

## **Indice**

<b>Indice .....</b>	<b>1</b>
<b>Acronimi e Abbreviazioni.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>2. La struttura della distribuzione moderna in Italia .....</b>	<b>6</b>
Il reparto ortofrutticolo nella distribuzione moderna .....	10
Concetto di filiera agro-alimentare e rapporti di integrazione .....	10
Rapporti di integrazione tra filiera e Grande Distribuzione .....	13
Importanza strategica del reparto ortofrutticolo nella GD .....	14
La composizione dell'assortimento.....	16
Confronti con il piccolo dettaglio specializzato .....	17
Il confezionamento .....	20
Le problematiche logistiche e i rapporti con i fornitori .....	21
Le politiche di marca .....	26
Le politiche di marca legate all'insegna .....	32
<b>3. Il caso studio: l'ipermercato Auchan Modugno .....</b>	<b>34</b>
L'impresa Auchan.....	34
Le politiche commerciali.....	35
L'ipermercato di Modugno .....	38
La gestione del reparto ortofrutticolo .....	40
<b>4. Conclusioni.....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>48</b>

## **Acronimi e Abbreviazioni**

**CeDi** Centrali di acquisto della Distribuzione moderna

**DO** Distribuzione Organizzata

**GD** Grande Distribuzione

**GDO** Grande Distribuzione Organizzata

**ISPA** Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari -CNR di Bari

**Ma.P.A.Di.P.A.** Master in “Manager dei processi di approvvigionamento e distribuzione dei prodotti agro-alimentari”

**PdV** Punti di Vendita

**SMEA** Scuola di specializzazione e Master in economia del sistema Agro-Alimentare di Cremona

## **1. Introduzione**

Questo elaborato è stato redatto al fine del superamento dell'esame finale previsto dal programma delle attività formative del Master di I livello in "Manager dei processi di approvvigionamento e distribuzione dei prodotti agro-alimentari", d'ora in avanti indicato con l'acronimo Ma.P.A.Di.P.A. Il Master Ma.P.A.Di.P.A. ha come soggetto proponente e soggetto attuatore rispettivamente la Facoltà di Agraria dell'Università degli Studi di Bari e il Dipartimento per lo Studio delle Società mediterranee, sezione di Economia e Politica agraria della medesima Facoltà; è stato finanziato nell'ambito del *Programma Operativo Nazionale per le Regioni Obiettivo 1*, "Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione" 2000-2006; Asse III – Misura 4 "Formazione superiore e universitaria" ed è stato svolto in collaborazione con l'*Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari (ISPA)* facente parte del CNR di Bari, con la *Scuola di specializzazione e Master in economia del sistema Agro-Alimentare di Cremona (SMEA)* e con le aziende *Auchan S.p.A.* - sedi amministrative di Casamassima e Modugno (BA), *Cannillo Alimentari s.r.l.* - Corato (BA) e *DESPAR –IPA SUD s.r.l.* - Barletta (BA).

Sul programma delle attività formative del master si descrive l'articolazione delle attività e i corrispettivi obiettivi. Il master della durata di 1750 ore,

con data di inizio il 23/06/04 è articolato in lezioni frontali, visite di studio, stage e studio e preparazione dell'elaborato finale. L'obiettivo delle lezioni frontali è il trasferimento delle conoscenze, delle metodologie e degli strumenti di analisi. Le visite di studio sono mirate a fornire un primo contatto diretto con le realtà aziendali in modo di entrare direttamente nel vivo delle problematiche, dell'organizzazione e della gestione. L'obiettivo dello stage è rappresentato dall'esperienza continuativa a diretto contatto con l'organizzazione aziendale durante la quale si potranno applicare le conoscenze, le abilità e i comportamenti appresi durante la attività formative d'aula. "Nel corso di tale esperienza gli allievi matureranno le competenze e le nozioni necessarie per la preparazione dell'elaborato finale". terminate le attività di lezioni frontali nei primi giorni di Aprile si è proceduto all'attività di studio individuale in cui l'allievo svolge ricerche bibliografiche finalizzate alla preparazione dell'elaborato finale. Nei primi giorni di Giugno ha avuto inizio il periodo di stage che è stato svolto dalla scrivente presso il reparto ortofrutticolo dell'ipermercato Auchan di Modugno (BA). Quindi questo elaborato conclusivo ha come titolo "Le strategie di commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli nelle imprese della distribuzione moderna" e si propone di illustrare l'esperienza acquisita durante il contatto con l'organizzazione aziendale durante il periodo di stage e di discuterla alla luce delle conoscenze teoriche acquisite durante le

attività di lezioni frontali. Alla presente introduzione seguirà il secondo capitolo contenente una frame teorica in cui si illustrano le caratteristiche salienti della moderna distribuzione con particolare riferimento al reparto ortofrutticolo; nel terzo capitolo si vuole raggiungere l'obiettivo esposto ed infine il quarto capitolo, seguito dalla bibliografia, sarà dedicato alle conclusioni.

## **2. La struttura della distribuzione moderna in Italia**

I due principali aggregati in cui può essere ripartita la distribuzione moderna in base alla configurazione organizzativa sono la Grande Distribuzione (GD) e la Distribuzione Organizzata (DO), usualmente sintetizzate come “GDO”. In Italia, appartengono alla GD insegne come Carrefour, Auchan, Esselunga, Rinascente, Coop Italia (insegna GD per dimensione ed articolazione, sebbene sia una cooperativa di consumo). La DO comprende invece i Gruppi d’Acquisto (come Conad e Crai) e le Unioni Volontarie (come Végé, A&O, Despar) (ISMEA, 2000). Le tipologie distributive del dettaglio organizzato si possono suddividere in ipermercati, supermercati, superette e discount. Oltre alle caratteristiche comuni di prevedere acquisti a libero servizio e forme di layout di reparti e casse differenti da quelle dei negozi tradizionali, gli esercizi in questione possono essere definiti come segue: gli ipermercati sono esercizi con superficie di vendita di almeno 2.500 m<sup>2</sup>, disposta su un unico piano, con vasto assortimento di prodotti alimentari e non alimentari; per i supermercati la superficie di vendita è compresa tra i 400 m<sup>2</sup> e i 2.499 m<sup>2</sup>; per le superette la superficie di vendita è compresa tra i 150 e i 399 m<sup>2</sup>, esclusivamente o prevalentemente destinati alla vendita di generi alimentari; i discount sono esercizi di piccole dimensioni, che offrono un

assortimento limitato (400-500 referenze), privilegiano le politiche di primo prezzo e si caratterizzano per un livello di servizio piuttosto basso. Le caratteristiche del sistema distributivo italiano hanno per lungo tempo presentato una forte disomogeneità territoriale, che negli ultimi anni si sta attenuando. In passato le forme distributive moderne erano concentrate per lo più nel Nord del paese, mentre negli ultimi anni il loro processo di diffusione interessa anche le regioni meridionali. Tra il 2000 e il 2001, al Sud e nelle Isole si registrano aumenti consistenti per le medie e grandi superfici e l'indebolimento delle forme distributive di piccole dimensioni; invece al Nord rallenta la crescita di ipermercati e supermercati, a fronte di un processo di saturazione del mercato, mentre la rete di piccole superfici presenta una crescita significativa solo nel Nord Ovest. I dati al 2001 sul numero di ipermercati al Sud e nelle Isole, confermano il considerevole aumento delle grandi superfici di vendita. Negli ultimi dieci anni si è passati da 18 a 92 punti di vendita (pdv) e, anche solo nel confronto col 2000, l'incremento è stato pari al 22,7%, grazie a 17 nuove aperture. Per contro si manifesta un rallentamento della crescita degli stessi nelle regioni del Nord, in particolare del Nord Ovest, dove l'incremento nell'ultimo decennio è stato di gran lunga al di sotto della media nazionale e la variazione nell'ultimo anno considerato è risultata addirittura negativa (-5,4% nel Nord Ovest, -3,2% nel Nord Est) (dell'Aquila 2003).

