



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

Economia dell'impresa agroalimentare (A-L)

Anno accademico 2019/20 - 2 sem

RELAZIONI TRA INDUSTRIA ALIMENTARE, DISTRIBUZIONE E AGRICOLTURA GIOVANNI BELLETTI

Dipartimento di Scienze dell'economia e dell'impresa

Università di Firenze

Tel. 055 2759560

E-mail: giovanni.belletti@unifi.it

Sito: www.webalice.it/belletti

Lucidi delle lezioni

Rel. 30.04.2020



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

Economia dell'impresa agroalimentare (A-L)

Anno accademico 2019/20 - 2 sem.

SEGUE → Lezione n. 19 (30-04-2020)

Lezione registrata

Disclaimer

Il presente contenuto è stato prodotto per far fronte alle esigenze di didattica a distanza resasi necessarie per l'emergenza legata alla diffusione del virus COVID-19.

Il contenuto ha una finalità esclusivamente didattica, e viene rilasciato **in uso esclusivo agli studenti e alle studentesse del corso di laurea in Economia aziendale dell'Università di Firenze** sotto licenza:
Creative Commons BY-NC-ND
Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate



Per l'attribuzione, l'autore del contenuto è: **Giovanni Belletti**

Firenze, marzo 2020

RELAZIONI TRA INDUSTRIA ALIMENTARE, DISTRIBUZIONE E AGRICOLTURA

Tendenze evolutive dell'Industria e della Distribuzione alimentare

Le grandi tendenze di IAA e DAA sono quelle del sistema agroalimentare nel complesso, ovvero:

- Globalizzazione
- Concentrazione
- Standardizzazione ← che deriva dalla Industrializzazione dei processi produttivi

→ LO SVILUPPO DELLA "MODERNA" INDUSTRIA ALIMENTARE E QUELLA DEL "MODERNO" SISTEMA DISTRIBUTIVO SONO PER MOLTI VERSI COMPLEMENTARI (l'uno ha creato i presupposti per l'altro) ...

Evoluzione dell'industria e distribuzione alimentare

L'industria della trasformazione alimentare si sviluppa ai **primi del novecento** nei paesi anglosassoni, favorita non solo dalla parallela espansione del settore meccanico conseguente alla rivoluzione industriale, ma anche dalle innovazioni in campo chimico, volte a migliorare i modi di conservazione dei cibi.

All'inizio degli anni trenta sorgono negli Stati Uniti i **primi supermercati**, sfruttando formule già sperimentate nel settore dell'abbigliamento che si avvalevano delle nuove modalità di trasporto e della disponibilità crescente di beni standardizzati commercializzabili su larga scala.

È però nel corso degli **anni novanta** che le imprese della GDO hanno assunto dimensioni di rilievo, raggiungendo livelli di fatturato tali da porle in molti paesi alle primissime posizioni delle classifiche delle imprese maggiori. Wal-Mart negli Stati Uniti, Tesco nel Regno Unito, Metro in Germania figurano tutte tra le prime 10 imprese private dei rispettivi paesi.



Evoluzione dell'industria e distribuzione alimentare: ITALIA

In Italia il processo di ammodernamento del sistema agroalimentare è stato più lento e si è consolidato solo negli anni duemila.

Il comparto della **trasformazione alimentare** è rimasto particolarmente frammentato: Barilla, la più grande impresa alimentare italiana (con oltre 15.000 dipendenti), ha un fatturato che è circa un terzo di quello di Coop Italia. Nel complesso oltre il 95 per cento delle imprese del comparto industriale italiano ha meno di 10 addetti; tale quota è simile a quella della Francia, ma è superiore di oltre 10 punti a Germania e Spagna.

L'affacciarsi sul mercato italiano di **nuovi operatori della distribuzione** di grandi dimensioni, anche stranieri, e di organismi complessi, quali le centrali d'acquisto, strutture associative tra imprese della GDO, ha modificato radicalmente le relazioni contrattuali tra l'industria e la distribuzione; parallelamente, sono mutati i rapporti di forza tra produttori e distributori e conseguentemente la struttura dei mercati e dell'offerta al consumatore finale.

L'importanza dei settori della trasformazione alimentare e del commercio al dettaglio di beni alimentari è considerevole: presi nel loro insieme, essi comprendono oltre 280 mila imprese, che pesano per circa il 10 per cento degli addetti e del valore aggiunto del settore privato non bancario e non agricolo.





Le caratteristiche dell'industria alimentare

- ✦ L'industria alimentare è composta dall'insieme delle imprese del sistema agro-alimentare che assicurano le varie fasi trasformazione delle materie prime agricole fino alla realizzazione di prodotti pronti per essere consumati.
- ✦ L'industria alimentare è stata oggetto di profonde e continue **trasformazioni** e pressioni (concentrazione, globalizzazione, de-localizzazione dei processi, rapido aumento delle innovazioni di prodotto e di processo, etc.) che ne hanno modificato e continuano a modificare caratteristiche e assetti strutturali e organizzativi.
- ✦ Nel tempo si è assistito ad una progressiva **perdita del carattere di artigianalità** dei processi produttivi a causa dell'adozione di processi produttivi e organizzazione di tipo industriale
- ✦ Nel suo complesso l'industria alimentare in Italia è formata mediamente da imprese di **piccole dimensioni** (con le dovute e rilevanti eccezioni), e una forte diversità delle caratteristiche a seconda sia dei comparti merceologici e della natura dei processi produttivi e delle tecnologie dominanti, sia dell'area territoriale di riferimento

Le caratteristiche dell'industria alimentare

Tab. 5.7 - Ripartizione delle imprese e degli addetti per classi dimensionali nell'industria alimentare e nell'industria delle bevande - 2011

Classi	Industria alimentare				Industria bevande			
	imprese attive	%	addetti	%	imprese attive	%	addetti	%
< 10	48.064	87,5	148.254	38,4	2.277	79,2	5.813	17,0
10 - 49	6.097	11,1	109.820	28,4	502	17,5	9.842	28,8
50 - 249	686	1,2	67.622	17,5	82	2,9	7.964	23,3
250 e più	84	0,2	60.490	15,7	13	0,5	10.507	30,8
Totale	54.931	100,0	386.186	100,0	2.874	100,0	34.126	100,0

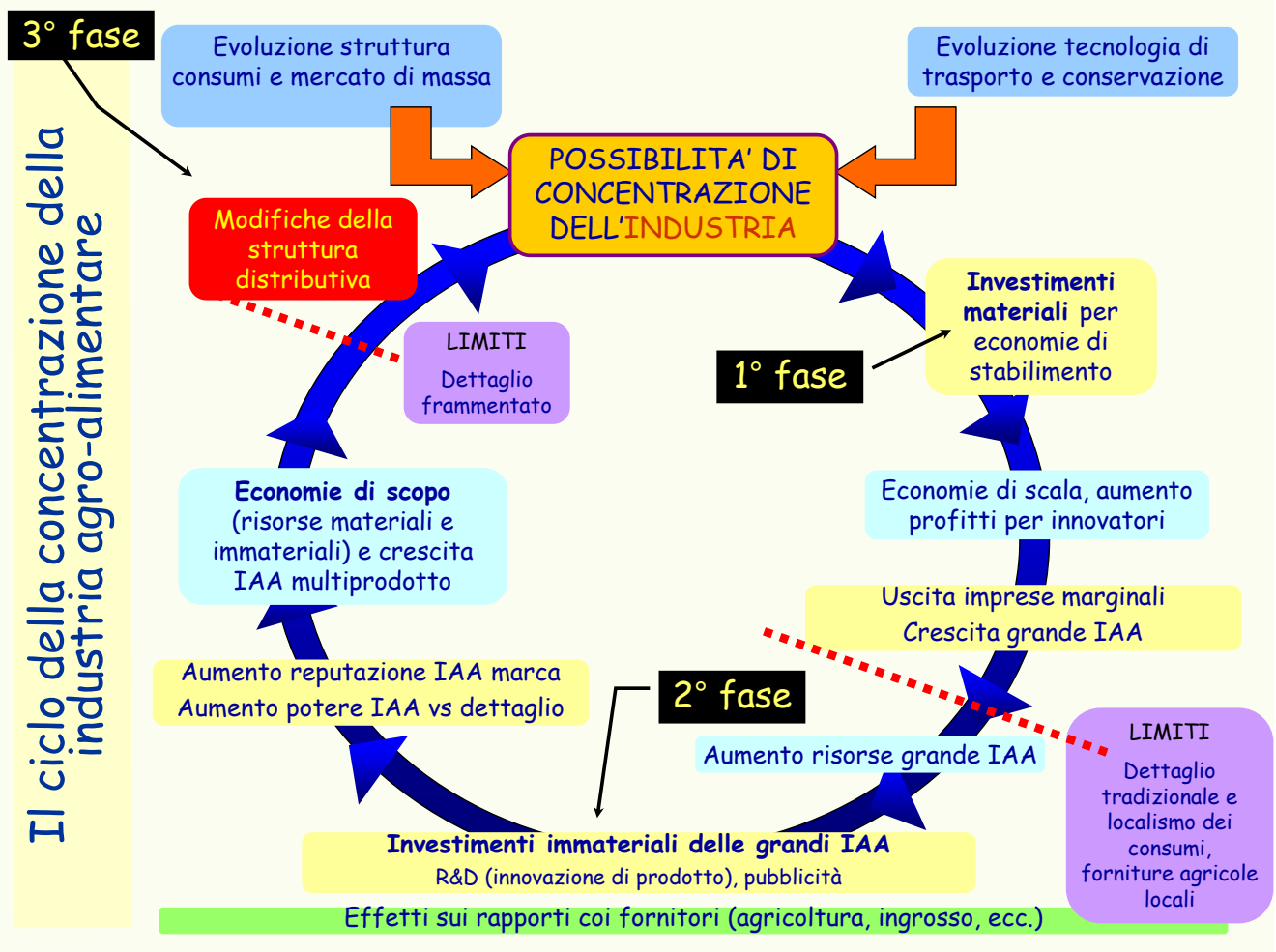
Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, censimento dell'industria 2011.

Tab. 5.5 - Imprese e addetti nell'industria alimentare e nell'industria delle bevande per comparti - 2011

	Imprese attive	%	Addetti	%	Addetti per impresa
Industrie alimentari	54.931	100,0	386.186	100,0	7,0
Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne	3.585	6,5	55.774	14,4	15,6
Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi	391	0,7	5.189	1,3	13,3
Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	1.785	3,2	22.695	5,9	12,7
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	3.344	6,1	12.099	3,1	3,6
Industria lattiero-casearia	3.374	6,1	43.050	11,1	12,8
Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei	1.059	1,9	8.820	2,3	8,3
Produzione di prodotti da forno e farinacei	35.448	64,5	173.822	45,0	4,9
Produzione di altri prodotti alimentari	5.416	9,9	57.048	14,8	10,5
Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali	529	1,0	7.689	2,0	14,5
Industria delle bevande	2.874	100,0	34.126	100,0	11,9
Distillazione, rettifica e miscelatura degli alcolici	532	18,5	5.121	15,0	9,6
Produzione di vini da uve	1.834	63,8	15.300	44,8	8,3
Produzione di sidro e di altri vini a base di frutta	3	0,1	5	0,0	1,7
Produzione di altre bevande fermentate non distillate	50	1,7	139	0,4	2,8
Produzione di birra	212	7,4	2.800	8,2	13,2
Produzione di malto	3	0,1	38	0,1	12,7
Industria delle bibite analcoliche, delle acque minerali e di altre acque in bottiglia	240	8,4	10.723	31,4	44,7
Industrie alimentari e delle bevande	57.805	-	420.312	-	7,3
Industrie manifatturiere	422.067	-	3.891.983	-	9,2

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, censimento dell'industria 2011.

