modalità di partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nel processo di pianificazione - attuazione - monitoraggio - implementazione dei programmi e progetti di sviluppo della Cooperativa: ruolo del Consiglio di Amministrazione (espressione dei Soci allevatori); ruolo dell'Assemblea dei Soci; attività di comunicazione/informazione dei Soci sui programmi e progetti attuate dalla Cooperativa (Area Soci/Direzione Amministrazione).
- o modalità di confronto della Direzione della Produzione con le altre Aree Aziendali (Direzione Generale, Area Pianificazione e Controllo; altre Direzioni coinvolte);

Contenuti generali dell'intervista con riferimento alle attività gestionali inerenti alla "Raccolta e trasporto del latte conferito; logistica; consegne dei prodotti della Latteria e del Caseificio":

- o principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello gestionale (orizzonte temporale pregresso di medio periodo);
- o individuazione dei principali punti di forza del sistema attuale (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e relativa analisi fattuale;
- o individuazione dei principali punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) del sistema attuale; analisi dei punti di debolezza generati da fattori intrinseci alla Cooperativa;
- o analisi di punti di debolezza generati da fattori esterni all'organizzazione della Cooperativa.

0.4.2.3 Area Amministrazione - Area Soci

Contenuti generali dell'intervista con riferimento alle attività gestionali relative a "Liquidazioni dei conferimenti del latte; gestione delle quote-latte; attività di formazione/informazione dei soci":

- o modalità operative di svolgimento delle funzioni (con particolare riferimento ai contenuti delle attività informative verso i Soci);
- o principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello gestionale (orizzonte temporale pregresso di medio periodo);
- o individuazione dei principali punti di forza del sistema attuale (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e relativa analisi fattuale;
- o individuazione dei principali punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) del sistema attuale; analisi dei punti di debolezza generati da fattori intrinseci alla Cooperativa;
- o analisi di punti di debolezza generati da fattori esterni all'organizzazione della Cooperativa.

0.4.2.4 Area Qualità

Contenuti generali dell'intervista con riferimento alle attività gestionali di "Gestione dei controlli di qualità; attività di implementazione dei sistemi di qualità":

- o modalità operative di svolgimento delle funzioni (con particolare riferimento ai contenuti delle attività informative verso i Soci);
- o individuazione e valutazione delle aree strategiche per le attività di assistenza tecnica (qualità del latte alla stalla; qualità del latte in stabilimento; aree della produzione primaria, area dei servizi di filiera; area della produzione e post-produzione industriale);
- o modalità di partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nei programmi di assistenza tecnica rivolti agli allevamenti: ruolo del Consiglio di Amministrazione (espressione dei Soci allevatori); ruolo dell'Assemblea dei Soci; attività di comunicazione/informazione dei Soci sulle iniziative di assistenza tecnica attuate dalla Cooperativa (Area Soci/Direzione Amministrazione);
- o modalità di coordinamento delle attività di assistenza tecnica attuate dalla Cooperativa con ulteriori attività di assistenza tecnica attuate da altro Organismi (Associazioni Allevatori);
- o principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello gestionale (orizzonte temporale pregresso di medio periodo);

- o individuazione dei principali punti di forza del sistema attuale (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e relativa analisi fattuale;
- o individuazione dei principali punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) del sistema attuale; analisi dei punti di debolezza generati da fattori intrinseci alla Cooperativa;
- o analisi di punti di debolezza generati da fattori esterni all'organizzazione della Cooperativa;
- o indicazioni circa progetti in fase di elaborazione/avvio per il potenziamento delle attività di assistenza tecnica alla Filiera (attività d'interesse per la fase industriale, attività rivolte agli allevamenti dei Soci).

0.4.2.5 Area Direzione Generale

Contenuto generale dell'intervista:

- o Valutazione complessiva sul funzionamento del "Sistema 3A"; elementi di "successo" e "criticità" del Sistema 3A: la Cooperativa 3A come:
 - sistema di interfaccia con il settore zootecnico (allevatori Soci);
 - sistema di interfaccia con il mercato;
 - sistema di interfaccia con le Istituzioni (ambito locale, Regione, Amministrazioni Statali, Commissione europea);
- o individuazione dello stadio attuale di sviluppo endogeno del Sistema 3A;
- o individuazione ed analisi dei fattori trainanti (punti di forza intrinseci al Sistema e opportunità generate da fattori di contesto) che hanno sostenuto il processo di crescita della Cooperativa fino ad ora;
- o individuazione delle difficoltà (punti di debolezza intrinseci e esternalità negative) che è stato necessario affrontare per consentire lo sviluppo del Sistema 3A fino alla sua attuale configurazione;
- o individuazione ed analisi dei principali punti di forza ed opportunità per uno sviluppo futuro del Sistema 3A;
- o individuazione ed analisi dei principali fattori limitanti (intrinseci ed esterni alla Cooperativa) per lo sviluppo futuro del Sistema 3A
- o ruolo e potenzialità della Cooperativa 3A come Organizzazione di Produttori riconosciuta.

0.4.3 Il contributo del caso di studio all'implementazione della metodologia comunitaria sulla valutazione dello sviluppo rurale

L'articolo 25 del Reg. (CE) n. 1257/1999 prevede la concessione di un sostegno ad investimenti inerenti la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti agricoli, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di seguito elencati:

- o orientare la produzione in base all'andamento prevedibile dei mercati, o favorire la creazione di nuovi sbocchi per la produzione agricola;
- o migliorare o razionalizzare i circuiti di commercializzazione o i processi di trasformazione;
- o migliorare la presentazione o il confezionamento dei prodotti, o contribuire ad un migliore impiego o ad una eliminazione dei sottoprodotti o dei rifiuti;
- o applicare nuove tecnologie;
- o favorire investimenti innovativi;
- o migliorare e controllare la qualità;
- o migliorare e controllare le condizioni sanitarie;
- o proteggere l'ambiente.

L'articolo 26, inoltre, precisa che il sostegno agli investimenti nel settore della trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli deve contribuire al miglioramento della situazione dei settori della produzione agricola di base, garantendo la partecipazione dei produttori agricoli ai vantaggi economici che derivano dagli investimenti sovvenzionati.

0.4.3.1 L'approccio generale delle questioni valutative

La valutazione del sostegno agli investimenti per il miglioramento delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione dei prodotti agricoli viene affrontata nel questionario comune attraverso cinque quesiti valutativi. L'approccio generale si articola nei seguenti punti:

- o l'aumento della competitività dei prodotti agricoli, mediante il miglioramento delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione;
- o l'aumento del valore aggiunto e della competitività, mediante il miglioramento della qualità dei prodotti agricoli;
- o il miglioramento della situazione nel settore delle materie prime di base;
- o il miglioramento della salute e del benessere;
- o la tutela dell'ambiente.

I primi due quesiti sono basati sulla determinazione di risultati intermedi (effetti degli investimenti sovvenzionati sulla razionalizzazione e sul miglioramento dei processi di trasformazione e di commercializzazione) e finali (capacità di incidere sulla competitività e sulla qualità dei prodotti agricoli). Gli altri quesiti, invece, sono impostati direttamente su obiettivi trasversali definiti dall'Unione Europea nell'ambito della PAC (la stabilizzazione dei mercati delle materie prime agricole), della politica di coesione (aumento del benessere delle popolazioni), della politica per la salute e per la tutela dell'ambiente.

Ad ogni quesito sono associati criteri valutativi ed indicatori comuni, la cui applicazione fa evidente riferimento alle caratteristiche delle azioni sovvenzionate, dal punto di vista della loro pertinenza e misurabilità.

0.4.3.2 Selezione dei criteri e degli indicatori per la valutazione del progetto della Cooperativa 3A

La natura del progetto della Cooperativa 3A rende facilmente verificabile la pertinenza dei tre criteri previsti per il primo quesito (aumento della competitività dei prodotti agricoli, grazie al miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione). In particolare, la razionalizzazione dei metodi di trasformazione e commercializzazione nella filiera lattiero-casearia bovina (criterio VII.1-1) è verificabile attraverso la valutazione degli effetti complessivi del progetto sul miglioramento tecnologico della centrale di Arborea e sulle strutture dedicate alla fase distributiva e commerciale (indicatore VII.1-1.1). Allo stesso modo, il migliore utilizzo dei fattori di produzione negli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati (criterio VII.1-2) è verificabile attraverso le modifiche apportate dal progetto alle capacità di utilizzo degli impianti (indicatore VII.1-2.1), con riferimento agli effetti sulle vendite di latte crudo e sulle vendite di latte UHT. La riduzione dei costi di trasformazione e commercializzazione negli impianti sovvenzionati (criterio VII.1-3), infine, può essere verificata (indicatore VII.1-3.1) sulla base di dati economici della Cooperativa.

Quesiti	Criteri	Indicatori comuni	Misura 4.10 - POR Sardegna (Progetto 3A - riferimenti specifici)
QVC VII.1 In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare la competitività dei prodotti agricoli attraverso il miglioramento delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione?	Razionalizzazione dei metodi di trasformazione e commercializzazione nelle filiere sovvenzionate	I.C. VII.1-1.1 Comprovata razionalizzazione delle condizioni di trasformazione e commercializzazione	Valutazione qualitativa degli effetti del progetto sul miglioramento tecnologico della centrale
	Migliore utilizzo dei fattori produttivi negli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	I.C. VII.1-2.1 Capacità di utilizzo degli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	Analisi vendite di latte crudo (2000/2004)
	Riduzione dei costi di trasformazione e commercializzazione negli impianti sovvenzionati	I.C. VII.1-3.1 Variazione dei costi di trasformazione e commercializzazione per unità di materia prima per effetto del sostegno	Analisi costo totale di trasformazione per Kg di latte conferito (2000/2004)

Anche il secondo quesito, relativo agli effetti sul valore aggiunto e la competitività dei prodotti agricoli prodotti con il miglioramento della qualità, si presta ad essere affrontato con riferimento specifico al progetto della Cooperativa 3A.

Quesiti	Criteri	Indicatori comuni	Misura 4.10 - POR Sardegna (Progetto 3A - riferimenti specifici)
QVC VII.2 In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare il valore aggiunto e la competitività dei prodotti agricoli migliorandone la qualità ?	La qualità intrinseca dei prodotti agricoli trasformati/commercializzati è migliorata	I.C. VII.2-1.1 Percentuale dei prodotti agricoli di base, di migliore qualità intrinseca, contenuta nei prodotti trasformati/commercializzati provenienti da impianti sovvenzionati	Analisi produzione Latte Alta Qualità (2000/2004)
	L'utilizzazione dei marchi di qualità è aumentata	I.C. VII.2-2.1 Percentuale di prodotti commercializzati, provenienti da impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati, venduti con marchio di qualità	Evoluzione delle quantità di latte conferito vendite con marchi di qualità della 3A (2000/2004)
	Maggior valore aggiunto in termini finanziari grazie ad una migliore qualità	I.C. VII.2-3.1 Valore aggiunto negli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	Analisi VA da bilancio riclassificato della Cooperativa (2000/2004)

Il criterio del miglioramento della qualità intrinseca dei prodotti trasformati (criterio VII.2-1), attraverso l'indicatore della percentuale di prodotti agricoli di base, di migliore qualità intrinseca, contenute nei prodotti trasformati e commercializzati (indicatore VII.2-1.1), trova riscontro nella verifica del miglioramento della qualità del latte conferito dai Soci alla Cooperativa, in base ai volumi della produzione di Latte di Alta Qualità. Anche l'aumento dell'uso dei marchi di qualità (criterio VII.2-2) è verificabile attraverso l'analisi della percentuale di prodotti venduti con marchio (indicatore VII.2-2.1) con riferimento ai dati sulle vendite effettuate dalla Cooperativa. Analogamente, la variazione di Valore Aggiunto in termini finanziari grazie al miglioramento della qualità (criterio VII.2-3 e indicatore VII.2-3.1) è riscontrabile sulla base delle risultanze del bilancio riclassificato della 3A.

Il terzo quesito previsto dal Questionario Valutativo Comune riguarda gli effetti delle azioni sovvenzionate sul miglioramento della situazione nel settore delle materie prime di base.

Quesiti	Criteri	Indicatori comuni	Misura 4.10 - POR Sardegna (Progetto 3A - riferimenti specifici)
QVC VII.3 In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato la situazione nel settore delle materie prime di base ?	Domanda e prezzo dei prodotti agricoli di base garantiti o migliorati	I.C. VII.3-1.1 Evoluzione degli acquisti di materie prime da parte di impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	Analisi dell'evoluzione dei conferimenti (2000/2004)
		I.C. VII.3-1.2 Percentuale di produzione lorda di materie prime di base commercializzata mediante canali mantenuti o creati grazie al sostegno	Analisi della rappresentatività della 3A nel contesto dei "Primi acquirenti regionali" (2004)
	Cooperazione sviluppatasi tra i produttori di materie prime di base e le imprese di trasformazione/commercializzazione	I.C. VII.3-2.1 Percentuale di materie prime di base fornite alle imprese di trasformazione o di commercializzazione sovvenzionate, in base a contratti pluriennali o a strumenti equivalenti	Analisi dell'evoluzione dei conferimenti (2000/2004)

Il quesito si articola in due criteri: il mantenimento o miglioramento della domanda e del prezzo alla produzione dei prodotti di base (criterio VII.3-1) e la capacità di sviluppo di rapporti di cooperazione tra produttori di materie prime (criterio VII.3-2), grazie ad azioni sovvenzionate.

Entrambe i criteri suddetti si ritengono applicabili al caso di studio. Nel primo caso, l'indicatore relativo all'evoluzione degli acquisti di materie prime da parte degli impianti di trasformazione sovvenzionati (Indicatore VII.3-1.1) è verificabile e misurabile con riferimento ai conferimenti di latte alla Cooperativa da parte dei Soci. Anche l'indicatore relativo alla percentuale di produzione di materie prime di base commercializzate mediante canali mantenuti o creati grazie al sostegno (indicatore VII.3-1.2), può essere verificato analizzando il livello di rappresentatività della Cooperativa 3A nello scenario dei primi acquirenti di latte bovino nel contesto regionale. L'evoluzione dei conferimenti dei soci della 3A fornisce anche il dato necessario per la verifica dello sviluppo del canale cooperativo (criterio VII.3-2), come misurazione della percentuale di prodotti agricoli veduti (in questo caso, ceduti) ad imprese di trasformazione e commercializzazione sovvenzionate (indicatore VII.3-2.1).

Il quarto quesito, relativo alla capacità del sostegno agli investimenti per il miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli di migliorare la salute ed il benessere, si affronta con due criteri valutativi.

Quesiti	Criteri	Indicatori comuni	Misura 4.10 - POR Sardegna (Progetto 3A - riferimenti specifici)
QVC VII.4 In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato salute e benessere ?	Le preoccupazioni concernenti la salute ed il benessere sono adeguatamente integrate nel Piano	I.C. VII.4-1.1 Percentuale di investimenti sovvenzionati connessi a salute e benessere: - di cui finalizzati al miglioramento della qualità nutritiva e dell'igiene dei prodotti per il consumo umano; - di cui finalizzati al miglioramento della sicurezza sul lavoro	Analisi del progetto
	Condizioni lavorative migliori per gli addetti alla trasformazione ed alla commercializzazione	I.C. VII.4-3.1 Evoluzione delle condizioni di lavoro in regime di sostegno	Indagini dirette del caso di studio

Il primo criterio riguarda salute e benessere dei consumatori e dei lavoratori, mentre il secondo si riferisce alle condizioni di lavoro degli addetti agli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionate. Al primo criterio (VII.4-1) è associato un indicatore basato sulla quantificazione della percentuale di investimenti connessi alla salute e al benessere, distinguendo il miglioramento della qualità nutritiva e dell'igiene dei prodotti destinati al consumo umano e il miglioramento delle condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro (Indicatore VII.4-1.1). Entrambe le componenti suddette sono misurabili con riferimento alla natura del progetto della 3A e all'articolazione delle voci di spesa analitiche.

Al secondo criterio, è associato un indicatore descrittivo relativo al miglioramento delle condizioni di lavoro in regime di sostegno (indicatore VII.4-2.1), che non ha riferimenti specifici al progetto della 3A, ma può essere verificato nell'ambito delle indagini dirette eseguite mediante intervista al management della Cooperativa.

Infine, il quinto quesito riguarda gli effetti del sostegno sulla tutela dell'ambiente. Il quesito prevede una verifica sugli effetti del sostegno agli investimenti per la creazione di sbocchi di mercato "ad hoc" per prodotti agricoli ottenuti con tecniche rispettose dell'ambiente (criterio VII.5-1); l'indicatore associato prevede la misurazione delle capacità trasformatrici e di commercializzazione delle imprese sovvenzionate per tali prodotti agricoli di base (indicatore VII.5-1.1). Il secondo criterio, invece, prevede la verifica degli effetti del sostegno sulla realizzazione di azioni specificamente finalizzate alla tutela ambientale, con riferimento al rispetto di requisiti più rigorosi di quelli minimi previsti dalle normative vigenti (criterio VII.5-2); l'indicatore associato comporta la misurazione della percentuale di impianti di trasformazione e di commercializzazione che hanno introdotto miglioramenti ambientali grazie al sostegno (indicatore VII.5-2.1) che, nello specifico caso del progetto 3A, può consistere nella verifica degli elementi progettuali che rispondono ai requisiti suddetti.

Quesiti	Criteri	Indicatori comuni	Misura 4.10 - POR Sardegna (Progetto 3A - riferimenti specifici)
QVC VII.5 In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno tutelato l'ambiente ?	Sono stati creati sbocchi redditizi per i prodotti agricoli di base legati a tecniche agricole rispettose dell'ambiente	I.C. VII.5-1.1 Capacità di trasformazione/commercializzazione di prodotti agricoli di base ottenuti con metodi agricoli rispettosi dell'ambiente, creata o migliorata grazie al sostegno	Sono state diversificate linee di lavorazione/trasformazione di latte prodotto dai soci con metodi rispettosi dell'ambiente (latte biologico?)?
	Le operazioni sovvenzionate nel settore della trasformazione o della commercializzazione oltrepassano i requisiti minimi ambientali	I.C. VII.5-2.1 Percentuale di impianti di trasformazione e commercializzazione che hanno introdotto miglioramenti ambientali grazie al sostegno	Analisi del Progetto con riparto delle spese per fine di: - miglioramento ambientale; - superamento delle norme in materia di emissioni dirette dagli impianti di trasformazione e di commercializzazione; - uso razionale delle risorse (acqua, energia, ecc.) impiegate e mitigazione degli effetti ambientali prodotti nelle (trasporto, imballaggio, ecc.)

1 IL SETTORE LATTIERO CASEARIO BOVINO: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Il contesto internazionale

La produzione mondiale di latte nel 2002, secondo stime della FAO, ha raggiunto i 578 milioni di tonnellate con un incremento dell'1,75% rispetto all'anno precedente. Nello scenario internazionale, l'Unione Europea (UE a 15) riveste un ruolo di leader con un livello produttivo oscillante attorno ai 122 milioni di tonnellate; livelli sensibilmente inferiori caratterizzano i principali ulteriori Paesi produttivi, India e Stati Uniti (82 e 77 milioni di tonnellate, rispettivamente) e Russia e Brasile (33 e 23 milioni di tonnellate).

Rispetto al trend della produzione mondiale di latte bovino e bufalino dei principali Paesi produttori nel periodo 1992-2002, l'Unione Europea si caratterizza e si distingue dagli altri per la sostanziale stabilità dei livelli produttivi - sia nel breve che nel lungo periodo - vantando, nei due casi, variazioni pressoché nulle (-0,2% nel 2001-2002 e -0,1% nel decennio 1992-2002) come effetto diretto e chiaro del regime delle quote-latte che, indipendentemente dalle oscillazioni dei livelli produttivi di ciascun paese membro (talvolta non irrilevanti), assicura comunque la costanza della quantità complessivamente prodotta.

Tab. 1. Produzione di latte bovino e bufalino nei principali paesi produttori (000 tonnellate)

Anni e variaz.	1992	2001	2002	Var. % 2002/01	Var. % 2002/92
UE - 15	122.145	122.232	121.974	0	-0,1
India	53.891	80.200	82.450	2,8	53
USA	68.423	74.980	77.021	2,7	12,6
Russia	47.015	32.600	33.100	1,5	-29,6
Brasile	16.273	21.146	22.635	7	39,1
Ucraina	18.955	13.435	14.138	5,2	-25,4
N. Zelanda	8.050	13.162	14.079	7	74,9
Cina	7.278	13.251	13.493	1,8	85,4
Polonia	13.153	11.884	12.200	2,7	-7,2
Australia	6.941	10.875	11.610	6,8	67,3
Messico	7.182	9.472	9.598	1,3	33,6
Turchia	8.871	8.552	8.552	0	-3,6
Giappone	8.576	8.301	8.380	1	-2,3
Argentina	6.795	9.866	8.200	-16,9	20,7
Canada	7.633	8.106	8.130	0,3	6,5
Colombia	4.345	5.742	5.750	0,1	32,4
Altri paesi	101.389	124.074	126.483	1,9	24,8

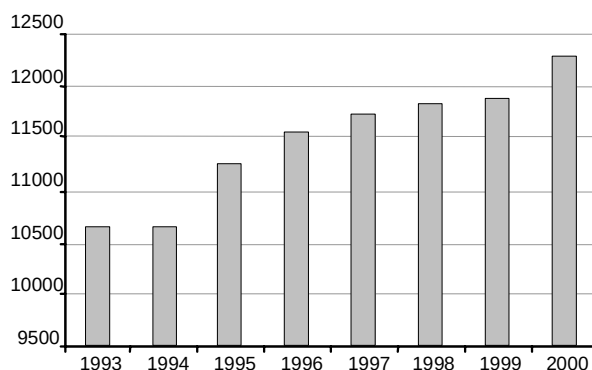
Fonte: FAO

Per contro, il trend di altri Paesi produttori appare in costante crescita con incrementi particolarmente significativi, nel confronto decennale, per la Cina (+85%), la Nuova Zelanda (+75%) e l'India (+53%), ad eccezione della Russia, dell'Ucraina e della Polonia che evidenziano decrementi del 29, del 25 e del 7% rispettivamente.

1.2 L'offerta nazionale e gli scambi commerciali

Il settore lattiero-caseario è al primo posto tra i settori dell'industria agroalimentare in Italia con 13,2 miliardi di euro di fatturato nel 2002.

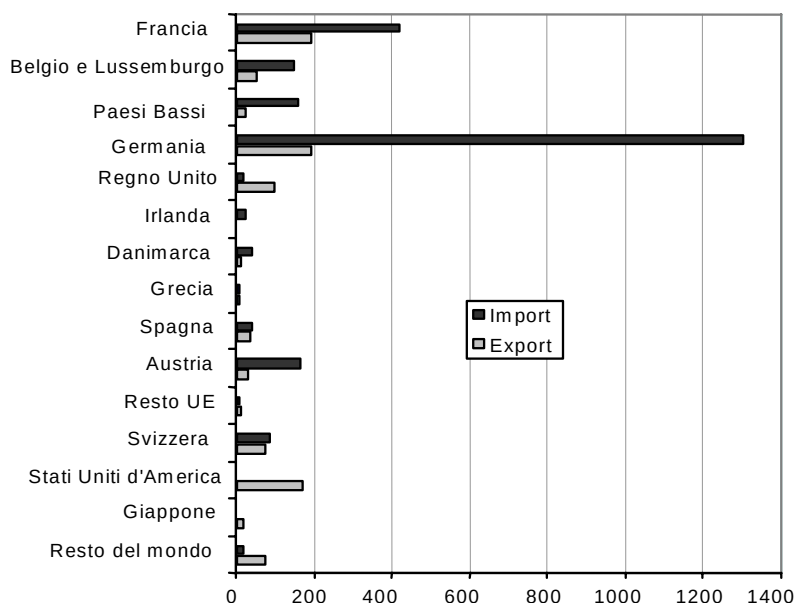
La produzione totale di latte preso le aziende agricole italiane (Istat, anno 2002) è pari a 13,4 milioni di tonnellate di latte, di cui 12,3 milioni di tonnellate di latte vaccino.

Fig. 1. Produzione di latte vaccino da parte delle aziende agricole in Italia nel 1993-2000 (.000 tonnellate)

L'interscambio dell'Italia con l'estero, considerando i maggiori partner commerciali, evidenzia come la maggior parte dei flussi commerciali interessi soprattutto i Paesi dell'Unione Europea.

Dal lato delle importazioni, l'Italia dipende particolarmente dalle produzioni di Francia, Austria e Germania; a quest'ultimo Paese, che è in assoluto il primo partner commerciale dell'Italia nel settore lattiero-caseario, si riferisce infatti il 52,6% del totale delle importazioni italiane. In ogni caso l'Italia ha una posizione deficitaria con tutti i maggiori paesi dell'UE con la sola eccezione del Regno Unito.

Per contro, si rilevano posizioni di surplus nei mercati extracomunitari: tra questi risultano particolarmente rilevanti i flussi di esportazioni italiane verso Stati Uniti e Giappone. Tuttavia, il forte apprezzamento dell'euro rispetto al dollaro, iniziato nel settembre 2003, ha introdotto fattori di incertezza che non assicurano stabilità al flusso di export; in particolare, per l'anno in corso, le esportazioni italiane verso i mercati di sbocco extra-UE potrebbero subire significativi ridimensionamenti.

Fig. 2. I principali partner dell'Italia negli scambi con l'estero di prodotti lattiero-caseari nel 2000

1.3 Le strutture zootecniche deputate alla produzione del latte in Italia

Il 5° Censimento generale dell'agricoltura dell'Istat ha messo in luce come la struttura del settore agricolo stia attraversando una fase piuttosto dinamica. L'indagine censuaria ha rilevato 2.593.090 aziende operanti nei settori agricolo, zootecnico e forestale, con una diminuzione di 430.000 unità rispetto al precedente censimento (-14,2%).

In questo panorama le aziende dedite alla zootecnia sono risultate 675.835, pari al 26% del totale. Rispetto al 1990 le aziende zootecniche hanno subito una contrazione pari al 35,2%, indice di un diffuso abbandono dell'attività.

Dettagliando l'analisi per tipo di allevamento e circoscrivendola alle produzioni lattiero-casearie, le contrazioni più rilevanti riguardano le aziende con allevamenti di vacche da latte: il loro numero è diminuito nel decennio considerato del 61,3%, mentre per le aziende che allevano capre e pecore la diminuzione è stata rispettivamente del 53% e del 43%. In controtendenza, è aumentato il numero degli allevamenti di bufale (+7%), sebbene quest'ultimo tipo di allevamento sia del tutto marginale rispetto a quelli precedentemente citati.

Parallelamente alla contrazione del numero di aziende, anche la consistenza del patrimonio bovino ha subito un drastico ridimensionamento: il numero totale di capi è infatti passato da 2,64 a 1,77 milioni, con una riduzione del 32,9%.

Tab. 2. La zootecnia bovina da latte nelle regioni italiane dal 1990 al 2000

Regioni	Numero capi		Numero aziende	
	1990	2000	1990	2000
Piemonte	296.109	170.867	21.475	6.706
Valle d'Aosta	17.634	19.707	2.047	1.414
Lombardia	702.345	559.913	24.668	12.291
Trentino A. A.	108.183	99.317	14.022	10.013
Veneto	296.643	195.417	28.667	10.605
Friuli V. G.	67.471	44.146	7.507	2.596
Liguria	8.628	3.588	2.536	745
Emilia R.	374.436	274.606	17.982	7.637
Toscana	32.893	15.348	4.079	1.036
Umbria	17.535	9.365	1.634	404
Marche	20.026	9.431	2.446	463
Lazio	126.391	77.817	12.963	3.522
Abruzzo	32.312	21.793	4.728	1.728
Molise	27.683	20.030	5.303	2.624
Campania	141.694	68.439	22.924	8.368
Puglia	73.647	68.077	6.563	3.284
Basilicata	27.135	22.083	4.118	1.727
Calabria	34.486	16.928	5.078	1.282
Sicilia	153.702	43.587	10.555	2.254
Sardegna	82.802	33.430	7.073	1.193
TOTALE	2.641.755	1.773.889	206.368	79.892

Fonte: Censimenti Istat, 1990 e 2000

La riduzione del patrimonio bovino da latte non si è sviluppata in maniera omogenea nelle regioni: è cresciuta la quota di vacche sul totale nazionale in Lombardia, con un aumento nel periodo considerato dal 27% al 31%; un aumento analogo si è verificato anche in Trentino, in Emilia Romagna e in Puglia. Il Piemonte ed il Veneto, invece, hanno registrato variazioni di segno negativo come pure il Lazio, la Campania, la Sicilia e la Sardegna (anche se per queste ultime quattro regioni, la variazione nelle quote sono meno rilevanti data l'esigua dimensione del patrimonio regionale).

Un ulteriore effetto delle dinamiche del settore consiste nell'aumento considerevole del numero di capi mediamente allevato per azienda che, a livello nazionale, passa da 12,8 a 22,2 (+73%). A livello regionale la dinamica suddetta assume valori differenziati: nelle regioni del Nord Italia, vocate e tradizionalmente dedite all'allevamento bovino (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna), l'aumento della consistenza media degli allevamenti è attestata su valori modali, mentre è in alcune regioni del centro (Lazio) e, soprattutto, in Sardegna che si registrano aumenti particolarmente significativi. Nel Lazio, la consistenza media degli allevamenti passa da 9,7 a 22,1 capi (+126,6%) e in Sardegna, si passa da 11,7 a 28 capi (+139,5%).

Le dinamiche di "concentrazione" e di "specializzazione produttiva" delle aziende di allevamento di bovini da latte in Italia nel corso del periodo che va dalla campagna 1988/1989 fino alla campagna 2000/2001, comportano anche un significativo aumento della produzione media commercializzata per allevamento. I dati relativi alla serie storica 1988/89 – 2000/01 evidenziano un incremento medio pari al 163% (da 60 a 158 tonnellate di latte per allevamento).

