

3 LE CARATTERISTICHE COMMERCIALI E LOGISTICHE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA IN VENETO

(Luca Lanini, Marina Montedoro)

3.1 GLI OPERATORI COINVOLTI NELL'INDAGINE

Il lavoro sul campo ha contemplato anche un'approfondita indagine presso la distribuzione moderna, attraverso interviste a catene distributive operanti in Veneto, nella figura dei responsabili acquisti ortofrutta, logistica o dei centri di distribuzione (Ce.Di.). Al fine dell'indagine sono state contattate 20 insegne, ma cinque di queste non hanno dato la propria disponibilità.

Il questionario utilizzato come traccia per l'intervista telefonica è presentato in allegato. Esso è formato da cinque sezioni ognuna delle quali indaga uno specifico aspetto relativo alle politiche interne riguardo agli approvvigionamenti di prodotti ortofrutticoli freschi ed alla logistica. In particolare sono stati indagati aspetti strategici quali le forniture di prodotti, il tipo di canali utilizzati dalla catena per gli approvvigionamenti, nonché la provenienza della merce; tutto ciò che riguarda le consegne e nello specifico le modalità di consegna ai punti vendita e alle piattaforme, il numero di consegne e i volumi di merce consegnata, i tempi di transito della merce; infine si sono indagati alcuni temi strettamente connessi all'organizzazione interna della catena per quanto riguarda uno degli aspetti maggiormente strategici, la logistica.

Il campione su cui è stata condotta l'indagine è risultato quindi costituito da 15 catene operanti nel panorama distributivo regionale, di cui 13 insegne e 2 consorzi, qui di seguito elencati (tab. 3.1). La rappresentatività del campione è stata stimata in base alle superfici di vendita in Veneto delle catene analizzate. Il risultato che se ne è ottenuto – il campione rappresenta il 65% della superficie di vendita regionale – è da considerarsi assolutamente positivo.

Tab. 3.1 – Le catene della grande distribuzione intervistate

Auchan	Carrefour	Despar	Pam	Vivo (Brendolan)
Bennet	Conad	Finiper	Rossetto	Gruppo C3
Cadoro	Coop	Metro	Sisa	Agorà Network

Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

Le strutture su cui è stata condotta l'indagine sono piuttosto eterogenee, la maggior parte di esse sono insegne della grande distribuzione organizzata (GDO), è presente inoltre un discount. Significative risultano le differenze tra le

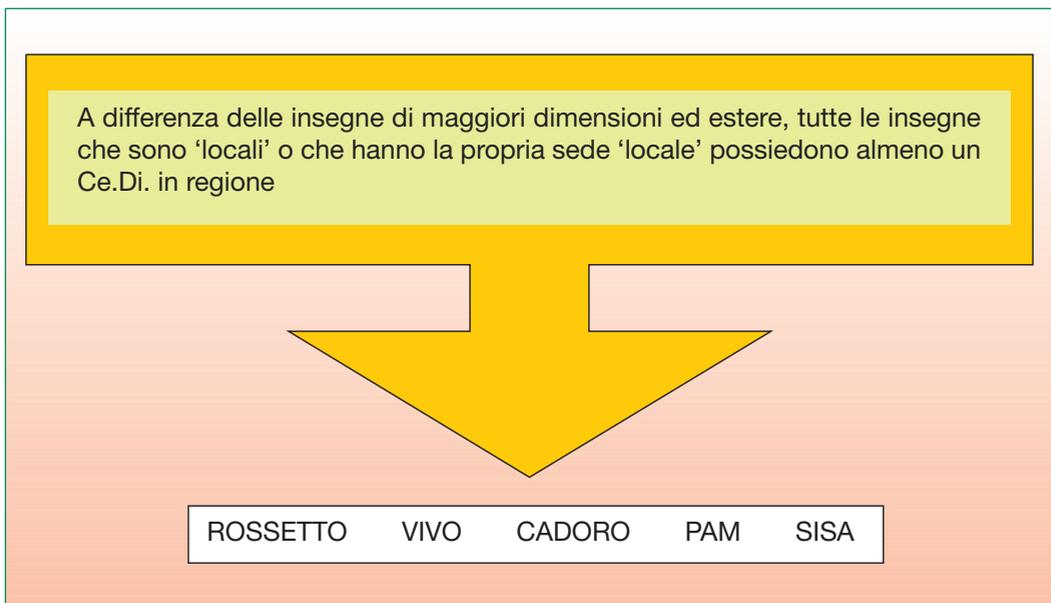
catene in termini dimensionali, sia di superfici di vendita che di numero di punti vendita, si va infatti da format distributivi al di sotto dei 500 metri quadrati a format superiori a 10.000 mq.