Sviluppo dell'industria alimentare e rapporti con la distribuzione



Le fasi evolutive dei rapporti industria-distribuzione nel SAA

PRIMA FASE

L'Industria alimentare avvia il processo di concentrazione dimensionale e operativa grazie alla realizzazione di investimenti "materiali" (impianti, macchinari) finalizzati al raggiungimento di economie di costo tramite economie di scala

SECONDA FASE

L'Industria alimentare procede nel processo di concentrazione dimensionale e operativa ma soprattutto con investimenti "immateriali" (pubblicità, ricerca e sviluppo) finalizzati al raggiungimento di economie di scopo (economie di varietà, o di diversificazione)

TERZA FASE

L'Industria alimentare aumenta la propria concentrazione grazie all'avvio del processo di concentrazione della distribuzione finale (GDO)

QUARTA FASE

Parziale effetto di de-concentrazione dell'industria alimentare per l'aumento del potere della moderna distribuzione (GDO) e l'instaurarsi di nuovi rapporti verticali

Economia dell'impresa agroalimentare (A-L)

Anno accademico 2019/20 - 2 sem.

Lezione n. 20 (06-05-2020)

Lezione registrata

Disclaimer

Il presente contenuto è stato prodotto per far fronte alle esigenze di didattica a distanza resasi necessarie per l'emergenza legata alla diffusione del virus COVID-19.

Il contenuto ha una finalità esclusivamente didattica, e viene rilasciato **in uso esclusivo agli studenti e alle studentesse del corso di laurea in Economia aziendale dell'Università di Firenze** sotto licenza:
Creative Commons BY-NC-ND
Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate



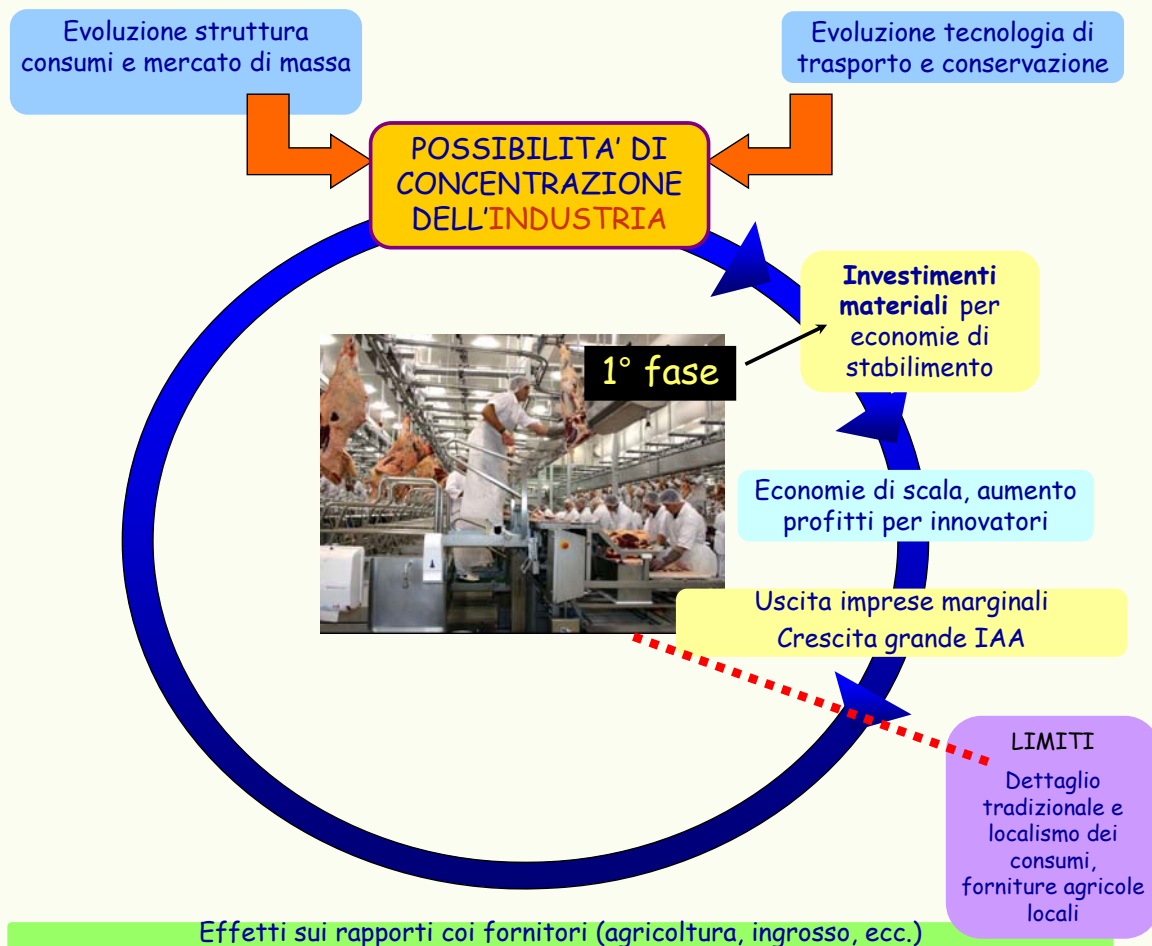
Per l'attribuzione, l'autore del contenuto è: **Giovanni Belletti**

Firenze, marzo 2020

Evoluzione rapporti IAA- Distribuzione

LA PRIMA FASE

Il ciclo della concentrazione della industria agro-alimentare



La prima fase

Evolutione tecnologia di trasporto e conservazione

1) REALIZZAZIONE DI INVESTIMENTI MATERIALI E RICERCA DI ECONOMIE DI COSTO TRAMITE ECONOMIE DI SCALA

Nella prima fase prende avvio il processo di **concentrazione** dell'industria di trasformazione agro-alimentare, legata all'introduzione di alcune innovazioni.

In questa fase alcune imprese più dinamiche dell'IAA (industria agro-alimentare) avviano un processo di crescita basata soprattutto sulla realizzazione di importanti **investimenti materiali** (impianti, macchinari, etc.) al fine di conseguire economie di scala e conseguente compressione dei costi unitari di produzione.



Gli **altri settori** del sistema agro-alimentare (in particolare il settore agricolo e quello della distribuzione) non subiscono importanti cambiamenti e permangono composti da una pluralità di piccole e piccolissime imprese a carattere familiare → aumenta lo squilibrio di potere contrattuale

La prima fase

Consumi di massa

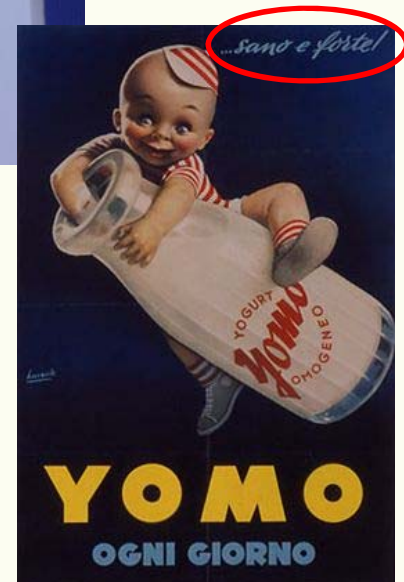


Siamo nel periodo della **modernizzazione** e di **consumi di massa**, e la leva "differenziazione" e "qualità" non era ancora presente nel gioco competitivo.

I prodotti alimentari industriali per i consumatori sono sinonimo di modernità e progresso, emancipazione.

La competizione tra imprese si basa essenzialmente sul **prezzo**, e quindi sul **contenimento dei costi unitari di produzione** che poteva essere raggiunto adottando i principi della **modernizzazione**.

In altri termini, il raggiungimento della competitività di costo comporta una crescente **industrializzazione e standardizzazione dei processi e dei prodotti**. Grandi stabilimenti, lavorazioni in linea, economie di scala, output omogeneo (non differenziato) per un grande mercato di massa in espansione.





Anche d'inverno Simmenthal
perchè
Simmenthal
è qualità extra

È veramente qualità extra! Ed è per questo che Simmenthal è diventata la più grande industria conserviera d'Europa. Provate a sentire il profumo di una scatola Simmenthal appena aperta: è il profumo inconfondibile della carne buona e ben preparata, proprio come se l'aveste cucinata voi.

Nel mesi freddi la carne Simmenthal, ricca di calorie, costituisce per l'organismo una preziosa riserva di energia.

Ma in qualsiasi stagione dell'anno, la buona carne Simmenthal è sempre un alimento ideale: energetico, leggero e squisito, specialmente con un delizioso contorno di insalata fresca.

SIMMENTHAL
la buona carne nella bella scatola

24

La prima fase

LE CONSEGUENZE:

- Le imprese innovatrici hanno ampi margini di crescita e godono di extraprofitti, grazie ai quali costituiscono elevate **barriere all'entrata**: le imprese che vogliono entrare nel settore devono infatti realizzare un livello minimo di investimenti in impianti e macchinari sempre più alto
- Le **piccole imprese agro-alimentari marginali dell'IAA** risultano spiazzate da questo processo, e si registrano elevatissimi tassi di cessazione → **AVVIO DELLA CONCENTRAZIONE**
- **VERSO L'AGRICOLTURA**: Cambiano le **richieste rivolte dall'IAA ai settori a monte** in termini di caratteristiche degli approvvigionamenti:
 - ❖ grandi lotti
 - ❖ costanza della fornitura nel tempo
 - ❖ standardizzazione dei livelli qualitativi, omogeneità

LIMITI
Alla ulteriore
concentrazione
dell'IAA

- ❑ Il permanere di un **localismo nei consumi**: ogni regione ha un proprio modello di consumo che ostacola la nascita di un vero mercato nazionale
- ❑ La **frammentazione del sistema distributivo** (aggravata dalla deperibilità del prodotto) rende complessa la logistica dell'IAA → es. dei furgoni Galbani ...