Tab. 3. Consistenza e produzione degli allevamenti bovini da latte in Italia

<i>Campagna</i>	<i>Allevamenti da latte (numero)</i>	<i>Produzione totale commercializzata (000 t)</i>	<i>Produzione media commercializzata per allevamento (t)</i>
1988/1989	181.771	10.906	60,0
1989/1990	n.d.	11.175	n.d.
1990/1991	n.d.	11.413	n.d.
1991/1992	143.341	10.924	76,2
1992/1993	n.d.	10.239	n.d.
1993/1994	112.001	9.918	88,6
1994/1995	105.347	10.167	96,5
1995/1996	97.099	10.402	107,1
1996/1997	94.885	10.481	110,5
1997/1998	89.996	10.519	116,9
1998/1999	81.595	10.566	129,5
1999/2000	74.876	10.437	139,4
2000/2001	67.673	10.679	157,8

Fonte: Istat

Un ulteriore aspetto di interesse riguarda la distribuzione del numero di allevamenti bovini da latte in Italia per classe di dimensione produttiva (tonnellate di latte per anno), con riferimento alla campagna 2000/2001.

Tab. 4. Distribuzione del numero di allevamenti bovini da latte per classe di dimensione e per regione in Italia nella campagna 2000/01 (t/anno)

<i>Classi di dimensione</i>	<i>0,1- 10</i>	<i>10,1- 20</i>	<i>20,1- 50</i>	<i>50,1- 100</i>	<i>100,1- 200</i>	<i>200,1- 500</i>	<i>500,1- 1000</i>	<i>1000,1- 2000</i>	<i>oltre 2000</i>	<i>Totale</i>
Valle d'Aosta	427	335	427	233	57	9	2	-	-	1.490
Piemonte	464	428	953	792	722	820	366	87	13	4.645
Lombardia	863	542	829	824	1366	2335	1566	897	222	9.444
Liguria	186	95	53	18	8	4	-	-	1	365
Trentino Alto Adige	887	1285	2643	1873	954	266	42	9	-	7.959
Veneto	800	1128	2174	1699	1479	1232	350	96	14	8.972
Friuli V. Giulia	526	359	557	405	315	242	39	23	4	2.470
Emilia R.	189	275	1037	1300	1805	1850	593	176	54	7.279
Toscana	63	53	146	131	115	57	19	13	3	600
Umbria	15	33	60	75	60	45	13	10	3	314
Marche	17	25	73	57	44	36	7	5	4	268
Lazio	411	588	1041	771	633	358	98	37	10	3.947
Abruzzo	212	263	456	291	171	65	12	1	-	1.471
Molise	666	730	787	287	90	29	6	1	-	2.596
Campania	2082	2257	2095	662	270	87	7	2	5	7.467
Puglia	237	332	816	970	796	210	32	7	2	3.402
Basilicata	490	453	438	208	102	64	17	6	5	1.783
Calabria	62	90	203	113	76	28	10	5	3	590
Sicilia	219	255	487	439	349	188	28	5	-	1.970
Sardegna	46	51	89	90	82	136	99	40	8	641
Italia	8.862	9.577	15.364	11.238	9.494	8.061	3.306	1.420	351	67.673

Fonte: Istat

A livello nazionale, la distribuzione del numero di allevamenti è particolarmente concentrata nella classe dimensionale da 20 a 50 tonnellate (15.364 allevamenti, pari al 23% del totale) ed in quella da 50 a 100 tonnellate (11.238 allevamenti, pari al 17%). Il dato regionale mostra una notevole variabilità: vi sono regioni con una distribuzione concentrata nelle classi di dimensione minori (regioni del Nord alpino, regioni del Mezzogiorno continentale), regioni con una distribuzione degli allevamenti piuttosto equilibrata tra l'insieme delle classi dimensionali considerate (Piemonte, Veneto, Friuli VG, Toscana) e regioni con

una accentuata concentrazione degli allevamenti nelle classi dimensionali maggiori (Lombardia e Emilia Romagna nel Nord e Sardegna).

I motivi della concentrazione dell'imprenditoria lattiero-casearia in unità produttive sempre più grandi e specializzate sono molteplici; il fenomeno a livello nazionale è sicuramente indotto dalla necessità, da parte del singolo allevatore, di ridurre i costi fissi di struttura sfruttando e sviluppando le economie di scala, per recuperare margini di competitività indotti dalla crescente globalizzazione del mercato e dal regime di contingentamento individuale della produzione per effetto delle quote-latte. Tuttavia, le differenti condizioni di contesto (pedoclima, regime fondiario, ecc.) condizionano il fenomeno della concentrazione che tende ad assumere caratteristiche specifiche a seconda della realtà delle singole regioni italiane. Vale comunque la pena sottolineare come la Sardegna sia stata caratterizzata da una dinamica fortemente accentuata della concentrazione, sia dal punto di vista dell'aumento medio della consistenza degli allevamenti precedentemente illustrato, sia rispetto alla distribuzione delle aziende per classi dimensionali.

1.4 La produzione di latte bovino nello scenario nazionale e regionale

I dati più recenti (Istat) sulla produzione di latte bovino in Italia indicano la soglia di poco meno di 100 milioni di quintali; livelli nettamente inferiori sono registrati per le produzioni di latte di pecora (4,3 milioni di quintali), di latte di capra (85 mila quintali) e di latte di bufala (14 mila quintali).

Tab. 5. Latte raccolto presso le aziende agricole dall'industria lattiero-casearia, per regione - Anno 2002 (quantità in quintali)

	Latte di vacca	Latte di pecora	Latte di capra	Latte di bufala	Totale
Sardegna	2.031.496	2.985.673	85.038	14.308	5.116.515
ITALIA	99.848.015	4.314.798	161.035	1.242.580	105.566.428
Nord	80.087.373	39.346	27.855	56.173	80.210.747
Centro	8.547.431	1.122.420	13.974	255.069	9.938.894
Mezzogiorno	11.213.211	3.153.032	119.206	931.338	15.416.787

Fonte: Istat

La produzione di latte bovino è in massima parte concentrata nelle regioni italiane del Nord (80% circa), seguite dal Mezzogiorno (11%) e dalle regioni del Centro (9%). La produzione di latte della Sardegna, pari a poco più di 2 milioni di quintali, rappresenta una percentuale modesta della produzione nazionale, ma riveste un peso più significativo nell'ambito del raggruppamento delle regioni meridionali (18%). In questa regione, per altro, si registra un livello produttivo di latte di pecora, pari a poco meno di 3 milioni di quintali, che rappresenta quasi il 70% della produzione nazionale.

1.5 Le strutture industriali e la produzione di derivati e trasformati

Nel panorama della filiera lattiero-casearia nazionale, a valle degli allevamenti, si collocano le strutture industriali che raccolgono il latte prodotto dalle aziende per la produzione di derivati e trasformati. I dati disponibili (Istat, anno 2002) indicano, a livello nazionale, la presenza di 2.271 strutture produttive costituite in prevalenza da caseifici e centrali del latte (1.304 unità produttive) e da stabilimenti di strutture cooperative (785 unità produttive).

Tab. 6. Unità produttive operanti nel settore lattiero-caseario, per tipo e regione - Anno 2002

	Caseifici e Centrali del latte	Stabilimenti di aziende agricole	Stabilimenti di Enti cooperativi agricoli	Centri di raccolta	Totale
Sardegna	47	4	25	*	77
ITALIA	1.304	81	785	101	2.271
Nord	497	48	690	57	1.292
Centro	122	6	23	15	166
Mezzogiorno	685	27	72	29	813

Fonte: Istat

La distribuzione territoriale delle strutture suddette denota una forte concentrazione nelle regioni del Nord (1.202 impianti) dove, per altro, si concentra la maggior parte degli impianti cooperativi (690, pari all'88% del totale nazionale). Nelle regioni del Mezzogiorno operano ben 685 caseifici e centrali del latte, oltre a

27 stabilimenti di aziende agricole, 72 impianti cooperativi e 29 centri di raccolta, per un totale di 813 unità produttive (36% del totale nazionale). Più contenuta la dotazione di impianti nelle regioni del Centro, con un totale di 166 unità produttive, di cui 122 caseifici e centrali del latte, 23 stabilimenti cooperativi e 15 centri di raccolta.

Analizzando i dati suddetti con riferimento ai bacini di produzione della materia prima (corrispondenti alle circoscrizioni territoriali), se ne deduce una notevole differenza di carattere strutturale ed economico-gestionale: mentre nelle regioni del Nord il rapporto tra produzione di latte bovino e impianti di lavorazione-trasformazione è pari a 62 mila quintali per unità produttiva, tale rapporto si riduce a 51 mila quintali nelle regioni del Centro e scende a 14 mila quintali nelle regioni del Mezzogiorno. In quest'ultima area del paese, dunque, le imprese di lavorazione e trasformazione del latte si caratterizzano mediamente per la polverizzazione sul territorio e la ridotta dimensione tecnico-economica

Rispetto allo scenario complessivo anzidetto, la Sardegna rappresenta una realtà di livello intermedio: il rapporto tra quantità di latte bovino prodotto e numero totale di impianti di lavorazione-trasformazione è pari a 26 mila quintali per unità produttiva (circa il doppio del dato medio per il Mezzogiorno); se, inoltre, si considera, oltre al latte bovino, anche la produzione di latte di pecora e di capra, tale rapporto sale a 66 mila quintali per unità produttiva. Il confronto con un dato analogo (rispetto al totale delle produzioni lattiere) per le regioni del Nord – 82 mila quintali per unità produttiva – denota comunque una dimensione tecnico-economica delle imprese di lavorazione e trasformazione sarde inferiore rispetto a quelle del Nord del Paese, ma è altrettanto evidente una differenza molto rilevante rispetto alla struttura del settore industriale del resto del Mezzogiorno.

Non si rilevano differenze significative dal punto di vista dei principali indicatori di qualità del latte prodotto e lavorato/trasformato dalle strutture industriali (contenuto percentuale in grasso e proteine).

Tab. 7. Latte di vacca raccolto presso le aziende agricole dall'industria lattiero-casearia e contenuto in grasso e proteine, per regione – Anno 2002 (quantità in quintali)

	Quantità	Materia grassa tenore medio (%)	Materia proteica tenore medio (%)
Sardegna	2.031.496	3,63%	3,31%
ITALIA	99.848.015	3,66%	3,28%
Nord	80.087.373	3,68%	3,29%
Centro	8.547.431	3,60%	3,22%
Mezzogiorno	11.213.211	3,57%	3,26%

Fonte: AGEA

Il quadro delle principali produzioni dell'industria lattiero-casearia (Istat, anno 2002) è caratterizzato dalla produzione di circa 29,5 milioni di quintali di latte alimentare e 10,7 milioni di quintali di formaggi. Nel primo raggruppamento, il primato spetta alla produzione di latte "intero", con 15 milioni di quintali prodotti, seguito dal latte "parzialmente scremato" (13,1 milioni di quintali); la produzione di latte "scremato" (1,3 milioni di quintali) assume il connotato di produzione residuale. Nell'ambito della categoria "formaggi", il paniere produttivo è più articolato ed equilibrato: le produzioni più rilevanti sono costituite dal gruppo dei formaggi a pasta dura e dei formaggi freschi (con produzioni attorno ai 4 milioni di quintali per ciascun gruppo); significativa risulta anche la produzione di formaggi a pasta molle (1,7 milioni di quintali), mentre ad un livello decisamente inferiore si colloca la produzione dei formaggi a pasta semidura (0,7 milioni di quintali).

Tab. 8. Produzione industriale di latte alimentare, di burro e di formaggio, per regione - Anno 2002 (quantità in quintali)

	Latte alimentare				Formaggi				
	Trattato igienicamente (a)			Totale	A pasta dura	A pasta semidura	A pasta molle	Freschi	Totale
	Intero	Parzialmente scremato	Scremato						
Sardegna	591.365	482.680	10.175	1.084.220	604.283	3.294	18.640	65.329	691.546
ITALIA	15.048.532	13.144.467	1.327.652	29.520.651	4.078.077	936.625	1.712.010	4.000.848	10.727.560
Nord	9.054.711	9.540.583	1.241.473	19.836.767	3.253.269	700.744	1.540.386	2.181.751	7.676.150
Centro	2.848.549	2.174.722	49.837	5.073.108	173.064	16.198	120.598	521.460	831.320
Mezzogiorno	3.145.272	1.429.162	36.342	4.610.776	651.744	219.683	51.026	1.297.637	2.220.090

Fonte: Istat

Osservando la distribuzione delle produzioni dell'industria lattiero-casearia per circoscrizione territoriale, si nota come:

- o il rapporto tra produzione di latte trattato igienicamente e produzione di formaggi è più alto nelle regioni del Centro (6 a 1), seguite da quelle del Nord (3 a 1) e da quelle del Mezzogiorno (2 a 1);
- o il rapporto tra le categorie di latte alimentare “fresco” e “parzialmente scremato” è vicino alla media nazionale nelle regioni del Nord e del Centro, mentre nelle regioni del Mezzogiorno la prevalenza della produzione di latte fresco è decisamente percepibile (2 a 1);
- o la produzione di formaggi è prevalentemente concentrata nelle regioni del Nord, dove si produce l'80% circa dei formaggi a pasta dura, di quelli a pasta semidura e dei formaggi a pasta molle; nelle regioni del Mezzogiorno, per contro la produzione dei formaggi freschi è quella di gran lunga prevalente e contribuisce per il 35% circa alla produzione nazionale del raggruppamento specifico.

1.6 Analisi delle vendite al dettaglio

I mutamenti più rilevanti che hanno riguardato la distribuzione dei prodotti lattiero-caseari negli ultimi anni possono essere così sintetizzati:

- o la crescita della presenza delle strutture distributive moderne in tutto il Paese anche se con marcate differenze territoriali; si rileva, da un lato, un'altissima densità nelle regioni settentrionali, e in particolare nel Nord-Ovest, di strutture di grande dimensione; dall'altro, la presenza di strutture di dimensioni piccole e medio/piccole nelle regioni meridionali, nelle quali cresce il numero delle *superette* ormai destinate a sostituire i negozi tradizionali;
- o la crescita della concentrazione del settore distributivo attuata soprattutto mediante la creazione di centrali d'acquisto, come risposta all'ingresso nel mercato nazionale di grandi operatori stranieri, oppure mediante fusioni e acquisizioni societarie;
- o la scelta strategica della “multicanalità”, cioè della presenza degli stessi prodotti in tutti i formati distributivi al fine di cogliere i mutamenti nelle abitudini dei consumatori;
- o il forte rinnovamento dei formati distributivi associati all'introduzione di prodotti a marchio dei distributori (*private label*) nella convinzione che tale strategia sia lo strumento indispensabile non solo per fidelizzare i consumatori ma anche per fornirgli garanzie di sicurezza e sanità degli alimenti proposti. A questo proposito si osserva che le linee *private label* tendono ormai a coinvolgere tutti i derivati del latte poiché le grandi catene di distribuzione tendono ad associare la loro immagine proprio con i prodotti freschi.

L'andamento delle vendite, dopo i buoni risultati del 2001 rispetto all'anno precedente, sia in termini di quantità (+1,4%) sia in termini di valore (+5,9%), nel 2002 ha registrato una riduzione delle quantità (-0,2%) e un incremento significativo, ma inferiore a quello registrato l'anno precedente, in termini di valore (+3,1%). Nel 2002, così come nel 2001, la crescita delle vendite deriva quindi soprattutto dalla dinamica positiva dei prezzi, mentre l'andamento stagnante delle quantità riflette un generale rallentamento dell'economia, e quindi dei consumi. In questo contesto, è comunque verosimile che il rallentamento dei consumi sia una risposta al generalizzato aumento dei prezzi.

Una considerazione dei singoli prodotti, aggregati nelle otto categorie di riferimento (latte UHT, burro, yogurt, formaggi freschi, formaggi molli, formaggi semiduri, formaggi duri e formaggi industriali), rivela comunque una situazione eterogenea relativamente all'andamento delle vendite in termini di quantità nel periodo 2001-2002: a fronte del buon andamento del comparto dei formaggi duri (+2,8%), trainato dalle vendite dei due grana (le vendite di grana grattugiato aumentano dell'8,4% mentre quelle del grana al taglio aumentano del 2,8%), si raffrontano le lievi crescite dei comparti dei formaggi freschi (+0,7%) e dei formaggi molli (+0,6%) e l'andamento negativo degli altri comparti tra i quali si evidenziano soprattutto le cattive performance dello yogurt (-5,1%), del burro (-2,3%), dei formaggi industriali (-1,5%) e del latte UHT (-0,7%). Relativamente al burro si nota comunque che il cattivo andamento nel periodo considerato è coerente con il trend decrescente che riguarda questo prodotto ormai da una decina d'anni. L'andamento negativo dei formaggi industriali sembra invece sintomo di un mutamento dei gusti dei consumatori a favore dei formaggi di qualità ed è anche esso in linea con il trend negativo degli ultimi anni.

Tab. 9. Vendite al dettaglio dei prodotti lattiero-caseari per organizzazione di vendita in Italia nel 2002 (tonnellate)

	Grande Distribuzione		Distribuzione Organizzata		Negozi Indipendenti		Totale Italia	
	2002	Var. % 02/01	2002	Var. % 02/01	2002	Var. % 02/01	2002	Var. % 02/01
Latte UHT	450.563	5,4	482.330	-1,7	309.426	-7	1.242.320	-0,7
Burro	18.010	-0,1	20.786	-1,8	10.986	-6,4	49.782	-2,3
Yogurt	105.893	-2,8	115.270	-3,8	41.162	-13,6	262.324	-5,1
Formaggi Freschi	54.955	0,1	78.532	1,5	77.177	0,4	210.664	0,7
Formaggi molli	28.139	0,3	34.329	-5,2	27.945	9	90.413	0,6
Formaggi semiduri	23.187	-1,4	36.508	3	27.285	-5,1	86.980	-0,9
Formaggi duri	45.750	-1,3	63.817	-0,9	43.838	14,2	153.405	2,8
Formaggi industriali	38.263	0,5	41.948	-3,1	24.765	-1,8	104.977	-1,5
Totale generale	-	-0,1	-	-1,5	-	1,8	-	-0,2

Fonte: Osservatorio Latte ISMEA, Il Mercato del Latte, Rapporto 2003

Tab. 10. Vendite al dettaglio dei prodotti lattiero-caseari per organizzazione di vendita in Italia nel 2002 (Meuro)

	Grande Distribuzione		Distribuzione Organizzata		Negozi Indipendenti		Totale Italia	
	2002	Var. % 02/01	2002	Var. % 02/01	2002	Var. % 02/01	2002	Var. % 02/01
Latte UHT	383	8,5	440	2,1	243	-2	1.066	3,3
Burro	112	0	135	0,2	67	-3,6	314	-0,7
Yogurt	390	0	437	0,1	132	-7,8	959	-1,1
Formaggi Freschi	383	2	570	4,5	567	6,5	1.521	4,6
Formaggi molli	263	3,4	341	-2,4	278	12,9	883	3,8
Formaggi semiduri	211	1,7	340	7,4	246	-2,1	798	2,8
Formaggi duri	569	0,7	787	2,1	545	17,5	1.902	5,6
Formaggi industriali	256	0,5	294	-2,4	162	6,9	712	0,6
Totale generale	2568,4	2,2	3344,2	1,8	2241	6,3	8153,4	3,1

Fonte: Osservatorio Latte ISMEA, Il Mercato del Latte, Rapporto 2003

1.7 Aspetti specifici del comparto lattiero caseario bovino in Sardegna

Nel panorama produttivo regionale del latte vaccino, la Cooperativa 3A svolge un ruolo di assoluta rilevanza, ancorché siano comunque presenti altre realtà produttive di piccola dimensione così come evidenziato nella tabella seguente dove vengono appunto riportate le ditte prime acquirenti riconosciute in Sardegna per la Campagna lattiera 2002/2003.

Analizzando il numero dei produttori che fanno capo alle industrie prime acquirenti si evince come la cooperativa 3A di Arborea annoveri ben 248 conferenti; a questi, inoltre, devono essere sommati anche i produttori che conferiscono il latte alla COAPLA (73 produttori), alla Latteria Sociale di Nuoro (30 produttori) e alla Cooperativa Progresso (8 produttori), cooperative confluite più di recente nella 3A. Il totale dei produttori di riferimento, per il Sistema 3A, è dunque pari a 359 produttori. Tale dato si confronta con le altre realtà industriali dell'Isola più significative: LA.CE.SA.- Latteria Centro Sardegna (99 produttori) nel nuorese, Podda (45 produttori) e I.S.A. Industria Sarda Alimentare (23 produttori) nel cagliaritano e Fogu (17 produttori), Pastori Perfughesi (15 produttori) e La Berchiddese (11 produttori) nel sassarese.

Tab. 11. Imprese di lavorazione e trasformazione di latte bovino in Sardegna e produttori conferenti (2003)

	Primo acquirente	N° produttori	indirizzo	CAP	sede	prov
1	Cooperativa 3A	248	Strada 14 est bis	09092	Arborea	OR
2	La.Ce.Sa.	99	via Umberto n° 3 - c. p. n° 5	08012	Bortigali	NU
3	Coapla.	73	S.S. 291 Km. 0.800	07100	Sassari	SS
4	Podda Spa.	45	S.S. 131 Km 7.750	09058	Sestu	CA
5	Latteria Soc. Nuoro	30	Prato Sardo Km. 2	09100	Nuoro	NU
6	I.S.A.	23	S.P. 64 Km 2.900	09058	Sestu	CA
7	Fogu	17	via Umberto n. 68	07027	Oschiri	SS
8	Pastori Perfughesi	15	via N. Sauro n. 6	07034	Perfugas	SS
9	La Berchiddese	11	via Milano	07022	Berchidda	SS
10	Piga Gesuino E Fa.	11	località Calvai	07034	Perfugas	SS
11	Progresso	8	c/o Az. Magnaboschi	09025	Sanluri	CA
12	Cas.Art. Perfug.	5	Via Calvai	07034	Perfugas	SS
13	Sarda Latticini	4	Circonvallazione Pirri Km. 2	09100	Cagliari-Pirri	CA
14	Il Cerchio Srl	4	Corso Garibaldi, 99	08020	Osidda	NU
15	Pala Formaggi	4	Via De Amicis, 25	07026	Olbia	SS
16	Sa Costera	4	regione Torra Ischizzarolu	07010	Anela	SS
17	Careddu Lilliana	1	Via Nazioni Unite, 9	07026	Buddusò-Padru	SS
18	Nuova Casearia	1	via Umberto n. 37	07022	Berchidda	SS
19	Goddi	1	Via Sotgiu	07026	Olbia	SS

Fonte: Regione Autonoma della Sardegna – Assessorato all'Agricoltura

Dal punto di vista della localizzazione geografica, la realtà produttiva dell'allevamento bovino da latte sardo appare prevalentemente concentrata nella provincia di Oristano, dove sono ubicati il 39,5% degli allevamenti (253 aziende, quasi tutte in consegna) e il 70,4% della produzione commercializzata.

Gli allevamenti dell'oristanese, inoltre, presentano dimensioni medie – in termini di produzione commercializzata – pari a quasi il doppio della media regionale (612,2 tonnellate per allevamento, contro una media regionale di 343,1).

Gli ulteriori allevamenti censiti sono distribuiti tra i territori delle altre province in modo abbastanza uniforme; tuttavia, la produzione commercializzata è concentrata prevalentemente tra gli allevamenti cagliaritari e sassaresi (13% del totale regionale per ciascun ambito provinciale), mentre quelli localizzati nel nuorese rappresentano la quota più esigua (4%).

Il confronto tra le quote-latte assegnate e la produzione consegnata¹, permette di verificare, ancora una volta, come il settore del latte bovino sardo sia particolarmente concentrato attorno alle strutture del Sistema 3A di Arborea (cooperativa 3A, cooperativa COAPLA, Latteria sociale di Nuoro e cooperativa Progresso).

¹ Il dato della produzione è rettificato considerando la quantità consegnata "corretta" in base al tenore di grasso del latte.

Tab. 12. Distribuzione per provincia e per zona altimetrica degli allevamenti di lattifere e della loro produzione commercializzata di latte vaccino in Sardegna nel 2000/01

Provincia	Zona	Allevamenti in consegna	Allevamenti in vendita diretta	Totale Allevamenti.	Consegne totali (000 t)	Vendite dir. Tot. (000 t)	Produzione comm. (000 t)	comm. media per allevam. (t)
		a	b	c = a+b	d	e	f=d+e	g= (f/c) x 1000
SARDEGNA	Totale	635	8	641	219,1	0,8	219,9	343,1
Sassari	<i>Pianura</i>	16	1	17	8,3	0,4	8,7	511,6
	<i>Svantag.</i>	115	2	117	19,4	0,1	19,4	166,1
	<i>Montagna</i>	14	0	14	0,9	0	0,9	64
	Totale	145	3	148	28,5	0,5	29	196,1
Nuoro	<i>Svantag.</i>	132	1	133	7,1	0,1	7,3	54,8
	<i>Montagna</i>	4	-	4	0,1	-	0,1	31,2
	Totale	136	1	137	7,3	0,1	7,4	54,1
Cagliari	<i>Pianura</i>	23	1	23	5,3	0,1	5,3	232,5
	<i>Svantag.</i>	80	-	80	23,3	-	23,3	290,9
	Totale	103	1	103	28,5	0,1	28,6	277,9
Oristano	<i>Pianura</i>	211	0	211	143,9	0	143,9	682,1
	<i>Svantag.</i>	40	3	42	10,9	0,1	11	261,1
	Totale	251	3	253	154,8	0,1	154,9	612,2

Fonte: Regione Autonoma della Sardegna – Assessorato all'Agricoltura

Le quote complessivamente rappresentate da tali strutture ammontano complessivamente a 207,3 milioni di chilogrammi di latte (di cui l'84% fa capo alla cooperativa 3A), con un'incidenza sul totale delle quote regionali (239,4 milioni di Kg) pari all'87%. Le consegne totali, per il Sistema 3A, ammontano, nella campagna 2002/2003 a 209,8 milioni di Kg (89% delle consegne totali regionali), con uno "splafoamento" di circa 2,5 milioni di Kg. E' interessante notare come l'effetto "splafoamento" sia dovuto al surplus di produzione relativo alla sola cooperativa 3A (+ 5,4 milioni di Kg) che viene parzialmente recuperato dalle consegne sotto-quota delle altre strutture facenti capo allo stesso sistema, ma soprattutto più che compensato dal complessivo livello di produzione sotto-quota consegnato alle altre strutture di lavorazione e trasformazione presenti in ambito regionale.

2 IL SISTEMA 3A DI ARBOREA

2.1 Cenni storici

Nello scenario regionale sardo della produzione lattiero-casearia di tipo vaccino, la Cooperativa Assegnatari Associati Arborea, meglio conosciuta come Cooperativa 3A Latte Arborea, rappresenta la realtà più importante.

La sua storia inizia nel febbraio del 1919, quando, in seguito all'accordo fra il Sindaco di Terralba e l'Amministratore delegato della Società Bonifiche Sarde (S.B.S.), ing. Giulio Dolcetta, furono poste le basi per l'attuazione della bonifica integrale (idraulica ed agraria) di circa 18.000 ettari di terreno siti nella piana di Terralba al fine di renderli coltivabili e produttivi di reddito.

Lo scopo della S.B.S., società che per conto del Governo gestiva nel territorio le attività di bonifica, produzione e allevamento, era infatti quello di realizzare in questa vasta area una grande e moderna azienda agraria irrigua, i cui confini furono segnati a nord dallo stagno di S. Giusta, ad est dallo stagno di Sassu, ad ovest dal golfo di Oristano e a sud dal canale del Rio Mogoro. Si scelse come destinazione dell'Azienda l'allevamento bovino finalizzato alla produzione del latte e dei suoi derivati. Furono circa duecento le famiglie di mezzadri, la gran parte delle quali provenivano dal Continente, che si insediarono nei poderi realizzati con l'intervento di bonifica.

Al centro dell'area venne fondato un villaggio che il Sovrano in persona inaugurò il 29 ottobre del 1928 con il nome di "Villaggio Mussolini", nome che fu cambiato in "Mussolinia di Sardegna" nel 1939 e tale fu mantenuto fino a quando, nel 1945, fu modificato in quello attuale di "Arborea".

Nella cittadina vennero realizzate le strutture sociali, amministrative ed economiche più importanti, tra le quali un caseificio che avrebbe dovuto provvedere alla trasformazione del prodotto delle aziende zootecniche.

Già nel 1936 la S.B.S., considerando le ormai accresciute capacità produttive dell'Azienda, ritenne di separare l'attività agricola e di allevamento da quella prettamente industriale; si costituì quindi, sotto forma di S.p.A., la "Aziende Alimentari Associate", il cui pacchetto di maggioranza fu mantenuto dalla S.B.S..

La "Aziende Alimentari Associate" operò fino al 1956 e, in seguito alla Riforma Agraria, gli assegnatari da mezzadri furono trasformati in proprietari; essendo ormai decaduto il loro obbligo di conferire alla S.B.S., con il concorso e il supporto dell'E.T.F.A.S. (ente strumentale dell'Assessorato all'Agricoltura della Regione Sardegna avente la funzione di erogare assistenza alla produzione e alla valorizzazione dei prodotti agro-alimentari delle imprese agricole sarde) si costituirono in Cooperativa allo scopo di trasformare e commercializzare il loro prodotto in forma associata.

Il 14 dicembre 1956 nasce così la Cooperativa Assegnatari Associati Arborea che, una volta rilevato il caseificio della S.B.S., inizia la sua ascesa nel comparto lattiero – caseario sardo.

Le evoluzioni più significative della struttura associativa della Cooperativa 3A Arborea sono intervenute in particolare dal 1992 ad oggi.

