

4. LE AZIENDE E LE STRATEGIE

(Cristina Mora)*

Per focalizzare le strategie delle principali aziende che operano nel settore lattiero-caseario, verranno analizzati alcuni aspetti quantitativi e qualitativi dell'andamento dei consumi alimentari nel 2004, l'evoluzione dei singoli segmenti e le principali linee strategiche della grande distribuzione.

4.1 CONSUMI ALIMENTARI TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Il 2004 è stato caratterizzato da un preoccupante calo dei consumi anche se, secondo dati Federalimentare, il fatturato del settore è ammontato a 105 miliardi di euro, con un incremento in valore dell'1,9%, mentre si è fermata a +0,5% la crescita della produzione in termini quantitativi. Questi dati si spiegano alla luce della perdurante crescita dei prezzi dei prodotti alimentari al dettaglio (+2,1%) mentre quelli alla produzione, nello stesso periodo, sono addirittura calati dello 0,2%, generando un differenziale complessivo di 2,3 punti. Il consumatore sta sempre più attento, seleziona gli acquisti, fa meno scorte e riduce gli sprechi.

Secondo un'indagine condotta sempre da Federalimentare, in collaborazione con la DOXA, risalente ad inizio 2004, tra i principali criteri di scelta del consumatore il fattore "prezzo" è salito al secondo posto, col 36% di share. Il prezzo ha così scavalcato, fra i criteri di scelta dei prodotti alimentari, la "data di scadenza", che si è fermata al 30%. Sono altri segnali - probabilmente divenuti ancora più marcati negli ultimissimi mesi - che richiamano l'attenzione sul problema della riduzione della capacità di acquisto dei consumatori e, più in generale, della crisi complessiva di un sistema economico che ha, alle spalle, tre anni di stagnazione e oltre due anni di inflazione anomala, in buona parte legata all'effetto-euro. Un segnale in questa direzione è la crescita continua dell'importanza delle promozioni nella grande distribuzione: dal 18% delle vendite nel 2000, le promozioni sono salite al 23% nel 2004.

Secondo la stessa indagine, la marca rimane al primo posto tra i motivi di scelta degli acquisti di prodotti alimentari, col 44% di "share"; seguono altri parametri relativi alla qualità e affidabilità, quali la "conoscenza della marca", la "fiducia nel produttore" e l'"esperienza e tradizione dell'industria".

* Dipartimento di Economia - Università degli Studi di Parma.

Riprendendo il “suggerimento” contenuto in una recente pubblicazione della Regione Emilia-Romagna⁴¹, il mercato alimentare può essere suddiviso in segmenti a seconda del grado di innovazione che caratterizza il prodotto:

- *tradizionale classico*: (la pasta, le conserve, i formaggi, il vino, l'olio, ecc.) copre circa il 66% del fatturato alimentare, pari a circa 70 miliardi di euro: una percentuale ancora molto alta, ma comunque inferiore al ruolo che aveva fino a 10-15 anni fa;
- *tradizionale evoluto*: esiste una fetta di mercato notevole - pari a circa 18 miliardi di euro (17% del fatturato totale) - che può essere chiamata del “tradizionale evoluto”, cioè i prodotti tradizionali si stanno evolvendo verso nuove proposte non solo di confezionamento e servizio, ma anche di differenziazione produttiva, per andare incontro alle nuove esigenze dei consumatori. Ci si riferisce ai sughi pronti, agli olii aromatizzati, ai condimenti freschi (come il pesto), ai prodotti e piatti precotti a lunga conservazione a temperatura ambiente, ai surgelati “generici”, ai nuovi tipi di pasta condita e a una vasta gamma di prodotti dolciari nuovi, come la cioccolata sposata ad altri prodotti o il caffè in cialde per le macchinette da espresso, ecc.;

Nel caso dei lattiero-caseari spiccano i formaggi duri e molli tradizionali a bassa percentuale di grassi, i prodotti ad elevato contenuto di servizio come i duri grattugiati o confezionati per facilitare gli acquisti a peso (e quindi prezzo) fisso e distribuiti dalla grande distribuzione, nazionale ed estera, oppure i monodose destinati agli acquisti fuori casa come snack⁴².

- *i prodotti tipici*: coprono circa il 9% del mercato, per un controvalore di 9,1 miliardi euro, e sono presenti sia nel tradizionale classico che nel tradizionale evoluto;
- *nuovi prodotti per il benessere individuale*: sono nati per soddisfare specifiche esigenze salutistiche e di benessere personale, valgono sul mercato al consumo 8,2 miliardi di euro (circa l'8% del fatturato totale del comparto alimentare). Si tratta di cibi e bevande ad alto valore aggiunto e ad elevato contenuto di servizio che soddisfano le richieste dei consumatori sia sul piano della preparazione e conservazione che su quello nutrizionale e salutistico: bevande energetiche o innovative, yogurt “funzionali”, alimenti “alleggeriti” (light) o arricchiti (fortificati), preparazioni gastronomiche (primi e secondi piatti freschi, surgelati e precotti), cibi salutistici (fitness, wellness), prodotti per categorie specifiche di consumatori (giovannissimi, anziani, celiaci, diabetici, ecc.) e nutraceutici (con vitamine, integratori, barrette dietetiche, ecc.). Queste

41) Industria alimentare – Produzione export consumi, *Agricoltura*, Febbraio 2005.

42) Si ricordi il caso del Parmigiano Reggiano “Mito” in blocchetti snack, distribuito da Parmareggio (Unigrana) in macchinette e accompagnato da un pacchetto di crackers Barilla.

tipologie di prodotti, ad elevato contenuto di innovazione e servizio, sono quelle a più rapida crescita di fatturato. Nel lattiero-caseario i prodotti per il benessere individuale, ad esempio gli yogurt probiotici da bere, sono quelli che misurano i tassi di crescita di mercato più elevati e sono quelli dove più le aziende si rincorrono in termini di contenuti innovativi di prodotto e di packaging;

- *nuovi prodotti “a contenuto sociale”*: tra questi è compreso il caso del “biologico” che, nonostante le aspettative dei produttori e delle istituzioni pubbliche, rimane una nicchia pari all’1-2% del mercato, con un giro d’affari complessivo di appena 700 milioni di euro, molto concentrato in alcuni prodotti e in alcune tipologie di consumatori. Il “boom mancato” del biologico è legato alla crisi congiunturale che ha ampliato la criticità del fattore “prezzo”, alle carenze strutturali e organizzative della filiera, alla mancanza di trasparenza tra gli operatori, ai problemi di approvvigionamento delle materie prime, ecc. A ciò si aggiunge, l’errore di valutazione che i consumatori fossero disponibili a pagare prezzi significativamente più alti per queste tipologie di prodotti, dopo il loro successo in concomitanza con i gravi scandali alimentari degli ultimi anni, che avevano provocato una generalizzata sfiducia, soprattutto, verso i prodotti *unbranded*⁴³. La domanda di questi prodotti è rimasta a livello interessante solo dove le aziende hanno saputo supportarli con il proprio marchio e proporli ad un prezzo non “eccessivamente alto”. Proprio al settore lattiero-caseario appartiene uno dei casi di maggior successo: la linea da agricoltura biologica branded “*Prima Natura Bio*” di Granarolo. Un altro esempio di prodotti “a contenuto sociale” è quello dei prodotti ottenuti con metodi di produzione integrata che hanno avuto maggior successo dei “biologici” essendo percepiti dal consumatore come rispettosi dell’ambiente (e della persona), ma disponibili sul mercato a prezzi più contenuti. È doveroso ricordare che i metodi di produzione integrata non rispondono a rigidi criteri definiti da regolamenti comunitari, ma seguono protocolli di produzione fissati a livello nazionale e regionale che comportano una diminuzione dell’impiego di prodotti di sintesi con una riduzione dei costi di produzione e con minori rischi di perdita di produzione rispetto al biologico. Anche la distribuzione apprezza questo tipo di produzione, in quanto è disponibile

43) Un altro contenuto importante del biologico è legato al fatto che i disciplinari di produzione vietano l’uso di organismi geneticamente modificati o derivanti da questi. Il biologico, quindi, è per disciplinare “OGM free”. Questa dicitura, peraltro, non è prevista nella legislazione sull’etichettatura dei prodotti da agricoltura biologica, e le aziende si devono attenere per l’utilizzo a norme internazionali dettate dall’IFOAM.

in quantità consistenti e permette di ridurre i controlli di qualità, dato che le stesse Regioni impongono che sia sottoposta a sistemi di certificazione, è sostenuta poi da consistenti iniziative di comunicazione e pubblicità istituzionale.

