

SOMMARIO	pag. 1
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
1.2 l'Ortofrutta nell'Unione Europea	5
1.3 La Bilancia Commerciale dell'UE	7
1.4 La situazione nazionale	8
1.5 La situazione del comparto a livello regionale	9
1.6 Il ruolo della Puglia nel Mondo	10
2. LA DISTRIBUZIONE MODERNA:	
CARATTERI GENERALI DELLE VARIE TIPOLOGIE	
DISTRIBUTIVE ED ASPETTI PECULIARI DEL COMPARTO	
ORTOFRUTTICOLO.	12
2.1 Importanza strategica del reparto ortofrutticolo nella GDO.	17
2.2 Il reparto ortofrutticolo nella distribuzione moderna: concetto	
di filiera agro-alimentare e rapporti di integrazione	19
2.2.1 <i>Rapporti di integrazione tra filiera e Grande Distribuzione</i>	19
2.2.2 <i>Confronti con il piccolo dettaglio specializzato</i>	23
2.2.3 <i>L'importanza del confezionamento</i>	26
2.3 Problematiche logistiche	28

2.4 Il punto vendita come componente essenziale della strategia di vendita	37
<i>2.4.1 Composizione dell'assortimento nel pdv.</i>	<i>38</i>
<i>2.4.2 L'importanza del display</i>	<i>41</i>
3. STRUTTURA ED ORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO CANNILLO	47
4. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO PER IL REPARTO ORTOFRUTTICOLO FRESCHI NEI PUNTI VENDITA CANNILLO	52
BIBLIOGRAFIA	55

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nel 2003 la produzione mondiale di ortofrutticoli (compresi patate e legumi), ha superato 1.64 miliardi di tonnellate ottenuta dalla coltivazione di oltre 189 milioni di ettari, con un incremento di oltre il 4% rispetto al triennio 1999-2001 sia in termini di volumi che in termini di superfici. Tale evoluzione probabilmente è da imputare oltre che alla crescita delle superfici destinate a queste colture, anche al miglioramento, soprattutto nei paesi più evoluti, delle tecniche produttive che hanno interessato tanto le produzioni orticole quanto quelle frutticole.

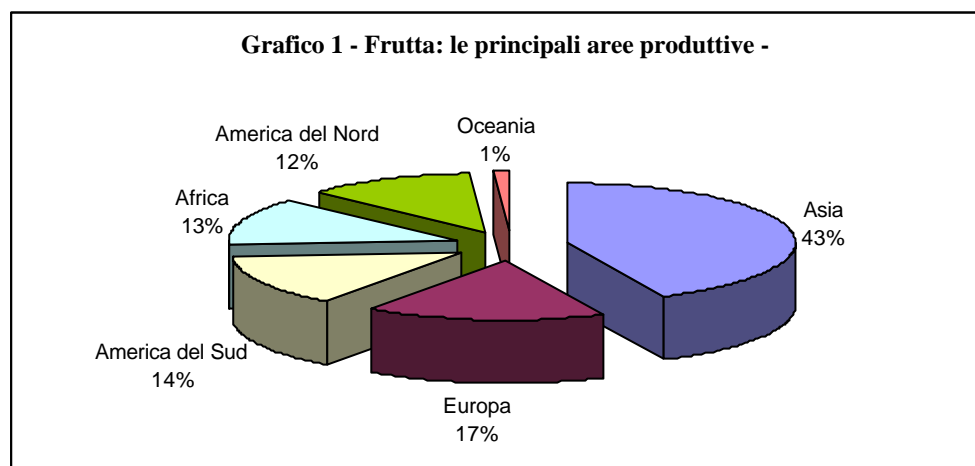
La principale area di produzione dei prodotti ortofrutticoli è l'Asia ove si concentra più del 50% della produzione mondiale. Al secondo posto, l'Europa con una quota superiore al 20%, seguita dal Nord e Centro America (10%), dall'Africa (8%), dall'America del Sud (7%); fanalino di coda è l'Oceania che raggiunge appena l'1%.

Secondo i dati Ismea, nel 2003 l'offerta mondiale di frutta fresca è stata pari a 476 milioni di tonnellate.

Più del 40% della produzione mondiale di frutta proviene dai paesi asiatici (grafico 1), ove la Cina si configura come il Paese produttore più importante.

Al secondo posto con una quota del 17% della produzione globale, si posiziona l'Europa ove spiccano i Paesi dell'area comunitaria con Italia,

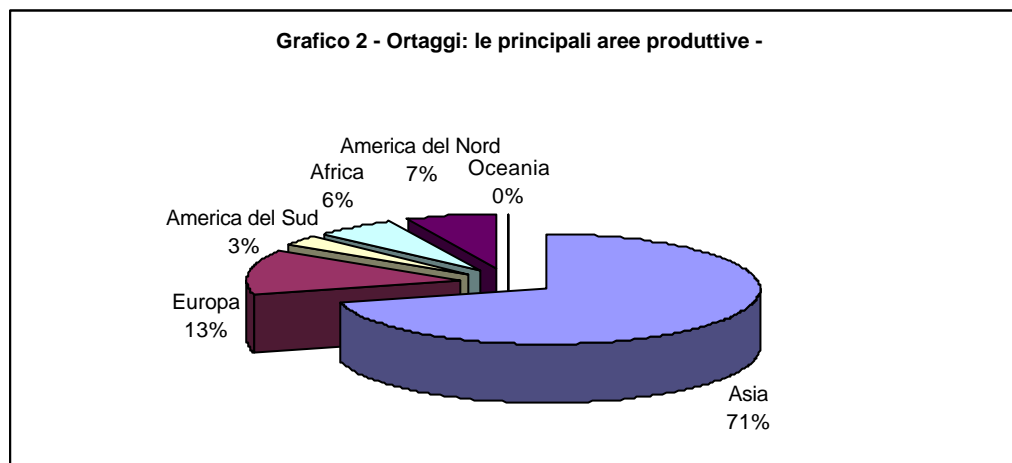
Spagna, Francia e Grecia che congiuntamente garantiscono circa l'80% della produzione comunitaria di frutta fresca e la totalità di quella agrumaria.



