

# La Distribuzione moderna: strategie, marca commerciale e potere di mercato

Dispensa ad integrazione del capitolo 2 del libro

1	Strategie della distribuzione moderna .....	1
1.1	Strategie di riduzione dei costi .....	1
1.2	Strategie di differenziazione.....	3
2	La Marca Commerciale .....	4
2.1	Segmentazione dell’offerta .....	4
2.2	Rapporti con i fornitori della Marca Commerciale .....	5
2.3	Letture: Industrie di Marca fornitrici di Marche industriali .....	7
3	Distribuzione Moderna in Italia: caratteristiche e strategie .....	12
3.1	Tipologie dei punti vendita della Distribuzione Moderna .....	13
3.2	Le catene della Distribuzione organizzata .....	15
3.3	Le Supercentrali d’acquisto.....	16
4	Ruolo Distribuzione Moderna.....	17
5	Potere di mercato: Indagine conoscitiva dell’Autorità garante della concorrenza e del mercato .....	20
5.1	I principali esiti dell’indagine e la loro interpretazione concorrenziale.....	20
5.1.1	Le forme organizzative.....	20
5.1.2	Le centrali e le supercentrali di acquisto.....	21
5.1.3	Il grado di concentrazione .....	23
5.1.4	Le relazioni tra fornitori e distributori.....	23
5.2	Conclusioni e linee di policy dell’Autorità .....	25

## 1 STRATEGIE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA

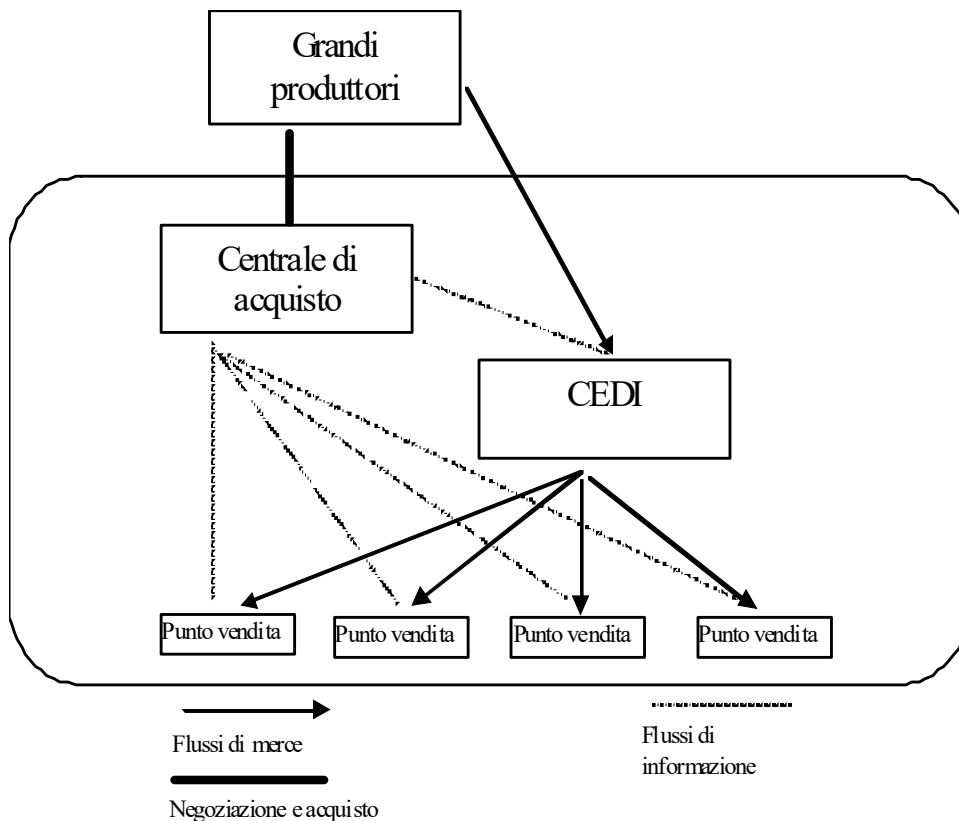
### 1.1 Strategie di riduzione dei costi

#### *La riorganizzazione della funzione logistica.*

Prima dello sviluppo della distribuzione moderna l’industria si faceva carico della consegna dei prodotti direttamente ai punti vendita, servendosi dei propri magazzini per lo stoccaggio e utilizzando l’intermediazione dei grossisti per rifornire i punti vendita più piccoli e dispersi geograficamente.

La distribuzione moderna, invece, per migliorare l’efficienza, ha centralizzato i processi di stoccaggio e rifornimento dei punti vendita in strutture proprie, i **Centri Distribuzione** (CEDI), che realizzano il collegamento fisico tra produzione e punti vendita al dettaglio raggruppando, in un unico punto, le merci provenienti da diversi produttori. Ciò, da un lato, ha consentito alla distribuzione di realizzare una notevole riduzione dei costi e di esercitare un maggiore controllo sul livello di servizio ai propri punti di vendita, dall’altro, rende necessario un maggiore

coordinamento con l'industria per superare le sovrapposizioni di ruoli e funzioni che generano conflitto e, di conseguenza, migliorare l'efficienza e creare un maggiore valore per il consumatore.



*Alcune tecnologie dell'informazione e della comunicazione di supporto alla riorganizzazione della logistica*

Il codice a barre, un "etichetta" leggibile da lettori ottici che può essere apposta sui prodotti (o sugli imballaggi) permette di raccogliere le informazioni codificate in modo rapido e senza errori. I prodotti sono codificati sulla base di standard stabiliti tra industria e distribuzione, le barre contengono un insieme di informazioni che consentono di identificare il prodotto e il produttore. Nel settore della distribuzione questo codice può essere letto da un apposito scanner alle casse (l'Electronic Point of Sale, EPOS). L'utilizzazione dell'EPOS consente: di realizzare significative economie di costo e di tempo, sia nella gestione delle scorte e degli approvvigionamenti, che nel momento della vendita; e di acquisire un complesso articolato e dettagliato di dati sui consumi e i comportamenti di acquisto.

Per comprimere i costi e aumentare il loro potere negoziale, le imprese della distribuzione hanno anche avviato forme di collaborazione tra loro con la costituzione di **supercentrali di acquisto** per la realizzazione in comune delle funzioni di approvvigionamento e contrattazione con l'industria (nelle forme più evolute le centrali assumono anche un ruolo di centralizzazione del marketing, sviluppando, in alcuni casi, prodotti a marchio proprio). Le supercentrali di acquisto sono realizzate sia tra imprese distributive appartenenti ad un solo paese, sia tra imprese distributive di paesi diversi (dette anche euro-centrali). Se realizzate tra imprese di paesi diversi rappresentano una modalità di internazionalizzazione basata, non sull'investimento diretto all'estero, ma su una collaborazione.

Le **supercentrali di acquisto** quindi: rappresentano una via per realizzare **economie di scala e quindi riduzioni dei costi**; **rafforzano il potere contrattuale** della distribuzione moderna nei confronti dei fornitori per il volume delle merci trattate; **ampliano la dimensione geografica della concorrenza** facilitano infatti la ricerca della migliore fonte di approvvigionamento, in termini di prezzo e di qualità, indipendentemente dalla localizzazione internazionale dei fornitori.

## 1.2 Strategie di differenziazione

L'evoluzione nel settore della distribuzione moderna verso una struttura di tipo oligopolistico, ha preconstituito le condizioni per **strategie di differenziazione** con l'obiettivo di recuperare margini di redditività e rendere "fedele" il consumatore al punto vendita.

**Le imprese della distribuzione moderna, per differenziarsi tra loro, agiscono attraverso la selezione dell'assortimento, la gestione dello spazio espositivo, la determinazione dei prezzi; le azioni di promozione, comunicazione e fidelizzazione al punto vendita** (a riguardo è di particolare rilevanza l'introduzione delle **carte fedeltà**).

-----  
**Le carte fedeltà**, che offrono la possibilità al consumatore di ottenere sconti o premi, consentono di incrociare i dati sugli acquisti con dati personali del consumatore e del suo nucleo familiare. La distribuzione si trova quindi in una posizione privilegiata per quanto riguarda l'accesso alle informazioni sul consumatore, che può ottenere con minori costi, in modo più dettagliato e rapido, di quanto non sia possibile fare ai produttori. La disponibilità di queste informazioni contribuisce così ad aumentare il potere della distribuzione nei confronti dei settori a monte. Infatti la conoscenza delle preferenze e dei comportamenti i acquisto dei consumatori è indispensabili alle imprese industriali e agricole sia per poter realizzare prodotti in grado di soddisfare al meglio la domanda altamente differenziata e variabile, sia per calibrare la comunicazione ed il marketing in modo più mirato verso specifici segmenti di clientela.

-----

Con riferimento agli assortimenti sono stati ampliati con l'introduzione dei prodotti freschi (quali ortofrutticoli, carni, pesce) e dei prodotti a **Marca commerciale**.

I prodotti di marca commerciale sono quelli **realizzati da una industria per conto di imprese del settore distributivo** (imprese commerciali) e venduti con una **denominazione di fantasia oppure con un marchio della stessa impresa distributiva (nome dell'Insegna)**, all'interno dei suoi punti vendita. Oggi gli assortimenti delle catene della distribuzione moderna si caratterizzano per la combinazione offerta di marche industriali, marche commerciali (prodotti con un marchio che li collega, in modo più o meno esplicito con il distributore).

La differenziazione si realizza anche a livello dei servizi offerti attraverso l'introduzione di nuove tipologie di esercizi, quali ad esempio il discount che punta su una combinazione assortimento/ livello di servizio (prodotti non di marca e locali spartani) finalizzato ad offrire al consumatore la massima convenienza di prezzo.

**Riquadro di sintesi e approfondimento** - Rapporti industria distribuzione - le tre componenti: contrattualistica, competitiva, strategica

Le relazioni tra industria e distribuzione hanno solo un contenuto **contrattuale-negoziiale** quando le parti sono impegnate nella contrattazione del prezzo di scambio in un'ottica di breve periodo e le rispettive funzioni nel canale sono ben identificate e non sovrapposte. Il rapporto tra le parti ha contenuti prevalentemente di natura contrattuale quando il settore distributivo svolge la funzione di raccordo logistico, di informazione e di garanzia verso il consumatore, operando la selezione dei prodotti nell'ambito di un'offerta di beni sostanzialmente indifferenziati. Il prezzo di scambio dipende dalla distribuzione del potere contrattuale tra le parti.

Nelle relazioni tra industria e distribuzione si inserisce anche una **componente competitiva** quando si realizzano **le condizioni per un conflitto nell'appropriazione delle rispettive aree e funzioni di competenza**. L'industria che sviluppa una propria marca inizia a svolgere le funzioni informative e di garanzia nei confronti dei consumatori, confinando il settore distributivo sulla sola funzione logistica. L'industria di marca instaura un rapporto diretto con il consumatore attraverso i mezzi pubblicitari e, creando la "fedeltà alla marca", viene a trovarsi in una posizione di forza nei confronti della distribuzione, che è costretta ad inserire quella marca nei suoi assortimenti.

