



Consultancy and Market Research  
Food and Dairy  
[www.clal.it](http://www.clal.it)

*Discorso di Andrew Ferrier , C.E.O. della Cooperativa Gruppo Fonterra, 21 febbraio 2005 presso Eastbank, Shepparton, Victoria (Australia)*

## Osservazioni preliminari

[ Il punto di partenza delle mie osservazioni è il seguente ] : “Vi è domanda di latte australiano ad un prezzo sostenibile?” .

## Fonterra in Australia

Prima di entrare nello specifico, un po' di informazioni su Fonterra. In qualità di azienda cooperativa leader (la più grande nel mondo!) per il settore caseario, al sesto posto tra le maggiori aziende al mondo, nutriamo un interesse reale per il mercato globale del caseario.

È in questo ambito che noi, col commercio di prodotti caseari, realizziamo circa A\$10 miliardi.

Siamo molto ben posizionati nel mercato globale, operiamo in 140 paesi in tutto il mondo. La metà dei nostri 20.000 impiegati opera al di fuori della Nuova Zelanda, compresi 2.000 addetti in Australia.

Questa apertura ci consente una prospettiva globale. Ma è altrettanto importante aggiungere che manteniamo inalterata anche una prospettiva locale.

La “salute” del mercato caseario australiano è importante per noi, perché ne facciamo parte e desideriamo vederlo in sviluppo e prosperità.

In Australia curiamo sia la produzione, sia la vendita e l'esportazione, attività che generano A\$1.4 miliardi di fatturato.

I nostri partner Bonlac Foods e Peters & Brownes, interamente di proprietà, trasformano insieme quasi il 16% del latte australiano.

Molte delle marche delle nostre filiali sono “nomi di famiglia”, compreso il gelato e gli yogurt Connoisseur, bevande della latteria di Supashake, Heart Plus e le marche di formaggio di Perfect Italiano, Western Star, Bodalla, Bega e Mainland.

L'Australia ci vede totalmente impegnati e coinvolti perché riteniamo importante e qualificante rafforzare le posizioni delle nostre industrie.



Consultancy and Market Research  
Food and Dairy  
[www.clal.it](http://www.clal.it)

Crediamo, a questo proposito, che sia possibile ricavare risultati ancora migliori potenziando la nostra competitività globale e le scelte di collaborazione.

E' in questa prospettiva che rivolgo l'attenzione al quesito se vi è domanda di latte australiano ad un prezzo sostenibile.

## Richiesta globale

In primo luogo affrontiamo il quesito posto dalla domanda. Il commercio globale del caseario si sta sviluppando ad un ritmo di circa il 2% all'anno. E' allo stesso livello della produzione totale di latte dell' Australia.

La domanda è influenzata da diversi fattori.

Nei mercati più ricchi, i consumatori sono sempre più alla ricerca di alimenti con specifiche valenze salutari.

Allo stesso modo aumenta la domanda per i cibi pronti.

Nei mercati meno ricchi, cresce la richiesta di prodotti nutritivi a basso costo.

Il caseario fa fronte a tutte queste richieste, mostrando eccellenti possibilità di sviluppo.

Nel frattempo, le scorte alimentari sono in calo. Gli stock sono bassi negli Stati Uniti e in Europa.

Con la richiesta superiore all'offerta, il mercato risulta ristretto per tutti i prodotti.

I prezzi di burro, formaggio e polveri di latte hanno raggiunto i massimi storici la scorsa stagione, consolidando una media di US\$ 425 MT.

Continuano ad essere costanti anche se non è da escludere la probabilità di una flessione nella prossima stagione.

Siamo in una fase di transizione fondamentale del mercato mondiale, in cui l'Australia e la Nuova Zelanda sono ben posizionate. L'influenza dell'Unione Europea sul commercio mondiale sta diminuendo. Per gran parte delle ultime due decadi, l'UE è stata il più grande fornitore del mondo, conquistando almeno la metà del commercio mondiale. Oggi, il suo ruolo sta diminuendo a causa della riforma interna; l'espansione verso est e la pressione del WTO stanno portando l'UE a ridurre l'uso delle sovvenzioni per esportazione e a limitare la propria produzione.

La quota dell'Europa nel commercio globale del settore caseario è probabilmente destinata a calare nella prossima decade, malgrado le produzioni ad alto valore qualitativo, quali i formaggi, ed il potenziale finora sconosciuto di nuovi membri della UE, quali la Polonia, e dei non-membri della Comunità, quali l'Ucraina.

Poiché l'influenza dell'UE declina, molto probabilmente non vi sono minacce imminenti per l'Australia, area che, anzi, può trarne vantaggi. Significativo è, invece, il potenziale dell'America Latina, che può emergere, in una prospettiva a lungo termine, come nuovo produttore a basso costo di latte.

Anche la Russia e l'Ucraina sono concorrenti a lungo termine, date le loro risorse naturali e i bassi costi.

Gli Stati Uniti, che potrebbero essere un esportatore importante, attualmente rimangono legati alle sovvenzioni interne per i propri produttori e queste incidono sulla loro competitività internazionale. Questa situazione non durerà a lungo.