Altri importanti bacini produttivi sono l'America del Sud (14%), l'Africa (13%) ed il Nord e Centro America (12%).

Nel 2003 la produzione orticola mondiale, escluso le patate ed i legumi, ha raggiunto i 798 milioni di tonnellate. Anche in questo caso è sempre il continente asiatico a detenere la leadership con una quota produttiva che supera il 70% del totale; segue a distanza l'Europa (13%), con i Paesi dell'area comunitaria a farla da "padrona" (grafico 2). Escludendo le patate (311 milioni di ton.), nella composizione dell'offerta, le angurie, le cipolle e soprattutto i pomodori rappresentano le produzioni orticole più rilevanti a

livello mondiale; un ruolo non trascurabile è rappresentato da lattughe, piselli, carote, peperoni e cetrioli.

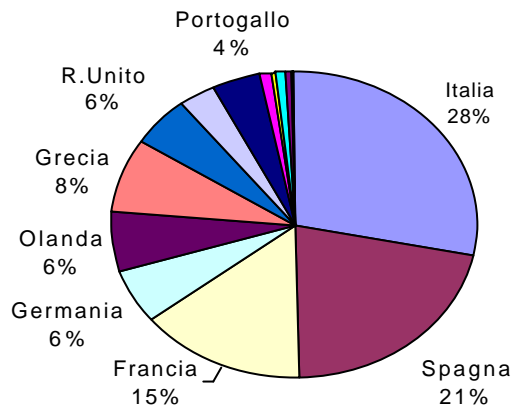


1.2 l'Ortofrutta nell'Unione Europea

L'Unione Europea ha prodotto nel 2003 circa 308 milioni di tonnellate di ortofrutticoli freschi, per un valore lordo di circa 40 miliardi di € di cui il 27,7% è rappresentato dall'Italia.

La produzione di ortaggi supera i 55 milioni di tonnellate, pari al 58% della produzione continentale ed al 7% di quella mondiale: Italia, Spagna e Francia sono i principali produttori di ortaggi (circa il 64%), e in particolare l'Italia per il pomodoro rappresenta il 44% di tutta la produzione comunitaria (grafico 3). Alla produzione di frutta (grafico 4), circa 56 milioni di tonnellate (76% di tutta l'Europa, 12% del mondiale),

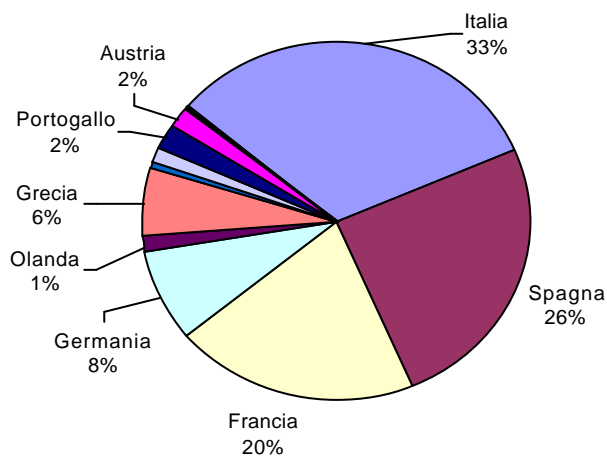
Grafico 3 - Produzione ortaggi nell'UE -



contribuiscono l'Italia, con una quota del 33%, la Spagna (26%), e la Francia (20%).

La prima produzione frutticola comunitaria resta quella delle mele (10,5 milioni di ton.) che, come per le pere, si concentra per il 77% in soli 4 Paesi: Francia, Italia, Germania e Spagna.

Grafico 4: produzione frutta nell'UE



1.3 La Bilancia Commerciale dell'UE

Per quanto riguarda gli scambi con l'estero, l'ue costituisce uno dei mercati internazionali più interessanti, visto che è tra i principali importatori mondiali di frutta e verdura fresca.

Nel 2003 le esportazioni totali di ortofrutticoli sono state pari a 3,3 milioni di ton., quasi equamente distribuite nei comparti degli ortaggi, della frutta e degli agrumi, facendo registrare una diminuzione del 9% rispetto al triennio 1999-2001.

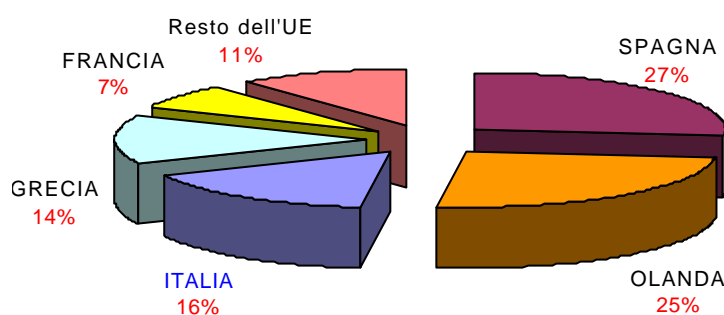
Poiché le importazioni totali sono rimaste invariate a circa 5,3 milioni di ton., si è avuto, quindi, un saldo negativo di 1,9 milioni di ton., accresciuto del 23% rispetto sempre allo stesso triennio.

Tale deficit è dovuto, in particolare, alle importazioni di frutta, che nell'anno in esame sono state di 2,7 milioni di ton. (di cui mele 612 mila ton.), e alle importazioni di agrumi per 1,7 milioni di ton. (di cui arance 860 mila ton.); risulta, invece, ancora positivo il saldo per gli ortaggi con un +282 mila tonnellate.

Le principali esportazioni comunitarie di ortaggi sono cipolle (32%) e pomodori (23%), seguite da carote (10%) e cavolfiori (5%); tutto il resto della verdura rappresenta il 30% delle esportazioni. Nella classifica dei

Paesi comunitari principali esportatori (grafico 5), l'Italia è al terzo posto, con una quota del 16%, dopo la Spagna (27%) e l'Olanda (25%).

