

8. LA SPECIFICITÀ DEL MERCATO VENETO E LE STRATEGIE DEGLI OPERATORI

(Cristina Mora)*

L'analisi svolta nella prima parte del lavoro ha contribuito a delineare il quadro del settore lattiero-caseario a livello mondiale e nazionale (mercato e struttura della domanda e dell'offerta per singoli segmenti), mentre nei capitoli, cinque, sei e sette è stata affrontata l'analisi della struttura organizzativa dell'industria lattiero-casearia in Veneto, dei prodotti più importanti per l'economia rurale e agroalimentare della regione, nonché del posizionamento sui punti vendita dei prodotti lattiero-caseari del Veneto.

Le aziende venete, come si desume dal presente capitolo, attuano comportamenti strategici differenziati in risposta all'ambiente esterno e a quello settoriale, di cui fanno parte i clienti (finali e intermedi), i concorrenti e i fornitori.

8.1 CARATTERI E OBIETTIVI DELLE AZIENDE VENETE

Fanno parte del settore lattiero-caseario veneto aziende molto diverse tra loro per dimensioni, struttura organizzativa e gestione aziendale.

Utilizzando la banca dati InfoCamere Movimprese, si può stimare che il fatturato delle imprese venete attive nel settore lattiero-caseario raggiunga il miliardo di euro (stima 2003). Il 15% delle imprese, con fatturato superiore a 5 milioni di euro, rappresenta il 92% del fatturato totale. Se incrociamo questi dati con quelli pubblicati su Mercato ITALIA/Agroalimentare-Supplemento a Largo Consumo Edizione 2005 ed estraiamo le imprese venete citate tra le più rilevanti del settore lattiero-caseario nazionale, troviamo una decina di imprese, con un fatturato da 30 a 100 milioni di euro, per complessivi 500 milioni (dati 2003): Zarpellon Spa, Latteria Montello dei Fratelli Lazzarin Spa, Latterie Vicentine Scarl, Lattebusche, Latteria della Vallata Feltrina Scarl, Casearia Brazzale Spa, Latteria di Soligo Scarl, Caseificio F.lli Bergamin Spa, Spega Spa, Centrale del Latte di Vicenza Spa⁷³.

* Dipartimento di Economia - Università degli Studi di Parma.

73) Tra gli operatori veneti non riportati da questa fonte, si deve aggiungere Agriform, cooperativa di secondo grado, che per fatturato si posiziona subito dopo Zarpellon Spa.

Se completiamo l'elenco delle principali imprese venete con quelle che avevano un fatturato compreso tra 10 e 30 milioni di euro (dati 2002), pubblicate sull'edizione 2004 di Mercato Italia, troviamo anche: De Paoli Luigi e Figli Spa, Caseificio Sociale Ponte di Barbarano Scarl, Trevisanalat Spa, Consorzio fra i Caseifici dell'Altopiano di Asiago Scarl, Latteria Cooperativa Molinetto Scarl, Caseificio Tomasoni srl, Latteria Sociale Pedemontana del Grappa, Industria Cesearia Silvio Beladelli e Figli srl, Centro Lattiero Caseario Verona, Toniolo Casearia, Caseificio Albiero srl.

Osservando le caratteristiche di queste imprese, si possono individuare le due "anime" del settore lattiero-caseario veneto: da una parte, i produttori di formaggi tipici (Grana Padano e Asiago), che nel tempo sono cresciuti diversificandosi e divenendo anche stagionatori, confezionatori e commercianti di altri prodotti caseari tipici, veneti e non veneti. È normale, infatti, trovare nel portafoglio prodotti delle grandi aziende casearie tutti i Dop italiani (oltre a qualche tipico estero), indipendentemente dalla zona di produzione. La cooperazione è particolarmente presente in questo segmento, ma non mancano realtà non cooperative come, ad esempio, Zarpellon Spa e Brazzale Spa. Dall'altra parte troviamo importanti operatori del mercato dei formaggi freschi e degli altri prodotti caseari: Latteria Montello Spa, Spega Spa, Centrale del Latte di Vicenza, De Paoli Spa, Trevisanalat Scarl, Tomasoni Spa, ecc.

All'interno delle due tipologie produttive si possono distinguere strategie diverse relativamente all'approvvigionamento della materia prima e alla distribuzione del prodotto finito.

Una prima tipologia è composta da realtà cooperative, già frutto di aggregazioni di cooperative più piccole, che hanno creduto nel mantenimento di un forte legame con il territorio non solo nella fase di approvvigionamento del latte, ma anche nella vocazione alla trasformazione casearia in tipici o prodotti freschi di elevata qualità. Queste realtà hanno mantenuto dimensioni regionali e rappresentano un esempio di successo da contrapporre al fallimento delle realtà pubbliche, cioè le Centrali del Latte. I loro marchi (industriali o di fantasia) sono noti quasi esclusivamente a livello locale e di solito coprono solo la produzione del latte fresco, mentre per i formaggi tipici si affidano, generalmente, alla denominazione del formaggio, quasi si trattasse di un brand. Un esempio emblematico è quello del formaggio Piave che, da produzione tutelata da un marchio industriale, sta ottenendo il riconoscimento comunitario di prodotto Dop. Per questa tipologia di operatori, dati i costi di produzione della materia prima, l'unica possibilità di veder valorizzato il latte conferito è la trasformazione in prodotti caseari di pregio.

L'esperienza consortile è stata esportata in Veneto anche nella fase distributiva, creando esempi di imprese capaci di rapportarsi con la grande distribuzione nazionale e di aprirsi ai mercati esteri.

Una seconda tipologia è formata da imprese non cooperative, che possono rifornirsi di materia prima locale e/o di origine nazionale o estera acquistata sul mercato spot a prezzi più competitivi. Queste imprese sono egualmente radicate nel territorio, in quanto esprimono il “saper fare” creatosi nel tempo grazie ad una forte tradizione locale di carattere artigianale. In questi segmenti (latte Uht, formaggi freschi, yogurt, ecc.) la dimensione, le economie di scala, l'innovazione, il controllo della qualità e la logistica sono fattori chiave per competere con gli altri produttori nazionali ed esteri.

Dal punto di vista produttivo, lo sviluppo delle attività avviene attraverso l'apertura di nuovi impianti nelle aree di origine e, in qualche caso, anche all'estero, per presidiare importanti mercati di sbocco o di approvvigionamento della materia prima.

La strategia distributiva dipende dalla massa critica di prodotto e dalla disponibilità di risorse finanziarie da destinare alla comunicazione. Se per alcune aziende è stato possibile creare dei marchi conosciuti a livello nazionale, altre hanno deciso di mettere la propria capacità produttiva a disposizione della distribuzione moderna, svolgendo il ruolo di co-packer.

8.2 L'AMBIENTE SETTORIALE

8.2.1 I consumi di prodotti lattiero-caseari nel Veneto

Il Veneto, come è noto, rientra tra le aree a maggior consumo di prodotti lattiero-caseari tradizionali (formaggi tipici e latte), mentre i dati relativi al consumo di yogurt evidenziano un interesse ridotto del consumatore veneto verso questo prodotto.

Secondo i dati della Centrale del Latte di Torino, fonte IHA Italia, nel 2004 il mercato del latte (fresco e Uht) è diminuito complessivamente a livello nazionale dello 0,7% a valore e dello 0,4% a quantità, mentre per lo yogurt le tendenze sono entrambe positive rispetto al 2003. Distinguendo il latte nelle due tipologie, si può osservare che il consumo del latte fresco è aumentato a valore, seppur solo dello 0,2%, mentre si è ridotto in quantità. Nel Veneto, in dettaglio, i consumi di latte si sono ridotti, rispetto al 2003, più di quanto avvenuto a livello nazionale sia in quantità che a valore. Il mercato dello yogurt è in linea, invece, con quello nazionale in termini di valore, mentre la quantità è rimasta stabile.

Complessivamente, secondo le rilevazioni IHA, il mercato nazionale del latte fresco valeva nel 2004 quasi 2 miliardi di euro, di cui il 4,2% in Veneto; il mercato dell'Uht 1,4 miliardi, di cui il 6,8% in Veneto; il mercato dello yogurt 922 milioni, di questi solo il 2,5% è stato venduto in Veneto.

Il latte fresco in Veneto è ancora distribuito per una quota rilevante dal dettaglio tradizionale (40%), a fronte del 44% della distribuzione moderna, mentre il restante 16% viene distribuito dai bar, dal catering e dagli enti pubblici (dati 2003, fonte AGCM).

Il mercato del burro, secondo stime ISMEA, è in crescita e si può stimare in Veneto pari a 28-30 milioni di euro nel 2004. Il mercato complessivo dei formaggi viene valutato nel Veneto attorno a 470 milioni di euro.

Sommando le voci sopra riportate, si può stimare che il mercato al consumo (retail) di prodotti lattiero-caseari in Veneto valesse nel 2004 circa 700 milioni di euro. Per giungere ad una stima complessiva del mercato dei prodotti lattiero-caseari è necessario sommare a questo la quota del canale HO.RE.CA.. Poiché a livello nazionale la quota in valore generata dal canale HO.RE.CA. è pari al 40% circa del totale del canale retail, ipotizzando che la quota del canale HO.RE.CA. in Veneto sia la stessa, si arriva al valore di 980 milioni di euro. A questo dobbiamo sommare il valore delle esportazioni del settore, pari nel 2004 a 117 milioni di euro, per raggiungere il valore complessivo della filiera in Veneto pari a 1,1 miliardi di euro.