Inoltre, sempre negli ultimi dieci anni, nel Meridione sono aumentate le superfici totali e le dimensioni medie degli ipermercati, anche se queste ultime molto meno rispetto alle prime. Questa crescita contenuta delle dimensioni medie sottolinea come, a fronte della forte espansione in termini numerici e di superfici di vendita, non c'è stato un altrettanto forte ampliamento delle dimensioni dei pdv meridionali, i quali restano ancora sottodimensionati rispetto alle altre aree del Paese. I supermercati hanno manifestato una continua crescita negli ultimi anni, anche se in misura differente nelle diverse aree del Paese. Se si guarda alla situazione meridionale, gli incrementi di numero (+8,7%) e superfici di vendita (+9,8%) nel 2000-2001 sono stati superiori alla media nazionale, analogamente a quanto accaduto nell'ultimo decennio. Come per gli ipermercati, anche le dimensioni dei supermercati meridionali crescono poco, ma in linea con l'andamento nazionale, lasciando quindi invariato il sottodimensionamento rispetto alle circoscrizioni settentrionali. Scarso dinamismo, invece, hanno manifestato nell'ultimo anno le superette meridionali, con un cambiamento di tendenza nel numero (-3,7%) e nelle superfici (-1,5%) rispetto al periodo di forte espansione degli anni novanta.

I discount, formula distributiva, per così dire, alternativa rispetto agli altri esercizi, sembra aver ripreso a crescere in tutto il territorio nazionale, dopo il forte rallentamento degli anni passati. Il dato relativo alla variazione di

numero (+7,8%) e superfici (+8,6%) nell'ultimo confronto annuale mostra nel Meridione un tasso di crescita di poco superiore rispetto a quello nazionale, mentre le superfici medie dei pdv crescono più lentamente rispetto al resto del Paese. Oltre al numero di pdv e alle superfici, un indicatore comparabile tra le diverse aree geografiche e che contribuisce a spiegare le ragioni degli andamenti differenziati delle grandi superfici settentrionali e meridionali, è la densità distributiva (superficie di vendita/1.000 abitanti). Per le medie e grandi superfici (supermercati e ipermercati), nelle regioni settentrionali si rileva il raggiungimento (Nord-Ovest) e il superamento (Nord-Est), della soglia dei 150 m<sup>2</sup> di superficie moderna ogni 1.000 abitanti. Queste aree assumono le caratteristiche di un mercato saturo, dove si tende più alla riqualificazione e all'innovazione delle strutture già presenti che all'apertura di nuovi esercizi, con una inevitabile contrazione dei tassi di crescita delle superfici moderne (Pieri-Venturini, 1996). Per quanto riguarda le regioni meridionali la densità distributiva di ipermercati e supermercati, pur inferiore alla media nazionale, è più che raddoppiata dal '92 ad oggi e continua a crescere a tassi superiori a quelli nazionali (+15% del Mezzogiorno nel 2001, contro il +7,9% nello stesso anno dell'Italia). Per le piccole superfici, invece, la densità distributiva nel Mezzogiorno ha già raggiunto il livello medio nazionale, e solo nell'ultimo anno la densità delle superette mostra un forte

rallentamento a vantaggio di altri formati distributivi. Il livello di densità distributiva raggiunto, ed il notevole incremento dell'ultimo decennio (+43%), testimoniano come le superette, che non di rado rappresentano una mera riqualificazione di piccoli esercizi tradizionali, sia stata la forma distributiva che ha trovato maggiori opportunità nelle regioni meridionali

### **Il reparto ortofrutticolo nella distribuzione moderna**

#### *Concetto di filiera agro-alimentare e rapporti di integrazione*

Secondo Malassis (1979) la filiera è "uno spaccato del sistema agroalimentare che consente di isolare gli operatori e le aziende che concorrono alla produzione e alla distribuzione di un solo prodotto o di una famiglia di prodotti fino alla loro utilizzazione finale". Di questa definizione possono essere focalizzati tre elementi fondamentali (Morvan, 1985):

- una successione di operazioni dissociabili e separabili, ma legate tra loro da una concatenazione di tecniche e di tecnologie, capaci di definire uno "spazio delle tecniche";
- un insieme di relazioni commerciali e finanziarie che si stabiliscono tra tutti gli stadi della filiera, che costituisce lo "spazio delle relazioni";

-un insieme di azioni economiche che accompagnano la valorizzazione dei mezzi di produzione e che contribuiscono a definire uno "spazio delle strategie".

Minimo comune denominatore della filiera è che i tre "spazi" sono relativi a "un solo prodotto o di una famiglia di prodotti", attraverso il quale o la quale è possibile individuare lo spaccato (filiera) del sistema agroalimentare che si sta considerando e che le relazioni tra le diverse fasi della filiera (produzione, trasformazione e distribuzione) sono configurabili come rapporti di integrazione. Sempre Malassis (1979) definisce il rapporto di integrazione come la "coordinazione in un unico centro di decisione dei processi di scelta di due e più imprese operanti nello stesso stadio o in stadi successivi di una filiera agroalimentare".

Nella filiera esistono rapporti di collaborazione formalizzati tra i soggetti che agiscono nelle diverse fasi della filiera, che non si concludono nell'occasionale rapporto fornitore/cliente tipico degli scambi commerciali, ma che incidono sugli stessi processi di scelta dei soggetti legati dal rapporto di integrazione attraverso il coordinamento svolto da un soggetto leader nella filiera che assume la funzione di "integrante" (Giacomini, 1999). I rapporti di integrazione all'interno di una filiera agro-alimentare possono offrire vantaggi e svantaggi sia per l'integrato, solitamente rappresentato dal produttore agricolo, sia per l'integrante che può operare a

monte (fornitore di mezzi tecnici) o a valle (industria di trasformazione). Per quanto riguarda il produttore agricolo il rapporto di integrazione permette di ridurre i rischi economici, di aumentare l'assistenza tecnica e la spinta all'innovazione e di acquisire parte dei fattori produttivi necessari senza aumentare il rischio finanziario, a fronte però di una maggiore rigidità della gestione e alla rinuncia di parte della propria libertà imprenditoriale. Per l'integrante, che può operare a valle o a monte, il rapporto di integrazione garantisce maggiore stabilità quantitativa e qualitativa degli approvvigionamenti e maggiore sicurezza di prezzo dei prodotti acquistati, assumendosi però tutto il rischio economico al momento del collocamento del prodotto sul mercato finale. Date le caratteristiche del prodotto ortofrutticolo (scarsa serbevolezza) e la struttura della produzione (sono prevalenti le piccole aziende) il comparto è stato da sempre caratterizzato da rapporti di integrazione, formali e non formali, tra i soggetti che agiscono lungo la filiera al fine di concentrare e controllarne l'offerta. Gli operatori che intervengono nella distribuzione del prodotto ortofrutticolo fresco possono essere, infatti, numerosi:

- raccoltori;
- commercianti grossisti alla produzione;
- cooperative o organizzazioni di produttori;
- commercianti grossisti sui mercati intermedi o finali;

-dettaglianti tradizionali o moderni.

La diversa combinazione di questi operatori permette di individuare all'interno della filiera ortofrutticola: canali di distribuzione lunghi (dove intervengono numerosi operatori) o brevi (dove il rapporto produzione/consumo è più diretto). La presenza di più operatori in una filiera che presenta problemi complessi di movimentazione e logistica della merce crea, naturalmente, rapporti di integrazione tra i diversi soggetti responsabili della distribuzione che deve poter contare su contratti garantiti dei tempi di raccolta e di consegna, oltre che della quantità e qualità del prodotto da trasformare.

#### *Rapporti di integrazione tra filiera e Grande Distribuzione*

I rapporti di integrazione nella filiera ortofrutticola sono richiesti, o meglio imposti, anche dalla grande distribuzione moderna che per le esigenze di certezza quantitativa e qualitativa degli approvvigionamenti, oltre che per i vincoli imposti dalla logistica ai punti vendita, difficilmente può approvvigionarsi sui mercati all'ingrosso, ma deve operare attraverso accordi formali con i soggetti detentori dell'offerta a monte siano questi società cooperative, organizzazioni di produttori o commercianti all'ingrosso. Le esigenze di "rintracciabilità" dell'origine del prodotto imposte ora dal consumatore e che diventano un importante fattore competitivo per le imprese che riescono ad offrirla sono una ulteriore

ragione per rafforzare i rapporti di integrazione nella filiera ortofrutticola. Sono noti i contratti di filiera con i quali la grande distribuzione impone standard specifici ai prodotti acquistati, intervenendo direttamente nelle fasi della produzione, condizionamento o trasformazione dei prodotti ortofrutticoli, per attuare poter politiche di marca tanto più impegnative quanto più siano collegate all'insegna.