Evoluzione rapporti IAA- Distribuzione

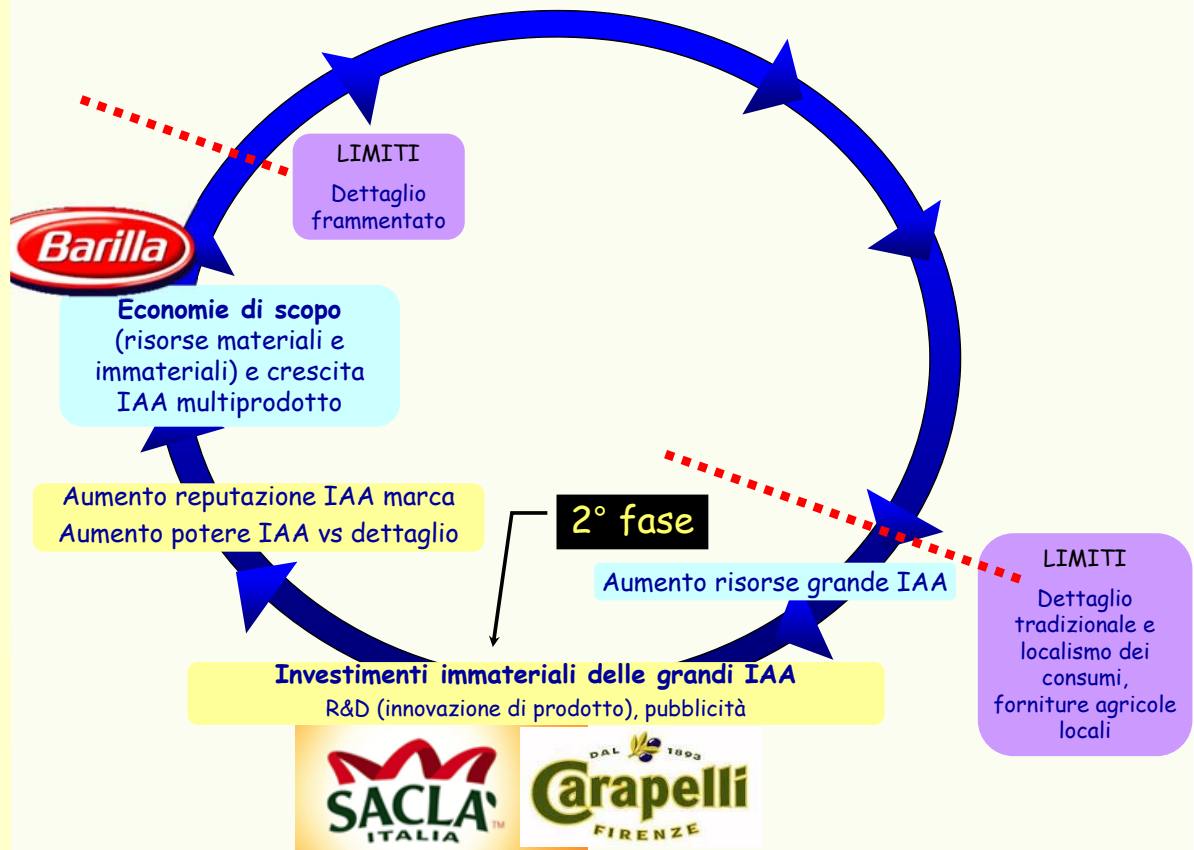
LA SECONDA FASE

26

EIAA A-L

26

Il ciclo della concentrazione della
industria agro-alimentare



Effetti sui rapporti coi fornitori (agricoltura, ingrosso, ecc.)

La seconda fase

La rimozione del localismo dei consumi

2) INVESTIMENTI IMMATERIALI ED ECONOMIE DI SCALA E DI SCOPO (VARIETA')

Nella seconda fase le risorse generate dalle economie di costo vengono utilizzate prevalentemente per la realizzazione di **investimenti immateriali**:

- **ricerca applicata e sviluppo di nuovi prodotti**
- **pubblicità** (in questo periodo si diffonde l'impiego dei mezzi di comunicazione di massa, TV in particolare).



Si sviluppa fortemente l'industria dei **prodotti di marca**. Le imprese mirano al conseguimento di **economie di scopo** (relativamente alle risorse immateriali - marchi ombrello - e a quelle materiali, specie a livello di rete distributiva).

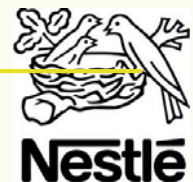
Le **grandi imprese di marca** acquisiscono così un crescente **potere di condizionamento nei confronti del settore distributivo**, formato in prevalenza da imprese di piccola dimensione, di tipo familiare, protetto dalla legislazione che poneva limiti all'innovazione

EIAA A-L

28

La seconda fase

In questa fase l'affermazione della marca industriale grazie ai mass media ha importanti **conseguenze sulla distribuzione finale al dettaglio, le cui funzioni cominciano ad essere "erose"**:



Funzioni che l'IAA di marca sottrae al dettaglio:

- Funzione di **informazione**. La pubblicità informa il consumatore
- Funzione di **garanzia** nei confronti del consumatore. La marca industriale rende meno necessario il legame diretto e di fiducia col negozio tradizionale del dettaglio. Il consumatore si fida della marca.
- Funzione di **preparazione**, sezionamento, porzionamento, pesatura, confezionamento, prezzatura
- Funzione di **assortimento**. Il dettagliante è di fatto obbligato ad avere i prodotti dell'IAA di marca nel suo negozio
- (talvolta) funzione di determinazione del **prezzo** (prodotti con prezzo già impresso sulla confezione)

La sottrazione di funzioni al piccolo dettaglio costituisce la base per la successiva affermazione della moderna distribuzione.

EIAA A-L

29

La crescita dell'industria alimentare nelle prime fasi

Caratteristiche (1/2)

- **LOW-TECH** - I processi produttivi erano basati largamente sull'up-scaling di processi artigianali, realizzati in modi sperimentali ed empirici. Il settore alimentare era dunque **un settore a bassa tecnologia** senza consolidati legami col mondo della ricerca scientifica
- **SOSTITUZIONE** - L'IAA adotta una strategia di sostituzione, cercando nuove materie prime per realizzare gli stessi prodotti e ricorrendo ad input chimici (additivi, ingredienti). Ne deriva una crescente **separazione tra agricoltura e trasformazione**.



- Wilkinson J. (2002), "The final food industry and the changing face of the global agro-food system", Sociologia Ruralis, Vol.42, number 4, october, pp.329-346

La crescita dell'industria alimentare nelle prime fasi

Caratteristiche (2/2)

- **LIMITI NEI PRODOTTI** - Nonostante la strategia di sostituzione, la produzione dell'IAA continua a realizzare prodotti che servono come ingredienti in cucina, ma che non si sostituiscono alla preparazione domestica in cucina. Inoltre l'IAA non riesce a competere con alcune produzioni agricole (ortofrutta, carne, dove non c'è distinzione tra il prodotto agricolo e quello uscito dallo stabilimento industriale)
- **IL CONTROLLO SULLA QUALITA'** - Il controllo sulla definizione e caratterizzazione della qualità dei prodotti resta dunque all'interno del settore agricolo



- Wilkinson J. (2002), "The final food industry and the changing face of the global agro-food system", Sociologia Ruralis, Vol.42, number 4, october, pp.329-346

Le conseguenze sul settore agricolo

Riduzione del legame a livello locale tra IAA e agricoltura, a causa:

- della fuoriuscita di attività dal settore agricolo (destrutturazione, disattivazione e specializzazione nella fase della modernizzazione)
- dell'apertura dei mercati delle materie prime e dei semi-lavorati (ampliamento dei bacini di approvvigionamento ed esigenze di destagionalizzare la produzione)
- della concentrazione e specializzazione territoriale delle produzioni agricole (carenze di materia prima a livello locale, sufficienti per le nuove e aumentate dimensioni degli impianti industriali)



EIAA A-L

32

Tab. 5.9 - Principali imprese alimentari presenti in Europa - 2012

	Fatturato (miliardi di euro)	Occupati (migliaia)	Sede centrale	Attività prevalente
1 Unilever Plc/Unilever NV	13,9	-	Paesi Bassi/Regno Unito	multi-prodotto
2 Nestlé	12,8	96	Svizzera	multi-prodotto
3 Lactalis	11,3	29	Francia	lattiero-caseario
4 Heineken N.V.	11,1	-	Paesi Bassi	birra
5 Groupe Danone	10,8	45	Francia	lattiero-caseario
6 Vion	8,6	21	Paesi Bassi	multi-prodotto, ingredienti
7 Carlsberg	7,6	-	Danimarca	birra
8 Danish Crown	7,0	24	Danimarca	carni
9 Friesland Campina	6,3	13	Paesi Bassi	lattiero-caseario
10 Oetker Group	6,0	-	Germania	multi-prodotto
11 Südzucker	5,8	13	Germania	zucchero, multi-prodotto
12 Ferrero	4,9	16	Italia	dolciario
13 Anheuser-Busch InBev	4,1	-	Belgio	birra
14 Associated British Food	4,0	45	Regno Unito	zucchero, amido, preparati
15 Barilla	3,9	4	Italia	pasta, dolciario
16 SABMiller Plc	3,9	-	Regno Unito	birra
17 Diageo Plc	3,5	4	Regno Unito	bevande alcoliche
18 Nutreco	3,3	-	Paesi Bassi	mangimi
19 Kerry Group	3,2	-	Irlanda	multi-prodotto
20 Pernod Ricard	2,9	9	Francia	bevande alcoliche
21 Bongrain	2,8	14	Francia	lattiero-caseario
22 Barry Callebaut	1,8	3	Svizzera	dolciario
23 Ebro Foods	1,0	-	Spagna	lattiero-caseario, riso, zucchero
24 Tate & Lyle	0,7	2	Regno Unito	ingredienti, alimenti preparati

Fonte: elaborazioni su dati FoodDrinkEurope.