3.2 GLI APPROVVIGIONAMENTI DI ORTOFRUTTA

Dall'indagine emerge che tutti gli intervistati possiedono almeno una piattaforma distributiva specifica per l'ortofrutta o per i prodotti freschi e una dedicata ai prodotti secchi tipo scatolame, mentre 7 di essi ne hanno una localizzata in Veneto ed esclusiva per il fresco, tipo l'ortofrutta.

Per quanto riguarda le forniture (fig. 3.1) è interessante osservare che in media oltre il 70% degli approvvigionamenti di ortofrutta fresca proviene direttamente dai produttori, mentre è estremamente più ridotta la quota che proviene sia dai mercati all'ingrosso che da intermediari commerciali.

Fig. 3.1 - Centri di Distribuzione (Ce.Di.) regionali

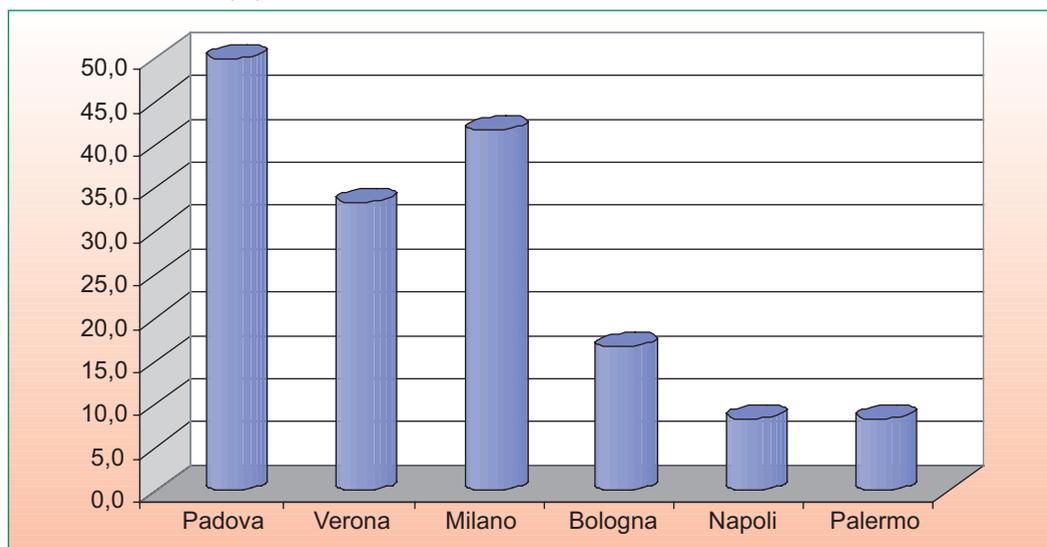


Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

Si evidenzia inoltre che la quota proveniente dai mercati all'ingrosso è abbastanza variabile e dipende dalla stagionalità dei prodotti; per quanto riguarda i mercati agroalimentari, nel Veneto le catene distributive si riforniscono prevalentemente dai mercati di Padova e Verona, per ragioni essenzialmente legate alla vicin-

nanza di questi mercati alle sedi dei punti vendita regionali, mentre fuori regione si rivolgono in particolare al mercato di Milano anche in questo caso per ragioni prettamente logistiche, infatti le piattaforme di molte tra le più importanti catene distributive, quali le francesi, sono localizzate nelle vicinanze del capoluogo lombardo (figg. 3.2 e 3.3).