Nel 1992 fallisce una realtà storica del panorama produttivo regionale, la Cooperativa 3C, e parte dei soci vengono acquisiti alla 3A, tra cui la Cooperativa Progresso, la Cooperativa Mitza Giusta e la Coop. Agrifoglio, per complessivi 20 soci corrispondenti a circa 35 aziende produttrici. Nel 1993 aderisce alla 3A la Latteria Sociale Cooperativa di Nuoro per complessive 30 aziende produttrici. Tra il 1994 e il 1998 aderiscono la Cooperativa Monte Arci ed ulteriori soci della Cooperativa 3C del comprensorio del Sulcis Iglesiente. Nel 1999 aderiscono altre due realtà associative: i Consorzi Goceano e Campidano latte.

In linea con la politica di concentrazione e valorizzazione delle produzioni lattiero casearie sarde perseguita dalla 3A, nel 2001 si concretizza il processo di integrazione con la Cooperativa COAPLA di Sassari, seconda realtà operante nel territorio regionale in termini di prodotto veicolato e titolare di un marchio storico per il mercato delle produzioni lattiero-casearie sarde (marchio COAPLA).

Come rilevato nel precedente capitolo, la politica di integrazione attuata dalla 3A ha consentito la costituzione di una filiera produttiva lattiero-casearia vaccina della Sardegna caratterizzata da un livello di aggregazione e di rappresentazione dell'offerta pressoché totale. Tale processo consente di attuare politiche di marketing unitarie, tali da gestire con maggior autonomia e forza contrattuale il rapporto con la Grande Distribuzione.

Ultima tappa del processo di regionalizzazione della Coop. 3A Arborea è stata il riconoscimento di Organizzazione Produttori (O.P.) di Latte Vaccino della Sardegna da parte della Regione il 18 dicembre 2001, ai sensi del D. L.vo 228/01 "Legge di Orientamento in Agricoltura". In qualità di O.P., alla Cooperativa 3A Arborea aderiscono anche altre aziende di allevamento oltre a quelle associate direttamente. Si tratta di aziende di allevamento che sono operanti nel territorio regionale ma che non conferiscono il latte alla Cooperativa. A tali aziende è comunque garantita l'erogazione dei servizi propri della Organizzazione Produttori quali ad esempio la gestione e tutela relativa al regime delle quote latte.

La Organizzazione Produttori COOP. 3A Arborea rappresenta inoltre il luogo di confronto per le Organizzazioni di rappresentanza regionale del settore agricolo – Organizzazioni Professionali Agricole e Centrali Cooperative - e le Istituzioni regionali in relazione ai diversi aspetti che caratterizzano il settore lattiero vaccino.

2.2 L'identità, la missione e la strategia della Cooperativa

La Cooperativa 3A è attualmente il principale produttore e distributore di prodotti lattiero-caseari nel territorio sardo. Dal 1956 l'azienda è progressivamente cresciuta fino ad assumere, negli anni '90, la fisionomia di una realtà di spicco nel comparto lattiero-caseario sardo per giungere ad occupare oggi la posizione di leader del mercato regionale e un punto di riferimento del settore cooperativo regionale e nazionale.

Alla Cooperativa aderiscono oggi circa 243 soci, in rappresentanza di 353 produttori², titolari di aziende agricole dislocate su tutto il territorio regionale, che conferiscono quotidianamente circa 550 mila litri di latte, prodotti in allevamenti specializzati e selezionati, per un totale di circa 50.000 capi di bovini di razza Frisona e Brown Swiss.

La forza aggregante di questa realtà produttiva ha progressivamente attirato un numero crescente di aziende le cui produzioni oggi rappresentano il 90% delle produzioni di latte vaccino sardo, ma soprattutto rappresentano un intero comparto produttivo ed economico regionale.

L'organizzazione della Cooperativa è stata progettata per programmare ed orientare le produzioni agricole e zootecniche secondo le caratteristiche qualitative ritenute necessarie per avere un posizionamento distintivo del marchio 3A sul mercato. Esistono due centri di raccolta regionale, uno sito in Arborea, e l'altro in Sassari che assicurano la veloce concentrazione della raccolta del latte sin dalle prime ore del mattino.

L'effetto di questo importante collegamento fra la produzione agricola, la trasformazione industriale e la commercializzazione è verificabile nei risultati che la Cooperativa – leader a livello regionale, tra le più importanti a livello nazionale e riferimento per la qualità del latte nel mercato industriale – ha potuto conseguire in termini di quote di mercato, immagine riconosciuta di prodotti a elevato contenuto qualitativo, riconoscibilità del *brand*, ruolo sociale svolto, affidabilità, alti livelli di servizio al punto vendita e al consumatore.

La missione della Cooperativa 3A si riassume nel profondo impegno verso la valorizzazione delle produzioni delle aziende dei soci e quindi della materia prima, il latte, che quotidianamente viene da essi prodotto. L'impegno a sostegno dell'economia del territorio, della valorizzazione delle produzioni, si intreccia con i valori di mutualità, solidarietà, socialità che costituiscono il perno della strategia aziendale.

Questo sistema di valori sono l'essenza dell'anima cooperativa da cui nasce e che guida l'azienda nell'impostazione delle relazioni con i propri interlocutori sociali e istituzionali. Per questa difficile unione tra economicità e mutualità, la Cooperativa 3A è interprete di un percorso imprenditoriale distintivo:

- o consentire ai soci della cooperativa di vedere remunerato il loro lavoro attraverso prezzi medi di liquidazione del latte soddisfacenti;
- o consentire uno sviluppo del territorio attraverso una ricaduta sullo stesso della ricchezza creata affrontando la sfida competitiva con il persistente impegno verso la qualità dei prodotti ottenuti e il rispetto del consumatore.

Da ormai 20 anni la "promessa" fatta al consumatore si riassume nella frase che accompagna tutti i prodotti della Cooperativa 3A: "Sai dove nasce". In questo *claim* si sintetizza tutto lo sforzo fatto dalla

² In alcuni casi il socio della 3A è un organismo cooperativo al quale aderisce una pluralità di allevatori. Per la rappresentazione dell'assetto societario della 3A si veda più avanti.

Cooperativa 3A finalizzato a garantire l'Alta Qualità della materia prima utilizzata, il latte, ma soprattutto la rintracciabilità di tutte le fasi attraverso le quali si giunge al prodotto finale per il consumatore.

L'elemento distintivo della Cooperativa 3A, all'interno del mercato lattiero-caseario sardo e nazionale, sta nel presidio dell'intera filiera produttiva. Ciò significa, concretamente, un controllo fase per fase, a partire dalla materia prima.

Il latte raccolto nelle aziende zootecniche distribuite sul territorio di tutta la Sardegna viene lavorato e commercializzato nello stabilimento di Arborea. Nonostante la lontananza fisica, i rapporti di conferimento con gli allevatori e la condivisione dei rapporti di filiera assicurano unicità di strategia in riferimento alla qualità e alla gestione della materia prima, oltre che alla lavorazione e alla commercializzazione del prodotto.

La Cooperativa, per la sua attività di produzione di latte fresco, di latte UHT e di prodotti lattiero-caseari, utilizza latte crudo di Alta Qualità, latte pastorizzato (intero e scremato) e panna. Nel settore lattiero-caseario la qualità della materia prima assume un rilievo fondamentale per ottenere un prodotto finito di eccellenza. Il latte infatti è un alimento vivo, altamente deperibile e influenzato dalla salute, dall'alimentazione e dalla genetica degli animali che lo producono. Ogni fattoria viene incentivata al miglioramento della qualità del latte prodotto attraverso la corresponsione di un riconoscimento economico che è tanto più alto quanto migliori sono le caratteristiche (grasso, proteine, cellule somatiche, carica batterica) del latte consegnato alla Cooperativa.

Tutto il latte prodotto dai soci viene refrigerato immediatamente dopo la mungitura, trasferito immediatamente entro le 24 ore e sottoposto ad accurati controlli qualitativi con prelievo dei campioni da ogni cisterna, prima presso ogni produttore, e quindi all'atto dello scarico in banchina presso lo stabilimento di Arborea.

Nella Cooperativa la qualità dei prodotti è garantita dalla funzione Assicurazione Qualità e da controlli qualità specializzati per linee di prodotto. Grazie a un modernissimo laboratorio, certificato ISO 9002³, vengono effettuate le analisi sanitarie previste dalla legge e quelle aggiuntive previste dai codici della qualità.

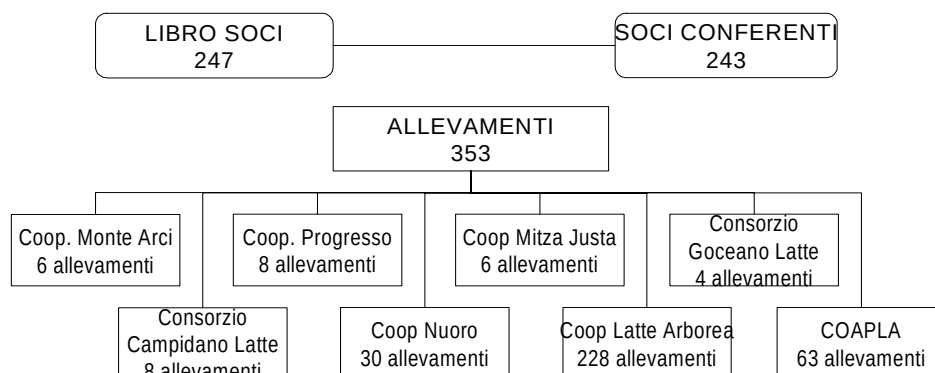
La ricerca della "sicurezza alimentare" ha spinto la Cooperativa a garantire ai propri consumatori la qualità dei prodotti e dei processi da cui nascono attraverso un sistema di certificazione. L'entrata in vigore del Decreto Legislativo N. 155/97 (HACCP) concernente l'igiene dei prodotti alimentari ha rappresentato un ulteriore punto di riferimento nel percorso da tempo intrapreso verso il miglioramento continuo della qualità.

Nel corso del 2005, infine, la Cooperativa ha ottenuto la certificazione di qualità ambientale ISO 14001 mentre è in corso di implementazione un sistema di certificazione della Filiera Controllata per le diverse categorie di prodotti aziendali con uno stretto coinvolgimento delle aziende di allevamento associate.

2.3 Gli assetti societari

La Cooperativa 3A eroga i propri servizi e gestisce i propri rapporti in maniera identica nei confronti di tutte le aziende di allevamento che conferiscono il latte sia direttamente che indirettamente attraverso Cooperative di primo livello.

Fig. 3. Struttura della cooperativa 3A



³ Nel corso del 2001 la Cooperativa ha ottenuto la Certificazione ISO 9002 su tutti i processi dello stabilimento e su tutte le filiali.

La compagine sociale della 3A di Arborea è costituita ad oggi da 243 soci produttori, titolari di aziende agricole dislocate su tutto il territorio regionale. Dei 243 soci produttori, 7 sono rappresentati da Cooperative di primo grado che a loro volta rappresentano ulteriori 127 aziende conferenti.

Ogni socio della cooperativa è obbligato (art. 8 dello Statuto) al conferimento di tutta la propria produzione, ad eccezione delle quantità necessarie al fabbisogno della propria famiglia e degli addetti dell'azienda. Il mancato conferimento, totale o parziale, senza giustificato motivo, determina l'applicazione, a carico dei soci inadempienti, di sanzioni di tipo pecuniario, il cui ammontare è stabilito da un apposito regolamento interno.

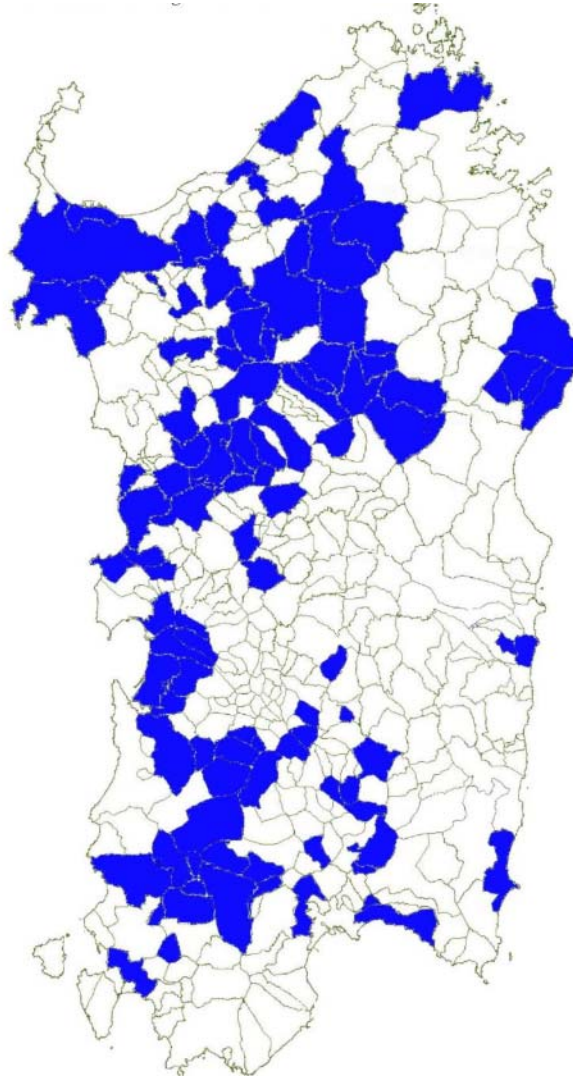
2.4 Struttura del Sistema 3A - fase produttiva agricola

La produzione della base sociale proviene esclusivamente da allevamenti selezionati, dislocati su tutto il territorio regionale. All'inizio del 1998 la Cooperativa ha avviato la produzione di latte alimentare di Alta Qualità, coinvolgendo inizialmente 37 allevamenti autorizzati, per un quantitativo di latte di circa 600 hl/giorno; successivamente, agli inizi del 2002, si è passati a 111 stalle che conferivano circa 2.400 hl/giorno. Il 50% circa del latte consegnato nel 2001 è stato latte di Alta Qualità.

Di seguito si propone un esame di alcune caratteristiche degli allevamenti soci della 3A desunta da dati raccolti direttamente dalla Cooperativa in occasione di una indagine recente presso i propri soci.

Le aziende di allevamento socie e conferenti della 3A sono distribuite in tutto il territorio regionale.

Fig. 4. Distribuzione territoriale delle aziende aderenti alla 3A



La localizzazione delle aziende zootecniche si concentra nella provincia di Oristano e, in particolare, nel comprensorio di Arborea (223 allevamenti, pari al 66% del totale); segue il territorio della provincia di Sassari (con 63 allevamenti, pari al 19% del totale) e, quindi i territori di Nuoro (30 allevamenti) e di Cagliari (20 allevamenti).

Tab. 13. Caratteristiche degli allevamenti soci della Cooperativa 3A

<i>Parametri</i>	<i>Classe di stratificazione</i>	<i>Numero di aziende</i>	
Localizzazione azienda	Provincia di Cagliari	20	(6%)
	Provincia di Oristano	223	(66%)
	Provincia di Nuoro	30	(9%)
	Provincia di Sassari	63	(19%)
Età del conduttore	<i>Classe di stratificazione</i>	<i>Numero di titolari/ rappresentanti legali</i>	
	1) fino a 39 anni	52	(16%)
	2) da 40 a 50 anni	75	(23%)
	3) da 51 a 64 anni	120	(37%)
	4) oltre 64 anni	76	(24%)
Dimensione dell'azienda (numero di capi)	<i>Classe di stratificazione</i>	<i>Numero di aziende</i>	
	1) meno di 10	10	(3%)
	2) da 10 a 19	25	(8%)
	3) da 20 a 49	84	(26%)
	4) da 50 a 100	119	(37%)
	5) oltre 100	88	(27%)

La classe anagrafica dei conduttori di azienda più rappresentativa è quella da 51 a 64 anni, con 120 conduttori, pari al 37% del totale. Il 50% circa dei conduttori è diviso equamente tra la classe immediatamente più giovane (40-50 anni, con 75 conduttori) e quella più anziana (oltre i 64 anni, con 76 conduttori). Una presenza significativa, infine, caratterizza anche la classe più giovane (fino a 39 anni), con 52 conduttori, pari al 16% del totale.

In relazione alla dimensione dell'azienda con riferimento al numero di capi si evidenzia la seguente ripartizione delle aziende socie:

Dal punto di vista della dimensione, la maggior parte degli allevamenti soci è compresa nella classe da 50 a 100 capi (37% del totale), seguita da quella oltre i 100 capi (27%) e da quella da 20 a 50 capi (26%).

La qualità del latte conferito è assicurata dalla selezione delle razze bovine allevate, dalla presenza in tutte le stalle di vasche refrigeranti, dalla raccolta giornaliera attraverso 20 autocisterne termostatiche e dal controllo della temperatura del latte nel passaggio ai serbatoi di accumulo all'arrivo nello stabilimento di lavorazione.

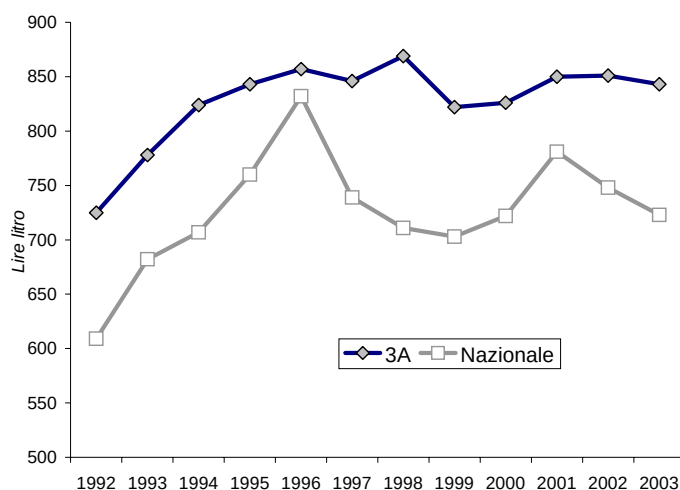
La retribuzione del latte alla stalla avviene in funzione di una pluralità di parametri, quali il titolo di grasso, di proteine, della carica microbica, delle cellule somatiche, del punto crioscopico e della presenza di inibenti. L'impegno di tutti gli associati per l'innalzamento degli standard qualitativi della materia prima ha permesso alla cooperativa di mantenere livelli di remunerazione del latte alla stalla ben al di sopra di quanto stabilito negli accordi interprofessionali. La seguente tabella illustra l'evoluzione negli ultimi anni del prezzo medio di liquidazione del latte ai soci della Cooperativa 3A Arborea.

Tab. 14. Prezzi di liquidazione del latte alla stalla

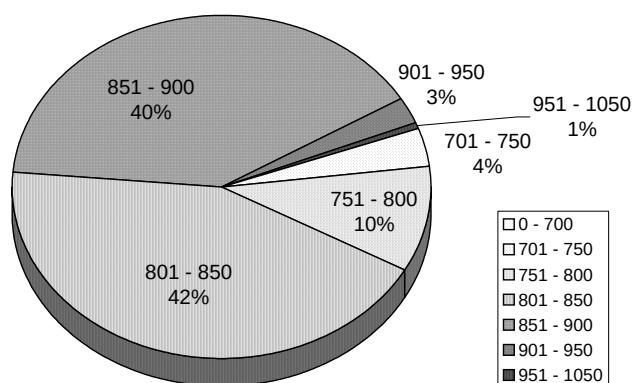
Anno	Prezzo medio (in lire)		Prezzo medio (in euro)	
	Netto	IVA compresa	Netto	IVA compresa
1996	782,15	852,68	0,40395	0,44037
1997	775,00	845,94	0,40025	0,43689
1998	789,87	868,85	0,40793	0,44872
1999	747,02	821,72	0,38580	0,42438
2000	750,78	825,85	0,38775	0,42652
2001	773,15	850,47	0,39930	0,43923
2002	773,97	851,36	0,39972	0,43969
2003	766,09	842,70	0,39565	0,43522
2004	763,66	840,05	0,39440	0,43385

Fonte: Cooperativa 3A

Il grafico che segue evidenzia invece il divario significativo tra il prezzo medio di liquidazione del latte pagato dalla 3A (Iva inclusa) confrontato con quello medio nazionale.

Fig. 5. Prezzo medio di liquidazione 3A confrontato con quello nazionale (Iva Inclusa)

Un ulteriore aspetto di interesse concerne la distribuzione dei volumi di latte conferito per fasce di qualità e corrispondenti prezzi differenziati di liquidazione. Il grafico che segue evidenzia come oltre l'80% del latte complessivamente conferito dai soci allevatori si colloca nelle fasce di retribuzione più elevate: il 40% del conferito è liquidato con la fascia di prezzo da 851 a 900 lire; il 42% è liquidato con la fascia di prezzo da 801 a 850 lire. I quantitativi liquidati con i prezzi massimi (da 901 a 1.050 lire) rappresentano il 4%, mentre i conferimenti liquidati con le fasce più basse di prezzo (da 700 a 800 lire) rappresentano solo il 14% del totale.

Fig. 6. Liquidazione latte 2003 (Iva e premi inclusi) – Ripartizione per volumi di litri latte

Per quanto riguarda la consistenza delle aziende agricole dei soci, le informazioni attualmente disponibili riguardano il nucleo "storico" degli Assegnatari Associati di Arborea (228 Aziende). Tale insediamento occupa una superficie agricola utilizzata (SAU) di circa 5.400 ettari (piana di Arborea e Terralba), completamente irrigui, ad ordinamento produttivo cerealicolo-foraggero; la rotazione agronomica prevede la coltivazione del mais da insilato, seguito da erbaio autunno-vernino (per la produzione di fieno e insilato); prati di erba medica, coltivazioni ortofrutticole (patata – talvolta inserita come intercalare tra il mais e l'erbaio; riguarda una superficie media annualmente investita nel comprensorio pari a circa 240 ettari – carote, angurie e meloni).

La lavorazione e commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli dell'area è effettuata dalla Cooperativa "Produttori Arborea"; si tratta di una struttura la cui base sociale, per l'area di Arborea, è praticamente coincidente con quella della 3A.

Oltre alla lavorazione e commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli, la Coop. "Produttori Arborea" gestisce un centro per l'ingrasso dei vitelli maschi e delle femmine eccedenti le quote di rimonta degli allevamenti; il centro produce vitelli leggeri (350-400 kg) con una capacità produttiva di circa 4.000 capi l'anno.

Un ulteriore servizio offerto da questa cooperativa ai soci, riguarda l'acquisto dei mezzi tecnici occorrenti per l'attività agricola e zootecnica (centrale di acquisto).

2.4.1 Caratteristiche strutturali e gestionali delle aziende zootecniche socie della Cooperativa 3A Arborea.

La base sociale della Cooperativa 3A Arborea è abbastanza variegata con particolare riferimento alla localizzazione territoriale delle aziende nel panorama regionale.

Nel comprensorio di Arborea la dimensione media delle aziende è di circa 25 ha di SAU, generalmente di proprietà. La consistenza media degli allevamenti è di circa 100 capi adulti ed una uguale quota di capi da rimonta.

La forma di conduzione pressoché esclusiva è quella diretta da parte dei soci con prevalente impiego di lavoro familiare e con una spiccata specializzazione funzionale ed organizzativa tra i partecipanti alle attività aziendali nell'ambito della medesima famiglia; è anche piuttosto diffusa una forma organizzativa di tipo "plurfamiliare" che rappresenta uno specifico punto di forza del comprensorio. È limitato l'uso di manodopera esterna (ad impiego esclusivo nelle attività di allevamento) mentre esiste un significativo impiego di lavorazione eseguite da terzi, in particolare per la raccolta delle foraggere.

Le aziende zootecniche sono caratterizzate da un elevato livello di meccanizzazione agricola e zootecnica sia per quanto riguarda la coltivazione in campo delle colture foraggere che per la gestione della mandria e della produzione del latte.

Negli ultimi venti anni si è verificata una lenta ma costante evoluzione della tecnica di allevamento con il passaggio dalla stabulazione libera con lettiera permanente, a quella con cuccette che prevedono uno scarso o nullo uso di paglia. Attualmente la gestione dell'allevamento avviene più o meno al 50% con cuccette e al 50% con lettiera.

In merito all'ordinamento colturale, come in tutte le aziende di allevamento bovino da latte dove si attua l'unifeed, la coltura foraggiera principale è il mais per la produzione del trinciato integrale.

Tab. 15. Superfici e le produzioni delle principali colture foraggere praticate

<i>Specie</i>	<i>Superficie (Ha)</i>	<i>Tipologia di produzione</i>	<i>Produzioni medie (Q.li/Ha)</i>
Mais da trinciato	4.200	Silomais	500
Erbai di graminacee in purezza e misti	3.000	Fieno	130
Triticale	500	Siloerba	350
Erba medica	800	Fieno	150
Totale superficie	8.500		

Fonte: Cooperativa 3A

Data la significativa intensità colturale ed il carico zootecnico per ettaro, si attua la "doppia coltura" e, per la maggior parte dei casi, al mais succede, in coltura ripetuta, un erbaio autunno vernino di graminacee (lojessa, triticale, miscugli) destinato anch'esso alla produzione di insilato d'erba e/o alla fienagione.

L'attività di coltivazione orticola è molto importante nell'economia e nella tradizione agricola del comprensorio di Arborea, tradizione che risale alla fase immediatamente successiva alla bonifica con i

primi orti familiari. Successivamente, l'attività orticola si è diffusa nell'ambito poderale arrivando negli anni '80 e '90 ai massimi livelli di espansione per le colture di maggiore rappresentatività, come anguria (300 Ha), fragola (40 ha), melone (100 ha) e patata (400 ha per il doppio ciclo).

Attualmente insistono nel territorio comunale di Arborea circa 50 aziende ad ordinamento produttivo orticolo specializzato e altre 45, ad ordinamento produttivo zootecnico prevalente, che inseriscono alcune orticole (principalmente carote, patate, angurie) in rotazione con le foraggere. La superficie complessiva ad orticole, considerando i cicli ripetuti, può essere stimata in 610 ha.

Tab. 16. Ripartizione della superficie ad orticole e produzioni medie per ettaro

<i>Specie</i>	<i>Superfici investite (Ha)</i>	<i>Produzioni medie (Q.li/Ha)</i>
Patata	250	270
Carota	120	450
Anguria	60	500
Melone	50	370
Fragola	20	300
Melanzana	20	350
Zucchini	20	300
Finocchio	20	170
Lattughe	35	230
Pomodoro da mensa	15	650
Totale	610	

2.4.2 La gestione dei reflui di allevamento e la Direttiva "Nitrati"

Gli effluenti zootecnici, palabili e non, vengono utilizzati dalle aziende dei Soci del comprensorio di Arborea, per la fertilizzazione delle coltivazioni. Le aziende di allevamento si sono dotate, nel tempo, di sistemi di stoccaggio degli effluenti al fine di migliorare l'efficienza della utilizzazione agronomica favorendo la disponibilità dell'effluente coerentemente con la richiesta di fertilizzazione da parte della coltura.

L'identificazione del comprensorio di Arborea, come "area sensibile" (unica nell'intero territorio regionale) ai sensi della Direttiva Nitrati, determina l'esigenza di una riconsiderazione delle tecniche di spandimento e fertirrigazione delle colture e della determinazione dei quantitativi di effluenti impiegabili in tali pratiche, in modo coerente con i limiti imposti dalla direttiva suddetta. Nel presupposto di un mantenimento dell'attuale carico di bestiame per ettaro di SAU (in relazione alla gestione delle quote latte e dei livelli di redditività delle aziende/allevamento), ciò implica una prospettiva di ulteriori investimenti significativi, nel comprensorio, per la realizzazione e/o l'adeguamento delle strutture per l'accumulo e la maturazione dei reflui, che rappresenta in misura rilevante una componente rilevante della domanda potenziale di strumenti di sostegno per la salvaguardia dell'attività produttiva.

2.4.3 Aspetti economici nella gestione dell'azienda zootecnica

Al fine di analizzare la redditività dell'azienda zootecnica, è stata utilizzata un'indagine recentemente effettuata dalla Cooperativa 3A, basata sull'analisi delle risultanze contabili di aziende rappresentative della tipologia più diffusa nel comprensorio di Arborea. I risultati dell'indagine – che sono stati messi a disposizione per i fini del presente caso di studio – presentano l'analisi e la riclassificazione delle voci attive e passive del conto economico aziendale (per un "modello" aziendale rappresentativo della realtà del comprensorio di Arborea) riferito all'anno 2004, al fine di dare evidenza del costo di produzione per litro di latte e determinare la conseguente redditività aziendale, con riferimento alla produzione lattiera.

Il costo complessivo di produzione per l'azienda ammonta a 0,378 euro/litro latte prodotto. Dall'analisi dei dati risulta come quasi l'85% del costo totale sia determinato da costi diretti di produzione (0,321 euro), mentre la quota residua è gravata da spese generali aziendali (0,020 euro) e da oneri fiscali (0,037 euro). Più in dettaglio, la voce aggregata dei costi diretti di produzione risulta prevalentemente rappresentata da costi di gestione dell'allevamento (83,18%) e, in questo ambito, dalla voce dei costi per l'alimentazione del bestiame (0,192 euro, pari al 71,91% dei costi di gestione della stalla) che rappresentano il 60% circa del totale dei costi diretti di produzione e il 51% circa del costo totale.

Tab. 17. Principali voci di costo del conto economico aziendale e la loro incidenza per litro latte prodotto dall'azienda

Descrizione	Costi di produzione per litro di latte					
	Totale azienda		Stalla		Coltivazioni	
	(euro)	(%)	(euro)	(%)	(euro)	(%)
Mezzi tecnici	0,046	14,33	0,028	10,49	0,018	33,33
Alimenti per il bestiame	0,192	59,81	0,192	71,91	-	-
Prestazioni di servizi da terzi	0,022	6,85	0,002	0,75	0,020	37,04
Gestione parco macchine	0,016	4,98	0,002	0,75	0,014	25,93
Consulenze	0,004	1,25	0,004	1,50	-	-
Salari	0,025	7,79	0,025	9,36	-	-
Utenze	0,016	4,98	0,014	5,24	0,002	3,70
Totale Costi Diretti	0,321	100,00	0,267	100,00	0,054	100,00
Incidenza Settori	100,00		83,18		16,82	
Ammortamenti	0,001		Riepilogo costi		(euro)	(%)
Spese generali	0,016		Costi diretti		0,321	84,85
Spese varie	0,000		Spese generali		0,020	5,36
Int. pass. e oneri finanziari	0,003		Oneri fiscali		0,037	9,79
Totale Spese generali	0,020		Totale		0,378	100,00
Oneri Fiscali	0,037					

Fonte: Cooperativa 3A

E' bene rilevare come nell'analisi dei costi suddetti non sia presente la voce di remunerazione del lavoro familiare; pertanto se si confronta il costo totale di produzione (0,378 euro) per litro di latte con un prezzo di liquidazione medio rappresentativo della realtà del comprensorio di Arborea (0,465 euro/litro), si ottiene il margine netto (anche del carico fiscale) di cui dispone l'imprenditore per la remunerazione di tale fattore, comprensivo del margine di profitto, e che risulta pari a 0,087 euro/litro di latte prodotto.