#### *Importanza strategica del reparto ortofrutticolo nella GD*

La quota di commercio ortofrutticolo di ipermercati, supermercati, discount ed altre forme a libero servizio (principalmente superette) è ormai ragguardevole, crescente, ed oscilla, a seconda delle fonti, tra il 30% ed il 40%. L'insieme costituito dalle altre forme di dettaglio - comprendente ambulanti, specializzati (fruttivendoli) o despecializzati tradizionali (pdv fissi che vendono sia ortofrutta che altri generi alimentari) - è quindi ancora predominante; ma il quadro evolutivo segnala, oltre alla sostanziale stabilità dell'ambulantato itinerante e fisso, la riduzione dei volumi trattati dai fruttivendoli e dagli esercizi del dettaglio alimentare tradizionale. Soprattutto per questi ultimi la contrazione è abbastanza significativa, sia in termini quantitativi che per valore della spesa (Della Casa-Giovanetti, 2002). Ultimo elemento di rilievo è rappresentato dal graduale incremento della quota dei discount, i quali, nonostante si siano ridotti e stabilizzati in termini di numero di pdv, hanno modificato le strategie commerciali per i

prodotti freschi, estendendo gli assortimenti ed elevando la qualità. L'introduzione dei prodotti ortofrutticoli - e, in generale, dei freschi - nella gamma offerta dalla GDO materializza un concorrente in grado di modificare radicalmente gli assetti della commercializzazione al dettaglio di tali prodotti. I principali fattori di successo della GDO sono in primo luogo di natura economica, basti pensare ai bassi costi unitari, in rapporto agli elevati quantitativi di prodotto trattati che ne spiegano la potenziale competitività nei confronti del piccolo dettaglio tradizionale, soprattutto in sede fissa (fruttivendoli). Altri vantaggi della GDO dipendono dall'ampiezza della gamma offerta, resa possibile dalle grandi superfici, e dalla possibilità di adottare efficaci strategie di fidelizzazione del cliente, che da un lato influiscono positivamente sulle quote di mercato nella distribuzione ortofrutticola, dall'altro sono a loro volta perfezionate dall'introduzione di ortofrutta ed altri prodotti freschi nei pdv (Green et al., 2001). Le strategie di fidelizzazione si basano essenzialmente, oltre che su prezzi competitivi, sull'impegno ad assicurare la qualità dei prodotti venduti, l'offerta di servizi aggiuntivi (parcheggio, merchandising curato, orari continuati e spesso anche domenicali, servizi finanziari) nonché azioni promozionali, talvolta mirate esclusivamente ai soci (sconti, carte fedeltà). Tutte attività sufficientemente generalizzate ed onerose da essere al di fuori della portata dei piccoli negozi indipendenti. In tale contesto, anche

l'introduzione di prodotti ortofrutticoli, essendo a consumo giornaliero, contribuisce a fidelizzare il consumatore, mentre colori, odori e varietà di forme del reparto ortofrutta contribuiscono a migliorare l'immagine complessiva del pdv. Larga parte di queste leve competitive non basate strettamente sui bassi costi unitari e sulla concorrenza di prezzo deriva dalla capacità della distribuzione moderna di corrispondere ad alcune esigenze di fasce rilevanti di consumatori (Green et al., 2001). In particolare, numerosi fattori di natura socio-economica concorrono a determinare in molti consumatori una elevata valutazione del contenuto di servizio *time saving* incorporato nelle merci e nelle diverse fasi del processo di consumo. Da ciò consegue l'importanza attribuita ad alcuni servizi aggiuntivi predisposti presso i pdv della distribuzione moderna, come anche la scelta di tipologie distributive che consentano di trovare tutto in un unico pdv, compresi i prodotti freschi, effettuando settimanalmente la spesa principale.

#### *La composizione dell'assortimento*

Lungo la stessa linea si colloca il crescente interesse per prodotti di IV e V gamma, ossia di prodotti che incorporano servizi volti a facilitare la preparazione dei pasti: frutta e verdura fresca tagliata e pronta all'impiego (IV gamma) e prodotti cotti ai quali la pastorizzazione o la sterilizzazione consentono di conservarsi, rispettivamente, per alcuni giorni o per alcuni mesi (V gamma). Essi per problemi di refrigerazione e spazio scaffale

vengono commercializzati quasi solo dalla GDO. Altri fattori rispetto ai quali la GDO può corrispondere con incisività alle aspettative di ampie fasce di consumatori riguardano la domanda di qualità e le crescenti preoccupazioni circa la salubrità degli alimenti. Su entrambi i fronti, la forte corrispondenza tra distribuzione organizzata e politiche di marca nell'ortofrutta rappresenta una buona approssimazione del vantaggio strategico della GDO nel fornire garanzie di qualità e sicurezza ai consumatori. Inoltre, la GDO può avvantaggiarsi del trattamento di volumi cospicui, che assicurano una più elevata rotazione sugli scaffali e possono quindi offrire garanzie sulla freschezza del prodotto; mentre per la sicurezza degli alimenti la maggiore facilità e frequenza dei controlli nelle strutture del dettaglio organizzato determinano la possibilità di veicolare messaggi di marketing più convincenti.

#### *Confronti con il piccolo dettaglio specializzato*

Nonostante l'importanza delle leve competitive a disposizione delle grandi catene della distribuzione moderna, l'evidenza segnala che la loro crescita non è ancora riuscita a marginalizzare il piccolo dettaglio specializzato, soprattutto ambulante, che in particolare nel Mezzogiorno risulta ancora preponderante nella vendita di ortofrutticoli. Anche i fattori in grado di spiegare questa relativa persistenza del piccolo dettaglio sono molteplici. Il servizio di prossimità, tipico dei piccoli negozi, può corrispondere ad

esigenze specifiche di fasce piuttosto ampie di consumatori. Esso risulta tanto più importante quanto più stringenti sono i vincoli fisici e culturali allo spostamento, determinati sia dall'assetto urbanistico delle nostre città – che favorisce il rifornimento di prossimità per i prodotti freschi che vengono acquistati con una maggiore frequenza - sia dal peso crescente della popolazione in età più avanzata, che tende ad avvalersi maggiormente di strutture di vicinanza. Altro elemento rilevante è costituito dai vincoli posti dalla legislazione all'insediamento della distribuzione moderna e soprattutto degli ipermercati . Infatti, è solo alla fine degli anni novanta che la riforma del commercio (legge n. 144 del 31 marzo 1998, cosiddetta legge Bersani) ha avviato la liberalizzazione degli accessi e determinato i presupposti per la sostituzione del dettaglio la tradizionale con le grandi superfici di vendita della distribuzione moderna. Inoltre, le opinioni sull'impatto della nuova normativa convergono nel delineare un quadro ancora piuttosto inerziale, caratterizzato da effetti limitati. In particolare, viene sottolineata l'azione esercitata da parte di molte Regioni e Comuni, che hanno recepito in ritardo le nuove norme, oppure - in un contesto caratterizzato da forti pressioni degli operatori interessati - hanno fornito interpretazioni volte ad attenuare la portata del provvedimento, o hanno avuto notevoli difficoltà nell'individuare le aree per gli insediamenti delle medie e grandi superfici distributive (Pieri-Rama, 1999) Anche il livello

qualitativo della merce presentata nelle diverse tipologie distributive può determinare nei consumatori la percezione di un differenziale di qualità favorevole alla distribuzione tradizionale. Questo, da un lato, dipende da problemi di gestione di grandi quantitativi di prodotto fresco e di reperimento di personale preparato, che talvolta si verificano nella distribuzione moderna e si traducono in un decadimento qualitativo. D'altro canto, non di rado, la qualità organolettica dei prodotti commercializzati dai piccoli negozi e dall'ambulantato è relativamente alta, anche per la minore frequenza di prodotti raccolti in anticipo sulla maturazione. Infine, la stessa assenza di confezionamento contribuisce nel dettaglio tradizionale a determinare la percezione di una maggiore freschezza del prodotto. Questo insieme di fattori determina sovente nel commercio ambulante di ortofrutta rapporti qualità/prezzo piuttosto convenienti agli occhi del consumatore. Va infine sottolineato che, in ambito *non price*, la competizione si sviluppa anche tentando, da parte di ciascuna tipologia distributiva, di sottrarsi quote di mercato corrispondendo alle aspettative che maggiormente orientano i consumatori verso i rivali. Così in alcune catene della GDO si assiste all'implementazione di *layout* tali da ricreare nei reparti dell'ortofrutta e dei freschi l'atmosfera di un classico mercatino rionale, o anche all'introduzione di prodotti a più avanzato stato di maturazione. D'altro canto la distribuzione tradizionale cerca di incrementare il contenuto di

servizio dei propri prodotti o di compensare i clienti per alcuni svantaggi di tipo logistico, ad esempio attraverso il recapito della spesa a domicilio.

