

## 2 CANALI DI COMMERCIALIZZAZIONE E RAPPORTI DI FILIERA DELL'ORTOFRUTTA VENETA: UN MODELLO DEBOLE MA IN TRANSIZIONE

(Simona Barbieri, Luca Lanini)

### 2.1 L'APPROCCIO METODOLOGICO DEI CANALI DI COMMERCIALIZZAZIONE E DI DISTRIBUZIONE

L'approccio di filiera può essere integrato con un approfondimento sui diversi canali di commercializzazione. La ricostruzione e l'analisi dei diversi anelli commerciali e distributivi permette di capire come si muovono i flussi di prodotto all'interno della *supply chain* e mette in evidenza quali e quanti operatori siano coinvolti. L'approccio di canale porta quindi a una classificazione delle relazioni commerciali in funzione del numero di operatori. In termini generali, vi sono quattro tipologie differenti di modelli che fanno essenzialmente riferimento alla lunghezza e complessità dei canali:

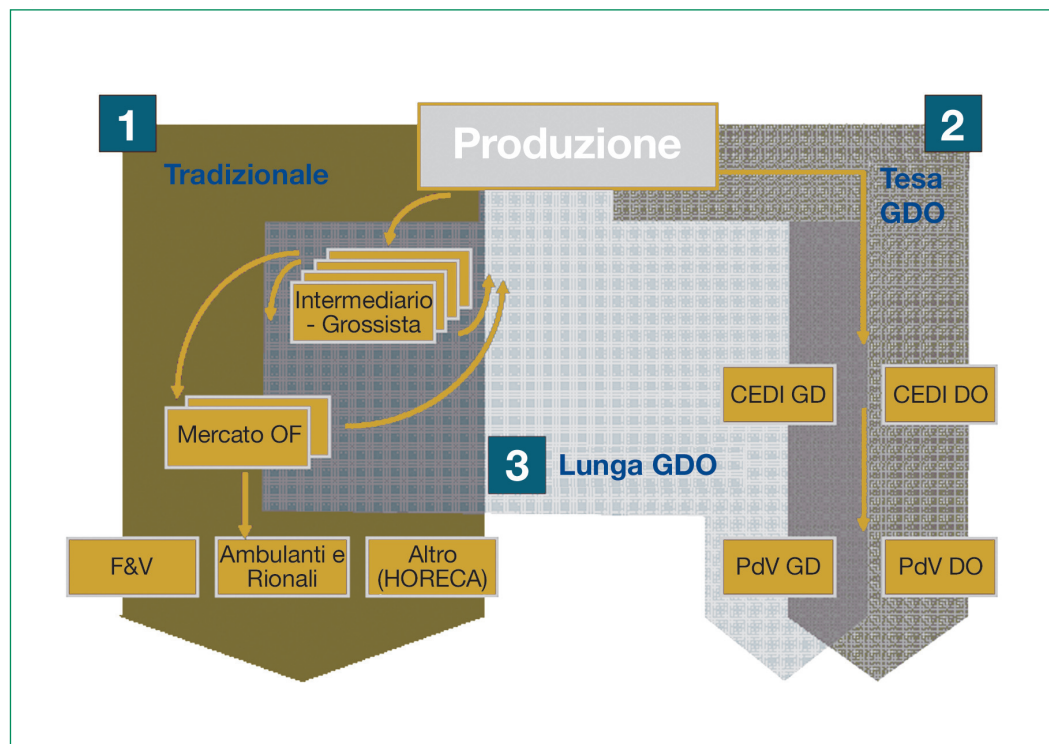
- 1) canali lunghi tradizionali: sono i canali tradizionali, attraverso i quali dopo numerosi passaggi (molti dei quali non conferiscono ai prodotti valore aggiunto ma si sostanziano in attività di intermediazione) la merce arriva ai clienti-consumatori in punti vendita tradizionali, ambulanti e Ho.Re.Ca. (hotel, ristoranti, catering);
- 2) canali lunghi GDO (grande distribuzione organizzata): sono i canali di approvvigionamento della GDO che passano attraverso almeno un operatore intermedio (mercati o grossisti). La tendenza delle GDO è quella di utilizzare questo canale solo per approvvigionamenti di completamento, occorrenze che si verificano abbastanza normalmente nei punti vendita data la peculiarità del prodotto ortofrutticolo;
- 3) canali corti: è il canale della GDO teso, gli acquisti vengono fatti direttamente presso il produttore senza altre intermediazioni, la merce viene consegnata presso le piattaforme della GDO e da queste direttamente in punto vendita;
- 4) canali diretti: il canale diretto dal produttore al consumatore viene qui solo ricordato, vista la sua scarsa importanza e l'assoluta assenza di implicazioni commerciali, logistiche e distributive.

Nella figura 2.1 sono rappresentati i primi tre canali sopra menzionati.

Come si può notare, il canale della distribuzione tradizionale può comprendere diverse tipologie di operatori: oltre ai produttori abbiamo infatti due livelli, quello Intermediari/Grossisti e quello dei Mercati. In questo caso la merce prima di arrivare nei punti vendita al dettaglio tradizionale può attraversare una fase di intermediazione (anche più di un operatore) e una fase di scambi nei mercati (anche

più di uno). Le motivazioni legate alla complessità di questi flussi sono spiegate essenzialmente dalle dimensioni dei volumi trattati a valle, la conseguenza del fatto che i piccoli dettaglianti trattino volumi esigui di merce impedisce loro di approvvigionarsi a monte eliminando tutte quelle fasi che allungano il canale e nella maggior parte dei casi non danno valore aggiunto ai prodotti.

Fig. 2.1 - Canali di commercializzazione e di distribuzione



Fonte: Roland Berger per Unaproa

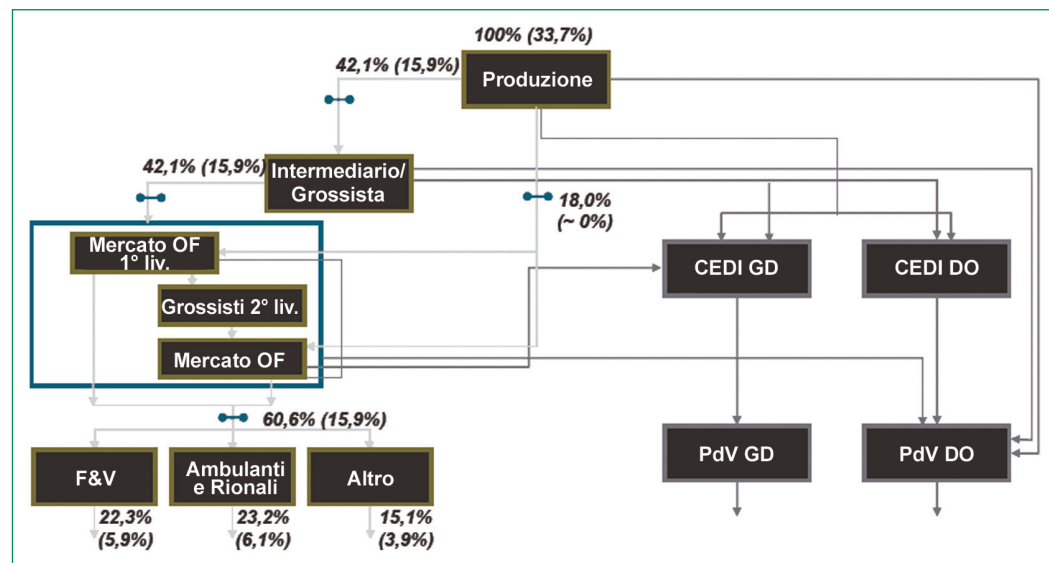
I canali della GDO sono caratterizzati dalla presenza di piattaforme logistiche in cui viene consegnata la merce e la principale differenza tra il canale lungo e quello teso si sostanzia nella possibilità di acquistare direttamente dal produttore senza fasi di intermediazione; è evidente che tale operazione può essere sostenuta solo da operatori che trattano volumi consistenti di prodotto come appunto la distribuzione moderna. Come già detto tra gli obiettivi della GDO vi è proprio quello di passare ad una preponderanza del canale teso su quello lungo per rendere più efficiente la propria gestione logistica. Vedremo in seguito che tale obiettivo non sempre è perseguibile tout court a causa della struttura della rete di vendita delle catene della GDO.

## Dettaglio dei flussi all'interno dei modelli

### Canale tradizionale

Si può stimare che più del 50% della merce transiti nel canale tradizionale (fig. 2.2); è una quota molto elevata che si può spiegare con l'evidente ritardo italiano nella modernizzazione dei canali di vendita. Il peso del dettaglio tradizionale è ancora troppo alto rispetto alla distribuzione moderna, anche se, come vedremo nel corso della trattazione, i segnali di un'evoluzione ci sono, favorita soprattutto dalla competitività delle catene distributive estere che da qualche anno operano in Italia. Una parte importante della produzione, prima di arrivare nei mercati, attraversa il livello dell'intermediazione ed è forse proprio questo uno dei punti deboli della catena di distribuzione dell'ortofrutta.