8.2.2 I fornitori: le utilizzazioni del latte in Veneto

Seppur con molta cautela, dovuta alla presenza di stime, sono state calcolate nella figura 8.1 le principali utilizzazioni del latte in Veneto.

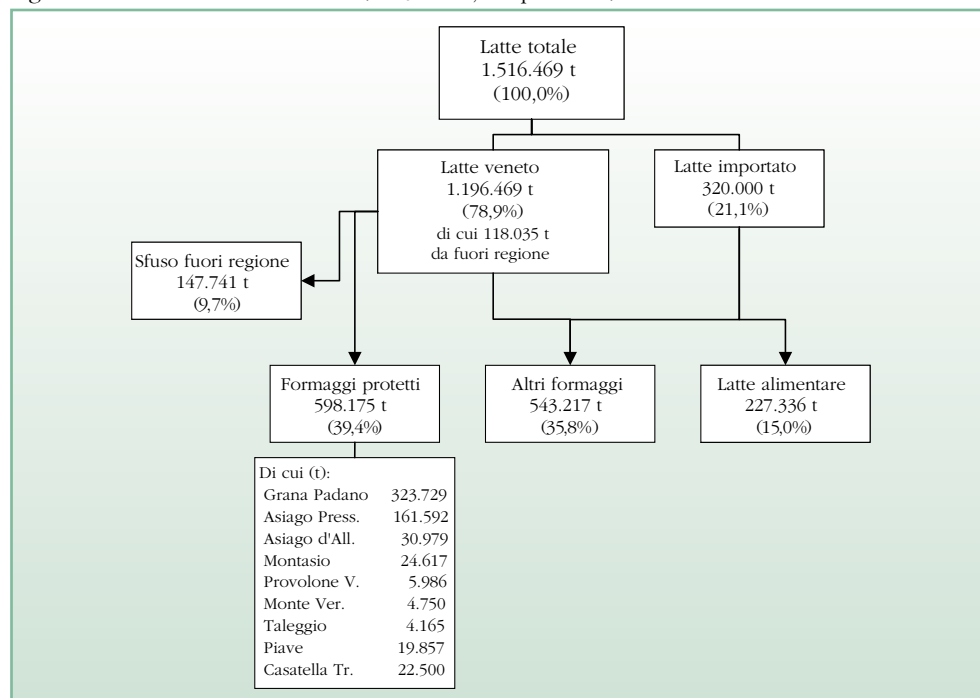
Nel 2003-2004 il latte disponibile nella regione Veneto era pari a 1,52 milioni di tonnellate, di cui il 20% proveniva dall'estero. Escludendo la quota venduta fuori regione (7,5%), è stato destinato per il 40% alla produzione di formaggi protetti da denominazione di origine (o in attesa di questa); altrettanto alla produzione di altri formaggi e yogurt, la restante quota a latte alimentare. Questi dati confermano l'orientamento alla caseificazione dell'industria veneta di trasformazione.

Dall'analisi dei primi acquirenti, si può dedurre che l'industria di trasformazione svolge, in gran parte, anche il ruolo di primo acquirente, in particolare, si tratta dei produttori di formaggi tipici e di latte fresco. Tra i primi acquirenti in Veneto vi sono i seguenti operatori: Agriform, Latteria di Soligo Scarl, Cooperativa dei Produttori di latte indenne da Tbc di Verona⁷⁴, Casearia Brazzale Spa, Zarpellon Spa, Latterie Trevigiane Scarl, Caseificio Sociale Ponte di Barbarano Scarl, Centro Lattiero Caseario "Latte Verona"

⁷⁴ La Società Cooperativa Latte Indenne da Tbc è una società di servizi che commercializza il latte dei propri soci prevalentemente nell'area lombarda, con destinazione a caseificazione. Nel 2004, con 136 soci all'attivo, ha avuto un fatturato di circa 14,5 mln di euro.

Soc. Coop., Padovalatte 2000 Srl. Le aziende che hanno sede fuori regione (Parmalat⁷⁵, Granarolo⁷⁶ e Cooperlat-Fattorie Italia⁷⁷) rappresentano una quota complessivamente modesta⁷⁸.

Figura 8.1 - Utilizzazioni del latte (2003-2004, in quantità t)



Fonte: ns. elaborazioni

75) Parmalat opera in Veneto con il marchio ALA.

76) Granarolo opera in Veneto con il proprio marchio nazionale, ma anche con il marchio locale Latte Bianchi. Possiede uno stabilimento per la produzione di latte a Mogliano Veneto (TV).

77) Cooperlat, la capo gruppo operativa, è composta da 15 cooperative di base (6 nelle Marche, 3 in Lombardia, 2 in Veneto, 1 in Abruzzo, 1 in Piemonte, 1 in Emilia Romagna, e 1 nell'Alto Adige). Associa complessivamente circa 1000 produttori agricoli che conferiscono la materia prima. Il fatturato stimato per il 2004 è di 178,3 mln di euro. In Veneto ha come socie Veneto Latte Scarl di Adria e Arolat Verona Scarl di Verona. Possiede uno stabilimento a Badia Polesine (RO), dove produce con il marchio Deltalat latte fresco, yogurt, panna e latte Uht. Nel Triveneto è presente anche con il marchio Latte Reggiano.

78) Le imprese nazionali e multinazionali che hanno sede fuori regione ritirano, secondi i dati 2003/2004, meno del 6% del latte complessivamente consegnato nel Triveneto e le 25 imprese che raccolgono, ma vendono fuori dal triveneto, "esportano" in altre regioni circa il 10% circa del latte consegnato nel Veneto. Dall'altra parte, le imprese del triveneto che acquistano latte fuori regione (ma in Italia!) sono 9 primi acquirenti che hanno raccolto latte in prevalenza lombardo per una quantità inferiore al 5% del consegnato totale.

8. LA SPECIFICITÀ DEL MERCATO VENETO E LE STRATEGIE DEGLI OPERATORI

Dall'analisi dei dati sui primi acquirenti per forma giuridica, si rileva che le imprese cooperative raccolgono quasi il 70% del latte prodotto in regione e che, come era logico attendersi, il 70% del latte veneto è destinato alla produzione di formaggi (principalmente quelli tutelati); mentre il resto è raccolto da centri e trasformato in latte alimentare, di cui il 30% è latte fresco.

Si può stimare, dunque, che una quota pari a circa l'85-90% del latte veneto sia destinata a produzioni con elevato valore aggiunto tale da remunerare la materia prima conferita dai soci delle cooperative. Queste produzioni, considerando il bacino di distribuzione del latte fresco e la tipologia dei formaggi, vengono consumate prevalentemente in regione, salvo il Grana Padano e l'Asiago che vengono distribuiti anche fuori regione, soprattutto il primo.

Tabella 8.1 - Elenco primi acquirenti veneti (2003/2004)

Provincia e impresa	%
VR Agriform	18,0%
TV Latteria di Soligo Soc.Coop.arl	4,2%
VR Coop. Prod. Latte Indenne da Tbc Prov. di VR	3,4%
PR Parmalat S.p.A.	2,9%
PD Padovalatte 2000 S.r.l	2,8%
VI Casearia Brazzale S.p.A.	2,7%
TV Coop. Agricola S.Pio X Soc.Coop.arl	2,1%
VI Caseificio Sociale Ponte di Barbarano Soc.Coop.arl	2,0%
TV Zarpellon S.p.A.	1,8%
VR Centro Lattiero Caseario "Latte Verona" Soc.Coop.	1,8%
BO Granlatte Granarolo	0,6%
Totale	100,0%
CR4 (primi quattro)	28,5%
CR8 (primi otto)	38,0%

8.2.3 Il commercio da e per il Veneto di prodotti lattiero-caseari

Grazie ai dati resi disponibili dall'ISTAT nella banca dati COEWEB, è possibile analizzare l'andamento dell'interscambio per la voce Prodotti lattiero-caseari e gelati (cod. DA155).

Proprio a questo riguardo, si ricorda che la regione Veneto è posta in un'area privilegiata in termini di opportunità di scambi, in particolare, dall'analisi dei dati aggregati per macro settore: "Prodotti lattiero-caseari e gelati" si rileva una crescita continua sia dell'import che dell'export nel periodo considerato (Tab. 8.2).