L'evoluzione nel settore della distribuzione moderna verso una struttura di tipo oligopolistico, ha preconstituito le condizioni per strategie di differenziazione con l'obiettivo di rendere "fedele" il consumatore al punto vendita. Le imprese della distribuzione per caratterizzarsi rispetto ad insegne concorrenti si riappropriano delle funzioni di informazione e garanzia nei confronti dei consumatori, attraverso la selezione dell'assortimento di prodotti, l'introduzione di marche commerciali e lo sviluppo di proprie strategie di marketing. La massima espressione del ruolo autonomo di informazione e garanzia che la distribuzione si propone di svolgere nei confronti del consumatore è rappresentato dai prodotti di marca commerciale associati all'insegna del distributore.

Le relazioni tra industria e distribuzione ha un **contenuto strategico** nelle situazioni in cui si riconosce che, la gestione collaborativa di alcune attività può essere sfruttata come una fonte di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti nei rispettivi settori, i quali basano invece i loro rapporti sulla conflittualità. Industria e distribuzione possono collaborare al fine di creare maggiore valore per il consumatore nelle sue due componenti: migliorare la soddisfazione nel consumo e nell'acquisto; ridurre il prezzo di vendita. Due esempi di relazioni strategiche: la marca commerciale insegna e premium, il progetto Ecr..

## 2 LA MARCA COMMERCIALE

**Marca commerciale** (o private label, marca del distributore, retail brand, store brand)

Nell'ambito delle strategie di differenziazione, l'introduzione di prodotti con la marca commerciale riveste una particolare importanza per i riflessi che determina nei rapporti tra distribuzione e industria, con una duplice valenza: da un lato si introduce una **competizione** diretta per la conquista dei consumatori, dall'altro si aprono **spazi di collaborazione**.

### 2.1 Segmentazione dell'offerta

Nello sviluppo delle marche commerciali si può individuare un sorta di percorso evolutivo, che ha portato ad una crescente **segmentazione** dell'offerta.

In una prima fase, la distribuzione ha introdotto prodotti con **marche di fantasia**, il livello del prezzo e della qualità sono inferiori a quelli delle marche leader e l'obiettivo perseguito è quello di offrire al consumatore alternative di acquisto a prezzi più bassi e differenziare gli assortimenti.

In un secondo momento, sono state introdotte **marche commerciali con il nome dell'insegna dell'impresa distributiva** per le quali la garanzia della qualità diviene l'elemento strategico per rendere fedele il consumatore. Questa tipologia di prodotti di marca commerciale sono "imitazioni" di quelli delle marche industriali leader e la distribuzione garantisce un livello qualitativo analogo a prezzi inferiori. I prezzi sono inferiori perché i costi delle imprese industriali fornitrici della marca commerciale sono inferiori, in quanto non sostengono i costi della gestione di una marca. Con la marca di insegna la distribuzione svolge un ruolo di coordinamento nei confronti dell'industria: non acquista il prodotto (per poi venderlo) ma **"lo fa produrre" sulla base di specifiche caratteristiche**. Diventa importante la selezione dei fornitori, che debbono essere in grado di assicurare il livello di qualità richiesto dalla distribuzione, e i rapporti possono evolvere in forme di collaborazione. I fornitori sono selezionati sulla base di capitolati di produzione più o meno dettagliati (nei quale sono definite le specifiche tecniche dei prodotto e/o dei processi, quantità, prezzi, modalità e tempi di consegna.....).

Il passaggio successivo è stato quello di introdurre con una **marca commerciale anche prodotti innovativi e altamente differenziati**. La distribuzione possiede le informazioni sul consumatore mentre l'industria il *know-how* per la produzione.

**Oggi** l'offerta delle Marche commerciali (MC) si presenta **segmentata**, coesistono insieme le tre diverse tipologie:

**Primo prezzo:** prodotto con un marchio di fantasia, prezzo basso (in linea o inferiore ai discount), categorie di prodotti di base

**Insegna:** prodotto con il marchio dell'insegna (es. coop, conad), livello qualitativo comparabile a quello della marca industriale, ma con un prezzo più conveniente, elevata estensione merceologica

**Premium:** fascia alta di qualità e prezzo, linee tematiche per soddisfare target specifici di consumatori, denominazione di fantasia (spesso affiancate dall'insegna, es Sapori e Dintorni della Conad ); categorie di prodotti: biologici, tipici locali, per bambini, salutistici

## **2.2 Rapporti con i fornitori della Marca Commerciale**

**Per le imprese industriali con l'introduzione della MC si aprono tre opzioni:**

- Produrre *solo* il proprio Marchio Industriale (imprese leader). In questo caso la presenza della MC è per l'industria è una fonte di ulteriore concorrenza.
- Produrre *solo* per MC – essere co-packer - in genere sono piccole e medie imprese locali competitive sui costi ma non in grado per i ridotti volumi di accedere autonomamente al mercato sviluppando una marca propria. Per queste imprese la MC rappresenta una opportunità di trovare sbocco sul mercato e anche di internazionalizzazione (se fornitore di imprese distributive presenti in vari mercati).
- Seguire un *approccio misto*: produrre *per il proprio Marchio Industriale e anche per la MC* – (strategia multi-branding)- in genere Imprese follower (cioè con marca propria e nota ma non quelle con le quote di mercato più elevate) con competenze avanzate nella produzione e elevata efficienza di costo, ma deficitarie nell'area delle competenze di ricerca/sviluppo e di marketing, ma anche Imprese Leader. Per le imprese industriali che scelgono questo approccio misto la MC è insieme un fattore di concorrenza e un'opportunità di

collaborazione si determinano rapporti di *co-opetition* (neologismo per indicare una situazione di competizione cooperazione).

E' osservare che *nelle strategie di co-opetition* le imprese devono attentamente valutare i vantaggi e gli svantaggi del produrre insieme prodotti con Marca Industriale e con MC.

### Vantaggi (opportunità)

- Migliorare le relazioni verticali (collaborazione) e riuscire ad ottenere migliori condizioni per la Marca Industriale  
La distribuzione moderna normalmente richiede ai fornitori risorse “fuori fattura” (sconti e premi di fine anno collegati a obiettivi di vendita) e contributi di marketing: cioè pagamenti per il referenziamento (inserimento di un nuovo prodotto nell’assortimento), per esposizioni privilegiate negli scaffali e per miglioramento della quantità e qualità dello spazio espositivo, contributi alle azioni pubblicitarie e alle promozioni. Producendo anche per la MC l’impresa industriale può ottenere di ridurre questi costi.
- Possibilità di sfruttare un eventuale eccesso di capacità produttiva, perché aumentano i volumi di vendita
- Ampliare i confini del business:
  - in termini merceologici (fornire per la MC categorie di prodotti per i quali ancora non si ha una propria marca industriale, per poi svilupparla nel tempo dopo aver acquisito il know how produttivo)
  - in nuovi canali distributivi, per esempio i discount
  - in termini geografici, se si forniscono prodotti a imprese distributive internazionalizzate

### Svantaggi (rischi)

- Peggioramento della profittabilità:
  - per i prodotti venduti per la MC il prezzo è più basso;
  - la Marca industriale è esposta ad una maggiore concorrenza di prezzo
  - per i prodotti di Marca industriale nel rapporto di fornitura c’è maggiore trasparenza sui costi di produzione e ciò può indebolire la posizione nella contrattazione con la distribuzione
- Riduzione degli spazi espositivi per la Marca industriale
- Se la categoria non riesce a vendere di più grazie alla MC, allora la Marca industriale corre il rischio di perdere quote di mercato a vantaggio della MC
- Aumenta il potere negoziale della distribuzione e la dipendenza dell’Industria (un singolo distributore acquisisce un maggiore peso sul fatturato totale).
- Condivisione di Know-how tecnologico e di marketing, si riduce l’asimmetria informativa sul prodotto e quindi maggiore grado di sostituibilità tra fornitori
- Banalizzare il posizionamento della Marca industriale, se i consumatori si accorgono che è la stessa industria che produce anche la MC
- Peggioramento delle relazioni verticali con altri clienti (che possono discriminare chi fornisce prodotti di MC per insegne concorrenti)

**Infine i criteri di selezione dei fornitori e la natura dei rapporti che si instaurano sono diversi in relazione alla tipologia di marca commerciale.**

- **Marca insegna e premium:** si possono sviluppare rapporti collaborativi e di natura strategica.
  - La distribuzione richiede prodotti con capitolati dettagliati in funzione delle caratteristiche qualitative (dei processi e dei prodotti).
  - Le relazioni sono stabili (in genere superiore ad 1 anno e prolungati in modo automatico), per garantire continuità/stabilità al posizionamento della MC.
  - Il rapporto di partnership strategica consente investimenti per miglioramento qualitativo dell'offerta
  
- **Linee primo prezzo:**
  - il fattore determinante nella scelta del fornitore è prezzo (ovviamente il prodotto deve rispondere ai requisiti di salubrità),
  - i rapporti sono di natura occasionale/transazionale, la relazione è gestita in modo tattico, sempre più spesso la ricerca dei fornitori è on-line (e-sourcing) e la selezione (e-procurement) attraverso il sistema dell'asta inversa (al ribasso)

### 2.3 Lettura: Industrie di Marca fornitrici di Marche industriali

Di seguito trovate alcuni casi di prodotti fatti da un produttore in uno stesso impianto e venduti sia con la Marca Industriale sia con la Marca commerciale. Come vedrete le situazioni molto sono diverse. *Sono articoli tratti dal sito Il Fatto alimentare*. Per sapere chi produce per le varie marche commerciali, la prima cosa da fare è controllare il nome e l'indirizzo dell'azienda indicato sulla confezione. Per sapere poi se i prodotti sono identici è necessario confrontare l'elenco degli ingredienti.

#### **Ceci Valfrutta e Auchan: cambia la confezione e il prezzo, ma il prodotto è lo stesso. Le marche del supermercato coprono il 60% del mercato dei ceci in scatola**

Pubblicato da [Il Fatto Alimentare](#) il 18 aprile 2014

*Il contenuto non presenta differenze*, cambia solo la forma del contenitore in vetro. È quanto emerge dal confronto che Il Fatto Alimentare ha fatto tra i ceci in vaso di vetro da 360g a marchio Auchan e quelli nello stesso formato [Valfrutta](#), entrambi i prodotti lavorati e confezionati da Conserve Italia, anche se in due stabilimenti diversi: nello stabilimento di Alseno (PC) i ceci Auchan e in quello di Codigoro (FE) i ceci Valfrutta.

Come ci conferma l'azienda produttrice, materia prima e lavorazione sono uguali, cambia solo la forma e la presentazione del vasetto in vetro. Quello di Valfrutta è un pack più elegante, ha una capsula di chiusura più alta ed è dotato di etichetta e controetichetta, ha quindi un costo superiore rispetto al contenitore utilizzato per le marche del distributore. Il contenitore non giustifica però da solo il prezzo che è notevolmente più alto per i ceci Valfrutta: 1,20 euro la confezione, pari a 5,22 euro al Kg, rispetto a 0,75 euro per il prodotto Auchan, pari a 3,26 euro al Kg, considerando in entrambi i casi il peso sgocciolato.