Fig. 2.2 - Canali di commercializzazione e distribuzione: canale tradizionale

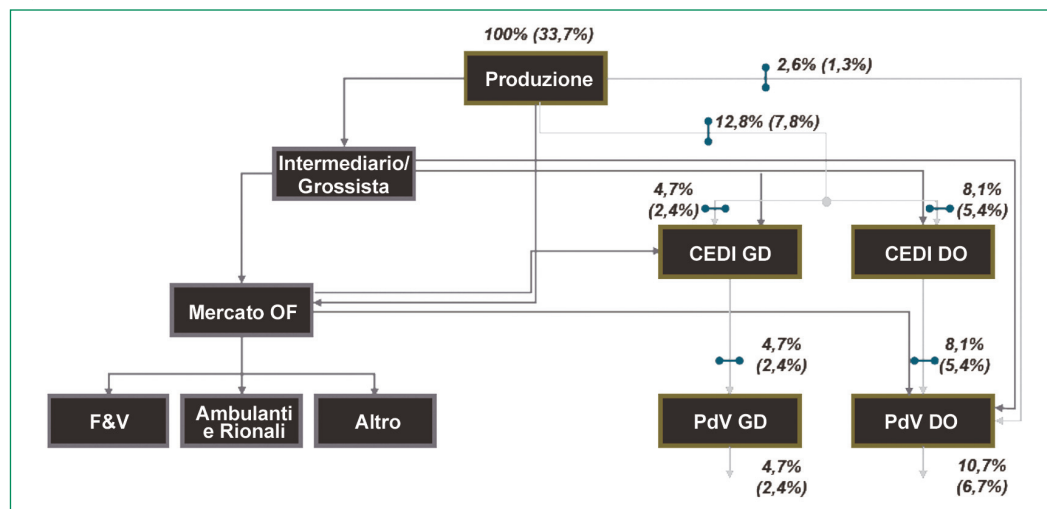


Fonte: Roland Berger per Unaproa

### Canale teso GDO

Il canale teso della GDO (fig. 2.3), il più efficiente dal punto di vista logistico e dei costi, vede coinvolto circa il 15% della merce; in questa tipologia di approvvigionamento non sono presenti intermediari, tutto transita direttamente dal produttore al Ce.Di. e da quest'ultimo al punto vendita. Questo modello di commercializzazione è altamente performante per tutta la *supply chain*: ad esso possono tendere i paesi che hanno sistemi avanzati di organizzazione nel mercato distributivo.

Fig. 2.3 - Canali di commercializzazione e distribuzione: canale teso GDO

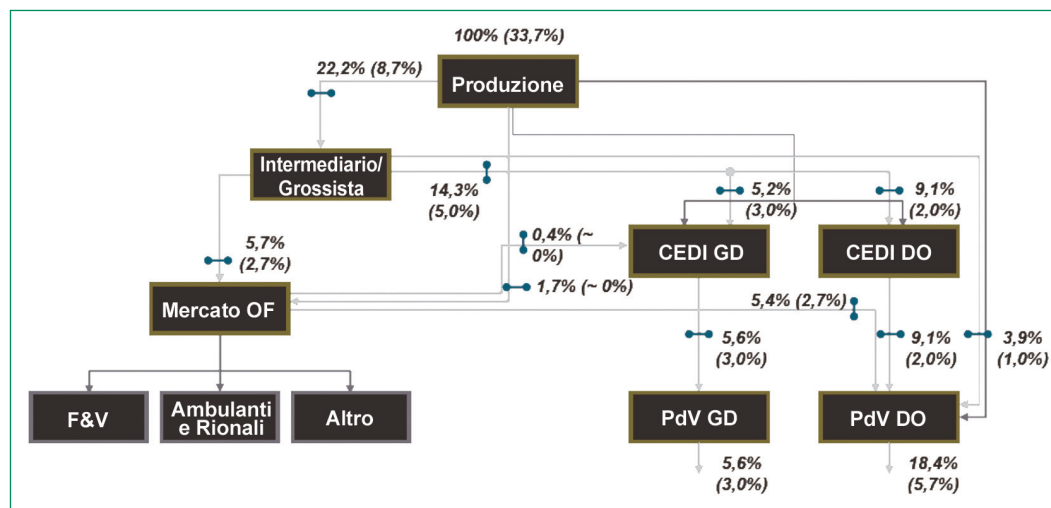


Fonte: Roland Berger per Unaproa

### Canale lungo GDO

Il caso di approvvigionamenti attraverso intermediari e i grossisti si avvicina più al modello tradizionale che a quello teso e come già detto è la scelta “obbligata” per rispondere alla frammentazione ancora troppo marcata dei punti vendita della GDO (fig. 2.4).

Fig. 2.4 - Canali di commercializzazione e distribuzione: canale lungo GDO

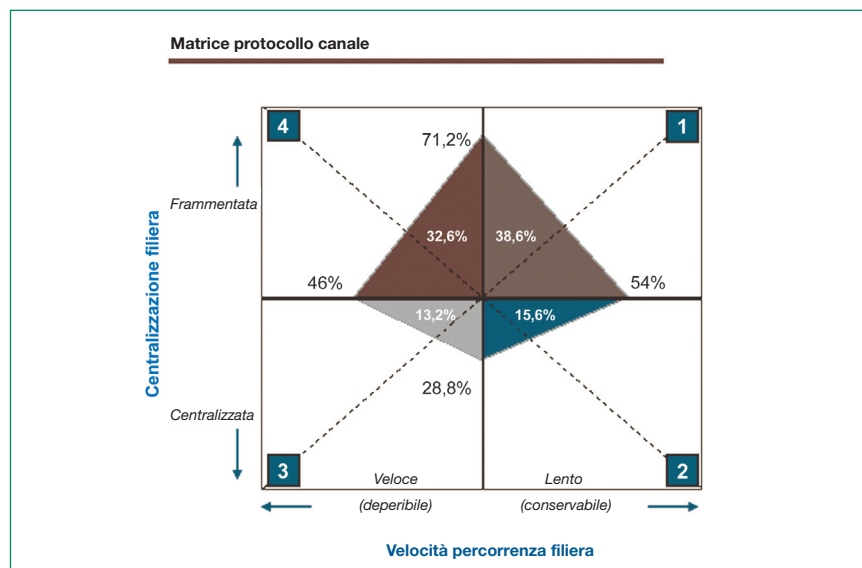


Fonte: Roland Berger per Unaproa

In figura 2.5 sono schematizzati in una matrice i modelli citati, in particolare le tipologie di merci possono essere esemplificate secondo due variabili:

- il grado di centralizzazione del distributore;
- la velocità con cui il prodotto percorre la catena di fornitura.

Fig. 2.5 - Canali di commercializzazione e distribuzione: matrice prodotto-canale



Fonte: Roland Berger per Unaproa

Da ciò deriva una suddivisione in 4 categorie di prodotto-canale distributivo:

- 1) non deperibili con distribuzione capillare (es. mele al dettaglio tradizionale);
- 2) non deperibili con distribuzione centralizzata (es. mele vendute ad Auchan);
- 3) deperibili con distribuzione centralizzata (es. fragole vendute ad Auchan);
- 4) deperibili con distribuzione capillare (es. insalate prodotte e vendute localmente).

Come si può vedere dalla figura 2.5 il sistema distributivo italiano è caratterizzato da una preponderanza delle filiere frammentate che pesa per il 70%, mentre la quota della filiere centralizzate è solo il restante 30%.

### La catena del valore dei prodotti ortofrutticoli

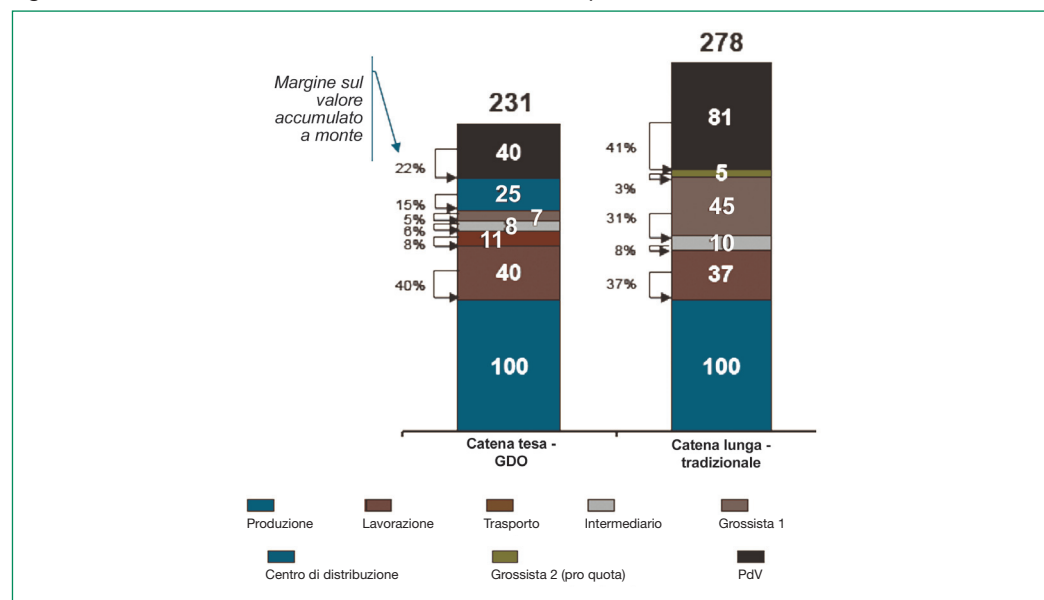
La figura 2.6 rappresenta la formazione del valore del prodotto fino al banco di vendita (i numeri riportati non si riferiscono ai prezzi al consumo, che sono determinati dalla domanda finale e dall'offerta, ma rappresentano numeri indice).

I valori all'interno del grafico indicano il margine di ciascun operatore rispetto al

prezzo del prodotto all'origine fatto pari a 100 (pertanto è intrinsecamente depurato da ogni fenomeno congiunturale).

Le catene tesa e lunga sono la media pesata delle catene specifiche dei principali flussi di distribuzione rispettivamente per la GDO e per il dettaglio tradizionale.