8. LA SPECIFICITÀ DEL MERCATO VENETO E LE STRATEGIE DEGLI OPERATORI

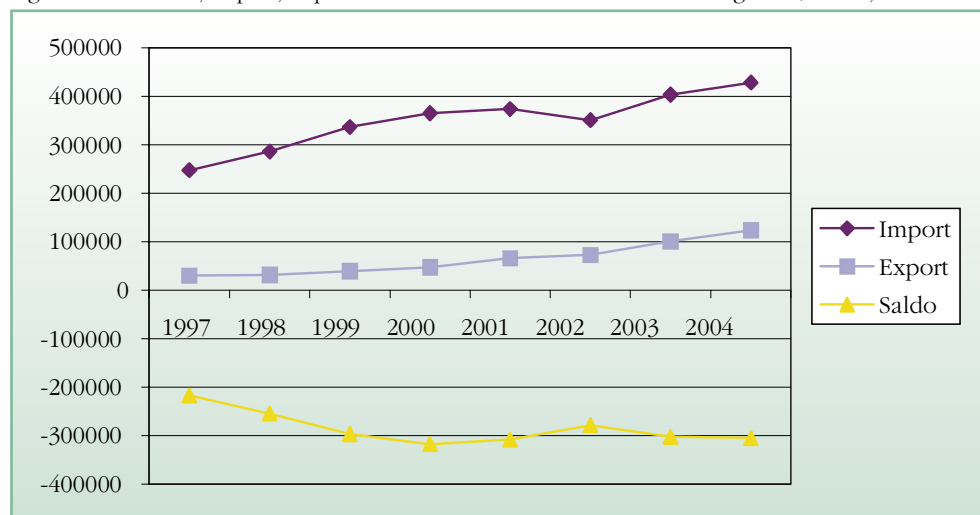
In questo aggregato, come è comprensibile, sono comprese voci tra loro molto diverse. È importante sottolineare che questa voce raccoglie prodotti finiti, ma anche molte materie prime e semilavorati per l'industria di trasformazione lattiero-casearia. Mentre dal lato delle esportazioni, la componente casearia "tipica" rappresenta una grossa quota del totale, dal lato delle importazioni possiamo stimare che le voci che le compongono siano prevalentemente di prodotti destinati ad una successiva trasformazione in latte a lunga conservazione o, meglio, in formaggi molli, yogurt e burro (Fig. 8.2).

Tabella 8.2 - Veneto, import ed export di prodotti del settore lattiero-caseario e gelati (cod. DA155, .000 Euro)

Anni	Importazioni		Esportazioni		Saldo	
	Valori	Var. %	Valori	Var. %	Valori	Var. %
1997	247.354	-	30.377	-	-216.977	-
1998	286.430	15,80	31.483	3,64	-254.947	-17,50
1999	336.374	17,44	39.613	25,82	-296.761	-16,40
2000	364.672	8,41	47.455	19,80	-317.217	-6,89
2001	373.535	2,43	65.822	38,70	-307.713	3,00
2002	350.468	-6,18	72.364	9,94	-278.104	9,62
2003	403.003	14,99	100.721	39,19	-302.282	-8,69
2004	428.252	6,27	123.885	23,00	-304.367	-0,69

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

Figura 8.2 - Veneto, import, export e saldo del settore lattiero-caseario e gelati (DA155, .000 euro)



Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

Grazie a dati elaborati ad hoc per la regione Veneto e relativi ad alcune voci del commercio estero comprese nella codifica DA155, è possibile analizzare le componenti principali dell'interscambio veneto.

La classificazione merceologica utilizzata dall'ISTAT è la tassonomia economica delle merci adottata nelle rilevazioni del commercio estero dai paesi dell'UE. Nell'ambito della nomenclatura combinata (NC8) si trovano:

- Capitoli (SH2)
- Sottocapitoli (SH4)
- Sistema armonizzato (SH6)
- Nomenclatura combinata (NC8)

All'interno di queste categorie, sono stati isolati i dati relativi ai sottocapitoli (codici a 4 cifre) da 0401 a 0406 che comprendono a loro volta le codifiche relative al sistema armonizzato (6 cifre), che a loro volta permettono di suddividere ulteriormente secondo la nomenclatura combinata con codici a 8 cifre, permettendo un'analisi dettagliata di alcuni aspetti del commercio estero regionale.

Prodotti analizzati secondo i Sottocapitoli (SH4)

- 0401 Latte e crema di latte (non concentrati) senza aggiunta di zuccheri o di altri dolcificanti
- 0402 Latte e crema di latte, concentrati o con aggiunta di zuccheri o di altri dolcificanti
- 0403 Latticello, latte e crema coagulati, yogurt, chefir e altri tipi di latte e creme fermentati o acidificati, incl. la panna, anche concentrata o aromatizzata, anche con aggiunta di zuccheri o di altridolcificanti, frutta o cacao
- 0404 Siero di latte, anche concentrato o con aggiunta di zuccheri o di altri dolcificanti; prodotti costituiti di componenti naturali del latte, anche con aggiunta di zuccheri o di altri dolcificanti,
- 0405 Burro, incl. burro disidratato e ghee, ed altre materie grasse provenienti dal latte, nonché paste da spalmare lattiere
- 0406 Formaggi e latticini

La categoria 0406 è stata analizzata utilizzando l'ulteriore disaggregazione:

- 040610 Formaggi freschi "non fermentati", incl. il formaggio di siero di latte e i latticini;
- 040620 Formaggi grattugiati o in polvere di tutti i tipi;
- 040630 Formaggi fusi (escl. quelli grattugiati o in polvere);
- 040640 Formaggi a pasta erborinata (escl. quelli grattugiati o in polvere);
- 040690 Formaggi (escl. formaggi freschi, formaggio di siero di latte, (non fermentati) formaggi grattugiati o in polvere di tutti i tipi, formaggi fusi, formaggi a pasta erborinata).

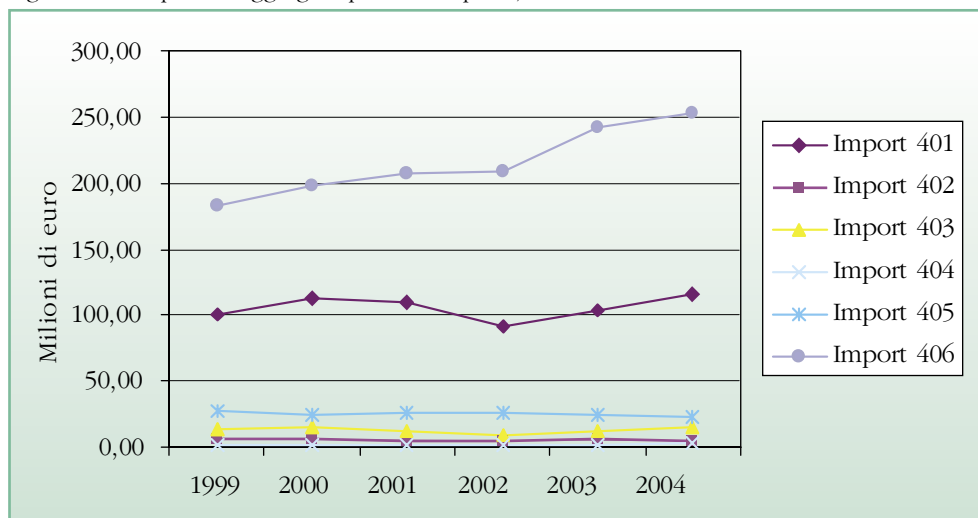
Per la voce 040690 si è estesa l'analisi secondo la nomenclatura combinata (NC8) ai prodotti:

- 4069061 Grana padano, parmigiano reggiano, aventi tenore, in peso, di materie grasse $\leq 40\%$ e aventi tenore, in peso, di acqua della sostanza (non grassa) $\leq 47\%$ (escl. quelli grattugiati o in polvere e quelli destinati alla trasformazione);
- 4069075 Asiago, caciocavallo, montasio, ragusano, aventi tenore, in peso, di materie grasse $\leq 40\%$ e aventi tenore, in peso, di acqua della sostanza (non grassa) $> 47\%$ ma $\leq 72\%$ (escl. quelli grattugiati o in polvere e quelli destinati alla trasformazione).

Dall'analisi dei dati sotto riportati si rileva che il Veneto è un forte importatore di prodotti lattiero-caseari destinati alla successiva trasformazione. Considerando i singoli aggregati, svetta l'importazione di formaggi e latticini e di latte e crema di latte (15% del totale importata in Italia), che comprende sia il latte confezionato che quello sfuso. Entrambe le merceologie sono in crescita, considerando il periodo di analisi scelto, dal 1999 al 2004.

Nel 2004 (Fig. 8.3), il Veneto ha importato latte e crema di latte per un valore di 116 milioni di euro (codice 401) e formaggi e latticini per un valore di 252 milioni di euro, pari al 23% del totale nazionale (codice 406).

Figura 8.3 - Import disaggregato per sottocapitoli, dati in milioni di euro



Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

Disaggregando ulteriormente le categorie merceologiche, è possibile valutare con più attendibilità le singole voci di importazione. Relativamente al 2004, ad esempio, le voci più consistenti dell'interscambio formaggi e latticini, sono rappresentate dai formaggi freschi "non fermentati" e dalla categoria altri formaggi.

8. LA SPECIFICITÀ DEL MERCATO VENETO E LE STRATEGIE DEGLI OPERATORI

L'import di formaggi freschi è stato pari a 60 milioni di euro, mentre l'import di altri formaggi è stato pari a 172 milioni. Questa categoria (cod. 40690) esclude le precedenti, cioè formaggi freschi, fusi, erborinati, grattugiati e comprende quindi formaggi destinati alla trasformazione o altri formaggi esteri⁷⁹.

Considerando anche l'export, la voce altri formaggi è, nel complesso, maggiormente bilanciata.

Tabella 8.3 - Interscambio relativo ai formaggi e latticini (0406) nel 2004

Cod.	Importazioni		Esportazioni		Saldo
	Valore €	Quantità kg	Valore €	Quantità kg	Valore €
40610	60.336.840	23.142.680	9.493.234	2.619.661	-50.843.606
40620	1.331.750	473.924	7.488.723	1.171.715	6.156.973
40630	9.226.914	3.467.165	26.775	5.850	-9.200.139
40640	8.232.468	1.777.988	3.792.393	712.205	-4.440.075
40690	172.964.555	52.960.763	92.579.506	13.050.106	-80.385.049

Fonte: ISTAT

Legenda:

040610 Formaggi freschi "non fermentati", incl. il formaggio di siero di latte e i latticini

040620 Formaggi grattugiati o in polvere di tutti i tipi

040630 Formaggi fusi (escl. quelli grattugiati o in polvere)

040640 Formaggi a pasta erborinata (escl. quelli grattugiati o in polvere)

040690 Formaggi (escl. formaggi freschi, formaggio di siero di latte, (non fermentati) formaggi grattugiati o in polvere di tutti i tipi, formaggi fusi, formaggi a pasta erborinata)

Sul fronte dell'export, invece, le voci più importanti sono rappresentate dai formaggi (97% del totale). Come si può vedere, spicca l'importanza dell'export di Grana (72 milioni di euro) che, sommato all'export di Asiago, copre quasi totalmente la voce formaggi e latticini (cod. 690).