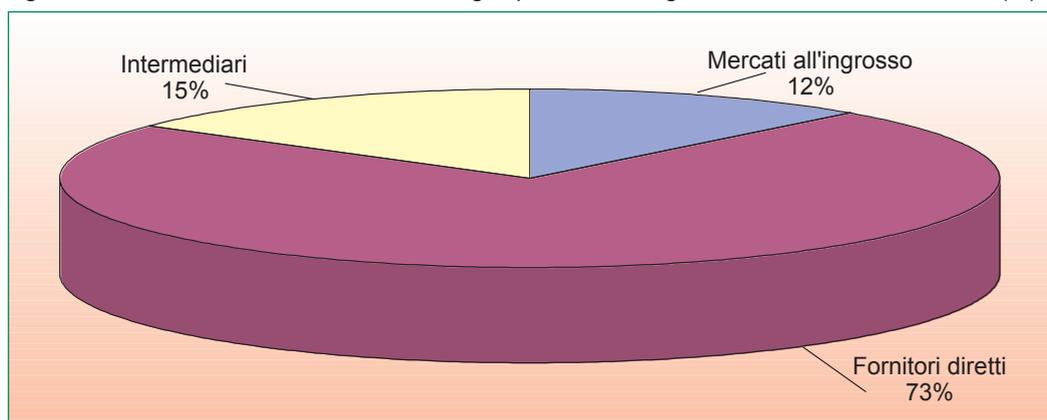
Fig. 3.2 - Principali mercati agroalimentari di approvvigionamento degli operatori della grande distribuzione contattati (%)^a



Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

a) Le percentuali non sommano a 100 perché erano possibili risposte multiple

Fig. 3.3 – Canali di fornitura della merce degli operatori della grande distribuzione contattati (%)

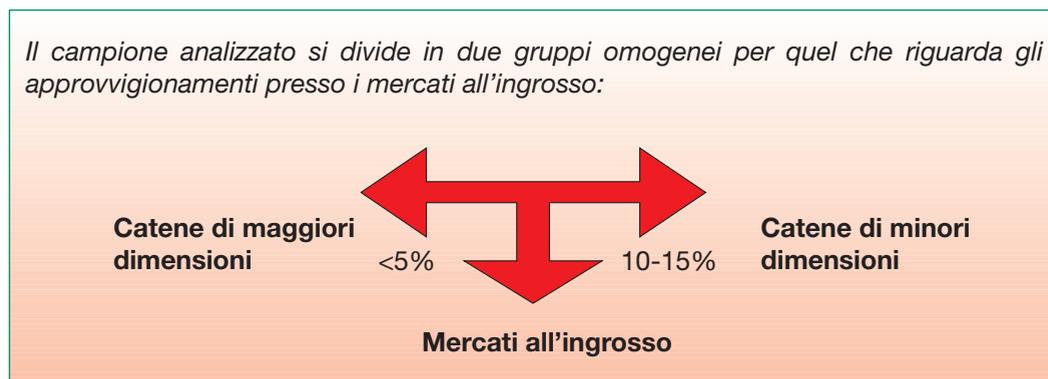


Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

Generalmente gli intervistati utilizzano il canale dei mercati all'ingrosso solo per un saltuario reintegro della merce e principalmente quando il rapporto qualità/prezzo dei prodotti è favorevole rispetto a quanto non si realizzi attraverso gli altri canali preferenziali.