Moltiplicando questo valore per una produzione rappresentativa della realtà comprensoriale di Arborea (stalla di 100 vacche con una produzione annua media per capo presente pari a 80 quintali), si ottiene un valore di reddito pari a 69.600 euro/anno, corrispondente ad un reddito/UL (considerando una media di 2,5 UL/azienda) pari a 27.840 euro. Il valore suddetto dimostra oggettivamente un ottimo livello di redditività delle aziende, sia con riferimento ad altre realtà agricole, sia con riferimento a valori di reddito comparabili in altri rami economici.

2.5 Struttura del Sistema 3A - fase produttiva industriale

La 3A "Assegnatari Associati Arborea" è la più importante azienda sarda nella raccolta, trasformazione e distribuzione del latte vaccino. La sua dimensione produttiva e i mercati acquisiti le hanno consentito di realizzare nell'anno 2003 un fatturato di circa 115 milioni di euro.

Le condizioni strutturali, tecnologiche, logistiche ed igienico sanitarie con le quali opera fanno sì che il suo nuovo stabilimento, che sorge su un terreno di 61.000 mq dei quali 24.000 mq coperti, sia annoverato tra i più moderni all'avanguardia di Europa. Esso è organizzato in un'area per il ricevimento del latte che immette direttamente alla sezione del trattamento termico; da qui, attraverso sistemi automatizzati e controllati mediante tecnologie digitali ed informatiche, la materia prima destinata alla produzione di latte alimentare passa alle sezioni di lavorazione (linee di produzione di latte fresco pastorizzato; linee di lavorazione per la produzione di latte UHT) e, quindi direttamente alle linee di confezionamento; il latte destinato alla trasformazione è, invece, avviato mediante linee di trasferimento e relativi serbatoi di stoccaggio temporaneo, alla sezione dell'impianto per la produzione di formaggi (paste filate, formaggi molli, formaggi freschi e stagionati) e relative linee di confezionamento; alle sezioni suddette sono direttamente collegati i magazzini per lo stoccaggio del latte UHT e i magazzini per lo stoccaggio temporaneo del latte fresco e dei formaggi; completano l'impianto le dotazioni per la produzione di energia e di vapore impiegato nei vari processi produttivi, nonché gli impianti per la depurazione e il trattamento delle acque.

La capacità produttiva globale dell'impianto è di 700.000 litri/giorno.

La Cooperativa ha la sua sede centrale in Arborea, ma distribuisce i suoi prodotti attraverso 6 filiali da cui ogni mattina vengono distribuiti i prodotti freschi e il latte UHT per tutte le città e i paesi dell'isola.

Dalle 6 filiali infatti partono quotidianamente circa 200 automezzi che portano i prodotti della 3A in migliaia di punti vendita garantendo un alto servizio al commerciante o al distributore.

La Cooperativa ha consolidato in questi 44 anni di attività un'immagine di sana azienda di trasformazione, che poggia la sua forza su due fattori critici di successo in grado di assicurare durevoli vantaggi competitivi: il controllo della filiera e l'innovazione tecnologica e produttiva.

La Cooperativa può contare, infatti, su un elevato livello di professionalità dei propri soci conferenti e sull'affezione del socio integrato nel processo di crescita dell'azienda, che rende tali fonti di approvvigionamento sicure e affidabili.

Inoltre, le garanzie offerte dalle tecnologie adottate hanno consentito alla cooperativa di rafforzarne il marchio e il grado di fidelizzazione della clientela, permettendo alla 3A di Arborea di diversificare ed innovare la produzione verso prodotti caseari che consentono di difendere i margini di redditività dell'azienda, e di assicurare in tal modo la conveniente remunerazione dei soci conferitori.

La produzione della 3A di Arborea si concentra sulla realizzazione di latte alimentare e di produzioni casearie.

L'attuale portafoglio-prodotti della cooperativa contiene il latte fresco e UHT, la categoria degli yogurt, della panna, del burro e quella dei formaggi, con diverse famiglie di prodotto, per una gamma ampia e profonda. Accanto alle produzioni storiche quali il Dolcesardo, le mozzarelle e le proviolette, il mix produttivo della cooperativa è stato recentemente ampliato con l'introduzione di prodotti meno tradizionali, allo scopo di ampliare la gamma di prodotti offerti, realizzati da produttori terzi.

Tab. 18. Produzioni industriali in quantità (Kg)

	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2002	Anno 2003	Anno 2004
Latte alimentare	62.894.850	64.343.538	83.643.927	89.318.982	92.559.522
Panna e burro	1.324.568	1.724.197	2.274.257	2.446.834	3.034.377
Formaggi molli	1.283.269	1.312.283	1.415.348	1.410.946	1.272.427
Formaggi paste filate	2.838.167	2.870.221	4.052.131	4.554.986	4.155.840
Freschissimi	260.493	324.094	670.602	593.401	530.127

Fonte: Cooperativa 3A

Tab. 19. Fatturato per famiglie-prodotto (Euro)

	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2002	Anno 2003	Anno 2004
Latte alimentare	39.656.659	42.874.493	52.774.774	56.568.185	59.883.567
Panna e burro	4.064.516	4.846.781	6.206.800	6.916.888	7.534.945
Formaggi molli	6.548.673	6.679.065	6.943.256	7.182.533	7.025.756
Formaggi paste filate	12.404.262	13.409.382	17.152.501	19.870.901	19.259.564
Freschissimi	2.128.835	1.186.703	2.349.200	2.727.951	2.778.689
Totale	64.802.946	68.996.424	85.426.531	93.266.458	96.482.521

Fonte: Cooperativa 3A

Il latte alimentare rappresenta quasi il 41% del valore della produzione complessiva della 3A di Arborea. L'elevata qualità di questo prodotto, in particolare del latte fresco intero, proveniente solo ed esclusivamente dagli allevamenti dei soci, autorizzati secondo il DM 185/91, rappresenta l'elemento sul quale si basa la forza competitiva dell'azienda.

I formaggi rappresentano, dopo il latte alimentare, la categoria attraverso la quale la 3A di Arborea riesce a valorizzare al meglio la materia prima dei propri associati e a garantirne livelli di remunerazione estremamente vantaggiosi e stabili rispetto a quanto risulterebbe normalmente praticabile sul libero mercato.

All'interno di questa categoria troviamo diverse linee di prodotto. Tra tutte il Dolcesardo è il prodotto-immagine della cooperativa; per esso, infatti, si registra nella memoria del consumatore, specie quello regionale, una consolidata e favorevole associazione marca-prodotto.

Particolarmente importanti sono anche le due linee di mozzarelle, la tradizionale ed i filoni destinati alla preparazione delle pizze. Offerte in diversi formati, questi prodotti riscontrano un significativo aumento

della domanda nei mesi estivi, sia per l'andamento stagionale di alcuni consumi, sia perché la presenza della componente turistica rende il mercato regionale più ampio e dinamico.

Lo sbocco delle produzioni lattiero-casearie della 3A è prevalentemente assicurato dal mercato regionale; solo negli ultimi anni sono state avviate relazioni commerciali con il resto del Paese che fruttano alla Cooperativa una percentuale del fatturato totale che supera il 12% nel 2004, con un trend di significativo aumento che caratterizza l'ultimo triennio. I prodotti collocati sul mercato nazionale continentale sono rappresentati da latte (80% circa) e formaggi.

Tab. 20. Fatturato realizzato per vendite nazionali extraregionali

	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2002	Anno 2003	Anno 2004
Caseario	0	0	161.990	3.880.498	3.270.956
Latteria	0	0	2.324.186	6.299.096	8.439.513
Totale fatturato Penisola	0	0	2.486.176	10.179.594	11.710.469
Peso % fatturato Penisola su totale	0%	0%	3%	11%	12%

Fonte: Cooperativa 3A

Per quanto riguarda i canali distributivi, la Cooperativa si avvale di rapporti commerciali con strutture della Distribuzione organizzata (prevalentemente operanti nel mercato regionale) e una quota molto significativa (40% del portafoglio clienti) è rappresentata dalla rete dei negozi al dettaglio disseminati sul territorio della Sardegna, quotidianamente riforniti dalla rete di distribuzione della stessa 3A.

Tab. 21. Ripartizione fatturato per canale di vendita

	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2002	Anno 2003	Anno 2004
GD	15%	15%	15%	15%	15%
DO	35%	38%	40%	43%	45%
Dettaglio	50%	47%	45%	42%	40%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Cooperativa 3A

Negli ultimi anni, la Cooperativa ha avviato un'azione di ricerca di nuovi sbocchi di mercato, affacciandosi nei circuiti internazionali; il primo partner con il quale sussiste ormai un consolidato rapporto di fornitura (latte UHT) è la Libia; nel periodo più recente sono state avviate proficue relazioni con l'Algeria per l'avvio di relazioni basate su progetti di trasferimento tecnologico e di know-how e accordi commerciali per fornitura di prodotti lattiero-caseari.

2.6 Struttura del Sistema 3A - fase distributiva e logistica

Al Centro di Arborea si affiancano i Centri Distributivi presenti in tutto il territorio regionale:

- o Monastir
- o S. Giovanni Suergiu
- o Olbia
- o Nuoro
- o Sassari
- o Tortolì

I Centri Distributivi, di proprietà della Cooperativa 3A e da questa direttamente gestiti tramite proprio personale, garantiscono una presenza capillare della rete distributiva nel territorio regionale. Ciascun centro è dotato di magazzini, di celle frigorifere per lo stoccaggio dei prodotti lattiero-caseari, di apposite aree "picking" con relative attrezzature per il carico-scarico degli automezzi, nonché di aree per uffici.

2.7 Organizzazione e principali competenze delle Aree aziendali della Cooperativa

Il processo di identificazione dei testimoni privilegiati da sottoporre ad interviste nell'ambito dello step progettuale inerente all'analisi dell'organizzazione e del funzionamento del "Sistema 3A", si articola in una

prima fase di identificazione delle Aree aziendali e delle rispettive competenze in materia di pianificazione/programmazione e di gestione. Il risultato di una preventiva analisi sull'attuale assetto della Cooperativa ha condotto ai risultati di seguito rappresentati.

2.7.1 Area Produzione

Principali competenze in materia di pianificazione e programmazione:

- o Pianificazione della produzione annuale per "famiglie-prodotto"⁴; sulla base delle serie storiche dei conferimenti di latte dagli allevamenti soci (200-205 milioni di litri/anno), viene elaborato annualmente un "Budget", comprendente gli obiettivi di produzione per i due aggregati aziendali: latteria, caseificio. Il Budget annuale, definito dalla Direzione della Produzione, è concertato con altre Aree aziendali (Direzione Commerciale e Direzione Generale-Direzione Pianificazione e controllo) e costantemente verificato ed aggiornato.
- o Oltre alla definizione ed aggiornamento del Budget, la Direzione della Produzione è responsabile dell'ideazione e dello sviluppo di programmi e progetti della Cooperativa (anche questa funzione è svolta in coordinamento con la Direzione Generale-Direzione Pianificazione e controllo).

Principali competenze in ambito gestionale:

- o Gestione dei conferimenti, comprendente l'organizzazione dei servizi di raccolta e trasporto; tre imprese esterne alla Cooperativa che garantiscono la raccolta presso gli allevamenti e il trasporto (attività pianificate dalla Direzione della Produzione per tener conto dei conferimenti differenziati delle aziende che partecipano al programma "Alta Qualità").
- o Gestione della logistica (magazzini e annessi all'impianto industriale) e delle consegne (evasione degli ordini); attività svolta attraverso riunioni settimanali di coordinamento con la Direzione Commerciale (Direttore Commerciale e Direttori Vendite); per la Direzione della Produzione, partecipano alle riunioni, oltre al Direttore, il Responsabile della Latteria, il Responsabile delle Produzioni casearie e il Responsabile di Magazzino.

2.7.2 Area Commerciale

Principali competenze in materia di pianificazione e programmazione:

- o Pianificazione del Budget commerciale annuale e delle strategie di sviluppo di prodotto, di canale e di mercato.

Principali competenze in ambito gestionale:

- o Rapporti con i buyer della GD e della DO;
- o Gestione delle vendite giornaliere sul mercato regionale (distribuzione al dettaglio con camioncini di proprietà della 3A - "tentata vendita");
- o Gestione commerciale della produzione di latte crudo (vendita ad altre Centrali nazionali) - oltre ai volumi di prodotto contrattualizzati e/o pre-contrattualizzati/pianificati, la linea commerciale del latte crudo serve anche a compensare le possibili fluttuazioni dei conferimenti nelle situazioni di surplus; la cessione di questi quantitativi di latte avviene a prezzo "libero" di mercato, evidentemente meno remunerativo di quello pattuito sulle forniture pianificate.

Lo schema generale degli sbocchi di mercato, con riferimento alle principali famiglie-prodotto è il seguente:

- o mercato regionale: latte fresco alimentare e prodotti caseari derivati di trasformazione (prevalente) e latte UHT;
- o mercato nazionale: latte UHT, prodotti caseari derivati di trasformazione, latte crudo (cisterne);
- o mercato internazionale (Libia, altri Paesi del Nord Africa, in fase di espansione): latte UHT.

⁴ Le principali famiglie-prodotto comprendono: latte fresco alimentare; latte a lunga conservazione - UHT; derivati dalla trasformazione: formaggi a pasta filata, burro, panna, ecc.; latte crudo venduto sfuso a Centrali nazionali (Gruppo Granarolo e altri).

2.7.3 Area Amministrazione

Non sono individuate specifiche competenze in materia di pianificazione/programmazione.

Principali competenze in ambito gestionale (competenze generali della Direzione Amministrazione):

- o Gestione delle liquidazioni dei soci;
- o Rapporti con le Banche e gestione del credito della Cooperativa;
- o Gestione pagamenti dei Fornitori;
- o Gestione incassi da Clienti;
- o Gestione del personale.

All'interno della Direzione Amministrazione è collocata una "Area Soci" i cui principali compiti gestionali riguardano:

- o gestione degli aspetti amministrativi legati al pagamento del latte;
- o gestione del sistema delle quote-latte (vendite, affitto, passaggi di titolarità) - attività rilevante in termini di numero di operazioni - circa 300 - mediamente effettuate nell'anno - attività svolte dalla 3A come Organizzazione di Produttori;
- o attività di formazione e informazione dei Soci (lettere circolari, circa 30 numeri/anno).

2.7.4 Area Qualità

Non sono individuate specifiche competenze in materia di pianificazione/programmazione.

Principali competenze in ambito gestionale

I principali compiti gestionali sottoelencati, vengono svolti in stretto coordinamento con la Direzione della produzione:

- o Gestione controlli di qualità (latte in entrata, prodotti dello stabilimento, gestione conformità prodotti in uscita rispetto alle certificazioni); nell'ambito di questa linea di azione rientrano anche le attività di assistenza tecnica agli allevamenti soci;
- o Assicurazione della Qualità: ISO 9002 (livello di stabilimento); HACCP; ISO 14000; Filiera Controllata (attività in corso di sviluppo che interessa anche un primo nucleo di allevamenti).

2.7.5 Direzione Generale

Coordina tutte le attività (pianificazione/programmazione e gestione) delle Aree aziendali precedentemente indicate; svolge, in particolare, compiti specifici per lo sviluppo dei programmi e dei progetti della Cooperativa (programmi e progetti di investimento; attività di formazione e informazione - "Progetto giovani") e per attività di tipo istituzionale (Bilancio sociale, Assemblea dei Soci, riunioni periodiche con la base sociale).

Ingloba, attualmente, anche le funzioni proprie di un'Area Finanziaria.

All'interno della Direzione Generale è collocata un'Area Pianificazione e Controllo, alla quale è affidato il compito di coordinamento del Budget annuale (verifica in corso d'anno, fissazione dei target dei costi di produzione e monitoraggio costante) e il compito di coordinamento delle attività progettuali. Queste attività sono svolte in coordinamento con la Direzione Commerciale, la Direzione della produzione e la Direzione Qualità.

3 GLI INVESTIMENTI DELLA FILIERA

3.1 Investimenti nella produzione primaria agricola e zootecnica

Nel corso dell'ultimo triennio ed a valere sul POR Sardegna Misura 4.9 Investimenti nelle aziende agricole – Settore Bovino da latte, gli imprenditori zootecnici sardi che hanno realizzato investimenti nelle proprie aziende zootecniche sono stati complessivamente 127, di cui 109 soci della Cooperativa 3A. Il contributo concesso a valere sulle risorse FEOGA della misura 4.9 ammonta a 7.186.852,00 € di cui 5.813.733,00 pari all'80% a favore delle aziende di allevamento socie della Cooperativa 3A Arborea.

Tab. 22. POR Sardegna Misura 4.9.a – Bovino da latte: aziende beneficiarie e contributi concessi al 2004

	<i>Beneficiari (numero)</i>	<i>Totale contributo concesso (Euro)</i>
Aziende Allevamento Bovino Non Socie 3A	18	1.373.119,00
Aziende Allevamento Bovino Socie 3A	109	5.813.733,00
Azienda Allevamento Bovino Totali	127	7.186.852,00

Fonte: Regione Autonoma della Sardegna

In termini di spesa ammessa, i progetti finanziati quotano circa il doppio del contributo concesso (tenuto conto del livello di aiuto concedibile a ciascun beneficiario secondo il piano finanziario della misura), ossia un importo di circa 14 milioni di euro, di cui 11,5 milioni di euro investiti dalle aziende socie della 3A e la restante parte investita nelle aziende dei beneficiari non soci. L'investimento medio attuato per azienda è pari a circa 110 mila euro; non si evidenzia una differenza significativa nell'importo investito per azienda, confrontando l'aggregato delle aziende socie della 3A (105,5 mila euro) con quello delle aziende non socie (138,8 mila euro).

3.2 Investimenti negli impianti di trasformazione e distribuzione

3.2.1 Il Progetto di rilevanza regionale della 3A

La Cooperativa 3A ha in corso di realizzazione un Piano di investimenti che viene incontro alla principale esigenza di valorizzazione delle produzioni conferite dai soci attraverso un ulteriore incremento dei volumi di latte trasformato e non ceduto sfuso in cisterna.

Il Piano di investimenti in corso di realizzazione al momento consiste in un progetto esecutivo del valore di 24,825 milioni di euro, considerato di rilevanza regionale ed in parte cofinanziato dalla Regione Autonoma della Sardegna ed in parte da Sviluppo Italia.

Tab. 23. Ripartizione dell'investimento industriale della 3A per principali voci di spesa

<i>Descrizione delle voci di spesa</i>	<i>Importi (000 Euro)</i>
Opere edili e affini	2.382,4
Impianti generici	3.709,7
Adeguamento e completamento impianto igienico sanitario	2.243,0
Introduzione di tecnologie innovative a basso impatto	3.054,3
Impianti per la produzione di nuovi prodotti	3.326,0
Nuove linee di confezionamento	2.169,1
Logistica	127,0
Servizi dedicati all'ottimizzazione ed al mantenimento della qualità	6.551,8
Spese di progettazione	1.261,7
Totale generale	24.825,0

Fonte: Cooperativa 3A

Dal punto di vista funzionale, l'intervento sullo stabilimento di Arborea – i cui lavori di realizzazione hanno avuto inizio nel 1996 – riguarda:

- o il completamento delle infrastrutture di servizio (viabilità interna, piazzali, recinzioni, ecc.);

- o il potenziamento produttivo, attraverso: la realizzazione di nuovi impianti di sterilizzazione e pastorizzazione del latte (linea latte alimentare); la realizzazione di nuove linee di lavorazione tra cui quelle per yogurt e derivati, formaggi a pasta filata, panna e mascarpone, ricotta a lunga conservazione e derivati, formaggi fusi e spalmabili, formaggio molli;
- o realizzazione di linee di confezionamento (sia per prodotti tradizionali che per nuovi prodotti);
- o il completamento ed il potenziamento degli impianti generali (impianti elettrici, idrici, sistema depurativo, ecc.);
- o miglioramento degli standard rispetto alle normative igienico-sanitarie delle linee e degli impianti e aumento delle condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro.

In allegato al presente rapporto è riportata la descrizione aggiornata del progetto di investimento nella centrale di Arborea, desunta dalla relazione di accompagnamento di una perizia di variante presentata dalla 3A alla Regione Sardegna a luglio scorso.

Il progetto prevede anche l'ampliamento della rete distributiva attraverso la realizzazione di tre nuovi centri (Nuoro, Olbia e Tortolì) per la distribuzione dei prodotti a marchio 3A; ciascun centro è dotato di una struttura da adibire ad attività logistico-distributiva e locali per uffici, secondo il seguente schema:

- o Centro di Olbia (mq. 1910 di cui mq. 16353,35 al piano terra e mq. 256,65 al primo piano);
- o Centro di Nuoro (mq. 1200 di cui mq. 1000 al piano terra e mq. 200 al primo piano);
- o Centro di Tortolì (mq. 1200 di cui mq. 1000 al piano terra e mq. 200 al primo piano).

I principali impianti tecnologici previsti per i centri distributivi sono:

- o impianto elettrico realizzato in modo conforme alle norme CEI come previsto dall'art. 7 della legge 46/90;
- o impianto di riscaldamento e di condizionamento costituito da gruppi autonomi a pompa di calore per il condizionamento estivo ed invernale;
- o impianto antincendio dimensionato secondo approvazione dei Vigili del Fuoco;
- o impianto del freddo a servizio delle celle frigorifere;
- o impianto idrico sanitario e fognario.

All'esterno è prevista una recinzione perimetrale continua con cordolo inferiore e soprastante grigliato in ferro zincato, sono previsti n° 4 cancelli scorrevoli carrabili in prossimità della strada principale e n° 1 cancello pedonale a 2 ante sull'ingresso principale. Lo studio della realizzazione di questi Centri ha adottato tutti quei provvedimenti atti a garantire la fruibilità e di conseguenza l'accessibilità e la visibilità dell'edificio da parte di persone con ridotte o impedito capacità motorie o sensoriali.

La disponibilità degli spazi esterni permette la realizzazione di una zona di parcheggio veicoli, nell'ambito di un piano di lottizzazione già approvato dagli organi comunali. Tali zone destinate all'area di sosta sono ampiamente dimensionate e sono disposte nelle immediate vicinanze dell'edificio, in modo da consentire l'agevole collegamento tra i veicoli parcheggiati e l'ingresso dell'edificio. In corrispondenza del lato posteriore dell'edificio (lato sud) sono attestato delle pedane per il carico e scarico delle merci.

Il piano degli investimenti per la realizzazione complessiva del progetto è articolato in un arco temporale di 6 anni. A luglio 2005, il riepilogo degli importi collaudati ammonta ad un investimento di 17,727 milioni di euro, pari ad un avanzamento della spesa del 71,4%.

3.2.2 La partecipazione della 3A al Contratto di Filiera "Alta Qualità" (AQ)

Recentemente la Cooperativa 3A è stata promotrice di un nuovo piano di investimenti a valere su risorse nazionali nell'ambito dei Contratti di Filiera. Il soggetto proponente il Contratto di Filiera è la società "Filiera AQ" srl di cui 3A Arborea è socia al 33%.

Il suddetto contratto è stato approvato con decisione CIPE del 27 maggio 2005 per un importo di investimento ammissibile di 15.709.645,00 € con un importo di agevolazioni di 9.394.822 €. Nell'ambito del Piano di investimenti proposti, la Cooperativa 3A è beneficiaria per progetti che complessivamente ammontano a 6.700.000,00 € ed in particolare:

- o Potenziamento magazzino automatico UHT
- o Potenziamento magazzino prodotti caseari

- o Automazione fine linea formaggi
- o Nuove linee trattamenti termico
- o Nuove linee confezionamento UHT.
- o Impianto innovativo per il trattamento del siero e la sua valorizzazione zootecnica.

Sono previste inoltre azioni cosiddette orizzontali di cui è beneficiario il soggetto proponente "Filiera AQ" srl ma che avranno una ricaduta sulle aziende zootecniche che costituiscono la base sociale della Cooperativa 3A Arborea, ed in particolare:

- o Assistenza tecnica per la rintracciabilità e la filiera controllata su 350 aziende di allevamento.
- o Hardware e software nelle aziende di allevamento (circa 1/3 delle aziende)
- o Spese di certificazione
- o Spese per la formazione professionale.
- o Progetto di ricerca e sviluppo su aflatossine, qualità del latte e benessere animale.

3.2.3 Aspetti finanziari connessi alla realizzazione del progetto di rilevanza regionale della 3A

Il Piano degli investimenti del progetto di rilevanza regionale della 3A viene, in parte, cofinanziato con risorse POR Sardegna Fondo FEOGA Misura 4.10 "Miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli" per complessivi 7,902 milioni di euro e, per la restante parte, attraverso un mutuo a tasso agevolato erogato da Sviluppo Italia fino al raggiungimento del 50% di massima agevolazione concedibile; la quota ulteriore di risorse è assicurata dalla Cooperativa con risorse proprie (capitale di rischio). Lo schema del piano finanziario è riepilogato nel seguente prospetto:

Tab. 24. Progetto di rilevanza regionale - Cooperativa 3A

<i>Piano di finanziamento</i>	<i>(in Milioni di €)</i>
Investimento totale	24,825
<u>Fonti di copertura</u>	
Capitale di rischio - risorse proprie	4,632
Capitale di rischio - risorse Sviluppo Italia Spa	0,516
Contributi pubblici POR Sardegna - Misura 4.10	7,902
Mutuo Sviluppo Italia	11,775
Totale Impieghi	24,825

Fonte: Cooperativa 3A

Con riferimento all'apporto di capitale sociale da parte dei privati occorre precisare che la Cooperativa sta conducendo da diversi anni una politica di bilancio orientata ad un costante incremento del capitale sociale per far fronte agli impegni finanziari derivanti dalla realizzazione dei propri investimenti (con più evidente riferimento alla realizzazione della nuova centrale di Arborea), la cui pianificazione risale alla fine degli anni '80. Tale circostanza è ampiamente documentata dalle delibere dei differenti organi sociali, nonché dalle scritture contabili, come risulta dalla seguente tabella.

Tab. 25. Variazione di capitale sociale della Cooperativa 3A

<i>Esercizi</i>	<i>Capitale sociale</i>	<i>Nuovi apporti soci esistenti</i>	<i>Nuovi soci</i>	<i>Capitalizzazione pregressa</i>	<i>Recessi</i>	<i>Totale</i>
1987-1992	143.058,56	866.077,19	-	10.668,82	-	876.746,01
31.12.1993	1.019.804,57	1.270.381,47	4.131,66	40.101,67	-4.780,94	1.309.833,86
31.12.1994	2.329.638,43	1.322.045,28	-	46.670,63	-	1.368.715,92
31.12.1995	3.698.354,34	1.393.797,87	516,46	4.793,24	-56.065,01	1.343.042,55
31.12.1996	5.041.396,90	1.530.866,05	6.690,50	-	-34.647,54	1.502.909,00
31.12.1997	6.544.305,90	1.585.058,39	-	-	-20.264,74	1.564.793,64
31.12.1998	8.109.099,54	1.721.302,38	1.549,37	-	-16.286,47	1.706.565,28
31.12.1999	9.815.664,82	1.705.534,99	-	-	-1.239,50	1.704.295,50
31.12.2000	11.519.960,32					
Totale	11.519.960,32					11.376.901,76
31.12.2004	13.256.000,00					

Fonte: Cooperativa 3A

Nel prospetto che segue è invece riportato il riepilogo dei programmi di finanziamento attivati dalla 3A ad esclusione del progetto di rilevanza regionale cofinanziato dal POR.

Tab. 26. Riepilogo programmi di finanziamento attivati dalla Cooperativa 3A all'anno 2000

<i>Programmi di finanziamento</i>	<i>Importo decreto</i>	<i>Costi sostenuti</i>	<i>Contributo ricevuto</i>	<i>Contributo da ricevere</i>	<i>Capitalizzazione soci</i>
POP 1994/1999 Decreto 916/95 del 28/08/1995	7.230.396,59	7.240.874,39	5.422.797,44	-	1.807.599,15
POP 1994/1999 Decreto 1984/95 del 29/12/1995	8.779.767,28	8.779.704,28	6.584.778,21	-	2.194.941,82
Legge 402 del 22/06/1994 Decreto n. 3275/99 del 26/11/1999	16.182.316,17	16.095.963,42	9.709.389,70	2.427.347,43	4.045.579,04
Totale	32.192.480,04	32.116.542,08	21.716.965,35	2.427.347,43	8.048.120,01

Fonte: Cooperativa 3A

Il confronto delle tabelle suddette evidenzia come l'ammontare delle disponibilità di capitale proprio al 31 dicembre 2000 (11,377 milioni di euro), al netto degli impieghi sui precedenti programmi di investimento (8 milioni di euro) abbia consentito alla Cooperativa di far fronte al fabbisogno finanziario per l'avvio del progetto; nel contempo la capitalizzazione è ulteriormente accresciuta con un ammontare registrato alla fine dell'esercizio 2004 che risulta pari a 13, 256 milioni di euro.