Per ultimo fanno parte dei prodotti “*a contenuto sociale*” anche i cosiddetti prodotti “etici”, in particolare quelli provenienti dal commercio equo e solidale, il cosiddetto *fair trade*. Questi prodotti per il consumatore contengono un forte valore etico e la grande distribuzione ne ha sostenuto la diffusione, come fece per il biologico. Per alcune merceologie, in particolare cacao, cioccolato, caffè, banane, ecc., *fair trade* significa anche biologico. Il contenuto etico del biologico è stato quindi incorporato e rafforzato nel contenuto del prodotto “*ces*” (commercio equo e solidale);

- *i prodotti di frontiera*: una nuova categoria di prodotti potrebbe essere rappresentata da quelli ottenuti rispettando il benessere animale. Questa attenzione potrebbe rivitalizzare il biologico, che per sua natura, rispetta il benessere animale. Sicuramente, il rispetto del benessere animale potrebbe essere un plus per le produzioni lattiero-casearie, orientate ad un pubblico non solo giovane, ma giovanissimo, cioè i bambini. Di fatto, gran parte della comunicazione in questo segmento utilizza messaggi, in particolare visivi, di rispetto dell'animale coniugati all'integrità dell'ambiente in cui l'animale vive.

Un'altra differenziazione nel vasto panorama dell'agroalimentare è rappresentata dai cosiddetti prodotti “*OGM-free*”, caratteristica certificabile da enti esterni, accreditati e indipendenti. Come è noto, la normativa recente ha sancito, invece, la menzione in etichetta della eventuale presenza di OGM (oltre a una certa soglia). È interessante notare che qualche impresa del settore lattiero-caseario ha scelto di seguire la strada dell'OGM-free in linea di principio, altre, come la multinazionale Danone, hanno deciso di adottare questa certificazione a seconda dell'area di commercializzazione dei propri prodotti come, ad esempio, sul mercato italiano.

Il crescente intervento pubblico sul settore alimentare, teso a garantire la sicurezza dei prodotti e la riduzione dell'impatto ambientale, ha parzialmente spiazzato quella parte dell'industria che vedeva nella qualità igienico-sanitaria una potente leva di differenziazione strategica per ottenere un differenziale di prezzo⁴⁴. In realtà, la crescente consapevolezza dei consumatori circa gli aspetti e i contenuti obbligatori dei prodotti alimentari e quindi dei propri diritti, ridurrà sempre di più il valore di questo differenziale.

⁴⁴ L'ultimo esempio è rappresentato dalla normativa sulla rintracciabilità di filiera.

A dispetto delle continue indagini tese ad affermare l'esistenza di una "certa" disponibilità a pagare dei consumatori per prodotti "di qualità", altri segnali indicano che tale disponibilità è nell'attuale fase congiunturale fortemente legata al differenziale di prezzo.

Il primo di questi è la crescita della quota dei discount, a differenza di quanto avveniva nel triennio precedente, allorché questa modalità distributiva sembrava destinata a regredire inesorabilmente. Un secondo segnale è rappresentato dalla crescita dei pasti fuori casa, a prezzi decisamente contenuti, in mense aziendali o in punti di prossimità, senza costi di trasporto e con garanzie spesso legate alla fiducia verso il gestore del punto *horeca*. Un altro segnale è la crisi di mercati di nicchia come il biologico e l'elevata sostituibilità al consumo anche dei prodotti tipici quando il prezzo sia considerato troppo alto. Nel caso dei formaggi a pasta dura stagionati, ad esempio, non solo tra i due prodotti leader Dop (Parmigiano Reggiano versus Padano), ma anche tra marchiato Dop versus non marchiato nazionale o addirittura, nel caso dei grattugiati, versus il prodotto estero, senza nemmeno pretendere adeguate informazioni sull'origine. L'ultimo segnale è la *leadership* dei grandi prodotti di marca, quando la qualità sia insita in veri fattori differenziali percepiti dal consumatore e il *brand* sia sostenuto da ingenti investimenti pubblicitari. Non basta, infatti, la "qualità" ma è necessaria una forte reputazione di chi la propone sostenuta da una costante e diffusa comunicazione.

Se la scelta del consumatore per la "qualità" è fortemente dipendente dal prezzo, la "sicurezza" viene considerata un "pre-requisito" del prodotto alimentare per cui il consumatore non è disponibile a pagare di più.

A questo punto è necessario individuare il ruolo svolto dalle certificazioni dette "volontarie", ma di fatto strategicamente e commercialmente obbligatorie. Da una parte ci sono le certificazioni usate a fini di organizzazione aziendale e di marketing (le varie ISO) nelle quali le aziende investono soprattutto per ragioni di "immagine" verso i consumatori oppure le certificazioni in rapida diffusione richieste alle aziende industriali dalla grande distribuzione, per entrare a far parte dei loro fornitori.

Le prime sono certificazioni che richiedono innovazioni perlopiù organizzative, ovvero non legate a investimenti strutturali (a differenza di quanto avviene invece per l'adeguamento a normative cogenti) e, dunque, facilmente "imitabili" da parte degli altri operatori sullo stesso mercato.

Le seconde contengono certificazioni del primo tipo e in più richiedono costi specifici di certificazione che si duplicano. In generale sono richieste dalla distribuzione per ridurre le controversie lungo la filiera e possono anche contenere costose specifiche sulle caratteristiche dei prodotti (come prevedono ad esempio le norme BRC, ISI, Eurep-Gap, ecc.). Anche queste certificazioni di fatto rappresentano un obbligo per le aziende che vogliono riferirsi presso la grande distribuzione sia nazionale che estera.

In questo contesto, i costi sostenuti dalle imprese industriali (e agricole) per ottenere le certificazioni spesso si traducono in oneri non compensati da un surplus di prezzo, il cui risvolto positivo è, invece, il mantenimento o il rafforzamento della posizione in un determinato segmento di mercato o in una catena distributiva, condizione che non può essere perseguita da tutte le aziende, in particolare dalle più piccole.

Un cenno a parte meritano le nuove certificazioni destinate a soddisfare gli *stakeholder* più lontani, i gruppi di opinione o in generale i cittadini. Pensiamo alle certificazioni etiche (SA 8000) che iniziano ora la loro diffusione e che probabilmente tra breve saranno massicciamente comunicate anche al consumatore (nel settore lattiero-caseario, Granarolo e Unigrana possiedono questa certificazione).

Le aziende alimentari si trovano, dunque, ad operare in un contesto economico caratterizzato da alcuni fattori:

- la congiuntura negativa,
- la crescente consapevolezza dei consumatori sui loro diritti,
- lo sviluppo di aggregazioni strategiche tra catene della grande distribuzione, che entrano in competizione diretta con le aziende di marca attraverso l'affermazione delle private label;
- la crescita degli oneri legati all'intervento pubblico teso ad innalzare la soglia del livello "legale" della qualità igienico-sanitaria, organolettica, ecc.;
- il crescente peso dei gruppi di interesse, che entrano spesso in conflitto con le industrie alimentari per ragioni prettamente ideologiche.

Tutti questi fenomeni contribuiscono a delineare un panorama strategico dove le imprese tendono a "difendersi" attaccando spesso su più fronti: ampliando l'assortimento, differenziando i propri prodotti attraverso la fissazione del prezzo e con forti investimenti pubblicitari, accorciando i canali di vendita o rafforzando i rapporti di filiera, integrandosi per contratto.

4.2 IL MARKETING MIX DELLE AZIENDE DEL LATTIERO-CASEARIO

- All'interno del comparto si possono distinguere realtà molto diverse:
- il comparto dei formaggi tradizionali stagionati, che presenta un mercato maturo, con una forte polverizzazione dell'offerta e una forte competizione sul prezzo;
 - il comparto dei formaggi dal sapore neutro, molli e freschi, che presentano un mercato in crescita e con buoni margini di redditività. Questi prodotti incontrano le nuove preferenze dei consumatori in fatto di gusto, comodità d'uso, e così via. Tra i formaggi freschi innovativi rientrano prodotti industriali come i quark, gli spalmabili e, anche, alcuni for-

- maggi tradizionali rivitalizzati da grandi imprese attraverso il packaging, la pubblicità, e così via (esempi sono le mozzarelle, la ricotta, ecc.);
- il comparto dello yogurt, da anni in forte espansione, che dimostra un'elevata capacità di innovazione con la continua introduzione di nuovi gusti e prodotti che soddisfano la valenza edonistica di questo alimento;
 - il comparto del latte, segmentabile a sua volta nel fresco, che vive momenti di crisi, e nel prodotto a lunga conservazione, per il quale il prezzo è una variabile rilevante insieme al contenuto di innovazione, nel caso degli "speciali".

La marginalità è, in genere, molto elevata nei prodotti ad alto contenuto di innovazione e il valore della marca assicura ai leader prezzi più elevati. Le industrie minori e con mercati più limitati, spesso co-packer della distribuzione, utilizzano invece il prezzo come leva competitiva. In generale, è ridotta la variabilità del prezzo per i prodotti *commodity*, quali il latte Uht, la cui vendita è sostenuta da massicci investimenti pubblicitari.