Fig. 2.6 - Riduzione della differenza del valore finale del prodotto tra GDO e distribuzione tradizionale



Fonte: Roland Berger per Unaproa

### Strategie commerciali

Il settore del commercio ortofrutticolo nazionale ha un elevato grado di complessità e necessita pertanto di una razionalizzazione della filiera, che tende ad accorciarsi vista la progressiva riduzione delle costose operazioni di intermediazione. Si verifica infatti il fenomeno per cui molti attori della filiera si sono trasformati o si stanno trasformando in operatori di servizio e le rendite di posizione tendono a cedere il passo a chi sviluppa professionalità ben precise.

La razionalizzazione della filiera è dovuta sia all'erosione dei margini che si è verificata in maniera più spiccata nel settore della produzione e del commercio all'ingrosso, sia alla crescente necessità di capitale per inserirsi in un mercato sempre più esigente in termini qualitativi.

Negli ultimi venti anni è aumentata la richiesta di prodotti con caratteristiche standardizzate, confezionati, variamente preparati per il consumo. Per soddisfare tale domanda è necessario provvedere a un sempre maggiore numero di operazioni che hanno riguardato sia le tecniche di produzione (es. prodotti ottenuti

con lotta integrata ai parassiti/patogeni), sia le operazioni di cernita e di confezionamento, che la gestione della catena del freddo e il trasporto.

Si è assistito così allo sviluppo di realtà produttive (es. imprese cooperative) che esercitano una sempre più incisiva azione commerciale e realtà tipicamente commerciali sviluppano forti rapporti di partnership con la produzione, diventando talora esse stesse produttrici.

Negli ultimi anni la competizione è diventata sempre maggiore per quanto riguarda i margini commerciali che investe il potere contrattuale delle diverse componenti della filiera.

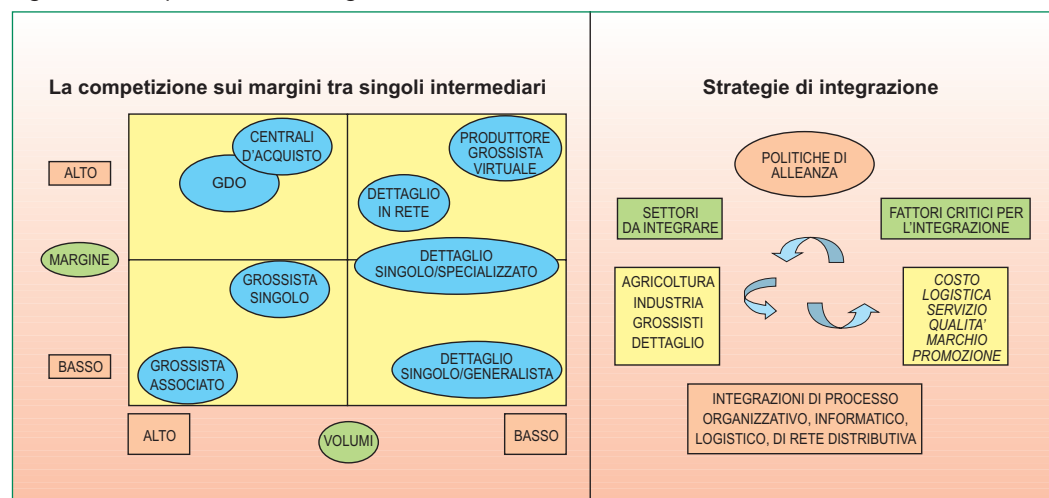
In particolare il potere contrattuale fra clienti e fornitori dipende:

- dalla dimensione del fatturato del cliente;
- dalla dimensione del fatturato del fornitore;
- dalla qualità della fornitura dei prodotti e dei servizi;
- dalla qualità e dalla efficienza dei servizi logistici.

La competizione sui margini tra singoli intermediari deve portare a una maggiore integrazione di filiera e comprendere anche le differenti fasi a partire da quella della produzione con la definizione di politiche di alleanza nei processi organizzativi, informatici, logistici e di gestione del credito (fig. 2.7).

In situazione di forte competizione sui prodotti la reazione può essere quella di ricercare i prodotti a minor costo, magari sul mercato globale o, in alternativa, quella di creare partnership e quindi vendere processi di carattere commerciale e logistico.

Fig. 2.7 - Competitività e strategie commerciali



Gli obiettivi da porre in atto possono essere quelli di:

- innovare, qualificare, valorizzare il prodotto (confezionamento, modalità di vendita, prezzo);
- aumentare il contenuto di servizio (servizi logistici integrati);
- far crescere le capacità informative e di analisi del mercato;
- far crescere le capacità contrattuali;
- aumentare la capacità di segmentazione del mercato.

## 2.2 LA FUNZIONE COMMERCIALE E LOGISTICA IN VENETO: IL RITARDO DELLE STRATEGIE COLLABORATIVE

La diffusione e l'evoluzione delle relazioni di filiera stabili fra clienti e fornitori nell'ortofrutticoltura veneta è un indice di modernizzazione di tutta la filiera. Ovviamente, occorre tenere presenti le diverse specificità degli operatori, con i loro punti di forza e di debolezza.

Da una precedente indagine<sup>4</sup> su questi temi risultava quanto la situazione del veneto fosse assai interessante da questo punto di vista, soprattutto per la presenza di operatori commerciali in grado di fornire un effettivo valore aggiunto alle produzioni, in termini di condizionamento, imballaggio (packaging), groupage logistico. Questo è particolarmente vero per l'export - come ricorderemo anche più avanti, il Veneto è la porta d'accesso dell'ortofrutta diretta al mercato tedesco - e anche per le forniture alla distribuzione moderna dell'Italia Settentrionale.

A fronte di questi punti di forza, il settore agricolo mostra diversi elementi di debolezza strutturali, anche se sono presenti molti segnali positivi di una progressiva evoluzione verso modelli più attenti alle nuove esigenze della commercializzazione.

Riguardo alle difficoltà di integrazione a monte della filiera ortofrutticola, il problema è nazionale ma il Veneto sembra avere caratteristiche simili alle nostre regioni meridionali piuttosto che alla vicina Emilia Romagna. Infatti la cooperazione e le OP incidono in misura troppo limitata sulla produzione. L'assoluta necessità di rispondere alle esigenze di mercato in termini di ampiezza di gamma e di volumi rende questo un grave limite alla modernizzazione.

La frammentazione dell'offerta porta con sé la persistenza di canali di commercializzazione eccessivamente lunghi e, conseguentemente, una distruttiva "guerra dei prezzi" nella fase della prima messa in mercato delle produzioni (dal produttore al grossista commerciante).

4) Veneto Agricoltura (2002), *Il sistema ortofrutticolo veneto: un modello in evoluzione*.



È evidente che più difficile è l'accesso al mercato degli operatori a monte (o delle loro strutture commerciali), più forte è la corsa al ribasso dei prezzi dei prodotti. Tuttavia, gli operatori veneti confermano che questa difficoltà di gestire i prezzi di vendita delle produzioni hanno riguardato in buona misura anche le strutture cooperative, mentre hanno reagito meglio le Organizzazioni di Produttori. In queste condizioni resta difficile per tutti, non diciamo imporre il prezzo alla GDO (la questione è ormai fuori luogo), ma almeno contrattare con la distribuzione moderna condizioni di fornitura e caratteristiche commerciali capaci di incidere, seppur relativamente, sui prezzi di vendita.

Riguardo l'ultimo aspetto, il "portafoglio clienti", si sottolinea che questo è un problema comune a tutta l'ortofrutticoltura nazionale, che è troppo dipendente dai tradizionali mercati di sbocco (quelli tedesco e inglese su tutti) che hanno fatto la fortuna del sistema Italia fino agli anni '90, ma che cominciano a registrare un lento processo di sostituzione a tutto vantaggio delle emergenti agricolture mediterranee e di quella spagnola. Quando i segnali di preoccupazione arrivano anche dall'area veronese, tradizionalmente privilegiata nei suoi rapporti commerciali con la Germania, ciò vuol dire che si intacca anche lo "zoccolo duro" dei fornitori meglio referenziati e gli spostamenti assumono una caratteristica sempre più strutturale.

Va ricordato che il portafoglio clienti è limitato non solo in termini di aree di sbocco, ma anche in relazione alla tipologia di canale di vendita: visto che è sempre più difficile annoverare fra i propri clienti operatori sia del dettaglio tradizionale che della moderna distribuzione (essendo radicalmente diversi i rispettivi modelli commerciali), occorrerebbe perseguire con più convinzione obiettivi di diversificazione, allargando il numero di clienti, siano essi della GDO o dei mercati all'ingrosso.

Oggi, lavorare con solo due/tre catene distributive rappresenta un pericoloso livello di guardia, da cui rimanere lontani. La GDO, peraltro, è la prima a rendersi conto dei rischi connessi a questa eccessiva dipendenza da un numero limitato di fornitori e di clienti ed applica la doppia regola di non dipendere per più del 25-30% da un singolo fornitore e di fare in modo di non essere cliente esclusivo (anche qui con un limite indicativo del 30%) per i suoi fornitori.

### ■ ■ ■ Rapporti tra commercianti e fornitori agricoli veneti

La scelta di lavorare con bacini produttivi non limitati alle sole aree venete è una necessità commerciale. Tuttavia, secondo l'opinione dei commercianti privati, sulle strategie di diversificazione fuori regione hanno inciso non poco anche alcune valutazioni critiche sulla realtà produttiva ed organizzativa dell'agricoltura veneta. Chi però lavora con aziende ortofrutticole venete non ha mancato di esprimerci giudizi positivi.