EIAA A-L

33

Tab. 5.10 - Principali imprese alimentari presenti in Italia - 2012

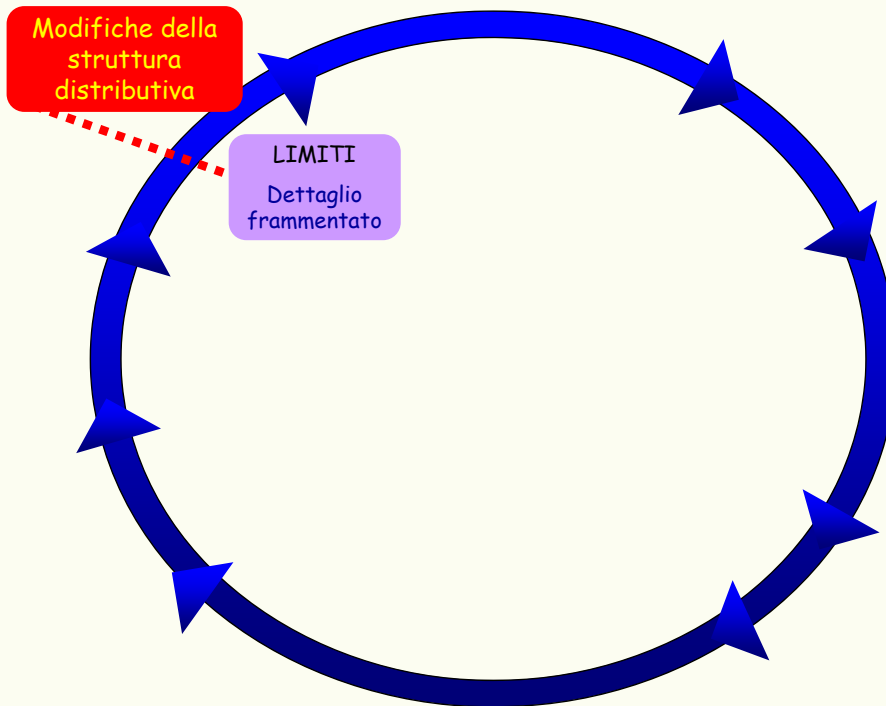
		Fatturato (milioni di euro)		Var. % 2012/11	Occupati 2011	Attività prevalente
		2011	2012			
1	Veronesi Holding*	2.579	2.731	5,9	7.113	mangimi e carni
2	Ferrero (gruppo Ferrero)	2.502	2.550	1,9	6.095	dolciario
3	Barilla G. e R. Fratelli (gruppo Barilla Holding)	2.301	2.349	2,1	4.184	pasta
4	Gesco Consorzio Cooperativo (gruppo Amadori)	1.270	1.349	6,3	559	carni
5	Nestlè Italiana (gruppo Nestlè Italiana)	1.237	1.203	-2,8	3.381	dolciario
6	Luigi Lavazza (gruppo Luigi Lavazza)	1.079	1.125	4,3	1.586	caffè
7	Coca-Cola Hbc Italia	1.148	1.115	-2,9	2.991	bevande analcoliche
8	BIG (gruppo Lactalis Italia)	1.094	1.048	-4,2	1.068	lattiero-caseario
9	Mondelez Italia (gruppo Kraft Foods Italia Intellectual Property)	971	997	2,7	387	lattiero-caseario, dolciario
10	Egidio Galbani (gruppo Lactalis Italia)	895	846	-5,5	1.811	lattiero-caseario
11	Granarolo (gruppo Granarolo)	787	788	0,1	1.081	lattiero-caseario
12	Parmalat (gruppo Parmalat)	821	779	-5,1	1.562	lattiero-caseario
13	Sanpellegrino (gruppo Sanpellegrino)	707	766	8,3	1.559	bevande analcoliche
14	Heineken Italia	638	662	3,8	943	birra
15	Conservas Italia (gruppo Conservas Italia)	652	656	0,7	1.996	conservas vegetali
16	Acqua Minerale San Benedetto (gruppo Zoppas Finanziaria)	615	630	2,4	1.079	acque minerali
17	Bolton Alimentari (gruppo Bolton Alimentari ex Trinity) ¹	558	601	7,7	629	conservas ittiche
18	Bunge Italia	530	550	3,8	168	oli e grassi
19	Csi - Compagnia Surgelati Italiana	570	545	-4,5	556	alimenti surgelati
20	Davide Campari Milano (gruppo Davide Campari)	545	542	-0,5	647	bevande alcoliche
21	Eurovo ²	401	534	33,1	240	uova
22	Unigrà (gruppo Unigrà) ³	-	463	-	334	oli e grassi
23	Consorzio Latterie Virgilio (gruppo Consorzio Latterie Virgilio)	476	450	-5,4	223	lattiero-caseario
24	Carapelli Firenze	499	447	-10,4	300	oli e grassi
25	Heinz Italia ^{**4}	441	432	-2,0	966	prodotti dietetici e per l'infanzia
26	Unipeg (gruppo Unipeg)	409	421	2,9	299	carni
27	Roquette Italia	435	416	-4,3	473	amidi e prodotti amidacei
28	Bauli ^{**5}	369	412	11,8	1.441	dolciario
29	Fratelli De Cecco (gruppo Fratelli De Cecco)	379	397	4,8	539	pasta
30	Grandi Molini Italiani (gruppo Grandi Molini Italiani)	351	372	6,0	226	molitorio

Evoluzione rapporti IAA- Distribuzione

LA TERZA FASE

3° fase

Il ciclo della concentrazione della
industria agro-alimentare



Effetti sui rapporti coi fornitori (agricoltura, ingrosso, ecc.)

36

La terza fase

3) CONCENTRAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE FINALE E ULTERIORE CONCENTRAZIONE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE

La terza fase vede un aumento della concentrazione nel settore della distribuzione finale al dettaglio.

Nasce e si afferma la grande distribuzione organizzata (GDO, o Moderna Distribuzione), che in questa fase basa la propria competitività su una concorrenza di prezzo (del servizio distributivo).

La GDO compete soprattutto contro il piccolo dettaglio (concorrenza INTER-TIPO).



La semplificazione della logistica e la richiesta da parte della GDO di forniture più grandi, costanti, e a prezzi contenuti favorisce la grande industria agro-alimentare, e in particolare la grande industria di marca, determinando un ulteriore effetto di concentrazione anche nel settore dell'industria.

La terza fase

Il settore distributivo è stato per lungo tempo caratterizzato da:

- La predominanza di piccole imprese a conduzione familiare;
- la presenza di una legislazione tesa a conservare la situazione esistente (*funzione sociale*) LN 426/71.
- L'assenza di concorrenza estera

Effetti di una rete distributiva frammentata:

- aumenta i costi della logistica e le perdite di prodotto.
- rende difficile rompere i legami consolidati a livello locale, e competere con le PMI prossime ai bacini produttivi e/o di consumo (barriere all'entrata a livello locale)
- (quindi) costituisce un limite ai processi di concentrazione in atto all'interno dell'IAA. I prodotti alimentari sono infatti deperibili e di acquisto frequente

La terza fase

La frammentazione del sistema distributivo rappresenta un limite alla crescita della grande industria alimentare.

Soluzione possibile per l'IAA: imprese di trasformazione multi-impianto.

Tuttavia:

- vanifica le possibilità di realizzare economie di scala date da grandi impianti
- materia prima agricola reperibile solo in determinate aree (specificità ubicativa) e/o è deperibile

Ma la crescente domanda di servizi time-saving espressa dal consumatore finale pone le basi per una profonda trasformazione nel sistema distributivo

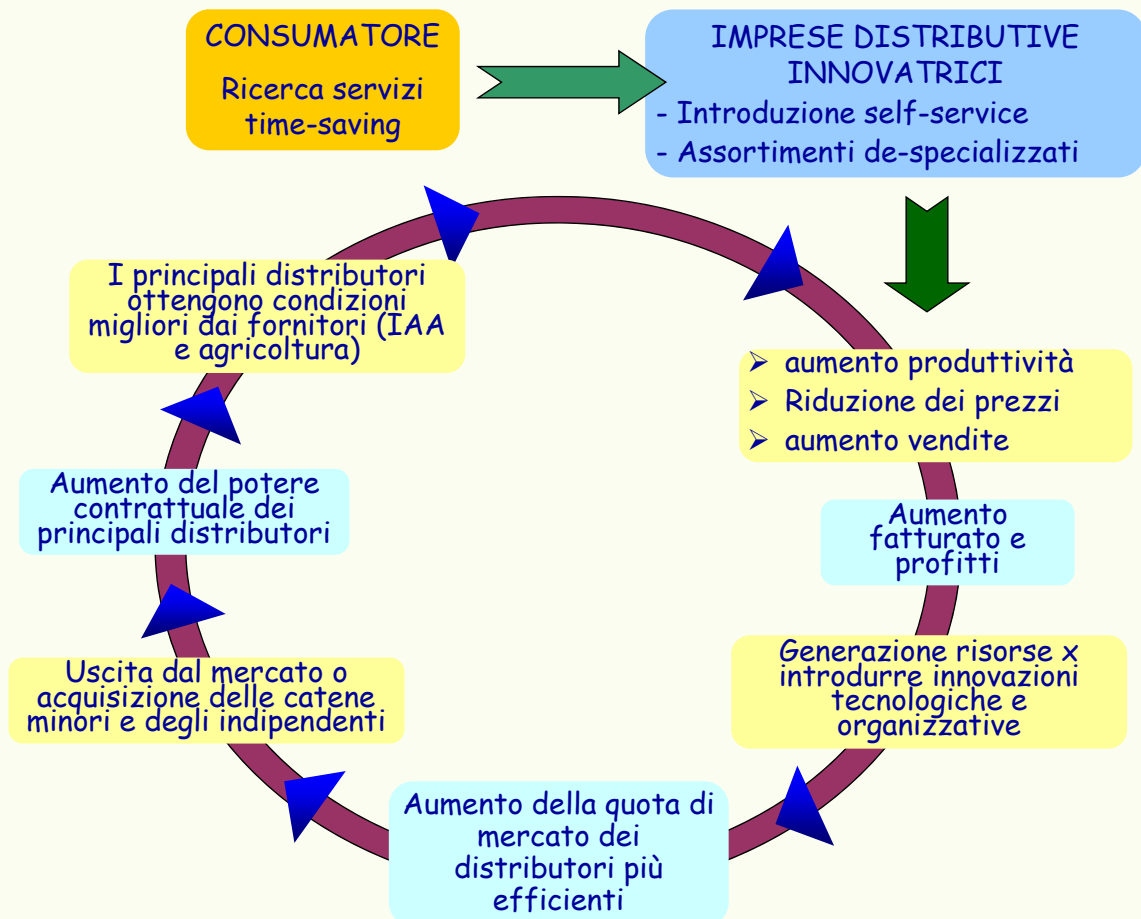
→ CICLO DI CONCENTRAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE

La terza fase



4 Agosto del 1930: nel Queens, New York, Michael J. Cullen trasforma un ex garage di circa 600 mq in quello che oggi potremmo definire un supermercato, con i prodotti impilati che il cliente poteva prelevare e acquistare a prezzi ragionevoli: il King Kullen Grocery Company.

In Europa invece i primi supermercati fecero la loro comparsa in Belgio, Svezia e Inghilterra a partire dagli anni '40, mentre in Italia dobbiamo attendere il 27 Novembre del 1957 a Milano con insegna Supermarket, oggi Esselunga.



Il ciclo della concentrazione del sistema distributivo

La terza fase: lo sviluppo della moderna distribuzione

- ✦ I vincoli all'espansione dell'IAA sono rimossi dall'avvio del processo di **concentrazione della distribuzione finale** al consumo.
- ✦ La concentrazione nel settore della distribuzione è stata resa possibile dai cambiamenti della ripartizione spaziale della popolazione (**urbanizzazione**) e dalle diverse modalità di **organizzazione del lavoro** nella società e dall'evoluzione degli **stili di vita** (*time saving*).

- ✦ Introduzione di **innovazioni organizzative** e di "prodotto" (del servizio distributivo) e realizzazione di grandi unità di vendita **despecializzate**:

- ✦ Self-service (scaffale aperto)
- ✦ Preconfezionamento
- ✦ Preselezione del distributore sull'offerta industriale e agricola
- ✦ Profondità dell'assortimento e possibilità di comparazioni *in-store*
- ✦ Informazione diretta al consumatore
- ✦ Velocità del servizio
- ✦ Comfort
- ✦ Servizi post-vendita

EIAA A-L

43

La terza fase: lo sviluppo della moderna distribuzione

La distribuzione lascia (in parte) il tradizionale **ruolo passivo** (intermediazione semplice) e inizia ad assumere un **ruolo attivo nell'ambito del SAA**

Nelle fasi iniziali gli assortimenti erano composti essenzialmente da **beni banali** (qualità media e medio-bassa, acquisti ripetuti e frequenti, alta rotazione), mentre i **beni problematici** erano ancora distribuiti dal dettaglio tradizionale e/o specializzato. Gli assortimenti inoltre non erano né molto ampi né profondi.