Grafico 5 - Esportazione di prodotti ortofrutticoli dall'UE



Le *esportazioni* totali dell'UE nel 2003 sono state principalmente dirette verso i Paesi Peco e quelli baltici (52%), la Russia (18%), la Svizzera (10%), mentre le *importazioni* del comparto della frutta provenivano principalmente dall'America centrale (29% dell'import), dalla Turchia, dagli USA e dall'Argentina.

1.4 La situazione nazionale

In termini di quantità, la produzione ortofrutticola italiana nel 2003 è di 24,4 mln. di tonnellate, con un calo dell'1,5% rispetto al 2002 e del 9,8 rispetto sempre al triennio 1999-2001. Nel comparto degli *ortaggi*, si

colloca al primo posto (con quote spesso superiori al 40%) nella produzione di legumi freschi, indivie, radicchio, sedano, melanzane, carciofi (per il pomodoro è al 44%, ed è primo anche nel settore della trasformazione).

La produzione italiana nel 2003 ha fatto registrare una buona performance, soprattutto nel comparto orticolo, con un incremento del 3,8% della produzione rispetto al 2002 ma una diminuzione del 7,3% rispetto al 1999-2001.

Anche nel settore della *frutta* il nostro Paese è in difficoltà: -9,3% rispetto al 2002, -13,7% rispetto al 1999-2001.

1.5 La situazione del comparto a livello regionale

In Italia la produzione ortofrutticola, pur essendo importante in quasi in tutte le regioni per varietà e tipicità presenti, è fortemente localizzata nelle aree del centro sud, dove si concentra oltre il 70% della produzione lorda vendibile: tuttavia, a questa importanza non fa riscontro un analogo livello di organizzazione dell'offerta con le OP, che invece rappresentano circa il 7% della PLV, mentre nelle aree del nord tale percentuale sale al 45%.

Oltre la metà della produzione ortofrutticola complessiva dell'Italia (56%) avviene in quattro regioni: Sicilia, Puglia, Emilia Romagna e Campania.

Ben l'80% dell'offerta di frutta fresca (eccetto agrumi) è composta da mele, uva da tavola, pesche e pere, con una forte specializzazione regionale: il pesco in Campania (27%), l'uva da tavola in Puglia (72%), le mele nel Trentino A.A. (60%) e le pere in Emilia Romagna (63%).

La Puglia e l'Emilia Romagna rappresentano anche le aree di maggiore produzione di ortaggi in piena aria: in particolare, la Puglia è la prima regione per quantità prodotte di pomodoro da industria (47%), per i carciofi (34%), i cavolfiori (29%) e i finocchi (24%).

1.6 Il ruolo della Puglia nel Mondo

I dati sui flussi aggregati di produzione, commercio estero e consumo interno confermano, nelle linee generali, il profilo dell'agroalimentare pugliese nei primi anni del terzo millennio: la produzione agroalimentare pugliese al 2003 è di oltre quattro miliardi di €

Anche gli indici di apertura esterna e copertura del fabbisogno restituiscono la familiare immagine di un comparto relativamente forte in termini produttivi, ma un po' meno brillante quanto a proiezione esterna. I gradi di auto-provvigionamento e di copertura commerciale restano elevati rispetto alle medie nazionali e meridionali. Il secondo risente non tanto della propensione ad esportare, che è relativamente bassa in termini

aggregati, ma soprattutto della bassa propensione ad importare, che è molto inferiore al dato nazionale. Questo contribuisce anche a spiegare il saldo normalizzato agroalimentare molto buono rispetto alla media nazionale.

Se si disaggregano i flussi di commercio estero, si rileva in primo luogo la tradizionale prevalenza del settore primario, il cui saldo resta positivo.

Tuttavia anche nel commercio è il comparto dei trasformati a segnalare un miglioramento in corso.

Il peso dell'Europa comunitaria come fornitore della Puglia continua a ridimensionarsi, mentre, al contrario, sul fronte delle esportazioni l'UE 15 è partner sempre più rilevante, soprattutto per i prodotti primari. Nelle esportazioni si conferma il ruolo strategico dell'ortofrutta, il cui peso in aggregato supera il 60% delle esportazioni agroalimentari regionali complessive. Nel comparto dei trasformati, pur restando preminenti le esportazioni di vino, pasta e olio di oliva, non si può non rilevare la forte ripresa del vino, a fronte del continuo e pesante ridimensionamento dell'export di olio d'oliva.

2. LA DISTRIBUZIONE MODERNA: CARATTERI GENERALI DELLE VARIE TIPOLOGIE DISTRIBUTIVE ED ASPETTI PECULIARI DEL COMPARTO ORTOFRUTTICOLO.

Dopo un breve cenno sulla situazione del mercato del comparto ortofrutticolo, al fine di proporre modelli di allestimento del reparto e piani di marketing del punto vendita è doveroso inquadrare la situazione dell'attuale sistema distributivo, con particolare riferimento alla nostra situazione nazionale.

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).

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 m², 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 m² e i 2.499 m²; per le superette la superficie di vendita è compresa tra i 150 e i 399 m², 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).

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 m² 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. 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

2.1 Importanza strategica del reparto ortofrutticolo nella GDO.

l'introduzione di prodotti ortofrutticoli nella GDO, 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. 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. 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. 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 queste sono attività sufficientemente generalizzate ed onerose al di fuori della portata dei piccoli negozi indipendenti. 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. 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.

2.2 Il reparto ortofrutticolo nella distribuzione moderna: concetto di filiera agro-alimentare e rapporti di integrazione

2.2.1 Rapporti di integrazione tra filiera e Grande Distribuzione

La grande distribuzione moderna per 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. I rapporti di

integrazione nella filiera ortofrutticola sono richiesti, o meglio imposti, 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 poter attuare politiche di marca tanto più impegnative quanto più siano collegate all'insegna.

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:

- 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 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". 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:

- raccoglitori;
- 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 garanti dei tempi di raccolta e di consegna, oltre che della quantità e qualità del prodotto da trasformare.