Al di là del dato medio e del fatto che la gran parte delle insegne ricorre con sempre minore frequenza al mercato all'ingrosso, va sottolineato che esistono realtà anche molto diverse tra loro. La scelta del canale di fornitura non è tanto legata alle dimensioni della catena distributiva, quanto a ben precise politiche aziendali: in 4 casi per esempio non si utilizza mai l'intermediario commerciale, e in altrettanti vi si ricorre per più del 20% della merce venduta fino a diventare il canale preferenziale per una delle insegne intervistate. Ad ogni modo, secondo quanto affermato da tutti gli intervistati, è preferibile il rapporto diretto con i produttori, anche perché questo consente alla catena di operare un controllo più capillare della merce e soprattutto perché la stipula di accordi di fornitura di medio-lungo periodo con i produttori comporta maggiore stabilità e consente di avere un prodotto dalla qualità e dalle caratteristiche il più possibile costanti nel tempo (fig. 3.4).

Fig. 3.4 - Ricorso ai mercati all'ingrosso



Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

Le interviste confermano il ruolo decisivo delle cooperative di secondo grado e delle organizzazioni di produttori nei rapporti commerciali con la GDO. Sono infatti esse, e non i produttori singoli, i principali fornitori delle catene, grazie alla loro maggiore capacità di aggregazione dell'offerta e di soddisfare le richieste della GDO.

Ad eccezione di pochi casi, la politica commerciale della maggior parte delle insegne intervistate punta alla creazione di rapporti di fornitura stabili e continuativi tra i produttori e la catena distributiva, a vantaggio di entrambi, attraverso la stipula di accordi commerciali di lungo periodo che a volte prevedono dei premi

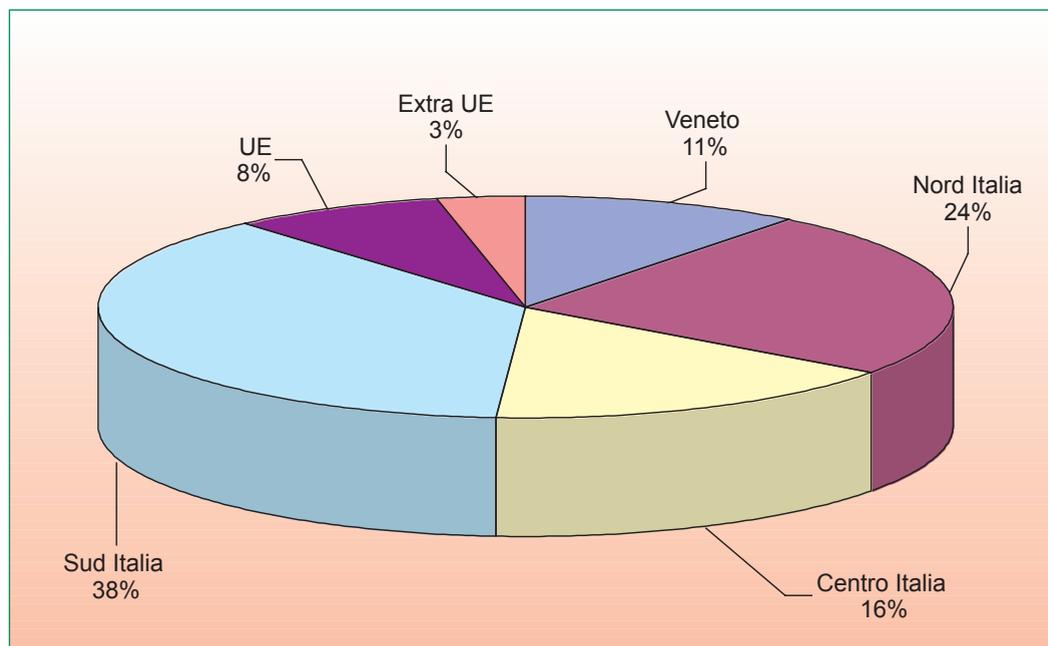
di fine anno in funzione dell'incremento di fatturato dei fornitori stessi. A conferma di questo si sottolinea che in alcuni casi la catena distributiva si appoggia a un unico fornitore locale che faccia da 'complemento' alla piattaforma, in particolare se la piattaforma non ha sede nella zona.

