



siderate più adulte come vissuto. Proprio per evitare questo fenomeno era stata realizzata, alcuni anni fa, una campagna di comunicazione istituzionale in cui famose top model si leccavano i baffi dopo aver bevuto un bicchiere di latte.

Nel segmento adulto il consumo tende, invece, a concentrarsi nella prima colazione, dove viene abbinato al caffè, ai corn flakes o ai cereali e così via. Non bisogna dimenticare, infine, l'utilizzo come ingrediente per svariate tipologie di piatti. Si va dai dolci ad alcune preparazioni a base di carne sino ai purè di verdura.

**La segmentazione**

Accanto ai due comparti tradizionali (fresco e Uht), negli ultimi anni sono comparse nuove nicchie di mercato. È il caso, per esempio, dei latti ad alta qualità, dei prodotti aromatizzati o, ancora, di quelli arricchiti.

Alla base del processo di segmentazione si pongono tre fattori principali. In primo luogo vi è la necessità di dinamicizzare il mercato, introducendo fattori d'innovazione di

**DINAMICA • ACCANTO AL FRESCO E UHT CRESCONO NUOVE NICCHIE DI MERCATO**

# La segmentazione sostiene il consumo di latte

Anna Zinola

È il primo alimento e il simbolo, per eccellenza, dell'infanzia e del legame con la madre. Parliamo, naturalmente, del

**PIÙ**

- Segmentazione
- Molteplicità di canali
- Investimenti in comunicazione
- Innovazione (pack, prodotti)

**MENO**

- Staticità dell'andamento delle vendite
- Ritualità e rarefazione dei momenti di consumo

latte, prodotto che, insieme ai suoi derivati, copre circa il 17% della spesa familiare alimentare (fonte Ismea AcNielsen).

**Il vissuto**

Il consumo nella fase neonatale e nella primissima infanzia condiziona fortemente l'immagine e l'immaginario del prodotto. Così, per esempio, il latte tende a essere considerato un alimento nutrizionalmente completo, ricco ma non grasso. Al contrario è percepito come un prodotto sano, naturale, adatto a uno stile di alimentazione equilibrato.

Queste caratteristiche si riflettono positivamente sul piano organolettico. Per indicarne il sapore i consumatori ricorrono spesso ad aggettivi come ricco, pieno, corposo. In questo senso la riconosciuta salubrità del latte non assume una sfumatura punitiva, ma al contrario si traduce in una soddisfazione totale: fa bene al corpo, piace per il sapore.

A questa ampiezza concettuale non corrisponde, però, sempre un consumo massiccio. Proprio in virtù della connotazione infantile e benefica, il lat-

te è spesso abbandonato dai teen-ager e, non di rado dai pre-teen, che si orientano su bevande con-

**La campagna e la natura sono i riferimenti ideali quando si vuole comunicare il latte.**



## Granarolo, ovvero il controllo di filiera

**D**ietro a Granarolo (che prende il nome dal comune della provincia di Bologna dove nacque alla fine degli anni '50) si cela una cooperativa di 1.300 soci, che confluiscono nel Consorzio. Quest'ultimo detiene il 96% dell'azienda, avendo rilevato, nel 2003, la quota del 17% che appartava da 3 anni a Sviluppo Italia. Il marchio è diffuso in tutta la penisola, da nord a sud. L'export è, invece, ancora modesto ed è legato soprattutto alla vendita dei formaggi.

L'azienda propone numerose varianti di latte. Si va dal prodotto dietetico a quello a lunga durata, sino alla versione Alta Digeribilità, cosiddetta perché grazie a

un basso contenuto di lattosio è a prova di allergie. Di fatto dal latte e dai suoi derivati proviene circa il 70% del fatturato di Granarolo. La distintività del gruppo, all'interno del mercato lattiero italiano ed europeo, è data dal controllo dell'intera filiera produttiva. Ciò consente di attuare, insieme ai produttori, una programmazione mirata e attenta alla qualità. Viene, così, realizzato un progetto di filiera che preserva il legame tra le aree di produzione della materia prima e quelle di consumo e favorisce il presidio integrale del ciclo del prodotto.



Recentemente Granarolo ha diversificato la propria attività attraverso l'acquisizione di Vogliazzi spa. Si tratta di una società specializzata nella produzione di salse, antipasti, primi e contorni, dotata di una rete distributiva complementare a quella del gruppo. La politica di diversificazione è finalizzata a tesaurizzare la copertura di mercato e il know how acquisito nella produzione e distribuzione di prodotti freschi.