4 LE INTERVISTE AL MANAGEMENT DELLA COOPERATIVA 3A

4.1 Intervista alla Funzione aziendale “Direzione della Produzione”

4.1.1 Obiettivi e inquadramento dell'intervista

L'intervista ha lo scopo di acquisire informazioni sugli aspetti di seguito indicati:

1. “Budget annuale di produzione”:
 - contenuti del budget; modalità di monitoraggio e implementazione del budget in corso d'opera;
 - confronto della Direzione della Produzione con le altre Aree/Funzioni Aziendali;
 - partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nel processo di pianificazione - attuazione - monitoraggio - implementazione del Budget di Produzione.
2. Ideazione e sviluppo di programmi e progetti di investimento della Cooperativa:
 - modalità di partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nel processo di pianificazione - attuazione - monitoraggio - implementazione dei programmi e progetti di sviluppo della Cooperativa;
 - confronto della Direzione della Produzione con le altre Aree Aziendali.
3. Attività/aspetti gestionali:
 - principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello;
 - individuazione dei principali punti di forza (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) del sistema attuale.

4.1.2 Il Budget annuale di produzione

Il Budget di produzione è un documento strategico nel quale vengono fissati gli obiettivi annuali di produzione per l'intera gamma di prodotti. Esso viene redatto nel periodo settembre-ottobre di ciascun anno (per l'anno successivo) a partire da una serie di input rappresentati alla Direzione dalle altre Funzioni aziendali (in modo particolare, il Budget delle vendite predisposto dalla Direzione commerciale), rispetto ai quali vengono elaborate le ipotesi produttive per tutti i comparti (latteria e caseificio) e viene effettuata la verifica degli scostamenti rispetto agli obiettivi dell'anno in corso. Le ipotesi produttive sono quindi sottoposte ad un'analisi di redditività (mediante opportuni indicatori). I criteri generali di progettazione del Budget sono:

- o l'esigenza di assicurare il ritiro giornaliero dell'intera produzione dei soci nell'arco dell'anno;
- o la massimizzazione dei risultati delle vendite (per l'intera gamma di prodotti), in funzione della liquidazione del latte conferito;
- o la fissazione di livelli produttivi del segmento “fresco-freschissimo” il più possibile prossimi all'effettiva capacità di vendita (in relazione all'impossibilità di stoccare il prodotto);
- o l'obiettivo di minimizzare la produzione delle Linee a minore valore aggiunto (ad esempio, il latte UHT), il cui prodotto è caratterizzato da una maggiore capacità di stoccaggio;
- o l'esigenza di gestire i diversi “picchi” della domanda di prodotti freschi e freschissimi (che raggiunge il suo massimo nel periodo estivo) e della produzione di latte alla stalla (picco invernale), attraverso una appropriata diversificazione della gamma di prodotti (conservabili e non) e una adeguata dotazione di strutture/impianti e tecnologie.

Il Budget, dopo la sua progettazione, è sottoposto ad una fase di “condivisione” con il Direttore generale e il Presidente del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa. L'Assemblea dei Soci è coinvolta, in occasione dell'incontro di Natale: è questa un'esigenza molto sentita dai Soci che assegnano grande importanza a questo momento, più di carattere semplicemente “informativo” che di discussione vera e propria sui contenuti del Budget (l'atteggiamento dei Soci manifesta l'ampia fiducia nei confronti del management aziendale).

Il Budget, infine, è sottoposto a periodiche verifiche trimestrali e semestrali; quelle semestrali supportano le verifiche analitiche della produzione dei vari comparti e comportano eventuali decisioni di revisione degli obiettivi inizialmente stabiliti.

4.1.3 La programmazione degli investimenti aziendali della Cooperativa

E' una funzione di particolare rilevanza strategica, da cui dipende la possibilità di attuare le scelte produttive e commerciali. Nel passato, un punto di forza dell'organizzazione è stato rappresentato dall'idea "guida" di pensare allo stabilimento di Arborea come un polo unico del latte bovino in Sardegna (anche quando i conferimenti dei soci rappresentavano circa il 50% della produzione regionale), sia per la pianificazione e realizzazione delle strutture, impianti e linee tecnologiche, sia per la connessa volontà di organizzare adeguati spazi e strutture per la formazione del personale, da sempre realizzata internamente allo stabilimento⁵.

La programmazione degli investimenti è uniformata all'obiettivo di ottimizzare il confronto tra la produzione dei soci e la domanda di mercato. In questo senso, essa è strettamente legata anche alla definizione dei Budget di produzione industriale.

La Cooperativa è attualmente impegnata nella realizzazione di un progetto finalizzato all'ampliamento delle capacità di stoccaggio dei prodotti, con particolare riferimento al nuovo magazzino per il latte UHT. La capacità di stoccaggio attuale è pari a 3.500 pallets; il nuovo magazzino realizzerà una capacità complessiva di stoccaggio di 11 mila pallets, funzionali per la gestione del 100% del prodotto trasformato e dei relativi imballaggi; gli spazi liberati (al posto dell'attuale magazzino) saranno riutilizzati per lo sviluppo di nuove linee di lavorazione/trasformazione.

Analogamente al Budget di produzione, la programmazione degli investimenti, è condivisa con la Direzione Generale e il Consiglio di Amministrazione; la Direzione si rende parte diligente per produrre adeguata informazione ai Soci; la partecipazione di questi ultimi è diversificata: vi sono soci singoli, o gruppi, più partecipi e consapevoli delle scelte e delle loro motivazioni, ma anche molti soci meno presenti.

4.1.4 Aspetti gestionali e punti di forza e di debolezza dell'organizzazione attuale

L'organizzazione del servizio di raccolta del latte presso gli allevamenti dei soci è una delle competenze assegnate alla Direzione Produzione della Cooperativa. Esso è anche un punto di forza dell'attuale modello organizzativo.

Il servizio è attuato da quattro ditte di trasporto con le quali sussiste un rapporto molto consolidato nel tempo (il rapporto di lavoro tra le ditte e la Cooperativa è di tipo "esclusivo"). Controllo e manutenzione delle cisterne, applicazione dell'HACCP, sono effettuati presso la sede dello stabilimento. Il giudizio sul funzionamento del servizio è molto positivo e ciò è anche confermato dall'elevato gradimento espresso dai Soci allevatori.

Sul tema dell'organizzazione logistica e della gestione delle consegne ai clienti, invece, è in atto un approfondito momento di riflessione indotto dalla più recente evoluzione delle esigenze della distribuzione organizzata; la richiesta, in tal senso, è quella di puntare ad una maggiore concentrazione di prodotti per aumentare le economie di scala e ridurre i costi di gestione. Nel mercato regionale, questo obiettivo può essere raggiunto solo attraverso l'associazione dei prodotti a marchio della 3A con altre produzioni del comparto agroalimentare, dal momento che margini di incremento della massa dei soli prodotti lattiero-caseari sono molto esigui. Si tratta di progettare un nuovo sistema di associazione di scopo "multi-prodotto" che potrebbe basarsi sulla realizzazione di modelli consortili partecipati da aziende produttrici presenti nei comparti agricoli e agroindustriali interessati ai rapporti di fornitura delle organizzazioni distributive.

Punti di debolezza interni all'organizzazione della 3A sono individuati:

- o nei costi di produzione delle aziende/allevamento, ancora troppo elevati e, quindi, in grado di contribuire al mantenimento dei redditi dei soci;
- o nelle difficoltà di implementazione delle certificazioni ambientali (famiglia ISO 14000), al di fuori dello stabilimento, coinvolgendo le aziende dei soci.

Un punto di debolezza relativo a fattori esterni all'organizzazione della Cooperativa, infine, è rappresentato dalla difficoltà di confronto con *competitors* del mercato, per la mancanza di adeguati strumenti di tutela di alcune produzioni di qualità (latte e formaggi freschi e freschissimi), a causa di

⁵

Le sale per corsi di formazione e le relative strutture, all'interno dell'area dello stabilimento, sono state realizzate prima di qualunque altro investimento e sono state le prime ad entrare in funzione per l'addestramento del personale addetto.

fenomeni di concorrenza sleale. Ciò è particolarmente sensibile sul mercato extra-regionale, dove 3A sta cercando di conquistarsi spazi più adeguati alle potenzialità (latte di qualità UHT).

4.2 Intervista alla Funzione aziendale “Direzione Commerciale”

4.2.1 Obiettivi e inquadramento dell'intervista

L'intervista ha lo scopo di acquisire informazioni sugli aspetti di seguito indicati:

4. “Budget annuale commerciale e delle strategie aziendali di prodotto, di canale e di mercato”:

- contenuti del budget: strategie e obiettivi; modalità di monitoraggio e implementazione del budget in corso d'opera;
- modalità di confronto della Direzione Commerciale con le altre Aree Aziendali;
- partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nel processo di pianificazione - attuazione - monitoraggio - implementazione del Budget commerciale.

5. Attività/aspetti gestionali:

- principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello;
- individuazione dei principali punti di forza (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) del sistema attuale.

4.2.2 Il Budget annuale commerciale e le strategie commerciali della Cooperativa

Il Budget commerciale (BC) è un documento strategico aziendale che viene elaborato annualmente sulla base di serie storiche (fatturato commerciale per singolo prodotto) ed è costantemente verificato e implementato in base ad obiettivi di crescita. Esso viene definito con riferimento ai mercati di riferimento per la Cooperativa, distinguendo il mercato interno regionale, i mercati nazionali del Nord e del Centro e i mercati del Sud Italia.

Il mercato regionale ha ormai raggiunto una fase di maturità: i prodotti della 3A sono stabilmente presenti nei diversi canali commerciali (dalla distribuzione moderna e organizzata, ai punti vendita al dettaglio, alle reti di ristorazione, catering, fornitura di organizzazioni complesse (mense ospedaliere, scolastiche, ecc.), con un'ottimale valorizzazione del latte conferito dai soci in funzione dei prezzi di vendita riconosciuti per le tipologie di prodotto commercializzato (latte alimentare fresco di alta qualità, prodotti trasformati dell'intera gamma del caseificio, latte alimentare UHT). L'obiettivo del BC consiste nel mantenere le quote di mercato raggiunte (che superano l'80% circa) aumentando la fidelizzazione dei clienti attraverso politiche di costante miglioramento qualitativo dei prodotti.

Una quota importante dei prodotti 3A è commercializzata sui mercati nazionali, in uno scenario complesso, caratterizzato da notevole concorrenza: la commercializzazione dei prodotti lattiero-caseari è concentrata dai grandi gruppi distributivi (catene nazionali della GDO – Parmalat, Granarolo – e grandi aziende nazionali – Sterilgarda – che producono le “private label” della GDO in settori come il latte UHT) che controllano saldamente la domanda e l'offerta dei prodotti nazionali e di importazione.

Le grandi aziende alimentari nazionali, inoltre, hanno progressivamente mutato la loro fisionomia, assumendo quello di “food company” diversificando ed implementando la gamma di prodotti: nell'ambito dei prodotti lattiero-caseari, attraverso la progressiva e costante introduzione di “preparati” alimentari complessi (quarta e quinta gamma); estendendo la produzione e il proprio marchio anche ad altre produzioni non lattiero-casearie (prodotti da forno e dolciari, bevande, acque minerali, ecc.).

I mercati nazionali sono un fondamentale punto di riferimento della Cooperativa per la commercializzazione di latte alimentare UHT; essi assorbono anche il latte crudo venduto in cisterne, nelle quote di produzione “residuali” non altrimenti esitabili. Questo ultimo aspetto rappresenta quello più delicato e rilevante nella predisposizione del BC, dal momento che le vendite del latte crudo sono regolate da prezzi ampiamente inferiori alle liquidazioni del latte conferito dai soci e generano quindi risultati specifici negativi sotto l'aspetto economico. Un obiettivo strategico della Cooperativa consiste dunque nel “minimizzare” la quota di latte venduto crudo sui mercati nazionali aumentando gli sbocchi del latte UHT. Attualmente circa 50 milioni di litri di latte conferito dai soci (25-30% del totale conferito) sono annualmente venduti dalla Cooperativa in cisterne: si tratta di un “patrimonio” la cui valorizzazione può fornire margini economici di notevolissima importanza in grado di incidere in misura determinante sul futuro dell'azienda.

Le strategie commerciali, sul segmento specifico del latte UHT, sono improntate, in primo luogo, alla concorrenza diretta sul prezzo di vendita; la capacità della 3A di offrire il proprio latte UHT almeno allo stesso prezzo dei *competitors*, dà modo di far valere gli ulteriori punti di forza intrinseci: qualità del prodotto (caratteristiche chimiche, fisiche, organolettiche) e la certificabilità dell'origine nazionale della materia prima.

Nei mercati del centro-nord Italia la ricerca di nuovi sbocchi è costantemente perseguita dalla Cooperativa, tenuto conto del grande bacino di consumo dei prodotti lattiero-caseari in genere e di latte alimentare (con particolare riferimento al segmento dell'UHT); in tali contesti, tuttavia, il presidio delle grandi aziende nazionali è particolarmente forte e l'incremento dei volumi commercializzati rappresenta un obiettivo particolarmente difficile da raggiungere.

Nei mercati delle regioni del Mezzogiorno, l'attuale presenza delle grandi catene distributive è meno pervasiva (anche se comunque rilevante) e vi sono più accessibili condizioni per l'incremento degli sbocchi del latte UHT. Le produzioni lattiero-casearie locali vengono destinate in massima parte alla produzione di latte alimentare fresco e di derivati della trasformazione. Le produzioni complessive di latte bovino regionale sono quasi ovunque inferiori ai fabbisogni della domanda al consumo, creando il presupposto per l'apertura dei mercati all'esterno. In tali contesti, dunque, la 3A propone un prodotto quasi "complementare" (nel senso della gamma di forniture alla distribuzione), i cui punti di forza, come precedentemente accennato, sono il riconoscimento della qualità e l'origine nazionale della materia prima.

Il "punto di partenza" per la definizione del BC è rappresentato dalle previsioni conferimento del latte dai soci; in questo senso il BC è strettamente correlato al Budget di produzione e con le stesse modalità è sottoposto alle periodiche attività di monitoraggio, verifica e implementazione (verifiche settimanali, ma soprattutto verifiche trimestrali e verifiche e aggiornamenti semestrali).

Per quanto sopra, è evidente che la definizione del BC coinvolge, assieme alla Direzione Commerciale, tutte le altre funzioni aziendali (direzione della produzione, direzione controllo di qualità, in modo particolare) che presidiano l'intera catena produttiva dalle stalle allo stabilimento.

Il documento del BC è condiviso con la Direzione generale della Cooperativa e con il Consiglio di Amministrazione (CdA); l'analisi dell'andamento dei BC costituisce un tema costante delle riunioni di CdA, che recepisce in tempo reale tutte le indicazioni derivanti dal monitoraggio del BC e assume le eventuali decisioni al riguardo con la massima tempestività possibile.

L'Assemblea dei Soci è periodicamente informata sulle strategie e sugli obiettivi commerciali della Cooperativa; in particolare, la riunione dell'Assemblea dedicata all'approvazione del bilancio contiene sempre una esaustiva rappresentazione degli elementi del BC, con le osservazioni e le proposte definite in sede di CdA. Sui temi del budget commerciale, come per quello della produzione industriale, i Soci tengono molto ai momenti informativi; non c'è molta discussione a valle dell'informazione: l'atteggiamento più diffuso è quello di "delegare" la gestione di questi aspetti al management della Cooperativa, badando direttamente ai risultati complessivi dell'attività espressi dai prezzi di liquidazione del latte conferito.

4.2.3 Principali difficoltà e punti di debolezza

La funzione commerciale della Cooperativa ha da sempre dovuto affrontare due principali problemi, che rappresentano il principale baluardo anche per il prossimo futuro dell'azienda:

- o la insufficiente capacità di esprimere tempestivamente scelte di investimento – funzionali all'adeguamento della propria attività in funzione delle esigenze dei mercati – costituendo direttamente la necessaria copertura finanziaria, senza dover necessariamente "attendere" i tempi di risposta delle politiche pubbliche di incentivazione;
- o la mentalità dei soci allevatori poco propensa ad assumere nel rischio imprenditoriale gli oneri dei costi di struttura e di organizzazione commerciale per sostenere adeguatamente le vendite.

Il primo problema sconta anche il principale punto di debolezza dell'attuale modello organizzativo che incorpora la funzione commerciale all'interno di una struttura cooperativa di carattere agricolo e agroindustriale. Ciò genera la necessità che anche le scelte della funzione commerciale rientrino nel campo delle decisioni di un Consiglio di Amministrazione partecipato da agricoltori/allevatori, in presenza di particolari condizioni di operatività che dovrebbero essere affrontate con un atteggiamento di "rischio imprenditoriale" indubbiamente più accentuato rispetto all'atteggiamento di un'organizzazione di produzione.

L'atavica "attenzione" ai costi gestione delle funzioni commerciali, da parte dei produttori agricoli, rappresenta l'altro baluardo dell'intero settore e interessa anche la 3A, nonostante la qualità complessiva di sviluppo del modello cooperativo sin qui raggiunto. L'utilizzo di risorse umane qualificate, la realizzazione di attività (promozione, pubblicità, ecc.), difficilmente valutabili ex ante da "non addetti ai lavori", finiscono per essere posti sotto osservazione dall'unico punto di vista dei costi di gestione che generano e, di qui, non sempre comprese e supportate come sarebbe invece opportuno fare. Da ciò discende anche la tendenza a ricercare preventivamente supporti finanziari (aiuti ed incentivi previsti da politiche pubbliche) per abbattere questi costi e rendere "più accettabile" la decisione, a scapito dei tempi di realizzabilità delle iniziative.

Il tema dell'autonomia gestionale delle funzioni commerciali, d'altronde, caratterizza anche altri comparti del settore agroalimentare (ad esempio, quello ortofrutticolo) dove si è finora verificata la crescita di organizzazioni complesse ma sempre di carattere agricolo. Queste realtà hanno mostrato, soprattutto negli ultimi anni, diffusi segni di sofferenza e evidenti opportunità di sviluppi alternativi basati sulla realizzazione di "soggetti" commerciali ad hoc costituiti in forme giuridiche più consone all'esercizio delle proprie funzioni, senza con ciò indebolire la natura e la capacità dell'organizzazione "madre" di produzione.

4.2.4 Punti di forza

Il principale punto di forza della 3A rimane la disponibilità di una materia prima di ottima qualità, attualmente ancora da valorizzare. I 50 milioni di litri di latte annualmente venduti in cisterna rappresentano un potenziale di incremento del fatturato della Cooperativa in grado di conseguire ancora margini di miglioramento della remunerazione del prodotto conferito dai Soci di notevole rilevanza.

4.3 Intervista alla Funzione aziendale "Direzione Amministrazione - Area Soci"

4.3.1 Obiettivi e inquadramento dell'intervista

Con riferimento alle attività "Gestione delle quote-latte" e "Attività di formazione/informazione dei soci", l'intervista effettuata ha lo scopo di acquisire informazioni sugli aspetti di seguito indicati:

- o modalità operative di svolgimento delle funzioni (con particolare riferimento ai contenuti delle attività informative verso i Soci);
- o principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello gestionale (orizzonte temporale pregresso di medio periodo);
- o individuazione dei principali punti di forza del sistema attuale (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e relativa analisi fattuale;
- o individuazione dei principali punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) generati da fattori "interni" ed "esterni" alla Cooperativa;
- o eventuali obiettivi di sviluppo da perseguire nel breve termine.

4.3.2 Aspetti generali

Il rapporto tra i Soci e l'Azienda è da sempre fortemente permeato da una radicata "fiducia" nella cooperazione. Ne sono evidente testimonianza le scelte cooperativistiche effettuate sin dalla prima costituzione della Cooperativa Assegnatari Associati di Arborea (1956), a cui hanno fatto seguito, nei successivi anni, la costituzione della Cooperativa Produttori Arborea (i cui soci sono anche soci della stessa Cooperativa 3A) e la convinta e diffusa partecipazione degli stessi allevatori alla costituzione della Banca di Credito Cooperativo di Arborea (dopo il 1980). Questa caratteristica dell'insediamento di Arborea trova una fondamentale motivazione nell'origine degli assegnatari che, a seguito della bonifica, giungono in Sardegna dal Veneto e dall'Emilia Romagna, portando con sé la propria cultura e tradizione, con particolare riferimento anche alla cooperazione. Dopo la II Guerra mondiale, si verifica una prima inversione di tendenza: alcuni giovani, attratti dalle prospettive occupazionali nell'industria, lasciano l'attività agricola; i poderi sono conseguentemente riassegnati ad agricoltori sardi che mostrano una notevole capacità di integrazione con il contesto.

Il senso fondamentale della fiducia nella cooperazione è rappresentato dalla volontà dei soci di condividere la strategia generale della Cooperativa, con una spiccata volontà di superamento delle divergenze e dei punti di contrasto e di ricerca di soluzioni ai problemi comuni. E' questo l'atteggiamento

che contraddistingue i soci della 3A, sin dalla costituzione, e che ha portato la Cooperativa ad adottare politiche – quali il pagamento del latte per fasce di prezzo legate alla qualità della materia prima, o la “filiera controllata” (esperienza nata nel periodo più recente) – volute e condivise dalla base sociale come fattore di stimolo per il miglioramento della propria professionalità (la competizione interna è “vissuta” come punto di forza dell'organizzazione e come fondamentale leva per il miglioramento dell'efficienza tecnica del proprio allevamento).

4.3.3 Gestione delle Quote Latte

Il contingentamento della produzione di latte attuato attraverso il sistema delle quote latte rappresenta un problema fortemente sentito dalla maggior parte dei Soci della 3A. L'atteggiamento più diffuso (in particolar modo dagli allevatori ubicati nella zona di Arborea) è quello di perseguire l'aumento dei propri livelli produttivi, sia come “innata” tendenza di ciascun produttore, sia per la spinta recata dai buoni livelli di remunerazione del latte da parte della Cooperativa che si contrappongono ad un opposto andamento dei prezzi alla produzione in altri comparti (cereali e proteaginosi, ortofrutta, vitivinicoltura). Per i Soci della 3A, l'attività agricola e di allevamento ha finora rappresentato una valida scelta produttiva e reddituale; di qui, la tendenza e il desiderio di “fare di più” che si scontrano con i “tetti” stabiliti dalle quote individuali di produzione.

A partire dal 1994, la possibilità di trasferimento di quote latte da un produttore ad un altro, è stata immediatamente comunicata dalla Cooperativa ai soci, unitamente ad una proposta di organizzazione di un servizio di monitoraggio dei livelli produttivi individuali e di previsione in corso d'anno dei medesimi andamenti produttivi. La risposta della base sociale è stata unanimemente positiva il servizio è stato rapidamente avviato da parte della Direzione competente. Il servizio, ampiamente collaudato e verificato, nell'ultimo decennio, si articola come segue:

- o ciascun socio è mensilmente informato sull'andamento della produzione del proprio allevamento; la Cooperativa elabora un tabulato individuale - inviato per mezzo di posta prioritaria - con i dati della produzione giornaliera (litri, chilogrammi, percentuale di grasso e quantitativo rettificato) e dati cumulati (su base annua). Vengono inoltre elaborate previsioni con il fine di valutare preventivamente lo scostamento della produzione effettiva (attesa) rispetto alla quota individuale detenuta;
- o nei casi di previsione “sotto-quota”, il socio riceve una comunicazione, con invito a presentarsi presso la sede per comunicare l'eventuale disponibilità a cedere il diritto produttivo in eccedenza;
- o il ruolo della Cooperativa è quello di favorire il tempestivo contatto tra i soci in modo da assicurare una produzione totale (per l'intera base sociale) il più possibile vicina alla quota globale; presso la sede è collocata una bacheca con annunci delle disponibilità. In linea generale, la bacheca collocata presso la sede con gli annunci delle disponibilità alla cessione diffonde in modo capillare e trasparente la notizia tra gli allevatori che provvedono al contatto diretto ed alla eventuale trattativa; a trattativa conclusa (in ambito rigorosamente privato), la Cooperativa presta eventuale assistenza di tipo amministrativo e legale per la definizione dei contratti.

Nella gestione delle quote latte, la 3A, inoltre, opera come Organizzazione Produttori riconosciuta, prestando assistenza amministrativa e tecnica gratuita a tutti i soci (produttori di latte e primi acquirenti); il riconoscimento della 3A come Organizzazione Produttori comporta i seguenti vantaggi:

- o contribuisce all'obiettivo della “concentrazione” dell'offerta fungendo da polo di attrazione nei confronti delle aziende di allevamento regionali e da unico interlocutore nei confronti degli eventuali acquirenti di materia prima;
- o si avvale dei contributi all'avviamento per l'erogazione di servizi alla base sociale;
- o riconosce uno status giuridico (legge 119) per la gestione delle quote latte complessivamente assegnate alla Sardegna: alle Organizzazioni Produttori riconosciute è infatti data la possibilità di usufruire del diritto di prelazione nell'ambito della cessione di quota.

L'attività relativa alla gestione delle quote latte svolta dalla O.P. è caratterizzata dal supporto amministrativo e normativo sui trasferimenti di quota con e senza terra nei confronti dei soci produttori di latte vaccino. I trasferimenti di quota latte, sia a titolo oneroso sia a titolo gratuito, sono caratterizzati dallo spostamento di quantitativi di quota latte assegnata dall'AGEA alla parte cedente che intende stipulare il contratto. Compito dell'O.P. è quello di tutelare le parti coinvolte (Cedente e Rilevante), dedicando particolare attenzione agli adempimenti imposti dal Sistema informativo Nazionale (SIAN) dell'AGEA in uso presso il Servizio Produzioni Animali dell'Assessorato all'Agricoltura. L'istruttoria dei contratti, effettuata dalla O.P. 3A, prevede un'attività sin dalla stipula del contratto medesimo che si può così riassumere:

- o incontro presso gli uffici della O.P. con le parti cedenti e rilevanti;
- o condivisione dello strumento contrattuale che meglio ottempera alle esigenze dei produttori coinvolti;
- o raccolta della documentazione necessaria per la redazione dei contratti (mappe catastali, planimetria, estratti CC.I.AA, Inps, ecc.);
- o redazione del contratto. (con eventuale coinvolgimento delle organizzazioni di categoria agricola per contratti ai sensi dell'art 45 della legge 203/82),
- o ai fini della registrazione degli atti di cui sopra presso gli uffici competenti, preparazione della documentazione necessaria;
- o presentazione e ritiro dei contratti all'Ufficio del Registro del Ministero delle Finanze di Oristano;
- o compilazione dei modelli prestampati di accompagnamento ai contratti forniti dall'AGEA;
- o invio della richiesta di mobilità all'ufficio delle RAS.

Tale servizio è esteso anche a tutti i produttori di latte vaccino comunque operanti in Sardegna anche se non aderenti alla Organizzazione Produttori. Nel corso dell'anno sono stati stipulati circa 145 contratti di affitto e 54 contratti di vendita tra i produttori isolani.

In relazione alle prescrizioni previste dalla legge relativa al regime comunitario di quote latte, ed in particolare al fine del monitoraggio delle produzioni e dei possibili splafonamenti, l'O.P. svolge anche attività di analisi e valutazione delle criticità connesse alla localizzazione delle quote produttive in ambito regionale.

L'attività di assistenza ed informazione alla base sociale ha previsto l'attivazione di uno specifico sportello sul territorio presso la Cooperativa COAPLA di Sassari, dove vengono periodicamente ricevuti i produttori del Centro Nord Sardegna impossibilitati a raggiungere la sede di Arborea.

4.3.4 Altre attività informative per i Soci

Attraverso lo strumento della circolare ai Soci, la Cooperativa diffonde costantemente notizie sulla legislazione di settore. Le circolari sono appositamente redatte, con una appropriata scelta del sistema di comunicazione rispetto al target degli allevatori. I soci apprezzano ed utilizzano il canale informativo suddetto; ne sono prova tangibile le frequenti richieste di approfondimenti (o ulteriori spiegazioni) che vengono direttamente rivolte alla Direzione. Mediamente vengono emanate 40-50 circolari all'anno.

La Cooperativa utilizza anche le occasioni di incontri "istituzionalizzati", quali l'Assemblea ordinaria annuale per l'approvazione del bilancio e l'incontro di Natale; entrambe le circostanze sono meticolosamente preparate dalla Direzione, con l'obiettivo di diffondere notizie sull'andamento generale della gestione, su problematiche specifiche e proposte di soluzioni da adottare, sui programmi di sviluppo e di investimento. Gli incontri sono anche utilizzati come veri e propri momenti formativi (a carattere seminariale), anche grazie alla partecipazione di docenti universitari che sono stati coinvolti per illustrare temi particolari (ad esempio, il tema delle recenti modifiche statutarie rese necessarie dall'evoluzione del diritto societario).

La seguente tabella riassume le circolari e lettere informative inviate a tutta la base sociale nel corso del 2004, su tematiche ed argomenti di stretta attinenza al ruolo di Organizzazione Produttori svolto dalla Coop 3A Latte Arborea.