I nuovi competitori, come il Brasile o l'Uruguay, emergeranno inevitabilmente e sfideranno il nostro vantaggio, legato al basso costo.

Inoltre, il consolidamento internazionale dell'industria (aggregazioni /fusioni in USA e UE, sta accelerando, favorendo la concorrenza internazionale.

Ciò nonostante, abbiamo un'eccellente occasione per approfittare della domanda globale crescente. La Nuova Zelanda e l'Australia sono rispettivamente il numero uno e il numero tre nel mondo, nella graduatoria delle fonti di rifornimento e, unite, superano l'UE, al secondo posto. In ogni modo una buona posizione.

Dovremmo anche essere incoraggiati dall'aumento della domanda che proviene dall'Asia. La Cina ne è un esempio. L'operato del governo cinese, per convincere i consumatori circa i benefici del latte sulla salute, ha dato all'industria molte occasioni per svilupparsi. I programmi, come quello della distribuzione del latte nelle scuole, cominciati a livello di tentativo nel 1998, raggiungono ad oggi 1.5 milioni di allievi in città importanti, e hanno creato una nuova generazione di consumatori di latte. Gli obiettivi di consumo prefissati dalla Commissione di Stato della Cina per l'alimentazione e la nutrizione stanno incoraggiando l'assunzione di prodotti lattiero caseari. Forte è anche l'aumento dei consumi urbani (forza trainante che guida il consumo generale del lattiero caseario in Cina).

E, in prospettiva positiva, i nostri rispettivi governi (Australia e Nuova Zelanda) stanno lavorando per abbattere le barriere commerciali che sono un ostacolo considerevole per lo sviluppo.

A causa delle limitazioni del mercato, soltanto il 7 per cento della produzione mondiale di latte viene commercializzato internazionalmente. Alzare questa percentuale al 10 % significherebbe aggiungere al commercio mondiale una quota superiore all'ammontare delle vendite attuali nel mondo, da parte di Fonterra.

Abbiamo rilevato un positivo progresso per quanto riguarda il commercio. L'Australia ha una lista impressionante di accordi raggiunti: i più recenti riguardano Singapore, Thailandia e naturalmente l'accordo di libero scambio degli Stati Uniti, che ha fornito all'industria australiana un molto utile accesso supplementare al mercato. L'Australia inoltre sta considerando un accordo con la Cina e sta intraprendendo gli studi di fattibilità.

Tramite la Tasmania, il governo della Nuova Zelanda è riuscito a realizzare un accordo di libero scambio con la Thailandia e a procedere nella direzione di accordi di libero scambio con il Cile, la Malesia e l'Associazione delle Nazioni Asiatiche Sudorientali (ASEAN). Nel caso della ASEAN, si tratta di una trattativa gestita assieme all'Australia, che fornisce un buon esempio della cooperazione trans-Tasmania. Ed osserviamo anche che sia l'Australia sia la Nuova Zelanda hanno concluso accordi con la Cina, l'economia più dinamica del pianeta.

Tutti questi accordi aprono le porte alle economie orientali più vicine e commercialmente attive, nel tentativo di perseguire il più generale obiettivo di commerci multilaterali, aperti con la tavola rotonda del WTO a Doha.

Quindi la proposta che oggi vi sottopongo riguarda i benefici che potrebbero derivare alla Nuova Zelanda e all'Australia se, in una comune collaborazione, riusciranno a far fronte a questa esigenza globale e regionale in modo efficiente e redditizio.

Al fondo rimane la domanda essenziale: come pervenire ad un prezzo sostenibile per i produttori australiani?

### **Prezzo del latte sostenibile**

Consideriamo la situazione dell'industria locale. L'Australia - specialmente Victoria e Tasmania - è tradizionalmente un buon mercato di produzione

con ottimi pascoli, bassi costi, efficienza riconosciuta a livello mondiale e prodotti di buona qualità. L'Australia inoltre presenta un vantaggio sulla Nuova Zelanda, perché presenta un mercato interno importante che fornisce un ammortizzatore in rapporto al mercato internazionale.

E allora, se l'Australia è "capace" nel settore caseario e se i prezzi globali dei prodotti sono alti, perché il settore non migliora?

Non vi è una risposta semplice, ma piuttosto un'intera serie di fattori influenzanti - il doppio whammy (periodo) di prolungata siccità e il tasso di cambio, che portano a costi crescenti. Il rifornimento di latte è basso, il rendimento è basso, i costi di transazione sono troppo alti .....

Nessuna di queste informazioni è nuova.

È ormai noto che alcuni cambiamenti sono necessari per contribuire a ridare stabilità, potere di previsione e profitto, in modo da non rendere il settore così vulnerabile alle forze esterne, quali le siccità ed i tassi di cambio ed incentivare più fiducia nell'avvenire.

In alcune zone, cambiamenti sono già in corso. In altre zone, bisogna fare di più.

## Elaborazione efficiente dei costi

In primo luogo, data la concorrenza internazionale, i miglioramenti costanti del rendimento devono verificarsi ad ogni livello per mantenerci un passo avanti rispetto ai competitori a basso costo emergenti (America Latina...).