### *Il confezionamento*

Le modalità di confezionamento e presentazione dell'ortofrutta nella GDO cambiano in base alla linea di prodotto ed alla politica dell'insegna. La tendenza generale è quella di proporre sfuso il prodotto fresco convenzionale, lasciando quindi libertà al consumatore di scegliere autonomamente qualità e quantità desiderate. Questa politica è assunta dalle principali catene nazionali, anche se ciascuna elabora una propria peculiare impostazione in merito: Coop prevede la vendita a libero servizio per la totalità dei prodotti ortofrutticoli convenzionali, che vengono sistemati in cassette Coop o dei circuiti nazionali. Per Auchan la vendita è per l'80% sfuso, prodotto è sistemato in cassette del circuito nazionale o con il marchio del fornitore. Anche per Carrefour e GS la gran parte di prodotto di tipo convenzionale è sfuso. La vendita a libero servizio, consentendo la manipolazione da parte del cliente, genera maggiori scarti di prodotto e richiede una certa attenzione nella gestione del banco ortofrutta. D'altra parte, essa genera sicuramente risparmi di tempo di gestione del prodotto e di costi di confezionamento, che può essere svolto dalla catena distributiva sebbene sia in genere a carico del fornitore. Per il biologico e i prodotti ortofrutticoli di filiera le maggiori catene prevedono il confezionamento.

Auchan presenta nei suoi pdv il biologico (AlmaVerde) ed il prodotto di filiera (marchio proprio Auchan/Sma) per lo più in buste e vaschette. Il loro confezionamento viene gestito dai fornitori secondo direttive specifiche dettate dal gruppo. Analogamente, Carrefour-GS diversifica il trattamento dei prodotti biologici (ScelgoBio) e quelli a lotta integrata (Viversano) rispetto ai convenzionali, prevedendo per i primi il confezionamento in vassoi coperti da film plastico e in sacchetti.

### **Le problematiche logistiche e i rapporti con i fornitori**

Oltre a modificare i rapporti di forza nei confronti di ambulanti, mercati e negozi tradizionali, il graduale rafforzamento della distribuzione moderna - soprattutto nel caso delle grandi catene - contribuisce in misura rilevante a determinare cambiamenti nella struttura e nel funzionamento dei canali di commercializzazione a monte del dettaglio (Lugli, 1999). Produttori e intermediari commerciali si trovano a fronteggiare nuovi acquirenti, esigenti e caratterizzati da un potere di mercato significativo. Da un lato, l'impegno della GDO a costruire una reputazione dell'insegna basata sulla qualità e sul servizio impone l'assunzione di un ruolo di controllo dei prodotti e dei processi produttivi, in quanto errori nella loro gestione, e quindi anche nei rapporti con i fornitori, causerebbero un danno

all'immagine complessiva dell'insegna. D'altro canto la consistenza dei volumi acquistati, le informazioni quotidiane sui comportamenti di consumo e la stessa aspettativa di una ulteriore crescita della distribuzione moderna - basata sulle esperienze degli altri paesi europei - forniscono ampi margini di manovra ai buyer delle grandi catene. Economia e controllo del processo distributivo sono perseguiti dalla GDO riducendo il numero di passaggi commerciali, distributivi e logistici - che definiscono la lunghezza del canale commerciale - e determinando una crescente specializzazione nell'operatività di alcune funzioni (logistica, intermediazione). La conseguente diversificazione dei canali di commercializzazione, si articola intorno a fattori quantitativi, qualitativi e soprattutto organizzativi, peraltro variabili a seconda del prodotto, e tende ad accrescere la quota di prodotto veicolata attraverso i canali moderni e ad elevato coordinamento e ad erodere la posizione degli operatori inseriti in canali "lunghi" in termini commerciali e logistici e caratterizzati da negoziazioni *spot*. I canali "moderni" confluiscono, con percorsi caratterizzati da un numero più o meno ridotto di intermediari, nelle centrali di acquisto della distribuzione moderna (CeDi). A queste viene affidato il ruolo di valutare e selezionare i fornitori più convenienti in materia di prezzi, qualità dei prodotti, imballaggi, etichettatura, servizi post-vendita e logistica, nonché di porre in essere con questi fornitori dei capitolati di fornitura e gestire il flusso di

prodotti verso i pdv attraverso apposite piattaforme. L'approccio *just in time* negli approvvigionamenti ai pdv - e la conseguente separazione dell'attività logistica da quella commerciale - sono un modello operativo della distribuzione moderna che impone il ricorso a piattaforme logistiche, in luogo dei tradizionali depositi di stoccaggio, e la progressiva esclusione dei mercati all'ingrosso e di altri intermediari tradizionali (Green et al. 2001). Una classificazione dei canali commerciali dell'ortofrutta, in base alla lunghezza, è proposta da Green et al. (2001) che distinguono i canali in: *diretti*, senza intermediari tra il produttore e il consumatore; *corti*, che prevedono un intermediario (il dettagliante); *a due livelli d'intermediazione*, con la presenza di due intermediari (il grossista e il dettagliante); *lunghi*, a tre livelli di intermediazione (intermediario, grossista, dettagliante) ed infine *extra-lunghi* con molti livelli di intermediazione. Le grandi catene della GDO sono orientate a selezionare un numero limitato di fornitori, sufficientemente prossimi alla produzione da garantire un soddisfacente controllo, e in grado nell'insieme di assicurare un flusso di prodotti completo e destagionalizzato. Si tratta in genere di produttori-speditori con aziende agricole medio-grandi, o di commercianti specializzati nel trattamento post-raccolta, nonché di OP e cooperative che presentino un profilo organizzativo, finanziario e tecnologico adeguato. Tra le principali condizioni imposte attraverso i capitoli di fornitura a questi

produttori e commercianti rientrano: volumi rilevanti, modalità e tempi di consegna, varietà e completezza della gamma, capitolati di lavorazione volti alla standardizzazione ed all'allungamento della shelf life del prodotto (condizionamento), capacità di programmazione quantitativa e qualitativa a lungo termine, qualità e continuità dei servizi accessori, mantenimento e sviluppo dei sistemi di controllo di qualità, compartecipazione alle attività di marketing, organizzazione della logistica e dei trasporti, capacità di gestire ed omogeneizzare le tecniche di confezionamento, capacità finanziaria di sostenere i costi legati ai servizi richiesti. Questo insieme di condizioni risulta più stringente per le grandi merceologie ortofrutticole non estremamente deperibili (mele, pere, agrumi, patate) e per alcuni prodotti più "difficili", ma di rilevanza generale (pesche, albicocche, alcuni ortaggi). Nel caso invece di prodotti locali, o particolarmente deperibili, alcune delle condizioni elencate in precedenza risultano meno stringenti, la prossimità dei fornitori riacquista importanza e l'approvvigionamento della GDO avviene anche attingendo a canali più tradizionali. Inoltre, la "multicanalità" della GDO è anche il risultato di:

1. strategie volte a mettere in concorrenza tra loro gli operatori dei diversi canali;

2. strategie di entrata in territori relativamente nuovi, nei quali non sussistono ancora le soluzioni logistiche ottimali per l'approvvigionamento dei pdv, come nel caso del Mezzogiorno.