Bisogna però ricordare che il prezzo lo fa la catena distributiva e che quindi questo elemento può variare da un'insegna all'altra. Infatti, se consideriamo il prezzo medio dei ceci Valfrutta in vaso di vetro a livello nazionale nella distribuzione moderna, questo è intorno a 0,80 euro.

Conserve Italia rifornisce di ceci a marca commerciale quasi tutte le insegne distributive, in particolare per Auchan produce i ceci oltre che nel vaso in vetro, anche in latta da 400g (rilevati

sugli scaffali a 0,49 euro la confezione, vale a dire 1,96 euro al Kg per il peso sgocciolato di 250g) e nell'innovativo packaging in cartone Tetra Recart nel formato da 380g (sugli scaffali a 0,5 euro la confezione equivalente a 2,17 euro al Kg per il peso sgocciolato di 230g).

L'azienda conserviera, che ha nella sua gamma di ceci anche la confezione di latta da 400g (ad un prezzo medio nazionale di circa 0,70 euro) con Valfrutta è leader di marca nel segmento dei ceci in scatola ma a monopolizzare le vendite nelle insegne della distribuzione moderna sono soprattutto le private label delle catene con una quota che si avvicina addirittura al 60% dei volumi venduti. Dunque il consumatore spesso sceglie la convenienza rispetto al prodotto di marca che costa un po' di più.

	<b>Ceci Valfrutta</b> 	<b>Ceci Auchan</b> 
<b>Confezione</b>	Vaso di vetro 360g 230g sgocciolato	Vaso di vetro 360g 230g sgocciolato
<b>Ingredienti</b>	Ceci, acqua, sale	Ceci, acqua, sale
<b>Valori medi per 100g di prodotto</b>		
Energia	125 Kcal / Kj 527	125 Kcal / Kj 527
Proteine	6,7g	6,7g
Carboidrati	16,8g	16,8g
Grassi	2,2g	2,2g
<b>Prezzo</b>	- 1,20 € la confezione - 3,33 € al Kg - 5,22 al Kg per il prodotto sgocciolato	- 0,75 € la confezione - 2,08 € al Kg - 3,26 € al Kg per il prodotto sgocciolato

**Caffè Kimbo ed Esselunga, il produttore è lo stesso ma il prezzo cambia. Poche notizie in etichetta ma il confronto è possibile**

Publicato da [Redazione Il Fatto Alimentare](#) il 10 dicembre 2013

Tutte le miscele sono studiate secondo i gusti dei consumatori per fidelizzare il cliente. Ogni miscela di caffè ha la sua ricetta, e ogni consumatore ha il suo caffè. Proprio perché le miscele sono diverse, è difficile fare confronti diretti tra i prodotti. I cambiamenti nella composizione e nel grado di tostatura dei chicchi determinano il profilo sensoriale, dato da aroma, corposità, intensità, ricchezza e dolcezza di questa bevanda.

Il Fatto Alimentare ha messo a confronto il caffè Esselunga classico macinato per moka, nel formato 2x250g, prodotto da Cafè do Brasil (ora Kimbo S.p.a) nello stabilimento di Melito (uno degli impianti produttivi tecnologicamente più avanzati e ambientalmente sostenibili in Italia), con il caffè di marca Kimbo presente sugli scaffali di un punto vendita Esselunga a Torino. Si tratta di prodotti che appartengono al segmento del caffè macinato normale, nel quale le marche commerciali, cresciute molto negli ultimi anni, rappresentano nel complesso circa l'8% in volume.

Come ci spiega Kimbo, «tutte le miscele sono il frutto di studi attenti focalizzati sul gusto dei consumatori e sono realizzate per rispondere alle esigenze più varie, anche a seconda delle



occasioni di consumo e dei momenti della giornata. Queste ricette sono esclusive del produttore, sono simbolo dell'unicità del brand e garantiscono la fedeltà dei suoi consumatori». Qualità e composizione della miscela (robusta e arabica) determinano il prezzo e il posizionamento della marca e del singolo prodotto. Per capire la forte differenziazione del mercato, basti pensare che Kimbo Spa ha un'ampia scelta di caffè macinato che comprende sia i pregiati 100% arabica sia altri composti da miscele di arabica 70% e robusta 30% e infine anche altri più economici di sola robusta.

Il caffè di Esselunga "Classico", realizzato da Kimbo per conto e su ricetta della stessa catena, deriva dalla miscelazione di caffè arabica e robusta ed è presente sugli scaffali a un prezzo di 7,10 €/kg, l'altra confezione si chiama "Crema&Aroma" e costa 7,98 €/kg. Come ci ha confermato Esselunga, è possibile confrontare queste due miscele rispettivamente con Kimbo Aroma Italiano 9.98 €/kg (65% arabica e 35% robusta) e con Kimbo Macinato Fresco (80% arabica e 20% robusta) per il quale si spendono 11,98 €/kg (vedi tabella).

Le differenze di prezzo tra il caffè Esselunga e Kimbo sono in linea con quanto avviene sul mercato dove le marche commerciali costano il 22% in meno rispetto al prezzo medio (8,3 €/kg). Attenzione però: quando si sceglie il caffè, dobbiamo considerare che nei supermercati il 40-50% dei prodotti di marche famose come Lavazza, Kimbo o Splendid, viene venduto in promozione e il prezzo scende sensibilmente.

<b>Prodotto</b>	<b>Prezzo €/kg</b>	<b>Composizione</b>
 Caffè Esselunga Classico macinato per moka 2x250g	7,10	Non dichiarata
 Kimbo Aroma Italiano 2x250g	9,98	65% arabica e 35% robusta
 Caffè Esselunga Crema e Aroma 2x250g	7,98	Non dichiarata
 Kimbo Macinato Fresco 2x250g	11,98	80% arabica e 20% robusta

## La pasta Coop è prodotta da Rummo, ma i due prodotti sono diversi cambia la qualità della semola, la lavorazione e il prezzo

Pubblicato da [Redazione Il Fatto Alimentare](#) il 26 novembre 2013

Sullo scaffale dei supermercati troviamo tre tipi di pasta, la marca leader (Barilla), la confezione con il marchio della catena (marca privata) e il prodotto “premium” con un prezzo e una qualità superiore. Barilla si colloca in una fascia intermedia sia come prezzo sia come qualità. La pasta con il marchio del supermercato ha un prezzo inferiore del 22% rispetto alla media, mentre la pasta considerata migliore perchè utilizza semola più ricca di glutine e tecnologie “dolci” come l’impasto e l’essiccazione lenta a basse temperature costa di più.

Il Fatto Alimentare ha messo a confronto gli spaghetti grossi Rummo nel formato da 500 grammi con quelli a marchio Coop, prodotti nello stesso pastificio, e acquistati presso un punto vendita della provincia di Torino. Basta leggere l’etichetta e dare uno sguardo alle diciture sulla confezione per accorgersi che si tratta di prodotti diversi. La pasta Rummo a Lenta Lavorazione costa di più, ma la qualità è superiore

La pasta Coop rientra nei prodotti “standard”, caratterizzati da un contenuto di proteine del 12,5 % comune a quasi tutti i marchi. La pasta a marchio Rummo è caratterizzata in particolare dalla “lenta lavorazione” e certificata per la tenuta in cottura e la qualità delle semole. Tutto ciò è affiancato da un contenuto di proteine ben superiore alla media (14,5 %). Il prezzo ovviamente varia: quello rilevato nel punto vendita è 0,66 euro a confezione (500 grammi) mentre per Rummo raddoppia quasi, arrivando a 1,08 euro per lo stesso formato.

Abbiamo chiesto a Rummo quali sono le differenze ci è stato risposto che la produzione per le marche commerciali varia in funzione delle richieste e delle esigenze della catena. Coop si colloca in una fascia di prodotto standard. Per quanto riguarda la pasta a marchio Rummo, la “lenta lavorazione” è una peculiarità che conferisce al prodotto conferisce un valore aggiunto. La differenza di prezzo è quindi in questo caso giustificata dalla diversa qualità della semola (più ricca di proteine) e del trattamento finale. Il consumatore che vuole una pasta in classe “premium” è probabilmente disposto a spendere qualcosa in più.

Prodotto e Marchio	Prezzo euro	Valori nutrizionali per 100 grammi	
<p><b>Spaghetti grossi N°5 Coop (500g)</b></p>	0,66	Valore energetico	356 Kcal/1511 Kj
		Proteine	12,5g
		Carboidrati	73,1g
		Grassi	1,5g
<p><b>Spaghetti grossi N°5 Rummo Lenta Lavorazione (500g)</b></p>	1,08	Valore energetico	356 Kcal 1510 Kj
		Proteine	14,5g
		Carboidrati	69,5g
		Di cui zuccheri	3,1g
		Grassi	1,6g
		Di cui saturi	0,3g
		Fibre alimentari	2,9g
		Sodio	0,002g

### **Savoiardini Vicenzi o Conad? Il prezzo cambia ma c'è anche una questione di materie prime da considerare**

Pubblicato da [Redazione Il Fatto Alimentare](#) il 6 settembre 2013

I savoiardi con il marchio dei vari supermercati rappresentano il 42% delle vendite mentre il Gruppo Vicenzi raccoglie il 29%

I savoiardi sono il segmento più importante dei biscotti all'uovo e solitamente si usano per la preparazione di dolci. Chi li acquista negli iper e supermercati spesso sceglie il prodotto a marchio della catena distributiva o i savoiardi prodotti dal Gruppo Vicenzi, che è un vero e proprio specialista in questo campo e oltre che commercializzare il proprio brand, Vicenzovo, produce per le marche commerciali delle principali insegne. Sugli acquisti totali i biscotti con il marchio dei vari supermercati rappresentano il 42%, mentre il Gruppo Vicenzi raccoglie il 29%.

*Il Fatto Alimentare* ha messo a confronto la confezione di Savoiardi Vicenzovo da 300g di Pasticceria Matilde Vicenzi, con il corrispettivo che l'azienda veronese produce per Conad nella scatola da 200g, entrambi prodotti nello stabilimento situato a San Giovanni Lupatoto, e venduti negli scaffali degli ipermercati Leclerc-Conad.

I savoiardi del Gruppo Vicenzi sono confezionati in porzioni salva freschezza da 100g, come pure quelli Conad, anche la ricetta è identica.


La prima diversità riguarda i formati, la seconda il prezzo. I savoiardi Conad proposti in confezione da 200 e 400 g sono venduti rispettivamente a 4,25 e 3,47 euro al Kg. Vicenzovo nella scatola da 300 g costa 6,30 euro al Kg. Come giustificare questa differenza agli occhi del consumatore considerando che sul prodotto di marca incidono i costi di marketing, pubblicità e altri voci accessorie? Anche i savoiardi Conad rispettano gli elevati standard produttivi di Vicenzi

Per la precisione va detto che i biscotti del Gruppo Vicenzi sono confezionati in porzioni salva freschezza da 100g, come pure il prodotto Conad. Anche la ricetta originale composta da farina, uova e zucchero è comune a entrambe le referenze mentre i valori nutrizionali sono simili.