Nel caso dei formaggi stagionati e, in particolare, per quelli tipici o Dop, le politiche di prezzo erano, fino a pochi anni fa, decisamente livellate sui costi. Con l'accrescersi del peso della grande distribuzione e la conseguente perdita di importanza del tradizionale canale lungo, anche la competizione di prezzo diventa importante e alcune grandi aziende stanno cercando di attuare politiche di branding per differenziarsi dai concorrenti e rafforzare nei clienti la percezione di valore legata al proprio prodotto. In questo segmento la presenza di imitazioni a minor costo di produzione può causare, però, confusione nella mente dei consumatori, se associate alla stessa immagine di prodotto.

Oggi la modalità distributiva di maggior successo è quella legata al canale della grande distribuzione, anche se alcuni segmenti sono ancora interessati da canali lunghi o lunghissimi (il caso dei formaggi tipici ad esempio). Nel caso dei prodotti freschi il canale breve è, invece, quello maggiormente diffuso. Nel caso di prodotti *commodities* (latte Uht) la distribuzione è intensiva e utilizza canali brevi. L'utilizzo di internet per acquisti diretti interessa solo marginalmente il settore dei formaggi tipici ed è perlopiù attuato da intermediari commerciali e non da produttori diretti. Una tendenza recente è quella di utilizzare internet non solo come "vetrina" o canale distributivo, ma anche per attivare iniziative di comunicazione diretta con i consumatori o gli interessati al prodotto.

La pubblicità svolge un ruolo particolare in questo comparto ed ha un peso crescente nei segmenti più innovativi quali quello dello yogurt o dei lattici speciali, destinati ad alimentazioni particolari. Le aziende sono spinte ad investire in comunicazione per informare i clienti sulle qualità ritrovabili nei loro prodotti e per influenzarli nell'acquisto.

La crisi dei consumi, oltre ad eventi interni al settore (il tracollo finanziario di Parmalat) ha segnato una contrazione nella spesa pubblicitaria; in drastica contrazione è anche la pubblicità sui prodotti commodities, che puntano di più sulla leva prezzo. I maggiori investimenti in pubblicità sono sostenuti dalle grandi aziende di marca estere (Danone, Nestlè, Kraft, Muller, ecc.) o nazionali (Granarolo⁴⁵, Parmalat, ecc.). Nuovi entranti in questo mercato sono i “colossi” del tipico come, ad esempio, UNIGRANA.

La pubblicità è televisiva solo per i *top-spender*, per gli altri si basa essenzialmente sulla presenza su riviste specializzate. La sponsorizzazione di attività sportive o le relazioni pubbliche sono molto utilizzate dalle aziende che hanno mercati locali (regionali) e sono specializzate in prodotti freschi, destinati ad un pubblico giovane o giovanissimo.

4.3 LE STRATEGIE COMPETITIVE E I LEADER

Il mercato è stato suddiviso in segmenti o sub-segmenti: latte, fresco e Uht, yogurt, burro, formaggi freschi e formaggi stagionati (in particolare, Dop) che sono caratterizzati da posizioni diverse nel ciclo di vita. All'interno di questi segmenti è possibile individuare gruppi di imprese che operano con strategie competitive simili all'interno dello stesso segmento che compongono, cioè, lo stesso ambiente competitivo.

La strategia competitiva è l'insieme dei comportamenti dell'impresa volti al conseguimento, mantenimento e difesa dei vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. Le fonti del vantaggio competitivo dell'azienda dipendono dalle risorse di cui dispone, materiali ed immateriali. Tali risorse potenziali si trasformano in vantaggio effettivo solo quando sono in grado di generare un valore superiore per il cliente. Come è noto, le strategie si suddividono in strategie di differenziazione, strategie di costo, oppure strategie di focalizzazione, volte a scegliere un segmento, una nicchia e adattare a questo la strategia dell'azienda, cercando di ottenere vantaggi competitivi specifici basati sui costi o sulla differenziazione.

Nei segmenti latte fresco e yogurt la differenziazione è molto importante, in particolare per le aziende che operano a livello nazionale con un unico brand. La differenziazione è fortemente sostenuta dall'innovazione tecnologica, che sicuramente rappresenta una forte barriera all'entrata. Nel segmento Uht, invece, la competizione sui costi è più forte e risultano vincenti le aziende che abbattano i costi per la presenza di economie di scala e/o il rigido controllo dei costi di approvvigionamento della materia prima.

⁴⁵ La raccolta punti di Granarolo, inoltre, è la più importante a livello nazionale.

Nel segmento formaggi freschi vale quanto detto per il latte Uht: la leadership di costo è quella vincente, oppure si deve puntare ad una nicchia ben definita dove raggiungere la leadership attraverso una netta differenziazione di qualità.

Nel caso dei prodotti tipici l'elevato valore del prodotto, pur riconosciuto dal consumatore, si "scontra" con il ridotto reddito disponibile nell'attuale congiuntura; diventa quindi importante puntare anche in questo mercato all'innovazione (di presentazione e servizio), alla segmentazione e all'esportazione.

Il settore lattiero-caseario è stato investito di recente da un intenso processo di ristrutturazione e concentrazione, ma anche di ammodernamento, sia a livello di produzione agricola che industriale. La fase agricola è stata assoggettata al noto sistema delle "quote" e la fase industriale ad un intenso processo di ammodernamento. Le direttive comunitarie verticali, relative alla produzione del latte alimentare, nonché le norme di tipo orizzontale (dalla legislazione su l'autocontrollo igienico-sanitario, a quella sugli additivi e coloranti, fino alle recenti norme sulla rintracciabilità) in materia di legislazione alimentare, salute dei consumatori e sicurezza degli alimenti hanno contribuito a ridisegnare il profilo della filiera.

A livello nazionale bisogna ricordare il recente provvedimento (Decreto del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali del 27 maggio 2004) che regola l'adozione del "Manuale per la rintracciabilità del latte fresco" che prevede l'obbligo di indicare in etichetta l'origine del latte, ma le maggiori imprese del settore per ragioni strategiche di differenziazione della propria produzione già indicano la provenienza (italiana) della materia prima.

L'aumento e l'evoluzione di misure obbligatorie tese a migliorare la qualità dei prodotti alimentari e il relativo livello di informazione può generare un processo "virtuoso" ed un innalzamento del livello qualitativo medio dei prodotti attraverso l'aumento della domanda finale di prodotti più sicuri da parte del consumatore e quindi dell'offerta di prodotti con le caratteristiche richieste. Questo processo sta avvenendo con un meccanismo di trasmissione che vede come principali attori il consumatore e la GDO che, a sua volta, rivolge richieste di qualità complessiva sempre maggiori alle altre imprese della filiera. Si tratta di un aumento continuo della domanda di qualità dalla distribuzione verso le imprese agricole, della trasformazione industriale e quelle mangimistica e fornitrici degli altri mezzi tecnici.

Come numerose ricerche hanno dimostrato, questo settore è caratterizzato da una elevata capacità innovativa, tra le più alte dell'industria alimentare, che si sprime sia nell'innovazione di prodotto, ossia nella capacità di elaborare le materie prime per migliorare il contenuto edonistico del prodotto o per modificarne la funzione d'uso, sia in innovazioni di processo che oggi sono orientate principalmente verso due filoni:

- razionalizzazione e automazione del lavoro, per garantire la sicurezza igienico-sanitaria dei prodotti (per rispondere sia a requisiti obbligatori sia per differenziarsi) e controllare la qualità e quantità delle materie prime e dei prodotti finiti;
- aumentare il contenuto intrinseco del prodotto (ad esempio, preservando le caratteristiche organolettiche e nutrizionali), anche se già ad alto contenuto di trasformazione e di servizi.

Molte industrie alimentari non solo si sono rivolte alla certificazione dei propri sistemi di gestione secondo le norme dell'International Organization for Standardization (ISO), ma anche alle certificazioni di prodotto secondo specifici disciplinari interni. Come si diceva nella prima parte, la certificazione è diventata oggi un must per l'industria alimentare e il trend registrato dal numero di aziende/siti certificati (Tab. 4.1) lo testimonia.

Tabella 4.1 - Trend delle certificazioni (ISO) in Italia (n. di siti)

Settori	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Agricoltura	389	369	234	190	91	47
Alimentare	3.696	3.294	2.544	2.366	1.620	1.130
Totale	4.085	3.663	2.778	2.556	1.711	1.177

Fonte: Sincert

La tipologia di certificazione prevalente (Tab. 4.2) rimane quella di sistema di gestione aziendale (ISO 9001:2000).