La **concorrenza inter-tipo** (tra diverse tipologie distributive) della moderna distribuzione è basata sul **prezzo** dei prodotti e sul risparmio di tempo

SI DETERMINA UNA CRISI

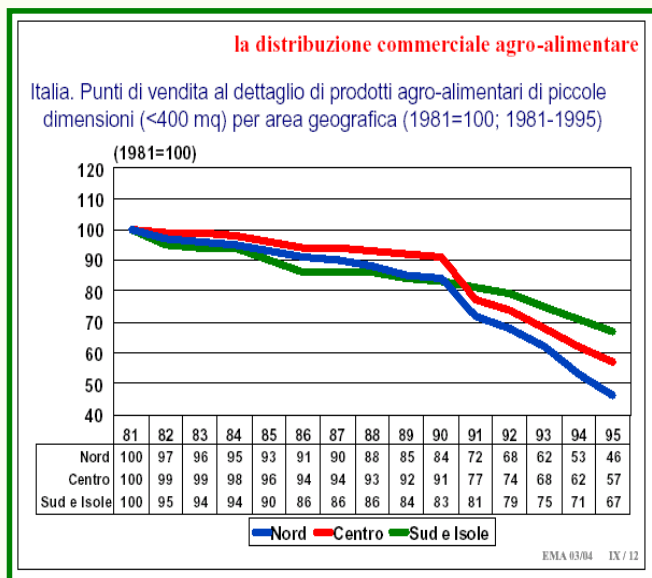
- del dettaglio tradizionale (uscita, riconversione, specializzazione, nuove forme)
- dei mercati tradizionali all'ingrosso (sia alla produzione che al consumo)
- dei grossisti
- delle Piccole e Medie imprese dell'IAA

EIAA A-L

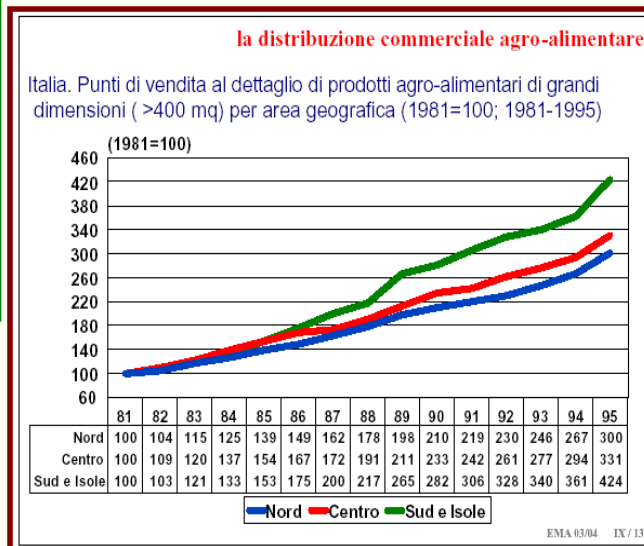
44

La terza fase:

lo sviluppo della moderna distribuzione negli anni '80 e '90



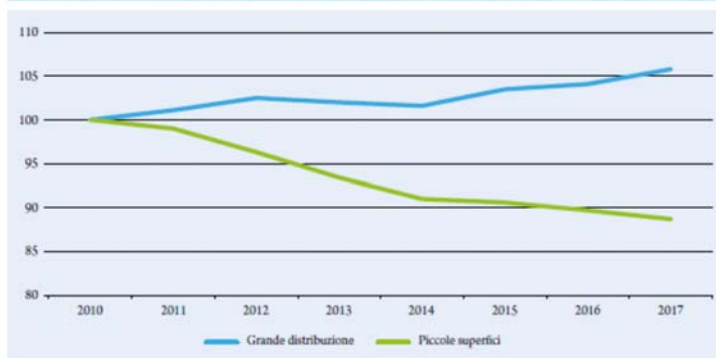
PICCOLE DIMENSIONI



GRANDI DIMENSIONI

La terza fase: lo sviluppo della moderna distribuzione oggi

FIG. 2.4 - INDICI DEL VALORE DELLE VENDITE DEL COMMERCIO FISSO ALIMENTARE AL DETTAGLIO PER FORMA DISTRIBUTIVA (PREZZI CORRENTI, BASE 2010)



Esercizi alimentari in sede fissa per 1.000 abitanti, 2017



Fonte: Osservatorio nazionale del commercio, MISE, ISTAT.

La distribuzione alimentare MODERNA

Grande distribuzione

- ⇒ Imprese con succursali e casa madre che gestisce filiali distribuite sul territorio nazionale (es. **GS, Rinascente...**)
- ⇒ Cooperative di consumatori (es. **Coop Italia**)

Distribuzione organizzata

- ⇒ Gruppi di acquisto: gruppi di dettaglianti associati al fine di centralizzare gli acquisti (es. **Conad, Crai**)
- ⇒ Unioni volontarie dei grossisti che, attraverso un proprio punto vendita, creano un legame diretto con i consumatori (es. **Cash and Carry**)

Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

EIAA A-L

47

La moderna distribuzione: modello di funzionamento

La **Grande Distribuzione Organizzata** esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio.

Caratteristica di questa tipologia di attività è l'utilizzo di punti vendita (PV) di grande superficie, e una gestione centralizzata di alcune funzioni.

LIVELLO CENTRALE

- ❑ **Gestione della marca:** pubblicità, gestione e sviluppo delle private labels
- ❑ **Politiche commerciali** (campagne d'offerta, gestione dei prezzi, gestione degli scaffali e layout, condizioni di ingresso dei fornitori)
- ❑ **Rapporti coi fornitori:** selezione dei fornitori (referenziamento), rapporti con grandi imprese industriali o agricole.
- ❑ Strategia di impresa, politica di sviluppo

PUNTO VENDITA

- ❑ Gestione operativa del negozio. Invio ordini di fornitura alla centrale, gestione
- ❑ Basso o bassissimo ruolo nei rapporti coi fornitori

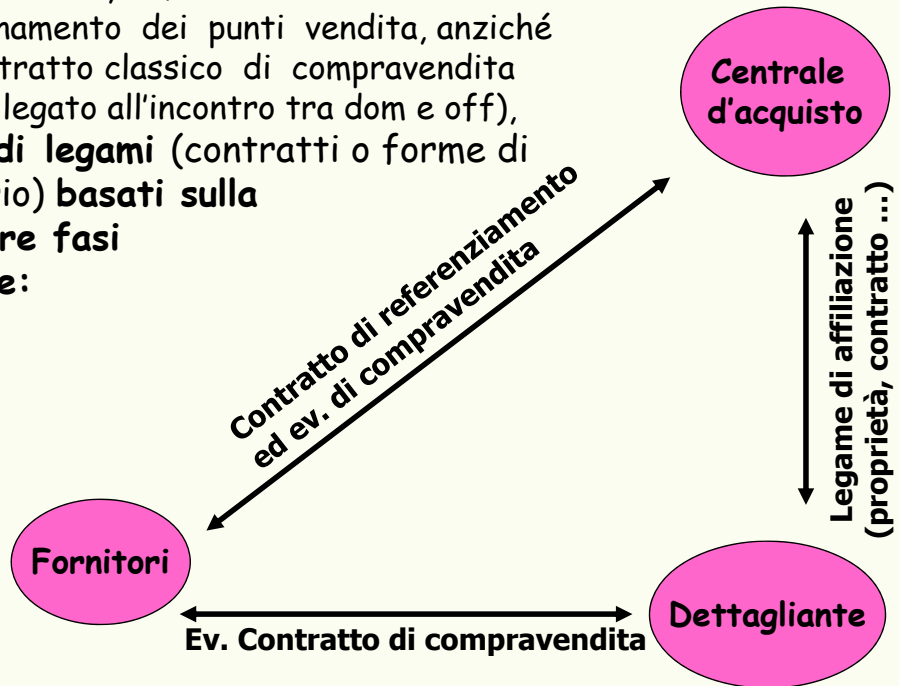
EIAA A-L

48

La Contrattazione nella distribuzione moderna

La **distribuzione moderna**, al fine di minimizzare i costi relativi all'approvvigionamento dei punti vendita, anziché utilizzare il solo contratto classico di compravendita (contratto istantaneo legato all'incontro tra dom e off), si serve di una **serie di legami** (contratti o forme di controllo proprietario) basati sulla **separazione delle tre fasi della contrattazione**:

- **referenziamento**
- **ordine**
- **acquisto**



La Centrale d'acquisto opera in qualità di "intermediario" tra il fornitore e il dettagliante

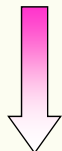
La Contrattazione nella distribuzione moderna (2)

Legame (contratto) di affiliazione viene stipulato tra:

Centrale d'acquisto

Punto vendita

La centrale d'acquisto



può offrire semplicemente informazioni sui fornitori
può selezionare per i diversi prodotti i fornitori; le società affiliate devono rivolgersi unicamente ai fornitori referenziati
a volte si occupa anche dell'acquisto per il punto vendita

Obiettivo:

convergere le società affiliate verso una **stessa politica di approvvigionamento** coordinata dalla Centrale d'acquisto in modo da **rafforzare sempre più il potere contrattuale della GDO** rispetto ai fornitori

La Contrattazione nella distribuzione moderna (3)

Contratto di referenziamento viene stipulato tra:

Centrale d'acquisto

fornitori

La centrale d'acquisto



Obiettivo:

Conclusioni di un contratto di compravendita tra:

fornitori

Punto vendita

EIAA A-L

51

Ciclo contrattuale e Ciclo logistico

Il ciclo contrattuale segue il percorso:

Dettagliante (PdV) → Centrale d'Acquisto → Fornitore

In un sistema articolato (e soprattutto per prodotti deperibili) i costi logistici sono molto importanti.

Il ciclo logistico (percorso fisico del prodotto) può seguire diversi circuiti (non coincidenti con il ciclo contrattuale):

- **Fornitore → Dettagliante (PdV)**
(prevale per Iper e grandi strutture)
- **Fornitore → Ce.Dis. (Centro distributivo) → Dettagliante**
(domina per PdV di media e piccola superficie)
Nel Ce.Dis. possono essere svolte varie funzioni: rottura e ricomposizione carichi, alcune lavorazioni (es. ortaggi-frutta), conservazione, pesoprezzatura e confezionamento ...

Tendenza ad accordi tra grandi catene, anche di Paesi diversi, per la realizzazione di: SuperCentrali di acquisto - Mega piattaforme logistiche

EIAA A-L

52

Il peso dei gruppi e delle centrali di acquisto della moderna distribuzione

TAB. 2.9 - I PRINCIPALI GRUPPI DI IMPRESE DELLA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE MODERNA IN ITALIA - 2017

	Quota di mercato (%)	Punti vendita		Superficie	
		n.	var. % 2017/16	mq	var. % 2017/16
Esd Italia	17,7	3.328	3,5	2.905.188	1,9
- Selex	11,4	1.946	2,4	1.862.823	2,1
- Agonì	2,2	392	5,4	356.687	5,5
- Aspiag	4,2	990	5,2	685.678	-0,3
- Coop	11,4	1.282	2,9	1.873.036	6,0
Centrale Auchan-Crai	11,7	2.747	1,3	1.910.576	-13,1
- Auchan	7,6	1.275	-6,2	1.248.349	-5,9
- Crai	3,7	1.333	9,7	601.377	11,2
- Coralis	0,4	139	1,5	60.850	0,9
Centrale Conad-Finiper	13,3	2.707	2,9	2.187.975	2,7
- Conad	11,0	2.493	3,0	1.798.950	3,1
- Finiper	2,4	214	1,4	389.025	0,8
Centrale Aicube	8,1	2.135	0,9	1.320.024	2,1
- Pam	3,4	744	-5,9	554.563	-3,0
- Vegè	4,7	1.391	5,0	765.461	6,2
Carrefour	5,4	840	-1,9	879.632	-3,2
D.it (Sisa-Sigma)	3,6	1.222	-27,5	583.357	-26,1
Lidl	3	616	3,2	492.162	4,2
Esselunga	2,9	155	2,0	479.729	3,3
Md	2,8	717	2,0	451.385	5,8
C3	2,3	383	17,8	370.786	8,1
Bennet	1,9	62	-1,6	313.329	-7,9
Rewe	1,5	354	4,4	248.331	4,9

Fonte: Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2017.