La vera differenza è che i biscotti savoiardi Vicenzovo esposti sugli scaffali dei supermercati Leclerc-Conad, sono ottenuti da materie prime più selezionate o se preferite di prima scelta. Il 26% delle uova fresche proviene da allevamenti a terra e questo aspetto si sposa con crescente sensibilità ambientalista di molti consumatori. Per quanto riguarda la farina (solo una piccola percentuale pari al 4% viene macinata con mole di pietra), e questo aspetto dovrebbe conferire al prodotto una maggiore capacità di assorbimento, senza sfaldarsi. Grazie a questa ricetta il biscotto risulta più consistente quando viene inzuppato nel latte oppure come ingrediente nella preparazione di dolci come il tiramisù. Un'ultima nota riguarda la confezione abbastanza semplice della Conad che non può competere con quella del prodotto leader.

La gamma di savoiardi Vicenzi comprende anche altri due formati da 200g e 400g che si trovano molto di frequente in altri supermercati

Il savoiardi di marca hanno dunque un plus qualitativo che dovrebbe giustificare il prezzo maggiore. Tutto ciò non significa che il prodotto a marchio commerciale Conad non sia di buona qualità, visto che rispetta gli elevati standard produttivi di Vicenzi. Per completare le informazioni sul prodotto, va detto che la gamma di savoiardi Vicenzi comprende anche altri due formati da 200g e 400g (vedi foto) che si trovano molto di frequente in altri supermercati.

Valori nutrizionali medi per 100g di Savoiard Conad	Valori nutrizionali medi per 100g di Savoiard Vicenzovo
	
Valore energetico 383 Kcal 1.625 Kj	Valore energetico 378 Kcal 1.602 Kj
Proteine 7,8g	Proteine 7,9g
Carboidrati 79,5g	Carboidrati 76,9g di cui zuccheri 42g
Grassi 3,8g	Grassi 3,8g di cui saturi 0,9g
	Sale 0,23g
	Fibre 2,5g
Prezzo confezione 0,85 €	Prezzo confezione 1,89 €
Prezzo al Kg 4,25 €	Prezzo al Kg 6,30 €

<p><b>Savoiard Conad - 200g</b></p> 	<p>Ingredienti: farina di frumento, zucchero, uova fresche 26%, sciroppo di glucosio, agenti lievitanti (carbonato acido di ammonio, carbonato acido di sodio, difosfato disodico), aromi, impiego di oli vegetali staccanti sulla superficie delle teglie.</p>
<p><b>Savoiard Vicenzovo - 300g</b></p> 	<p>Ingredienti: zucchero, farina di frumento, uova fresche 26%, farina di frumento macinata a pietra 4%, sciroppo di glucosio, agenti lievitanti (carbonato acido di ammonio, carbonato acido di sodio, difosfato disodico), aromi naturali. Contiene: glutine, uova, impiego di oli vegetali staccanti sulla superficie delle teglie. Prodotto solo con uova fresche da allevamento a terra di cat. A appena sguosciate e pastorizzate.</p>

### 3 DISTRIBUZIONE MODERNA IN ITALIA: CARATTERISTICHE E STRATEGIE<sup>1</sup>

La Distribuzione Moderna in Italia, definita anche **Grande Distribuzione Organizzata**, è composta da soggetti con dimensioni, caratteristiche e formule organizzative estremamente variegate. Una distinzione al riguardo viene effettuata tra:

**Grande Distribuzione (GD)**, costituita da catene di punti vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo societario di imprese (le c.d. imprese a succursali), Auchan, Carrefour, Esselunga

**Distribuzione Organizzata (DO)**, che comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti (generalmente società di piccola o media dimensione), ma legati da un rapporto di collaborazione volontaria, formalizzato mediante vincoli contrattuali e/o formule associative quali consorzi, unioni volontarie, cooperative di consumo, ecc.. Nell'ambito della Distribuzione Organizzata, un ruolo preponderante è svolto dalle catene distributive appartenenti al mondo cooperativo (COOP e CONAD).

<sup>1</sup> Questo paragrafo è tratto da Autorità Antitrust, INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO – IC43

Le catene della DO, pur lasciando un certo margine di autonomia decisionale ai singoli punti vendita, di ampiezza variabile da catena a catena, centralizzano in ogni caso una o più funzioni aziendali, **quali la contrattazione degli acquisti**, la logistica, l'insegna e diversi altri aspetti della politica commerciale. Esse si caratterizzano, quindi per un diverso grado di integrazione tra gli aderenti alla catena, che varia in funzione del numero e dell'importanza delle funzioni centralizzate.

Molte catene della GDO, hanno una rete di vendita composta sia da esercizi a gestione "diretta", cioè in proprietà, che da esercizi a gestione "indiretta", cioè associati alla catena mediante un contratto di affiliazione commerciale (o di franchising).

### 3.1 Tipologie dei punti vendita della Distribuzione Moderna

*Parte da leggere solo per conoscere le caratteristiche delle diverse tipologie*

Quattro tipologie (superficie di vendita superiore ai 200 mq), che si differenziano tra di loro per:

- dimensione, ampiezza (numero prodotti) e profondità (numero referenze per ogni prodotto) degli assortimenti,
- caratteristiche espositive, posizionamento di prezzo, numerosità delle casse,
- presenza di banchi per i prodotti freschi,
- disponibilità di parcheggi e ulteriori servizi resi al consumatore.

Tre categorie di punto vendita (supermercato, ipermercato, *superette*), *risultano identificate sulla base della classe dimensionale della superficie di vendita, mentre il discount risulta definita in modo meno univoco, sulla base di un insieme parametri di tipo qualitativo.*

#### **Superette**

*Punto vendita al dettaglio di prodotti alimentari o grocery organizzato come un supermercato, con libero servizio e pagamento all'uscita. Si distingue dal supermercato per la superficie, che è compresa tra i 200 e i 400 mq".*

La superette offre una gamma relativamente ampia, ma generalmente poco profonda (numero di marche e di referenze per ciascun prodotto) di prodotti alimentari. Svolge un servizio di prossimità e attira consumatori in un raggio che generalmente non supera i 10 minuti di percorrenza.

Le superette vengono anche denominate "minimercati", secondo le definizioni utilizzate dall'Osservatorio Nazionale sul Commercio del Ministero dello Sviluppo Economico. Tuttavia, nell'uso corrente, il termine "minimercato" viene utilizzato in senso più ampio, ad indicare tutti i negozi alimentari non specializzati e a libero servizio di dimensione compresa tra i 100 e i 400 mq.

#### **Supermercato**

*Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato prevalentemente a libero servizio con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore ai 400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte preconfezionati, nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente.*

Il numero di referenze offerte da un supermercato è generalmente compreso tra 5.000 e 10.000 articoli. Tuttavia, l'ampiezza e la profondità della gamma di prodotti offerti, la dimensione del bacino d'utenza, così come la presenza di altri servizi, quali la disponibilità di

parcheggio, l'orario di apertura, il numero di casse, ecc. variano considerevolmente in funzione della dimensione del punto vendita. I supermercati vengono infatti ulteriormente distinti in:

- piccoli (dimensione compresa tra i 400 mq e gli 800 mq),
- medi (dimensione compresa tra gli 800 mq e i 1.500 mq) e
- grandi (il segmento dei c.d. “*superstore, dimensione compresa tra i 1.500 mq e i 2.500 mq*”).

I supermercati di piccola e media dimensione sono prevalentemente ubicati nelle zone più centrali dei singoli comuni, non dispongono sempre di parcheggi e svolgono soprattutto un servizio di prossimità o di quartiere, attraendo i consumatori dislocati in un raggio di distanza generalmente compreso entro i 15 minuti.

I supermercati di grandi dimensioni sono invece prevalentemente localizzati in zone più periferiche e hanno un'area di gravitazione maggiore (generalmente compresa entro i 20 minuti di auto). Essi hanno inoltre un numero di referenze molto alto, paragonabile a quello degli ipermercati, e, come gli ipermercati, devono obbligatoriamente disporre di un adeguato parcheggio.

### **Ipermercato**

*Esercizio al dettaglio con superficie di vendita superiore ai 2.500 mq, suddiviso in reparti (alimentare e non alimentare), ciascuno dei quali aventi, rispettivamente, le caratteristiche di supermercato e di grande magazzino.*

L'ipermercato è organizzato prevalentemente a libero servizio, deve disporre obbligatoriamente di un adeguato parcheggio e offre un assortimento di prodotti molto vasto, composto da un numero di referenze generalmente compreso tra 7.000 e 40.000 (inclusi i prodotti non alimentari).

Il bacino di attrazione dell'ipermercato può essere, per i punti vendita di maggiori dimensioni, anche pari o superiore ai 30 minuti di percorrenza in auto.

All'interno degli ipermercati viene ulteriormente distinto il segmento degli “*iperstore*”, compreso tra i 2500 e i 4000 metri quadrati.

### **Discount**

*Punto vendita al dettaglio organizzato integralmente a libero servizio, con una superficie generalmente compresa tra i 200 e i 1.000 mq e con una gamma di prodotti alquanto limitata (è disponibile un numero di referenze solitamente inferiore a 1.000) che esclude, nella maggior parte dei casi, il reparto freschissimo e i prodotti di marca.*

Differisce dalle precedenti tipologie per: l'utilizzo di attrezzature espositive molto semplici, per la rapida rotazione dello stock e per la fornitura ai clienti di un servizio ridotto. Tali fattori rientrano in una generale politica di riduzioni di costi che consente ai *discount* di posizionarsi a un livello di prezzo inferiore rispetto alle altre categorie di punti vendita.

*I discount possono essere a loro volta distinti in:*

*hard discount, formula di derivazione tedesca, nella quale viene perseguita una politica molto spinta di riduzione dei costi attraverso l'utilizzo di un esiguo numero di dipendenti, un'esposizione "spartana" delle merci e un assortimento rigorosamente limitato ai prodotti confezionati e non di marca;*

*soft discount, formula nella quale la politica di riduzione dei costi è meno marcata ed è quindi prevista la presenza di un certo numero di prodotti di marca e a peso variabile. Generalmente gli hard discount hanno anche dimensione più contenuta rispetto ai soft discount.*

### **Minimarket**

Esiste infine una categoria di punti vendita, detta “*minimarket*”, *costituita da punti vendita di dimensione compresa tra i 100 e i 200 mq, gestiti* però a libero servizio e affiliati, in molti casi, a una catena distributiva più ampia.

L'inclusione di tale categoria di punti vendita nel settore della GDO, piuttosto che nel settore della distribuzione tradizionale non viene effettuata con criteri uniformi dalle società di ricerche di mercato e dagli stessi operatori e soggetti attivi nel settore.

Nella banca dati della società Nielsen, i punti vendita a libero servizio di dimensione compresa tra i 100 e 400 mq (*superette + mimarket*) vengono tutti considerati parte del settore della GDO e inclusi in una tipologia distributiva denominata "*Libero Servizio*".