2.2.2 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 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. 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.

2.2.3 L'importanza del confezionamento

Le modalità di confezionamento e presentazione dell'ortofrutta 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 sfusa. 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.

2.3 Problematiche logistiche

Gli anni '80 ed ancor più gli anni '90 sono stati caratterizzati da un progressivo quanto costante processo di concentrazione dell'apparato distributivo in Italia. Questo fenomeno, unito al significativo aumento della concorrenza, ha condizionato direttamente il rapporto tra produzione e distribuzione. Tutto ciò ha comporta che la distribuzione sarà sempre più

una leva del marketing mix, con l'esigenza per le aziende produttrici di sviluppare delle precise quanto articolate politiche che abbiano come target la distribuzione.

Infatti, per il distributore la produzione è stato sempre un aspetto marginale poiché il suo interesse non era il prodotto ma il suo prezzo e quindi i margini. Oggi non è più così perché si va verso una maggior responsabilità da parte della distribuzione in merito alla sua offerta.

Fra Produttori e Catene Distributive si ricerca un particolare affiatamento, si sviluppano particolari sensibilità per comprendersi e tenere conto delle esigenze di entrambi. Per il Produttore, la Catena Distributiva è un cliente molto importante per le quantità che è in grado, con la propria forza distributiva di assicurare che si venderanno; nel contempo la Catena per razionalizzare meglio i propri costi, è diventata sempre più esigente a livello dei servizi che richiede al Produttore.

La MISSION aziendale per le Aziende della G.D.O. (Grande Distribuzione Organizzata) può essere la seguente: acquistare prodotti alle migliori condizioni, per effettuarne la vendita attraverso i propri punti di vendita, perseguendo, con il supporto dei propri CE.DI. (centri distributivi nazionali, regionali, interprovinciali), una logistica mirata alla maggiore razionalizzazione dei rifornimenti, degli spazi e dei tempi.

Spazio e tempo, nelle attività economico-produttive si trasformano immediatamente in costi, da cui l'esigenza di razionalizzare per essere sempre più competitivi. Inoltre è evidente che la funzione logistica ha il compito di non fare mai mancare ai punti vendita i prodotti, nelle condizioni ottimali e nelle quantità sufficienti e necessarie.

Occorre anche ricordare che la logistica in un'azienda di distribuzione è una funzione che interseca orizzontalmente tutte le altre principali funzioni, con l'obiettivo di ottimizzare il flusso fisico delle merci.

Ciò ha inizio con l'attività contrattuale verso i fornitori ed ha termine con l'atto di acquisto presso il punto vendita da parte del Consumatore.

Quindi è indispensabile avvicinare "le logistiche" e fare in modo che si integrino il più possibile; voglio solo ricordare che l'evoluzione del sistema distributivo francese è stato fortemente condizionato e voluto dalla Grande Distribuzione Organizzata. Da questo nasce un sistema distributivo, che va sotto il nome di Piattaforma, come risultato dell'integrazione logistica fra Produttore, Distributore ed Autotrasportatore.

In Francia i primi che sono scesi in campo, sono state le Catene distributive a seguito delle proprie esigenze, e nel momento in cui si sono sviluppati i nuovi punti vendita, gli Ipermercati. Poi i prestatori di servizi

sono diventati dei partners logistici, sia della grande distribuzione, sia dei produttori.

Con l'avvento e lo sviluppo degli IPER italiani, si cominciano a progettare sistemi distributivi diversi, ma come abbiamo detto siamo in forte ritardo e solo un'azione combinata delle forze in campo del settore, potrà farci colmare questo divario.

Abbiamo visto in questi anni aziende di trasporto trasformarsi in prestatori di servizi logistici, abbinando professionalità di autotrasporto con la gestione integrata di attività di transit-point; ma ancora molto rimane da fare nel settore.

Lo sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata, il rapido diffondersi di grandi centri commerciali e il conseguente aumento del potere contrattuale delle nuove formule distributive, che sanno catturare all'interno del proprio punto vendita un numero elevato di potenziali acquirenti, ha rimesso in discussione i rapporti di forza tra produzione e distribuzione in quanto - spesso - gli interessi della prima possono infatti essere in contrapposizione con le attese della seconda.

Estremizzando le due posizioni, al fornitore piacerebbe che l'azienda cliente (distributore) trattasse tutti i prodotti del suo portafoglio in esclusiva: in questo modo il punto vendita svolgerebbe unicamente

funzioni logistiche e dipenderebbe dal fornitore nei confronti del quale non potrebbe esercitare alcun potere contrattuale.

Sul fronte opposto l'azienda commerciale ha interesse ad avere un assortimento di categoria ampio e poco profondo che le permetterebbe di:

- sostituire più facilmente il fornitore e/o gestirlo con maggior potere contrattuale;
- operare proprie politiche di merchandising e marketing sul punto vendita;
- presentare al consumatore un'offerta più differenziata;
- aumentare il proprio potere contrattuale in termini di ricarichi o di sconti, sottraendo valore aggiunto al fornitore;
- creare competizione tra fornitori per la conquista dello spazio all'interno del punto vendita;
- attivare strategie promozionali proprie o in partnership con l'industria produttrice;
- migliorare la politica di approvvigionamento, trasferendo sul fornitore l'onere della gestione delle scorte, che per gli ortofrutticoli non è un costo indifferente;

- soddisfare il consumatore attraverso una politica “assortimentale” che consenta al venditore di sostituire rapidamente i prodotti che hanno un basso grado di rotazione.

Oltre a modificare i rapporti produzione-distribuzione 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. 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 ortofrutticoli e dei loro 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 della tipologia di prodotto ortofrutticolo, e tende ad accrescere la quota della singola derrata 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. Una classificazione dei canali commerciali dell'ortofrutta, in base alla lunghezza, è proposta da Green et al. (2001) che distinguono i canali in:

- 1) *diretti*, senza intermediari tra il produttore e il consumatore;
- 2) *corti*, che prevedono un intermediario (il dettagliante);
- 3) *a due livelli d'intermediazione*, con la presenza di due intermediari (il grossista e il dettagliante);
- 4) *lunghi*, a tre livelli di intermediazione (intermediario, grossista, dettagliante);
- 5) *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 capitolati 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:

? Strategie volte a mettere in concorrenza tra loro gli operatori dei diversi canali;

? 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.