La provenienza della merce (fig. 3.5) è piuttosto varia e soprattutto è variabile in funzione della stagione a cui si riferisce il dato, mediamente si può affermare che il Sud Italia è l'area da cui prevalentemente le catene distributive si riforniscono durante tutto l'anno, con picchi più o meno alti a seconda delle stagioni.

Anche le forniture di merce di provenienza veneta sono variabili e nella metà dei casi rappresentano un canale di approvvigionamento essenzialmente stagionale, in particolare per alcune produzioni tipiche quali le insalate, i radicchi e più in generale gli ortaggi di piena area.

Ogni catena distributiva si rifornisce, anche se solo in minima parte (1%), da paesi appartenenti all'Unione Europea, in particolare dalla Spagna e dall'Olanda che, secondo quanto dichiarato dagli intervistati, offrono a volte prodotti il cui rapporto qualità/prezzo è più favorevole rispetto al prodotto nazionale. Nel caso dei prodotti spagnoli, gli acquisti si confermano essere assai stabili durante tutto l'anno e meno sensibili alla stagionalità.

Fig. 3.5 - Provenienza geografica della merce degli operatori della grande distribuzione contattati (% media, stime)



Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

Per quanto riguarda la provenienza da paesi non europei, quasi tutti gli intervistati vendono nei propri punti vendita merce di provenienza extra-europea, basti pensare ai prodotti frutticoli tropicali che hanno trovato soprattutto in anni recenti largo consenso tra i consumatori. Va però fatto un distinguo in quanto il campione si divide a metà tra insegne che direttamente si riforniscono all'estero e altre catene che acquistano merce da intermediari commerciali che a loro volta si riforniscono in paesi extra-europei: nel primo caso, le percentuali di prodotto acquistato direttamente all'estero non sono molto elevate, dall'1 al 10%, e riguardano quasi esclusivamente prodotti frutticoli di stagione; in ordine di importanza le catene si riforniscono in prevalenza da paesi del sud America e del Bacino Mediterraneo (tab. 3.2).

Tab. 3.2 - Aree di provenienza della merce extra-Ue in ordine di importanza

Area geografica	Paese di provenienza
Sud-America:	<ul style="list-style-type: none"> • Argentina • Cile
Bacino Mediterraneo:	<ul style="list-style-type: none"> • Marocco • Egitto • Turchia
Sud-Africa:	<ul style="list-style-type: none"> • Senegal • Ghana
Centro-America	
Nord-America	

Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

3.3 CARATTERISTICHE LOGISTICHE: LE CONSEGNE

Tra le informazioni richieste, è sembrato interessante indagare le modalità di consegna della merce nelle diverse realtà distributive oggetto dell'indagine. In quasi tutti i casi analizzati, ad eccezione di 4 catene, la merce acquistata passa sempre per il Ce.Di. prima di essere consegnata ai punti vendita. Si conferma così la tendenza della riduzione drastica delle consegne dirette al punto vendita per un modello distributivo basato su trasporti primari (da produttore a Ce.Di.) e trasporti secondari (da Ce.Di. a punto vendita). È stato riscontrato che ricorrono alla consegna al punto vendita tramite Ce.Di. sia le catene che dispongono di una struttura distributiva in Regione Veneto sia quelle che possono contare solo su un Ce.Di. posizionato fuori dai confini regionali.

La riorganizzazione logistica ha quindi riguardato tutte le catene distributive e ha di fatto reso più efficiente il modello distributivo basato sulle piattaforme in termini di costi di trasporto e di tempi di consegna. Non va poi trascurato il fatto