### 3.2 Le catene della Distribuzione organizzata

La **Distribuzione Organizzata** nasce come risposta dei dettaglianti di piccola e media dimensione alla crescente pressione concorrenziale delle grandi catene distributive, soprattutto francesi e tedesche, entrate nel settore della distribuzione alimentare con superfici di grande e grandissima dimensione e con una presenza territoriale diffusa sul territorio nazionale.

Data la preponderanza delle condizioni economiche di acquisto tra le voci di costo di un'impresa distributiva, la DO è sorta attraverso un processo di aggregazione spontanea tra piccoli e medi dettaglianti, generalmente di tipo associativo o consortile, volto principalmente al conseguimento di **un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori e, conseguentemente, di migliori condizioni contrattuali nell'approvvigionamento dei prodotti.**

Tutte le catene della DO sono state quindi concepite, in primo luogo, come "gruppi d'acquisto" per i dettaglianti associati.

In base alla loro composizione originaria, le catene della DO sono state tradizionalmente suddivise in: Unioni Volontarie (DESPAR, A&O, VEGE', SISA, ecc.), forme di integrazione verticale tra grossisti e dettaglianti, e Gruppi di Acquisto (CONAD, CRAI, SIGMA, ecc.), integrazioni di natura esclusivamente orizzontale tra dettaglianti.

Tale distinzione, tuttavia, è andata via via perdendo di importanza, sia a causa della graduale diminuzione dell'importanza della figura del grossista nella fase di approvvigionamento dei prodotti, sia a causa dei continui processi di scissione e ricomposizione delle diverse catene, che hanno comportato profondi mutamenti rispetto alle originarie strutture e modalità organizzative.

Attualmente, pur nella varietà delle rispettive forme giuridiche e strutture organizzative, tutti i gruppi della DO possono di fatto considerarsi aggregazioni di dettaglianti volte a sviluppare forme di collaborazione più o meno intensa su diverse funzioni aziendali, tra cui, in tutti i casi, quella **di contrattazione degli acquisti** (che avvengono nelle Centrali di Acquisto)

Poi si sono aggiunte, nel corso del tempo, altre aree di collaborazione su funzioni quali la logistica, la politica d'insegna, la gestione dei prodotti a marchio privato (*private label*), ecc., generando quindi la necessità di condividere, all'interno del gruppo, buona parte del *know-how* aziendale, del coordinamento strategico, delle iniziative promozionali e, più in generale, delle politiche commerciali.

Come si è detto, tutte le catene della DO funzionano, quanto meno, da centrale di acquisto per i propri soci e affiliati, gestendo la contrattazione generale con i fornitori nazionali di prodotti di marca e, in alcuni casi, procedendo anche direttamente agli acquisti dei prodotti da rivendere poi agli associati.

Tutte le catene, inoltre, curano per i propri affiliati l'intero ciclo di sviluppo e gestione delle Private Label (o di un marchio di fantasia del distributore quando il marchio privato non è strettamente riconducibile all'insegna), che va dall'ideazione del prodotto sino all'identificazione

del fornitore, alla contrattazione, al controllo qualità, e, nella stragrande maggioranza dei casi, anche all'identificazione dei criteri di definizione dei prezzi di rivendita.

L'utilizzo di un'insegna comune da parte delle imprese affiliate alla medesima catena, inoltre, comportando il riconoscimento, da parte del consumatore, dell'appartenenza dei punti vendita ad una stessa entità economica, fa sì che tutte le catene della DO, al fine di salvaguardare l'immagine e il valore economico dell'insegna comune, ne sviluppino anche, generalmente, una gestione uniforme all'interno del gruppo.

A tal fine, dunque, oltre a fornire ai punti vendita indicazioni, per lo più vincolanti, in materia di arredi del negozio, modalità di allestimento, *lay-out dei prodotti, ecc., le centrali* della DO impostano campagne promozionali comuni, sia di carattere nazionale che di carattere locale, volte ad accrescere la notorietà e la penetrazione dell'insegna. Esse sviluppano inoltre, nella generalità dei casi, politiche di fidelizzazione della catena, quali carte fedeltà, raccolte punti, ecc..

Anche con riguardo alle specifiche promozioni attivate presso i singoli punti vendita, esiste generalmente un coordinamento nell'ambito di ciascuna catena: la maggior parte di esse, infatti, viene programmata sulla base di un calendario comune e con un'impostazione uniforme; ciò sia in attuazione delle decisioni assunte in sede consortile o associativa nell'ambito della centrale operativa della catena, sia come conseguenza della negoziazione comune effettuata con i fornitori.

Infine, i servizi di consulenza che ciascuna catena fornisce ai propri associati in ambito gestionale, finanziario, logistico, sulla formazione del personale, ecc. possono rappresentare ulteriori aree di collaborazione tra le imprese appartenenti ai gruppi della Distribuzione Organizzata, contribuendo ad uniformare l'immagine e i criteri di gestione dei diversi punti vendita.

Gli ambiti di coordinamento appena richiamati possono ovviamente tradursi in indicazioni di politica commerciale più o meno vincolanti per gli associati, e, soprattutto, sulla base di quanto esposto in precedenza, tali indicazioni possono essere modulate diversamente in funzione dell'intensità del legame contrattuale esistente tra le imprese della catena

### 3.3 Le Supercentrali d'acquisto

È un'**alleanza tra catene distributive** – ciascuna delle quali, a propria volta, funge da centrale d'acquisto per il proprio gruppo e per i propri affiliati - volta ad ottenere risparmi di costo nella fase di acquisto delle merci attraverso la negoziazione collettiva con i fornitori.

Tale alleanza può essere di natura esclusivamente contrattuale, limitandosi alla mera stipula di un contratto di mandato alla negoziazione degli acquisti nei confronti di una catena concorrente, ovvero tradursi nella costituzione di una vera e propria impresa comune, avente ad oggetto, esclusivo o prevalente, l'attività di negoziazione degli acquisti per conto dei propri soci.

Le supercentrali sono sorte in Italia tra gli anni '80 e '90, con l'obiettivo di **contrastare il potere negoziale che le grandi imprese di produzione e trasformazione avevano nei confronti di una GDO troppo parcellizzata**. Attraverso le supercentrali, infatti, i distributori cercavano di acquisire una massa critica in termini di ordini, che consentisse loro di ottenere sia condizioni di acquisto più favorevoli, sia, conseguentemente, una maggiore capacità di competere con i grandi operatori esteri, caratterizzati da maggiori capacità finanziarie e dimensioni, nonché da una presenza su diversi mercati nazionali.



Il fenomeno delle supercentrali, così come quello delle centrali di acquisto della Distribuzione Organizzata, è nato quindi sostanzialmente come una risposta del settore della GDO - come si è visto, molto più frammentato in Italia rispetto ad altri Paesi Europei – sia al crescente potere di mercato di alcune grandi imprese alimentari, per lo più appartenenti a gruppi multinazionali, sia al potere di mercato delle imprese distributive estere entrate in Italia, generalmente legate a centrali di acquisto internazionali e in grado di ottenere migliori condizioni contrattuali.

#### **4 RUOLO DISTRIBUZIONE MODERNA**

I cambiamenti che si sono verificati nella struttura, nelle funzioni e nelle strategie del settore distributivo, hanno radicalmente modificato il suo ruolo da semplice raccordo logistico per il trasferimento dei prodotti dal produttore al cliente finale, **a stadio che fornisce un contributo strategico per la creazione di valore per il consumatore.**

Attraverso le strategie di differenziazione la distribuzione **ha riacquisito nei confronti dei consumatori la funzione di informazione e garanzia**, che trova la sua massima espressione nella politica di marca dell'insegna. Infatti, le imprese distributive che puntano sulla "fedeltà del consumatore all'insegna" si propongono di garantire la costanza del livello qualitativo promesso e della convenienza della propria offerta nel tempo e nello spazio. Le imprese distributive stanno effettuando ingenti investimenti per costruire un'immagine credibile agli occhi del consumatore e il loro **ruolo di garanzia tende a diventare sostitutivo di quello svolto dalle marche industriali.**

Le strategie di differenziazione attuate dalla distribuzione hanno dei riflessi sui consumatori, sui settori a monte e, più in generale, sull'organizzazione dell'intero sistema.

**Per i consumatori** si sono ampliate le opportunità di scelta, in termini sia di maggiore varietà di prodotti sia di diverse combinazioni di prodotti/servizi. Tutto ciò ha modificato il processo di acquisto che si viene a basare sempre meno su decisioni programmate. Il consumatore, infatti, tende ad effettuare le sue scelte nel punto vendita dopo aver valutato l'assortimento e le promozioni proposte dal distributore.

**Nei confronti dell'industria alimentare**, l'impatto delle nuove strategie della distribuzione è stato quello di determinare un aumento della concorrenza per l'inserimento del prodotto negli assortimenti e il posizionamento sugli scaffali.

L'industria di marca ha reagito attraverso l'innovazione di prodotto e ponendosi con nuovi atteggiamenti nei confronti della distribuzione, affiancando all'attività di marketing verso i consumatori azioni di marketing verso il distributore (trade marketing).

Per le industrie si è aperta la possibilità di produrre per le marche commerciali.

La Distribuzione Moderna esercita una forte pressione sui fornitori, grazie al suo **potere di mercato nelle contrazioni** e impone condizioni di vendita alle industrie anche molto vessatorie, con riflessi negativi sui loro margini e sulla possibilità di fare investimenti.

Di recente l'Autorità garante della concorrenza e del mercato ha svolto proprio un'indagine conoscitiva (*INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO – IC43, pag 4 e 5*) "La presente indagine conoscitiva sul settore della Grande Distribuzione Organizzata ha preso le mosse, tra l'altro, dalla percezione di un clima di crescente tensione, in Italia così come in altri

Paesi europei, fra il mondo produttivo e quello della grande distribuzione in relazione alle concrete modalità di contrattazione delle condizioni di acquisto dei prodotti da distribuire: l’Autorità ha infatti ricevuto negli ultimi anni svariate segnalazioni da parte di soggetti attivi nel settore della produzione alimentare, fornitori della GDO, in merito a presunti comportamenti vessatori e/o anticoncorrenziali delle catene della distribuzione moderna in fase di contrattazione delle condizioni di acquisto dei prodotti.

In particolare, la crescente concentrazione nel tempo del settore distributivo e il conseguente rafforzamento del potere di mercato delle principali catene avrebbero condotto ad un diffuso sbilanciamento del potere contrattuale nella fase di acquisto dei prodotti, che si estrinsecerebbe - secondo quanto lamentato dai produttori - nella frequente imposizione, da parte della grande distribuzione, di condizioni contrattuali “non eque”, quando non addirittura vessatorie. Tali condizioni non si esaurirebbero nella definizione del prezzo di acquisto del prodotto e degli sconti di natura commerciale, ma comprenderebbero anche la richiesta di ingenti importi da versare alle imprese della GDO a titolo di remunerazione dei servizi di distribuzione (fee di accesso, contributi promozionali, compensi per esposizione preferenziale, per servizi di centrale, ecc.), tutti complessivamente indicati con il termine *trade spending*.