Considerando sempre per il 2004 i dati secondo la nomenclatura ISTAT, è possibile risalire ai dati relativi ai formaggi Grana Padano, Parmigiano Reggiano (cod. 4069061)⁸⁰, all'Asiago e altri (Caciocavallo, Montasio, Ragusano) (cod. 4069075)⁸¹.

79) Per un elenco completo delle merceologie comprese in questa categoria, si veda il sito web dell'ISTAT, banca dati COEWEB.

80) Aventi tenore, in peso, di materie grasse =< 40% e aventi tenore, in peso, di acqua della sostanza (non grassa) =< 47% (escl. quelli grattugiati o in polvere e quelli destinati alla trasformazione).

81) Aventi tenore, in peso, di materie grasse =< 40% e aventi tenore, in peso, di acqua della sostanza (non grassa) > 47% ma =< 72% (escl. quelli grattugiati o in polvere e quelli destinati alla trasformazione).

Tabella 8.4 - Interscambio di Grana e Asiago nel 2004

	Esportazioni	
	Valore €	Quantità kg
Grana	71.599.274	9.265.364
Asiago	4.032.464	738.673

Confrontando il dato dell'import di latte (116 milioni di euro) con il valore della produzione lorda vendibile agricola (sempre relativa al latte), pari nel 2004 a circa 400 milioni di euro, le importazioni coprono in valore quasi il 30% del fabbisogno complessivo di latte. Se si aggiunge il valore dei formaggi importati e destinati, con buona probabilità, alla trasformazione (200 milioni di euro), si arriva a comprendere quale sia la situazione di estrema dipendenza della regione dalla materia prima e dai semilavorati esteri.

8.3 LA STRUTTURA DELLA CONCORRENZA NEI SINGOLI SEGMENTI

Dall'analisi congiunta delle informazioni sui primi acquirenti, delle specificità delle maggiori imprese, nonché utilizzando i risultati delle interviste a numerosi operatori e le rilevazioni sul posizionamento dei prodotti veneti in alcuni mercati (oltre al Veneto, in Emilia Romagna e Lombardia), è possibile tracciare un quadro sintetico dei principali segmenti del mercato lattiero-caseario veneto, descrivendone l'ambiente competitivo.

In ordine di importanza, troviamo il segmento dei prodotti caseari di pregio. Su questo segmento, come si diceva, operano in prevalenza imprese cooperative caratterizzate da un forte vantaggio competitivo nel controllo della materia prima, ma più vincolate sul piano gestionale, e il nucleo degli operatori non cooperativi, pochi ma di elevate dimensioni. Entrambe le tipologie vanno estendendo il loro raggio di operatività e ampliando la gamma dei prodotti ma, soprattutto, i servizi offerti, in particolare alla grande distribuzione e al canale HO.RE.CA, che viene considerato un canale "interessante", almeno rispetto alla GDO che oggi preme comparativamente molto di più sui prezzi.

Esemplificativi di questa strategia i casi di Agriform Scarl e Caseificio Sociale Ponte di Barbarano Scarl per il mondo cooperativo e di Zarpellon Spa e Brazzale Spa per la parte "privata", che rappresentano i leader e i principali follower sul mercato del Grana Padano a livello regionale e nazionale (come si è visto nel capitolo dedicato ai formaggi Dop).

Diverso è il caso delle aziende, in particolare cooperative di dimensioni più piccole, che, per sfuggire alla logica del primo prezzo o al confronto con i leader, preferiscono limitarsi a produzioni di specialità regionali ten-

tando di attuare anche una politica di branding su prodotti locali che però difficilmente riesce ad uscire dai mercati regionali o addirittura locali.

8.3.1 I leader del Grana Padano

Agriform è una cooperativa di secondo grado costituita da 10 cooperative⁸², attiva dal 1980 e specializzata nella stagionatura, confezionamento e commercializzazione del Grana Padano e di altri formaggi Dop (Asiago e altri). Con una base sociale costituita da oltre 1.500 aziende agricole, tale Consorzio ha raccolto, nel 2003, poco meno di 2,5 milioni di quintali di latte. Il fatturato nel 2004 è stato di 76,6 milioni di euro, il 75% dei quali viene dalle vendite di Grana Padano, prodotto del quale i soci hanno l'obbligo del conferimento totale. La base sociale di Agriform si colloca al secondo posto per quanto riguarda la produzione di Grana Padano, con il 5% del totale a livello nazionale e il 60% nel Veneto, al 1° posto per l'Asiago in entrambe le tipologie (Pressato e d'Allevio), con una quota di circa il 40%, al 3° posto per il Montasio, con una quota pari al 7% e al 1° posto per il Piave (100%) e per il Monte Veronese (27%). Potendo contare sul rapporto in esclusiva per la commercializzazione all'estero del prodotto dei propri soci, Agriform adotta una strategia fortemente incentrata sull'export dei formaggi Dop, che rappresenta il 37% sul fatturato del 2004⁸³. Il secondo canale di vendita per ordine di importanza è la distribuzione moderna, con il 31%. Il fatto di privilegiare l'export e la grande distribuzione, canale che richiede livelli di servizio elevati, ha spinto Agriform a investire nelle linee di taglio e confezionamento, tanto che oggi il formaggio confezionato rappresenta il 40% del totale venduto. Agriform svolge, inoltre, un'intensa campagna di valorizzazione per differenziare il prodotto Dop⁸⁴.

Il Caseificio Sociale di Ponte di Barbarano è una società con sede a Barbarano Vicentino la cui attività principale consiste nella raccolta, la-

82) Agriform è costituita da Caseificio Sociale Molinetto, Latterie Vicentine Scarl, Lattebusche Scarl, Agrisviluppo Spa, Caseificio Paradiso, Caseificio Montebello, Latterie Sociali Mantovane, Consorzio Granterre, Caseificio Ballottara e Il Forteto.

83) I principali paesi destinatari sono gli Stati Uniti (48%), la Germania (12%), il Canada (7%), l'Australia (6%) e la Spagna (5%). Agriform risulta essere il secondo esportatore di Grana Padano dopo la Zanetti Spa.

84) È il caso dei marchi "Oro del tempo", sigillo che vuole garantire un periodo minimo di stagionatura che varia a seconda del formaggio, e "Stravecchio Oro del Tempo" per il Grana Padano, a garanzia di un periodo minimo di stagionatura di almeno 20 mesi. Per finire, è necessario ricordare la recente introduzione nella gamma di Agriform di un prodotto innovativo ad alto contenuto di servizio, il "Gira&Gratta", grattugia girevole usa-e-getta contenente Grana Padano Dop con una stagionatura minima di 16 mesi.

vorazione e trasformazione del latte in formaggi freschi e stagionati. La produzione principale è il formaggio Grana Padano, che assorbe il 98% del latte raccolto; con il restante 2% si producono formaggio Asiago Pressato, ricotta, mascarpone e burro. Costituita da una base sociale di 315 aziende, il Caseificio di Ponte di Barbarano ha superato nel 2003 i 18 milioni di euro di fatturato.

Tra i “privati”, il primo player è Zarpellon Spa che ha fatturato circa 100 milioni di euro nel 2004. Quest’azienda è tra i primi produttori veneti di Grana Padano ed è cresciuta rapidamente come commerciante di altri caseari, dal Parmigiano Reggiano agli altri tipici italiani ai formaggi stranieri (Emmental, Feta, Gouda), fino ai formaggi freschi (mozzarella, spalmabili). L’azienda produce con i marchi “Zarpellon”, “I classici” e “Briciolo”.

La Casearia Brazzale Spa, nata storicamente come burrificio, è oggi un’industria impegnata soprattutto nella produzione, stagionatura e confezionamento di formaggi a pasta dura (Grana Padano, Gran Moravia), semidura (Asiago) e a pasta filata (Provolone). L’attività della società si svolge nello stabilimento di Zanè (VI), dove sono integrate le attività di produzione e confezionamento di burro, di stagionatura e confezionamento di formaggi tipici, negli impianti di Campodoro (PD) e Campiglia dei Berici (VI) per la produzione di Grana Padano e nello stabilimento della Zogi di Monte di Malo (VI). L’azienda possiede, inoltre, uno stabilimento nella Repubblica Ceca per la produzione del Gran Moravia, formaggio duro prodotto a costi nettamente inferiori e importato in Italia⁸⁵. Nel 2004 il fatturato dell’azienda ammontava a 75 milioni di Euro, dei quali il 50% è rappresentato dalle vendite di Grana Padano ed il 20-25% dal burro⁸⁶. Il 70% viene commercializzato attraverso la grande distribuzione, mentre l’export rappresenta il 25% del fatturato. L’azienda produce a marca commerciale (della Grande Distribuzione) e con marchi di proprietà (Alpilatte, Casearia Brazzale, Gran Moravia, I Tesori del Casaro, Conca d’oro, Burro delle Alpi, ecc.). In particolare, solo una minima parte del burro viene commercializzata come Burro delle Alpi; il resto viene venduto con la marca del distributore.