### ■■■ I contratti di fornitura fra produzione e commercializzazione

Si è già detto come la distribuzione moderna ambisca a sviluppare rapporti stabili con i propri fornitori, per quote significative dei loro fabbisogni, e di come il comparto degli ortofrutticoli freschi sia considerato particolarmente strategico per la diffusione di strategie di partenariato. Oggi, nei contratti di fornitura con la GDO i prezzi di riferimento vengono fissati periodicamente (mediamente intorno alle tre volte l'anno), lasciando poi legata agli andamenti congiunturali la fissazione degli aspetti di prezzo più di dettaglio. Queste considerazioni di massima sono state naturalmente confermate dai nostri intervistati.

In sostanza, mentre i contratti di fornitura con la GDO sono una pratica ormai acquisita e diffusa, con tutte le sue limitazioni e specificità, più difficile è invece riscontrare contratti di fornitura stabili fra commercianti e produttori veneti. Come si è detto, i commercianti vedono troppi limiti nel frammentato sistema produttivo, i fornitori non sono soddisfatti delle condizioni che riescono a strappare e di conseguenza accettano sempre più a fatica gli obblighi organizzativi e commerciali a cui sono soggetti (tempi di preparazione, volumi, packaging, ecc.). Addirittura, emerge che alcuni produttori, riflettendo su come superare i problemi legati ai contratti di fornitura, suggeriscono il rafforzamento dei sistemi d'asta per la vendita del prodotto finito. Vale a dire, l'essenza e la caratteristica principale di un mercato "spot", esattamente antitetico al modello di mercato "a termine" basato su rapporti di fornitura contrattualizzati. Sugli aspetti legati alle aste ritorneremo più avanti.

### ■■■ Commercianti e trasportatori: verso il partenariato collaborativo

Per concludere l'analisi in termini di relazioni fra attori, occorre analizzare il rapporto fra commercianti e trasportatori, anzi, possiamo dire che l'evoluzione di queste relazioni rappresentano uno degli elementi strategici di maggior interesse. In Veneto i più interessanti processi di collaborazione stanno avvenendo a valle dei canali di distribuzione, riguardando direttamente i commercianti e gli operatori di trasporto che operano in questa regione e nell'area veronese in particolare. Infatti, da un lato, la crescita dei principali commercianti privati impone loro importanti riorganizzazioni logistiche; dall'altro, i trasportatori sono pronti ad integrare funzioni commerciali nelle loro tradizionali attività. L'attività dei commercianti è sempre stata quella di selezionare i fornitori in funzione delle necessità di gamma e di volumi, sviluppare la funzione di concentrazione dei prodotti presso le loro piattaforme e/o magazzini, predisporre i carichi per le consegne ai loro clienti. Oggi, le pressanti esigenze di preparazione degli ordini per la spedizione (non solo gamma e volumi ma anche condizionamento, packaging e, soprattutto, tempi di consegna), impongono di rafforzare le tradizionali funzioni logistiche, ossia:

- razionalizzazione della gestione in piattaforma,
- razionalizzazione dei trasporti in entrata,
- razionalizzazione della preparazione dei carichi per i trasporti in uscita.

Tutto ciò si traduce nell'esigenza di avere piattaforme sempre più grandi (in termini di superficie coperta di lavorazione e di celle frigorifere) e nella necessità di sviluppare strategie di collaborazione sempre più stretta con i trasportatori.

Dall'altro lato vi è il trasportatore che, con motivazioni coincidenti a quelle appena descritte, si è trovato a percorrere un percorso di modernizzazione verso una maggiore capacità di gestione logistica, sia dei trasporti che della piattaforma; allo stesso tempo, la sua crescente e continua presenza sui mercati finali di sbocco, soprattutto esteri, lo hanno portato ad essere l'intermediario di riferimento per l'importatore che, in alcuni casi, lo ha considerato il suo vero e proprio agente commerciale. È naturale quindi che il trasportatore abbia cominciato ad integrare anche la funzione commerciale nelle sue attività e che si trovi, in alcuni casi, impreparato a gestirla al meglio.

## 2.3 I MERCATI ORTOFRUTTICOLI VENETI

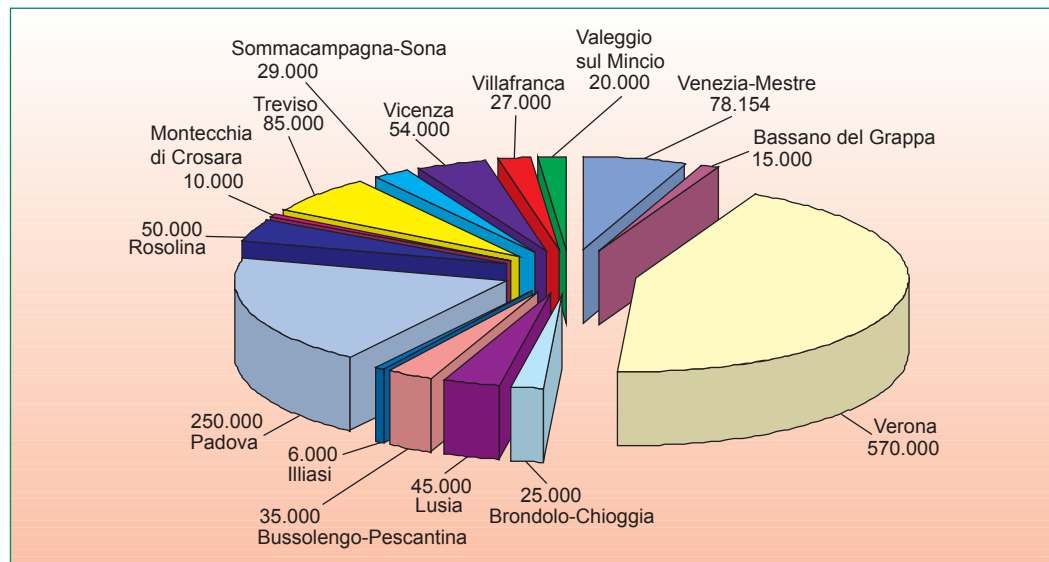
L'analisi dei canali di commercializzazione e distribuzione dell'ortofrutta veneta non può prescindere da una riflessione sui mercati all'ingrosso operanti in Regione. La nostra indagine sul campo - presentata più avanti, nella seconda parte di questo lavoro - ha riguardato anche un approfondimento sulle caratteristiche dei mercati all'ingrosso veneti. Vedremo come il loro ruolo di fornitori alla grande distribuzione moderna sia in continuo e costante calo.

I mercati ortofrutticoli veneti hanno svolto peraltro un ruolo importante, sia per la valorizzazione della produzione che per l'esportazione ed il loro numero è ancora particolarmente elevato. A tutt'oggi, infatti, sono presenti in Regione 15 mercati ortofrutticoli con caratteristiche spesso assai diverse fra loro (fig. 2.8):

- alcuni sono veri e propri Centri Agroalimentari come Verona, Padova e Treviso;
- altri sono solo punto d'incontro tra produzione e commercio all'ingrosso come ad esempio Valeggio sul Mincio, Rosolina, Montecchia di Crosara.

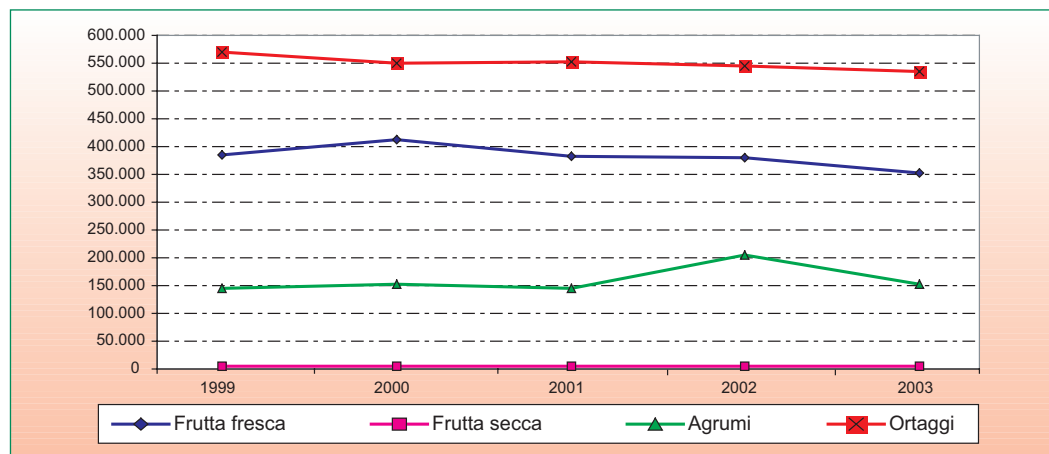
Emergono significativamente Verona e Padova, vere e proprie colonne portanti dell'ortofrutta veneta: la prima caratterizza il mercato della frutta, la seconda quello degli ortaggi. La figura 2.9 evidenzia l'andamento dell'ortofrutta introdotta in regione dal 1999 al 2003: gli ortaggi sono indubbiamente gli attori principali e le cifre lo attestano con volumi superiori a 550.000 t. Segue per importanza la frutta fresca con circa 370.000 t, gli agrumi con 150.000 t e la frutta secca, voce in capitolo meno significativa. Tendenzialmente le ultime tre categorie citate vivono una fase di calo.