Tabella 4.2 - Certificazioni nel sistema agroalimentare per tipologia (2004)

	ISO 14001			ISO 9001:2000		
	Aziende agricole	Industrie	Tot	Aziende agricole	Industrie	Tot
Totale	34	429	463	355	3.267	3.622

Fonte: Sincert

Nel caso del settore lattiero-caseario queste iniziative sono diffuse soprattutto nelle imprese di media o grande dimensione, prevalentemente situate nelle regioni settentrionali.

Le certificazioni più diffuse sono quelle di prodotto nel caso delle piccole aziende (ad esempio, le Dop), mentre le certificazioni dei sistemi di gestione e di rintracciabilità sono presenti soprattutto nelle aziende medio-grandi. Minoritarie quelle legate al sistema di produzione biologica, seguono quelle legate alle norme ISO 14000 e all'EMAS. Una quota interessante (10%) delle imprese del settore ha adottato la certificazione volontaria di prodotto, per attestare e valorizzare le peculiarità di un prodotto o di un gruppo di prodotti, basata su disciplinari tecnici elaborati con il consenso di tutte le parti interessate.

In crescita la certificazione di filiera, che garantisce la rintracciabilità del prodotto e il controllo di tutti i passaggi del processo produttivo e che supera l'obbligo legale di rintracciabilità imposto dal Reg. 178/2002. Le aziende che realizzano produzione biologica garantiscono già la rintracciabilità del prodotto.

Ancora poco diffusa la certificazione SA 8000 (certificazione etica), anche se è crescente l'interesse dei consumatori verso la gestione complessiva dell'azienda e dei suoi effetti sul sistema sociale, sull'uso del lavoro minorile, sul rispetto dei lavoratori, ecc.

Oltre alle strategie di differenziazione di prodotto comunicate al consumatore, le imprese del settore devono adeguarsi agli standard imposti dalle catene della grande distribuzione. Queste hanno almeno due obiettivi: ridurre i costi della non qualità e quelli di transazione nei rapporti con i fornitori e ridurre i rischi di eventuali scadimenti qualitativi dei prodotti venduti, in particolare di quelli freschi. I casi dello standard volontario British Retail Consortium (BRC) e International Food Standard (IFS)⁴⁶ sono emblematici del primo obiettivo, mentre lo standard Eurep-Gap⁴⁷ risponde al secondo. Tutti i co-paker della distribuzione sono direttamente interessati a queste certificazioni, così pure le industrie che esportano all'estero.

4.4 LE AZIENDE LEADER E LE POLITICHE NEL SEGMENTO DEL LATTE

Il mercato del latte in Italia è un settore maturo e come tale ha visto negli ultimi anni un declino nei consumi delle famiglie. Nonostante tutto, le industrie presenti sul nostro mercato continuano ad investire in R&S, in innovazione di prodotto e nel packaging, in comunicazione e promozione, al fine di accrescere la propria quota di mercato. Proprio i prodotti ad elevato tasso d'innovazione e a maggior valore aggiunto, sia nel latte

46) Il BRC è l'organismo che rappresenta tutti i maggiori dettaglianti britannici, ed ha sviluppato uno Standard Tecnico per aiutare i dettaglianti a soddisfare pienamente i loro obblighi legali ed a proteggere il consumatore fornendo una base comune per l'ispezione di tutte le aziende che forniscono i dettaglianti con prodotti a marchio, richiedendo: l'adozione di un piano HACCP, un sistema documentato di gestione delle qualità, il controllo dell'ambiente produttivo, del prodotto, dei processi e del personale. L'IFS è il corrispettivo del BRC per i paesi dell'area Centro Europea.

47) Si tratta di un protocollo interprofessionale sviluppato da Eurep (Euro Retailer Produce Working Group), un'associazione internazionale che raggruppa i maggiori distributori al dettaglio di prodotti alimentari tra cui: Coop (Italia); Tesco, Asda, Marks and Spencer, Sainsbury (Uk); ICA (Sw); Delhaize "le lion" (Bg); Continent (Fr); Spar (Au); Kesko (Fin); Laurus, Albert Heijn, Ahold (Ne), Superquinn (Ire). Ad oggi interessa maggiormente i produttori ortofrutticoli, anche se si stanno sviluppando protocolli per gli allevamenti da latte e carne bovina e suina.

fresco, sia nel comparto dell'Uht, trascinano il mercato del latte alimentare, dove si affermano le industrie che hanno puntato su questi prodotti.

A questo proposito bisogna precisare che il mercato del latte è concentrato nelle mani di pochi gruppi, ed in particolare di Granarolo e Parmalat, che hanno saputo dare nel corso degli anni prodotti sani, sicuri, innovativi, in poche parole prodotti capaci di rispondere alle esigenze del consumatore di oggi.

Nel latte a lunga conservazione i primi cinque produttori coprono il 56% del mercato, con Parmalat leader, Granarolo al secondo posto e due aziende più piccole, ma a carattere nazionale, che sono Sterilgarda e Candia, a seguire. Nel segmento del latte fresco tre aziende nel 2003 detenevano ben il 54% di quota a volume: Granarolo, Parmalat e la Centrale del Latte di Torino. Nel 2004 i dati sono falsati dalla presenza sugli scaffali di FrescoBlu, tanto che solo Parmalat e Granarolo sembrano detenere il 63% del mercato (Tab. 4.3). Il resto del mercato è popolato da aziende a carattere locale, dove a prevalere non è più il grande business, ma il legame che si insatura tra il prodotto e il territorio di origine della materia prima, valore che il produttore più piccolo deve saper trasmettere al cliente, per rimanere sul mercato ed essere preferito ai concorrenti.

Considerando la recente normativa sulla rintracciabilità e sull'obbligo di indicazione in etichetta della provenienza della materia prima e ricordando che il consumatore italiano, in particolare per i prodotti destinati ai bambini, quali il latte, preferisce prodotti nazionali, la prerogativa di avere una fonte di materia prima che deriva da aziende socie assicura alle aziende di tipo cooperativo un must competitivo nei confronti delle altre imprese del comparto.

Tabella 4.3 - Latte fresco: il ranking dei produttori* (2004)

Latte fresco	Latte Uht	Latte Uht arricchito/speciale
Granarolo (33%)	Parmalat	Parmalat
Parmalat (30%)*	Granarolo (18%)	Granarolo
Centrale del Latte di Torino	Candia (6,5)	Candia
	Sterilgarda	

* *incidenza percentuale vendite a volume, escluso discount*

Fonte: IRI-Infoscan, 2005

Rispetto ai dati 2003, il principale follower di Granarolo e Parmalat nel segmento fresco, non è più la Centrale del Latte di Firenze, Pistoia e Livorno (marchio Mukki), attiva sui mercati del centro e strategicamente simile a Granarolo, ma la Centrale del Latte di Torino, attiva sui mercati delle regioni settentrionali (Tab. 4.4).

Tabella 4.4 - Fatturato dei leader del mercato latte in Italia (2004)

Aziende	Fatturato (.000.000 €)
Parmalat*	1.250
Granarolo	852
Centrale del Latte di Torino	95
Sterilgarda	115
Cooperlat	179
Centrale del Latte di Firenze, Pistoia e Livorno	100
Candia	55

*fatturato Italia attività core (latte e succhi di frutta)

Fonte: ns. elaborazioni su fonti diverse

Tra le altre aziende di rilevanza nazionale, sia Sterilgarda che Candia, oltre ad aver sviluppato un marchio proprio, sono diventate i principali fornitori della distribuzione per i prodotti a marchio commerciale. Così Candia produce latte per le *private label* per il 30% del suo fatturato, pari a 55 milioni di euro, Sterilgarda per il 50%, pari a 115 milioni di euro. Sterilgarda è il principale fornitore di marche commerciali offrendo alla GDO anche panna, besciamella, mascarpone, ricotta, yogurt e dessert nonché spalmabili. Per alcune imprese diventare co-packers è una soluzione per entrare in un mercato notevolmente affollato o per adeguare la domanda alla propria capacità produttiva.

4.5 LE AZIENDE LEADER E LE POLITICHE NEL SEGMENTO YOGURT

Il segmento dello yogurt è fra i più concentrati. Sono infatti presenti poche industrie leader che coprono una fetta consistente del mercato. I primi tre produttori sono Danone (48% a volume sul magro e 70% sul segmento salute⁴⁸), seguito da Muller (13%) e Granarolo-Yomo (13%) con quote pressoché identiche. È un settore diviso tra i grandi gruppi multinazionali e la nazionale Granarolo, dopo la recente acquisizione di YOMO. Parmalat, in seguito alla sua crisi finanziaria, aveva rallentato gli sforzi promozionali e aveva perso quote nel corso del 2004, ma sembra in ripresa.