Sia pure tenendo conto di tale complessa articolazione, l'"appesantimento" dei capitolati di fornitura, imposto dalla crescita tendenziale della GDO, è uno dei principali dati con i quali i produttori/fornitori devono confrontarsi. In primo luogo, esso muta la natura delle relazioni di mercato e delle leve competitive, attraverso l'attenuazione della funzione competitiva del prezzo e l'affermazione di relazioni contrattuali di lungo periodo ed altre forme di coordinamento verticale che coinvolgono le caratteristiche qualitative e di servizio del prodotto. Queste ultime orientano la distribuzione moderna a stringere rapporti diretti con stazioni private di condizionamento, o con grossi produttori-speditori, o con realtà produttive organizzate. OP e cooperative di grandi dimensioni divengono il collegamento di cui dispongono i produttori di aziende piccole e medie, spesso in aree a forte specializzazione ortofrutticola, con i canali e le tipologie distributive moderne. Altro elemento rilevante, che pure vede in primo piano il ruolo della produzione organizzata, è costituito dalla parziale integrazione dei circuiti commerciali tradizionali e moderni, originata dalla posizione di alcuni operatori che, a monte, intervengono in più canali. La multicanalità di OP e cooperative - così come quella di alcuni operatori dei mercati

all'ingrosso e di alcuni grossisti fuori mercato (grossisti speditori) - consiste di arbitraggi qualitativi e di prezzo tra canali commerciali moderni e tradizionali, basati sulle caratteristiche del prodotto di cui dispongono e che consentono di ridurre il rischio di invenduto.

### **Le politiche di marca**

Oggi il consumatore è chiamato a compiere scelte d'acquisto, avendo a disposizione molteplici alternative. Il successo di un prodotto è quindi legato al valore che il consumatore gli attribuisce e che riconosce in esso. Per questo il prodotto deve essere ben differenziato e caratterizzato; per questo divengono fondamentali non più solo le caratteristiche del prodotto, ma anche e soprattutto le percezioni che di esse ne ha il consumatore. La crescente incidenza della grande distribuzione nella vendita al dettaglio dei prodotti ortofrutticoli ed il contemporaneo sviluppo della modalità di vendita a libera scelta assegnano al consumatore un ruolo sempre più attivo nella scelta del prodotto ed attribuiscono quindi a tali percezioni un valore crescente. In tale contesto, la marca cessa di essere un semplice segno distintivo di impresa ed acquisisce una specifica utilità per il consumatore, che la utilizza "nelle decisioni d'acquisto, come una variabile che aiuta a distinguere, valutare e ricordare la qualità del prodotto" (Manaresi, 1999). Quindi quando per il consumatore non è facile riconoscere la qualità di un

frutto o di un ortaggio dal suo aspetto esteriore la marca può costituire un importante veicolo di informazioni esplicite od implicite circa la qualità del prodotto. Tale funzione informativa sarebbe poi alla base del valore della marca e favorirebbe un innalzamento del livello qualitativo dei prodotti.

Lo sviluppo di politiche di marca per i prodotti ortofrutticoli rappresenta oramai da molti anni un obiettivo prioritario per le imprese che operano nel comparto. Tuttavia, gli sforzi intrapresi in tal senso non hanno dato i risultati sperati. Attualmente, solo una piccola parte della produzione nazionale può essere considerata "prodotto di marca". L'esito sconsigliante delle iniziative intraprese può essere ascritto a diversi fattori:

- inadeguatezza "fisiologica" dei prodotti ortofrutticoli freschi ad essere valorizzati attraverso la marca, dovuta alla variabilità connessa alla natura biologica del processo produttivo;

- disorganizzazione e competizione interna alla filiera di produzione e distribuzione dell'ortofrutta.

Nel caso dei prodotti ortofrutticoli, tuttavia, si impongono alcune considerazioni specifiche: nonostante le polemiche circa i prezzi dei prodotti ortofrutticoli, questi sono e rimangono essenzialmente dei prodotti poveri. Scaricare su di essi i costi connessi all'attuazione di politiche di marca (in particolare i costi di promozione e di comunicazione) può

frequentemente porli fuori mercato. Inoltre soltanto le produzioni di più elevato livello qualitativo sembrano in grado di sopportare i costi suddetti.

In altre parole, nel caso dei prodotti ortofrutticoli sussistono dei problemi oggettivi, che rendono complessa la definizione di una precisa strategia di marketing e, quindi, di una relazione stabile fra qualità e marca. Il problema di fondo sta nel fatto che "il valore della marca dipende dall'immagine che il consumatore ne ha, cioè dipende dalle associazioni mentali *favorevoli, forti* e possibilmente *uniche*" (Manaresi, 1999), che il consumatore sviluppa pensando alla marca. Più precisamente, il problema sta nella capacità o nella incapacità delle marche ortofrutticole di creare nella mente dei consumatori simili associazioni. Se si escludono i pochi casi in cui la marca si è affermata presso il consumatore, dobbiamo riconoscere che nella grande maggioranza dei casi esiste una disposizione favorevole del consumatore nei confronti della marca, ma tale disposizione non riesce a tradursi in un legame né forte, né unico. La debolezza del legame e la sua non univocità minano alla base il valore della marca, esponendo il prodotto alla concorrenza diretta di prodotti simili, che spesso sono intrinsecamente assai simili o che comunque sono percepiti come tali. Una delle strade percorse per creare associazioni mentali più forti fra marca e qualità dei prodotti è rappresentata dall'affiancamento al marchio di altri segni distintivi, aventi caratteristiche più o meno istituzionali, quali ad

esempio marchi di origine, di tipicità, di qualità, nonché a quelli legati all'adozione di particolari processi produttivi o all'implementazione di sistemi di qualità. Questi segni, pur differenziandosi nei contenuti e nel tipo e nel livello di garanzia che offrono al consumatore, hanno in comune la caratteristica di affiancare all'impresa un ente pubblico o privato esterno (la Comunità, le Regioni, le società di certificazione). In questo modo viene esplicitato l'inserimento dell'impresa in un sistema produttivo e l'assoggettamento dell'impresa stessa alle regole di detto sistema. Ciò indubbiamente rafforza il valore della marca. Tuttavia, il fatto che questi marchi aggiuntivi non siano in alcun modo esclusivi sottolinea la non unicità del legame fra marca e qualità del prodotto e quindi giustifica la debolezza dell'associazione mentale che il consumatore stabilisce in proposito. Tralasciando il ruolo delle istituzioni, è opportuno cercare di evidenziare come l'organizzazione delle imprese all'interno della filiera produttiva-distributiva possa condizionare il processo di sviluppo delle marche e la ripartizione del valore da esse generato. L'estrema frammentazione della produzione ortofrutticola nella fase agricola esclude, in linea generale, che queste imprese possano avere un ruolo avanzato nella valorizzazione delle produzioni attraverso le politiche di marca. Nella filiera ortofrutticola il "compito" delle aziende agricole sembra essere piuttosto quello di uno stabilimento, che deve essere in grado di produrre

partite in grado di essere valorizzate dagli stadi successivi della filiera. Per quanto attiene agli operatori privati, v'è anzitutto da dire come per molti di essi lo sviluppo delle forme di grande dettaglio abbia comportato la necessità di ridefinire il proprio posizionamento sul mercato. In modo certamente approssimato, ma realistico, si può affermare, infatti, che la crescita della GD ha avuto tre conseguenze dirette:

- il miglioramento della operatività commerciale delle organizzazioni dei produttori, che hanno la possibilità di interagire direttamente con il dettaglio, senza doversi inserire e senza dover competere con le reti di vendita tradizionali, saldamente presidiate dagli operatori privati;

- la necessità, per gli operatori privati che intendono proporsi come fornitori del grande dettaglio, di arricchire la propria offerta, aumentandone soprattutto il contenuto in servizi;

- la chiusura di molti esercizi del dettaglio tradizionale e la ridefinizione del target di consumatori cui si rivolgono molti altri esercizi.