2.4 Il punto vendita come componente essenziale della strategia di vendita

È ormai noto agli esperti del marketing mix che il punto vendita non è un semplice luogo dove vendere le merci.

Da un lato il consumatore è sempre più protagonista delle proprie scelte di consumo, dall'altro, l'aumento delle superfici a libero servizio rende più importante la cura del punto vendita, che così diventa esso stesso un veicolo pubblicitario potentissimo e non più un semplice luogo di presentazione dei prodotti.

Il consumatore oggi ha sempre meno tempo per fare la spesa, spesso è annoiato oppure viene da una giornata pesante. Il modo migliore per guidarlo, rilassarlo e incrementare le vendite, sta proprio nel creare un punto vendita gradevole. In esso bisogna fornire al consumatore

informazioni chiare, incisive e non sovrabbondanti. Pensando anche a nuove idee per rallegrare e semplificare lo shopping.

2.4.1 Composizione dell'assortimento nel pdv.

La politica dell'assortimento all'interno di un punto vendita richiede di transitare attraverso la realizzazione di un accordo tra il marketing dell'impresa distributrice e il marketing del produttore.

L'analisi della politica dell'assortimento si basa sulla valutazione di diverse variabili, alcune delle quali sono gestite direttamente dall'impresa produttrice, mentre altre sono strettamente correlate alla politica di marketing distributivo del punto vendita.

Più precisamente, ancor prima di studiare e focalizzare un'ideale strategia per l'assortimento dei prodotti ortofrutticoli all'interno del punto vendita, si ritiene debbano essere presi in esame le aree, i confini e le sovrapposizioni tra il marketing aziendale e il marketing sul punto vendita, al fine di verificare la presenza di una possibile partnership tra produzione e distribuzione nella creazione di valore per il consumatore, che spesso trovano una loro sintesi nella gestione del c.d. "marketing integrato".

Questa premessa appare di fondamentale importanza poiché troppo spesso, in passato, si è sottovalutato il ruolo della distribuzione nel determinare il

successo dei nuovi prodotti, trascurando in altre parole il ruolo di marketing delle aziende commerciali, che si esprime anche nella definizione e nell'approntamento della composizione dell'assortimento. La composizione dell'assortimento ha un grande valore strategico. La tendenza della G.D.O. presuppone un assortimento ampio e poco profondo che le permetterebbe di:

- ?? sostituire più facilmente il fornitore e/o gestirlo con maggior potere contrattuale;
- ?? operare proprie politiche di merchandising e marketing sul punto vendita;
- ?? presentare al consumatore un'offerta più differenziata;
- ?? aumentare il proprio potere contrattuale in termini di ricarichi o di sconti, sottraendo valore aggiunto al fornitore;
- ?? creare competizione tra fornitori per la conquista dello spazio all'interno del punto vendita;
- ?? attivare strategie promozionali proprie o in partnership con l'industria produttrice;
- ?? migliorare la politica di approvvigionamento, trasferendo sul fornitore l'onere della gestione delle scorte;

?? soddisfare il consumatore attraverso una politica “assortimentale”
che consenta al venditore di sostituire rapidamente le marche che
hanno un basso grado di rotazione.

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, nonché la crescente domanda di prodotti biologici, di qualità (marchi IGP e DOP) e, di recente interesse, dei prodotti etnici.

Su tutti 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.

2.4.2 L'importanza del display

Sull'importanza del Point of Purchase come leva all'acquisto, è di rilevante importanza un'analisi condotta in collaborazione tra POPAI USA e il Meyers research center che evidenzia l'importanza del display nell'influenzare le decisioni d'acquisto. I ricercatori hanno osservato che il 51% dei consumatori ha giudicato molto importante il display nelle decisioni d'acquisto dei prodotti ortofrutticoli, mentre il 67% è incoraggiata agli acquisti d'impulso. Emerge che il 40% degli intervistati ha affermato che non avrebbe acquistato il prodotto se non lo avesse trovato su quel determinato display, mentre il 50% conferma di aver preso la decisione d'acquisto all'interno del punto vendita.

"Ha contribuito a far notare una promozione" oppure "ha ricordato di acquistare un certo prodotto" sono le affermazioni più ricorrenti tra coloro che giudicano importante il display dell'ortofrutta; questi stessi

consumatori mostrano un'elevata propensione a prendere le decisioni d'acquisto all'interno del punto vendita.

Ma ciò che è fondamentale è cominciare ad ascoltare il proprio cliente, capire ed interpretare quello che ha da dire sul punto vendita. Questo va fatto in continuazione per tutta la vita del punto vendita.

Un punto di vendita può essere considerato un impianto di produzione di un servizio che accompagna sempre la distribuzione di un prodotto; il servizio può essere il punto di forza di un punto vendita (come avviene ad esempio nei piccoli punti vendita) o l'assenza di servizio può risultare una caratteristica importante (così avviene nei discount).

Per trasformare un'attività commerciale in una moderna macchina per vendere ad elevata produttività commerciale è necessario applicare le moderne tecniche di visual merchandising (o vendita visiva).

Queste agevolano la leggibilità del punto di vendita, la sua fruibilità, la leggibilità della sua offerta commerciale e l'accessibilità dei prodotti e servizi in essa contenuti. Il visual merchandising si sviluppa in tre momenti: la classificazione merceologica dei prodotti in essa contenuti che fa emergere le diverse componenti dell'offerta del punto vendita, l'organizzazione dello spazio di vendita (layout) che rende più leggibile e fruibile il punto vendita.

Uno dei punti più importanti per il successo del punto di vendita è proprio la gestione dello spazio: la sensibilità delle vendite varia notevolmente in funzione dei cm lineari e dei livelli di presentazione delle referenze.