Fig. 2.8 - Superficie mercati ortofrutticoli veneti (mq)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Guida del commercio all'ingrosso italiano, 2005

Fig. 2.9 - Ortofrutta introdotta nei mercati agroalimentari veneti (1999-2003)

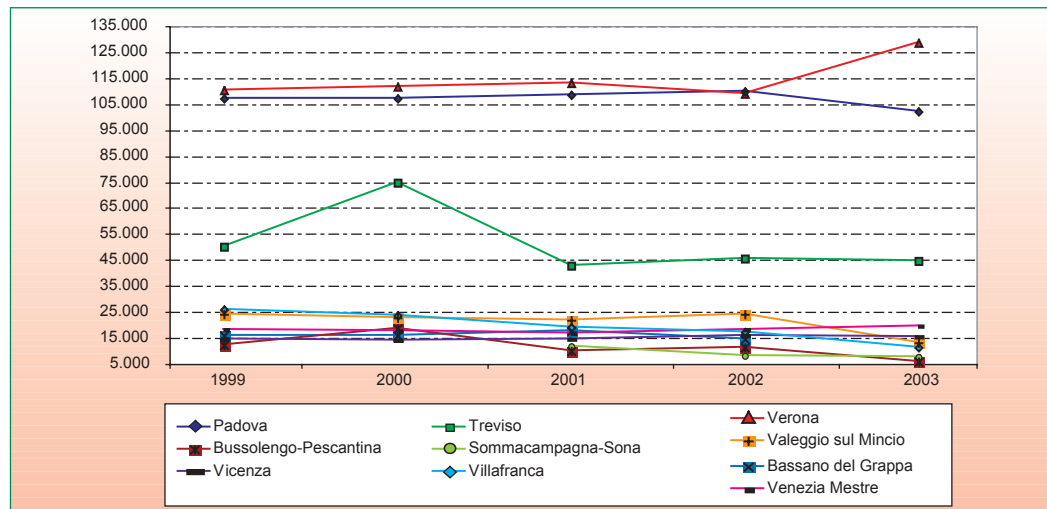


Fonte: ns. elaborazioni su dati Guida del commercio all'ingrosso italiano, 2005

Suddividendo in due grafici distinti frutta fresca e ortaggi per mercati principali si possono inquadrare i volumi dei prodotti nel dettaglio.

Per quanto concerne la frutta fresca sono i mercati di Verona, Padova e Treviso a spiccare per quantitativi di prodotti. Verona movimentata 115.000 t, Padova 105.000 t e Treviso circa 55.000 t (fig. 2.10).

Fig. 2.10 - Frutta fresca introdotta nei mercati agroalimentari veneti (1999-2003) (dati in t)



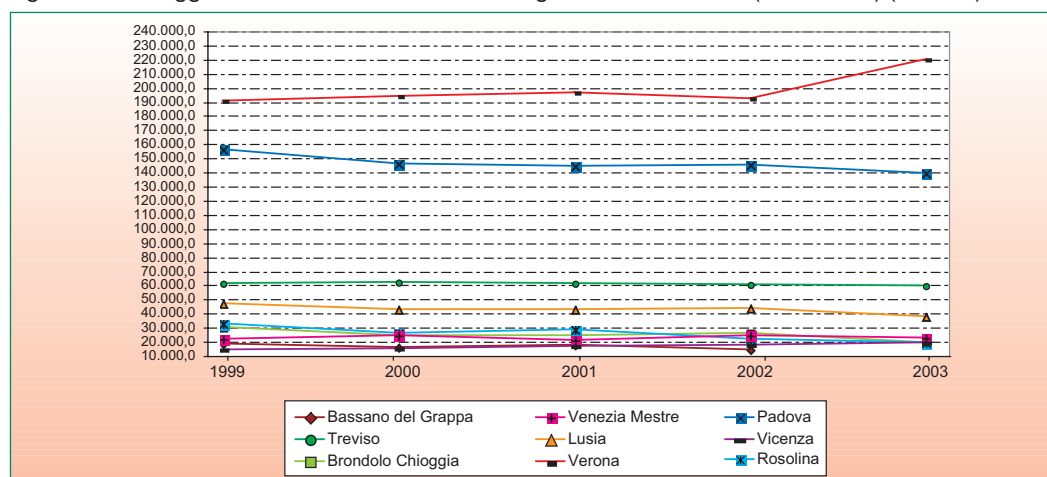
Fonte: ns. elaborazioni su dati Guida del commercio all'ingrosso italiano, 2005

Verona e Padova dominano anche lo scenario relativo all'introduzione di ortaggi freschi con quantitativi ancora più importanti (fig. 2.11):

- Verona supera le 210.000 t;
- Padova si attesta intorno a 150.000 t.

Treviso risulta essere il terzo mercato significativo per i volumi che sono pari circa a 65.000 t, Lusina, Rosolina e Vicenza generano quote di circa 25.000 t.

Fig. 2.11 – Ortaggi freschi introdotti nei mercati agroalimentari veneti (1999-2003) (dati in t)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Guida del commercio all'ingrosso italiano, 2005

## 2.4 LA MODERNIZZAZIONE DEL MODELLO DISTRIBUTIVO VENETO

Per molto tempo il tema dei rapporti Industria-Distribuzione è rimasto ancorato ad una base concettuale che poneva al centro dell'analisi l'industria con le sue specificità, i suoi problemi e le sue strategie di mercato. In questa prospettiva, essa svolgeva una funzione di *channel leader*, frutto della sua capacità di pianificazione strategica *top-down* in termini di analisi e comprensione del mercato, di attivazione e stimolazione della domanda, di gestione dei canali di distribuzione. Oggi invece cresce a grandi passi la GDO, sia nel commercio alimentare che non, conseguendo importanti risultati nei confronti dei produttori, rispetto ai quali si pone non solo come cliente ma anche come concorrente e come interlocutore fondamentale sulle politiche commerciali.

In particolare confrontando il modello distributivo italiano con quello europeo, emerge "l'anomalia" della distribuzione italiana: i primi cinque *retailers* rappresentano il 40% del mercato distributivo, mentre la media europea di concentrazione è decisamente più elevata e raggiunge il 56%. La principale causa di questo elemento di ritardo italiano è data dalla frammentazione degli assetti proprietari e dalla varietà delle forme societarie di organizzazione aziendale. Le previsioni, secondo uno studio condotto dalla società di consulenza e revisione McKinsey per Indicod-Ecr<sup>5</sup>, riportano al 2007 la normalizzazione dell'assetto distributivo italiano, pertanto lo scenario che si prefigura nei prossimi anni sarà quello di un mercato con un minor numero di distributori, ma sempre più competitivi sul piano dell'efficienza operativa e commerciale.

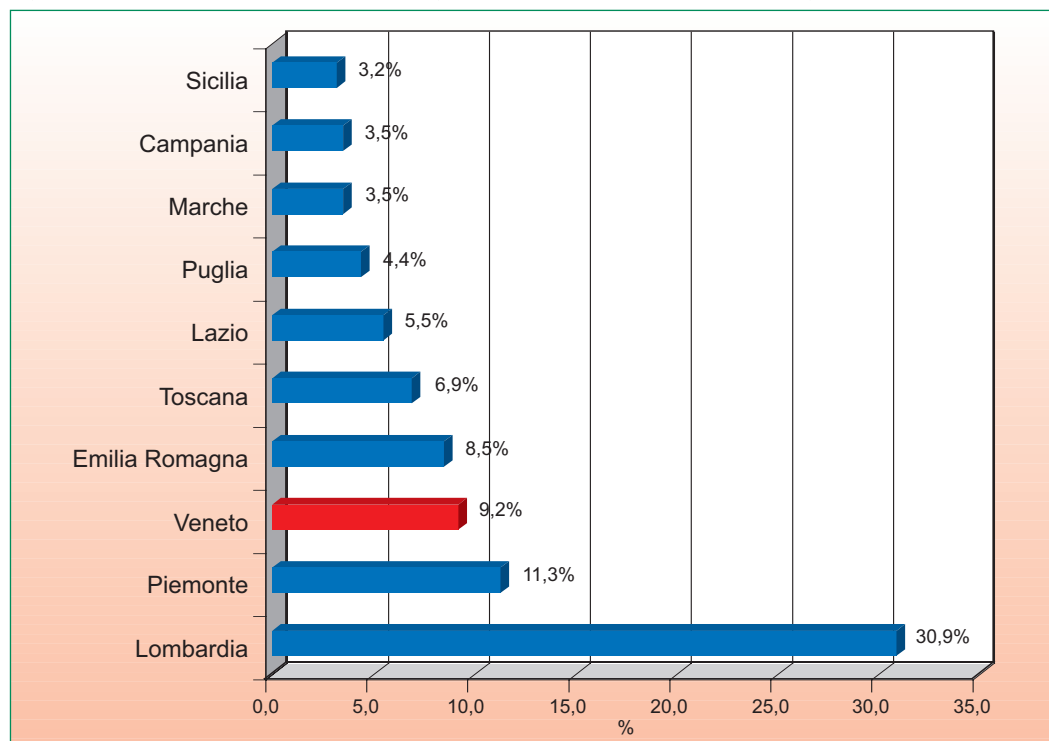
Uno degli indicatori della modernizzazione del settore è la diminuzione progressiva del numero dei punti vendita in Italia, che passano da 306.000 nel 1990 a 214.000 nel 2005. Inoltre l'aumento della superficie media dei punti vendita dimostra che i formati moderni, di grandi superfici (Iper, Super), stanno sostituendo i formati tradizionali. Lo sviluppo del settore nelle diverse aree geografiche e i

5) Indicod-Ecr è la più ampia associazione italiana che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo. Ad essa fa riferimento un universo di oltre 33mila imprese industriali e distributive, di tutte le dimensioni, che complessivamente sviluppa un giro d'affari di circa 106 miliardi di euro. Indicod-Ecr rappresenta in Italia GS1 (precedentemente denominato Ean International), l'organismo internazionale che coordina la diffusione e la corretta implementazione nel mondo dello standard GS1, che costituisce, per la consistenza della base di imprese associate, il sistema più diffuso e rappresentativo utilizzato per lo sviluppo di strumenti tecnici a supporto del commercio mondiale. Indicod-Ecr si propone di perseguire la diffusione degli strumenti di raccordo tecnico tra industria e distribuzione secondo le specifiche elaborate a livello internazionale da GS1.

dati relativi al fatturato, dal 2001 al 2003, mostrano un trend decisamente positivo in tutte le aree, ma è interessante notare come l'iniziale ritardo del mezzogiorno venga progressivamente colmato da tassi di crescita mediamente superiori a quelli di tutte le altre aree: +6,8 nel 2001, +9,1 nel 2002 e +8,8 nel 2003.