Le richiamate tensioni, come pure le più generali problematiche legate al funzionamento della catena alimentare, con particolare riferimento al ruolo su di essa esercitato dalla moderna distribuzione, risultano fortemente avvertite anche a livello comunitario<sup>2</sup>, ove sono stati avviati numerosi studi, indagini e tavoli di lavoro specificatamente volti ad approfondire tali tematiche. In alcuni Paesi europei, peraltro, il dibattito su tali tematiche è sfociato nell’introduzione di specifiche forme di regolazione delle relazioni verticali tra fornitori e catene della GDO, in qualche caso sollecitate dalle stesse autorità antitrust o che comunque prevedono forme di coinvolgimento di tali autorità nell’attività di vigilanza e/o di enforcement delle disposizioni regolatorie.

L’aumento della problematicità delle relazioni contrattuali tra la GDO e i propri fornitori, acuitasi peraltro nella recente fase di contrazione dei consumi, si inserisce in un contesto di profonda trasformazione del settore, la quale ha comportato, in Italia, non soltanto un incremento del potere di mercato delle catene della GDO, sia sui mercati della vendita che su quelli dell’acquisto, ma anche una crescente diversificazione delle modalità di crescita dei gruppi distributivi: l’aumento del grado di concentrazione nel settore, in particolare, avviene ed è avvenuto mediante un crescente ricorso a diverse forme di aggregazione di tipo “contrattuale”, piuttosto che strutturale, che si traducono in affiliazioni, intese di acquisto e altri tipi di alleanze di tipo associativo o consortile che modificano in che si traducono in affiliazioni, intese di acquisto e altri tipi di alleanze di tipo associativo o consortile che modificano in modo sostanziale la geografia dei soggetti che agiscono e si confrontano sui diversi mercati.

**Per le imprese agricole** la distribuzione moderna ampliando la sua offerta anche ai prodotti freschi, in particolare ortofrutticoli, diventa un interlocutore sempre più importante. A riguardo è da sottolineare che la fornitura per la distribuzione moderna richiede una profonda

---

<sup>2</sup> Ciò appare testimoniato anche dalla recente conclusione o apertura di indagini conoscitive di natura analoga a quella italiana da parte di diverse altre autorità nazionali di concorrenza, nonché dalla costituzione in ambito europeo di un High Level Forum - cui partecipano i governi degli Stati membri e i principali stakeholders del mondo della produzione e della distribuzione - sul funzionamento della Food Supply Chain e sulle problematiche contrattuali B2B nel settore considerato

riorganizzazione della funzione logistica. Per proporsi come fornitori della distribuzione moderna è indispensabile per il singolo agricoltore fare parte di strutture organizzative in grado di rispondere alle specifiche richieste di questo canale di vendita. Per la distribuzione moderna, infatti, l'ampliamento della propria offerta alle merceologie fresche pone nuovi e complessi problemi nell'approvvigionamento e nella gestione della logistica. Nella ricerca dei fornitori la distribuzione moderna preferisce dei partner che siano in grado di garantire volumi adeguati di produzione, specifiche caratteristiche dei prodotti, puntualità e rapidità nelle consegne, e, se richiesto, di predisporre il confezionamento e l'etichettatura leggibile dagli scanner.

L'internazionalizzazione delle imprese distributive le rende interlocutori importanti anche per l'**internazionalizzazione** delle imprese (sia industriali che agricole).

Con riferimento all'**organizzazione**, la distribuzione moderna sviluppando una propria marca assume un ruolo nuovo di **controllo dei prodotti e dei processi produttivi e di coordinamento del sistema**. Un errore nella scelta dei prodotti messi in vendita, cioè dei fornitori, causerebbe un danno all'immagine complessiva e alla reputazione dell'insegna. La possibilità quindi di offrire garanzie ai consumatori si deve fondare sulla capacità di potersi garantire a monte il rispetto di precisi standard di produzione. Come vedremo in dettaglio nelle dispense ad integrazione del capitolo 7 del libro, la distribuzione moderna sta sviluppando **un sistema di standard privati** che i fornitori debbono rispettare, che spesso impongono limiti più stringenti di quelli minimi stabiliti dalle normative pubbliche. Dato il peso che ha la distribuzione moderna nel mercato (la quota prevalente della spesa dei consumatori è fatta nei punti vendita della distribuzione moderna) e le sue strategie di approvvigionamento a livello globale il rispetto di questi standard diventa di fatto obbligatorio per le imprese.

### **Riquadro di approfondimento – i rischi della marca commerciale**

-----

Grandi marchi o "private label"? Questo è il dilemma che potrebbe affliggere il consumatore di domani, costretto a sottomettersi a questo aut-aut, senza più trovare sugli scaffali i marchi minori che tanto contribuiscono alla libertà di scelta.

Rabobank, un'istituzione finanziaria olandese specializzata nel settore agro-industriale, nel 2011 ha pubblicato il rapporto di una ricerca – dal titolo "Private label vs. Brands"- in cui si delinea una impressionante crescita dei cosiddetti marchi commerciali, la cui quota di mercato salirà dall'attuale 25% sino al 50% entro il 2025. Ma perché, e quali saranno le implicazioni di questo fenomeno?

Il punto di partenza è la constatazione che il mercato al dettaglio nel settore alimentare è sempre più nelle mani di pochi operatori, e questo sia nei mercati più maturi come l'Europa, sia nei paesi emergenti dove pure la grande distribuzione organizzata avanza senza posa.

Al tempo stesso i consumatori sono sempre più orientati verso l'acquisto di prodotti a marchio del distributore, che vengono presentati come più vantaggiosi rispetto a quelli di marca, al punto da iniziare a competere sui prezzi con le merci vendute negli "hard discount". Con l'ulteriore vantaggio competitivo di venire offerti in supermercati e centri commerciali la cui offerta è assai più ampia sia rispetto a quella della distribuzione tradizionale, sia rispetto agli "hard discount". Si aggiunga poi il fatto che i grandi distributori, grazie alla loro straordinaria concentrazione, sono in grado di imporre a quasi tutti gli operatori di diventare fornitori di prodotti "private-label", quale condizione per vendere anche i loro articoli sugli scaffali.

Secondo lo studio di Rabobank, questo fenomeno produrrà due conseguenze:

- i produttori dei "must-have brands", o "A-brands", vale a dire i "leader" di categoria, manterranno la loro presenza a scaffale poiché i consumatori non sono disposti a rinunciare ai marchi cui sono da tempo affezionati,

- i produttori di “B-brands”, cioè i marchi non dominanti, sono invece destinati a scomparire progressivamente. Si troveranno perciò di fronte alla scelta obbligata tra investire sulla qualità del prodotto e la promozione del marchio, per collocarsi nel segmento di prezzo superiore (“premium”, o “top di gamma”), oppure rinunciare definitivamente alla propria immagine per specializzarsi nella fornitura dei grandi distributori con prodotti che recano il marchio del supermercato.

Di conseguenza i consumatori - che oggi possono scegliere tra i marchi A, B, C ... – dovranno sempre di più valutare se comprare il prodotto “leader” oppure quello con l'insegna del supermercato. Di fatto, le loro scelte saranno limitate tra l'offerta massificata di ciò che il distributore realizza per loro attraverso sub-fornitori e quella dei marchi e prodotti “premium”.

La prospettiva non è entusiasmante, né per i consumatori che dovranno rinunciare all'ampia scelta di prodotti realizzati dai vari operatori che connotano il nostro tessuto imprenditoriale alimentare, né tantomeno per questi ultimi. I quali dovranno mettere da parte le loro legittime aspettative di fidelizzare i clienti caratterizzando i loro alimenti sotto diversi aspetti (qualità, tradizione, innovazione, etc.), e rassegnarsi alla sub-fornitura.

Ne fa le spese la libera concorrenza, poiché le catene di supermercati sempre più decidono quali prodotti, quali marchi e a quali prezzi, collocare sullo scaffale. Il banco conosce tutte le carte, e decide come posizionarle. Il banco vince, su tutti.

---

Fonte: <http://www.ilfattoalimentare.it/lascesa-dei-private-label-fino-al-50-del-mercato-entro-il-2025.-i-marchi-minori-sono-destinati.html>

## **5 POTERE DI MERCATO: INDAGINE CONOSCITIVA DELL'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO<sup>3</sup>**

### **5.1 I principali esiti dell'indagine e la loro interpretazione concorrenziale**

#### **5.1.1 Le forme organizzative**

Sotto il profilo delle dinamiche di competizione orizzontale, si è riscontrato, in primo luogo, un ampio ricorso - da parte delle imprese - a forme di aggregazione “deboli” (gruppi della Distribuzione Organizzata (DO) e affiliazioni in franchising), caratterizzate da un'ampia gamma di forme giuridiche e organizzative.

Nel panorama distributivo italiano, risulta preponderante l'incidenza della DO, comprensiva del mondo cooperativo, la quale incide per il 65% circa in termini di numero di punti vendita e per il 56% circa in termini di vendite. Tale peculiarità della struttura distributiva nazionale può influire negativamente sull'efficienza complessiva del sistema, nella misura in cui il grado di efficienza delle singole aggregazioni (catene della DO), oltre che la loro capacità di competere con i gruppi della Grande Distribuzione (GD), risentano delle difficoltà e dei costi del coordinamento interno dell'aggregazione stessa, costituita da soggetti imprenditoriali, che mantengono, almeno formalmente, un certo grado di autonomia imprenditoriale.

A ciò vanno aggiunti gli effetti di un'elevata mobilità delle imprese tra tali aggregazioni - che può realizzarsi mediante la semplice stipula di un diverso contratto di affiliazione - con conseguente, frequente ricomposizione dei gruppi che partecipano al confronto competitivo: tale fenomeno produce un ulteriore incremento delle difficoltà di coordinamento interno di ciascuna catena della DO, oltre ad avere ovvi riflessi sul grado di trasparenza complessiva sul mercato.

---

<sup>3</sup> Il testo è tratto da INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO – IC43 da pag 205 a pag 213 [http://www.agcm.it/trasp-statistiche/doc\\_download/3796-ic43.html](http://www.agcm.it/trasp-statistiche/doc_download/3796-ic43.html)

Al riguardo, l'indagine ha evidenziato come il grado di efficienza della GD (espresso sia in termini di quota di vendita mediamente attribuibile a ciascun punto vendita, sia in termini di redditività per metro quadro) risulti effettivamente più elevato rispetto a quello della DO, sia pure nell'ambito di una chiara tendenza, registrata negli ultimi anni, alla riduzione della forbice di differenza, dovuta ad un processo di riorganizzazione in atto nell'ambito della DO, volto a realizzare un maggiore accentramento decisionale e una più elevata integrazione nell'ambito di ciascuna catena.

In ogni caso, anche indipendentemente dalle rispettive e specifiche caratteristiche organizzative, tutte le aggregazioni che consentono la condivisione dell'insegna aziendale comportano l'eliminazione degli incentivi ad una concorrenza reciproca tra le imprese aderenti e un'assimilazione delle rispettive politiche commerciali, sia nella fase di acquisto che nella fase di vendita. Infatti:

- l'uniformazione delle politiche di acquisto determina una larga condivisione dei fornitori, degli assortimenti, delle condizioni di acquisto e anche del budget promozionale, consentendo limitati margini di diversificazione dei prezzi finali;
- l'utilizzo dell'insegna comune presuppone comunque il mantenimento di un'immagine comune e, conseguentemente, anche di politiche commerciali e di criteri di posizionamento di prezzo che appaiano unitari agli occhi del consumatore.