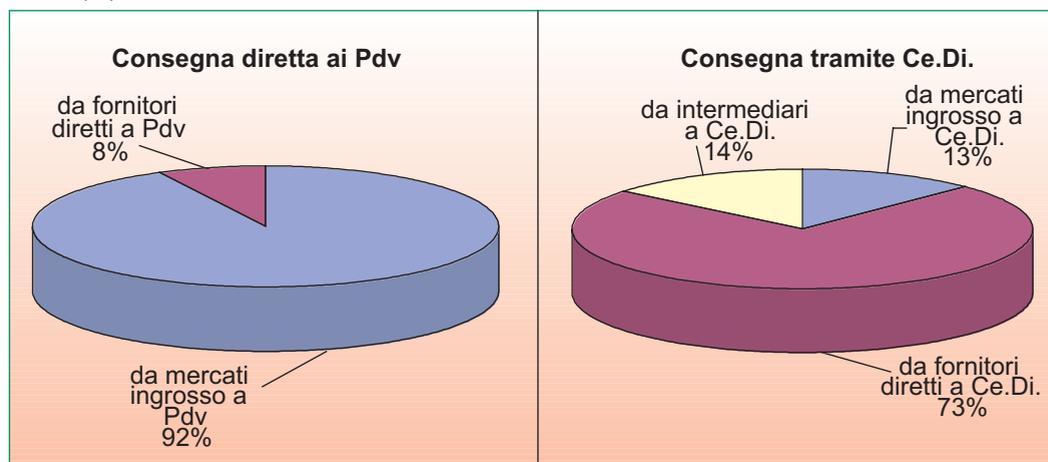
che, a seguito di questa riorganizzazione, molti dei controlli qualitativi sulla merce vengono ormai fatti in piattaforma, così come alcune attività di valorizzazione commerciale come la selezione e, spesso, una prima lavorazione. È per questo motivo che alcune piattaforme sono dotate di una sala lavorazione e di celle di stoccaggio.

Per contro, la percentuale di merce che viene consegnata direttamente al punto vendita, senza passare per la piattaforma, è piuttosto modesta e mediamente pari al 5% ed in ogni caso non superiore al 15%. Le interviste hanno permesso di osservare che la consegna diretta al punto vendita si verifica se sussistono due condizioni: se le distanze da percorrere sono abbastanza limitate e, in 2 casi su 4, se la merce in consegna è altamente deperibile, come ad esempio nel caso dei prodotti di IV^a gamma.

Il 70% della merce in transito dal Ce.Di. è consegnata direttamente dai fornitori (questo almeno per otto catene distributive intervistate) e solo una piccola parte di essa arriva direttamente dai mercati all'ingrosso.

A questo riguardo, è infine interessante sottolineare che, quando la merce proviene dai mercati all'ingrosso, la consegna è generalmente diretta e non passa dal Ce.Di., soprattutto a causa dei maggiori costi legati alla gestione di volumi ridotti di merce (fig. 3.6).

Fig. 3.6 - Provenienza della merce consegnata direttamente ai punti vendita e transitante per il Ce.Di. (%)



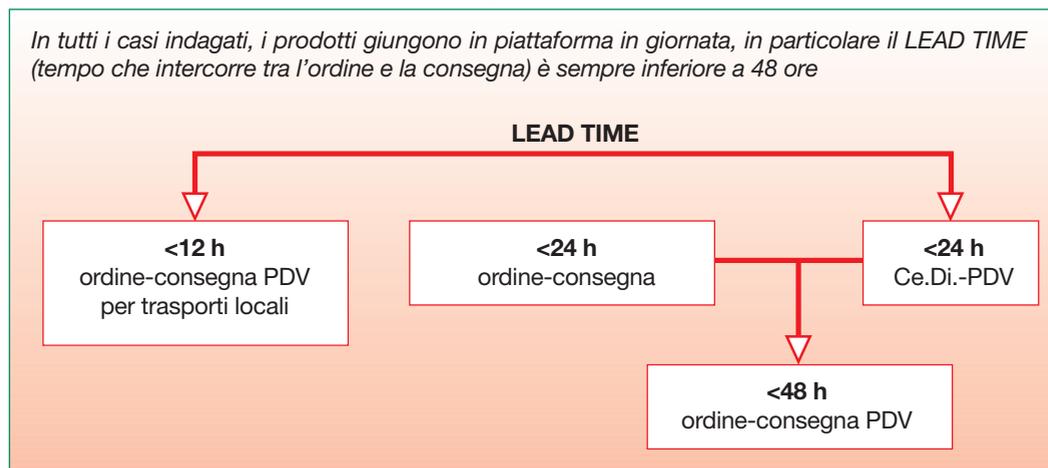
Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