### Quale tipo di latte scegliere

Tipologia	Fattore differenziante
FRESCO	SAPORE PREMIANTE
UHT	STOCCABILITÀ
BIOLOGICO	GENUINITÀ
ALTA QUALITÀ	CONTROLLO
ARRICCHITO	FUNZIONALITÀ
AROMATIZZATO	GOLOSITÀ
LIGHT	DIETETICITÀ

Fonte: elaborazione dell'autore © MARK UP

carattere sostanziale (il sapore, la composizione) o formale (il packaging). Tale aspetto è tanto più importante se si considera il livello di dinamismo di altre tipologie di bevande (soft drink, succhi di frutta), che nel vissuto del consumatore sono spesso alternativi al latte.

In seconda battuta si

pone l'esigenza di rispondere alle attese di target sempre più specifici con prodotti ad hoc, mirati. Ecco, allora, il latte al sapore di cioccolato pensato per i più giovani oppure quello con aggiunta di Omega 3 o calcio, rivolto al segmento older.

In terza istanza vi è, infine, il tentativo di am-

## La comunicazione corre sul brand

**P**ubblicità tradizionale, attività promozionali e packaging. Sono questi i tre principali media attraverso cui il latte si comunica e promuove.

### L'advertising e le promozioni

"Investiamo risorse nel sostegno pubblicitario dei nostri prodotti. Penso, per esempio, al lancio di *Piacere Leggero*, che è stato supportato da uno spot televisivo ad hoc. In linea di massima cerchiamo di fare comunicazione di brand, vale a dire di veicolare le caratteristiche specifiche del prodotto o della linea e, nel contempo, di rinforzare l'immagine corporate", spiega a MARK UP Corrado Cosi, direttore marketing Granarolo.

Altre aziende (Candia o Esselunga, presente con i prodotti Bio) ricorrono invece soprattutto alla carta stampata o alle affissioni.

Se i grandi gruppi a distribuzione nazionale utilizzano preferenzialmente il medium televisivo, naturalmente le strutture più piccole e le centrali del latte a carattere locale privilegiano strumenti che consentono una programmazione mirata sul territorio. Si pensi, per esempio, alla pubblicità stampa sulle testate locali o alla radio.

Le iniziative promozionali sono molto frequenti. Si va dal taglio prezzo, realizzato direttamente in store, alla distribuzione di buoni sconto sino alle raccolte punti, che ovviamente coinvolgono non solo il latte ma tutti i prodotti a marchio (yogurt, burro, formaggi ecc.).

### Il packaging

La modalità di confezionamento più diffuso è il tetrapak, che garantisce molteplici plus (conservazione nel tempo, inalterabilità, prez-

zo concorrenziale ecc.). Naturalmente i formati, la forma del pack e le modalità di apertura e chiusura variano in rapporto alla tipologia di prodotto e al target preferenziale. Così, per esempio, il latte arricchito con Nesquik di Nestlé è proposto in brik da 200 ml, adatti al consumo da parte dei bambini. Anche Polenghi propone il latte Uht intero in brik da 300 ml, rivolti a coloro che hanno un tenore ridotto di consumo.

Accanto al tetrapak si stanno diffondendo, però, anche le bottiglie in pet, che coniugano praticità concreta e tradizionalità dell'immagine.

La forma della bottiglia richiama, infatti, un immaginario fatto di semplicità, tradizione, genuinità. A privilegiare questo pack vi è, tra gli altri, Candia, che propone sia il formato da 1 litro sia la variante da 500 ml. Ma anche molti altri produttori (Parmalat, Centrale del latte di Asti e Alessandria, Granarolo, Latte Milano) ricorrono all'impiego della bottiglia.

## Il latte: da commodity a prodotto di marca

**È** una garanzia di qualità, un fattore di differenziazione, un indicatore (diretto o indiretto) della provenienza. Parliamo della marca e dei molti significati che oggi riveste in rapporto al latte.

### Il valore del brand

Di fatto la brandizzazione di questo mercato è relativamente recente. Per molto tempo il latte è stato, non diversamente dal sale o dalla farina, una commodity. Al più la marca era costituita dalla Centrale del latte, che indicava sostanzialmente la provenienza e la lavorazione della materia prima.

L'introduzione di marchi veri e propri (Parmalat, Granarolo, Candia ecc.) ha profondamente modificato il mercato. Si è passati, così, da una situazione in cui esisteva il latte (o al più il latte proveniente da una certa area geografica) a un contesto in cui sono stati offerti molti latti, tanti quanti sono i brand.

Attualmente la marca ha assunto una molteplicità di valenze. In primo luogo è un segno (esplicito/implicito) della qualità del prodotto. Non è un caso che l'unbranded, pur essendo presente in modo significativo, non abbia raggiunto i volumi ottenuti in altri mercati alimentari. In seconda battuta il brand rappresenta un fattore di differenziazione sia sul piano concreto (attraverso l'articolazione dell'offerta o la proposta di novità) sia sul piano emotivo (attraverso la comunicazione diretta o il packaging). In terza istanza costituisce, analogamente a quanto avviene negli altri settori, un elemento di identificazione per il consumatore. Acquistare il latte a marchio Parmalat oppure Granarolo significa aderire all'insieme di valori, significati veicolati dal brand.