Tra le forme di aggregazione "deboli" diffuse nel settore sia della DO che della GD - e che prevedono la condivisione delle insegne e dei marchi di catena - va incluso il fenomeno del franchising distributivo, che consente di allargare la rete di vendita senza sopportare il costo e il rischio dell'apertura di un nuovo punto vendita o dell'acquisizione di un operatore già presente.

L'affiliazione in franchising risulta una modalità di ampliamento della rete utilizzata dalla maggior parte delle catene distributive, non soltanto nel settore della Distribuzione Organizzata, ma anche in quello della Grande Distribuzione: dalle informazioni acquisite nell'ambito dell'indagine, risulta che la rete gestita in franchising (detta anche rete "indiretta") incide in misura molto significativa (oltre il 25% in termini numerici) sulla rete di vendita complessiva di molti importanti gruppi distributivi, rappresentando anche, per alcuni di essi (ad es. Carrefour e Auchan), la modalità prevalente di gestione della propria rete di vendita.

Sotto il profilo delle dinamiche competitive, anche le imprese legate da un rapporto di affiliazione alla medesima catena appaiono caratterizzate da una pressoché totale assenza di incentivi alla reciproca competizione e da una forte assimilazione delle rispettive politiche commerciali. In particolare, tutti i contratti di franchising concretamente utilizzati nel settore della GDO, sebbene differenziati tra le catene, presentano previsioni che riducono in modo sostanziale il grado di autonomia del franchisee rispetto al franchisor nelle scelte di politica commerciale, comprimendo quindi, conseguentemente, anche i margini del confronto competitivo tra i punti vendita in franchising della medesima catena, oltre che tra questi ultimi e la rete di vendita diretta della catena stessa.

### ***5.1.2 Le centrali e le supercentrali di acquisto***

Nell'ambito delle aggregazioni e alleanze tra operatori che non prevedono invece la condivisione delle insegne commerciali, un rilievo cruciale risultano avere le centrali di acquisto

e, ancor più, le supercentrali, alleanze di “secondo grado” tra gruppi, sia appartenenti alla DO che alla GD. Nate come risposta della GDO al potere di mercato di alcune grandi imprese alimentari, le supercentrali rappresentano oggi luoghi di negoziazione collettiva con larga parte dei fornitori comuni delle imprese aderenti, anche indipendentemente dalla loro dimensione. Esse hanno raggiunto un grado di diffusione particolarmente elevato in Italia, coinvolgendo (nel 2012) 21 catene, aggregate in 7 supercentrali e con una quota delle vendite nazionali complessive della GDO pari a quasi l’80%. La più importante supercentrale, Centrale Italiana (di cui fa parte Coopitalia, primo operatore a livello nazionale), detiene una quota del 25% circa, mentre la più piccola, di recente costituzione (Aicube, che fa capo al gruppo Pam) detiene una quota del 5% circa.

Le quote nazionali detenute dalle supercentrali costituiscono anche una buona approssimazione del potere di acquisto che esse esercitano mediamente sui mercati dell’approvvigionamento, generalmente di dimensione nazionale. L’importanza e la forza di mercato di una supercentrale vanno tuttavia valutate anche tenendo conto delle quote di mercato che le imprese aderenti detengono congiuntamente nei mercati locali della GDO: infatti, la distribuzione delle quote di vendita sul territorio può influire sia sul potere contrattuale della centrale in fase di acquisto, sia sugli incentivi delle singole imprese a trasferire al consumatore i benefici acquisiti in fase di acquisto.

In numerosi mercati locali, la quota detenuta congiuntamente dalle imprese aderenti alla più importante supercentrale supera il 40% o il 50% e, in qualche caso, anche il 60%, andando a rafforzare significativamente la quota già elevata detenuta singolarmente dal primo operatore. Anche la quota di mercato cumulata delle prime due supercentrali è molto elevata in numerose province, superando in diversi casi il 70% o anche l’80%. Le due supercentrali che più spesso raggiungono congiuntamente tali quote sono Centrale Italia (di cui fa parte Coop) e Sicon (di cui fa parte Conad).

**Nella misura in cui le supercentrali consentono alle imprese distributive di ottenere miglioramenti nei costi di acquisto, esse risultano potenzialmente idonee ad incrementare l’efficienza delle imprese e, per questa via, a generare un beneficio al consumatore: i risparmi sulle condizioni di acquisto, infatti, in presenza di sufficienti incentivi a competere sui mercati a valle, possono tradursi, in tutto o in parte, in una riduzione dei prezzi di vendita.**

Le analisi svolte nell’indagine hanno tuttavia **evidenziato elementi di preoccupazione concorrenziale** associati all’evoluzione di tale fenomeno. Tra di essi, in primo luogo, la frequente variabilità della composizione delle supercentrali, riscontrata nell’ultimo decennio, che ha portato un forte incremento della trasparenza sulle condizioni di acquisto, conseguente allo scambio di informazioni sensibili che si verifica sia nell’ambito di ciascuna centrale che tra le diverse supercentrali nel momento del passaggio di una catena da una centrale all’altra. **La maggiore trasparenza sulle condizioni di acquisto trattate nell’ambito di ciascuna supercentrale, associata alla larga diffusione del fenomeno, induce anche una maggiore uniformazione delle condizioni negoziate da ciascuna supercentrale.**

L’indagine ha inoltre evidenziato come la contrattazione effettuata nell’ambito delle supercentrali non abbia sostituito la contrattazione con le singole catene, **generando la necessità di un doppio, quando non triplo livello di contrattazione.** Ciò comporta una generale

**riduzione dell'efficienza delle negoziazioni**, incrementando sia la complessità e i tempi di conclusione delle trattative, sia i costi di transazione complessivi.

Infine, l'evoluzione delle modalità di contrattazione con i fornitori - collegate in misura crescente alla definizione dei servizi di vendita e dei relativi importi di contribuzione - sembra richiedere una sempre maggiore coerenza delle strategie commerciali complessive delle catene associate nella negoziazione.

**La valutazione antitrust delle supercentrali implica dunque che, accanto all'apprezzamento delle riduzioni dei costi di acquisto per le imprese aderenti e agli eventuali effetti benefici per i prezzi finali, debbano essere analizzati l'incremento dei costi di transazione (quando la negoziazione questa è svolta a più livelli) e la tendenza all'uniformazione delle condizioni spuntate da ciascuna supercentrale, che attenua la possibilità che ciascuna di esse possa ottenere forti vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti, in termini di costo, in funzione dei maggiori volumi trattati. D'altro canto, la maggiore condivisione di obiettivi e funzioni strategiche all'interno di ciascuna supercentrale aumenta considerevolmente il rischio di un coordinamento tra i soggetti aderenti alla stessa alleanza di acquisto anche sulle politiche commerciali, riducendo, simmetricamente, la probabilità di un trasferimento virtuoso al consumatore delle migliori condizioni ottenute.**

### ***5.1.3 Il grado di concentrazione***

A livello nazionale, il grado di concentrazione nel settore della GDO non si presenta particolarmente elevato e risulta largamente inferiore rispetto a quello dei principali Paesi europei. In particolare, i primi due operatori, Coopitalia e Conad, detengono quote pari, rispettivamente, al 15% e all'11% circa, seguiti da altri 5 operatori con quote comprese tra il 5% e il 10% e da numerosi altri operatori con quote inferiori. I primi 4 operatori detengono, congiuntamente, il 42% delle vendite nazionali e i primi 8 il 64,5%.

**Il grado di concentrazione, tuttavia, raggiunge livelli assai elevati in numerosi mercati locali, a causa di una distribuzione non uniforme della presenza degli operatori sul territorio nazionale.**

In molti ambiti provinciali, infatti, il primo operatore - costituito da un gruppo della GD o della DO - detiene quote anche superiori al 50% o al 60%. Le quote del primo operatore risultano, inoltre, generalmente più elevate prendendo a riferimento lo specifico mercato dei punti vendita di maggiori dimensioni (di superficie superiore ai 1.500 mq).

### ***5.1.4 Le relazioni tra fornitori e distributori***

Sotto il profilo delle dinamiche delle relazioni verticali, è emersa una larga diffusione di **prassi negoziali lunghe e articolate**, basate su più livelli di contrattazione e su un elevato numero di voci di negoziazione, non sempre facilmente e univocamente riconducibili ad una delle due categorie di poste contrattuali: gli sconti, portati in detrazione ai costi del distributore, e i contributi, volti a remunerare specifici servizi distributivi e contabilizzati come ricavi dai distributori.

Il quadro di relazioni contrattuali esaminato, sulla base dell'ampia indagine campionaria svolta mostra la presenza di accordi farraginosi e complessi, che:

- i) non vengono sempre definiti antecedentemente al periodo di fornitura;
- ii) sono spesso integrati da ulteriori e successive richieste, da parte della GDO, di modifica unilaterale delle condizioni, spesso di carattere retroattivo e percepite come vincolanti dai fornitori;
- iii) risultano in una significativa percentuale di casi conclusi solo verbalmente;
- iv) rendono difficoltosi, per una percentuale significativa di imprese, la valutazione e il confronto delle condizioni economiche negoziate, a causa della complessità delle stesse, oltreché che della loro variabilità di formulazione.

I fornitori lamentano anche **il mancato rispetto dei termini di pagamento ovvero misure di ritorsione, quali il *delisting* parziale o totale dei propri prodotti o un ingiustificato peggioramento delle condizioni trattate nel periodo di fornitura successivo.**

**Ne deriva una vasta area di conflittualità tra le parti contraenti, collegata anche al fenomeno del c.d. *trade spending*, cioè l'insieme dei compensi versati dai fornitori alla GDO a fronte della prestazione di servizi espositivi, distributivi e promozionali in genere.**

Tali compensi sono risultati essere una componente molto importante della contrattazione complessiva, incidendo per circa il 40% sull'insieme delle condizioni economiche trattate.

E' emerso che i distributori, nella negoziazione relativa alla vendita dei servizi, adottano effettivamente comportamenti quali: i) condizionare l'acquisto dei prodotti alla vendita del pacchetto di servizi; ii) imporre prezzi di vendita sganciati dalle caratteristiche dei servizi e dall'effettivo vantaggio che da essi deriva al fornitore; iii) fornire controprestazioni inadeguate al compenso versato, risultando peraltro la verifica di tale adeguatezza non sempre agevole per un piccolo produttore.

**In linea generale, gli esiti della contrattazione con la GDO tendono a differenziarsi in funzione del potere contrattuale del fornitore, e cioè della sua dimensione, della forza dei suoi marchi e del numero di catene servite:** in particolare, è emerso che le imprese fornitrici più grandi e affermate destinano mediamente una percentuale maggiore di risorse finanziarie alle relazioni con la GDO, ottenendone però in cambio una maggiore partecipazione all'impostazione delle politiche di vendita dei propri prodotti (modalità espositive, iniziative promozionali di taglio prezzo, procedure di gestione comune dell'offerta dell'intera categoria di prodotti, ecc.).