85) Il prezzo di vendita di questo formaggio è inferiore del 25-30% rispetto al Grana Padano e del 40-50% rispetto al Parmigiano-Reggiano.

86) In Veneto sul segmento burro si ricorda anche il burrificio De Paoli Spa. Nel capitolo dedicato al posizionamento dei prodotti lattiero-caseari veneti si ritrova quest’azienda con le referenze tradizionali e con il burro da agricoltura biologica (distribuito nella linea di prodotti da agricoltura biologica della catena Billa con il marchio “Sì! Naturalmente”).

8.3.2 Gli specializzati sui tipici veneti

Entrambi i casi aziendali riportati sono esemplificativi della strategia di aggregazione che il mondo cooperativo sta portando avanti da tempo, pur con le diversità oggettive dei singoli casi aziendali. Per cooperative di questo tipo, con una base sociale così frammentata ed elevati costi della materia prima, la valorizzazione in formaggi tipici è l'unica strada percorribile per remunerare adeguatamente i soci.

Latterie Vicentine nasce di recente (marzo 2001) dalla fusione di due cooperative: la cooperativa Alvi (Alto Vicentino) di Bassano e la Cooperativa Produttori Latte di Schio; già la storia precedente delle due cooperative è costellata da intensi fenomeni di acquisizioni e fusioni di piccole-medie realtà locali. I soci produttori sono circa seicento (di medie dimensioni) e localizzati per l'85% in provincia di Vicenza. Il fatturato del 2003 si è attestato complessivamente su 60 milioni di euro. Gli stabilimenti di produzione sono tre, nei quali si producono 500.000 forme di Asiago Fresco, 130.000 forme di Asiago Stagionato e 40.000 forme di Grana Padano. I litri di latte fresco di alta qualità (Alta qualità, Sicurè, biologico) distribuiti ogni anno alle famiglie vicentine sono 11 milioni, nonché yogurt bianco, alla frutta, da bere e con probiotici. Il latte raccolto proviene principalmente dal conferimento dei soci ed è lavorato direttamente (99,5% nel 2003); il 90% del latte lavorato è destinato alla produzione di formaggi a pasta dura e semidura (Grana e Asiago) e di formaggi freschi, alcuni a listino con nomi di fantasia, (mozzarella, il cestello, stracchino probiotico, neve del Pasubio, caciotta, mascarpone). La distribuzione dei prodotti freschi avviene quotidianamente sul territorio della Provincia di Vicenza, attraverso una quindicina di agenti commerciali che visitano circa 700 punti vendita, grande distribuzione, negozi tradizionali e utilizzatori professionali. I formaggi, invece, vengono distribuiti su tutto il territorio nazionale attraverso una rete di agenti e distributori esterni. L'attività di vendita è svolta a livello nazionale da dipendenti della società, mentre l'export, dopo apposita convenzione, è demandato ad Agriform, di cui Latterie Vicentine detiene una quota molto significativa. La produzione di Padano a nove mesi di maturazione è tutta conferita ad Agriform, che completa la stagionatura e si occupa della commercializzazione.

Latterie Trevigiane è stata costituita di recente, nel 2002, dall'unione di due realtà cooperative: Cooperativa Agricola S.Pio X Srl e Latteria sociale Pedemontana del Grappa.

La compagine sociale attuale conta 480 aziende da latte (Treviso, Venezia e Vicenza aree Dop) prevalentemente piccole e tutte conferiscono la totalità della produzione. Lo stabilimento è dotato di impianti d'avanguardia e il processo è monitorato da un laboratorio di analisi che garantisce la costante qualità dei prodotti trasformati. Il fatturato è di circa 40 milioni

di euro. Dal 1982 gestisce a Treviso, in località S. Bona Nuova, un negozio per la vendita diretta dei propri formaggi. Gli stabilimenti trasformano annualmente 90.000.000 litri latte in prodotti Dop, quali il formaggio Asiago Pressato, l'Asiago d'Alveo, il formaggio Montasio, la Casatella Trevigiana, e formaggi tipici locali, alcuni venduti con nomi di fantasia⁸⁷. Per il Montasio sono i primi produttori anche se in termini di fatturato pesa poco (5-6%); mentre l'Asiago rappresenta il 38-40% del fatturato. La distribuzione avviene prevalentemente presso la GDO (63%), al dettaglio tradizionale va il 12%, ai grossisti il 10%, e ad altri canali il 10%, mentre all'estero va il 5%.

Queste aziende sono certificate per i prodotti Dop, ma hanno ottenuto o stanno ottenendo anche le certificazioni di processo e di filiera secondo la norma UNI 10939.

8.3.3 Gli specializzati nel latte fresco

Altre realtà cooperative operano con quote rilevanti di fatturato non solo sui caseari tipici, ma anche sul segmento latte fresco e Uht.

Il segmento del latte fresco in Veneto è presidiato da aziende nazionali (Granarolo e Parmalat) e da cooperative venete (Lattebusche, Soligo e Latterie Vicentine), delle quali solo la prima ha una quota superiore al 10% del fatturato che deriva dalla vendita di latte.

Dopo il recente acquisto della Centrale del Latte di Vicenza da parte della Centrale del Latte di Torino, sono scomparse le centrali del latte in quanto entità autonome ed è entrato un nuovo player a dimensione interregionale.

Nel 2000 le prime quattro aziende rappresentavano in Veneto il 72% del mercato del latte fresco. Il 50% è venduto, invece, da Granarolo e Parmalat che operano con marchi locali associati al brand nazionale, praticando prezzi e condizioni diverse nelle aree geografiche servite. Nel segmento latte Uht, si ritrovano gli stessi competitors: Parmalat ha una quota del 32,1%, Granarolo del 18,6%, le *private label* del 13,3%, mentre gli altri produttori occupano complessivamente la quota del 33,3%. Nel mercato del latte, la Centrale del Latte di Torino ha una quota nazionale del 2,7% e del 9,6% in Veneto⁸⁸.

87) Tra questi si ricordano: S.Pio X, Sile, Goccia del Grappa, Latteria e Toma Valcasavia, Morlak, Neve del Grappa, Nonno Gimo, Pastore del Grappa, Pigma del Grappa, Ricotta (a marchio Sorgente del Latte) e lo Stracchino (marchi: Latteria o Sorgente del Latte).

88) Le Latterie Vicentine e Lattebusche si erano dichiarate interessate all'acquisto della Centrale di Vicenza, ma sono di fatto state escluse dalla clausola posta dal comune di Vicenza di spostare la produzione in un nuovo stabilimento fuori città, mentre nel caso di acquisto da parte delle latterie la produzione sarebbe rimasta nel sito attuale. Questa operazione si sarebbe dimostrata di estrema rilevanza non solo per la realtà vicentina, ma per quella dell'intera regione.

I produttori locali veneti operano in prevalenza nel segmento del fresco con un proprio marchio e sono presenti in aree circoscritte del mercato regionale (provincia o più province), ove possono arrivare a detenere posizioni di rilievo.

A questi prodotti-marchi i consumatori associano una forte immagine di freschezza e qualità del prodotto. Questi operatori non hanno la forza di opporsi alle politiche commerciali dei leader nazionali, ma si adeguano a queste, con livelli di prezzo che mostrano andamenti simili ai prezzi dei leader nazionali, seppur leggermente inferiori, come è stato evidenziato nella parte dedicata all'analisi del posizionamento dei prodotti delle aziende venete. Gli operatori locali utilizzano la leva del prezzo per contrastare gli altri operatori e accrescere le rispettive quote locali.

In generale, avendo una struttura dei costi variabili stabile sia del costo di approvvigionamento della materia prima che dei costi di trasporto, gli operatori del segmento fresco tendono a ridurre i costi fissi allargando la gamma dei prodotti offerti. Nel caso specifico delle cooperative, esse si differenziano da altri specialisti del fresco, perlomeno dai leader, perché specializzate anche nei formaggi tipici locali, prevalentemente Grana Padano e Asiago, che garantiscono una buona remunerazione del prodotto conferito.

Il primo operatore locale sul mercato del latte, che ha rafforzato la sua presenza negli ultimi anni, è Lattebusche, seguito da Soligo e Latterie Vicentine.

Tabella 8.5 - Veneto, quote di mercato delle vendite di latte fresco (2000)

Operatore	%
Parmalat (ALA) ⁸⁹	30-33
Granarolo ⁹⁰	15-18
Lattebusche ⁹¹	11-14
Centrale Latte Vicenza	9-12
Latteria Soligo	8-11
Latterie Vicentine*	5-8
Padania **	2-5
Cooperlat	2-5
Latterie Friulane	1-3
Tirol Milch	0-3
Altri	0-3
Totale	100

Fonte: AGCM

*: considerando i dati delle due cooperative fuse di recente.

** : marchio proprio + private label

89) A livello nazionale Parmalat aveva il 28% del mercato.

90) A livello nazionale Granarolo rappresentava nel 2000 il 27,4% del mercato.

91) Prevalentemente attivo a Belluno.