Considerata la crescente pressione competitiva cui sono sottoposti gli operatori commerciali, una delle possibili strategie di sopravvivenza prevede l'adozione di comportamenti di tipo consociativo, attraverso la creazione di rapporti fiduciari con i produttori. Questo tipo di strategia è funzionale al rispetto dei disciplinari di fornitura della grande distribuzione, ma costituisce anche una premessa indispensabile allo sviluppo di politiche

di marca, in quanto consente la definizione ed il perseguimento del marketing mix dell'impresa. Se ora si considerano le organizzazioni di tipo associativo, è chiaro il ruolo centrale che esse potrebbero o dovrebbero assumere nello sviluppo di politiche di marca per i prodotti ortofrutticoli. Se un tempo la valorizzazione passava essenzialmente attraverso la conservazione e/o il condizionamento delle partite, oggi la stessa dovrebbe essere perseguita incorporando le funzioni di marketing. In particolare, per quanto concerne le politiche di prodotto, le organizzazioni dei produttori appaiono in una posizione per certi versi privilegiata rispetto agli altri operatori della filiera. Se infatti tale politica è perseguibile solo attraverso uno stretto controllo di tutta la fase produttiva, appare evidente che le organizzazioni stesse, proprio per il fatto "di essere più vicine di ogni altro tipo di impresa alla produzione agricola" (Giacomini, 1997), hanno maggiori opportunità in tal senso. Negli ultimi venti anni le realtà associative più avanzate si sono mosse molto su questo terreno, cercando di attuare un'efficace politica di qualificazione dell'offerta ortofrutticola nel nostro paese. I due cardini di una simile politica non potevano che essere la penalizzazione, in termini di prezzo di liquidazione, delle produzioni non conformi agli standard e l'attuazione di un'efficace assistenza ai produttori. Il dettaglio tradizionale sembra essere, oggi, lo sbocco "naturale" per i prodotti ortofrutticoli a marca del produttore. In effetti, la competizione

orizzontale esercitata dalla grandi distribuzione sta imponendo a questi esercizi una riqualificazione, che passa anche attraverso la commercializzazione di prodotti adeguatamente valorizzati, non anonimi, in grado di fare da volano anche per la vendita del prodotto indifferenziato. Il prodotto a marca del produttore assolve egregiamente queste funzioni. La marca del prodotto e la sua promozione sostituiscono quindi in qualche modo l'insegna e la promozione del punto vendita. In effetti, se consideriamo le principali marche del produttore che si sono affermate nel comparto ortofrutticolo, vediamo come le relative politiche si siano indirizzate prevalentemente e con maggior soddisfazione verso la commercializzazione presso il dettaglio tradizionale, salvo poi estendersi al grande dettaglio.

#### *Le politiche di marca legate all'insegna*

L'aumento della quota di prodotti ortofrutticoli venduti attraverso il grande dettaglio e l'importanza che questa forma distributiva assegna al reparto ortofrutta, come fattore di differenziazione competitiva dell'insegna, hanno fatto sì che oggi le strategie di valorizzazione per i prodotti ortofrutticoli debbano necessariamente confrontarsi con i sentieri di sviluppo della grande distribuzione. La GD sta compiendo oramai da parecchi anni sforzi consistenti per la valorizzazione dei prodotti ortofrutticoli, attraverso politiche di marca legate all'insegna. La marca commerciale, così come le

marche dei produttori, contribuisce ad arricchire ed a differenziare l'offerta, consentendo ai consumatori di conseguire un livello di soddisfazione superiore. Tuttavia per accentuare la differenziazione rispetto ai competitors, la GD tende a privilegiare l'uso della marca propria limitando le possibilità di sviluppo delle marche di produttori. In tale contesto, la GD riesce ad imporre alle imprese della produzione la collaborazione allo sviluppo di proprie politiche di marca ed il valore aggiunto generato da tali politiche rimane prevalentemente appannaggio della grande distribuzione.

### **3. Il caso studio: l'ipermercato Auchan Modugno**

#### **L'impresa Auchan**

Auchan è una tra le principali realtà della grande distribuzione mondiale: dopo 40 anni di attività, è attualmente presente in 12 Paesi e conta oltre 160.000 dipendenti. Nel 1989 il Gruppo Auchan, perseguendo la sua politica di espansione nel sud dell'Europa, giunge in Italia dove apre, a Torino, il suo primo ipermercato italiano. Nel 1997 il francese Auchan e Ifil S.p.A., finanziaria del Gruppo Agnelli, stipulano un accordo con il quale il pacchetto di maggioranza de La Rinascente S.p.A. viene controllato da Eurofind. La Rinascente S.p.A., da sempre una delle maggiori imprese della grande distribuzione italiana ed articolata a sua volta in società (Rinascente/Upim S.p.A., Sma S.p.A., Gallerie Commerciali Italia S.p.A., SIB S.p.A.), acquisisce i 4 centri commerciali Auchan operanti in Italia, quest'ultimi saranno contraddistinti dall'insegna Auchan Gruppo Rinascente. Gli ipermercati Auchan in Italia sono raggruppati in 4 Regioni (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud); dai Direttori Regionali dipendono direttamente i Direttori dei singoli ipermercati, cui fa capo un Comitato di Direzione, composto dai diversi Capi Settore. Essi a loro volta coordinano i Capo Reparto, considerati quali 'imprenditori del proprio reparto' . Il mestiere di capo reparto comprende un numero elevato di attività e di

responsabilità che si concentrano su tre aree fondamentali: Commercio, Gestione e Risorse Umane. Nell'ambito commerciale ricadono le mansioni di scelta della gamma di prodotti da offrire ai clienti, organizzazione delle manifestazioni promozionali, controllo della presentazione dei prodotti, supervisione dell'approvvigionamento e attività di assistenza ai clienti, si occupa della gestione del reparto in quanto è responsabile del suo conto economico e del raggiungimento degli obiettivi, infine gestisce la squadra di collaboratori.

### **Le politiche commerciali**

Dall'apertura del primo ipermercato (1964) ad oggi Auchan ha praticato la politica dei prezzi bassi, con l'obiettivo di essere il più conveniente sul mercato e nel contempo di soddisfare nel miglior modo possibile i bisogni di un maggior numero di clienti attraverso un'ampia scelta di prodotti di qualità e fornendo servizi per facilitare gli acquisti. I prodotti disponibili in ogni punto vendita sono circa 60.000 tra alimentari e non. L'assortimento dei prodotti disponibili in ciascun punto vendita è determinato da scelte che tengono conto delle preferenze dei clienti, delle tendenze di consumo e delle abitudini locali. Ogni tipologia di prodotti comprende prodotti *Primo Prezzo*, i prodotti a marchio Sma-Auchan e marchi conosciuti a livello nazionale e regionale. I prodotti *Primo Prezzo* sono stati ideati per

consentire ai clienti l'acquisto di beni di consumo al prezzo contenuto senza comprometterne la qualità. Nel punto vendita tali prodotti sono facilmente riconoscibili in quanto vengono evidenziati sugli scaffali con uno stopper dedicato e contraddistinti da un packaging recante un bollino raffigurante un pollice rivolto verso l'alto. Per i prodotti primo prezzo vengono garantiti prezzi stabili nel tempo, reperibilità e prezzo più basso della zona. La *qualità dei prodotti* è garantita dallo sviluppo di linee di prodotti Sma-Auchan, biologici e di filiera e dalla formazione continua del personale di vendita. Per rendere trasparente e controllato il processo di elaborazione e gestione dei prodotti, Sma e Auchan, insieme ai fornitori di filiera, hanno deciso di ricorrere alla *Certificazione di Filiera Controllata e Rintracciata*, secondo uno schema di prodotto basato sulla norma EN 45011 e sulla norma di rintracciabilità UNI 10939, integrata in quella del Sistema di Qualità ottenuta dal Servizio Qualità secondo la norma ISO 9001/20001. La certificazione copre così tutta la filiera, distributore compreso. La progettazione dei sistemi di filiera e i piani di gestione e controllo vengono gestiti dal Servizio Qualità del Gruppo su mandato di Sma e Auchan. Le due aziende, che a loro volta si sottopongono a verifiche esterne indipendenti a garanzia del cliente come del fornitore, vengono così ad essere garanti ultime della sicurezza dei prodotti a marchio *Filiera*