Stesse referenze potranno avere performance diverse a seconda che siano posizionate al livello occhi, livello mani o livello suolo in quanto varia il comportamento del consumatore nei confronti delle referenze presenti nei tre livelli.

Il consumatore preferenzialmente sarà attratto dalle referenze che vede facilmente e che agevolmente riesce a prelevare; per questa ragione, ad esempio, in quelle posizioni vengono collocate le referenze con elevata marginalità.

Nel punto di vendita inoltre sono fondamentali le attività di merchandising che vanno stabilite con cura e possono determinare notevoli variazioni sulle vendite. Le principali leve del merchandising sono: il layout delle attrezzature, il layout merceologico, il display, l'allocazione dello spazio alle varie referenze.

Il layout delle attrezzature può essere a griglia o a isola: nel primo caso i vantaggi sono la capacità di contenimento, minori costi di installazione e manutenzione degli scaffali, buona visibilità dei prodotti mentre nel secondo caso i vantaggi sono l'assoluta libertà di spostamento, maggior

tempo medio di permanenza, maggiori acquisti d'impulso. Per quanto riguarda gli svantaggi, nel primo caso c'è una mancanza di animazione, e una funzionalità tutta incentrata sull'offerta, il lay-out a isola invece è adatto alla vendita di non alimentari, ha una minore superficie espositiva, maggiori costi logistici, attrezzatura più costosa e meno standardizzabile.

Di fondamentale importanza è l'ampiezza, la profondità e la visibilità dell'assortimento; deformazioni però possono dare origine ad un disservizio dovuto alla difficoltà del picking (legato ad esempio all'altezza eccessiva degli scaffali) e una difficoltà di movimento (legata alla ridotta larghezza dei corridoi).

Il layout merceologico può seguire criteri diversi: il più razionale si basa sulla produttività e in questo caso lo spazio viene allocato a seconda della resa a mq (margine e fatturato) che ha la tipologia di prodotto.

Il criterio del posizionamento si basa sull'assegnazione di spazio ai reparti in base al contributo che forniscono all'immagine e il posizionamento del pdv: negli ultimi anni sempre maggior spazio viene dedicato ai reparti "fresco" le cui referenze offrono elevate marginalità e contribuiscono a differenziare i pdv di catene concorrenti.

Il criterio a stagionalità dei prodotti ortofrutticoli assegna lo spazio in base alla stagionalità dei prodotti, riducendo o ampliando gli spazi dedicati ad

uno specifico prodotto a seconda del numero di referenze presenti e l'importanza delle referenze in una determinata stagione.

In un pdv l'organizzazione degli spazi di vendita rimane continuativa nel tempo mentre l'esposizione dei prodotti viene cambiata frequentemente per adattarla al variare delle vendite, per introdurre nuovi prodotti, nei cambi di stagione, se variano prezzi e margini, se cambia la politica commerciale.

Per una buona esposizione si possono seguire criteri di base differenti legati all'affinità merceologica, l'affinità fruizionale, l'affinità di stile di vita, la stagionalità di acquisto, la marca, lo stile che caratterizza una certa linea di prodotti, la collocazione preferenziale (prodotti su cui si vuole attirare l'attenzione). Si può sfruttare la complementarietà tra prodotti appartenenti ad aggregazioni merceologiche diverse per vivacizzare il punto vendita; si può sfruttare l'attrattività di alcuni prodotti per sostenere prodotti "deboli" ma a margine più elevato.

Nelle aree "pregiate", particolarmente visibili e con soste forzate saranno posizionati i prodotti ad alta stagionalità e ad alta redditività.

Sempre più di frequente prodotti complementari vengono posti vicini e accompagnati da informazioni sul consumo, ricette e metodi di cottura

Il display ha il compito di orientare e stimolare il consumatore e può seguire un criterio verticale o orizzontale.

La soluzione ottimale per il distributore è quella orizzontale per marca e verticale per prodotto: questa disposizione garantisce la visibilità del prodotto comunicando informazioni sull'offerta merceologica, favorisce il confronto fra marche, consente di posizionare sui ripiani più pregiati i prodotti a maggiore margine unitario e in orizzontale prima le marche a maggiore redditività.

Per cui solitamente l'ortofrutta viene esposta suddividendo la frutta dagli ortaggi e questi ultimi in ortaggi da foglia e non.

Il display per queste referenze dovrebbe seguire poi un criterio cromatico, non trascurando l'importanza della complementarietà tra alcune referenze del reparto ortofrutta. L'uso di lampade particolari può esaltare alcune tonalità cromatiche (giallo, verde) rafforzando nel consumatore l'idea che si trovi di fronte a frutta e ortaggi raccolti da breve tempo, freschissimi.

Importante anche nel reparto ortofrutta è la gestione degli spazi refrigerati.

Le referenze di IV gamma occuperanno il posto nella vasca e nel frigo; tra queste, i prodotti a marchio occuperanno il posto al livello occhio-mani, i prodotti ad elevata rotazione verranno posizionati in vasca mentre i

prodotti ad elevata marginalità il cui acquisto va in qualche modo stimolato, verranno ben evidenziati e posizionati centralmente.

3. STRUTTURA ED ORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO CANNILLO

L'Azienda Cannillo nasce nel 1969 dai fratelli Cannillo che cominciarono ad occuparsi dell'ingrosso di detersivi. Successivamente nel 1977 l'azienda entra a far parte del Gruppo Gigad e sarà nel 1982 che la Cannillo decide di introdurre l'alimentare nel suo assortimento passando dall'ingrosso a centro di distribuzione.

Nel 1985 entra nel canale distributivo corto e sviluppa l'affiliazione commerciale con una serie di punti vendita selezionati e raggruppati sotto la nuova insegna Bon Merk. Dieci anni dopo inaugura il Papillon Center, primo esempio di supermercato integrato con negozi, gallerie, spazi per manifestazioni, parcheggi e aree verdi, che indirizza il consumatore verso il nuovo modo di fare la spesa.