Gli Ipermercati presenti in Italia sono particolarmente concentrati nelle Aree Nielsen 1 e 2: la Lombardia prevale con una quota del 30%, seguono il Piemonte con una quota del 11,3% e il Veneto con una quota del 9,2%. La diffusione non è ancora equilibrata nel Sud Italia, dove solo Puglia, Campania e Sicilia risultano tra le prime dieci regioni con maggiore concentrazione di questa tipologia di GDO (fig. 2.12).

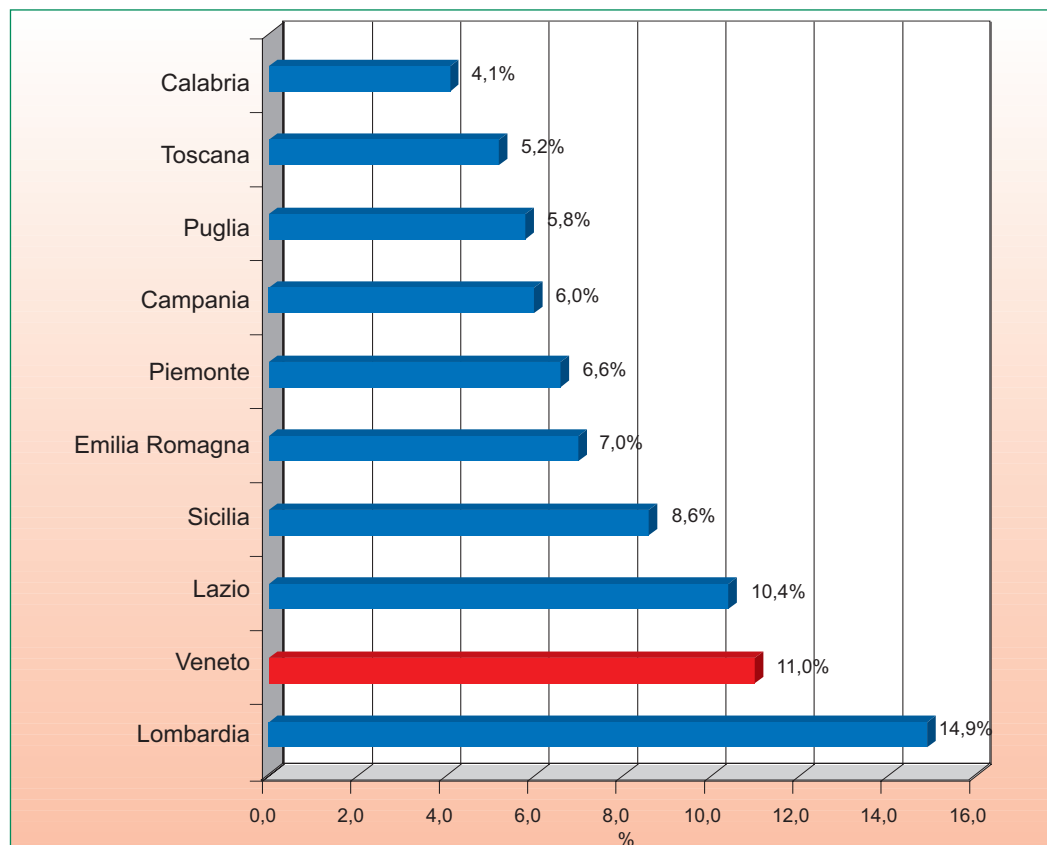
Fig. 2.12 - Distribuzione percentuale degli ipermercati in Italia (prime 10 regioni)



Fonte: AC Nielsen GNLC (2004)

I Supermercati sono distribuiti in modo omogeneo nelle regioni italiane come evidenzia il grafico, in particolare la loro concentrazione è maggiormente equilibrata rispetto a quella degli Ipermercati: la Lombardia primeggia con una quota del 14,9%, segue il Veneto con una quota dell'11% a testimonianza di una ampia e radicata presenza sul territorio, e il Lazio con una quota del 10,4% (fig. 2.13).

Fig. 2.13 - Distribuzione percentuale dei supermercati in Italia (prime 10 regioni)



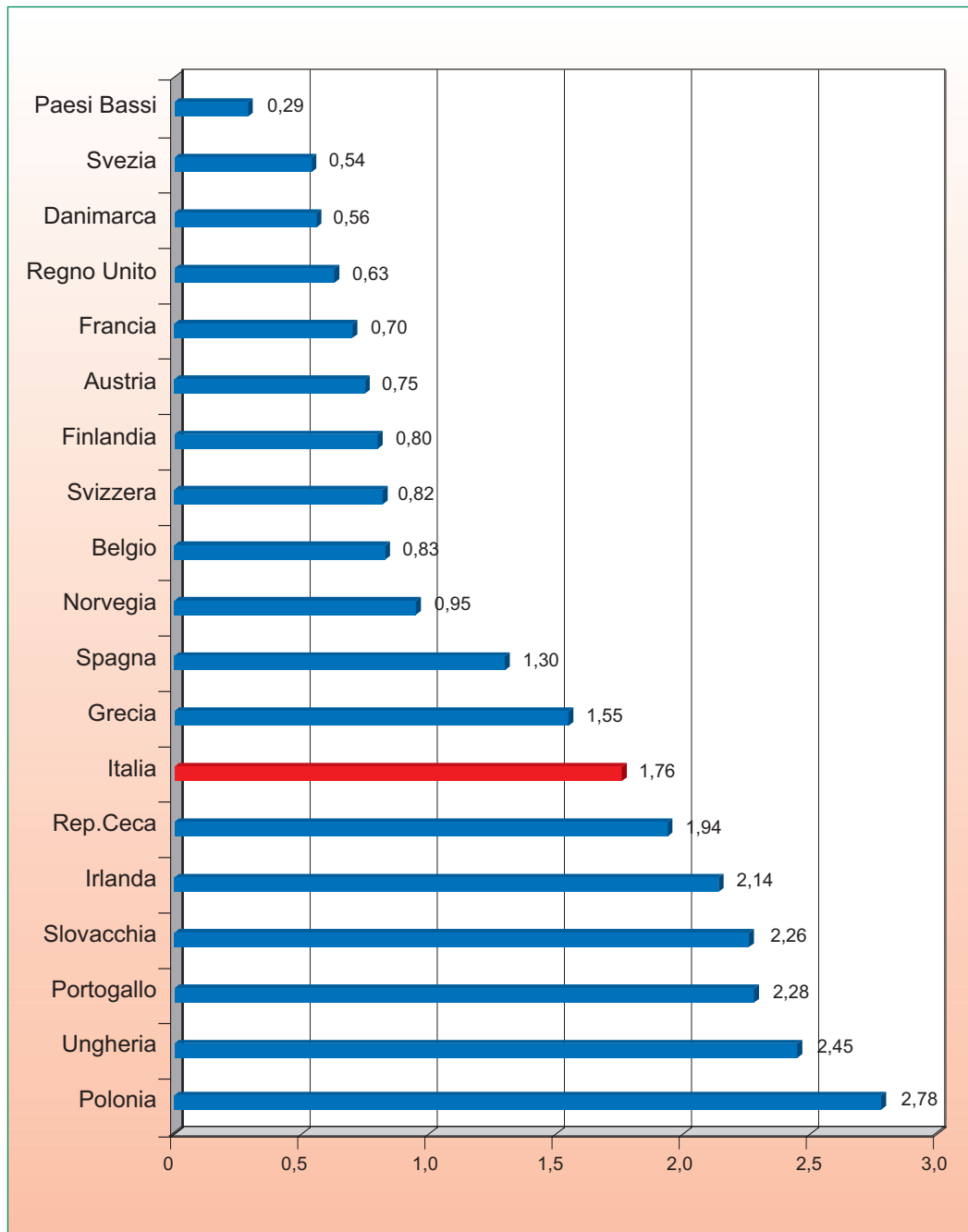
Fonte: AC Nielsen GNLC (2004)

L'Italia è uno dei Paesi UE con minore modernizzazione della rete distributiva dovuta alla presenza ancora diffusa di punti vendita di medio-piccola dimensione distribuiti nella variegata tipologia morfologica del territorio italiano. Considerando il numero di punti vendita per 1000 abitanti come parametro di confronto, l'Europa del Nord primeggia: i Paesi Bassi con un indice pari a 0,29, la Svezia con 0,54 e la Danimarca con 0,56 rappresentano i migliori esempi di modernizzazione della rete distributiva (fig. 2.14).

Le grandi superfici prevalgono nelle regioni del Nord: Lombardia, Veneto, Lazio e Piemonte sono nell'ordine le regioni italiane dotate di maggiori estensioni in mq di rete distributiva e di numero di punti vendita. Tra queste il Veneto, con 1.373.285 mq totali di superficie dedicata nel 2005, risulta essere la regione che offre il maggiore spazio punto vendita per i consumatori: la dimensione è infatti in media di 300 mq (tab. 2.1).



