

## 10. CONCLUSIONI

Da quanto fin qui descritto emerge con evidenza come il settore lattiero-caseario veneto sia un comparto competitivo, vario e dinamico, nel quale è possibile incontrare aziende molto diverse tra loro per dimensione, struttura organizzativa e criteri di gestione.

Il Veneto è caratterizzato da almeno due tipologie di operatori. La prima è composta da realtà cooperative, già frutto di aggregazioni di realtà più piccole, che hanno creduto nel mantenimento di un forte legame con il territorio non solo nella fase di approvvigionamento della materia prima, ma anche nella vocazione alla trasformazione casearia in prodotti tipici o freschi di elevata qualità. Queste aziende hanno mantenuto dimensioni provinciali o, al massimo, interprovinciali e i loro marchi sono noti solo a livello locale e di solito coprono solo la produzione di latte, mentre per i tipici ci si affida alla denominazione del formaggio, quasi si trattasse di un brand.

Dati i costi di produzione della materia prima nazionale (in media il 20% più costosa di quella importata) che impegna l'impresa a garantire una adeguata remunerazione ai soci conferenti, l'unica possibilità per questa tipologia di operatori è la trasformazione in prodotti caseari di pregio.

Queste aziende hanno continuato a creare rapporti consortili anche nella fase distributiva, creando imprese capaci di accrescere il potere contrattuale della produzione e di affrontare i mercati esteri. Un esempio è il consorzio Agriform, diventato una delle principali aziende nazionali per la commercializzazione ed esportazione di Grana Padano.

Una seconda tipologia è formata da imprese non cooperative, che possono rifornirsi sia di materia prima locale, sia di latte nazionale ed estero, non necessariamente di qualità inferiore, acquistato sul mercato spot a prezzi più convenienti. Queste imprese, in Veneto, sono egualmente radicate nel territorio come le imprese cooperative, in quanto esprimono il "saper fare" di generazioni di operatori locali adeguatesi all'evoluzione dei processi produttivi sempre più automatizzati. Nei segmenti dove questi imprese sono maggiormente impegnate (latte fresco, latte Uht, yogurt, formaggi freschi, ecc.) il livello delle tecnologie adottate, le economie di scala e la logistica sono fattori chiave per competere.

Anche la strategia distributiva dipende dalla massa critica di prodotto e dalle disponibilità finanziarie da destinare a pubblicità e a comunicazione. Dati questi vincoli, alcune aziende hanno potuto affermare a livello nazionale la loro marca o i brand dei loro prodotti; altre hanno preferito, invece, mettere a disposizione della distribuzione la loro capacità produttiva, svolgendo il ruolo di co-packer.

Dall'indagine effettuata sul posizionamento dei prodotti lattiero-caseari

veneti emerge una serie di interessanti spunti di riflessione in merito al rapporto tra aziende venete e distribuzione.

In primo luogo, se si considera il prezzo come un indicatore del posizionamento, ne consegue che i prodotti veneti occupano, molto spesso, un posizione inferiore a quella dei concorrenti. Infatti, per diverse categorie merceologiche, dai formaggi (in particolare duri e semiduri) alle mozzarelle, dallo yogurt al burro, l'indagine ha mostrato che i prodotti veneti sono, mediamente, i più competitivi in termini di prezzo. Questo è particolarmente vero per gli yogurt veneti, espressione di aziende locali che si trovano a competere con i marchi forti nazionali, e per le mozzarelle che competono sia con marche nazionali sia con prodotti caratteristici del Meridione, anche Dop, ottenuti con latte di bufala. Per il latte il discorso è leggermente diverso, in quanto le marche venete che possono contare, in specie per il prodotto a breve scadenza, su un importante bacino di consumo locale, si posizionano in una fascia di prezzo elevata risultando, tuttavia, leggermente più convenienti rispetto ai leader di mercato (Granarolo e Parmalat). L'unica eccezione a quanto detto finora è rappresentata dagli stracchini che, grazie soprattutto alla presenza di un prodotto veneto riconosciuto in fascia premium a livello nazionale come il "Nonno Nanni", si posizionano ad un livello di prezzo mediamente superiore rispetto ai concorrenti non veneti.

Il prezzo medio percepito dai prodotti di origine veneta aumenta leggermente, soprattutto per i formaggi, se ci si sposta nelle altre due regioni considerate nell'analisi: Lombardia ed Emilia Romagna. Fuori regione è probabile che i prodotti veneti godano di un maggiore *appeal* nei confronti del consumatore, in quanto prodotti non locali che escono dalle normali abitudini d'acquisto.