Sempre con diffusione internazionale c'è Nestlé Italiana che si posiziona fra i primi cinque competitor. Il fatturato di Nestlé per lo yogurt è pari a 26 milioni di euro (+59% rispetto al 2003) e oggi l'azienda è particolarmente attenta a sviluppare la sua offerta nell'area salutistica attraverso una strate-

⁴⁸) I prodotti più venduti sono Vitasnella all'ananas e Activia Fibre.

gia basata sull'ampliamento di gamma e sulla comunicazione classica: LC1 Vital da bere ha realizzato i migliori esiti di vendita, contribuendo alla crescita del proprio segmento per oltre il 50%. Un fattore chiave per allargare il target è sicuramente l'aumento delle varietà, tanto che la stessa Nestlè ha recentemente proposto due nuove varietà di LC1 da bere. In particolare, Nestlè ha pianificato una campagna televisiva ad hoc con un investimento di 11 milioni di euro, ha promosso sconti e sponsorizzato la Nazionale Italiana di canottaggio. Un'attenzione particolare ha dedicato, inoltre, alla comunicazione scientifica, attraverso la divulgazione ai professionisti della salute di un dossier su LC1 Vital e attivando un numero verde per medici e nutrizionisti.

Partecipano all'arena competitiva altre imprese che puntano sulla diversificazione. Si ricordi il pioniere del biologico Fattoria Scaldatole, di recente acquisita dal Gruppo francese Andros; la Latteria Sociale di Merano, fortemente innovativa, con i probiotici da bere; la Latteria Sociale di Vipiteno, che punta sul gusto e sulla sicurezza ed è stata tra le prime a garantire i prodotti OGM-free; la centrale del Latte di Vicenza (Gruppo Centrale del Latte di Torino), anch'essa con i probiotici da bere⁴⁹. Un'altra particolarità di questo settore è il fatto che se ogni azienda è specializzata in un particolare segmento, quasi tutte hanno prodotti presenti in tutte le linee (Tab. 4.6). Questo è dovuto alla vivace concorrenza che caratterizza il segmento, che induce le aziende ad essere presenti un po' ovunque per non perdere quote di mercato e per soddisfare il maggior numero di clienti.

Un ruolo importante è ricoperto anche dalle marche commerciali, che si posizionano soprattutto nello yogurt cremoso e in quello magro. La distribuzione moderna si è dedicata ormai da tempo allo sviluppo di prodotti a marchio commerciale in molti settori merceologici, allo scopo di contrastare lo strapotere delle industrie leader. Quello dello yogurt è stato fra i primi comparti oggetto di questa politica commerciale e la GDO è riuscita a raggiungere in pochi anni una quota che sfiora il 10% del mercato (la quota in volume è superiore a quella in valore). Nel caso dello yogurt ci sono co-packer, come ad esempio la Fattoria Scaldasole, che sono diventati produttori per la marca commerciale, per essere referenziati sui mercati esteri.

Un aspetto interessante del mercato dello yogurt è l'estrema varietà degli operatori coinvolti. Se da una parte i leader sono alcune aziende multinazionali, Danone e Muller, o nazionali quali Granarolo, che con l'acquisizione di YOMO si è appropriata di un marchio storico della tradizione

⁴⁹ Secondo una recente intervista, la Centrale del Latte di Vicenza, si appresta a diventare la seconda marca in Veneto nel business dello yogurt che si aggiungerà a quello del latte fresco.

alimentare italiana, dall'altra completano il panorama molte medie imprese locali, che spesso hanno seguito la duplice strada dell'innovazione e qualificazione sia per acquisire nuove quote di mercato con il proprio prodotto a marchio, sia per abbattere i costi producendo per le *private label*. Molte di queste aziende sono fortemente radicate con il territorio e hanno una base associativa cooperativa.

Tabella 4.5 - Yogurt: i prodotti delle imprese più importanti

	Linea magro	Linea bio e probiotico	Linea golosa e bimbi
Danone	Vitasnella	Actimel e Activia (al cucchiaino e da bere)	Danissimo, Fruix, Vanito
Müller	Fruup (al cucchiaino e da bere)	Crema Actidrink	Doppio senso e crema di yogurt Muller con frutta frullata
Yomo	Esprit	ABC (0,1)	Fruit party
Parmalat	Parmalat 0,1% KYR 0,1	KYR principia	
Granarolo	ViviVivo	Prima natura bio	Yogurt cremoso con frutta frullata, con pezzi di frutta e cereali, a vari gusti
Fattoria Scaldatole		BioVitalitis Biorigin	Teddi
Nestlé	Sveltesse	LC1 Vital Actimel (da bere)	Sveltesse alla stracciatella e alla torta al limone

Fonte: ns. elaborazioni su dati siti aziendali e fonti diverse

4.6 LE AZIENDE LEADER E LE POLITICHE NEL SEGMENTO BURRO

Il mercato del burro come già detto sta attraversando da alcuni anni un periodo di crisi, con un calo evidente nei consumi, con un grado di concentrazione dell'offerta basso e con l'ulteriore difficoltà delle industrie di posizionarsi efficacemente nei punti vendita. In genere, infatti, la distribuzione del burro in punto vendita è caratterizzata dall'elevato potere della distribuzione che, manovrando la leva del prezzo e introducendo la marca commerciale o le marche di primo prezzo, mette in difficoltà soprattutto le imprese leader, che investono ancora in comunicazione e innovazione.

La marca leader del settore è Prealpi, con una quota di vendita del 10% a volume, seguono Galbani e Campo dei Fiori. Queste tre industrie raccolgono assieme il 26% delle vendite a volume, rimanendo le uniche con un grado di penetrazione significativo.

Per incrementare i consumi di burro le imprese lavorano sulla sua immagine e sull'innovazione di prodotto. Prealpi, ad esempio, pur mantenendo la sua attenzione anche sul burro "classico", ha lanciato la versione spalmabile, il Nuovo Prealpi, il burro a basso contenuto di colesterolo, il

burro biologico, il burro leggermente salato. I primi tentativi per rivitalizzare i consumi sono iniziati negli anni ottanta, ripetendo esperienze estere che facevano leva sulla diversificazione di prodotto. L'idea è stata quella di riprodurre anche nel nostro paese la versione del burro alleggerito e spalmabile, ma che in Italia ha ottenuto pochi e scarsi risultati. Solo il burro a basso contenuto di colesterolo, il Nuovo Prealpi, ha avuto un successo ragguardevole. Nell'assortimento di questa azienda è presente anche Tutto Prealpi (concentrato) e Metàmetà (50% burro 50% vegetale).

Le altre marche presenti, come Giglio, Polenghi (Optimus), Granarolo, Latteria Soresina, Md Foods (Lurpak), Meneghini, raggiungono quote tra il 2 e il 5% (dati 2003).

Sono presenti poi altre marche minori, ad esempio quelle di primo prezzo o altre marche locali di cui la distribuzione si serve per attirare i consumatori nel punto vendita manovrando la leva del prezzo.

Nelle medie e grandi superfici, il 20% delle vendite è in promozione. È ovvio che questa politica di vendita può dare sollievo al *sell-out*, ma è sicuramente una manovra che nel lungo periodo non porterà ad alcun risultato soddisfacente. Un ruolo fondamentale lo sta assumendo la marca commerciale che è riuscita a posizionarsi in modo competitivo riuscendo a raggiungere un'incidenza in volume del 17%, la più alta per un prodotto lattiero-caseario.

4.7 LE AZIENDE LEADER E LE POLITICHE NEL SEGMENTO FORMAGGI FRESCHI

Il mercato dei formaggi freschi è un mercato molto interessante, caratterizzato da forti innovazioni di prodotto (comprendendo le innovazioni di formato). Nel paragrafo dedicato ai consumi è già stato citato l'enorme successo avuto dai formaggi freschi probiotici, che hanno rivitalizzato un settore che sembrava maturo.

Le imprese presenti sul nostro mercato hanno dimensioni rilevanti e hanno capacità autonoma di investimento in qualità e sicurezza nonché in ricerca e sviluppo, come in marketing e comunicazione.

A questo proposito bisogna precisare come il mercato dei formaggi freschi sia estremamente segmentato: ci sono segmenti dove imprese locali con mercati a dimensione nazionale detengono quote rilevanti delle vendite, viceversa segmenti simili al mercato dell'Uht, dove maggiore è la concentrazione e la presenza di grossi gruppi multinazionali.

I leader di mercato del 2004 non sono gli stessi di quelli del 2003; si può desumere che rimane un comparto molto "volubile", anche a causa delle continue acquisizioni, che modificano rapidamente il contesto competitivo, con l'importante eccezione del leader indiscusso su tutti i

segmenti, cioè Galbani (Tab. 4.6). Il fatturato nel 2003 di questa azienda si è attestato su 1.102 milioni di euro, di questi il 74% è rappresentato dai formaggi freschi.