Tab. 27. Circolari e lettere informative inviate nel 2004 alla base sociale

N°	Data	Oggetto
1	26/1/2004	Visita del presidente della Repubblica Ciampi.
2	26/1/2004	Rateizzazione importi superprelievo – Semplificazione procedure ed imminente scadenza adesioni
3	26/1/2004	Campagna lattiera 2003/2004: analisi quota disponibile ed opportuni adempimenti
4	26/1/2004	Progetto Ascolto: presentazione del progetto alla base sociale
5	17/2/2004	Regime quote latte: Assegnazione quote Legge 119/03 art 3 comma 2
6	1/3/2004	Inaugurazione Centro Distributivo Nuoro
7	15/3/2004	Riforma del diritto societario D.Lvo 6 del 17.1.2003 – Allegato testo della Riforma
8	30/3/2004	Comunicazione su quote latte disponibili presso bacheca OP
9	23/4/2004	PAC Zootecnica – Premio per i prodotti lattiero caseari 2004 – Modalità attuative
10	14/5/2004	Convocazione soci per sottoscrizione modelli L1
11	14/6/2004	Quote latte – Decadenza di quota per mancata produzione - Legge 119/2003 art. 4
12	24/6/2004	Decreto interministeriale su proroga termini adesione alla rateizzazione
13	13/7/2004	Comunicazione su acconto mensile conferimenti
14	5/8/2004	Circolare informativa su Decreto Legislativo 157/2004 inerente la movimentazione a titolo temporaneo delle quote latte, disaccoppiamento totale premi lattiero caseari
15	8/10/2004	Incontro Sociale presentazione risultati Progetto Ascolto: indagine conoscitiva sulla base sociale della 3A Arborea
16	3/11/2004	Decreto MIPA modalità attuative e proroga rateizzazione quote latte.
17	5/11/2004	Riconoscimento Merito Civile della Coop 3A da parte dell'Amministrazione Comunale di Cagliari e Mostra "La Via del Latte".
18	17/11/2004	Nuova normativa sui sottoprodotti di origine animale non adatti al consumo umano Reg. 1774/03 e succ.: convocazione base sociale per ciclo di incontri informativi
19	18/11/2004	Campagna 2004/2005 Analisi situazione quota disponibile ed opportuni adempimenti
20	26/11/2004	Comunicazione importo acconto sui conferimenti
21	30/11/2004	Programma di attività di informazione e formazione dei giovani produttori "Progetto Giovani" – Programma delle attività seminariali
22	30/11/2004	Convocazione Incontro Sociale del 18 dicembre 2004
23	6/12/2004	Incontro su "Nuove misure di accesso al credito bancario previste da Basilea 2"
24	14/12/2004	Convocazione Incontro Sociale del 18 dicembre 2004
25	15/12/2004	Modalità di pagamento mediante delega alla Coop 3A delle rate sul prelievo pregresso

Fonte: Cooperativa 3A

4.3.5 Punti di forza e di debolezza del sistema attuale

La notevole partecipazione dei soci alle decisioni ed all'attività, l'attenzione ai problemi ed il riconoscimento del ruolo e del valore dell'informazione, rappresentano il punto di forza dell'organizzazione della Cooperativa 3A.

Dal punto di vista dei servizi ai soci, non sono rilevati evidenti punti di debolezza interni; un punto di debolezza "esterno" è attualmente rappresentato dalle difficoltà di reperire una gamma di servizi di carattere complementare rispetto a quelli attualmente gestiti.

4.3.6 Obiettivi futuri

La Direzione Amministrazione della 3A individua i seguenti obiettivi di sviluppo, nel campo dei servizi per i soci:

- o attivazione di un servizio centralizzata di assistenza ai soci in materia contabile e fiscale (attualmente ogni azienda si avvale di servizi individuali di consulenza), con obiettivo di razionalizzazione ed ottimizzazione del costo delle prestazioni per ciascuna azienda;
- o potenziamento di un servizio di consulenza finanziaria e di assistenza per le operazioni credito (indipendentemente dalla partecipazione dei soci della 3A alla Banca di Credito Cooperativo di Arborea);

- o assistenza alla pianificazione degli investimenti aziendali individuali (con particolare riferimento alla meccanizzazione aziendale), con possibilità di organizzazione di investimenti collettivi (uso razionale ed efficiente delle macchine e ottimizzazione dei costi di gestione a livello di ciascuna azienda);

4.4 Intervista alla Funzione aziendale “Direzione Controllo Qualità”

4.4.1 Obiettivi e inquadramento dell'intervista

Con riferimento alle attività "Gestione dei controlli di qualità"; "Implementazione dei sistemi di qualità", l'intervista ha lo scopo di acquisire informazioni sui temi di seguito indicati:

- o modalità operative di svolgimento delle funzioni (con particolare riferimento ai contenuti delle attività informative verso i Soci);
- o individuazione e valutazione delle aree strategiche per le attività di assistenza tecnica;
- o modalità di partecipazione/coinvolgimento della base sociale della Cooperativa nei programmi di assistenza tecnica rivolti agli allevamenti;
- o modalità di coordinamento delle attività di assistenza tecnica attuate dalla Cooperativa con attività di assistenza tecnica attuate da altri Organismi;
- o principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale livello gestionale (orizzonte temporale pregresso di medio periodo);
- o individuazione dei principali punti di forza (rispetto a prospettive di miglioramento del livello attuale) e punti di debolezza (come fattori limitanti da affrontare per migliorare l'attuale livello gestionale) generati da fattori interni e/o esterni alla Cooperativa;
- o progetti in fase di elaborazione/avvio per il potenziamento delle attività di assistenza tecnica alla Filiera.

4.4.2 I programmi per la qualità e il sistema gestionale

La Cooperativa sviluppa attualmente i Programmi “Qualità latte” e “Filiera controllata”; si tratta in entrambi i casi di iniziative che si basano su un sistema di controlli che interessano il segmento del latte alimentare. Il secondo programma, attivato solo recentemente, estende il sistema di controlli (produzione primaria e di processo) e di certificazione anche agli allevamenti che conferiscono il latte di alta qualità.

Il sistema gestionale del Programma “Qualità latte” coinvolge il Laboratorio di analisi della Cooperativa mediante un sistema di archiviazione dei dati (referti delle analisi di laboratorio) gestito tramite procedure informatizzate (portale dell'Associazione Regionale Allevatori⁶ e sito web con accesso riservato ad utenti abilitati).

Il Programma “Filiera controllata” prevede l'acquisizione di una rete di computer gestionali di stalla dotati di un apposito software per l'archiviazione dei dati di base (analisi) e la gestione di documenti inerenti l'attività di allevamento (forniture di alimenti, piani di razionamento alimentare, impiego di foraggi per la rintracciabilità del latte, ecc.). L'impiego dei computer gestionali di stalla, in particolare, è stato previsto e finanziato nell'ambito di un Contratto di Filiera approvato dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali e recentemente finanziato dal CIPE (in precedenza tutte le registrazioni erano effettuate manualmente su supporti cartacei). Nel medesimo progetto vi è anche il sostegno per le attività di assistenza tecnica in campo e per le attività di controllo analitico del latte e delle materie prime utilizzate per la produzione zootecnica.

4.4.3 Aree strategiche per le attività di assistenza tecnica

Le attività di assistenza tecnica in capo alla Direzione Qualità sono le seguenti:

- o Qualità del latte alla stalla: selezione dei fornitori (in particolare, di mangimi e altri alimenti zootecnici) delle aziende dei soci allevatori coinvolti nei Programmi (Qualità latte e Filiera Controllata), per la verifica di rispondenza dei prodotti al disciplinare predisposto dalla Cooperativa.

⁶

Il portale dell'ARA pubblica tutte le analisi dei campioni di latte alla stalla (effettuate dal laboratorio della stessa Associazione regionale) funzionali al pagamento per fasce di qualità.

- o Qualità del latte in stabilimento: analisi del latte in entrata per l'ottimizzazione dei flussi rispetto alle tipologie di lavorazione/trasformazione (latte alimentare fresco/AQ, UHT; caseificio); in questo ambito, inoltre, sono eseguite tutte le attività di gestione per garantire la rintracciabilità del latte del latte confezionato.
- o Produzione e post-produzione industriale: studio e progettazione di innovazioni di prodotto per i segmenti del latte alimentare (nuovi prodotti, nuovi sistemi di confezionamento, nuove confezioni) e delle produzioni casearie (ad esempio nuovi prodotti nel segmento delle paste filate, dei formaggi fusi, della ricotta e dei formaggi freschissimi) in linea con l'evoluzione della domanda della Grande Distribuzione Organizzata e della Rete di distribuzione specializzata per ospedali, ristoranti e catering; analisi dell'efficienza produttiva (aumento delle economie di scala/produttività).
- o Servizi di filiera: analisi e progettazione dei sistemi della distribuzione dei prodotti a marchio 3A (rete logistica per la "tentata vendita"; ottimizzazione degli assortimenti e della gamma di produzioni destinate alla rete distributiva degli ospedali, ristoranti e catering).

4.4.4 Coinvolgimento e partecipazione della base sociale alle attività di assistenza tecnica

Le attività di pianificazione, organizzazione e condivisione delle attività di assistenza tecnica nei confronti della base sociale vengono elaborate in sede tecnica dagli uffici e poi portate in discussione nelle riunioni del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa. La Direzione Generale propone ai Consiglieri – soci allevatori della 3A – l'analisi degli scenari aziendali (a medio e lungo termine), delle problematiche della base sociale immediate e future (pianificazione delle produzioni, supporti di assistenza diretta agli allevatori per esecuzione dei controlli di stalla, per la riduzione dei costi di allevamento, ecc.), unitamente all'individuazione di obiettivi per la qualità (ad esempio, analisi andamento qualità latte e stato medio dei parametri dei parametri qualità) e relativi strumenti per il loro conseguimento (modifica premi/penalità). Il Consiglio di Amministrazione discute le proposte della Direzione (si tratta di un tema molto frequente negli ordini del giorno delle sedute del CdA) e assume le proprie decisioni con conseguente mandato alla Direzione di curare la realizzazione delle singole iniziative.

Un coinvolgimento più ampio dei soci allevatori è promosso dalla Direzione, mediante l'organizzazione di incontri, presso la sede di Arborea, su temi specifici (connessi allo sviluppo dei programmi di attività da realizzare), con finalità informative e di discussione; temi frequenti sono rappresentati dalle attività finalizzate alla formazione professionale degli allevatori, con particolare riferimento ai giovani su specifici temi riguardanti, ad esempio, gli scenari aperti dalla nuova politica comunitaria (PAC), le tematiche ambientali, di marketing quelle specificatamente zootecniche. Attività ulteriori di informazione ai Soci sono realizzate di concerto con la Direzione Amministrazione-Area Soci, attraverso la pubblicazione e l'invio delle circolari informative.

L'Assemblea dei Soci, è occasione di un livello informativo più "elevato" e converge nell'analisi dei risultati gestionali aziendali (approvazione bilancio consuntivo e preventivo) e sugli scenari del mondo produttivo ed economico in cui si trova ad operare l'allevatore e la Cooperativa.

4.4.5 Coordinamento delle attività di assistenza tecnica per i Soci allevatori

L'Assistenza tecnica ai soci viene curata e realizzata dall'Associazione Regionale e dalle Associazioni Provinciali Allevatori unitamente a tecnici della Cooperativa 3A e liberi professionisti (agronomi, veterinari) presenti nel territorio. I servizi di assistenza tecnica, in linea generale, comprendono:

- o consulenza aziendale in campo veterinario e profilassi degli allevamenti;
- o consulenza in campo agronomico dietologico (piani di razionamento alimentare per le mandrie);
- o controlli funzionali della produzione lattiera;
- o servizio di controllo mungitrici.

L'ufficio controllo qualità coordina in particolare l'attività dei tecnici (veterinari ed agronomi) relativamente alle attività inerenti direttamente la qualità del latte conferito. Il servizio è attualmente caratterizzato da un buon livello di funzionamento e con ottimi risultati nella gestione degli allevamenti.

4.4.6 Principali difficoltà affrontate per raggiungere l'attuale situazione

La principale difficoltà affrontata in fase di avvio del Programma "Qualità latte" e delle iniziative per la qualità (iniziati alla fine degli anni ottanta) è stata rappresentata dalla mentalità degli allevatori, inizialmente "distante", poco incline a riconoscere l'importanza delle attività di assistenza tecnica e

scettica sulla loro efficacia. Si è dato corso gradualmente – anche anticipando l'evoluzione del quadro normativo – all'avvio delle attività, puntando su piccoli risultati, poco alla volta, e riuscendo ad innovare la cultura imprenditoriale anche grazie ai risultati qualitativi ottenuti (affermazione del marchio della 3A e successo della remunerazione del latte agli allevatori).

Attualmente, la problematica emergente è rappresentata dall'implementazione del Programma “Filiera Controllata” per tutti gli allevamenti dei soci; il Contratto di Filiera approvato garantisce l'avvio del piano e la sua prosecuzione ed estensione (si prevede l'estensione e la diffusione del programma alla totalità degli allevamenti su tutto il territorio regionale con il coinvolgimento di numerosi tecnici).

4.4.7 Punti di forza e di debolezza dell'attuale organizzazione

Lo sviluppo futuro delle iniziative per il miglioramento della Qualità trova il suo principale punto di forza nelle modalità di gestione e di partecipazione del modello cooperativo aziendale della 3A. La maturazione della mentalità degli agricoltori/allevatori è in continua fase di espansione e l'estensione del modello della 3A anche alle filiere carne ed ortofrutta – nell'ambito delle aziende agricole dei soci - appare oggi una prospettiva più credibile.

Un'area di miglioramento, legata a fattori intrinseci all'organizzazione della Cooperativa è rappresentata da una maggiore attenzione degli allevatori agli aspetti economico-gestionali delle rispettive aziende. Questa affermazione, apparentemente paradossale, trova una sua giustificazione nell'elevato livello di redditività che ha finora caratterizzato le imprese agricole associate alla 3A legato alla remunerazione del latte conferito. L'atteggiamento degli allevatori è sempre stato quello di migliorare la propria capacità di produzione, ponendo non altrettanta attenzione al “fronte” dei costi. Anche sul versante degli investimenti, la presenza di politiche pubbliche di incentivazione (tra cui un posto di rilievo hanno avuto negli ultimi 15 anni i Programmi regionali cofinanziati dall'Unione Europea) ha indotto gli imprenditori ad effettuare scelte talvolta sovradimensionate alle caratteristiche strutturali della propria azienda (in modo particolare, questo fenomeno ha riguardato la meccanizzazione agricola), con conseguenze talvolta negative sul conto economico annuale.

Lo scenario attuale – sia del comparto lattiero-caseario che della situazione aziendale – lascia facilmente prevedere che i margini di “redditività” del passato tenderanno ad assottigliarsi nel futuro (in parte ciò si è già manifestato negli ultimi due/tre anni), soprattutto per i crescenti livelli di concorrenza che la Cooperativa è chiamata ad affrontare, ma anche perché l'acquisizione di ulteriori margini di miglioramento tecnologico ed economico-gestionale della filiera è oggettivamente sempre più complessa da ottenere (tenuto conto dei livelli di efficienza già raggiunti); è necessario, dunque, che la difesa dei redditi agricoli soci sia perseguita anche attraverso azioni tese ad recuperare una maggiore economicità nei criteri di gestione delle aziende agricole e degli allevamenti ed al controllo dei costi in genere.

Sul futuro della 3A, inoltre, gravano alcune “minacce”, rappresentate dalle evoluzioni (sempre più repentine) delle politiche distributive in relazione alle esigenze dei gruppi commerciali di maggiori dimensioni (GDO e DO). Le richieste di “concentrazione” dei prodotti e l'esigenza di utilizzare piattaforme logistiche sempre più articolate, potrebbe riconvertire una parte importante del circuito distributivo della Cooperativa, basato sulla rete operante in ambito regionale (5 filiali e mezzi di proprietà per le consegne). Anche il canale commerciale degli ospedali, ristoranti e catering (HORECA) richiede l'adozione di soluzioni specifiche per consentire una migliore capacità della Cooperativa di soddisfare le richieste della domanda.

4.4.8 I progetti per il futuro

Sono rappresentati dalle attività necessarie per l'implementazione del Piano “Filiera Controllata”, attraverso l'estensione al maggior numero possibile di allevamenti, l'automazione dei processi di archiviazione e trattamento delle informazioni (attraverso la diffusione dei computer gestionali di stalla) ed il supporto di assistenza tecnica agli allevatori per l'introduzione e il mantenimento dei sistemi di autocontrollo e di certificazione.

4.5 Intervista al Presidente del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa: il punto di vista dei Soci allevatori

4.5.1 Analisi generale della Compagine sociale della 3A

L'attività di allevamento e la produzione di latte sono state costantemente in aumento fin dalla costituzione della Cooperativa e fino al periodo più recente; gli ultimi due anni, per la prima volta, non hanno registrato aumento dei capi bovini allevati dell'intera base sociale della Cooperativa.

La grande propensione al lavoro dei soci della 3A e la ricerca di un costante incremento della produzione dal duplice punto di vista qualitativo e quantitativo, trovano tre fondamentali fattori limitanti:

- o le quote individuali di produzione e la quota complessivamente assegnata alla Regione Sardegna;
- o limiti alla concentrazione delle mandrie (in termini di numero di capi per ettaro di superficie agricola utilizzata), in relazione ad aspetti di compatibilità ambientale segnatamente alla gestione agronomica degli effluenti di allevamento (attuazione della direttiva comunitaria "Nitrati" e della direttiva "Acque"), soprattutto nelle zone vulnerabili da nitrati di origine agricola (Comune di Arborea);
- o difficoltà di piena valorizzazione delle basi aziendali agricole in altre zone del territorio regionale (province di Sassari e di Nuoro), dal punto di vista della dimensione media degli allevamenti esistenti e della possibilità di creazione di nuovi allevamenti.

La compagine sociale della 3A è tuttora caratterizzata da un dualismo: da un lato il nucleo "storico" degli allevatori di Arborea rappresenta il volto più efficiente dell'allevamento bovino regionale e ha raggiunto standard di primario livello nazionale; dall'altro, le aziende ubicate nei contesti più "lontani" dalla sede sociale – soprattutto nella provincia di Nuoro – presentano caratteristiche strutturali molto diverse (dimensioni, organizzazione, strutture di allevamento, ecc.) e livelli di efficienza produttiva inferiori.

Questi soci soffrono della lontananza rispetto alla Cooperativa per diversi aspetti:

- o una maggiore incidenza dei costi di trasporto del latte dalle stalle allo stabilimento di Arborea;
- o una minore capacità di coinvolgimento delle aziende/allevamenti nei progetti e nelle attività di assistenza tecnica realizzate direttamente dalla Cooperativa, in base alle risorse umane e professionali disponibili;
- o un minor "clima" di partecipazione alla vita della Cooperativa, per l'oggettiva maggiore difficoltà di frequentazione della sede nello stabilimento di Arborea.

Il maggiore coinvolgimento dei Soci "lontani" resta un primario obiettivo della Cooperativa, il cui raggiungimento necessita di adeguate politiche pubbliche e strumenti di incentivazione; a tal fine le esigenze maggiormente avvertite riguardano:

- o la possibilità di poter erogare maggiori supporti di assistenza tecnica e consulenza alla gestione delle aziende agricole e degli allevamenti da parte della Cooperativa;
- o un sistema di perequazione del costo di trasporto del latte dalle stalle fino allo stabilimento di Arborea che mitighi il disagio della lontananza senza penalizzare gli attuali soci più vicini (ideazione di un sistema di agevolazione, coerente con le norme comunitarie, per compensare, in qualche modo questo particolare tipo di svantaggio);
- o una più incisiva politica di incentivazione degli investimenti aziendali – di cui le aziende e gli allevamenti più lontani hanno indubbio bisogno – commisurata alla penalizzazione causata dall'insieme degli svantaggi (condizioni naturali, lontananza geografica dallo stabilimento) che gravano sulle attività agricole e zootecniche;
- o ottenere una maggiore concentrazione di aiuti per il settore agricolo (in termini di massa finanziaria) per le aziende ubicate in tali territori;
- o definire una più accentuata specializzazione delle diverse tipologie di aiuto per le aziende agricole, che tenga maggiormente conto delle specificità dei diversi contesti territoriali, socioeconomici e produttivi.

4.5.2 Aspetti specifici del comprensorio di Arborea

Le aziende/allevamenti dei soci di Arborea hanno ormai raggiunto livelli produttivi difficilmente migliorabili: sono frequenti casi di produzioni medie per capo che oscillano attorno ai 90 quintali per anno (medie simili si riscontrano nelle aziende zone più vocate della produzione lattiera nazionale: Cremona, Brescia,

Verona, Vicenza ecc...). I problemi più attuali di queste aziende sono rappresentati dall'esigenza di conformare la propria attività agli obblighi in materia di rispetto dell'ambiente e di benessere degli animali nonché la ricerca di maggiore efficienza sotto il profilo dei costi di produzione.

Un punto di debolezza è sicuramente rappresentato dalla disabitudine di molti imprenditori nel ricercare costantemente margini di miglioramento dell'efficienza economica nella gestione delle attività agricole e zootecniche con particolare riguardo alla minimizzazione dei costi. La relativa "ricchezza" che la Cooperativa ha consentito di distribuire nel tempo ha indotto un atteggiamento di scarsa attenzione verso i costi di produzione e di gestione dell'azienda.

4.5.3 Obiettivi futuri per la difesa dei redditi agricoli

Questo atteggiamento, che si riscontra anche in altre realtà della Compagine sociale della 3A, non è più accettabile dato che le prospettive del settore lattiero caseario sono quelle di una sempre maggiore competitività sui mercati nazionali ed internazionali, dalla concorrenza sui mercati locali di produzioni lattiero casearie realizzate con materia prima di importazione, della complessità del sistema distributivo e commerciale, che si riflettono tutti sulla difficile difesa della marginalità della Cooperativa e del conseguente mantenimento dei redditi agricoli, tenuto conto di un aumento fisiologico dei costi (se non altro per fattori inflattivi).

Un ulteriore obiettivo per il futuro è certamente rappresentato dalla capacità di progettare e realizzare una filiera "allargata" della 3A che, oltre al latte e derivati, comprenda e valorizzi adeguatamente altre produzioni connesse agli insediamenti agricoli dei soci, quali la carne (vitelli maschi e vitelle femmine eccedenti i fabbisogni di allevamento per la "rimonta") e prodotti ortofrutticoli tradizionalmente inseriti nei piani colturali aziendali e nelle rotazioni agronomiche più diffuse.

Entrambi i traguardi suddetti sono perseguiti dalla 3A anche attraverso una collaborazione con le attività attualmente svolte dalla Cooperativa Produttori Arborea.

4.6 Intervista alla Funzione aziendale "Direzione Generale"

4.6.1 Obiettivi e inquadramento dell'intervista

L'intervista alla funzione aziendale "Direzione generale", conclude e riepiloga le indagini dirette svolte ai fini del Caso di studio; essa ha lo scopo di integrare gli aspetti emersi nelle interviste alle funzioni aziendali "di linea", con alcune valutazioni di ordine trasversale, che riguardano i seguenti aspetti:

- o individuazione dello stadio attuale di sviluppo endogeno del Sistema 3A;
- o valutazione complessiva sul funzionamento del "Sistema 3A";
- o elementi di "successo" che hanno sostenuto il processo di crescita della Cooperativa fino ad ora; punti di forza e di debolezza da affrontare per lo sviluppo futuro;
- o ruolo e potenzialità della Cooperativa 3A come Organizzazione di Produttori riconosciuta.

L'intervista, inoltre, integra gli aspetti emersi dalle analisi dei dati secondari e dalle indagini dirette svolte per il caso di studio, al fine di acquisire ulteriori elementi utili alla determinazione degli indicatori previsti dal Questionario Valutativo Comune (STAR) per la valutazione del sostegno del FEOGA allo sviluppo rurale attuato nell'ambito del Regolamento 1257/1999.

4.6.2 Lo scenario evolutivo della 3A

Il "sistema" 3A è stato caratterizzato da un intenso processo di evoluzione che ha registrato nell'ultimo decennio la sua fase più impegnativa. E' infatti questo il periodo in cui si sono avviate – e in gran parte compiute – le più profonde trasformazioni e ristrutturazioni dell'Azienda, sia dal punto di vista degli investimenti che hanno interessato i processi industriali, distributivi e la produzione primaria, sia rispetto alle strategie produttive e commerciali, sia infine rispetto alla gestione interna della Cooperativa.

I risultati economici di questo periodo, con particolare riferimento ai prezzi di liquidazione del latte conferito dai soci, e i miglioramenti compiuti dal punto di vista della qualità della materia prima e dei prodotti finiti, hanno registrato un trend di crescita costante che premia le scelte operate dalla Cooperativa. Nel contempo, migliorano anche gli sbocchi di mercato e la capacità dell'Azienda di commercializzare produzioni lavorate e/o trasformate a maggior valore aggiunto, valorizzando al meglio la produzione lattiera degli allevamenti conferenti. In particolare, nonostante i crescenti livelli di

concorrenza sui mercati dei prodotti lattiero-caseari, il marchio 3A consolida la propria presenza sui mercati extra-regionali e registra un aumento degli sbocchi per il prodotto "Latte UHT", limitando progressivamente il quantitativo di latte conferito dai soci venduto crudo in cisterne.

Nel complesso, lo stadio attuale di sviluppo endogeno della Cooperativa è molto avanzato; ciò nonostante le prospettive per il futuro indicano ancora una significativa potenzialità di crescita, rappresentata dalla quota di produzione di latte conferito che viene ancora venduta in cisterna (30-35% del totale dei conferimenti) e che dovrà essere valorizzata puntando sui mercati extra-regionali nelle seguenti direttrici:

- o proseguimento della penetrazione dei mercati con il Latte UHT;
- o migliore posizionamento di prodotti del Caseificio;
- o ricerca di nuove produzioni (compresi i preparati alimentari a base di latte e derivati) per soddisfare appieno la domanda dei consumatori finali;
- o miglioramento dei rapporti di partnership commerciale con aziende produttrici e distributrici, anche nell'ambito del mercato interno regionale.

Dal punto di vista economico, una valutazione parziale del potenziale di crescita endogeno della Cooperativa può essere effettuata sulla base del differenziale di prezzo di vendita tra latte crudo e latte UHT (pari, mediamente, a 0,27€/litro) per la produzione di circa 50 milioni di litri/anno che la Cooperativa vende tuttora come latte crudo in cisterna attraverso il COLVAS (Consorzio Latte Vaccino Sardo⁷) prevalentemente a Gruppi Industriali presenti nella Penisola (Granarolo, Parmalat). In tal modo si ottiene una stima di incremento potenziale del fatturato, pari a 13,5 milioni di euro, che rappresentano il 13% circa del fatturato 2004.

4.6.3 Funzionalità del sistema 3A

Il successo e i limiti del sistema 3A, come struttura di filiera organizzata nell'ambito della cooperazione, possono essere esaminati con riferimento:

- o all'interfaccia con il settore della produzione primaria (allevatori);
- o all'interfaccia con le Istituzioni pubbliche regionali, nazionali e comunitarie.
- o all'interfaccia con il mercato dei prodotti lattiero-caseari;

Nel primo ambito, il giudizio del Management della 3A è molto positivo: il ruolo della cooperazione è stato essenziale per raggiungere un risultato che impegna (e premia) l'intera filiera; senza il coinvolgimento e la partecipazione della base sociale alle scelte aziendali, non sarebbe stato possibile arrivare agli attuali livelli di qualificazione quanti-qualitativa della produzione di latte nelle stalle e, conseguentemente, di quella industriale. Non mancano però aspetti problematici, rappresentati dall'impegno in atto da parte della Cooperativa – e soprattutto in prospettiva – finalizzato al miglioramento dei rapporti di associazione e di partecipazione dei soci più "distanti" (Nuoro e Sassari) che, oltre ad accollarsi maggiori oneri di trasporto del latte dai propri allevamenti fino al centro aziendale di Arborea, presentano condizioni strutturali, tecnologiche e gestionali degli allevamenti meno evolute (rispetto al nucleo di Arborea) e, conseguentemente, non riescono a raggiungere livelli analoghi di redditività.

Il sistema ha funzionato e funziona tuttora molto bene anche nell'interfaccia con le Istituzioni pubbliche con le quali la 3A ha intrattenuto e intrattiene costanti rapporti di confronto e collaborazione: dalla rappresentatività della Cooperativa – che identifica, come struttura di filiera, quasi l'intero comparto del latte bovino regionale – deriva un riconoscimento di un ruolo da parte dell'Istituzione nei rapporti di interlocuzione e nelle scelte programmatiche ed attuative di politica agricola. La natura cooperativa della struttura e le proprie caratteristiche di mutualità e di controllo democratico, favoriscono questo riconoscimento di ruolo, nella consapevolezza della partecipazione diretta degli allevatori ai risultati delle scelte operate in termini di investimenti (e di aiuti finanziari erogati dalle Istituzioni pubbliche) e di risultati economici conseguenti.

L'interfaccia con il mercato, infine, è l'unico ambito in cui il modello cooperativo evidenzia qualche limite di funzionamento, rispetto all'attuazione delle strategie distributive e commerciali che la 3A è chiamata a

⁷ Il Consorzio è costituito dai maggiori produttori di latte vaccino della Sardegna (3A, COAPLA, LACESA, Cooperativa Produttori di Nuoro ed altri); esso ha la funzione di commercializzare latte vaccino crudo, prevalentemente su mercati extra-regionali, allo scopo di evitare (o contenere al massimo) perturbazioni sul mercato interno derivanti da eccessi di offerta (produzione primaria) rispetto alle capacità di lavorazione/trasformazione delle stesse imprese sarde.

mettere in atto quotidianamente. D'altra parte, l'esigenza di dotare strutture agroindustriali di filiera complesse, anche in altri comparti oltre quello lattiero-caseario (carne e ortofrutta ad esempio) di apposite strutture specificamente costituite per la gestione dei rapporti con il mercato, dotate di propria autonomia e caratterizzate da maggiori gradienti di flessibilità e tempestività di decisioni, è sempre più avvertita in relazione all'evoluzione dei mercati e all'esigenza di intraprendere sempre più spesso strategie complesse di partnership commerciale e distributiva.

4.6.4 Punti di forza e di debolezza

La capacità produttiva degli allevatori soci, la qualità della materia prima e l'impostazione di una politica aziendale di costante ricerca di margini di miglioramento dell'interfaccia di mercato, rappresentano i principali punti di forza che hanno consentito alla 3A di raggiungere gli attuali livelli di sviluppo e sui quali si basa lo sviluppo dell'immediato futuro.

Un punto di debolezza è rappresentato dalla difficoltà di promuovere la crescita culturale e lo sviluppo della mentalità degli allevatori soci, rispetto alla velocità di evoluzione che le sfide di mercato impongono al sistema, affinché non venga meno la loro capacità di partecipazione consapevole alle scelte che ha finora caratterizzato la vita dell'azienda. La capacità di "tenuta" del sistema 3A, in una prospettiva di medio-lungo termine, dipenderà proprio dalla possibilità di ottenere questa crescita congiunta del segmento della produzione agricola, da un lato, e dei segmenti industriale e commerciale, dall'altro, alla stessa velocità, in modo da mantenere le prerogative dei punti di forza suddetti.