La presenza della marca commerciale rappresenta un ulteriore elemento discriminante nel posizionamento delle marche venete. Le *private label*, presenti più spesso nei prodotti confezionati rispetto a quelli al taglio o per banco gastronomia, dove le catene distributive si affidano alla maggiore credibilità di cui gode la marca locale, si pongono con due diverse strategie, da una parte, rispetto ai formaggi e, dall'altra, nei confronti degli altri prodotti (latte, burro, yogurt e mozzarelle). I primi rappresentano un prodotto di qualità che arricchisce l'immagine dell'intera gamma offerta dalla marca commerciale, spesso supportata dalla presenza di linee dedicate espressamente ai prodotti tipici. Il prezzo unitario, in questo caso, risulta mediamente superiore rispetto a quello della marca industriale. I secondi, viceversa, sono prodotti tipo *commodity*. In questo caso l'unico interesse della marca commerciale è quello di offrire un prodotto più competitivo rispetto a quello a marca industriale.

Lo spazio sul lineare, ad eccezione dei formaggi molli, è in genere superiore per i prodotti di origine veneta rispetto ai concorrenti. Questa ten-

denza, tuttavia, riguarda in misura maggiore la regione Veneto, riducendosi nelle altre regioni considerate.

Nel caso della vendita a libero servizio, è interessante sottolineare che, per quanto riguarda la collocazione più attraente (altezza testa), i prodotti concorrenti sono meglio posizionati rispetto a quelli delle aziende venete nel caso dei formaggi a pasta molle, del latte, dello yogurt, del burro e delle mozzarelle. I primi, in altri termini, sembrano godere in maggior misura di una valorizzazione sugli scaffali a sviluppo verticale, all'altezza degli occhi del consumatore.

Da quanto emerso, le aziende venete sono potenzialmente adatte a creare valore per il consumatore, in quanto producono sia i beni che rientrano nelle abitudini consolidate dei consumatori in fatto di stili alimentari (parliamo dei caseari tipici o del latte fresco) sia, all'opposto, hanno saputo rispondere ai nuovi stili di consumo che convivono con i precedenti: dai prodotti caseari innovativi, freschi, light, probiotici fino a quelli che offrono un buon rapporto qualità-prezzo (tra questi le mozzarelle).

Il tema del prezzo è oggi un aspetto critico, che condiziona la creazione di valore da parte delle imprese perché è dall'eccedenza del prezzo sui costi che dipende l'ammontare del margine di profitto.

Seconda la teoria, più vivace è la concorrenza tra chi controlla la fase finale della distribuzione, più il prezzo pagato dai consumatori è inferiore rispetto al prezzo massimo che sarebbero stati disposti a pagare per avere quel bene. Inoltre, la differenza ottenuta dalla distribuzione rispetto al prezzo pagato ai produttori non è interamente da considerare come un profitto. Quando un settore ha fornitori con forte potere contrattuale allora una parte sostanziale del surplus potrebbe essere acquisito dai fornitori. Non è ovviamente il caso dell'industria lattiero-casearia nei confronti del prevalente potere contrattuale della grande distribuzione moderna.

I profitti delle imprese sono dunque determinati da tre fattori:

- il valore del prodotto per il consumatore;
- l'intensità della concorrenza;
- il potere contrattuale relativo nei diversi livelli della filiera.

Come si è sottolineato nelle parti precedenti, all'interno del comparto si possono distinguere realtà molto diverse tra loro:

- il comparto dei formaggi tradizionali stagionati, che presenta un mercato maturo, con una forte polverizzazione dell'offerta, elevata concorrenza 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, ecc. Tra i formaggi freschi innovativi rientrano prodotti industriali come i quark, gli spalmabili e anche alcuni formag-

- gi tradizionali rivitalizzati da grandi imprese attraverso il packaging, la pubblicità, ecc. (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".

Per quanto attiene ai rapporti con i clienti intermedi, cioè la grande distribuzione o il canale HO.RE.CA, l'analisi torna ad essere differenziata per singolo segmento.

Nei segmenti *commodity* (latte Uht, mozzarelle, formaggi molli tradizionali) esistono almeno tre fenomeni: la pressione sui prezzi tra prodotti nazionali a marchio industriale, la pressione dei prodotti a marchio privato della distribuzione e la pressione dei prodotti esteri, in particolare sui prodotti di fascia di prezzo medio-bassa.

Nei segmenti premium, invece, quale quello dei tipici, esiste una forte richiesta della distribuzione, che utilizza questi prodotti come richiamo per i consumatori tra le linee "premium-price" e, dall'altra parte, ne spinge la promozionalità. Questo porterà ad una progressiva erosione del peso del canale tradizionale e specializzato (ancora forte su questi segmenti) a vantaggio della GDO che diventa il canale di sbocco "privilegiato" per i tipici. In questo contesto le esperienze di branding, auspicabili anche in questo segmento, possono risultare rischiose se non sono suffragate da un aumento del contenuto di servizio nel prodotto stesso e alla distribuzione.