Lattebusche Scarl nel 2004 ha fatturato 57,6 milioni di euro e la quantità di latte lavorato nel corso del 2003 è stata di 760.500 ettolitri, per una media giornaliera pari a 2.084 ettolitri. Il latte lavorato è interamente conferito dai soci della cooperativa (520 nel 2003) presenti nelle province di Belluno e Treviso. L'azienda opera sia nel segmento del latte alimentare che in quello dei prodotti caseari semistagionati (Dolomiti, Asiago pressato e Caprino) e stagionati (Piave⁹², Montasio, Asiago d'Alleva, Grana Padano) e di altri derivati del latte (panna, yogurt, ricotta, mascarpone, mozzarella, burro, stracchino, casatella, caciotta, cacio bianco, nevegale) nonché gelati (che rappresentano il 15% a valore del fatturato)⁹³. Possiede, quindi, un portafoglio prodotti molto ampio che viene commercializzato quasi esclusivamente a marchio proprio, fatta eccezione per una quota del gelato prodotta per conto delle *private label*.

Il fatturato dell'azienda si ripartisce tra Piave (22%), latte alimentare (19%), Grana Padano (10%), gelati (7%), Asiago (6%) e yogurt (5%). Il Piave rappresenta il prodotto leader di Lattebusche ed è l'unico prodotto, insieme ai Dop, che viene commercializzato al di fuori della regione Veneto e all'estero, grazie anche al lavoro di Agriform, di cui la cooperativa possiede una quota sociale rilevante. La distribuzione avviene prevalentemente attraverso il canale retail, in particolare della distribuzione moderna. All'interno di questo canale, la strategia di Lattebusche sembra preferire le catene locali con forte radicamento nel Veneto per rafforzare il legame con il territorio dell'azienda. Lattebusche possiede una piattaforma logistica per il latte fresco, mentre invia alle piattaforme della GD gli altri prodotti. Oltre alle certificazioni di processo, lo stabilimento di Busche ha ottenuto la Certificazione del sistema di gestione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:96, sta concludendo l'iter per la certificazione del Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale secondo lo standard SA 8000, e per la certificazione secondo lo standard internazionale BRC (British Retail Consortium). Ha avviato, inoltre, un progetto di remunerazione aggiuntiva per il latte prodotto dai soci secondo uno schema di filiera a garanzia della completa rintracciabilità.

La Latteria di Soligo è tra i più importanti primi acquirenti ed è tra le aziende più focalizzate sul latte. Attiva in quattro stabilimenti principali⁹⁴

92) Il Piave è un tipico formaggio bellunese ideato e brevettato da Lattebusche, per il quale è in fase avanzata il processo di riconoscimento comunitario come Dop.

93) Il mercato del gelato non è stato preso in considerazione nel presente capitolo. Si ricordi che esso è caratterizzato da una elevata concentrazione, infatti i primi tre player (Unilever, Nestlé Italia e Sammontana) controllano il 71% del mercato nazionale a valore.

94) La Latteria Sociale di Soligo possiede, oltre all'impianto di Farra di Soligo (TV) dove si producono latte e formaggi, gli stabilimenti di Breganze (VI), per la produzione del formaggio Asiago pressato e d'Alleva Dop, Caposile (VE), per la produzione di latte e di panna sia fresco che UHT e Mareno (TV), per la produzione della ricotta, caciotta e formaggi duri.

Soligo ha realizzato nel 2003 un fatturato di 47,9 milioni di euro. Dei 586 mila ettolitri di latte lavorato nel 2003, circa il 75% proviene dai soci, per la maggior parte aziende agricole di piccole e medie dimensioni. A causa di una situazione finanziaria problematica, gli sforzi della società negli ultimi anni sono stati rivolti alla riduzione del debito nei confronti delle banche; questa politica, se da un lato ha permesso di ristabilire l'assetto finanziario della società, dall'altro ha comportato la necessità di ridurre i costi di produzione ottenuta con la riduzione dell'organico. Nel 2003, il 45% del fatturato della società è rappresentato dalla vendita di formaggi, in particolare Asiago, il 22% dal latte fresco, il 17% dal latte a lunga conservazione (Uht). Il prodotto, commercializzato quasi esclusivamente in Veneto, passa per il 40% attraverso i canali dalla grande distribuzione e per il resto attraverso il dettaglio tradizionale e HO.RE.CA. Questa strategia di vendita viene supportata da intensi sforzi di logistica che impegnano 70 automezzi in 9 depositi per rifornire circa 5.000 clienti giornalmente.

8.3.4 I player del segmento yogurt

La costruzione del nuovo stabilimento della Centrale del Latte di Torino e di Vicenza destinato anche alla produzione di yogurt, può far ipotizzare una massiccia entrata dell'azienda in questo mercato, dominato da grandi aziende (Danone, Muller, Granarolo, Parmalat) ma, allo stesso modo, legato a caratteri di consumo locali. In Veneto, la Centrale del Latte di Torino detiene già una quota del 6,6% del mercato, a fronte di quote molto più ridotte su altre aree dove opera stabilmente (2,5% circa) come a livello nazionale (1,4%).

Sul mercato veneto, quindi, la Centrale del Latte di Torino attraverso l'acquisizione della Centrale del Latte di Vicenza diventa un player esterno a marchio locale (Piccole Dolomiti).

Tra i player locali specializzati, ricordiamo il Caseificio F.lli Bergamin Spa, con un fatturato che si aggira sui 45 milioni di euro, 2.000 q.li di latte al giorno lavorati, di cui una buona parte reperita sui mercati limitrofi (nazionali od esteri) a prezzi concorrenziali rispetto la materia prima di origine nazionale. Quest'azienda ha messo in campo strategie tese all'ottenimento di economie di scala, alla razionalizzazione dei costi (di produzione) attraverso il rinnovo degli impianti (specializzati in pochi prodotti a produzione standardizzata e qualitativamente controllata), all'aumento della scala di produzione e la riduzione dei costi di trasporto, nonché l'aumento dei servizi alla distribuzione, attraverso la creazione di una nuova piattaforma logistica. Lo yogurt rappresenta il 60% del fatturato, segue con il 35% il formaggio fresco (stracchino, casatelle, ecc.) e con il 5% i formaggi spalma-

bili. Mentre i primi due segmenti sono presidiati da leader multinazionali e da imprese locali, il terzo segmento è, in larga parte, *unbranded* (con l'eccezione del brand *Philadelphia*). L'azienda produce a marchio proprio una quota della produzione, ma è principalmente co-packer per la marca commerciale. Per questa ragione il 90% dei trasporti viene effettuato con mezzi propri (9 Tir che riforniscono i CeDi della GDO 3-5 volte la settimana). Una parte viene invece distribuita da terzi verso le piattaforme più lontane (Centro e Sud).

8.3.5 L'ambiente competitivo del segmento formaggi freschi

Come è stato già rilevato, il mercato dei formaggi freschi è un mercato caratterizzato da forti innovazioni di prodotto (comprendendo le innovazioni di formato) ed elevata competitività tra le imprese. Sono presenti poche imprese locali con marchi noti a livello nazionale (ad esempio, la Latteria del Montello con il prodotto principe Stracchino Nonno Nanni), e molte aziende locali che non hanno una politica di marchio proprio e che di solito operano come co-paker per la grande distribuzione.

Il leader indiscusso su tutti i segmenti è Galbani, che opera con un marchio ad ombrello a carattere nazionale. Tra i fattori importanti in questi segmenti rientrano la capillarità della distribuzione e la logistica. Le imprese di media dimensione sono quelle più esposte all'attuale congiuntura negativa in quanto posizionate su fasce di prezzo medio-alte, con forte legame con il territorio, che difficilmente riescono a partecipare alle continue promozioni innescate dalla distribuzione e dai leader di mercato. In presenza di un assortimento così vasto, infatti, i consumatori ritornano a confrontare il prezzo tra 2-3 marche di loro fiducia, oltre ad altri attributi come il contenuto d'innovazione e il packaging.

Un importante segmento del fresco è rappresentato dallo stracchino (o crescenza). In questo segmento il tentativo dei leader è quello di raggiungere economie di scala (nella produzione e nella commercializzazione), pur mantenendo un vissuto artigianale al prodotto e un buon livello qualitativo.

In seguito al successo di questo prodotto, la grande distribuzione, come nel caso della mozzarella, è entrata con prepotenza (oggi è al 10% circa). Sul mercato Veneto è presente il co-leader nazionale, Latteria Montello (16% circa del mercato nazionale, con quote in crescita). Con il prodotto Stracchino Nonno Nanni, Latteria Montello è leader nel Veneto nel segmento dei formaggi freschi e a livello nazionale nel segmento dello stracchino premium. Al momento, l'azienda commercializza tutto il prodotto a marchio proprio, non avendo ancora preso in considerazione la possibilità di offrirsi come co-paker alla GDO.

Latteria Montello è stata fondata nel 1947 da Giovanni Lazzarin. È specializzata nella produzione di formaggi freschi, “i formaggi freschi del *Nonno Nanni*”, tra cui spiccano il classico stracchino, lo stracchino allo yogurt e il probiotico, presenti anche a peso fisso (da 250 grammi) nella vaschetta trasparente “apri & chiudi” salva freschezza.

La produzione è organizzata su 13.000 mq di superficie coperta e dotata di impianti fra i più avanzati al mondo. Inoltre, nella sede di Giavera del Montello è in fase di costruzione un nuovo stabilimento che verrà adibito in parte a celle di maturazione del prodotto e in parte a centro di confezionamento e spedizione.