*Controllata.* I controlli di qualità vengono effettuati sia prima del lancio sia quando i prodotti sono sugli scaffali degli ipermercati e comprendono:

-analisi di laboratorio per verificare gli standard chimico-fisici e merceologici dei prodotti e verificare che i prodotti siano sani;

-consumer test per verificare le caratteristiche organolettiche, il gradimento e la qualità percepita dei prodotti (in particolare per gli alimentari);

-test di performance, effettuati presso laboratori specializzati, per verificare i livelli di prestazione dei prodotti (in particolare quelli non alimentari) rispetto a determinati parametri che variano da prodotto a prodotto. Ogni prodotto ha quindi un suo Capitolato Tecnico di Acquisto che comprende

tutte le informazioni riguardanti il prodotto: dalle materie prime utilizzate agli stabilimenti produttivi, dalla scheda organolettica del prodotto alla descrizione degli imballi. I prodotti *Bio Sma-Auchan* sono certificati dal

CCPB (Consorzio per il Controllo dei Prodotti Biologici). I *Prodotti Tipici Regionali Sma-Auchan* hanno l'obiettivo di fornire prodotti tradizionali

delle regioni italiane ad un prezzo accessibile; particolare enfasi è posta sulla trasparenza delle informazioni contenute sulle etichette che riportano

indicazioni sul nome del fornitore, metodi e luoghi di produzione al fine di

garantirne l'autenticità e l'origine.

## **L'ipermercato di Modugno**

In data 2 marzo 2004 Auchan-Gruppo Rinascente ha aperto a Modugno (BA) il suo 38° Centro Commerciale, che si aggiunge agli altri 37 operanti sul territorio nazionale sotto l'insegna Auchan-Gruppo Rinascente ed è il quarto presente in Puglia, dopo Casamassima (BA), Taranto e Mesagne (BR). La nuova struttura – localizzata nella periferia del Comune di Modugno, dove si uniscono due importanti assi viari (la Statale 96 Bari-Matera e l'ex Statale 98 Bari-Bitonto) – ha una superficie di vendita complessiva di circa 11.000 m<sup>2</sup> e un parcheggio di circa 2.000 posti auto. Il bacino d'utenza è di circa 283.000 famiglie, che possono raggiungere il punto vendita mediamente in 20-30 minuti. Nel centro commerciale sono impiegate circa 500 persone di cui: 280 sono collaboratori che costituiscono l'organico dell'ipermercato, 200 persone al primo impiego assunte con un contratto part-time a tempo indeterminato, i responsabili sono 40 e sono costituiti da personale trasferito da altre sedi e da dipendenti ricollocati della strutture ex Rinascente, chiuse nel 1996 nella provincia di Bari. I collaboratori hanno un'età media di 26 anni e l'80% risiede nel Comune di Modugno. Durante il primo biennio di attività, tutto l'organico dell'ipermercato sarà impegnato in un iter formativo che prevede attività sia teoriche sia in affiancamento; tutti i capi reparto operativi nel settore del

fresco hanno già sostenuto il corso di formazione sul sistema di autocontrollo della durata di due giorni (16 ore). Il nuovo ipermercato di Modugno si propone l'obiettivo di offrire alla propria clientela la massima convenienza con le circa 1000 referenze "Il Meno Caro", opportunità di scelta (con circa 60.000 referenze) e di garantire il miglior rapporto qualità/prezzo con i prodotti a marchio "Sma-Auchan", che comprendono le linee "Filiera Controllata Sma-Auchan", "Bio Sma-Auchan" e "I Sapori delle Regioni". Inoltre, tutta la merce in vendita risponde agli standard di sicurezza e qualità garantiti dall'insegna. Le operazioni di pagamento possono essere effettuate presso da 36 casse tradizionali poste in barriera - comprese una cassa veloce e una cassa prioritaria per disabili o donne in gravidanza - e quattro casse self-service, chiamate "Cassamica", dotate delle componenti necessarie per effettuare il pagamento in modo autonomo e veloce, per gli acquisti di massimo 10 pezzi. La galleria commerciale ospita 25 negozi specializzati, che coprono le principali categorie merceologiche, 2 medie superfici e vari servizi: bar, ristorazione (Flunch), bancomat, farmacia.

## **La gestione del reparto ortofrutticolo**

La gestione del reparto è affidata al capo reparto che risponde a numerose attività e responsabilità che si concentrano su tre aree fondamentali: Commercio, Gestione e Risorse Umane. Nell'ambito commerciale ricadono le mansioni di scelta della gamma di prodotti da offrire ai clienti, organizzazione delle manifestazioni promozionali, controllo della presentazione dei prodotti, supervisione dell'approvvigionamento e attività di assistenza ai clienti, si occupa della gestione del reparto in quanto è responsabile del suo conto economico e del raggiungimento degli obiettivi, infine gestisce la squadra di collaboratori'.<sup>(1)</sup> Tuttavia la libertà di azione del capo reparto è limitata da direttive nazionali e dell'insegna; ad esempio il caporeparto è tenuto a ordinare referenze obbligatorie per tutti gli ipermercati Auchan anche se osserva che, nel punto vendita dove lavora, le vendite di tali prodotti sono minime o anche nulle con conseguente eliminazione fisica degli stessi e perdite economiche. Anche la scelta dei fornitori avviene a livello nazionale e regionale con poche possibilità di interferenza, in particolare Auchan, dopo una prima fase di insediamento, caratterizzata da cospicui acquisti di prodotto locale da numerosi mercati e grossisti, ha progressivamente introdotto la propria piattaforma di Roma per

---

<sup>1</sup> <http://www.auchan.it>

il rifornimento degli ipermercati di Bari e Taranto e sta riducendo il numero di fornitori locali.

La libertà d'azione è limitata anche per le scelte strategiche da attuare per le promozioni. Il suo lavoro risulta quindi molto standardizzato e supportato da un elaborato ed efficiente sistema informatico in grado di fornire informazioni ed ausilio per la totalità delle attività, quali il riordino dei prodotti, la gestione delle scorte, dati sulla concorrenza, fissazione di prezzi nonché reportistica commerciale. Le ordinazioni di prodotto vengono effettuate attraverso il sistema informatico dopo verifica delle giacenze in area vendita e in riserva, a seconda delle vendite avvenute nei giorni precedenti desumibili dai tabulati informatici, dalle giacenze e deperibilità dei prodotti. Gli ordini vengono trasmessi direttamente al fornitore o alla piattaforma logistica di Roma. Gli ordini vengono effettuati cercando di evitare accumulo di scorte e nel contempo di mantenere un quantitativo leggermente superiore alla domanda potenziale, ossia cercando di ordinare la merce da vendere in giornata riducendo al minimo possibile la giacenza in celle (lavorare a stock zero). I prodotti arrivano al ricevimento merci alle 5.00 del giorno dopo l'effettuazione dell'ordine (due giorni dopo per i prodotti di VI gamma e più giorni per i secchi). La merce arrivata viene controllata dal capo ricevitore al fine di verificare la corrispondenza tra quantità ordinata e pervenuta, le eventuali quantità in esubero o merce non

conforme viene resa al fornitore accompagnata da una bolla emessa dal caporeparto. La merce arrivata viene stoccata in riserva o posta in vendita a seconda delle necessità. I prezzi vengono stabiliti secondo due criteri base ossia perseguendo l'allineamento dei prezzi con la concorrenza e lavorando con margine positivo; il sistema informatico, che ha in memoria il prezzo d'acquisto delle referenze, è in grado di simulare i valori di margine percentuali per il prezzo di vendita immesso. Quindi conoscendo il prezzo di vendita di una referenza presso i principali concorrenti si può procedere a tentativi fino a trovare un prezzo che consenta di avere un valore di margine positivo contenuto in un dato range, allineato o inferiore a quello della concorrenza. Le informazioni sulla concorrenza sono rilevate una o due volte a settimana. Il capo settore freschi, sulla base dei tabulati informatici, fornisce al caporeparto gli obiettivi da perseguire in diversi archi temporali (settimana o mese) al fine di migliorare le performance del reparto misurate in termini di giro d'affari, margine netto e perdite economiche (dovute a mancate vendite). Per quanto riguarda la gestione del personale, il caporeparto si occupa di stabilire i turni, di verificare il lavoro degli addetti, coinvolgerli nei risultati e provvede alla formazione per un'ora a settimana. Il reparto è mantenuto in un buon assetto commerciale nell'arco di tutta la giornata dagli addetti vendita; la loro mansione principale consiste nel posizionare la merce sugli scaffali e sui banconi in modo tale essi risultino