La riorganizzazione dei flussi attraverso il passaggio a Ce.Di. ha avuto un forte impatto anche sui termini di resa del trasporto: le interviste hanno infatti confermato che, almeno in 10 casi, le rese sono effettuate franco arrivo in piattaforma.

Per il resto, è stato riscontrato un solo caso di resa franco arrivo al punto vendita e quattro casi franco spedizione.

Le consegne alle piattaforme avvengono con cadenza giornaliera, in tutti i casi analizzati viene effettuata almeno una consegna al giorno anche al punto vendita, trattandosi di prodotti freschissimi (fig. 3.7).

Fig. 3.7 – Lead time: intervallo 'ordine-consegna'



Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

Risulta molto elevata anche la quantità di merce movimentata che passa dal fornitore al Ce.Di. e che infine sarà messa a scaffale: mediamente ogni giorno vengono consegnati poco meno di 30 mila colli, che corrispondono a circa 400 tonnellate di merce che transitano alle piattaforme e ai punti vendita.

Il numero di consegne e di merce movimentata è legato strettamente alla dimensione, non solo in termini di superfici ma anche di giro d'affari, e alla politica della catena distributiva che può dare maggiore o minore importanza al comparto ortofrutticolo fresco. In base alle risposte date è infatti possibile dividere il campione analizzato per gruppi omogenei in funzione proprio della dimensione (tab. 3.3). Le differenze possono essere anche molto significative, si va da catene che consegnano poco più di 5.000 colli al giorno, ad altre che arrivano a 50.000 colli/g.

Tab. 3.3 – Consegne di merce settimanali

Dimensione catena	Num. colli/giorno	t merce/giorno	Num. colli medio/giorno	t merce media/giorno
Medio-piccola	<15.000	<250	10.250	155
Medio-grande	15.000-35.000	250-500	30.000	450
Grande	>35.000	>500	45.000	675

Fonte: nostra elaborazione su ns. indagine sul campo

3.4 CARATTERISTICHE LOGISTICHE: IL TRASPORTO

L'organizzazione della fase del trasporto rappresenta senz'altro uno degli aspetti strategici più importanti nel condizionare l'efficienza stessa di tutta la catena distributiva.

Dall'analisi condotta sul campione si evince che le insegne adottano strategie simili seppur con alcune differenze; in particolare è possibile individuare anche in questa fase dei gruppi omogenei di comportamento da parte della distribuzione:

- trasporto affidato ad autotrasportatori propri (2 casi su 13);
- trasporto affidato a terzi (11 casi su 13):
 - contratti con autotrasportatori esterni (6 casi)
 - trasporto totalmente terziarizzato (5 casi)

La gestione internalizzata del trasporto con flotte di proprietà si verifica in pochi casi e per catene distributive di minori dimensioni; anche in questi casi, però, le catene sono costrette a ricorrere a cooperative esterne di trasportatori per il completamento dei servizi necessari. La maggior parte delle insegne, tuttavia, affida a terzi il trasporto della merce; vanno distinte:

- a) le catene distributive che stipulano direttamente i contratti con autotrasportatori terzi: i contratti sono generalmente di durata annuale in modo da assicurare il corretto funzionamento e la corretta gestione della fase logistica per la durata dell'intero anno, sempre in un'ottica di lungo periodo e con l'intenzione di realizzare un rapporto stabile, durevole e consolidato attraverso il rinnovo del contratto, se il servizio risulta soddisfacente;
- b) le catene distributive che operano completamente in *outsourcing* per la gestione di tutta la filiera logistica. La catena esternalizza la logistica a società di servizi altamente specializzate che si occupano sia del trasporto che della gestione delle piattaforme, non entrando così nemmeno sulla scelta dei trasportatori; è infatti l'operatore esterno o società di servizi che stipula i contratti con gli autotrasportatori.