Il fatturato nel 2004 è stato pari a 62 milioni di euro, di cui il 60% è rappresentato dallo stracchino, classico in primis, seguito da stracchino allo yogurt e probiotico. La restante quota di fatturato è rappresentata dagli altri prodotti della gamma dei freschissimi commercializzati con nomi di fantasia, quali Squaquerello, BiancoNanni, Mantellina, Golosetta, Robiola, Caprino di Latte Vaccino. Con il marchio Ca' Serena l'azienda commercializza stracchino con pezzature più grosse (500 g, 1 kg). La quota di vendita in Italia è del 97% mentre all'estero va il restante 3% della produzione.

I punti di forza di Latteria Montello sono costituiti dalla qualità costante dei prodotti e dall'efficienza distributiva con mezzi di proprietà che riescono a coprire la superficie nazionale. I mezzi di proprietà sono circa cinquanta, per una movimentazione di circa 10 milioni di chili di prodotto l'anno. La grande distribuzione organizzata vale il 55-60% dei volumi di vendita totali. Latteria Montello possiede due piattaforme logistiche localizzate a Milano, per rifornire il mercato dell'area milanese, e in Toscana, per il mercato del centro Italia. L'azienda ha organizzato, inoltre, la distribuzione attraverso un'efficiente rete di grossisti, ai quali viene lasciata ampia libertà di gestire il rapporto con il cliente, coprendo tutto il territorio nazionale. L'azienda concentra la sua attività di comunicazione su riviste di settore, particolarmente rivolte alla GDO e al Trade. Molto frequenti sono anche le attività di “in-store promotion” con la presenza di hostess preparate in modo da poter coinvolgere i consumatori e far loro apprezzare i prodotti.

Latteria Montello certifica per il suo prodotto la provenienza dal comprensorio del Montello del fermento utilizzato per la produzione dello stracchino, il rispetto dei parametri igienico-sanitari e l'assenza di conservanti.

In Veneto operano altri produttori di Stracchino che hanno rilevanza nazionale, quali Spega (che complessivamente detiene il 3% del mercato nazionale) e il Caseificio Tomasoni. Entrambi hanno diversificato la loro produzione inserendo delle referenze da agricoltura biologica. Spega, al

pari di Bustaffa (5% del mercato con il proprio marchio) e Stella Bianca (4%) producono anche per la GDO. Un elemento di preoccupazione per questo segmento è l'elevato prezzo al consumo, in particolare per i prodotti *premium*, che hanno un differenziale elevato rispetto agli altri freschi.

Tra le aziende venete che presidiano il mercato della mozzarella, troviamo la Trevisanalat che opera nel segmento mozzarella vaccina a peso fisso per uso familiare o ristorazione e pizzeria. Questo segmento è diventato particolarmente interessante per alcuni fattori: l'entrata delle private label, il forte referenziamento del prodotto anche presso i discount, l'interesse del catering e delle pizzerie. Non da ultimo, il fattore prezzo, che ha spinto molti consumatori a rivolgersi a queste tipologie di prodotti, in particolare verso quelli di primo prezzo. Con queste caratteristiche il mercato è molto aperto alla concorrenza straniera, tanto che le importazioni continuano a crescere, non solo a livello veneto ma anche nazionale.

I fattori critici risiedono nelle politiche di approvvigionamento della materia prima, nell'efficienza logistica, nell'innovazione per raggiungere un buon rapporto qualità-prezzo⁹⁵. L'azienda veneta conta proprio su quest'ultimo fattore per offrirsi alla GDO come co-paker. La GDO rappresenta, infatti, il 90% del suo fatturato (pari nel 2004 a 24 milioni di euro). Grazie a questo rapporto preferenziale, Trevisanalat offre anche prodotti a marchi di fantasia attraverso la grande distribuzione; questi rappresentano il 20% del fatturato. Sul mercato veneto compete con i leader nazionali, tra i quali Galbani (leader anche nelle innovazioni) che insieme alle altre aziende a marchio in Veneto rappresenta una quota del 50%. La restante quota si divide tra un 30% dove operano produttori locali con marchi di fantasia e il restante 20% costituito dalle private label.

Per questa tipologia di imprese è fondamentale il controllo dei costi della materia prima. Il mercato del latte nazionale, non più governato dagli accordi interprofessionali, è diventato sempre più "costoso" (mediamente almeno un 20% in più al cancello dell'impresa). In questo frangente, la materia prima estera, che possiede tutte le caratteristiche di sicurezza igienico-sanitaria richiesta dalla nostra normativa, diventa indispensabile in virtù del minor costo. Le tipologie di fornitura prevalenti sono quelle dei contratti di esclusiva, che garantiscono non solo il produttore ma anche il trasformatore industriale. Forte, però, è la speculazione presente sul mercato del latte importato, dove l'approvvigionamento di materia prima avviene anche attraverso mediatori o, spesso, trasportatori che si "improv-

95) Dall'indagine sul posizionamento delle aziende venete del capitolo 7, è emerso che, nel caso delle mozzarelle, il prodotto veneto è più conveniente dei prodotti leader di un 20% circa. Decisamente rilevante il ruolo della pezzatura nella definizione del prezzo al chilo.

visano” commercianti di qualche cisterna di latte. Le informazioni, inoltre, sui livelli di prezzo sono estremamente asimmetriche e un minimo innalzamento della domanda fa lievitare più che proporzionalmente i prezzi.

Questo aspetto di “incertezza” del mercato del latte colpisce in particolare le imprese di minori dimensioni, con minor potere contrattuale, e quelle che non hanno accordi di cooperazione con imprese locali specializzate nel tipico, dalle quali ci si può eventualmente rifornire.

8.4 LE OPZIONI STRATEGICHE

Come si è osservato, la diversa strategia delle imprese venete del settore lattiero-caseario dipende dalla loro natura giuridica (cooperative o non cooperative) e dal tipo di prodotto nel quale sono impegnate sia nella fase produttiva che in quella della commercializzazione. L'analisi del posizionamento dei formaggi veneti su alcuni importanti mercati regionali ha mostrato come l'Asiago sia l'unico formaggio tipicamente veneto con un mercato nazionale. A questo si aggiunge un vero caso di marketing lo stracchino “Nonno Nanni” che, senza significativi investimenti pubblicitari, ma solamente puntando su qualità e logistica, è diventato un formaggio di rinomanza nazionale, occupando il secondo posto subito dopo lo stracchino di Galbani.

In Veneto, tuttavia, operano numerose imprese con fatturati oltre i 50 milioni di euro, per cui potrebbe essere addebitato ad alcune inefficienze sul piano competitivo il basso posizionamento, in termini relativi, della produzione lattiero-casearia veneta sul mercato nazionale. In realtà, l'analisi condotta ha messo bene in evidenza che la scelta delle imprese cooperative è quella di privilegiare il mercato locale e di puntare sulla produzione dei prodotti tipici, mentre le imprese non cooperative, alcune delle quali occupano posizioni importanti anche nel commercio degli altri formaggi nazionali ed esteri, hanno puntato soprattutto sul contenimento dei costi di produzione, a partire dalla materia prima, per diventare fornitori privilegiati della grande distribuzione nel ruolo anche di co-packer.

Questo quadro generale può essere sintetizzato considerando le possibili opzioni strategiche delle imprese operanti nel settore lattiero-caseario in base, da un lato, al tipo di orientamento produttivo (mono/multi-prodotto e mono/multi-settore) e, dall'altro lato, al mercato di riferimento (locale, nazionale e globale).

Le possibili combinazioni sono schematizzate nella griglia riportata nella tabella 8.6. Qui, si vede che le strategie delle imprese venete e delle principali imprese impegnate nel lattiero-caseario a livello nazionale e internazionale, possono essere iscritte in uno spazio dove la produzione,

specializzata in uno o più prodotti, facente capo ad un settore ovvero a più settori, si incrocia con l'ampiezza del mercato in cui opera l'impresa stessa, sia esso locale, nazionale o globale.

Tabella 8.6 - Opzioni strategiche

Globale	Grana Padano	Galbani	Nestlè
	Parmigiano-Reggiano	Auricchio	Unilever
	<i>Agriform</i>	Latteria Soresina	Parmalat
	<i>Casearia Brazzale</i>		
Nazionale	<i>Latteria Montello</i>	Granarolo	C.L.T.
	<i>Spega</i>	Cooperlat	Sterilgarda
	<i>Caseif. Bergamin</i>	Prealpi	
	<i>Zarpellon</i>		
Locale	<i>De Paoli & Figli</i>	<i>Lattebusche</i>	
	<i>Caseificio Tomasoni</i>	<i>Latterie Vicentine</i>	<i>Latteria Soligo</i>
		<i>Lattiere Trevigiane</i>	
	<i>Piccoli caseifici</i>	<i>Ca.Form</i>	
	Mono-prodotto	Multi-prodotto	Multi-prodotto
	Mono-settore	Mono-settore	Multi-settore

Come è ovvio, la scelta di ciascuna impresa di collocarsi all'interno del quadro descritto avviene in funzione di diversi fattori, come le abilità e le caratteristiche dell'impresa stessa, le opportunità di mercato, il ruolo degli altri operatori/attori incluse le istituzioni pubbliche, ecc.

Non esiste un posizionamento strategico migliore degli altri. Molto più semplicemente, si può affermare che a seconda dell'opzione strategica adottata da ciascuna azienda, possono essere rilevate alcune caratteristiche fondamentali così come i fattori critici che possono portare al successo e all'affermazione dell'impresa sul mercato.