53

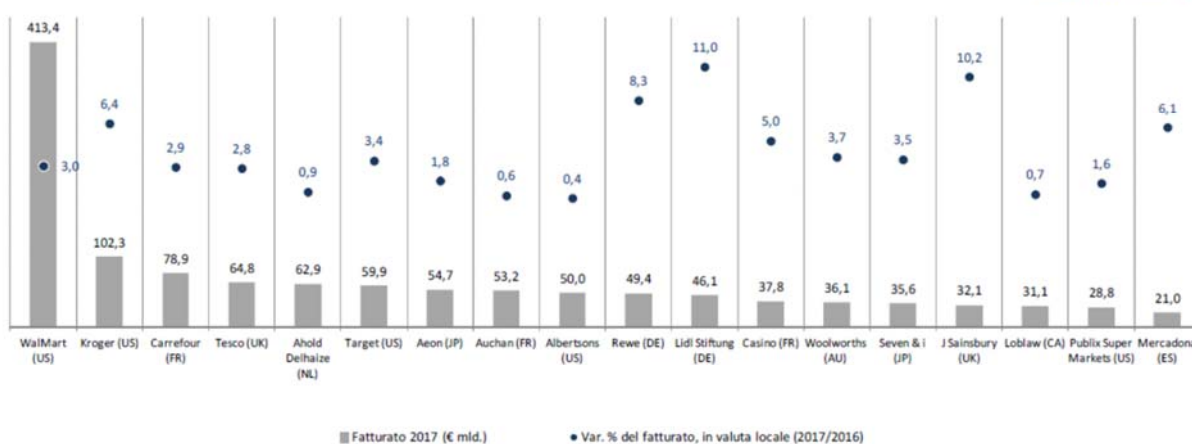
Le imprese distributive nel mondo

- Internazionalizzazione degli assetti proprietari
- Internazionalizzazione dei circuiti di approvvigionamento

Area Studi Mediobanca

RICERCHE E STUDI SPA
MBRES
UFFICIO STUDI MEDIOBANCA

Graf. 15 – Fatturato nel 2017 (€ mld) e variazioni % sul 2016



Il Graf. 15 mostra che il Gruppo WalMart ha di gran lunga le maggiori dimensioni, con un fatturato pari a 413,4 mld di euro (di poco superiore al Pil dell'Austria). E' quattro volte il secondo operatore e quasi pari alla somma dei sei successivi. Segue Kroger, altra statunitense, a 102,3 miliardi di euro che

Le relazioni IAA-GDO condizionano l'evoluzione del SAA

3° fase



Gli sviluppi della GDO in questa fase favoriscono la produzione di massa e la grande IAA, ed esercitano quindi un effetto di concentrazione sull'industria alimentare.

Ricapitolando...

3° fase

La **GDO** basa la propria competitività sull'elemento prezzo, e dunque sulla riduzione dei costi unitari del servizio distributivo che si basa sulle economie di scala (del servizio). Il competitor principale in questo periodo è dato dal piccolo dettaglio tradizionale (**concorrenza inter-tipo**).

La **GDO** richiede all'IAA (e al settore agricolo / grossista) elevati volumi di prodotto per evitare duplicazioni dei rapporti commerciali, semplificare la logistica, standardizzare il prodotto presente in assortimento.

Questo facilita i grandi fornitori, dunque genera un ulteriore **effetto di concentrazione nell'IAA**.

Gli assortimenti della **GDO** in questa fase non erano né molto profondi né ampi.

Le referenze vengono scelte sulla base della velocità di rotazione sullo scaffale (massimizzazione dei profitti per metro di scaffale).

Il ruolo dell'IAA di marca per la GDO

3° fase

In questo contesto la **grande industria di marca** è la più favorita, e in questa fase i rapporti tra IAA di marca e GDO sono di tipo soprattutto cooperativo.

In questa fase infatti la **GDO** è di fatto obbligata a referenziare i prodotti della grande IAA di marca. Quali sono i motivi?

1. Innanzitutto perché i **consumatori li richiedono**. In questa fase infatti prevale ancora la brand loyalty (fedeltà alla marca industriale), sostenuta dagli ampi investimenti di promozione e pubblicità messi in atto dall'IAA
2. Il secondo motivo è più "sottile". Abbiamo visto che la concorrenza nel settore della distribuzione finale al dettaglio è inter-tipo e basata sul prezzo del servizio e dunque, in ultima analisi, sul prezzo di vendita dei prodotti. **La GDO deve allora comunicare al consumatore la convenienza del proprio assortimento in confronto con il dettagliante.** Quali possono essere i modi, i veicoli di comunicazione?



EIAA A-L

64

Le relazioni IAA-GDO condizionano l'evoluzione del SAA

BORSE EUROPEE			BORSE INTERNAZIONALI			EURIBOR			ORO E MONETE AUREE		
Panico/indice	21-09	Var. %	Panico/indice	21-09	Var. %	Scadenza	Tasso 300	Tasso 360	21 settembre	Variaz.	and.
Arsenale (Aex)	276,68	-1,33	Dj Stoxx Euro	211,44	-1,03	1 mese	1,3370	1,3330	Ch. Verde (Parity)	41,08	-0,15
Borsato (Iex)	2715,87	-0,73	Hong Kong HS	19824,17	-1,03	3 mesi			Ch. Verde (Parity)	140,375	1,7415
France 40 (Cex)	5433,00	-0,47	Japan Nikkei	27275,28	+0,02	6 mesi			Argento (New York)		943,04
FTSE European 100	1988,64	-1,03	Korea KOSX	1118,38	-2,07	9 mesi			Argento (New York)		43,68
Livorno FSE 100A	8186,41	-1,03	Asia Nikkei	11118,79	-2,03	12 mesi	2,4472	4,1811	Platina (New York)	17,71	17,71
Market Top 25	6210,38	-1,02	Asia Nikkei	2538,18	-2,01	15 mesi	3,1710	3,071	21 settembre	Variaz.	and.
Orto Top 25	336,92	-1,04	Asia Nikkei	2798,79	-0,39	18 mesi	3,9104	4,1103	21 settembre	273,01	273,01
Parigi CAC 40	2993,82	-1,02	Asia Nikkei	4193,00	-0,70	21 mesi	4,5408	4,1184	21 settembre	273,01	273,01
Ultras (Aex)	1908,03	-1,03	Tokio (Nikkei)	8741,18	-0,23	24 mesi	5,1702	4,1184	21 settembre	1,778	1,778
Zurigo (SMI)	5475,34	+0,07				27/09	4,7702	4,1184	21 settembre	207,04	207,04

VALUTE		
EURO/USD	1,3370	-0,07
EURO/GBP	1,3370	-0,07
EURO/JPY	1,3370	-0,07
EURO/CHF	1,3370	-0,07
EURO/INR	1,3370	-0,07
EURO/BRL	1,3370	-0,07
EURO/RUB	1,3370	-0,07
EURO/TRY	1,3370	-0,07
EURO/PLN	1,3370	-0,07
EURO/SEK	1,3370	-0,07
EURO/NOK	1,3370	-0,07
EURO/DKK	1,3370	-0,07
EURO/HUF	1,3370	-0,07
EURO/CZK	1,3370	-0,07
EURO/ISK	1,3370	-0,07
EURO/PHP	1,3370	-0,07
EURO/THB	1,3370	-0,07
EURO/VND	1,3370	-0,07
EURO/IDR	1,3370	-0,07
EURO/MYR	1,3370	-0,07
EURO/SGD	1,3370	-0,07
EURO/HKD	1,3370	-0,07
EURO/TWD	1,3370	-0,07
EURO/NTD	1,3370	-0,07
EURO/CLP	1,3370	-0,07
EURO/ARS	1,3370	-0,07
EURO/UYU	1,3370	-0,07
EURO/BOB	1,3370	-0,07
EURO/BVE	1,3370	-0,07
EURO/PYG	1,3370	-0,07
EURO/USD	1,3370	-0,07
EURO/GBP	1,3370	-0,07
EURO/JPY	1,3370	-0,07
EURO/CHF	1,3370	-0,07
EURO/INR	1,3370	-0,07
EURO/BRL	1,3370	-0,07
EURO/RUB	1,3370	-0,07
EURO/TRY	1,3370	-0,07
EURO/PLN	1,3370	-0,07
EURO/SEK	1,3370	-0,07
EURO/NOK	1,3370	-0,07
EURO/DKK	1,3370	-0,07
EURO/HUF	1,3370	-0,07
EURO/CZK	1,3370	-0,07
EURO/ISK	1,3370	-0,07
EURO/PHP	1,3370	-0,07
EURO/THB	1,3370	-0,07
EURO/VND	1,3370	-0,07
EURO/IDR	1,3370	-0,07
EURO/MYR	1,3370	-0,07
EURO/SGD	1,3370	-0,07
EURO/HKD	1,3370	-0,07
EURO/TWD	1,3370	-0,07
EURO/NTD	1,3370	-0,07
EURO/CLP	1,3370	-0,07
EURO/ARS	1,3370	-0,07
EURO/UYU	1,3370	-0,07
EURO/BOB	1,3370	-0,07
EURO/BVE	1,3370	-0,07
EURO/PYG	1,3370	-0,07

la Repubblica
GIOVEDÌ 22 SETTEMBRE 2011

Le città più care per fare la spesa...
Spesa media annua in euro sullo stesso carrello di prodotti

SIRACUSA	6.596
SASSARI	6.579
ADGIA	6.571
CATANIA	6.523
ROMA	6.523
ARCONA	6.521
CAGLIARI	6.507
PALERMO	6.504
MESSINA	6.469
PESCARA	6.425
REGGIO CALABRIA	6.427
VARESE	6.420
BERGAMO	6.399
COSENZA	6.391

La geografia della spesa regione per regione

- Più cara della media
- Meno cara della media

- Val d'Aosta
- Friuli Venezia Giulia
- Lombardia
- Emilia Romagna
- Lazio
- Liguria
- Abruzzo
- Toscana
- Sardegna
- Umbria
- Calabria
- Sicilia

Fonte: Altroconsumo

... e quelle meno care
Spesa media annua in euro sullo stesso carrello di prodotti

VERONA	5.785
FIRENZE	5.804
PISA	5.826
TREVISO	5.899
MODENA	5.915
LA SPEZIA	5.953
PERUGIA	5.975
PADOVA	5.999
AREZZO	6.001
PORDENONE	6.002
ALESSANDRIA	6.038
VICENZA	6.047
UDINE	6.081
RIMINI	6.128

Ecco dove costa meno fare la spesa

700 euro di risparmio nella stessa città

LUISA GRION
ROMA — Riempire il frigo, tanto più in tempi di crisi, non è attività da prendere sottogamba:...