Le sfide del futuro sono minacciate, però, anche da fattori esterni rappresentati essenzialmente, da:

- o meccanismi di mercato che penalizzano la trasparenza dei flussi di materia prima per i derivati lattiero-caseari, nei circuiti industriali e distributivi nazionali ed internazionali (uso di latte in polvere di provenienza estera per la produzione di latte alimentare e di prodotti di caseificio), a vantaggio di una concorrenza troppo vincolata dall'aspetto dei costi di produzione e dei prezzi delle materie prime e dei prodotti finiti;
- o insufficienti strumenti per la tutela della qualità delle produzioni e per la salvaguardia delle aspettative e delle preferenze dei consumatori.

4.6.5 Il ruolo dell'Organizzazione di Produttori

Il riconoscimento della 3A come organizzazione di produttori (OP) nel settore lattiero-caseario bovino rappresenta una tappa importante del percorso di crescita del sistema e della filiera. I vantaggi specifici conseguenti riguardano il supporto alla fase di concentrazione dell'offerta regionale e il miglioramento della gestione delle quote latte.

Nel primo caso, la presenza di un organismo associativo di secondo livello risulta molto importante nei rapporti con altre strutture produttive presenti nell'ambito regionale, rappresentando la "casa comune", la sede partecipativa in cui è possibile sviluppare tutte le potenziali forme di collaborazione e cooperazione per il sostegno, la tutela e la valorizzazione del comparto regionale.

La gestione delle problematiche attinenti alle quote di produzione possedute dai singoli Soci, rappresenta l'altra peculiare attività, che la Organizzazione Produttori 3A Latte Arborea realizza, nell'obiettivo della programmazione delle produzioni dei propri associati e pressoché dell'intero comparto regionale. In tale attività, si inserisce la collaborazione con gli Uffici del Servizio Produzioni Animali dell'Assessorato Regionale all'Agricoltura. Tale collaborazione, si concretizza, nella quotidianità operativa, nel continuo scambio di informazioni sulla corretta gestione del regime delle quote a livello regionale e nel processo di condivisione delle modalità e dei criteri di attribuzione delle quote di competenza della Regione Autonoma della Sardegna.

In occasione del 2004, in particolare, la OP 3A Latte Arborea, con l'obiettivo di favorire un maggior equilibrio tra produzioni territoriali e quote possedute, ha svolto un'intensa attività di sensibilizzazione delle rappresentanze istituzionali ed economico-sociali, al fine di correggere il provvedimento della Legge 204, art. 2, comma 2 bis che, dall'agosto 2004, non aveva più consentito la mobilità temporanea di quote latte tra zone disomogenee. Tale attività di sensibilizzazione, ha portato l'approvazione di uno specifico emendamento alla Legge Finanziaria 2005, che consente nuovamente per la sola Regione Sardegna la possibilità della stipula dei contratti di affitto di cui sopra.

Il modello delle strutture associative di secondo livello, quali le Organizzazioni di Produttori, offre inoltre interessanti spunti di riflessione per la futura organizzazione del settore agroalimentare. Il tema riguarda l'aspetto critico del confronto delle aziende produttrici – agricole e agroindustriali – con la domanda di

mercato sempre più rappresentata dai Gruppi della Distribuzione Moderna e della Grande Distribuzione Organizzata. L'evoluzione dei rapporti commerciali degli ultimi anni ha messo in luce un atteggiamento della DM e della GDO orientato ad esternalizzare, verso il settore agroalimentare, l'organizzazione e la gestione della logistica e della distribuzione dei prodotti. Ciò ha creato un indubbio onere per le imprese agricole e agroindustriali che hanno dovuto dotarsi di strutture (piattaforme, magazzini, ecc) e di mezzi di trasporto (propri o da contratti con terzi) per garantire le forniture agli acquirenti nei tempi e nei modi normalmente imposti nella contrattazione. Questo atteggiamento ha prodotto spinte significative alla concentrazione, sia per acquisire una dimensione (in termini di offerta rappresentata) capace di interloquire con la domanda dei Gruppi commerciali, sia nel tentativo di raggiungere una massa di prodotti in grado di generare economie di scala e ottimizzare i costi di gestione di questa fase.

L'evoluzione riscontrata è, tuttavia, caratterizzata da una accentuata specificità di comparto: le strutture gestiscono produzioni della propria filiera (nel caso della 3A, latte alimentare e produzioni di caseificio), semmai orientate all'ampliamento della gamma con nuove produzioni (preparati alimentari della quarta e quinta gamma).

Il sistema logistico e distributivo della 3A, rappresentato dai centri regionali (tra cui quelli di Nuoro, Tortolì e Olbia, recentemente realizzati) e dalla rete dei mezzi di trasporto di proprietà della Cooperativa, che coprono l'intero territorio regionale per le forniture ai punti vendita della DM e della GDO e alla rete degli esercizi commerciali di dettaglio presenti sull'isola, ha dato finora risultati eccellenti. Non vi è dubbio, però, che tale sistema stia saturando la propria capacità di ottimizzazione, avendo ormai raggiunto un volume di produzione gestita difficilmente aumentabile (almeno per volumi di merce stoccata e movimentata significativi sotto il profilo dei costi).

Le uniche possibilità di un ulteriore miglioramento consistono allora nell'utilizzazione delle strutture ed impianti (fissi e mobili) esistenti per un paniere di prodotti "interfiliera", nella gestione delle forniture di ciascuna struttura agli interlocutori commerciali (DM e GDO, in particolare, ma anche forme di minor concentrazione che realizzano l'offerta multiprodotto in ambiti locali).

Questa prospettiva appare attualmente un baluardo di non semplice raggiungimento, anche per le note difficoltà del settore agricolo e agroindustriale a saper trovare accordi di collaborazione per lo sviluppo di progetti di sostegno e supporto trasversale. Per quanto riguarda la Sardegna, tuttavia, questo è un obiettivo di lavoro sul quale la 3A è già assiduamente impegnata e che potrà essere tragguardato parallelamente allo sviluppo delle forme associative (di primo e di secondo livello) attualmente presenti nel contesto regionale, a partire dalle iniziative di valorizzazione delle altre produzioni aziendali (carne e ortofrutta) dei propri soci.

5 LE RISPOSTE AI QUESITI DEL QUESTIONARIO VALUTATIVO COMUNE

Nei paragrafi che seguono sono riportati i risultati delle indagini eseguite nel caso di studio, finalizzate alla compilazione del Questionario Valutativo Comune; i dati e le informazioni utilizzate sono emersi in sede di raccolta ed analisi dei dati secondari e, per alcuni aspetti, in sede di intervista al management della Cooperativa.

5.1 QV VII.1 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare la competitività dei prodotti agricoli attraverso il miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione?"

La tabella riepiloga lo schema logico di elaborazione delle risposte al quesito valutativo e i dati quantitativi riferiti agli indicatori pertinenti e misurabili, riferiti al progetto della Cooperativa 3A.

QV VII.1 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare la competitività dei prodotti agricoli attraverso il miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione?"								
Criterio		Indicatori comuni		Indicatori elementari			Effetto delle azioni sovvenzionate	
codice	descrizione	codice	descrizione	descrizione	U.M.	Valore	tipo di effetto ed entità	effetto "netto"
VII.1-1	Razionalizzazione dei metodi di trasformazione e commercializzazione nelle filiere sovvenzionate	VII.1-11	Comprovata razionalizzazione delle condizioni di trasformazione e commercializzazione	indicatore descrittivo (cfr. testo)			miglioramento; livello elevato	elevato
VII.1-2	Migliore utilizzo dei fattori produttivi negli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	VII.1-21	Capacità di utilizzo degli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	riduzione vendite latte crudo (2000-2004)	%	17	miglioramento; livello elevato	elevato
VII.1-3	Riduzione dei costi di trasformazione e commercializzazione negli impianti sovvenzionati	VII.1-31	Variazione dei costi di trasformazione e commercializzazione per unità di materia prima per effetto del sostegno	costi unitari di trasformaz.	descrizione (cfr. testo)		aumento; livello medio	elevato

La razionalizzazione (e il miglioramento) delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione del latte conferito dai Soci rappresenta l'obiettivo generale dell'intero progetto della 3A. Gli elementi del progetto più significativi, da questo punto di vista, possono essere indicati nei seguenti:

- l'adeguamento dell'impianto di sterilizzazione del latte alimentare destinato alla produzione dell'UHT: l'investimento effettuato (e già in esercizio) ha consentito il passaggio dalla tecnologia tradizionale di sterilizzazione indiretta (basata sull'uso di scambiatori a piastre), alla tecnologia della sterilizzazione diretta che mediante un sistema di insufflazione di vapore nel latte permette di raggiungere temperature di sterilizzazione in tempi estremamente più ridotti (con conseguente minore esposizione della materia prima al trattamento termico e minori effetti denaturanti sulle originarie caratteristiche organolettiche) ed effettua il recupero dell'acqua mediante trattamenti di concentrazione;
- la realizzazione di nuove linee di produzione del caseificio (creme e ricotta) con notevole aumento della meccanizzazione (al fine di ridurre i passaggi a manipolazione manuale del prodotto, aumentando il livello di controllo igienico-sanitario e ottimizzando i costi di produzione); in particolare, tale investimento specifico ha consentito un'ottimale valorizzazione del siero di latte (derivato dalle lavorazioni del caseificio) per la produzione di una ricotta "Alta Qualità", che ha riscontrato un notevole apprezzamento nella fase di commercializzazione;
- la realizzazione di una confezionatrice per l'imbottigliamento del latte UHT "Alta Qualità" nelle bottiglie PET (formato da 1 lt), con notevole riscontro sotto il profilo commerciale, per la migliore presentazione del prodotto e per la maggiore praticità della confezione, dal punto di vista dell'utilizzazione finale.

Per le motivazioni suesposte, si ritiene corretto formulare un giudizio valutativo molto positivo, sugli effetti del progetto (elevato livello di miglioramento delle condizioni di partenza); l'effetto "netto" del sostegno è elevato, in relazione alla quota finanziaria dei contributi pubblici erogati dalla Misura 4.10 del POR alla Cooperativa rispetto all'ammontare complessivo dell'investimento approvato.

Gli effetti del progetto sul miglioramento della capacità di utilizzo dei fattori produttivi sono anch'essi molto evidenti e positivi; in particolare l'indicatore che meglio di altri si presta a fornire una misurazione di tale effetto è quello relativo alla riduzione delle vendite di latte crudo in cisterna: nel solo periodo 2000-2004, la Cooperativa ha ridotto le quantità di latte cedute al COLVAS di 11,8 milioni di litri anno (-17%); il prodotto in questione è stato valorizzato attraverso la produzione di latte e derivati venduti con marchio 3A, con effetti significativi sotto il profilo del fatturato della Cooperativa (3,2 milioni di euro) ed un contributo al Margine Lordo quantificabile nell'ordine di 1,7 milioni di euro.

La tabella, infine, evidenzia un risultato apparentemente negativo, per ciò che concerne gli effetti del progetto sul costo di produzione delle materie trasformate/lavorate dalla centrale di Arborea; in sede di intervista al management della 3A, non è stato possibile acquisire un dato quantitativo di riferimento; è stato, tuttavia fatto presente che l'esecuzione degli investimenti che hanno riguardato il miglioramento delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione ha comportato un netto aumento della voce di bilancio relativa agli ammortamenti, dal momento che gli impianti precedentemente in funzione avevano superato il ciclo di reintegrazione del capitale. Pertanto, il costo unitario di produzione delle materie trasformate, se confrontato con quello di partenza, evidenzia un aumento che tuttavia è più che compensato con i risultati della gestione, come evidenziato dai livelli di prezzo di liquidazione del latte conferito dai soci e con i primi risultati di "gradimento" dei prodotti ottenuti con le nuove linee entrate in funzione da parte dei principali clienti sul mercato regionale e sugli altri mercati di sbocco nazionali.

5.2 QV VII.2 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare il valore aggiunto e la competitività dei prodotti agricoli migliorandone la qualità?"

La tabella riepiloga lo schema logico di elaborazione delle risposte al quesito valutativo e i dati quantitativi riferiti agli indicatori pertinenti e misurabili, riferiti al progetto della Cooperativa 3A.

QV VII.2 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno contribuito ad aumentare il valore aggiunto e la competitività dei prodotti agricoli migliorandone la qualità?"								
Criterio		Indicatori comuni		Indicatori elementari			Effetto delle azioni sovvenzionate	
codice	descrizione	codice	descrizione	descrizione	U.M.	Valore	tipo di effetto ed entità	effetto "netto"
VII.2-1	Miglioramento della qualità intrinseca dei prodotti agricoli trasformati e commercializzati	VII.2-1.1	Percentuale di prodotti agricoli di migliore qualità intrinseca contenuta nei prodotti trasformati e commercializzati	increment. produzione Latte Alta Qualità (2000/2004)	%	65	miglioramento; livello elevato	elevato
VII.2-2	Utilizzazione dei marchi di qualità aumentata	VII.2-2.1	Percentuale di prodotti agricoli commercializzati con marchi di qualità	aumento prodotti valorizz. con marchi 3A (2000/2004)	%	10	miglioramento; livello elevato	elevato
VII.2-3	Maggior valore aggiunto in termini finanziari grazie ad una migliore qualità	VII.2-3.1	Valore aggiunto negli impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	increment. VA (2000/2004)	milioni di euro	20,412	aumento; livello elevato	elevato

I dati relativi agli indicatori selezionati sono tutti estremamente positivi e permettono di evidenziare effetto di miglioramento della qualità sotto l'aspetto della produzione, dell'utilizzo dei marchi e degli effetti economici che ne derivano a soli quattro anni dall'avvio delle fasi realizzative del progetto.

La produzione di Latte "Alta Qualità" – che rappresenta il *core business* della Cooperativa – ha registrato un aumento di più di 40 milioni di litri/anno (+65% rispetto ai quantitativi del 2000); nel contempo aumentano le produzioni commercializzate con marchi della 3A, sia per effetto delle riduzioni delle vendite di latte crudo in cisterna (come anzidetto), sia per l'acquisizione nello stesso periodo di riferimento del marchio "COAPLA" (a seguito dell'adesione della cooperativa alla 3A), particolarmente presente ed apprezzato nei mercati della parte settentrionale dell'Isola.

L'effetto sul Valore Aggiunto, infine, risulta pari ad un aumento di più di 20 milioni di euro, secondo le risultanze contabili del bilancio sociale riclassificato (anno 2000 e anno 2004). In tutti i casi l'effetto "netto" del sostegno è elevato, per le stesse considerazioni esposte precedentemente.

5.3 QV VII.3 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato la situazione nel settore delle materie prime di base?"

Il quesito rappresenta forse uno degli aspetti più delicati, sia rispetto agli obiettivi del regolamento comunitario per lo sviluppo rurale, sia per i fini del presente caso di studio. La tabella riepiloga lo schema logico di elaborazione delle risposte al quesito valutativo e i dati quantitativi riferiti agli indicatori pertinenti e misurabili, riferiti al progetto della Cooperativa 3A.

QV VII.3 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato la situazione nel settore delle materie prime di base?"								
Criterio		Indicatori comuni		Indicatori elementari			Effetto delle azioni sovvenzionate	
codice	descrizione	codice	descrizione	descrizione	U.M.	Valore	tipo di effetto ed entità	effetto "netto"
VII.3-1	Domanda e prezzo dei prodotti agricoli di base garantiti o migliorati	VII.3-1.1	Evoluzione degli acquisti di materie prime da parte di impianti di trasformazione e commercializzazione sovvenzionati	aumento latte conferito dai soci (2000/2004)	000 hl	36	miglioramento; livello elevato	elevato
		VII.3-1.2	Percentuale di produzione lorda di materie prime di base commercializzata mediante canali mantenuti o creati grazie al sostegno	Peso 3A su totale Primi acquirenti di latte a livello regionale (2004)	%	87	mantenimento; livello elevato	elevato
VII.3-2	Cooperazione sviluppatasi tra i produttori di materie prime di base e le imprese di trasformazione/commercializzazione	VII.3-2.1	Percentuale di materie prime di base fornite alle imprese di trasformazione o di commercializzazione sovvenzionate, in base a contratti pluriennali o a strumenti equivalenti	cfr. indicatore VII.3-1.1				

Trattandosi di una struttura cooperativa che lavora e trasforma latte esclusivamente conferito dai soci, vi è una sostanziale equivalenza tra criteri e, in particolare tra gli indicatori VII.3-1.1 e VII.3-2.1, che possono entrambi fare riferimento al latte ceduto dagli allevatori alla Cooperativa. Da questo punto di vista, il dato sull'evoluzione dei conferimenti, registra un incremento molto significativo (36 milioni di ettolitri⁹ nel periodo considerato: ciò è il duplice risultato dell'incremento dei livelli produttivi dei così storici (gestiti con efficienza nell'ambito della distribuzione delle quote latte individuali) e delle acquisizioni di nuovi soci alla 3A.

Conseguentemente, si registra un consolidamento della leadership della 3A nello scenario dei Primi Acquirenti di latte bovino, con un rapporto dell'87% calcolato sulla base dei quantitativi di latte consegnati e rettificati. E' evidente che la capacità della Cooperativa di mantenere tale peso, dipende direttamente dalla capacità di mantenimento della coesione della propria base sociale che, a sua volta, dipende dalla capacità di valorizzazione del prodotto dei soci (prezzo di liquidazione) e dalla qualità dei servizi connessi alla partecipazione alla vita dell'azienda.

5.4 QV VII.4 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato salute e benessere?"

Una parte significativa degli investimenti previsti dal progetto della 3A è finalizzato più specificamente al miglioramento della qualità nutritiva e dell'igiene dei prodotti destinati al consumo umano e al miglioramento delle condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro. La tabella riepiloga lo schema logico di elaborazione delle risposte al quesito valutativo e i dati quantitativi riferiti agli indicatori pertinenti e misurabili, riferiti al progetto in esame.

QV VII.4 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno migliorato salute e benessere?"								
Criterio		Indicatori comuni		Indicatori elementari			Effetto delle azioni sovvenzionate	
codice	descrizione	codice	descrizione	descrizione	U.M.	Valore	tipo di effetto ed entità	effetto "netto"
VII.4-1	Le preoccupazioni concernenti la salute ed il benessere sono adeguatamente integrate nel progetto	VII.4-1.1	Percentuale di investimenti sovvenzionati connessi a salute e benessere:	per il miglioramento della qualità nutritiva e dell'igiene dei prodotti per il consumo umano	%	12	miglioramento; livello elevato	elevato
				per il miglioramento della sicurezza sul lavoro	%	0,5	miglioramento; livello basso	elevato
VII.4-3	Condizioni lavorative migliori per gli addetti alla trasformazione ed alla commercializzazione	VII.4-3.1	Evoluzione delle condizioni di lavoro in regime di sostegno	descrizione (cfr. testo)			nullo	nullo

Al momento non sono ancora disponibili dati definitivi, in relazione allo stato di avanzamento del progetto (ancora in corso di realizzazione), ma per fornire una stima provvisoria della percentuale di investimenti specificamente finalizzati al miglioramento della qualità nutritiva e dell'igiene dei prodotti della 3A, si è fatto comunque riferimento all'ultima relazione di accompagnamento ad una perizia di variante (luglio 2005) presentata dalla Cooperativa alla Regione (in allegato). Su questa base è possibile identificare le componenti specifiche dell'investimento come riportato nel prospetto che segue.

Componenti del progetto	Importo (.000 €)
Adeguamento impianti di sterilizzazione e pastorizzazione	1.261,076
Realizzazione impianti di bactofugazione	309,874
Realizzazione nuova linea polivalente del caseificio	425,105
Acquisiti di attrezzature di pulizia e detersione reparti di produzione	165,167
Realizzazione impianti di produzione di formaggi molli	223,615
Realizzazione impianto di trattamento e rigenerazione salamoia	189,824
Realizzazione impianto di rassodamento delle paste filate	295,010
Realizzazione linea di confezionamento sottovuoto	215,352
Totale componenti	3.085,023
Costo totale progetto	24.825,000
incidenza componenti/totale	12,4%

La voce del progetto attualmente finalizzata al miglioramento delle condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro riguarda la realizzazione di strutture metalliche per il passaggio degli addetti alla manutenzione degli impianti in condizioni di maggiore sicurezza e di migliore accesso alle linee (importo realizzato: 128 mila euro).

Per quanto riguarda, infine, l'evoluzione delle condizioni di lavoro per il personale addetto della centrale di Arborea, le informazioni ottenute in sede di intervista al management della Cooperativa indicano un sostanziale mantenimento di attività (in modo particolare di aggiornamento professionale degli addetti) costantemente realizzate, indipendentemente dal sostegno finanziario ricevuto per la realizzazione del progetto.

5.5 QV VII.5 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno tutelato l'ambiente?"

La tabella riepiloga lo schema logico di elaborazione delle risposte al quesito valutativo e i dati quantitativi riferiti agli indicatori pertinenti e misurabili, riferiti al progetto della Cooperativa 3A.

QV VII.5 "In che misura gli investimenti sovvenzionati hanno tutelato l'ambiente?"								
Criterio		Indicatori comuni		Indicatori elementari			Effetto delle azioni sovvenzionate	
codice	descrizione	codice	descrizione	descrizione	U.M.	Valore	tipo di effetto ed entità	effetto "netto"
VII.5-1	Sono stati creati sbocchi redditizi per i prodotti agricoli di base legati a tecniche agricole rispettose dell'ambiente	VII.5-1.1	Capacità di trasformazione/commercializzazione di prodotti agricoli di base ottenuti con metodi agricoli rispettosi dell'ambiente, creata o migliorata grazie al sostegno	descrizione (cfr. testo)			nullo	nullo
VII.5-2	Le operazioni sovvenzionate nel settore della trasformazione o della commercializzazione oltrepassano i requisiti minimi ambientali	VII.5-2.1	Percentuale di impianti di trasformazione e commercializzazione che hanno introdotto miglioramenti ambientali grazie al sostegno	investimento finalizzato	%	13	miglioramento; livello elevato	elevato

Per quanto riguarda il primo criterio, la risposta all'indicatore specifico è negativa: il latte conferito dai soci della Cooperativa viene lavorato e trasformato nell'ambito di linee che sono uniformate al rispetto dei disciplinari ed agli standard qualitativi previsti dai marchi della 3A. In sede di intervista è stato segnalato che vi sono alcuni soci che producono attualmente in aziende certificate biologiche, ma il latte conferito viene unito a quello degli altri e valutato secondo gli standard di conformità rispondenti ai predetti sistemi qualitativi. Va ricordato, comunque, l'attuale impegno della Cooperativa nell'implementazione del Programma Filiera Controllata, che prevede l'applicazione di sistemi di certificazione e autocontrollo qualitativo lungo tutta la filiera (a partire dalle stalle).

Infine, per quanto concerne l'investimento finalizzato all'introduzione di specifici miglioramenti ambientali, come per il precedente quesito valutativo, si è fatto riferimento all'ultima relazione di accompagnamento ad una perizia di variante (luglio 2005) presentata dalla Cooperativa alla Regione (in allegato). Su questa base è possibile identificare le componenti specifiche dell'investimento come riportato nel prospetto che segue.

Componenti del progetto	Importo (.000 €)	Finalità
Adeguamento impianto di depurazione e sistemi idrici connessi (installazione filtro biologico, impianto di sedimentazione meccanica dei fanghi e nastropressa)	819,959	Tutela della qualità delle risorse (acqua e suolo) in relazione all'ottimizzazione degli effluenti e alla riduzione delle materie seconde di scarto
Impianto di concentrazione del siero (riduzione volumi di prodotto)	747,199	
Implementazione impianti di condizionamento e distribuzione dei fluidi (in relazione alla gestione dei fabbisogni termici - catena del freddo)	1.679,876	Risparmio energetico
Totale componenti	3.247,035	
Costo totale progetto	24.825,000	
incidenza componenti/totale	13,1%	

6 CONCLUSIONI

La Cooperativa 3A di Arborea costituisce una struttura di aggregazione dell'offerta, nel comparto del latte bovino sardo, di notevole importanza sia sotto l'aspetto della PLV agricola regionale, sia sotto l'aspetto dell'integrazione dei diversi segmenti della filiera (produzione, lavorazione, trasformazione, commercializzazione e altri servizi), sia in ordine alla rilevanza economica ed occupazionale nello scenario regionale. Qualche dato sulla consistenza del Sistema 3A rende più evidente questo secondo aspetto:

- 247 Soci (di cui 243 conferenti);
- 8 Cooperative di primo grado associate: 353 aziende di allevamento (30% circa della consistenza regionale), 50 mila capi bovini (70% circa del patrimonio bovino da latte regionale);
- 2 milioni di ettolitri di latte conferito annualmente all'impianto di trasformazione (90% circa della produzione regionale);
- 114,2 Milioni di Euro di fatturato (2004);
- 78,3 Milioni di Euro di liquidazione del latte conferito dai Soci (2004);
- 1000 famiglie coinvolte nel sistema produttivo delle aziende-allevamento;
- 217 dipendenti della Cooperativa;
- 200 famiglie legate al lavoro di distribuzione quotidiana del latte presso i punti vendita del territorio regionale;
- 40 famiglie legate al lavoro dei raccoglitori del latte (ritiro del latte dalle aziende-allevamento e trasporto alla Centrale della Cooperativa).

La 3A è titolare di un complesso progetto di investimento precipuamente finalizzato al completamento struttura e funzionale del nuovo stabilimento sociale di lavorazione e trasformazione del latte ad Arborea che è stato avviato nel 2000; l'investimento, il cui costo totale ammonta a 24,825 milioni di euro, è finanziato dalla misura 4.10 del POR (7,9 milioni di euro di spesa pubblica), da capitale di rischio della cooperativa (5,148 milioni di euro, per il 90% rappresentati da risorse proprie derivanti dalla capitalizzazione dei soci) e da un mutuo (per ulteriori 11,775 milioni di euro) concesso da Sviluppo Italia SpA a condizioni agevolate, nel limite dell'intensità massima di aiuto concedibile ai sensi della vigente normativa comunitaria.

La Cooperativa ha registrato anche una notevole partecipazione al POR con investimenti che riguardano anche altri segmenti della filiera. In particolare, la misura 4.9 ha finora finanziato 105 operazioni di investimento presso allevamenti dei Soci della 3A, per un investimento pari a circa 10 milioni di euro.

La politica aziendale perseguita dalla 3A sin dalla sua costituzione, nel 1956, è stata quella di costruire un "soggetto integrato" assicurando il massimo livello di controllo di tutte le fasi produttive, dalla stalla fino alla consegna dei prodotti lattiero-caseari al banco di vendita, al fine di impostare e perseguire un obiettivo di qualificazione e valorizzazione della materia prima prodotta dai soci.

La struttura della Cooperativa evidenzia la presenza di tutte queste componenti che sono state via via create e potenziate, anche attraverso un notevole sforzo di capitalizzazione e importanti apporti di risorse finanziarie pubbliche: il risultato è quello di avere creato una realtà agricola e industriale con cospicue dotazioni di impianti e attrezzature di proprietà per la distribuzione e la commercializzazione dei prodotti a marchio la cui gestione è effettuata in massima parte con personale dipendente. L'esempio più eclatante di tale impostazione è proprio la rete per la tentata vendita, composta dai cinque centri logistici di immagazzinaggio e smistamento e dal parco automezzi, mediante la quale la 3A assicura il rifornimento quotidiano di punti vendita (della distribuzione moderna ed organizzata e di quelli al dettaglio) diffusi su tutto il territorio regionale.

Allo stesso tempo, l'impresa industriale, guidata da un Consiglio di Amministrazione – i cui membri sono in massima parte allevatori ed esprimono, quindi, ancor più direttamente il controllo dell'organizzazione da parte della componente agricola che ne è stata ed è l'anima fondatrice – e dall'Assemblea dei soci, ha saputo evolversi al passo con l'evoluzione dei mercati. L'organizzazione ed il management, propri di una realtà industriale di primario rilievo nel panorama regionale, ma anche punto di riferimento qualificato per il settore lattiero caseario e per il mondo della cooperazione nazionale, hanno perseguito politiche di sviluppo che assicurano oggi sbocchi alla produzione anche sul mercato nazionale "continentale" e canali di commercializzazione diversificati, in un contesto settoriale che tende alla concentrazione. Gli esempi più significativi, in tal senso, sono dati dai rapporti di fornitura della 3A con primarie industrie nazionali

(Gruppo Granarolo) alle quali viene ceduto latte crudo in cisterna (come opportunità di “smaltimento” di surplus legati a contingenti fluttuazioni produttive nel corso dell'anno), con gruppi della distribuzione organizzata (latte alimentare UHT e prodotti trasformati), nonché le più recenti aperture verso mercati internazionali che hanno trovato nella Libia e nell'Algeria due importanti partner, oltre che per la collocazione di partite di latte UHT, anche per la cooperazione finalizzata all'esportazione di know-how e tecnologie, di cui la Cooperativa si è fatta interprete riconosciuto ed apprezzato.

La validità dell'approccio è testimoniata dal successo riportato dalla 3A, sia come modello di cooperazione che ha saputo esercitare notevole richiamo verso gli allevatori regionali di bovini da latte (lo documenta il percorso di adesioni di altre realtà di cooperazione di primo grado presenti nell'isola), sia (e soprattutto) come risultato della politica di valorizzazione della materia prima prodotta dai soci, con prezzi di liquidazione sensibilmente superiori alla media nazionale e con una diffusione di “cultura della produzione” che consente oggi di far arrivare allo stabilimento di Arborea latte di alta qualità da un numero di allevamenti in costante crescita.

6.1 La valutazione del progetto di investimento della 3A secondo l'approccio metodologico comunitario

L'articolazione del caso di studio è stata impostata in modo funzionale al reperimento delle informazioni (dati secondari ed indagini dirette mediante interviste a testimoni privilegiati) necessarie per la quantificazione degli indicatori previsti dal Questionario Valutativo Comune, con riferimento ai quesiti ed ai criteri per la valutazione degli effetti del sostegno ad investimenti per il miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli (Cap. VII).