Le imprese che si preoccupano di rifornire un mercato di nicchia a livello globale, come possono essere quelle che commercializzano i formaggi tipici italiani di maggiore successo all'estero come il Parmigiano-Reggiano e il Grana Padano, devono essere in grado di offrire un prodotto di qualità standard, differenziato sulla base di attributi chiave quali la stagionatura e il livello di servizio in risposta alle esigenze e alle variazioni di gusto che si registrano a livello geografico.

Il caso della cooperativa di secondo grado Agriform di Sommacampagna (VR) può essere considerato rappresentativo di questa opzione strategica. In effetti, l'azienda veronese si occupa della lavorazione e della commercializzazione di Grana Padano e di altri formaggi tipici veneti e non, in modo particolare rifornendo i mercati esteri. Potendo contare sull'esclusiva disponibilità del prodotto dei propri soci per quanto riguarda il canale export, Agriform realizza il 37% circa del fatturato proprio attraverso questo canale.

Come già evidenziato, il più importante fattore di successo in questo

caso è rappresentato dalla capacità di identificare le variazioni di gusto nei differenti mercati di sbocco. In altre parole, la percezione che i consumatori hanno del formaggio duro varia, ad esempio, a seconda che ci si riferisca al mercato europeo piuttosto che nord-americano. Per questo motivo diventa essenziale effettuare un'accurata segmentazione qualitativa dell'offerta, offrendo un prodotto di qualità differenziato sulla base delle preferenze registrate nei vari mercati di sbocco.

A tal fine, è necessario avere un controllo efficace del processo produttivo, sia nella fase della produzione primaria, attraverso una forte integrazione a monte⁹⁶ che consenta un attento controllo degli approvvigionamenti, sia investendo in tecnologie capaci di adattare il prodotto al cambiamento dei consumi. Dal punto di vista dell'organizzazione della filiera una strategia vincente può essere quella di condividere gli oneri legati alla logistica con altri soggetti che operano nei medesimi mercati con prodotti complementari (vino, salumi, pasta, ecc.).

Per un'azienda che intende porsi sul mercato globale, con una o più tipologie di prodotti, diventa essenziale comunicare la differenziazione della propria offerta rispetto a quella di altri concorrenti o ai prodotti imitativi. Una forte campagna promozionale diventa indispensabile, anche attraverso la partecipazione ad eventi a tema, fino a migliorare la riconoscibilità del proprio prodotto da parte del consumatore grazie ad un packaging accattivante, all'uso di etichette o di altro materiale informativo, oppure attraverso lo sviluppo di un marchio, anche territoriale, efficace.

Le imprese tendenzialmente mono-prodotto che si affacciano sul mercato nazionale (Tab. 8.6) devono contare sulla valorizzazione di un prodotto di elevato standard qualitativo in grado di soddisfare pienamente i gusti dei consumatori.

Il caso veneto tipico di questa opzione strategica è rappresentato senza dubbio dalla Latteria Montello che, attraverso il marchio "Nonno Nanni", è leader in Veneto e co-leader a livello nazionale nel mercato degli stracchini.

L'accuratezza e l'efficienza nella gestione della logistica e della rete commerciale di vendita è un indubbio fattore di successo di questa azienda che da tempo riesce a garantire la distribuzione del prodotto su tutto il territorio nazionale grazie alla disponibilità di mezzi di proprietà e di terzi che operano anche attraverso l'ausilio di due piattaforme logistiche.

Alle spalle di tale efficienza distributiva e commerciale deve esistere, tuttavia, un efficace controllo del processo produttivo e degli approvvigionamen-

⁹⁶ Come si è visto in precedenza, Agriform è un consorzio cooperativo di secondo grado a sua volta composta da importanti realtà cooperative venete impegnate nel lattiero-casearie come Lattebusche, Latterie Vicentine e Caseificio Sociale Molinetto.

ti. Oltre al latte acquistato sul mercato “spot” che deve, in ogni caso, superare un rigoroso controllo qualità, l’azienda intrattiene da anni rapporti di fornitura con allevatori del comprensorio del Montello. Il latte prodotto localmente, grazie alle particolari proprietà organolettiche, viene utilizzato per conferire al prodotto finito quel gusto e quel profumo che lo contraddistinguono.

Un ulteriore fattore di successo degli operatori che presidiano questo genere di mercati è rappresentato dalla differenziazione del prodotto offerto attraverso una continua ricerca di prodotti innovativi in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori. Nel caso della Latteria Montello l’offerta di stracchini allo yogurt, probiotici o di altre novità, l’innovazione del packaging, con l’impiego di vaschette di plastica abbinata ai tradizionali incarti, rappresentano in modo evidente l’impegno dell’azienda a sperimentare nuove soluzioni in grado di soddisfare le richieste di mercato.

In questo segmento strategico si collocano anche i casi aziendali di Zarpellon, specializzato nell’offerta di prodotti caseari tipici, del Caseificio F.lli Bergamin che, attraverso una stabile collaborazione con la grande distribuzione, colloca il proprio prodotto su una vasta porzione del territorio nazionale, e di Spega, principale *follower* veneto della Latteria Montello nell’offerta di formaggi freschi.

Le imprese, sia mono che multi-prodotto, impegnate nel mercato locale devono il proprio successo alla capacità di saper mantenere nel tempo un forte legame con il territorio. Questo legame, che include la capacità di ascoltare e interpretare in modo corretto i gusti locali, deve essere alla base di ogni strategia intesa a segmentare l’offerta sul mercato. È il caso tipico dei caseifici impegnati nella produzione di Grana Padano o di altri formaggi tipici come l’Asiago, e delle importanti cooperative e latterie venete quali Lattebusche, Latterie Vicentine e Latterie Trevigiane, che si caratterizzano con un’offerta ampia di prodotti lattiero-caseari. Il forte livello di integrazione a monte della filiera è garanzia della qualità e del controllo della materia prima in entrata.

In questi casi un fattore critico di successo è rappresentato dalla necessità di contenere i costi di produzione e, ove possibile, di approvvigionamento della materia prima. Naturalmente per le società cooperative sorge il problema opposto, ovvero quello di valorizzare al massimo il prodotto dei propri soci. In questo caso, occorre gestire al meglio l’apparato legato alla logistica, anche attraverso accordi con altri operatori per servire i mercati più lontani, e sviluppare canali di commercializzazione in grado di offrire uno sbocco redditizio al prodotto aziendale, anche attraverso la gestione di propri punti vendita e lo sviluppo di un marchio di filiera.

Per le aziende che offrono diverse tipologie di prodotti può essere utile ricorrere alla subcontrattazione, in modo da minimizzare il peso degli investimenti interni. Un esempio è rappresentato da Lattebusche che, al fine

di completare la gamma dell'offerta, si affida a terzi per la produzione del latte UHT. In tal modo si riduce il rischio legato ai forti investimenti richiesti per questa tipologia di prodotto caratterizzata, tra l'altro, da margini estremamente ridotti.

Per finire, occorre citare il caso della Latteria di Soligo, per il momento unico nella regione Veneto, la quale, da azienda specializzata in prodotti lattiero-caseari, ha recentemente diversificato il proprio portafoglio con l'offerta di verdure di IV gamma. Il fine è quello di sfruttare la rete capillare di commercializzazione degli altri prodotti freschi, latte in primo luogo, per aumentare la massa critica in modo da abbattere i costi relativi al trasporto.

In conclusione, al fine di migliorare il posizionamento delle aziende venete sia sui mercati locali che su quelli nazionali ed internazionali, riteniamo che debbano essere intraprese una serie di azioni sia a livello di singola impresa, sia di gruppi di imprese sia a livello di area.

Si è visto che per sfruttare al meglio i fattori critici di successo le azioni delle singole imprese dovranno riguardare in primo luogo la definizione della gamma dei prodotti, scegliendo se concentrarsi su una o poche tipologie, ovvero se offrire una gamma più vasta di prodotti eventualmente attraverso la subcontrattazione. Inoltre, occorre in diversi casi potenziare le attività di ricerca e di sviluppo di nuovi prodotti, scegliendo accuratamente, al tempo stesso, i canali di vendita e i mercati di sbocco. Infine, la conoscenza dei gusti del consumatore deve essere alla base di un ulteriore miglioramento delle competenze di marketing e di comunicazione.

Molto spesso, tuttavia, le azioni intraprese da una singola azienda risultano poco efficaci se non collegate a quelle di altre aziende operanti nello stesso settore o in settori diversi. L'introduzione del concetto di collegamento tra azioni (approccio integrato settoriale o multisettoriale) tende a garantire una maggiore coerenza del programma di sviluppo dell'economia di un intero territorio articolando le azioni e i progetti. Tale processo mira, inoltre, ad ottimizzare tutte le possibili sinergie tra imprese locali, consolidando le rispettive filiere e promuovendo interazioni tra operatori e settori del territorio. La creazione di Consorzi mono-prodotto o multi-prodotto, lo sviluppo di politiche di marketing collettivo, la gestione in comune della logistica per certe aree sono tutte azioni che possono creare dei benefici generalizzati all'intera economia locale veneta.

In questo contesto possono inserirsi anche iniziative di carattere prettamente pubblico, intraprese a livello di area al fine di stimolare e promuovere questo processo di integrazione. Alcuni esempi significativi possono essere l'organizzazione di eventi o iniziative tese a valorizzare i prodotti veneti, interventi diretti al coordinamento delle azioni intraprese a livello di filiera e, per finire, la creazione di un osservatorio permanente sui consumi alimentari regionali.