... ma per trovare un cen- nato» e guardando solo al «fre- l mega-ipermercati piazzati al- «Galassia», presente sul terri-

cento rispetto a Galassia, si piazzano Billa, Dimeglio e Despar, ma nella seconda metà della classifica troviamo sono anche Coop e Carrefour. Se in-

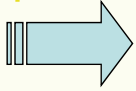
EIAA A-L

65

65

Il ruolo dell'IAA di marca per la GDO

3° fase



2. (continua) Quindi la GDO deve avere i prodotti della grande IAA di marca per poter veicolare le informazioni sulla convenienza dei propri assortimenti. I consumatori infatti basano i propri giudizi sulla convenienza relativa degli assortimenti del piccolo dettaglio tradizionale e della GDO comparando solo alcuni dei prodotti, quelli più riconoscibili e diffusi in tutti i punti vendita, ovvero i prodotti della grande industria di marca (Barilla, Nestlé, Rio Mare, Carapelli, etc.).

Questo comportamento ha un'importante conseguenza sui margini distributivi applicati dalla GDO e sulla diversità di trattamento dei fornitori.

1. Sui **prodotti di grande marca** la GDO non può applicare margini elevati, perché i prezzi di vendita devono essere contenuti
2. Sui **prodotti dell'IAA che non sono reputati** invece la GDO deve poter recuperare redditività, e dunque dovrà applicare margini relativamente più elevati (alti costi di ingresso e di presenza sullo scaffale, richiesta di promozioni, richiesta di raggiungimento di rotazioni minime, etc.)

Le conseguenze per l'industria alimentare

3° fase

- Il **referenziamento** (decisione su quali prodotti dell'impresa industriale inserire nei propri assortimenti) diviene il principale strumento di potere contrattuale della GDO
- L'**IAA** deve sostenere notevoli costi fissi non recuperabili (R&D, pubblicità) per contrastare le "insegne" della GDO e il loro maggiore potere contrattuale

grandi IAA

- ❑ Riduzione delle barriere logistiche alla propria crescita (costituite dalla frammentazione della rete distributiva);
- ❑ Possibilità di sfruttare le economie di scala nella produzione e nelle funzioni commerciali e di marketing.
- ❑ I prodotti non-dereferenziabili vengono utilizzati dalla grande IAA per introdurre nuovi prodotti.

Piccole IAA

- ❑ Riduzione dello spazio per i prodotti "locali": gli assortimenti GDO sono standardizzati;
- ❑ la loro possibilità di restare in assortimento nella GDO è sempre meno legata alla vicinanza localizzativa e sempre più alla capacità di adattarsi ai volumi, ai tempi e agli standard richiesti dalla GDO.
- ❑ la scarsa dotazione di risorse sia finanziarie che organizzative rende molto complesso rapportarsi con i Ce.Dis. Della GDO.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

Economia dell'impresa agroalimentare (A-L)

Anno accademico 2019/20 - 2 sem.

Lezione n. 21 (07-05-2020)

Lezione registrata

EIAA A-L

78



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Disclaimer

Il presente contenuto è stato prodotto per far fronte alle esigenze di didattica a distanza resasi necessarie per l'emergenza legata alla diffusione del virus COVID-19.

Il contenuto ha una finalità esclusivamente didattica, e viene rilasciato **in uso esclusivo agli studenti e alle studentesse del corso di laurea in Economia aziendale dell'Università di Firenze** sotto licenza:

Creative Commons BY-NC-ND

Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate



Per l'attribuzione, l'autore del contenuto è: **Giovanni Belletti**

Firenze, marzo 2020

Evoluzione rapporti IAA- Distribuzione

LA QUARTA FASE

EIAA A-L

80

La quarta fase

4) DIFFERENZIAZIONE DELLA GDO E PARZIALE DE- CONCENTRAZIONE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE

La quarta fase vede un ulteriore aumento della concentrazione nel settore della distribuzione finale al dettaglio, e contemporaneamente l'avvio di politiche di differenziazione dell'assortimento della GDO.

La GDO basa sempre più la propria capacità competitiva sulla qualità dei prodotti offerti e del servizio distributivo. Riqualficazione degli assortimenti, maggior ampiezza e profondità.

La GDO compete ora soprattutto al suo interno, ovvero la concorrenza si ha tra imprese della moderna distribuzione (**concorrenza INTRA-TIPO**).

L'arricchimento e riqualficazione degli assortimenti, assieme al forte sviluppo delle private labels (prodotti a marchio del distributore), offre nuovi spazi alla piccola-media IAA e alle imprese agricole e loro organizzazioni (cooperative, consorzi, etc.).



EIAA A-L

81

La quarta fase: l'effetto di parziale de-concentrazione su IAA

4° fase

Competizione **intra-tipo** nella GDO

Effetto di **DE**-concentrazione sulla IAA

Prodotti freschi e
tipici

Riquilificazione
assortimenti

Nuovo ruolo delle Private
Labels

Gli sviluppi della GDO in questa fase favoriscono la diversificazione e la riquilificazione degli assortimenti, e un (parziale) effetto di DE-concentrazione sull'industria alimentare.

EIAA A-L

82

Nuove relazioni GDO-IAA

4° fase

La crescente competizione tra imprese della GDO (da competizione inter-tipo a intra-tipo) apre **nuove possibilità per le IAA piccole e medie, e per le IAA non di marca.**

Nella GDO la competizione non avviene più solo sul prezzo (convenienza) ma sempre più dalla **"qualità"** dell'assortimento: passaggio da **brand-loyalty** a **store-loyalty**

- Terze marche
- Primi prezzi
- Private labels
- Prodotti tipici
- Prodotti freschi
- Prodotti locali
- Prodotti bio
-

- **Le IAA non grandi (ma efficienti), le imprese artigianali, locali, acquisiscono spazi crescenti, in quanto non devono sostenere forti investimenti fissi non recuperabili → marca.**
- Devono però avere una **"capacità di interfaccia"** con la Gdo: sistemi di ordine e di consegna, EDI, **garanzie e certificazioni sul processo e sul prodotto, volumi adeguati, continuità di fornitura, ecc.**
- Forte rischio di dipendenza e sostituibilità: **BASSO POTERE CONTRATTUALE**
- Concorrenza con l'IAA di marca, che si orienta a questi prodotti per saturare la propria capacità produttiva la GDO, nel gioco competitivo con le grandi IAA, cerca di qualificare fonti alternative di approvvigionamento.

EIAA A-L

83

Nuovo ruolo dei prodotti a marchio del distributore, soprattutto rispetto ad alcune merceologie (ortofrutta fresca, carni)

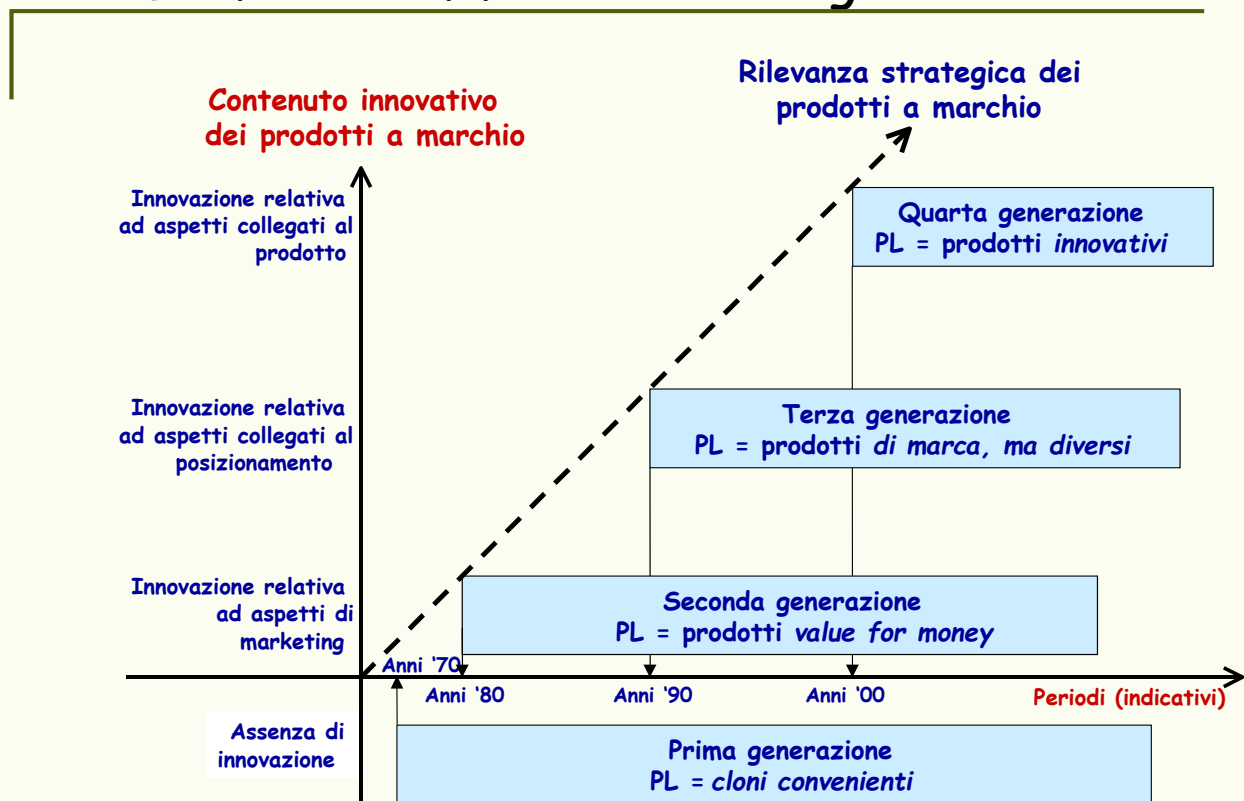
- ❑ Il prodotto a marchio proprio da "imitazione" della marca a "emblema" dell'insegna: es. Prodotti con amore COOP, Naturama Esselunga, Sapori&Dintorni Conad. **Inversione del flusso di valore**
- ❑ La GDO cerca di interpretare la sensibilità del consumatore circa le caratteristiche dei processi di produzione e dei prodotti, e la richiesta di garanzie
- ❑ Riflessi sull'organizzazione delle imprese della GDO ma anche sui fornitori