Ciò vale anche per le centrali del latte, che trasformano la localizzazione in brand. Si tratta spesso di un'operazione vincente, tanto che il marchio viene poi trasferito anche

su prodotti esterni al mondo caseario. È il caso, per esempio, della Centrale del latte di Torino, che ha recentemente lanciato una linea di pasta, che riprende le specialità tipiche locali (ravioli piemontesi, agnolotti ecc.). Analogamente la Centrale del latte di Salerno ha re-lanzato, nel 2004, una linea di pasta fresca.

### Le aziende locali

Negli ultimi anni si è assistito a un processo di concentrazione dei marchi. A Parmalat sono state cedute le attività nel latte di Cirio e di altri competitor minori, mentre Granarolo ha acquisito numerose strutture, tra cui le Centrali del latte di Milano, Parma, Calabria e Cosenza. Sotto l'egida del gruppo rientrano anche Latte Cerulli, Bianchi e Scala.

Attualmente i due gruppi detengono la leadership del mercato. In particolare nel segmento del fresco Granarolo è market leader con una quota pari a circa il 32%. Nel segmento della lunga conservazione Granarolo è, invece, follower.

“Il nostro obiettivo è sostenere il valore della categoria, lavorando su entrambi i segmenti. In questa direzione si pone il recente lancio di *Piacere Leggero*, un fresco parzialmente scremato, italiano, che coniuga la ricchezza del sapore alla leggerezza. Per quanto concerne l'Uht abbiamo creato *Prima Scelta*. Si tratta di un prodotto completamente italiano e rintracciabile nella filiera. Di fatto la strategia seguita nell'Uht e nel fresco è la stessa. Vogliamo, cioè, valorizzare il prodotto, costruendo segmenti che possano rispondere agli specifici bisogni del consumatore”, afferma a MARK UP Corrado Così, direttore marketing di Granarolo.

Alle spalle dei due player principali si colloca la Centrale del latte di Torino, che è leader in Piemonte e al secondo posto in Liguria. L'azienda, che dal 2001 fa parte del

segmento Star della Borsa Italiana, produce e commercializza ogni anno oltre 165 milioni di litri di latte. Nei punti di vendita (mass market e dettaglio alimentare tradizionale) è presente con tre marchi, differenziati a seconda dei mercati di riferimento: Tigullio, Tapporosso e Frasccheri per il fresco; Piemonte, Tigullio e Frasccheri per l'Uht. L'offerta è vasta e comprende svariate tipologie di prodotto, quali il latte aromatizzato, ad alta digeribilità e biologico.

### Le aziende locali

Il mercato del latte fresco è frammentato. I vincoli di tipo logistico favoriscono, infatti, la presenza e l'attività di piccole e medie imprese a carattere locale. Naturalmente, in questi casi, la distribuzione è limitata al territorio di appartenenza e raramente valica la provincia o le province di riferimento. Così, per esempio, la Centrale del latte di Alessandria e Asti, azienda a prevalente capitale pubblico, opera esclusivamente nel territorio di pertinenza, servendo una rete di 1.500 punti di vendita. Ovviamente anche la provenienza è rigorosamente circoscritta: il latte proviene esclusivamente dalle aziende agricole locali. Allo stesso modo la Centrale del latte di Vicenza è presente nelle province di Vicenza, Padova e Verona, per un totale di circa 1.000 punti di vendita.

piare le occasioni di consumo al di fuori del momento della prima colazione.

Parte dei prodotti introdotti recentemente (i latti aromatizzati) si prestano, non a caso, a essere consumati anche come snack o come merenda.

### Il mercato

Il latte fresco e l'Uht costituiscono il core business. Il mercato del fresco sta decrescendo, mentre l'Uht è sostanzialmente stabile, grazie soprattutto alle buone performance dei prodotti funzionali.

In linea di massima il consumo di prodotto fresco è caratterizzato da una buona frequenza, ma da una scarsa quantità per atto di consumo. Il risultato è che le quantità pro capite annue si collocano intorno ai 55 litri, contro una media quasi doppia in altri paesi europei quali: Spagna, Gran Bretagna, Austria.

Tra le differenti tipologie di fresco cresce soprattutto il latte biologico dove sono presenti sia i grandi player del mercato (per esempio, Grana-

**Packaging:**  
formati,  
imballi  
e materiali  
diversi  
per le varie  
tipologie  
di latte  
mercato.



## L'evoluzione del latte



**Commodity**

Bene differenziato

**Fresco e Uht**

Fresco, Uht, bio, arricchito, light...

**Distribuzione mirata**

Distribuzione allargata

rolo con la linea Prima-Natura Bio) sia le imprese più piccole e a carattere locale.