Fig. 2.14 - Modernizzazione della rete distributiva (numeri di punti vendita per 1000 abitanti)



Fonte: European Information Center

Tab. 2.1 - Lo sviluppo della rete distributiva nelle regioni italiane

Regione	Mq totali (2005)	Mq * 1000 ab.	Var. % mq (05/04)
Molise	80.150	249,7	24,9
Trentino Alto Adige	254.507	267,8	6,6
Puglia	932.835	231,8	6,5
Piemonte	1.076.066	254,3	6,5
Lazio	1.236.491	240,3	5,9
<b>Veneto</b>	<b>1.373.285</b>	<b>300</b>	<b>5,4</b>
Sardegna	533.748	325,9	5,1
Lombardia	1.387.453	262,1	4,5
Emilia Romagna	961.496	238,6	4,1
Umbria	252.292	302,4	3,7
Abruzzo	359.694	282,5	3,3
Liguria	310.353	197,4	3,2
Toscana	727.773	207	3,0
Marche	454.565	306,2	2,9
Friuli Venezia Giulia	397.427	333,5	2,6
Sicilia	958.130	192,7	2,5
Campania	786.418	137,4	1,9
Basilicata	124.424	208,5	1,3
Valle D'Aosta	32.183	266,2	1,0
Calabria	492.080	245,1	0,7

Fonte: AC Nielsen GNLC ed. Luglio '05 vs. Luglio '04

In Veneto sono presenti 38 Ipermercati con superficie inferiore a 5.000 mq. per un'offerta di oltre 113.000 mq e 25 Ipermercati con superficie superiore a 5.000 mq per un totale di 163.000 mq.; nel complesso nella nostra regione sono presenti 63 punti vendita di tale tipologia (tab. 2.2). In termini di superficie, Venezia e Verona primeggiano per concentrazione di Ipermercati superiori a 5.000 mq e in particolare il capoluogo primeggia con 42.698 mq totali e 225 casse a disposizione del consumatore finale, segue Verona con 40.260 mq totali e 187 casse. Le altre città da rilevare sono Vicenza con 29.115 mq totali, Treviso con 24.800 e Padova con 15.500 che evidenziano quanto la moderna distribuzione stia crescendo omogeneamente e capillarmente in Veneto. Emergono infine Rovigo con 10.000 mq e Belluno con 5.000 mq, testimonianza di una globale tendenza del Veneto verso le grandi dimensioni.

Osservando quantitativamente le città in cui sono presenti il maggior numero di Ipermercati inferiori ai 5.000 mq si denota un netto predominio delle città di Treviso e Padova che rispettivamente annoverano 26.480 mq e 128 casse e 19.600 mq totali per 114 casse.

In entrambi i casi prevalgono le ubicazioni nella provincia e non all'interno della città, dove gli spazi sono limitati e prevalgono forme minori di dettaglio. Venezia con 19.000 mq totali, Vicenza con 17.760 mq e Verona con 12.700 mq, seguono-

no in ordine decrescente. Rovigo, con 11.500 mq, e Belluno, con 5.700 mq, esemplificano la crescita della GDO proporzionalmente alla densità di popolazione e alla dislocazione geografica.

Il Veneto è una delle primissime regioni italiane per diffusione di forme distributive, (principalmente Super e Ipermercati) e si distacca dalla generale tendenza nazionale ad una lenta ritrosia nei confronti delle grandi superfici commerciali. Venezia è la prima provincia italiana in termini di numero di ipermercati in rapporto alla densità abitativa. Treviso concentra il maggior numero di Iper inferiori a 5.000 mq: sono 9 dislocati per la maggior quota in provincia e in modo minore all'interno della città.

Tab. 2.2 - Ipermercati nella Regione Veneto

Provincia	Ipermercati <5000 mq		Ipermercati >5000 mq	
	numero	mq	numero	mq
Belluno	2	5.700	1	5.000
Padova	7	19.600	3	15.500
Rovigo	4	11.500	2	10.000
Treviso	9	27.480	4	24.800
Venezia	6	19.000	5	42.698
Vicenza	6	17.760	4	29.115
Verona	4	12.700	6	40.200
<b>Veneto</b>	<b>38</b>	<b>113.740</b>	<b>25</b>	<b>167.313</b>

Fonte: ns elaborazioni su dati Markup

### Le tendenze della Distribuzione Moderna: confronti (Aree Nielsen 1 e 2<sup>6</sup>)

Confrontando tre regioni del Nord Italia particolarmente significative in relazione alle tendenze della Distribuzione moderna, è emerso che in Veneto crescono Discount Super e Iper, con un picco rilevante soprattutto per quanto riguarda i Discount, segnale di un cambiamento dei consumi legato alla situazione socio-economica. Nel territorio regionale sono presenti 278 discount, 63 ipermercati e 730 supermercati.

In Emilia Romagna crescono Iper e Super, mentre sono in calo i Discount: la regione vede nettamente prevalere il numero dei supermercati, pari a 522, seguiti da 189 discount e solo 46 ipermercati. Infine la Lombardia vede la crescita stabile di Iper e Super e Discount: anche in questo caso sono i supermercati a farla da padrone con 1.021 punti vendita, seguiti da 399 discount e 177 ipermercati.

6) Area Nielsen 1: Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia e Liguria; Area Nielsen 2: Trentino Alto-Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna.

## ■ ■ ■ Il Veneto leader per numero di Ipermercati nell'area Nielsen 2

L'Area Nielsen 2 è dominata dal Veneto che con 38 Ipermercati dislocati in regione, si distacca dalle altre regioni comprese nella stessa area. Essi occupano una estensione totale di 113.740 mq con una media di 2.993 mq. La Lombardia primeggia a livello nazionale con il maggior numero di Ipermercati in regione, 100 per un'estensione totale di 325.110 mq (tab. 2.3).

La crescente penetrazione della distribuzione moderna sul mercato italiano è rilevante ed ancora più evidente nelle regioni del Nord se si considerano le grandi superfici (ipermercati superiori a 4.500 mq). Nell'area Nielsen 1 prevale la Lombardia con 77 punti vendita ed una superficie totale di 589.015 mq; nell'area Nielsen 2 predomina il Veneto con 25 punti vendita e 167.313 mq di estensione totale.

Tab. 2.3 – Gli ipermercati in Italia

Regione	Ipermercati da 2.500 a 4.499 mq			Ipermercati superiori a 4.499 mq		
	Pdv	Mq	Media (mq)	Pdv	Mq	Media (mq)
AREA 1	143	470.124	3.287	114	839.603	7.364
Valle d'Aosta	-	-	-	2	13.970	6.985
Piemonte	38	130.114	3.424	31	209.528	6.759
Liguria	5	14.900	2.980	4	27.090	6.772
Lombardia	100	325.110	3.251	77	589.015	7.649
AREA 2	76	229.830	3.024	53	368.115	6.945
Trentino A.A.	3	9.140	3.046	-	-	-
<b>Veneto</b>	<b>38</b>	<b>113.740</b>	<b>2.993</b>	<b>25</b>	<b>167.313</b>	<b>6.692</b>
Friuli-Venezia Giulia	9	27.920	3.102	7	39.500	5.642
Emilia Romagna	26	79.030	3.039	21	161.302	7.681
AREA 3	62	193.317	3.118	46	314.134	6.829
Toscana	33	103.200	3.127	13	110.830	8.525
Umbria	3	9.390	3.130	2	9.500	4.750
Marche	6	19.500	3.250	13	80.510	6.193
Lazio	20	61.227	3.061	18	113.294	6.294
AREA 4/5	59	185.245	3.140	52	376.281	7.236
Abruzzo	6	19.300	3.216	7	55.152	7.879
Molise	2	5.300	2.650	2	9.800	4.900
Puglia	7	22.810	3.258	13	114.226	8.786
Basilicata	-	-	-	2	11.800	5.900
Campania	13	38.500	2.961	9	63.678	7.075
Calabria	10	30.650	3.065	5	26.100	5.220
Sicilia	10	33.050	3.305	7	52.758	7.536
Sardegna	11	35.635	3.239	7	42.767	6.109
<b>TOTALE</b>	<b>340</b>	<b>1.078.516</b>	<b>3.172</b>	<b>265</b>	<b>1.898.133</b>	<b>7.162</b>

Fonte: Markup

### La GDO è concentrata in Lombardia, Veneto e Piemonte

Il Veneto conta complessivamente 63 punti vendita ascrivibili alla categoria Ipermercati per una superficie globale di 281.053 mq e una media di 4.461mq (tab. 2.4).

La Lombardia mantiene il ruolo di assoluta predominanza con 177 punti vendita per una superficie totale di 914.125 mq ed una media di 5.164 mq, mentre il Piemonte precede il Veneto annoverando 69 punti vendita per una estensione di 339.642 mq ed una media di 4.922 mq.

Tab. 2.4 - Diffusione della GDO sul territorio nazionale

Regione	Num. Iper	Sup. tot. Iper	Num. Super	Sup. tot. Super	Sup. tot. Iper + Super	Densità di sup. * 1.000 ab
<i>AREA 1</i>	257	1.309.727	1.675	1.445.590	2.755.317	183,3
Valle d'Aosta	2	13.970	10	7.880	21.850	180,7
Piemonte	69	339.642	481	402.637	742.279	175,4
Liguria	9	41.990	163	124.808	166.798	106,1
Lombardia	177	914.125	1.021	910.265	1.824.390	200,3
<i>AREA 2</i>	129	597.945	1.667	1.411.862	1.961.358	182,5
Trentino A.A.	3	9.140	175	136.975	146.115	153,7
<b>Veneto</b>	<b>63</b>	<b>281.053</b>	<b>730</b>	<b>664.078</b>	<b>945.131</b>	<b>206,5</b>
Friuli-Venezia Giulia	16	67.420	235	189.048	256.468	215,2
Emilia Romagna	47	240.332	527	421.761	662.093	164,3
<i>AREA 3</i>	108	507.451	1.471	1.266.820	1.774.271	161,6
Toscana	46	214.030	338	311.373	525.403	149,4
Umbria	5	18.890	145	126.114	145.004	173,8
Marche	19	100.010	254	185.437	285.447	192,3
Lazio	38	174.521	734	643.896	818.417	159,1
<i>AREA 4/5</i>	111	561.526	2.611	1.912.876	2.474.402	120,4
Abruzzo	13	74.452	208	166.173	240.625	189
Molise	4	15.100	42	31.570	46.670	145,4
Puglia	20	137.036	529	348.793	485.829	120,7
Basilicata	2	11.800	82	52.995	64.795	107,2
Campania	22	102.178	495	353.319	455.497	79,6
Calabria	15	56.750	315	243.203	299.953	149,4
Sicilia	17	85.808	669	512.831	598.639	120,4
Sardegna	18	78.402	271	203.992	282.394	172,4
<b>TOTALE</b>	<b>605</b>	<b>2.976.649</b>	<b>7.424</b>	<b>6.037.148</b>	<b>9.013.797</b>	<b>157,3</b>

Fonte: Markup

### Gli Ipermercati sono cresciuti maggiormente nell'area Nielsen 2

Analizzando l'evoluzione degli ipermercati in Italia dal 2003 al 2005, emerge come l'area Nielsen 2 sia quella caratterizzata dalla maggiore crescita esponenziale: da 107 punti vendita del 2003 si è passati a 120 nel 2004 e infine a 129 circa nel 2005 (tab. 2.5).