Tabella 4.6 - Formaggi freschi : leader di mercato e quote a valore (2004)*

	Mozzarella	Crescenza	Ricotta	Mascarpone	Altri freschi	Totale Freschi
Leader	Galbani (28,2%)	Galbani	Galbani (58%)	Galbani	Kraft Foods Italia (70%)	Galbani (25-30%)
	Lactalis Italia	Lactalis Italia	Granarolo	Lactalis Italia	Galbani	Kraft Foods Italia
	Grupo Alival	Latteria Montello	Kraft Foods Italia	Granarolo	Danone	Lactalis Italia (5-10%)
						Invernizzi (5-10%)
Private Labels	11,8%	10,1%	14,8%	18,5%	-	10-15%
(CR3) Totale			69%			

*Totale Italia: iper+super+superette, a.t. dicembre 2004.

Fonte: Food, gennaio 2005

Con riferimento alle marche, ricordiamo che Galbani è presente nel segmento mozzarella con i marchi Vallelata e Santa Lucia; Lactalis Italia con Locatelli; inoltre è entrata di recente, ma con prospettive di sviluppo interessanti, Granarolo dopo l'acquisizione di Pettinicchio, produttore di mozzarelle vaccine e bufaline; a questi si aggiunge Kraft, leader indiscusso degli spalmabili con Philadelphia e Jocca. In questo sotto-segmento di mercato, è entrata la danese Arla, con prodotti fortemente competitivi in termini di prezzo (fatturato nel 2004 pari a 6,5 miliardi di euro) con i marchi Delissy e Fioccolat.

Rispetto ai dati 2003, nel segmento crescenza (stracchino) esce Granarolo, per lasciare il posto a Latteria del Montello (Tabb. 4.7 e 4.8).

Tabella 4.7 - Principali marchi presenti nel mercato dei freschi

Imprese	Galbani	Kraft	Lactalis Italia	Gruppo Alival	Granarolo	Cooperlat	Latteria Montello
Marchi	Vallelata	Fattorie Osella	Locatelli	Alival	Pettinicchio	Fattorie Italia	Nonno Nanni
	Santa Lucia	Philadelfia		Mandara	Merlo	Tre Valli	Cà Serena
	Bel Paese	Jocca		Fattorie del Sole			

Fonte: ns. elaborazioni

Tra i fattori di successo in questo mercato, vi sono la capillarità della distribuzione e la logistica.

Galbani⁵⁰ ha creato una delle più massicce forze vendita e dal punto di vista logistico possiede una base logistica a Ospedaletto Lodigiano (LO) e altre 14 piattaforme logistiche in Italia, 150 unità distributive e 1.500 automezzi. Granarolo, da parte sua presidia ben 60.000 negozi con il latte fresco.

Le imprese di medie dimensioni sono quelle più esposte all'attuale congiuntura negativa perché sono posizionate su fasce di prezzo medio alto, con forte legame al territorio e che riescono a partecipare con difficoltà alle continue promozioni innescate dalla distribuzione e dai leader di mercato. In presenza di un assortimento così vasto i consumatori ritornano, infatti, a guardare prima al prezzo tra 2-3 marche di loro fiducia, poi al contenuto d'innovazione e al packaging.

Per sfuggire alla logica del primo prezzo o al confronto con i leader, molte imprese preferiscono limitarsi a produzioni di nicchia (probiotici speciali, formaggi di origine non vaccina) o specialità regionali. Si pensi al caso di Cooperlat (per la quale i freschi rappresentano il 10% del fatturato) che ha avuto grande successo con la mozzarella Sibilla (STG) e la Robiola d'Alba.

Un'altra strada intrapresa da aziende medio-grandi, è quella di offrire le proprie produzioni per le *private label*; ad esempio, Bustaffa deve il 23% del suo fatturato alle vendite alla GDO con prodotti a marchio commerciale (crescenza, stracchino e spalmabili).

Tabella 4.8 - Fatturato imprese del segmento (2004)

Impresa	Fatturato (.000.000 €)
Groupe Danone	*14.507
Galbani	**1.100
Lactalis Europa	5.670
Granarolo	840
Kraft Foods Italia	723
Grupo Alival	**126
Cooperlat	250
Latteria Montello	63,5
Bustaffa	25,5

*2001, nel mondo; ** 2003

Fonte: ns. elaborazioni

50) Dal 2005 Galbani è tornata ad una gestione indipendente. Tutte le attività di Galbani sono state acquisite, infatti, dal fondo BC Partners che garantisce all'Azienda continuità nella gestione delle attività dei suoi corebusiness.

Considerando la tipologia e le strategie di questi operatori, il fattore competitivo più importante è, comunque, il prezzo, che solo ingenti economie di scala possono contenere, salvo nei casi in cui il brand sia riuscito a conquistare una notevole reputazione per la qualità presso i consumatori (ad esempio, lo stracchino Nonno Nanni della Latteria del Montello). È interessante notare che qualche azienda ha tentato di produrre formaggi a basso prezzo su imitazione dei prodotti francesi (si pensi alla Robiola che imita il Brie francese).

4.8 LE AZIENDE LEADER E LE POLITICHE NEL SEGMENTO FORMAGGI STAGIONATI E TIPICI

La creazione di una marca (*branding*) consiste nello sviluppo e nella conservazione di un insieme di attributi e di valori di prodotto coerenti tra loro, adeguati, distintivi, tutelabili e che, ovviamente, si adattino ai desideri dei consumatori.

L'utilità della marca è legata all'insieme delle politiche di valorizzazione dell'immagine del prodotto che possono essere attuate grazie alla sua presenza. In pratica la marca consente di aggiungere valore a un prodotto, ponendo le premesse per la fidelizzazione della clientela.

Se è vero che le politiche di marca rappresentano un'esperienza ampiamente praticata nel settore agroalimentare, è anche vero che fino ad ora nel mercato delle Dop e Igp, in particolare per i formaggi a denominazione protetta, questa pratica ha trovato un'applicazione piuttosto limitata.

I segni di distinzione comunitari tendono a favorire, infatti, l'aggregazione dei produttori attorno ad un progetto comune di valorizzazione affidato ad un'unica struttura, il Consorzio di Tutela, in grado di reperire adeguate risorse finanziarie da dedicare ad attività di marketing finalizzate alla promozione degli aspetti qualitativi, nel senso più ampio del termine, del prodotto tutelato. A causa della presenza di un numero rilevante di piccole e medie imprese produttrici che non dispongono di risorse finanziarie con cui differenziare in modo efficace il prodotto, le marche hanno avuto, quindi, un ruolo marginale nel comparto dei formaggi a denominazione protetta rimasto fortemente orientato al prodotto.

Tutto questo potrebbe venire meno se alcune aziende cominciassero ad innovare anche in questo segmento, cercando di recuperare gli sforzi di investimento attraverso l'acquisizione di maggiori quote di mercato.

L'evoluzione dei consumi verso il circuito della grande distribuzione, dove spesso viene a mancare la figura di riferimento dell'addetto alla vendita, comporta ancor di più la necessità da parte delle aziende produttrici di porre maggiore attenzione alla marca da affiancare al marchio collettivo

del Consorzio. In assenza di un marchio proprio sulla produzione che possa identificare il prodotto come proveniente da una determinata impresa e quindi fidelizzare la clientela, i produttori godono di scarsissimo potere contrattuale nei confronti dei grossisti e degli operatori della grande distribuzione.

Cominciano, finalmente, ad affacciarsi sul mercato di questo segmento dei nuovi attori: da una parte, una serie di imprese private di grandi dimensioni per le quali il formaggio Dop o Igp rappresenta il fiore all'occhiello di una vasta gamma di prodotti da offrire sul mercato nazionale e straniero; dall'altra, dei gruppi di imprese cooperative (consorzi o cooperative di secondo grado) che uniscono i propri sforzi proprio dove le singole aziende appaiono più carenti, vale a dire nella commercializzazione e nel marketing.

Oggi queste imprese si rendono conto che, a fronte di una stagnazione dei consumi e delle vendite, diventa sempre più necessario sviluppare sia nuovi prodotti sia nuovi mercati. Nascono così prodotti ad alto contenuto di servizio (porzionato, grattugiato, ecc.) e aziende orientate fortemente al consumatore che dispongono della massa critica per sbarcare autonomamente nei mercati esteri.