Per le imprese dotate di maggiore potere contrattuale, in altri termini, gli sconti praticati alla GDO e il *trade spending* costituiscono una leva di marketing di natura sostanzialmente analoga a quella degli investimenti pubblicitari, attraverso la quale tali imprese incentivano il distributore a posizionare e a promuovere adeguatamente il proprio prodotto, magari a scapito di quello dei concorrenti.

Diversamente, per un piccolo produttore, il cui prezzo di listino comporti già un margine di guadagno esiguo, il farsi carico di ulteriori oneri economici - rappresentati dagli sconti e dai contributi richiesti dalla GDO – costituisce nella maggior parte dei casi una scelta obbligata per distribuire il proprio prodotto, che potrebbe mettere a rischio la profittabilità stessa della vendita.

**La diffusa conflittualità riscontrata nella negoziazione GDO-fornitori appare idonea a ridurre l'efficienza complessiva della filiera, incrementando i costi di transazione e i tempi della trattativa, e ostacolando altresì l'instaurarsi di un proficuo rapporto di**



**collaborazione tra le parti contraenti, orientato al soddisfacimento dei bisogni del consumatore.**

## **5.2 Conclusioni e linee di policy dell’Autorità**

L’analisi svolta ha evidenziato la presenza di elementi di criticità nelle caratteristiche strutturali e di funzionamento del settore della GDO, idonei ad incidere sul grado di efficienza complessiva della filiera e dei singoli mercati distributivi, oltre che sugli incentivi per gli operatori ad una corretta competizione basata sui meriti.

**Innanzitutto occorre considerare che le dinamiche di competizione orizzontale nel settore si sviluppano non tanto tra imprese o gruppi societari di imprese, bensì tra catene,** le quali si pongono in relazione di reciproca competizione indipendentemente dalla loro appartenenza al settore della GD o a quello della DO, e indipendentemente dalle modalità di gestione della propria rete di vendita (diretta o in regime di affiliazione commerciale).

Nell’analisi dei processi competitivi, non può inoltre prescindere dalle **posizioni di forza acquisite da ciascuna catena non solo a livello nazionale, ma anche e soprattutto nei singoli mercati locali**, ove la realtà italiana vede significativi livelli di concentrazione. Rilevante sotto questo profilo un corretto controllo delle concentrazioni che consente di prevenire la creazione di specifiche posizioni di forza da lato della domanda in grado di ostacolare la persistenza di una concorrenza effettiva sul mercato.

Ugualmente cruciale diventa la valutazione antitrust del fenomeno delle **centrali d’acquisto**, la cui forza e la cui importanza risultano particolarmente accresciute negli ultimi anni ed i cui effetti si riverberano sul mercato degli approvvigionamenti e su quello delle vendite, con ripercussioni per la categoria dei fornitori e per i consumatori. Ne deriva la necessità di un bilanciamento attento tra gli effetti potenzialmente restrittivi di ciascuna di esse, più probabili con l’estendersi delle aree di collaborazione tra le catene aderenti alla medesima alleanza - e i concreti benefici sul benessere del consumatore - che non possono essere assunti in modo aprioristico, ma vanno di volta in volta dimostrati.

Con specifico riferimento alle condotte attuate dalle catene della GDO nell’ambito delle relazioni commerciali con i fornitori, si rende necessaria una particolare attenzione al fenomeno del **trade spending**, il quale, in talune circostanze, può costituire un elemento di facilitazione della collusione tra gli operatori sui mercati a valle, sostanzialmente collegato all’uso cumulativo delle richieste di contributi: in particolare, per quanto riguarda i mercati distributivi, i principali elementi di preoccupazione concorrenziale associati a tale fenomeno risiedono nell’idoneità di tale prassi ad indebolire la competizione sui prezzi finali, almeno nella misura in cui i compensi incassati dalle catene eccedono quanto necessario a remunerare i servizi richiesti dal fornitore ed effettivamente resi dal distributore.

In tali circostanze, parte dello sconto spuntato dalla catena viene impropriamente contabilizzato come remunerazione per servizi (non) resi, piuttosto che come sconto sul prezzo di acquisto, così che quest’ultimo risulta formalmente (sulla base delle fatture di acquisto) più alto di quello effettivamente corrisposto. Poiché è sulla base del prezzo di acquisto che viene definito il prezzo di vendita del prodotto e calcolato il c.d. “margine osservabile”, i contributi incassati dalla GDO spostano verso l’alto il benchmark di costo per la competizione di prezzo,

andando ad alimentare un secondo margine (il c.d. “margine nascosto”), teoricamente non riferibile alla vendita del prodotto.

In questo senso, la larga diffusione della pratica commerciale del trade spending, nei casi in cui essa non risulti oggettivamente giustificata dalla necessità di allocare in modo più efficiente spazi e servizi effettivamente resi al produttore, può attenuare la concorrenza di prezzo tra le catene distributive, spostando la competizione su variabili meno collegate ai “meriti” di mercato: in particolare, i flussi di contribuzione incassati dalle catene possono essere da queste più facilmente allocati nell’acquisizione “strutturale” di quote di mercato (crescita esterna, o apertura di nuovi punti vendita), piuttosto che su un virtuoso confronto con i concorrenti su qualità e prezzi dei prodotti.

L’effetto di distorsione della concorrenza collegato all’applicazione di oneri economici per il fornitore appare più probabile in presenza di contributi applicati unilateralmente dal distributore, a fronte di controprestazioni dalle quali il fornitore non ritiene di ricavare vantaggio, e comunque non richieste dal fornitore stesso.

Più in generale, gli elementi di criticità e di preoccupazione concorrenziale associati al quadro di relazioni verticali emerso dall’indagine sono in larga misura riconducibili all’incremento del potere di acquisto che le dinamiche evolutive del settore hanno determinato in capo alle catene della GDO, anche mediante le numerose forme di coordinamento sviluppate.

Al riguardo, e nonostante la cornice teorica all’interno della quale ragionare di concorrenza e buyer power risulti ancora meno solida di quella che caratterizza l’analisi del potere di mercato dal lato dell’offerta, **l’indagine ha evidenziato come le condotte attuate dalla GDO in fase di negoziazione degli acquisti possano produrre effetti anticompetitivi sia sui mercati distributivi, sia sui mercati a monte ove operano i fornitori.**

**Sotto il primo profilo, il potere di acquisto può essere utilizzato dalle catene sia per svantaggiare/escludere gli altri acquirenti/concorrenti nei mercati a valle, sia – quando detenuto da più catene - per agevolare la collusione sul prezzo, o quanto meno ridurre gli incentivi a competere su tale variabile; sotto il secondo profilo, invece, l’esercizio del buyer power può avere l’effetto di ridurre la capacità di competere dei fornitori contrattualmente più deboli, anche se efficienti, ai quali può essere limitata la capacità di programmare e finanziare adeguatamente le attività imprenditoriali, l’innovazione e gli investimenti sulla qualità dei prodotti.**

In ogni caso, soprattutto con riferimento ai mercati dei fornitori, gli effetti anticompetitivi del buyer power possono essere meglio apprezzati integrando la valutazione degli effetti di breve periodo sul benessere del consumatore (spesso benefici) con un’ottica che tenga conto delle eventuali distorsioni delle dinamiche competitive di medio-lungo periodo.

I mutamenti in atto nel settore della GDO confermano che l’analisi dei problemi “dal lato della domanda” ha una sua specificità, potendosi un significativo potere di acquisto esercitare anche con una quota di mercato relativamente contenuta. Ad esempio, la necessità per i produttori di beni alimentari e di largo consumo di garantirsi una presenza geograficamente distribuita può renderli dipendenti anche da distributori con una quota ridotta sul mercato nazionale degli acquisti, ma che dispongano di vendite distribuite capillarmente sul territorio, ovvero di posizioni di particolare forza in alcuni mercati locali.

Nel contesto descritto, la prevenzione e la repressione degli effetti del buyer power attraverso gli strumenti di intervento previsti dalla normativa a tutela della concorrenza (concentrazioni, intese e abusi) richiedono un'attenta considerazione delle specifiche e diverse condizioni sotto le quali anche il potere di mercato dal lato della domanda è suscettibile di determinare inefficienze e distorsioni concorrenziali.

Una prima area di intervento antitrust nei confronti del buyer power nel settore della GDO è rappresentata, in sede preventiva, dal controllo delle concentrazioni, nelle quali è importante verificare non solo l'effetto di incremento del potere di mercato dal lato dell'offerta, nei confronti del consumatore, ma anche quello dal lato della domanda, nei confronti dei fornitori e dei concorrenti.

Grande rilievo riveste inoltre l'analisi del buyer power esercitato in virtù di accordi orizzontali tra acquirenti, analisi che richiede un approccio valutativo in grado di bilanciare gli effetti pro-competitivi e gli effetti dannosi per la concorrenza, spesso coesistenti.

Più difficilmente fronteggiabili con lo strumentario del diritto antitrust risultano invece le condotte unilaterali riconducibili ad un esercizio del potere monopsonistico, non sempre inquadrabili come abuso di posizione dominante, anche in ragione della difficoltà di configurare una posizione dominante in senso classico dal lato della domanda. Lo stesso accertamento della posizione dominante dal lato della domanda richiede tuttavia maggiore attenzione: appare infatti opportuno adottare un approccio alla definizione della posizione dominante meno ancorato al possesso di un'elevata quota di mercato, enfatizzando invece l'approccio basato sugli effetti, più attento all'effettiva capacità di escludere e/o di restringere la concorrenza.

In ogni caso, le condotte di un operatore dotato di un significativo potere di acquisto, anche in assenza di una posizione dominante in senso classico, possono indebolire o distorcere le dinamiche concorrenziali, sia nei settori a monte che nei settori a valle ove tale operatore è presente.

Un nuovo strumento di intervento è oggi attribuito all'Autorità antitrust in materia di distribuzione di prodotti agroalimentari: **l'art. 62 della legge n. 27/2012** (disciplina delle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari), che integra specificamente per il settore agroalimentare le disposizioni di cui all'art. 9 della legge n. 192/1998 sull'abuso di dipendenza economica, attribuisce all'Autorità il potere di sanzionare come illecito amministrativo quelle condotte unilaterali che, pur non essendo tecnicamente riconducibili ad un abuso di posizione dominante, rappresentino un indebito esercizio di potere contrattuale dal lato della domanda a danno dei fornitori.

Si tratta di uno strumento in qualche misura complementare a quelli previsti dall'applicazione della legislazione antitrust nei confronti delle condotte della GDO adottate in forza del proprio potere di acquisto, consentendo all'Autorità di intervenire per la protezione dell'interesse pubblico rappresentato dal corretto assetto concorrenziale del mercato quando le relazioni commerciali di natura verticale (non qualificabili come intese verticali o come abusi di posizione dominante) tra GDO e fornitori producano indirettamente effetti negativi "apprezzabili" su tale assetto.