L'applicazione della metodologia suddetta conduce ad un giudizio valutativo di sintesi molto positivo circa gli effetti dell'investimento della 3A relativi alle variabili-obiettivo che discendono direttamente dal Regolamento comunitario 1257/1999:

- o aumento della competitività e del valore aggiunto dei prodotti agricoli legato al miglioramento delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione ed al miglioramento della qualità
- o miglioramento della situazione nel settore delle materie prime di base;
- o miglioramento della salute e del benessere dei consumatori finali e degli addetti;
- o adeguata considerazione degli aspetti legati alla tutela dell'ambiente.

Il progetto della 3A ha prodotto evidenti effetti di miglioramento e razionalizzazione delle condizioni di trasformazione e commercializzazione del latte e dei suoi derivati, attraverso l'introduzione di una serie di innovazioni di processo e di prodotto; il risultato complessivo consiste nel rafforzamento della competitività e nella migliore capacità di orientare la produzione rispetto alle esigenze del mercato. E' migliorata la capacità di valorizzazione del prodotto conferito dai soci, i cui quantitativi ceduti come latte crudo hanno registrato, nel solo periodo 2000-2004, una netta riduzione (-17%) a vantaggio della produzione di Latte UHT, con evidenti riflessi positivi sul fatturato e, in particolare, sul valore aggiunto della cooperativa (+20,4 milioni di euro).

Un effetto altrettanto evidente riguarda il miglioramento della qualità, sia della materia prima, con una crescita della conformità del prodotto conferito dai soci rispetto al disciplinare del Latte Alta Qualità (la cui produzione aumenta del 65%), sia dei prodotti derivati industriali, con un incremento del 10% delle produzioni vendute con i marchi della 3A.

Molto positivo è anche l'aspetto che riguarda gli effetti del progetto sulla situazione del settore agricolo-zootecnico: i conferimenti di latte dai soci alla centrale di Arborea è aumentato di 36 mila ettolitri, sia per la crescita dei livelli produttivi delle aziende (comunque vincolate al rispetto delle quote individuali di produzione), sia per l'ampliamento della base sociale dovuto all'incorporazione di alcune cooperative del nord dell'isola. Migliora, conseguentemente, la rappresentatività della 3A nel contesto dei “primi acquirenti” (imprese di lavorazione e di trasformazione) di latte bovino (pari a circa l'87%) e la capacità di rappresentare e di incidere sulla realtà del comparto lattiero-caseario bovino a livello regionale.

Il progetto manifesta una significativa attenzione agli aspetti che riguardano la salute ed il benessere dei consumatori finali: il 12% circa dell'investimento complessivo è finalizzato all'introduzione di specifiche tecnologie per il miglioramento dell'igiene e della sicurezza alimentare. Altrettanto presenti (anche se in misura minore) sono le componenti specifiche del progetto finalizzate al miglioramento della sicurezza dei luoghi di lavoro.

Infine, per quanto concerne l'aspetto ambientale posto dai quesiti valutativi, il progetto risulta finalizzato ad un netto miglioramento dei sistemi di gestione degli effluenti (potenziamento e miglioramento dell'impianto di depurazione della centrale e delle reti per il trasporto dei fluidi), di stoccaggio delle materie seconde (concentrazione del siero di latte) e di risparmio energetico (ottimizzazione degli impianti di produzione di energia elettrica e termica); la percentuale di investimenti finalizzati agli scopi suddetti è pari al 13% del costo totale. L'aspetto relativo alla valorizzazione del latte conferito da soci che ricorrono a metodi di produzione "rispettosi dell'ambiente" (alcune aziende del comprensorio di Arborea sono certificate biologiche) è ugualmente ben rappresentato nelle strategie e nei cicli produttivi industriali. La 3A non dispone di linee di lavorazione dedicate a tale prodotto, che confluisce nel latte in entrata conferito da tutti i soci e valutato secondo gli standard di conformità rispondenti ai disciplinari ed agli standard qualitativi per i prodotti a marchio; per altro, la Cooperativa è attualmente impegnata nell'implementazione di un Programma "Filiera Controllata", che prevede l'applicazione di sistemi di certificazione e autocontrollo qualitativo (HACCP e ISO) lungo tutta la filiera (a partire dalle stalle).

6.2 I risultati del caso di studio

I risultati del caso di studio tracciano un quadro di indubbio interesse, ma non del tutto scevro da problematiche. E' infatti evidente che l'elevato livello di efficienza raggiunto dall'intero sistema (indipendentemente dalla capacità di completare le iniziative in atto e consentire una diffusione ancora più capillare dei principi e delle metodiche di produzione lungo l'intera filiera) non consente di per sé una "garanzia" sufficiente per il futuro: il quadro della competizione crescente, le vicende congiunturali e le pesanti ripercussioni sui consumi lasciano facilmente prevedere una sfida ardua per il mantenimento dei prezzi attuali e dei conseguenti livelli di remunerazione della materia prima. A queste minacce la Cooperativa dovrà saper opporre credibili politiche interne e iniziative per un costante adeguamento della propria struttura ed organizzazione che le consentano di mantenere la posizione raggiunta negli ultimi anni.

I principali risultati della ricerca possono essere così riassunti:

1. il sistema 3A presenta caratteristiche di una filiera articolata che ha racchiuso al suo interno oltre ai segmenti della produzione primaria, della lavorazione/trasformazione industriale e della commercializzazione dei prodotti derivati – che rappresentano quelli caratteristici di un'impresa agroindustriale di natura cooperativa – anche un articolato segmento di servizi che riguarda la logistica ed i trasporti (strutture e mezzi di trasporto di proprietà che operano sul mercato regionale) e servizi per i controlli qualitativi delle produzioni (svolto anche dal Laboratorio dell'Associazione Regionale Allevatori) e per attività di assistenza ai soci (ruoli tecnici e ruoli amministrativi, con particolare riguardo alla gestione delle quote latte); per tale ultima attività, inoltre, la 3A opera come Associazione Produttori di settore, recentemente costituita e riconosciuta dalla Regione e dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali;
2. questa scelta appare un fondamentale punto di forza – rispetto all'evoluzione nel tempo degli assetti organizzativi, gestionali e strutturali, della 3A – che ha consentito ai vari segmenti di raggiungere elevati livelli di specializzazione:
 - la fase agricola, che rappresenta la gran parte del comparto lattiero bovino regionale, vanta attualmente un nucleo centrale di soci (aziende ubicate nel comprensorio di bonifica della Piana di Arborea) con allevamenti "di punta" che vantano livelli produttivi di primaria importanza rispetto allo scenario nazionale, raggiungendo medie analoghe alle zone tradizionalmente vocate del nord Italia (Cremona, Vicenza, ecc.); da questo punto di vista, molto lavoro resta ancora da fare per portare i soci più "distanti" (allevamenti ubicati nel nuorese e nel sassarese) agli stessi livelli di quelli di Arborea, colmando anche le attuali differenze di modelli partecipativi alle scelte ed alla vita dell'azienda che si originano principalmente da differenti livelli di redditività aziendale e nel conseguente diverso livello di "fiducia" nella cooperativa che caratterizza tali gruppi di soci;
 - la fase industriale, grazie allo sforzo di investimento che caratterizza l'ultimo decennio di vita della 3A – e che ha trovato un ampio sostegno nelle politiche pubbliche di incentivazione, nell'ambito di programmi cofinanziati dall'Unione Europea (POP 1994/99 e POR 2000/2006) e di Leggi nazionali (Legge 402/94) – ha un'attuale configurazione all'avanguardia, sia per i livelli tecnologici applicati ai processi produttivi (latte alimentare e prodotti di caseificio) sia per le capacità produttive degli impianti (efficienza tecnico-economica); tutto ciò deriva dalla impostazione iniziale della Cooperativa che ha proposto un modello di sviluppo della centrale di Arborea come vero polo regionale di raccolta, lavorazione e trasformazione del latte bovino

- sardo, raccogliendo consensi e fiducia (oltre che da propri soci) anche da parte dell'Amministrazione regionale e delle altre Istituzioni pubbliche nazionali e comunitarie;
- analogamente allo sviluppo industriale, anche la logistica e i trasporti hanno avuto uno sviluppo accentuato, portando la 3A ad essere titolare di una rete regionale che vanta 5 centrali di smistamento (con la relativa dotazione strutturale e impiantistica) e un consistente parco di automezzi che viaggiano quotidianamente per tutto il territorio regionale raggiungendo tutti i punti vendita della distribuzione organizzata, oltre a consentire la "tentata vendita" presso i punti vendita al dettaglio dell'intero territorio sardo;
3. l'elevata propensione agli investimenti della 3A è ampiamente evidenziata dalla forte capitalizzazione della Cooperativa, che i soci hanno sostenuto in questi anni sottoscrivendo aumenti di capitale sociale per oltre 11 milioni di euro (finanziati attraverso trattenute sulle liquidazioni dei conferimenti); gli aumenti di capitale, in particolare, sono stati effettuati a fronte dei programmi di investimento via via realizzati, sia per l'adeguamento patrimoniale della società (in termini di equilibrio di bilancio), sia per la vera e propria provvista finanziaria occorrente per la copertura della quota di investimento non assistita dal sostegno pubblico e per le operazioni di anticipazione di cassa delle poste progettuali (ad esempio la gestione dell'IVA sugli acquisti);
 4. il progetto varato dalla 3A nel 2000, che consente la piena entrata in funzione della nuova centrale di Arborea e l'attivazione delle più importanti innovazioni di processo e di prodotto, rappresenta un momento epocale per la Cooperativa; la sua realizzazione è fortemente sostenuta dal POR Sardegna 2000-2006 (Misura 4.10) le cui risorse pubbliche (7,9 milioni di euro), rappresentano il 32% circa del costo totale (24,825 milioni di euro);
 5. va rilevato, per altro, come il piano finanziario predisposto per la realizzazione di questo progetto, prevede anche un consistente aiuto ulteriore nell'abbattimento degli interessi gravanti su un mutuo di 11,755 milioni di euro erogato da Sviluppo Italia SpA nell'ambito di un regime di aiuto di stato per lo sviluppo dell'agroindustria (l'intensità di aiuto complessivo alla 3A, verificato preventivamente in termini di ESL, risulta comunque entro il limite massimo compatibile con le norme comunitarie) e un ulteriore ricorso al capitale di rischio (per 5,148 milioni di euro) quasi integralmente sottoscritto dalla stessa Cooperativa; da questo punto di vista un ulteriore risultato positivo è rappresentato dall'evidente sinergia di politiche e strumenti di agevolazione nazionali e comunitari convergenti sul medesimo obiettivo di sviluppo che, per sua natura, si configura come un obiettivo di rilevanza regionale;
 6. parallelamente, un supporto altrettanto importante è stato assicurato dai programmi cofinanziati dall'Unione Europea per il sostegno degli investimenti nelle aziende agricole dei soci della Cooperativa; la partecipazione al POR Sardegna (Misura 4.9, primo triennio di attuazione) assorbe per i soci della 3A l'86% delle pratiche finanziate (109 su 127) e l'81% dei contributi pubblici concessi (5,8 milioni di euro) nell'ambito della sottomisura dedicata al settore lattiero bovino;
 7. la domanda di "politiche attive", per il futuro del Sistema 3A, riguarda la prosecuzione degli investimenti della fase industriale, agricola, dei servizi ai soci e commerciale-distributiva; rispetto a tali ambiti, il caso di studio evidenzia le seguenti considerazioni:
 - per la fase industriale non sembrano essere presenti limitazioni nella strumentazione giuridica e nell'assetto della programmazione – conclusione del POR e nuovo Piano di sviluppo Rurale ai sensi del Reg. 1698/2005 – per un sostegno agli investimenti per l'innovazione di prodotto e per la costante ricerca di ottimizzazione dei processi sia sotto l'aspetto della qualità delle produzioni finite, sia per il contenimento dei costi di produzione; l'unico aspetto che potrà essere oggetto di una riflessione specifica riguarderà l'eventuale fissazione di massimali di investimento ammissibile, laddove tali massimali risultassero significativamente inferiori alle previsioni di spesa;
 - anche per la fase agricola, l'assetto attuale e le regole di base per la definizione del futuro Piano, sembrano offrire un'adeguata base per la ricerca di soluzioni idonee a supportare il mantenimento delle attività produttive aziendali, soprattutto nei casi di obbligo di adeguamento dei criteri di gestione dei reflui di allevamento nelle aree sensibili ai nitrati del comprensivo di Arborea;
 - per la fase commerciale e distributiva, le esigenze di investimento futuro dipenderanno dalle decisioni che il management della Cooperativa dovrà assumere relativamente al destino funzionale della propria rete logistica e di mezzi di trasporto, rispetto ad ipotesi di organizzazione interprofessionale su basi più complesse, di integrazione tra filiere di prodotti diversi, per una migliore e più razionale utilizzazione delle strutture degli automezzi;

8. i vantaggi competitivi degli allevatori che partecipano al sistema della 3A sono di duplice natura:
- i vantaggi economici sono correlati, da un lato, ai prezzi di liquidazione del latte corrisposti dalla Cooperativa ai soci conferenti, rispetto alle altre strutture "prime acquirenti" di latte bovino presenti nella regione (tali prezzi risultano mediamente sempre superiori al prezzo medio regionale ed a quello medio nazionale) e, dall'altro, ai livelli di efficienza tecnico-economica delle aziende produttrici (massimi per i soci di Arborea, meno evidenti per i soci delle altre aree regionali); i livelli di redditività delle aziende medio-alte del comprensorio di Arborea (redditi per Unità di Lavoro pari a circa 28 mila euro/anno) dimostrano che tali vantaggi sono particolarmente evidenti nei casi "virtuosi";
 - vantaggi ulteriori, di altra natura, possono essere individuati nell'efficiente sistema di assistenza ai soci per la gestione delle quote latte e nelle intense attività di formazione-informazione che vengono costantemente diffuse dall'apposito Ufficio Soci della Cooperativa;
9. la scelta della "concentrazione" (su scala regionale), in una visione retrospettiva, appare certamente una *best practice* che potrebbe essere esportata in altri settori del sistema agricolo ed agroindustriale regionale; è da rilevare, tuttavia, che tale scelta sconta il "limite" della specializzazione settoriale (latte bovino e prodotti derivati) e che ciò genera due distinte problematiche di prospettiva:
- da un lato, le aziende dei soci presentano settori importanti della propria PLV – carne e ortofrutta, in particolare – che rimangono per il momento esclusi dalla possibilità di una adeguata valorizzazione paragonabile a quella attuata dalla 3A sul latte; a questo aspetto si è tentato finora di dare una risposta con la costituzione di una distinta cooperativa (Cooperativa Produttori Arborea) la cui base sociale è, per altro, quasi la stessa della 3A, ma la cui esperienza è caratterizzata da diverse difficoltà connesse a problemi di gestione;
 - dall'altro, lo sviluppo futuro delle politiche commerciali e distributive della stessa 3A tendono verso l'approfondimento di ipotesi di aggregazione trasversale di prodotti agroalimentari diversi (intercomparto) per ottimizzare i costi di gestione delle reti logistiche e dei servizi di trasporto della merce verso i luoghi della distribuzione (come effetto dell'aumento della massa di prodotto gestibile), con particolare riferimento agli sbocchi di mercato rappresentati dalle organizzazioni della distribuzione moderna (DM e GDO); in una prospettiva di medio lungo termine, dunque, sembra necessario trovare, se non alternativamente almeno sinergicamente, uno sviluppo parallelo di forme di partnership in grado di realizzare una forma di concentrazione che risulti interprodotto, per l'aumento della competitività del settore rispetto ai principali interlocutori di mercato.

7 ALLEGATO 1 – RELAZIONE DESCRITTIVA DEL PROGETTO DI RILEVANZA REGIONALE DELLA 3A

Relazione di accompagnamento alla perizia di variante presentata alla Regione Sardegna dalla Cooperativa 3A (luglio 2005) – Lavori realizzati e da realizzare

Cap. 1A - Opere edili inerenti lo stabilimento industriale

Le opere edili consistono essenzialmente nella realizzazione di un'area parcheggi e di lavori connessi con l'installazione di nuovi impianti; in particolare è stato realizzato il basamento su cui è stato installato l'impianto di concentrazione del siero, la vasca di accumulo dell'impianto di trattamento acqua (Importo: 498.586,87 €).

Cap. 1C - Opere edili a completamento impianto di depurazione

Le opere edili consistono nelle opere relative all'inserimento della nastropressa nell'impianto di depurazione (Importo: 94.824,83 €).

Cap. 1D - Pavimenti in klinker antiacido

Sono state pavimentate in klinker le zone del nuovo concentratore del siero e le aree di spedizione siero (Importo: 49.486,91 €).

Cap. 1E - Pannellature isotermitiche

Il nuovo impianto ricotta e mascarpone ed i nuovi impianti di confezionamento e imballaggio delle paste filate previsto nel progetto approvato, hanno comportato la realizzazione di nuovi locali dotati di pannellature isotermitiche (Importo: 139.316,40 €).

Cap. 1.F - Strutture metalliche

Sono state implementate le passerelle e gli attraversamenti nel vano tecnico per migliorare la possibilità di raggiungere in sicurezza tutti i punti in cui occorre eseguire interventi manutentivi; viene inoltre costruita una scala di sicurezza esterna essenziale per il rispetto delle cogenti normative in materia di sicurezza. Si prevede anche la nuova copertura del quarto gruppo elettrogeno di seguito descritto (Importo: 127.757,49 €).

Cap. 2A - Impianti idrici

Il depuratore è stato completato con un filtro biologico, una sedimentazione meccanica dei fanghi ed una nastropressa per la disidratazione dei fanghi (Importo: 725.134,45 €).

Cap. 2B - Impianti elettrici

Per far fronte alle maggiori richieste di energia elettrica, dovute alla gestione di nuovi impianti produttivi, è stato installato un quinto trasformatore MT/BT da 800KVA con relativi quadri di distribuzione Power Center; viene inoltre completato l'impianto di supervisione e rilevamento dei consumi energetici. Nella variante è stata inserita anche l'installazione di un nuovo gruppo elettrogeno e le linee di distribuzione della forza motrice relativi ai nuovi impianti, quali lo sterilizzatore panna VTIS, l'impianto ricotta ed il fine-linea delle paste filate (Importo: 1.187.002,45 €).

Cap. 2C - Impianti condizionamento e distribuzione fluidi

Anche il fabbisogno di energia frigorifera aumenta in virtù dei nuovi impianti produttivi ed è stato installato un quarto compressore frigorifero e condensatore evaporativo: nel progetto di variante è stata installata anche una torre evaporativa per il raffreddamento dell'acqua dell'impianto di sterilizzazione panna VTIS ed inoltre sono stati inseriti maggiori quantitativi di tubazioni di distribuzione dei fluidi di servizio e relativa coibentazione; sempre in variante viene inserito un nuovo serbatoio di stoccaggio del combustibile ed un serbatoio di stoccaggio del gasolio per la colonnina di distribuzione del gasolio per gli automezzi (Importo: 1.679.876,38 €).

Cap. 3A - Adeguamento impianti di sterilizzazione e pastorizzazione

È stato inserito un pastorizzatore nell'automazione della centrale e per quanto concerne gli impianti di sterilizzazione si è inserito un nuovo impianto di sterilizzazione della panna UHT. Il nuovo investimento consente di produrre adeguatamente panna e latte a lunga conservazione innanzitutto per assecondare le crescenti richieste del mercato in tal senso ed in secondo luogo per completare la gamma di prodotti a lunga conservazione. La recente e nuovissima tecnologia del VTIS consente di approcciare i nuovi mercati con nuove tecniche produttive come quelle necessarie alla produzione di latti speciali e aromatizzati (Importo: 1.261.076,19 €).

Cap. 3B - Impianto di bactofugazione

Realizzazione impianto di bactofugazione (Importo: 309.874,13 €).

Cap. 3C - Implementazione impianti di processo caseificio

Il trend crescente delle vendite delle paste filate ha reso necessario incrementarne la capacità produttiva ed in quest'ottica si inserisce l'acquisto di una linea polivalente da 8.000 litri. L'inserimento della nuova polivalente comporta la sua integrazione nel sistema di automazione e supervisione già esistente. L'inserimento di nuovi serbatoi comporta l'implementazione del sistema di automazione. Nel progetto di variante è stato inserito anche il potenziamento del sistema di lavaggio in CIP delle autocisterne (Importo: 425.104,64 €).

Cap. 3D - Impianto trattamento crema

Nell'ambito del completamento della linea produttiva del burrificio, si inserisce l'acquisto di n. 1 burrificatrice (Importo: 330.077,93 €).

Cap. 3E - Attrezzature per pulizia e detersione dei reparti di produzione

Nell'ambito del completamento delle attrezzature di reparto sono stati acquistati una serie di transpallets elettrici, carrelli elevatori e centrali di lavaggio mobili. Gli acquisti vengono estesi alle esigenze dei nuovi centri distributivi (Importo: 165.166,82 €).

Cap. 3F - Peso-prezzatrici, rintracciabilità del lotto

I reparti di confezionamento del caseificio vengono dotati di impianti automatici di peso-prezzatura per velocizzare le operazioni di etichettatura del prodotto finito così come richiesto dalla GD e DO (Importo: 52.574,52 €).

Cap. 3H - Impianto di concentrazione siero

Le modificate condizioni di smaltimento del siero hanno imposto l'installazione di un impianto di concentrazione del siero al fine di diminuirne i volumi da trasportare. L'impianto deve quindi essere integrato nell'esistente ciclo produttivo di trattamento siero così come previsto nel progetto approvato (Importo: 747.199,41 €).

Cap. 4A - Impianto produzione formaggi molli

La linea di trattamento dei formaggi molli viene completata con un impianto per l'applicazione automatica dell'antimuffa che consentirà un risparmio di manodopera ed un trattamento più uniforme e costante nel tempo. Il progetto prevede inoltre l'acquisizione delle griglie per la stagionatura del prodotto in cella frigorifera; nel progetto di variante è stato incrementato il numero di griglie per tenere conto dell'incremento di produzione (Importo: 223.615,40 €).

Cap. 4B - Impianto trattamento e rigenerazione della salamoia

Nell'ambito del progetto di miglioramento della qualità produttiva si inserisce l'impianto di trattamento e rigenerazione che attraverso un processo di pulizia attuata con adeguati moduli filtranti, si completa con un trattamento termico per eliminare le contaminazioni batteriche che normalmente si formano su una salamoia dedicata a prodotti "freschi" (Importo: 189.824,00 €).

Cap. 4C - Impianti rassodamento paste filate

L'incremento produttivo di questo reparto ha comportato la necessità di prolungare le vasche di rassodamento per consentire al prodotto di uscire dalle vasche stesse alla giusta temperatura di 4/5°C; inoltre per quanto riguarda la produzione dei filoni, si prevede di inserire nel ciclo produttivo, a valle del confezionamento, un impianto di raffreddamento veloce del prodotto confezionato per aumentarne la shelf-life del prodotto pizzeria sui banchi di vendita. Le nuove scelte impiantistiche consentiranno di garantire una miglior standardizzazione e, in alcuni casi, un importante risparmio energetico (Importo: 295.010,37 €).

Cap. 4D - Impianti per salatura pasta filata

Nell'ambito della produzione delle paste filate si inserisce un cuocitore della pasta filata per la produzione di creme di formaggio; nel progetto di variante è stata inoltre inserita un nuovo impianto di filatura e formatura per la produzione di nuovi prodotti e per far fronte all'incremento di produzione previsto già dal prossimo mese di giugno. Nel progetto di variante viene inserito l'acquisto di piastre per il potenziamento del refrigerante della salamoia ed attrezzature a servizio degli impianti di formatura (Importo: 368.281,29 €).

Cap. 4E - Confezionamento sottovuoto

La linea di confezionamento viene completata con una macchina di confezionamento termoformatrice (Importo: 215.351,91 €).

Cap. 5A - Impianto per la produzione di yogurt

Il progetto approvato prevedeva un impianto automatizzato per i trattamenti termici preliminari del latte prima di essere inviato nei fermentatori; nel progetto di variante questo impianto è stato totalmente eliminato poiché in una prima fase i trattamenti termici verranno eseguiti direttamente nei fermentatori. Questa nuova scelta tecnologica consente di recuperare importanti risorse, a questa voce dedicate dal progetto già approvato, da destinare alle nuove esigenze nate negli ultimi mesi.

Cap. 5B - Confezionamento in vasetti

Cap. 5C - Clusteratura, imballaggio e pallettizzazione

Il progetto approvato prevedeva linee di confezionamento e imballaggio dimensionate per una produzione di 100 q.li al giorno di yogurt; nel progetto di variante sono invece state previste un numero inferiore di macchine e con caratteristiche diverse, più adatte ad una produzione volta ad un più graduale inserimento nel mercato di questo prodotto. Le nuove scelte impiantistiche e tecnologiche sono oggi perseguibili grazie ai numerosi miglioramenti tecnici apportati alle nuove linee di confezionamento e imballaggio che consentono di sfruttare caratteristiche costruttive che meglio supportano l'elasticità richiesta dalla nuova e più moderna organizzazione del lavoro.

Cap. 5E - Integrazione a completamento impianto yogurt e mascarpone

L'intervento previsto dal progetto consiste nell'inserimento degli impianti di produzione panna e mascarpone (già dotati di una loro automazione), nell'automazione generale degli impianti della centrale del latte, a livello di alimentazione prodotto, lavaggi CIP, invio panna al confezionamento. Le modifiche previste rispettano comunque la filosofia del progetto già approvato.

Cap. 5F - Produzione e confezionamento ricotta e fusi

L'impianto previsto a progetto consiste in un impianto automatizzato per la produzione di ricotta. L'estrazione e l'asciugatura della ricotta sono realizzate in modo tale da poter produrre sia la ricotta gentile che la ricotta industriale; per la produzione di quest'ultima è previsto anche un impianto di omogenizzazione; l'impianto è completo di linee di confezionamento. Le linee ipotizzate ci consentono anche la sinergia di produzioni tipo mascarpone e può essere utilizzato anche per la produzione di MIX ricotta.

Cap. 5G - Impianto per porzionatura, grattugia e confezionamento in ambiente controllato

L'impianto previsto dal progetto consentiva di porzionare, grattugiare e confezionare i formaggi; l'impianto viene sostituito con un impianto di cubettatura per far fronte alla maggiore richiesta del mercato di tale produzione.

Cap. 6A - Confezionamento in atmosfera controllata

Il progetto approvato prevedeva l'acquisto di n. 2 termoformatrici per il confezionamento dei formaggi in atmosfera controllata; nel progetto di variante si prevede, invece, di acquistare per il momento solo n. 1 confezionatrice in attesa di verificare i formati che hanno un maggiore risposta e gradimento dal mercato di riferimento.

Cap. 6C - Linea riempimento bottiglie

Nel progetto approvato nessun acquisto era previsto in questo capitolo di spesa; nel progetto di variante è stata inserita la modifica delle linee di imballaggio e pallettizzazione del latte UHT in funzione delle nuove confezioni UHT di panna da 200 ml. Si recuperano risorse dalle economie già descritte.

Cap. 7A - Preparazione merce in spedizione

Il progetto prevede l'installazione di una serie di impianti dedicati all'incartonnamento di tutti i prodotti in uscita dalle confezionatrice della zona paste filate siano esse in buste che in vaschette; i cartoni vengono successivamente pallettizzati e inviati allo stoccaggio in cella; nel progetto è inserita anche una confezionatrice delle mozzarelle in bustoni già prevista nel progetto approvato. Nelle varie linee sono previsti gli inserimenti di attrezzature per la pesata delle scatole e successivo scarto peso per garantire l'etichettature delle sole scatole di mozzarella e filone complete; nel progetto di variante viene inserito anche un sistema per la tracciabilità del latte fresco.

Cap. 7B - Movimentazione pallet in cella spedizioni

Il previsto impianto di trasporto dei pallet nella cella spedizioni tramite un carrello a forche a guida laser e di movimentazione all'interno della cella tramite una serie di nastri di trasporto non viene più realizzato. Le economie così risultanti vengono destinate ad altri interventi più urgenti.

Cap. 7C - Rete computer

È prevista l'implementazione della rete computer.

Cap. 7E - Sistema per la gestione ordini via modem

Nel progetto approvato si era previsto l'acquisto di terminali a penna ottica e di stampanti per l'emissione degli ordini di tentata vendita direttamente dal camioncino; nel progetto di variante tali acquisti sono stati completamente eliminati perché è in atto una ristrutturazione generale del sistema gestionale aziendale che potrebbe anche modificare il sistema di invio e registrazione ordini della stessa tentata vendita. Le economie così risultanti vengono destinate ad altri e più urgenti interventi già descritti.

Cap. 7G - Nuovi centri distributivi

Il progetto prevede la realizzazione del centri distributivo di Nuoro e del Sulcis; i centri sono attrezzati con celle frigorifere per lo stoccaggio delle merci in arrivo dallo stabilimento 3A di Arborea in attesa di essere smistati sui furgoncini della tentata vendita. Il progetto approvato viene confermato.

Cap. 7H - Magazzino UHT e imballi

Questa voce di spesa non era prevista nel progetto approvato, ma il continuo incremento delle vendite di latte UHT impone un potenziamento della capacità di stoccaggio del magazzino UHT ed inoltre l'incremento delle referenze richiede anche l'incremento della capacità di stoccaggio del magazzino dei materiali di confezionamento e di imballaggio; si è reso indispensabile quindi realizzare un nuovo fabbricato industriale, costruito in adiacenza al fabbricato esistente, al cui interno viene installato un nuovo magazzino automatizzato per lo stoccaggio di pallet di latte UHT e di materiali di imballaggio. Nel progetto di variante vengono inserite la parte di scaffalature e le navette di carico e scarico relative ai soli pallet degli imballaggi.

Cap. 10B - Laboratorio

Le spese per il laboratorio consistono in arredi e attrezzature specifiche.