Tra le imprese private di grandi dimensioni che offrono formaggi Dop all'interno della propria gamma di prodotti, l'azienda Cesare Fiorucci SpA rappresenta, probabilmente, l'esempio migliore. Azienda leader nel mercato dei salumi, la Fiorucci SpA dispone di un'ampia gamma di prodotti che vanno dall'aceto balsamico ai formaggi Dop, dalle caciotte all'olio extra-vergine, dalla pasta fresca ai piatti pronti. Per quanto riguarda i formaggi Dop, Fiorucci commercializza, con marchio proprio, Parmigiano-Reggiano, Grana Padano, Asiago, Gorgonzola e Pecorino Romano. Pur non producendo direttamente questi formaggi, Fiorucci garantisce, con il progetto "Filiera Controllata", il rispetto dei criteri di rintracciabilità, sicurezza e trasparenza in tutte le fasi della filiera. Le aziende di produzione che si appoggiano al progetto di filiera della Fiorucci trovano vantaggio dalla possibilità di ampliare il mercato di sbocco, potendo contare sul marchio Fiorucci riconosciuto dal consumatore nel canale della grande distribuzione nazionale e straniera. Difficilmente le imprese che producono per questo marchio avrebbero avuto, infatti, la forza commerciale e contrattuale per entrare nei mercati esteri dove è presente Fiorucci. Inoltre, attraverso il circuito di vendita delle "Premiate Salumerie Fiorucci", rappresentato da circa 1.500 punti vendita dove trovano spazio tutti i prodotti della gamma aziendale, Fiorucci si propone come anello finale della filiera con la creazione di una rete di distribuzione al dettaglio.

Come già detto, un altro caso di politiche di branding è quello sviluppato da imprese legate al mondo della cooperazione. In questa sede ven-

gono proposti due dei casi di maggior rilievo a livello nazionale: Unigrana SpA, società di commercializzazione del Consorzio Granterre di Modena⁵¹ e Agriform, cooperativa veneta di secondo grado specializzata nella stagionatura e commercializzazione di Grana Padano Dop.

Il caso delle politiche adottate dalla società emiliana Unigrana SpA, rappresenta un esempio di come la denominazione d'origine (Parmigiano-Reggiano e Grana Padano in particolare, ma anche Asiago, Montasio, Pecorino Romano, ecc.) possa essere affiancata in modo efficace dalla marca aziendale al fine di garantire il controllo e l'affidabilità del prodotto. A questo scopo diventa necessario, tuttavia, offrire un prodotto di alta qualità facilmente percepibile, che contenga aspetti innovativi agli occhi del consumatore per quanto riguarda, ad esempio, gli attributi intrinseci (prodotto biologico, tempo di stagionatura), la confezione (pratica nel formato, innovativa nel materiale, ecc.) e l'immagine, con un forte richiamo alla tradizione e al territorio di origine.

Unigrana detiene la leadership in Europa nel mercato del Parmigiano Reggiano ed è tra i primi operatori non produttori nel Grana Padano. L'azienda si propone di raggiungere tali risultati anche per la nuova gamma di formaggi Dop della tradizione italiana. Dal 1999 Unigrana svolge, oltre alla commercializzazione, anche l'attività industriale di produzione di burro, il magazzinaggio, la stagionatura e il confezionamento di formaggi. Unigrana è partner della distribuzione nazionale, sia con prodotti propri sia offrendo servizi di confezionamento per le linee dedicate ai tipici della GDO, ma è anche partner della distribuzione straniera.

La veronese Agriform ha adottato da alcuni anni una politica di marca per i formaggi con tempi di stagionatura che valicano la qualità del prodotto. La marca "Oro del tempo", sigillo affiancato a diverse Dop che compongono la gamma di Agriform, vuole garantire un periodo minimo di stagionatura tale da conferire al formaggio particolari caratteristiche di fragranza e di sapore. Così l'Asiago d'Allevato e il Montasio "Oro del Tempo" hanno una stagionatura minima di 10 mesi, l'Asiago Pressato "Oro del Tempo" di 30 giorni. Inoltre, per il Grana Padano, prodotto di punta della gamma Agriform, è stato coniato il marchio "Stravecchio Oro del Tempo" a garanzia di un periodo minimo di stagionatura di almeno 20 mesi. A testimoniare il successo dell'operazione di Agriform, occorre ricordare la recente decisione del Consorzio di Tutela del Grana Padano di differenziare il prodotto con stagionatura superiore ai 20 mesi con la dicitura "Grana Padano Riserva". La stessa cooperativa veronese ha lanciato, inoltre, su alcuni mercati esteri una

⁵¹) Il Consorzio raccoglie 96 produttori, 71 caseifici che rappresentano circa 1600 allevamenti di bovine.

confezione innovativa ad alto contenuto di servizio, sostenuta anche da una intensa campagna pubblicitaria: il “Gira&Gratta”, grattugia girevole usa-e-getta contenente Grana Padano fresco in due formati: 150 e 250 grammi.

Per reggere il confronto con la Grande Distribuzione anche le imprese che offrono nella propria gamma dei formaggi tipici devono affrontare il problema dimensionale. Le richieste espresse dalla distribuzione moderna in termini di volumi e varietà degli assortimenti, pianificazione delle forniture ai centri di distribuzione o direttamente ai punti vendita, rispetto dei tempi e modalità di confezionamento e consegna, compartecipazione alla realizzazione di programmi di promozione delle vendite, sono difficilmente sostenibili da imprese che non abbiano la dimensione adeguata.

È in questa chiave che devono essere interpretati i processi di concentrazione e acquisizione, sia in senso verticale che orizzontale, che sono avvenuti all'interno del settore lattiero-caseario negli ultimi anni. Questo percorso può avvenire attraverso un rapporto di tipo cooperativo e consortile (come nel caso di Agriform e Unigrana), attraverso un processo di coordinamento tra imprese che operano nella stessa fase di produzione (integrazione orizzontale), attraverso rapporti di tipo contrattuale o ancora attraverso acquisizioni o concentrazioni di imprese private che operano lungo la filiera (integrazione verticale, il caso di Unigrana e Parmareggio⁵²).

In ogni caso, tutte queste strategie sono essenzialmente volte ad migliorare il potere contrattuale dei produttori nei confronti della grande distribuzione, in termini di massa critica, di diversificazione della gamma di prodotti offerti e di livello di servizio. Appare indubbio che, in mancanza di strategie indirizzate in questo senso, la rilevante forza contrattuale della grande distribuzione consente di beneficiare di margini nettamente superiori rispetto a quelli riconosciuti ai produttori, come testimonia il dibattito in corso.

4.9 ACQUISIZIONI E FUSIONI NEL SETTORE LATTIERO-CASEARIO

Il panorama delle imprese operanti sul mercato come si è delineato nelle pagine precedenti, è assolutamente diverso dal panorama osservabile solo 10 anni fa.

Dalla tabella 4.9, che riporta le quote su base nazionale dei produttori di latte fresco, si evince come nel corso degli ultimi dieci anni i principali

⁵² È il caso di Unigrana che, con l'acquisizione della società Parmareggio Spa, si è integrata a valle nella filiera dei formaggi tipo grana e non solo, acquisendo maggiori conoscenze relative al confezionamento, porzionatura e grattugiatura del prodotto finito e nuovi canali di distribuzione.

operatori locali, ad eccezione della Centrale latte Firenze, siano stati acquisiti da Granarolo e da Parmalat.

Evidentemente le strategie competitive perseguite da entrambi, sono state improntate all'obiettivo di raggiungere una presenza diffusa sull'intero territorio nazionale e adeguati volumi di vendita. Tale obiettivo è stato raggiunto attraverso operazioni di concentrazione realizzate dai due operatori in occasione delle aste pubbliche e/o delle trattative private per la vendita delle ex centrali municipalizzate o dell'uscita dal settore di imprese private attive localmente.

Tabella 4.9 - Quote di mercato (%) delle imprese leader nel settore del latte fresco

Operatore	1990	2000
Centrale del latte di Roma	8,9	---
Granarolo	8,6	27,4
Sme	7,8	---
Ala	4,1	---
Centrale del latte di Milano	3,3	---
Centrale del latte di Firenze	2,5	2,0
Parmalat	0,9	27,9
Altri	63,9	42,7

Fonte: AGCM

I fenomeni sopra descritti non si sono fermati, anzi, la crescita per acquisizione rimane la strategia prevalente, in particolare dove la presenza di marchi locali forti rende più conveniente alle imprese incorporanti l'acquisto dell'azienda e del marchio e una prosecuzione dell'attività con il marchio locale, più che la diffusione a livello nazionale del proprio marchio.

I principali fattori che spingono le imprese del settore lattiero-caseario verso nuovi investimenti diretti anche sui mercati esteri o a effettuare acquisizioni e/o fusioni sul mercato interno possono essere così schematizzati:

- la ricerca di nuovi mercati e il perseguimento di un maggiore potere contrattuale;
- il raggiungimento di maggiori dimensioni dell'azienda per sfruttare meglio le relative economie di scala;
- la ricerca di diversificazione e la volontà di ripartizione dei rischi anche finanziari.