Rispetto al fresco, il latte Uht vanta il plus della stoccabilità e un prezzo al litro inferiore. D'altra parte non vanta la medesima completezza nutritiva e, più in generale, tutte

quelle caratteristiche, anche d'immagine, che fanno la forza del latte appena munto. Anche per ovviare a questo aspetto, il comparto dei prodotti a lunga conservazione si è arricchito di prodotti dalla marcata connotazione salutare, che apportano benefici specifici all'orga-

nismo. Si va, così, dal latte arricchito con le vitamine a quello con fibre o calcio.

In questo contesto la sottosegmentazione ha raggiunto un notevole dettaglio, indirizzandosi verso target iperdefiniti, come le donne in gravidanza o gli sportivi. Naturalmente via via che il processo di segmentazione si affina, aumenta il rischio di creare nicchie di mercato piuttosto piccole, con i limiti, in termini di business, che ciò comporta. ★



## Canali e consumi da mass market per il latte

**D**al supermercato al negozio di alimentari, dal discount al fornaio. Sono svariate le tipologie di punti di vendita in cui è possibile acquistare latte.

### La distribuzione

Le caratteristiche del prodotto e la (almeno teorica) frequenza di consumo hanno favorito la moltiplicazione dei canali. Così il latte oggi si trova nelle grandi, medie e piccole superfici self-service tipicamente dedicate al food e negli alimentari (mass market e negozi tradizionali), ma anche nei piccoli punti di vendita specializzati (rivenditori di ortofrutta o panetterie) o negli spazi dedicati alla gastronomia pronta (rosticcerie).

Di fatto la presenza nei punti di vendita tipicamente meno legati al mercato lattiero-caseario è stata supportata anche, a livello locale, dall'attività delle singole centrali del latte. Ciò vale soprattutto per il latte fresco, dove la componente logistica è essenziale. In altri termini la capillarità della presenza all'interno di territori limitati ha consentito alle singole centrali di fornire in modo adeguato e tempestivo anche tipologie di store nuove o alternative.

La proliferazione dei canali si traduce, per il consumatore, nella moltiplicazione delle occasioni d'acquisto. Il latte può, pertanto, essere comperato durante la spesa settimanale al supermercato, ma può essere acquistato an-

che, in modo estemporaneo e non programmato, mentre si compra pane o frutta nel punto di vendita di vicinato.

In concreto, tuttavia, gran parte degli acquisti transita attraverso supermercati e ipermercati. In particolare nel segmento dell'Uht, che vanta il plus della stoccabilità, il canale Gda assorbe circa l'80% delle vendite. Un po' più ridotto, ma comunque preponderante, è il peso della grande distribuzione nel comparto del fresco.

### Il consumo

Gran parte del consumo di latte, e in particolare di quello fresco, è concentrato nella prima colazione. Accompagnato con il caffè o con i cereali, il latte rappresenta per molti l'ingrediente principale del breakfast. Tuttavia la diffusa abitudine a non saltare il primo pasto della giornata, o a limitarlo a un veloce caffè, e la concorrenza di altri prodotti (in primis gli yogurt) hanno via via ridotto lo spazio mattutino del latte. Di conseguenza molte delle attività messe in atto dai produttori negli ultimi anni sono tese a riconquistare le posizioni perdute nella prima colazione e a favorire il consumo negli altri momenti della giornata. Nella prima direzione vanno, per esempio, i latti a basso contenuto calorico (tra cui Punto di Parmalat, Candia Silhouette o Piacere Leggero di Granarolo), che appaiono rivolti al target femminile più attento alla linea

e, in generale, all'equilibrio dell'alimentazione. Sembrano, invece, mirare alla creazione di nuove occasioni di consumo i latti aromatizzati (alla frutta, al cacao ecc.), che si pongono nella fascia degli spuntini spezzafame e delle merende.

Per quanto riguarda la ripartizione geografica non emergono forti diversificazioni. In linea di massima il prodotto fresco è consumato in modo equipartito nelle singole aree del paese, con una lieve riduzione nel sud. Il consumo di Uht risulta, invece, un poco più concentrato nel nord-ovest e più limitato nel resto del paese.

### Il prezzo

Naturalmente il processo di scelta è condizionato anche dalla variabile economica. In linea di massima il latte fresco ha un prezzo al litro più elevato rispetto a quello a lunga conservazione, in quanto la logistica incide in modo percepibile sui costi. Le differenze più significative riguardano, tuttavia, i prodotti speciali (funzionali, alta qualità) o biologici. In questi casi si supera spesso l'1,50 euro al litro.

Ma a incidere sul prezzo possono essere anche altri fattori, quali, per esempio, il materiale del packaging. Il latte contenuto in bottiglie di vetro costa, infatti, mediamente di più dell'analogo prodotto confezionato nei brik in tetrapak. ■