Sono fondamentali per garantire sostenibilità e profitto a lungo termine. Per i produttori, questo significa che dobbiamo essere in grado di trasformare efficientemente il latte, garantire in ogni modo ai fornitori la possibilità di ottenere il miglior prezzo del latte. Qui in Australia, la Bonlac Foods rappresenta un esempio da studiare su come possiamo lavorare diversamente per raggiungere migliori risultati per tutti.

Soltanto due anni fa la Bonlac Foods era in una brutta posizione. L'azienda stava affrontando delle situazioni critiche: gli effetti dell'incapacità e le perdite di latte erano profondi. I beni venivano venduti per pagare i dividendi degli azionisti, sostenendo artificialmente i ritorni competitivi per il latte. L'azienda, inoltre, stava lavorando in una situazione climatica molto sfavorevole, con l'Australia nella morsa della siccità.

Le circostanze e la posizione dell'azienda dovevano cambiare.

L'interruttore è arrivato nel mese di settembre del 2003, quando gli azionisti fornitori hanno votato per ristrutturare l'azienda.

Fonterra ha raddoppiato il suo interesse e la sua partecipazione alla Bonlac Foods; gli obiettivi immediati della Bonlac, recentemente ristrutturata, erano ridurre i costi, migliorare l'efficienza e restituire il business al profitto. Concentrandosi principalmente sulla raccolta e sulla lavorazione del latte, Bonlac poteva intraprendere una significativa ristrutturazione della sede principale e dei luoghi di produzione e distribuzione, alleggerendo l'attività di significativi costi.

Sfruttando le sinergie con Fonterra e mirando alla nostra scala di produzione e alle reti globali di vendita, Bonlac ha massimizzato le occasioni per ottimizzare il prodotto, e allo stesso tempo per limitare al minimo costi e risorse.

La sinergia con la Bonlac Foods avvantaggia entrambe le aziende. Per Fonterra, significa poter fornire ai clienti globali sicurezza di rifornimento dall'Australia - e la sicurezza è un driver importante della richiesta.

Ecco perchè abbiamo simili situazioni di sinergia e accordi relative al rifornimento in altre parti del Mondo - quali l'America Latina, l'Europa e gli Stati Uniti. Nel frattempo, rendendo più funzionale, efficiente e produttiva l'azienda, la Bonlac sta iniziando a riprendere la propria posizione competitiva. Sta ponendo le basi per lo sviluppo sostenibile futuro.

Ma questa è soltanto una parte - anche se importante - della ricerca di sostenibilità. L'altra parte consiste nel fare tutto ciò che possiamo per incrementare ulteriormente la richiesta di mercato.

## Domanda crescente

Ci sono alcune chiare occasioni per la collaborazione industriale, imperniate sulla crescita della richiesta globale totale. Un'occasione riguarda la concorrenza che proviene non dalla nostra industria, ma dai prodotti di soia, noci e riso che spesso vengono presentati come latte e a volte persino "irrobustiti" con sostanze nutrienti per sfidare i prodotti caseari.

È importante che lavoriamo in collaborazione a livello di industria per difendere la posizione del latte e del caseario come fonte superiore, sicura e redditizia di nutrizione e per sviluppare la fiducia nei benefici del latte.

Quando ho portato questo messaggio al World Dairy Summit a Melbourne lo scorso novembre non mi resi conto che un relatore successivo avrebbe



Consultancy and Market Research  
Food and Dairy  
[www.clal.it](http://www.clal.it)

parlato dello sviluppo eccezionale del suo commercio della soia negli Stati Uniti.

La sua presentazione, purtroppo per lui, servì soltanto a rinforzare il mio punto di vista di fronte al pubblico principalmente composto da addetti del settore lattiero-caseario. Non mi sono scusato per aver preso posizione contro la soia ed altri sostituti.

La natura ci ha fornito un cocktail nutrizionale superbo con il latte.

Il settore del latte ha un ruolo significativo, non soltanto nutrizionale, ma anche nell'affrontare specifiche richieste di salute quali l'obesità, l'osteoporosi e le funzioni immunitarie.

Dobbiamo collaborare per assicurarci che la percezione pubblica del latte e delle sue qualità nutrizionali sia modellata da noi, non dai concorrenti che presentano i loro prodotti come alternative più sane e meno costose del latte. Possiamo farlo attraverso una informazione scientificamente provata che permetta di evidenziare con assoluta verità l'eccellenza nutrizionale del latte.

Possiamo anche contribuire a sviluppare la richiesta sostenendo i nostri governi nei loro sforzi a realizzare progressi sul fronte del commercio. Fonterra è un fiero sostenitore della collaborazione, in Nuova Zelanda ed in Australia, per promuovere una maggiore liberalizzazione commerciale. Ricordate che vi è molto da guadagnare con la distruzione delle barriere internazionali.

Poiché approfittiamo delle occasioni grazie agli accordi di libero scambio in Asia, dobbiamo continuare a spingere per ampliare questo fronte in più direzioni.