Le principali acquisizioni/fusioni nel mercato del settore lattiero-caseario sono le seguenti:

- Granarolo ha acquisito Yomo, Merlo e Pettinicchio nel corso del 2004;
- Parmalat ha acquisito Carnini, azienda lombarda nei primi mesi del 2005 dopo l'autorizzazione dell'antitrust;

- Auricchio ha acquisito il ramo formaggi dell'azienda sarda Gloria nel 2004;
- Lactalis ha acquisito Locatelli da Auricchio e Invernizzi da Kraft nel 2004;
- Il Gruppo Andros ha acquisito Fattorie Scaldasole dal Gruppo Heinz-Plada nel marzo 2005;
- Il Gruppo Galbani nel 2002 è stato ceduto dal Gruppo Danone all'inglese BC Partners;
- Lactalis di Besnier ha acquistato nel corso del 2002 gli stabilimenti del latte di Nestlè in Piemonte;
- Cooperlat ha acquisito l'Adriatica nel 1996.

4.10 LE STRATEGIE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE: LE PRIVATE LABEL NEL LATTIERO-CASEARIO

Le imprese della distribuzione hanno sviluppato di recente linee a marchio proprio per i prodotti da agricoltura biologica, a basso impatto ambientale, provenienti dal commercio equo e solidale, fino al lancio di linee dedicate ai prodotti tipici a marchio proprio. Si tratta di filiere di qualità che tendono a rafforzare nel consumatore il posizionamento elevato delle private label, accrescendo la marginalità e la loro quota di mercato. Con l'utilizzo di contratti di fornitura con i co-packer, i prodotti di marca sono costantemente penalizzati e la distribuzione può contenere i costi senza andare a svantaggio della qualità e della marginalità. Tutto ciò nuoce alle marche leader, ma anche agli altri prodotti di marca minore. Le prime, infatti, se non hanno una quota di mercato tale da rendere indispensabile la presenza negli scaffali, perché è il consumatore a richiederlo, possono rischiare di subire l'erosione del proprio margine pur di rimanere in offerta. I secondi spesso vengono trascurati nell'esposizione e nella visibilità in quanto non indispensabili, ancor più se la marca commerciale ottiene dei buoni risultati di vendita. Ne consegue un eccessivo utilizzo delle promozioni sui prodotti a marca industriale, che non fanno altro che peggiorare la situazione dell'industria di trasformazione.

Tutte le catene della GDO più importanti per fatturato hanno sviluppato questo tipo di politica. In particolare, Coop Italia ha recentemente innovato tutte le sue linee dedicate alla marca commerciale.

Nel caso dei prodotti lattiero-caseari la posizione delle *private label* è decisamente diversificata. Come è noto il fenomeno più recente è la comparsa della marca del distributore sul latte microfiltrato, che lo scorso anno veniva commercializzato come fresco ad opera di alcune tra le principali catene della GDO.

Come si è ricordato in precedenza, le *private label* rappresentano oggi quote rilevanti e crescenti, in particolare nei segmenti maggiormente *commodity*. Da alcuni anni i prodotti venduti a marchio del distributore, se in passato difficilmente andavano oltre un ottimo rapporto qualità/prezzo, oggi, invece, si sono appropriati di valenze qualitative e di una identità ben definita e riconosciuta dal consumatore. La decisione di numerose catene di dedicare una o più linee ai prodotti tipici o tradizionali, rappresenta una scelta nel senso di approfondire maggiormente il percorso di evoluzione in termini qualitativi del prodotto a *private label*. Questa strategia della grande distribuzione rappresenta una risposta alla ricerca di prodotti tradizionali, tipici o di nicchia da parte dei consumatori che, sempre più, vedono nella grande superficie il luogo ideale d'acquisto. È evidente il ruolo strategico attribuito dal distributore a questi prodotti in relazione agli obiettivi di differenziazione rispetto alle insegne concorrenti e di fidelizzazione del consumatore.

Le prime esperienze di valorizzazione dei prodotti tipici da parte della grande distribuzione nascono nel 2000 da un'iniziativa di Carrefour che, con "Terre d'Italia", decide di dedicare una linea di prodotti alle specialità tipiche regionali italiane. Questa esperienza viene presto presa a modello da altre realtà operanti sul territorio nazionale, dapprima con iniziative contestualizzate ad un preciso territorio (il caso di Esselunga, con un calendario di settimane a tema regionale), a percorsi eno-gastronomici (Coop propone nel 2000 il progetto "In viaggio tra i sapori d'Italia") o a promozioni temporanee (il caso di MDO con la promozione "Scopri i sapori d'Italia"). In seguito, le più importanti catene della grande distribuzione adottano una strategia del tutto analoga a quella di Carrefour, con linee di prodotto dedicate alle realtà tipiche regionali. In questo modo, l'insegna del distributore affianca quella del Consorzio di Tutela del prodotto tipico, che garantisce il rispetto del disciplinare di produzione, in una più completa tutela del consumatore sottolineando, allo stesso tempo, il rapporto di partnership in questo percorso di garanzia.

Nelle tabella 4.10 vengono riportate alcune delle più importanti esperienze di valorizzazione dei prodotti tipici e d'origine effettuate dalle catene della grande distribuzione in Italia.

Tabella 4.10 - Linee della GD dedicate ai prodotti tipici italiani

Catena	Linea	Descrizione
SMA Auchan Gruppo Rinascente	I Sapori delle Regioni 	È un linea di prodotti tipici regionali di particolare originalità e qualità, offerti a prezzi accessibili. Sulla confezione compare il nome fornitore, i metodi e i luoghi di produzione al fine di rendere maggiormente trasparente l'origine del prodotto. Degli oltre 120 prodotti presenti nella linea, compaiono i formaggi, tra i quali sono presenti la Casera della Valtellina, il Pecorino Sardo, il Parmigiano-Reggiano, ecc.
Carrefour	Terre d'Italia 	L'elemento vincente della gamma di prodotti Terre d'Italia, che oggi conta oltre 160 referenze, è l'autenticità che inizia sin dalla scelta dei fornitori provenienti da ogni regione italiana e specializzati nella realizzazione di prodotti alimentari tipici regionali, per alcuni dei quali sono stati seguiti i disciplinari previsti per le produzioni Dop e Igp. Nell'assortimento Terre d'Italia sono presenti: formaggi e salumi, oli, condimenti e conserve, pasta e riso, pane e sostitutivi, pasticceria e dolciario, miele e confetture, vini e liquori, surgelati.
Conad	Sapori&Dintorni 	La linea di prodotti Sapori & Dintorni Conad offre un'ampia selezione di specialità legate alla tradizione gastronomica di forte tipicità: formaggi, conserve, pasta, dolci, salumi ed oli. La linea Sapori & Dintorni Conad, in costante sviluppo, oggi comprende intorno alle 90 referenze. I formaggi presenti sono i seguenti: Caciocavallo Silano Dop, Pecorino Sardo Dop, Parmigiano Reggiano Dop dell'Appennino, Asiago Dop, Fontina Dop, Provolone Valpadana Dop, Gorgonzola Dop, Formaggio di Fossa di Sogliano al Rubicone, Pecorino di Pienza, Montasio Dop, Taleggio Dop, Castelmagno Dop.
Coop	Fior Fiore 	Sono le 128 specialità del Fior Fiore a marchio Coop; inclusi in questa linea prodotti che per gusto, originalità, sapore e tipicità, rappresentano il meglio della cultura gastronomica italiana. Sono, in particolare, carni, ma anche formaggi di diverse tipologie (a pasta dura, semidura e molle) e altri prodotti (ortofruttili, oli, pesce, ecc.). Per i formaggi vengono proposte linee di prodotti Dop con particolari caratteristiche (es. Parmigiano-Reggiano Dop Fior Fiore Coop con 30 mesi di stagionatura).
CRAI	Piaceri Italiani 	Linea di prodotti ottenuti con metodi di lavorazione tipici e artigianali, sotto l'ombrello dei marchi di tutela e garanzia del prodotto e del consumatore (Dop, Igp, ecc.). Tra i formaggi offerti, il Parmigiano-Reggiano Dop "Selezione di Montagna", il Caciocavallo Silano Dop, il Pecorino toscano Dop, il Pecorino di Fossa, il Castelmagno, il Fiore Sardo, il Gorgonzola Dop, il Ragusano, ecc.
Panorama Gruppo PAM	Tesori dell'Arca 	La linea di prodotti a marchio "Tesori dell'Arca" di Panorama del Gruppo PAM, che comprende oltre 600 referenze tra prodotti alimentari e non, garantisce il miglior rapporto qualità prezzo offrendo una convenienza superiore del 20/30% rispetto ai brand leader. Sono incluse in questa categoria anche diverse tipologie di formaggi (Asiago, Provolone) e altri prodotti lattiero-caseari (yogurt, mozzarelle, burro, ecc.).

Fonte: ns. elaborazioni