Nel 1998 ha vita il primo punto vendita a marchio Di meglio; poco più tardi nasce Mr.Kanny, la prima industria italiana nel suo genere (produzione di corn flakes) in una terra vocata alla cerealicoltura, molitura e pastificazione.

Infine, nel 2004 nasce il nuovo centro direzionale con la piattaforma dei freschi che permette all'azienda di poter rivestire nel prossimo futuro un ruolo da protagonista rispetto alla diretta concorrenza e di riferimento per realtà anche più grandi che non dispongono di queste strutture.

Il gruppo Cannillo s.r.l. è costituito da 22 punti di vendita di proprietà (supermercati con superficie tra i 400-2500 mq) a marchio DIMEGLIO, un Centro di Distribuzione, un Cash & Carry ALTA SFERA, un'azienda di produzione di cereali per la prima colazione a marchio Mr. KANNY.

Nel 2004 il gruppo che può contare sulla collaborazione di 278 dipendenti, ha confermato la crescita degli ultimi anni raggiungendo il fatturato di 105,648 milioni di euro.

La struttura organizzativa prevede: un amministratore unico, un direttore amministrativo, un direttore commerciale, un responsabile controllo di gestione, un responsabile marketing & comunicazione, sei responsabili category management, due responsabili pdv diretti, tre responsabili pdv in franchising, due responsabili Alta Sfera, una responsabile Mr. Kanny.

I pdv DIMEGLIO fanno della prossimità un plus importantissimo: concepiti per la spesa quotidiana offrono ai consumatori prodotti tipici e regionali con un comune denominatore importante quale la freschezza.

L'azienda Mr.KANNY produce cereali per la prima colazione: vanta impianti ad altissimo livello tecnologico, utilizza materie prime di qualità prive di organismi geneticamente modificati. Le diverse tipologie di cereali prodotte (al cioccolato, ricoperti di miele, con farine integrali) soddisfano le esigenze diverse dei consumatori e si accomunano per qualità, gusto e lucentezza. Mr.Kanny ha avuto negli ultimi 6 anni un boom di crescita esponenziale passando da circa 1,042 milioni di € del 1998 agli attuali 6,100 milioni di €, fatturati per il 75% nel mercato nazionale e per il restante 25% nel resto del Mondo. Complessivamente contribuisce per il 6% al fatturato complessivo del Gruppo.

Il Centro di Distribuzione si sviluppa su di una superficie di oltre 57000 mq di cui 20000 mq coperti e vanta la presenza di un CeDi Fresco in grado di rifornire oltre 100 punti vendita quotidianamente tra quelli di proprietà e non preservando la freschezza e la qualità lungo la catena dell'offerta fino al consumatore finale.

Il Ce.Di. fresco garantisce efficacemente il rifornimento di frutta e verdura nei numerosi punti vendita e permette la gestione diretta di un settore particolarmente delicato e con alta redditività come quello salumi, latticini e altri prodotti altamente deperibili. È proprio quest'ultimo, il CeDi Fresco appunto, l'emblema di qualità e servizio del Gruppo Cannillo:

- frutta e verdura: quotidianamente vengono riforniti oltre 100 pdv conservando al meglio gli standard qualitativi dei prodotti, anche i più facilmente deperibili;
- salumi, latticini e prodotti gastronomici: è anche grazie alla presenza dell'Azienda in un territorio fulcro di tipicità e tradizione che questo reparto può vantare un referenziamento costante e assortito;
- surgelati: il punto di forza di tutto il CeDi Fresco sono proprio i 1000 mq adibiti alla surgelazione che distinguono la Cannillo dai suoi diretti concorrenti.

Di recente l'attivazione della cella per i prodotti surgelati, ha consentito al gruppo Cannillo di ottenere il presidio di tutte le merceologie presenti negli assortimenti dei supermercati di proprietà, una gestione globale e diretta degli acquisti, aggirando tutte le problematiche e i limiti legati al tod (trans order delivery).

Attraverso una gestione oculata degli acquisti, una riduzione della consistenza degli stock, la gestione degli sconti promozionali, una particolare attenzione alla riduzione dei costi legati alla logistica (settore gestito direttamente dal gruppo), elaborazione delle informazioni derivanti dai pdv, il gruppo si propone di continuare nella crescita attraverso una

riduzione del capitale immobilizzato, interpretando e anticipando i cambiamenti in atto e migliorandosi costantemente.

Questo sarà possibile applicando al meglio le tecnologie dell'informazione alla gestione della catena dei prodotti alimentari: un lavoro di gruppo tra distribuzione e industria alimentare permetterà di soddisfare più rapidamente e a minor costo i cambiamenti della domanda del consumatore di prodotti alimentari. Infatti, strategia fondamentale per la crescita dell'azienda è stata l'adozione del sistema CRM che si poggia sull'analisi dei dati delle Fidelity Card, noto strumento utile alla conoscenza di motivazioni, aspettative e abitudini d'acquisto dei consumatori.

4. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO PER IL REPARTO ORTOFRUTTICOLO FRESCHI NEI PUNTI VENDITA CANNILLO

Visti tutti gli aspetti che caratterizzano il sistema della distribuzione e vista l'importanza che alcuni elementi rivestono nelle scelte strategiche, dopo aver analizzato attentamente la realtà dei punti vendita Cannillo ritengo opportuno proporre alcune variazioni soprattutto a riguardo del display del reparto ortofrutta. Innanzitutto sarebbe opportuno:

- Offrire le referenze di frutta e ortaggi in cassette colorate di verde o, comunque, uniformare le cassette dell'ortofrutta, dal punto di vista sia del colore sia delle dimensioni e dare maggior risalto alle referenze migliorando la disposizione delle luci.
- Caricare per primi negli spazi refrigerati le referenze di IV gamma al fine di evitare l'interruzione della catena del freddo
- Evidenziare in qualche modo la zona riservata all'esotico, aumentandone razionalmente l'assortimento.