Tab. 2.5 - L'evoluzione degli Ipermercati in Italia

		2003	2004	2005
AREA 1	> 4.499 mq	102	111	114
	< 4.499 mq	135	131	143
	<b>Totale</b>	<b>237</b>	<b>242</b>	<b>257</b>
<b>AREA 2</b>	> 4.499 mq	47	51	53
	< 4.499 mq	60	69	76
	<b>Totale</b>	<b>107</b>	<b>120</b>	<b>129</b>
AREA 3	> 4.499 mq	38	45	46
	< 4.499 mq	55	56	62
	<b>Totale</b>	<b>93</b>	<b>101</b>	<b>108</b>
AREA 4/5	> 4.499 mq	41	47	52
	< 4.499 mq	60	61	59
	<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>108</b>	<b>111</b>
ITALIA	> 4.499 mq	228	254	265
	< 4.499 mq	310	317	340
	<b>Totale</b>	<b>538</b>	<b>571</b>	<b>605</b>

Fonte: Markup

### ■ ■ ■ I consumatori trovano la GDO sotto casa nelle aree Nielsen 1 e 2

La tabella sottostante espone i dati degli anni 2003-2004 e 2005 relativamente ai pdv per migliaia di abitanti, agli abitanti per punto vendita e ai mq per 1.000 abitanti (tab. 2.6). L'area Nielsen 1 offre 17,1 punti vendita ogni mille abitanti con circa 58.495 individui potenziali frequentatori e una superficie media di 87,1 mq ogni mille abitanti. L'area Nielsen 2, comprendente il Veneto, vede la presenza di 12 punti vendita ogni 1.000 abitanti, un maggiore potenziale di persone che li frequentano, circa 83.331, e una superficie media di 55,6 mq.

Tab. 2.6 - Densità Iper per aree geografiche

Aree	Pdv per 1.000 abitanti			Abitanti per Pdv			Mq per 1.000 abitanti		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Area 1	15,6	16	17,1	63.937	62.616	58.495	77	81,5	87,1
Area 2	10	11,2	12	99.825	88.760	83.331	48,4	53,6	55,6
Area 3	8,3	9,1	9,8	119.995	110.490	101.675	37,8	42,9	46,2
Area 4 e 5	4,8	5,2	5,4	206.437	193.057	185.201	23,5	26	27,3
<b>Totale Italia</b>	<b>9,3</b>	<b>9,9</b>	<b>10,6</b>	<b>107.517</b>	<b>101.303</b>	<b>94.746</b>	<b>44,9</b>	<b>48,9</b>	<b>51,9</b>

Fonte: Markup

### ■ ■ ■ Le prime cinque catene formano il 40,38% del grocery

I dati relativi al peso delle catene evidenziano come le prime cinque catene, Coop Italia, Conad, Carrefour Italia, Rinascente e Selex Commerciale, pesino per il 40,38% nel *grocery*. Coop Italia domina a disparità di punti vendita rispetto ad altre importanti catene maggiormente presenti in modo capillare sul territorio nazionale (tab. 2.7).

Tab. 2.7 - Il peso delle catene

<b>Gruppo</b>	<b>% grocery</b>	<b>N. pdv</b>
<i>Coop Italia</i>	11,93	1.263
<i>Conad</i>	7,7	2.003
<i>Carrefour Italia</i>	7,51	1.193
<i>Rinascente</i>	6,73	1.160
<i>Selex Commerciale</i>	6,51	1.712
<i>Interdis</i>	6,16	2.387
<i>Esselunga</i>	5,26	124
<i>Sintesi</i>	3,59	1.034
<i>Catene indipendenti</i>	3,25	1.338
<i>Sisa</i>	3,2	1.065
<i>Finper</i>	2,63	192
<i>Gruppo Pam</i>	2,24	407
<i>Crai</i>	1,89	1.003
<i>Sigma</i>	1,86	833
<i>Rewe</i>	1,79	377
<i>Gruppo Lombardini</i>	1,62	528
<i>Agorà Network</i>	1,41	281
<i>Bennet</i>	1,38	45
<i>C3</i>	1,37	275
<i>Coralis</i>	1,08	484
<i>Sun</i>	1,03	221
<i>Catene regionali</i>	0,94	87
<i>Negozi indipendenti</i>	0,84	611
<i>Co.Dist.</i>	0,14	76
<i>Conticoop</i>	0,13	51

Fonte: Markup

Prevale un elevato grado di concentrazione, poiché poche centrali d'acquisto controllano la maggiore quota di mercato, ma le strutture non sono ancora in grado di esprimersi al massimo livello di efficienza sul piano della flessibilità non riuscendo a razionalizzare i costi di gestione e, di conseguenza, non ottimizzando i vantaggi provenienti dalle economie di scala (tab. 2.8). Inoltre, sul piano dei servizi offerti ai propri soci, come accade in Europa, anche le centrali italiane dovrebbero svincolarsi dalle attività puramente negoziali e intervenire anche in aree strategiche come quella della logistica (i vantaggi in tal senso sarebbero rilevanti per tutti gli attori coinvolti nel processo produzione, distribuzione e consumo). In definitiva anche le centrali d'acquisto cresceranno nei prossimi anni, non tanto per dimensione, quanto piuttosto per efficienza, stabilità e apertura ai mercati internazionali.

Tab. 2.8 - Il peso delle Centrali d'acquisto

Centrale d'acquisto	Gruppi	Quote (%)
Centrale Italiana		21,8
di cui:	<i>Coop</i>	17,7
	<i>Sigma</i>	2,3
	<i>Despar (esclusi Aspiag e Sadas)</i>	1,8
Intermedia		17,9
di cui:	<i>Auchan</i>	9,7
	<i>Bennet</i>	2,1
	<i>Gruppo Lombardini</i>	1,3
	<i>Gruppo Pam</i>	3,3
	<i>Sun</i>	1,5
ESD Italia		17,4
di cui:	<i>Esselunga</i>	8,6
	<i>Selex</i>	7
	<i>Agorà</i>	1,8
Centrale Carrefour		15,4
di cui:	<i>Carrefour Italia</i>	9,7
	<i>Finiper</i>	3,9
	<i>Il Gigante</i>	0,9
	<i>Gdm</i>	0,2
	<i>Cds</i>	0,2
	<i>Al.Gro</i>	0,4
	<i>Disco Verde</i>	0,1
Mecades(*)		11,6
di cui:	<i>Interdis</i>	5,5
	<i>Aspiag e Sadas (Despar)</i>	1,6
	<i>Sisa</i>	3,3
	<i>Crai</i>	1,2
Conad e Gruppo Rewe Italia		11,6
C3		1,8
Coralis		1,1
Sai		0,6
Codist		0,3
Indipendenti		0,5

Fonte: Mark Up - elaborazione KPMG su fonti varie

(\*) Metro non inclusa in quanto i dati si riferiscono a Iper e Super

### Le piattaforme della GDO in Veneto

Dalla nostra indagine condotta sulle strutture locali della GDO, i cui risultati verranno presentati nella seconda parte di questo lavoro, emerge che la gestione del “fresco” nelle piattaforme della GDO in Veneto avviene secondo tre diverse tipologie:

- *Outsourcing*: la distribuzione gestisce il fresco attraverso società terze. I prodotti vengono concentrati in un'unica struttura dalla quale avviene la distribuzione attraverso i padroncini nei singoli punti vendita. Alcuni esempi sono costituiti dalla Piattaforma Ortofrutta del Gruppo Alessandrini o del Gruppo ElleDi.



- *Piattaforme di proprietà*: la GDO gestisce il fresco con proprie piattaforme dedicate mentre i mezzi possono essere propri o di terzi. Alcuni esempi sono costituiti: Gruppo Unicom A&O Selex - Padova, Piattaforma Ortofrutta Despar - Padova, Piattaforma Ortofrutta Ali Market - Padova, Piattaforma prodotti freschi Copca Friuli - Udine, Piattaforma ortofrutta Conad Romagna - Annone Veneto.
- *Piattaforme globali*: la scelta è quella di avere un proprio centro di smistamento, controllo e gestione dei prodotti, freschi e non. Alcuni esempi sono: il Gruppo Pam a Spinea (VE), la Coop Nord-Est a San Vito al Tagliamento (PN), il Gruppo Vega a San Biagio di Callalta (TV), la Cadoro Supermercati a Quarto D'Altino (VE), la Commerciale Brendolan a Belfiore (VR), il Gruppo Rossetto a Verona.