Si tratta evidentemente di modi diversi di gestione che dipendono dalla politica interna all'azienda; l'elemento che accomuna tutte le insegne è senz'altro il controllo, dato che in tutti i casi la catena fa da supervisore e conduce delle verifiche a conferma o meno del buon funzionamento della fase logistica.

Generalmente tutti gli intervistati concordano nell'affermare che una verifica costante del funzionamento dei trasporti è fondamentale per gestire al meglio la logistica, grazie a questi controlli infatti è possibile, secondo quanto affermato, individuare eventuali punti critici, effettuare un'analisi a priori dei rischi e quindi, dove possibile, anticipare l'eventuale verificarsi di problemi che possano compromettere i trasporti. Ad eccezione di un unico caso che si dichiara non soddisfatto del servizio offerto da terzi, riscontrando problemi sia in termini di tempi-

stica non rispettata che in termini di poca precisione anche nella pesatura delle merci trasportate, dagli altri operatori della distribuzione intervistati emergono valutazioni positive sulle prestazioni di servizio dei propri operatori logistici.

Gli operatori intervistati concordano poi nel dire che esistono sempre margini di miglioramento della fase logistica, ma non riscontrano problemi particolari per due ordini di ragioni:

- le società a cui viene appaltato il servizio sono scelte con attenzione, sono fortemente specializzate e quindi competenti in materia;
- la catena distributiva stipula con esse contratti d'appalto con regole ben precise che le società terze devono rispettare e rispettano, pena il mancato rinnovo del contratto.

Infine agli intervistati sono state chieste delle previsioni in merito alla politica di espansione delle catene interessate all'indagine. Dalle risposte ottenute emerge che nessuna delle catene intervistate è intenzionata a cambiare la propria struttura distributiva, che risulta in genere efficiente, ben organizzata e ben gestita, anche se è opinione di tutti che il ruolo delle piattaforme è destinato a crescere, proprio perché la logistica stessa è in continua evoluzione trattandosi di un anello strategico per l'azienda da cui dipendono l'efficienza, l'offerta di un prodotto qualitativamente superiore e il maggiore o minore contenimento dei costi legati ai trasporti.

Per quanto riguarda poi le previsioni di apertura di nuove piattaforme per l'ortofrutta, essa è in genere direttamente correlata all'apertura di nuovi punti vendita da parte della catena distributiva; su questo punto gli intervistati manifestano intenzioni diverse:

- in 10 casi le strutture esistenti risultano già sufficienti a soddisfare le necessità attuali ed eventualmente a gestire un aumento dei flussi di merci; in particolare la necessità di nuove aperture è meno sentita nelle catene di maggiori dimensioni che già hanno a disposizione più di un Ce.Di.;
- in 2 casi è prevista la costruzione di una nuova piattaforma non solo per far fronte a una domanda in crescita, ma anche e soprattutto per ottimizzare il più possibile i tempi di consegna e il lavoro in generale.

Queste risposte vanno certamente messe in relazione anche con i processi di ristrutturazione che in alcuni casi hanno interessato le strutture operative della catene distributive intervistate. Ciò è vero in effetti per 4 catene intervistate, che hanno di recente costruito una nuova piattaforma e per tale ragione non necessitano di ulteriori nuove strutture.

Da alcune risposte sembra altresì probabile, soprattutto per alcune realtà di medie dimensioni, optare per una ristrutturazione/espansione e/o ammodernamento dei locali esistenti. Tuttavia la logistica è un settore in continua evoluzione e le interviste hanno fatto sempre trasparire questa incertezza "dinamica" che impedisce di fatto alle aziende scelte organizzative e strutturali troppo rigide e difficilmente reversibili.