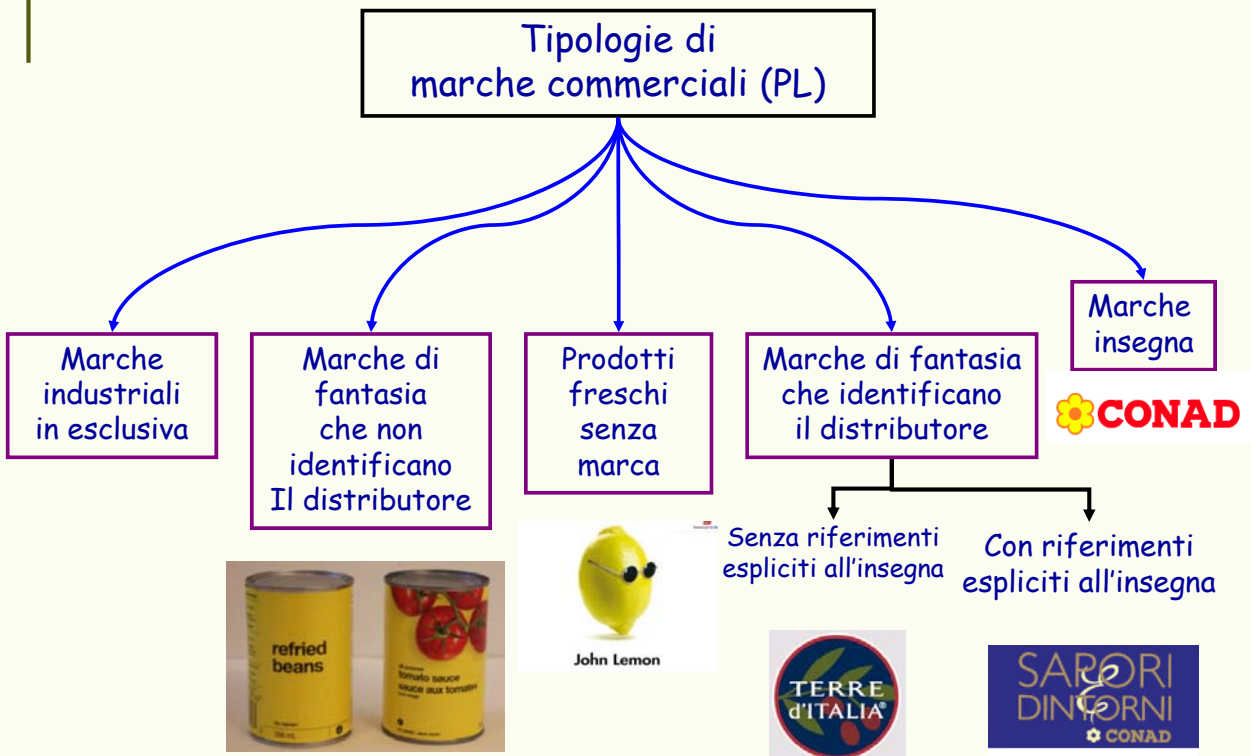
L'IAA perde la propria posizione di centralità nel sistema agro-alimentare

- La marca industriale perde parte del proprio potere di condizionamento verso il consumo.
- La fedeltà alla marca è sostituita dalla fedeltà al punto vendita
- Competizione tra marche del produttore e marche del distributore.

La marca commerciale - le 4 generazioni



Le private labels: tipologia



EIAA A-L

86

La varietà delle marche del distributore:

marche insegna e marche fantasia di primo prezzo in Esselunga

<https://ilfattoalimentare.it/esselunga-smart-etichette-prezzi.html>

meno rispetto a quelli con il marchio della catena.
Vi spieghiamo perché

Valeria Balboni 25 Novembre 2019 Etichette & Prodotti Commenti



Nei supermercati Esselunga, come in tutte le catene della grande distribuzione, le proposte alimentari con il marchio della catena sono sempre più numerose e differenziate. Nell'assortimento troviamo linee di prodotti "premium", salutistici, biologici, Dop ma anche un assortimento di prodotti molto economici. Esselunga ha rilanciato negli ultimi mesi la linea "economica" cambiando il nome al marchio (da Fidel a Smart) e assegnando alle confezioni il colore giallo intenso molto visibile sugli scaffali.

Tirando le somme, abbiamo visto che facendo una spesa Smart si risparmia in media il 40%, a volte anche di più. Non si può parlare di qualità equivalente. In molti casi i prodotti più economici contengono una maggiore quantità di zucchero e meno ingredienti nobili. A volte può essere conveniente scegliere i prodotti più economici, anche se per fare scelte ponderate bisogna leggere e decodificare le etichette.

Latte fresco: risparmio 29%	
<p>Latte fresco intero 1 l Latte Italia Padania Alimenti Srl</p> <p>Prezzo: 0,85 €/l</p>	<p>Esselunga, Latte fresco intero alta qualità 1 l Latteria Soresina</p> <p>Prezzo: 1,19 €/l</p>

EIAA A-L

87

Le relazioni tra le componenti del sistema agroalimentare: L'Agricoltura ?

I riflessi sulla fase agricola (1)

Industria e distribuzione non costituiscono più un semplice "prolungamento" delle attività di coltivazione e allevamento, ma anzi acquistano potere trainante e condizionante nei confronti dell'agricoltura, la cui struttura resta molto frammentata.

Le **STRATEGIE ATTIVABILI DA PARTE DELLE IMPRESE AGRICOLE** verso IAA/GDO sono simili a quelle dell'IAA verso la GDO, pur con gli adattamenti derivanti dalle particolarità strutturali e con le differenze dettate dalla diversa natura dei prodotti (grano vs vino)

1. strategia "di contrasto"
2. strategia "di supporto"
3. strategia "di nicchia"

I riflessi sulla fase agricola (2)

1. strategia "di contrasto" :

- ✚ L'aumento della quota di mercato e delle dimensioni (economie di scala) è preclusa dalla particolarità dei processi e della loro attivazione, che precludono anche lo sviluppo di politiche di marca
- ✚ Le strategie di contrasto sono di norma praticabili soltanto attraverso lo sviluppo di forme di aggregazione dell'offerta: il ruolo delle **imprese cooperative e dell'associazionismo agricolo** sia nel fresco (es. Conerpo, Melinda) che nel trasformato (ConserveItalia, Cantine Riunite ecc.), ma anche i marchi collettivi (DOP, IGP, ecc)
- ✚ La fase agricola è però molto esposta agli effetti della internazionalizzazione dei mercati: elevata sostituibilità, aumenta la rischiosità, gli sforzi per la qualità possono non essere compensati

I riflessi sulla fase agricola (3)

2. strategia "di supporto" alle strategie delle grandi IAA e della GDO

- ✚ Introduzione di modelli di produzione e di innovazioni che consentano di divenire «fornitori privilegiati» di IAA e GDO
- ✚ Attenzione alla quantità e qualità (dimensione lotti, omogeneità, metodo produttivo, controlli); sviluppo di servizi (regolarità, confezionamento, prezzatura, certificazioni, tempi di consegna)
- ✚ Fornitura prodotti per marca commerciale o per prodotti di Qualità specifica
- ✚ Anche in questo caso vi è spesso la necessità di una concentrazione dell'offerta e adattamento alle richieste (associazioni di produttori, cooperative, consorzi, intermediari privati, ecc.) che consenta di stabilire relazioni a medio/lungo termine e una più equa ripartizione del valore creato

I riflessi sulla fase agricola (4)

3. strategia "di nicchia" :

- ✦ rivitalizzazione dei canali tradizionali, mercati locali, mercati anonari alla produzione e al consumo (in forte calo)
- ✦ nuovi canali commerciali: vendita diretta, e-commerce, negozi specializzati, ecc.
- ✦ innovazioni di prodotto/canale
- ✦ integrazione tra attività di produzione e attività di servizi, incremento del valore aggiunto (es. agriturismo ...)
- ✦ anche rispetto a questa strategia si registra l'**importanza crescente della GDO** che tende a ri-territorializzare parte degli assortimenti e a qualificarli

I riflessi sulla fase agricola (5)

Le strategie dell'agricoltura si confrontano con gli

ATTEGGIAMENTI STRATEGICI DI BASE DELL'IAA E DELLA GDO VERSO IL SETTORE AGRICOLO

Alcuni esempi nella filiera della pasta



I riflessi sulla fase agricola (6)

Le strategie dell'agricoltura si confrontano con gli

ATTEGGIAMENTI STRATEGICI DI BASE DELL'IAA E DELLA GDO VERSO IL SETTORE AGRICOLO:

1. sganciamento da basi territoriali precostituite: la delocalizzazione degli approvvigionamenti di materie prime/semilavorati/prodotti finiti

Più diffusa per le materie prime "standard", rispetto alle quali cioè le esigenze dell'utilizzatore industriale non sono altamente specifiche e per le quali esiste un mercato internazionale, ma si va diffondendo anche per le materie prime con caratteristiche più specifiche

- ✚ segmentazione del processo produttivo → semilavorati
- ✚ internazionalizzazione degli approvvigionamenti per prodotti "standard"
- ✚ investimenti diretti all'estero in attività di prima trasformazione
→ DA CUI CONSEGUE:
- ✚ concorrenza più acuta tra bacini di produzione agricola territorialmente distanti
- ✚ aumento della turbolenza sui mercati mondiali



EIAA A-L

96

I riflessi sulla fase agricola (7)

(segue)

2. controllo indiretto della produzione agricola:

crescente esigenza di controllo dei prodotti agricoli in ingresso nell'IAA e nella GDO, anche a causa dell'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto. Il controllo verte su:

- ✚ la predeterminazione delle quantità di materia prima da trasformare
- ✚ la distribuzione temporale (tanto più dettagliata quanto più la materia prima è deperibile)
- ✚ le caratteristiche intrinseche della materia prima,
- ✚ la sua provenienza geografica
- ✚ i metodi di coltivazione o allevamento utilizzati
- ✚ la omogeneità dei vari lotti
- ✚ il contenuto di servizi aggiuntivi, ecc.

→ DA CUI CONSEGUE:

messa a punto di strumenti sempre più sofisticati, specie di tipo contrattuale

→ **meccanismi di coordinamento** tra agricoltura e fasi a valle e **ruolo dei contratti** di integrazione verticale (ad es. contratti di soccida) → **VEDI PARTE SEGUENTE**

EIAA A-L

97



98

Vero o falso?

	vero	falso
Nella prima fase dei rapporti industria alimentare - distribuzione cresce la concentrazione nel settore distributivo grazie a investimenti materiali operati dalle imprese della moderna distribuzione		
Nella seconda fase dei rapporti evolutivi industria-distribuzione prende avvio il processo di concentrazione sia dell'industria alimentare che della distribuzione finale al dettaglio		
Nella terza fase dei rapporti industria alimentare - distribuzione lo sviluppo della moderna distribuzione (concentrazione nel settore del dettaglio) favorisce una ulteriore concentrazione dell'industria alimentare, in particolare di marca nota		
Nella quarta fase dei rapporti industria alimentare - distribuzione si ha una concorrenza intra-tipo nella distribuzione finale al dettaglio e lo sviluppo delle private labels		

99

Vero o falso?

	vero	falso
Le private labels riducono le opportunità di mercato delle piccole-medie imprese di trasformazione agro-alimentare		
Le private labels permettono alla GDO di aumentare la store loyalty		

101

Domande aperte

- Delineare sinteticamente gli elementi chiave che caratterizzano ognuna delle quattro fasi evolutive dei rapporti industria-distribuzione nel sistema agro-alimentare
- Relazioni tra dettaglio tradizionale e industria alimentare nella seconda fase dell'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione, e ruolo della marca industriale
- In che modo la nascita della moderna distribuzione (terza fase) ha favorito un ulteriore processo di concentrazione dell'industria alimentare?
- In quale fase dell'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione nascono le private labels, e a quali esigenze intendono rispondere?
- Descrivere sinteticamente le quattro generazioni di private labels
- Descrivere il ciclo della concentrazione del sistema distributivo
- Competizione inter-tipo nella moderna distribuzione ed effetti sulle relazioni verticali con industria e distribuzione (effetto di de-concentrazione)
- Strategie attivabili dalle imprese agricole nei confronti della concentrazione dell'industria alimentare e della distribuzione
- Gli atteggiamenti strategici dell'industria alimentare e della moderna distribuzione verso il settore agricolo

103