Inoltre sarebbe il caso di:

?? adottare attentamente il criterio cromatico nella disposizione della merce sulle isole o in spalliera;

?? rendere le offerte e prezzi ben visibili con la giusta combinazione di colori aiuterebbe ad indirizzare il consumatore verso le referenze che l'azienda vorrebbe commercializzare

L'istituzione di "offerte del giorno o della settimana" riferita a prodotti pur sempre presenti nel punto vendita aumenterebbe, da esperienze già fatte, i volumi di vendita e la promozione di quei prodotti che diversamente non si venderebbero.

Per quanto riguarda la IV gamma introdurre le prontissime Bonduelle, spinaci in confezioni da 0,5 Kg, germogli di soia in vaschetta, insalata mix a marchio (tra i vari ingredienti anche il pecorino); tra gli ortaggi duri c'erano i fagiolini tondi duri confezionati in rete da 1 Kg; per quanto riguarda la frutta l'uva bianca, nera e apirena, ciliegie già pesate e vendute in confezioni da 0,5 Kg (provenienza Turi), angurie già pesate, pomodorini e rucola in vaschette da 200 g, insalata mista con cipolla rossa, mais e olive, insalata mista con scarola, cicorione, chioggia, songino, rucola, mais, pomodorini, olive, peperoni, carote julienne, ravanelli; inoltre potrebbe essere offerta in vasca con un operatore che prepara direttamente nel punto vendita e a vista della clientela minestrone, insalate miste (utilizzando ingredienti scelti dal cliente) e frutta (melone, anguria,

ananas e kiwi già tagliati e pronti al consumo), confezionandole in vaschette con il marchio dell'azienda, possibilmente monodose.

L'esotico sarebbe possibile disporlo in cestini di vimini sistemati su pedane nascoste da sacchi di juta e addobbate con palme, assortendolo ulteriormente con altre referenze: manioca (Costa Rica), mangustan, carambola (Malesia), granadilla (Colombia), kumquat (Sudafrica), alchechengi (Colombia), ribes, lamponi, mirtilli.

Ancor più interessante potrebbe essere, ove possibile per problemi di spazio, suddividere le famiglie di ortaggi e frutta in isole: l'isola dell'esotico, degli ortaggi duri e a foglia, ortaggi di terra, isola delle spezie, frutta secca in guscio e sgusciata, l'isola del break snack confezionato (ceci, lupini, olive, aglio piccante, fave messicane, rice crackers), l'isola del biologico, l'isola dei prodotti etnici.

Liberare il banco frigo di alcune referenze (rape rosse, limoni in rete, percoche) per introdurre altre (ampliare l'assortimento delle insalate di IV gamma, anguria e melone tagliati e confezionati, mele confezionate in vaschette, ecc), eventualmente introducendo alcune referenze di V gamma (melanzane, zucchine e peperoni grigliati).

BIBLIOGRAFIA

- 1) CERA F. (2003) – «Gli investimenti immateriali». Documento scaricato dal sito internet: [www.mercatitalia.com/Relazioni/Berlino 2003.doc](http://www.mercatitalia.com/Relazioni/Berlino%202003.doc).
- 2) Coldiretti – «Dossier ortofrutta».Documento scaricato dal sito internet www.coldiretti.it/aree/documenti.
- 3) DELL'AQUILA C.; BRUNO D.; T. MARGLINO; *La commercializzazione dell'Ortofrutta pugliese nelle strutture del dettaglio organizzato*; INEA Dicembre 2003
- 4) DELLA CASA R. (2003) – L'informatore agrario n. 18/2003 e n. 45/2003.
- 5) DELLA CASA R., F. GIOVANETTI, *Dossier. Perché calano i consumi delle famiglie italiane*, Agricoltura, Aprile 2002.
- 6) GIACOBINI C. (2003) – «Le sempre più frequenti calamità naturali devono spingere la produzione agricola a razionalizzare le tecniche di coltivazione, il che richiede investimenti, e a cercare maggiore valore aggiunto nella fase di commercializzazione». L'informatore agrario n. 40/2003.
- 7) 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

- 8) GREEN R. (2003) – «Maggiore dinamismo commerciale nel futuro dei mercati all'ingrosso». *Frutticoltura* n.2/2003, pagg. 7-9.
- 9) GREEN R., L. LANINI, A. MARIANI, A. VASTOLA, *La commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli freschi: scenario competitivo e strumenti di analisi*, Napoli, 2001.
- 10) INEA (1998) – «Annuario dell'Agricoltura italiana». Volume LII, 1998.
- 11) ISMEA (1998) – Filiera ortofrutta, dicembre 1998.
- 12) ISMEA (2003) – Filiera ortofrutta, Aprile 2003.
- 13) ISMEA, *Rapporto annuale sulle tendenze del sistema agroalimentare italiano*, Roma, 2000.
- 14) Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (2003) – «Ortaggi freschi: gli acquisti domestici nazionali». Quaderni di filiera: un'analisi sulle principali tendenze in atto nel medio periodo (1999-2003), pagg. 1-69.
- 15) LANINI L. (2003) – «L'ortofrutta italiana e la sfida logistica: limiti ed opportunità». Venezia, Gennaio 2003.
- 16) LANINI L. (2003) – «Rintracciabilità delle merci e tecnologia dell'informazione, i nuovi servizi della logistica». *Frutticoltura* n.2/2003, pagg. 11-12.

- 17) 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.
- 18) MALASSIS L., *L’économie agro-alimentaire, Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*, Edition Cujas, Paris, 1979.
- 19) MANARESI A. *La relazione tra marche e clienti*, Carocci ed. 1999
- 20) MORVAN Y., *L’ économie industrielle et la filière*, ADEFI, *L’analyse de filière*, Economica, Paris, 1985
- 21) PICCHI A. (2001) – «La logistica nella filiera ortofrutticola».INEA – Ciclo di seminari: l’ortofrutticoltura italiana tra mercato e politiche di settore.- Bar, 18 ottobre 2001.
- 22) 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.
- 23) 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.
- 24) Uiapoa (2004) – «Le strategie ortofrutticole ed il consolidamento delle regole e delle risorse dell’O.C.M.». Convegno Sardegna.