L'analisi congiunta del posizionamento sul mercato della produzione veneta e delle strategie degli operatori fa emergere come la preferenza espressa dal consumatore per il latte fresco attraverso l'acquisto dipenda, in gran parte, dalla forza contrattuale dell'azienda produttrice nei confronti del distributore, dalla sua notorietà e dalla sua capacità di relazionarsi con il mercato al consumo. Alle aziende locali resta, dunque, l'onere di offrire il miglior prodotto in termini di rapporto qualità-prezzo e di contare sui vantaggi che la vicinanza ai mercati di sbocco concede.

Nei segmenti Uht, yogurt e formaggi freschi la leadership sta nella garanzia di un prodotto a basso costo (di produzione) sia a marchio industriale sia prodotto per le *private label*. Solo con la continua innovazione si riesce, inoltre, a ottenere una soddisfacente marginalità. In questi segmenti, sicuramente i più aperti agli scambi esteri e alla concorrenza, il ruolo delle legislazioni settoriali è rilevante.

L'altro segmento, quello dei formaggi "tipici", vivrà momenti di tensio-

ne allorché la pressione competitiva diverrà forte all'interno delle nostre filiere, con importanti ripercussioni sul prezzo al consumo e quindi sulla marginalità per le aziende, da quelle agricole alla trasformazione casearia. Già oggi la quota di vendite con promozioni in questi segmenti era imprevedibile qualche anno fa. Le aziende di trasformazione dovranno chiedere ai fornitori di materia prima, spesso soci conferenti, un ulteriore sforzo di contenimento dei costi. Dato l'attuale sistema legislativo e di quotizzazione, questo significherà un ridimensionamento dell'attività produttiva in termini di numero di stalle. Considerando l'andamento delle vendite di quote venete fuori regione, il ridimensionamento numerico si tradurrà in una forte contrazione della capacità produttiva e quindi del livello di autoapprovvigionamento di materia prima sui mercati locali e nazionali e contribuirà a sanare i surplus produttivi, se i controlli sulla qualità e il rispetto dei disciplinari sarà attuato con decisione dagli enti preposti.

Un aspetto interessante del mercato veneto dei formaggi tipici è che all'aumentare della produzione di Grana Padano e alla conseguente riduzione del prezzo, aumenta la produzione di Asiago, causando un calo delle quotazioni anche per quest'ultimo. Il mercato tende a consolidare il calo anche perché i nuovi entranti competono sul prezzo non avendo canali di vendita consolidati<sup>98</sup>.

Tra gli altri problemi di questa tipologia di imprese, rientra anche la mancanza assoluta di politiche di branding, sia pure con alcune importanti eccezioni. La distribuzione, comunque, per questi attori di dimensioni limitate è un attore troppo forte, e una delle strategie alternative è quello di ridurre la lunghezza del canale, aprendo punti vendita diretti.

Un altro aspetto interessante è legato al fatto che queste imprese locali si sono impegnate fortemente nell'innovazione tecnologica, nell'adeguamento degli impianti alle sempre più stringenti normative igienico-sanitarie e nell'ampliamento della capacità produttiva per ottenere economie di scala. La capacità produttiva, dunque, deve essere soddisfatta e eventuali carenze di materia prima potrebbero risultare un problema molto serio per queste tipologie aziendali legate alla base associativa.

In questo panorama incerto le imprese "locali" tendono ad imitare il comportamento degli attori principali (*benchmark*): nei settori con produzioni più standardizzate (latte Uht, formaggi freschi, yogurt, burro, panna) cercando di raggiungere forti economie di scala (nella produzione, ma anche nella fase di approvvigionamento della materia prima, nel trasporto, ecc.), e contemporaneamente cercando di innovare.

<sup>98</sup> A questo riguardo si deve sottolineare la particolare attenzione che gli operatori prestano all'e-procurement da parte della grande distribuzione nel mercato dei formaggi tipici.

- In estrema sintesi, potrebbero realizzarsi tre scenari ipotetici:
- il *potenziamento* del sistema veneto (con l'apertura verso l'estero);
  - la *focalizzazione* del sistema veneto sui mercati interni per nicchie di mercato;
  - la *marginalizzazione* del sistema veneto, cioè la perdita di competitività sui mercati interni e il ritardo su quelli esteri.

Le imprese che operano nel sistema veneto hanno il diritto-dovere di svolgere il ruolo che più risponde alle originali modalità di crescita, ma che non può essere inteso come indipendente da ciò che fanno gli altri operatori. Parafrasando una frase famosa si potrebbe dire che “nessuna impresa è un'isola” e il destino di ogni realtà imprenditoriale è connesso a quello delle realtà che con lei convivono.

È nostra sensazione che gli imprenditori veneti sapranno superare questo momento particolarmente difficile dimenticando gli interessi di parte e i campanilismi che potrebbero portare, invece, alla *marginalizzazione* del sistema veneto.