sempre colmi e ordinati ed occorre evitare che si creino rotture di stock. Nel settore freschi è d'obbligo effettuare una corretta rotazione affinché i prodotti, di elevata deperibilità, già presenti non siano coperti da quelli più freschi. A caricamento effettuato occorre verificare la corrispondenza tra i prodotti e le informazioni contenute da balisage e lavagnette (provenienza, varietà, calibro, tasso per le bilance) esposte in reparto e apportare eventuali variazioni di prezzo effettuate dal caporeparto. Le date di scadenza dei prodotti di IV e V gamma vengono controllate prima dell'apertura dell'ipermercato da un merchandiser che si occupa del ritiro dei prodotti non conforme secondo le disposizioni aziendali ossia che siano ad un giorno dalla data di scadenza indicata sulla confezione dal fornitore. Per i prodotti secchi il ritiro avviene un mese prima dalla scadenza riportata. Per gli prodotti si procede ad un'analisi visiva volta a identificare eventuali danneggiamenti, presenza di muffe o altri segni di deperimento. Se è stato stipulato un accordo con il fornitore si può procedere ad effettuarne il reso, in caso contrario si procede alla *demarque*, ossia alla comunicazione tramite sistema informatico dell'avvenuto ritiro. La merce 'demarquée' viene buttata in appositi contenitori posizionati presso i locali adibiti al ricevimento delle merci. Spesso si recupera la merce confezionata in cestini o sacchetti di plastica ossia si eliminano i pezzi deperiti, si introduce una corrispondente quantità di prodotti sani e si richiude la confezione. Questa

attività, in mancanza di un apposito laboratorio, avviene o nelle corsie dei magazzini o al ricevimento merci in condizioni igieniche non ottimali. Il caporeparto dispone dei manuali per l'autocontrollo in cui si registrano le temperature della cella e del banco della quarta gamma, si controllano le scadenze e si verifica che l'etichettatura dei prodotti a marchi sm-auchan sia conforme al disciplinare tecnico, ossia che il logo e le informazioni sul fornitore e luogo di produzione siano chiari. Durante l'orario di esercizio dell'ipermercato banchi e scaffali sono riforniti più volte a seconda delle avvenute vendite, la merce presente riordinata, i clienti assistiti.

## **4. Conclusioni**

Lo sviluppo e il crescente potere di mercato della distribuzione moderna in Italia comporta cambiamenti di ordine commerciale, distributivo, logistico e organizzativo negli stadi a monte della filiera. La selezione dei fornitori operata dalle grandi catene privilegia un numero limitato di operatori, sufficientemente prossimi alla produzione da garantire un soddisfacente controllo quali-quantitativo, e in grado nell'insieme di assicurare un flusso di prodotti completo e destagionalizzato. Economie di scala nella distribuzione e strategie di marketing della GDO si traducono in condizioni di fornitura che rappresentano un difficile salto di qualità per parte rilevante del tessuto produttivo e commerciale della maggior parte del territorio: volumi ampi, specifiche modalità e tempi di consegna, standardizzazione, allungamento della shelf life del prodotto (condizionamento), capacità di programmazione quantitativa e qualitativa a lungo termine, qualità e continuità dei servizi accessori, mantenimento e sviluppo dei sistemi di controllo di qualità, compartecipazione alle attività di marketing, compartecipazione alla gestione della logistica e dei trasporti, capacità di gestire ed omogeneizzare le tecniche di confezionamento, capacità finanziaria di sostenere i costi legati ai servizi richiesti.

Le realtà produttive che riescono ad interfacciarsi significativamente con tali esigenze sono, in primo luogo, produttori-speditori con aziende agricole medio-grandi, o commercianti specializzati nel trattamento post-raccolta. Anche espressioni della produzione associata (OP e cooperative) che presentano un profilo organizzativo, finanziario e tecnologico adeguato riescono in parte ad accedere ai segmenti più dinamici della distribuzione moderna.

Oltre a queste realtà e tendenze prevalenti, il quadro attuale della distribuzione di ortofrutta segnala anche che ambulanti, fruttivendoli e mercati rionali detengono ancora quote molto elevate della commercializzazione al dettaglio, seppure in graduale flessione. La relativa persistenza di circuiti più tradizionali di mercato locale può, da un lato, favorire i consumatori (ampliando la competizione all'offerta) e anche gradualizzare l'impatto dei cambiamenti sulle figure commerciali e produttive più tradizionali (rendendo possibili processi gradualizzati di specializzazione e riorganizzazione e diluendo l'espulsione degli operatori inefficienti). Dall'altro lato, un eccessivo peso del circuito tradizionale potrebbe sia penalizzare consumatori sempre più orientati a richiedere servizi distributivi moderni, sia contribuire a rendere difficoltoso il governo dell'offerta di molte piccole e medie aziende agrarie da parte dei grossi

produttori-speditori e delle realtà dell'associazionismo, mantenendo aperte opzioni inefficienti e quindi rallentando la maturazione del know-how tecnico-organizzativo e dell'attitudine cooperativa/competitiva necessarie per inserirsi nei canali orientati verso la GDO.

Il consolidamento dei collegamenti orizzontali tra le diverse realtà produttive (aggregazione dell'offerta, economie di scopo nei rapporti verticali, capacità finanziaria), l'estensione e rafforzamento delle capacità tecnico-organizzative di gestione dei rapporti verticali (gestione della qualità e della logistica del fresco, trasporti) sono alcuni dei principali fattori che condizionano le possibilità di accesso per le piccole e medie aziende mantenendo una accettabile redditività per gli operatori agricoli.

## **Bibliografia**

DELLA CASA R., F. GIOVANETTI, *Dossier. Perché calano i consumi delle famiglie italiane*, Agricoltura, Aprile 2002.

DELL'AQUILA C.; BRUNO D.; T. MARGLINO; *La commercializzazione dell'Ortofrutta pugliese nelle strutture del dettaglio organizzato*; INEA  
Dicembre 2003

GIACOMINI, C., BERTAZZOLI, A., *Cooperazione ed organizzazione dei produttori per la concentrazione e per la qualificazione dell'offerta frutticola in Italia*, Atti del Convegno "Rapporti di filiera nel sistema ortofrutticolo italiano", Verona, 26 febbraio 1999

GREEN R., L. LANINI, A. MARIANI, A. VASTOLA, *La commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli freschi: scenario competitivo e strumenti di analisi*, Napoli, 2001.

ISMEA, *Rapporto annuale sulle tendenze del sistema agroalimentare italiano*, Roma, 2000.

LUGLI G., "Valorizzazione del prodotto ortofrutticolo attraverso la marca e l'ottimizzazione dei rapporti di filiera", in AA.VV. *Rapporti di filiera nel sistema ortofrutticolo italiano*, atti della Conferenza nazionale, CCIAA di Verona, Verona, 1999.

- MALASSIS L., *L'économie agro-alimentaire, Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*, Edition Cujas, Paris, 1979.
- MANARESI A. *La relazione tra marche e clienti*, Carocci ed. 1999
- MORVAN Y., *L' économie industrielle et la filière*, ADEFI, *L'analyse de filière*, Economica, Paris, 1985
- PIERI R., D. RAMA, "La distribuzione alimentare al dettaglio", in *Sistema agroalimentare e programmazione, Rapporto annuale, Osservatorio sul mondo rurale e sul sistema agroindustriale della Puglia 1998*, Bari, 1999.
- PIERI R., L. VENTURINI (a cura di), *Cambiamenti strutturali e strategie nella distribuzione alimentare in Italia. Le conseguenze per il sistema agro-alimentare, Studi di economia agroalimentare, Collana SMEA*, Franco Angeli, Milano, 1996.