

Rapporti Industria e distribuzione

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

1	Sviluppo dell'industria alimentare e della distribuzione moderna.....	2
1.1	Sviluppo dell'industria di marca	2
1.2	Nascita e sviluppo della distribuzione moderna.....	3
1.3	Evoluzione della distribuzione moderna: strategie di differenziazione	5
2	La Marca Commerciale	6
2.1	Segmentazione dell'offerta	7
2.2	Rapporti con i fornitori della Marca Commerciale	7
3	Standard privati sviluppati dalla Distribuzione Moderna	9
3.1	Standard individuali	11
3.2	Standard collettivi	12
4	Distribuzione Moderna in Italia: caratteristiche e strategie	13
4.1	Tipologie dei punti vendita della Distribuzione Moderna	13
4.2	Le catene della Distribuzione organizzata	15
4.3	Le Supercentrali d'acquisto.....	17
5	Ruolo della Distribuzione Moderna e criticità	17
6	Potere di mercato: Indagine dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato	21
6.1	I principali esiti dell'indagine e la loro interpretazione concorrenziale.....	21
6.1.1	Le forme organizzative.....	21
6.1.2	Le centrali e le supercentrali di acquisto.....	22
6.1.3	Il grado di concentrazione	24
6.1.4	Le relazioni tra fornitori e distributori.....	24
6.2	Conclusioni e linee di policy dell'Autorità	25
7	Regolamentazione pratiche commerciali sleali: UE e Italia	28
7.1	Direttiva (UE) 2019/633 - Dispensa 3.a	29
7.2	Decreto legislativo del 08/11/2021 n. 198 - Dispensa 3.b	30

1 SVILUPPO DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE E DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA

L'evoluzione dell'industria e della distribuzione si caratterizzano per due linee di fondo:

- **Progressivo aumento del grado di concentrazione nei settori** (un numero ristretto di imprese controlla quote significative del mercato affiancato comunque da un ampio numero di imprese di piccole dimensioni) e **internazionalizzazione delle imprese** (strategie di internazionalizzazione che hanno portato all'affermazione sul mercato di imprese multinazionali). Due fenomeni determinati dalla necessità di superare i limiti del mercato interno, crescere e poter sfruttare economie di scala e di scopo.
- Rilevanza delle **strategie di differenziazione**, basate sull'innovazione dei prodotti/servizi.

Questa evoluzione è stata determinata, oltre che dall'evoluzione delle **preferenze dei consumatori**, sia da **fattori interni** a ciascun settore (**concorrenza orizzontale tra le imprese**) sia dalla dinamica dei **rapporti** tra industria e distribuzione (loro **relazioni verticali**). Di seguito è tratteggiata in modo stilizzato la dinamica evolutiva dei due settori e della natura dei loro rapporti (contrattuale-negoziale, conflittuale e collaborazione).

1.1 Sviluppo dell'industria di marca

La nascita dell'industria alimentare è da collegare al progresso tecnologico realizzato all'inizio dell'800 nei sistemi di conservazione e trasporto dei prodotti alimentari che hanno consentito di superare i limiti (temporali e spaziali) imposti dalla deteriorabilità del prodotto. Le prime industrie a svilupparsi sono quelle che si definiscono di prima trasformazione (quali ad esempio la molitoria e gli zuccherifici). Queste industrie sono localizzate in prossimità della materia prima e i loro prodotti sono destinati al consumo finale o ad altre industrie che li usano come input intermedi. Caratteristiche delle industrie collocate in questa prima fase di trasformazione sono: presenza di economie di scala rilevanti; output indifferenziato (prodotti commodity). Per questo tipo di industrie la possibilità di realizzare economie di scala nella produzione e nella commercializzazione, ha determinato un progressivo aumento del grado di concentrazione.

Successivamente, sotto la spinta della domanda e sempre della tecnologia, si sono sviluppate le industrie di seconda trasformazione che rielaborano il prodotto, aggiungendo un valore legato alle caratteristiche e ai servizi. Questi tipi di industrie si caratterizzano per: presenza di occasioni di innovazioni di prodotto e di processo sostanziali e possibilità di differenziare il prodotto.

Un cambiamento fondamentale si è avuto con lo sviluppo di processi di lavorazione coperti da brevetti e con l'**introduzione di politiche di marca**. La marca consente di creare un legame diretto tra produttore e consumatore, attraverso la pubblicità. Anche per le industrie di seconda trasformazione il contesto competitivo ha causato un progressivo aumento del grado di concentrazione. Infatti la possibilità di sfruttare i brevetti spinge verso la diversificazione delle attività; mentre le spese per la pubblicità incentivano la crescita dimensionale delle imprese.

Un ostacolo allo sviluppo dell'industria di marca era però rappresentato dal sistema distributivo tradizionale (cioè piccoli esercizi indipendenti). I costi da sostenere per raggiungere i numerosi punti vendita giocavano a vantaggio delle piccole e medie imprese locali.

Proprio la diffusione della politica di marca nel settore industriale ha però determinato un cambiamento nello scenario competitivo del settore distributivo, creando le condizioni per la nascita della distribuzione moderna.

Il settore distributivo, prima dell'introduzione delle politiche di marca da parte dell'industria, aveva **un ruolo attivo** nei rapporti tra produzione e consumatore in quanto svolgeva la funzione di **informazione e garanzia**, attraverso la selezione degli assortimenti, il contatto personale con il cliente e lo sviluppo di un rapporto con esso basato sulla fiducia.

L'industria che sviluppa una propria marca inizia a svolgere le funzioni informative e di garanzia nei confronti dei consumatori, riservando al settore distributivo la sola funzione logistica. L'industria di marca, che instaura un rapporto diretto con il consumatore attraverso i mezzi pubblicitari 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. I consumatori cercano il prodotto di marca e utilizzano il suo prezzo come indice della convenienza del punto vendita e per il dettaglio tradizionale diventa imperativo ridurre i costi.

1.2 Nascita e sviluppo della distribuzione moderna

La diffusione della politica di marca nel settore industriale ha quindi determinato un cambiamento nelle leve competitive del settore distributivo, causando al suo interno una spinta alla **concorrenza basata sulla riduzione dei costi dei servizi logistici**, che portato alla nascita e allo sviluppo della distribuzione moderna a danno del commercio tradizionale.

Le formule distributive moderne, infatti, nascono con l'introduzione dell'innovazione rappresentata dalla tecnica di vendita a libero servizio, che consente di ridurre i costi. Le imprese della distribuzione debbono crescere per poter sfruttare economie di scala ed economie monetarie negli approvvigionamenti. Le formule distributive despecializzate a libero servizio (che in origine vendevano solo prodotti trasformati e non i freschi deperibili), hanno avuto poi una rapida diffusione anche perché rispondenti all'esigenza del consumatore di risparmiare tempo negli acquisti e di approvvigionarsi a prezzi inferiori.

Le modalità operative della distribuzione moderna sono risultate funzionali allo sviluppo dell'industria di marca, favorendola nella concorrenza con le piccole e medie imprese senza una marca affermata sul mercato, per due ragioni principali:

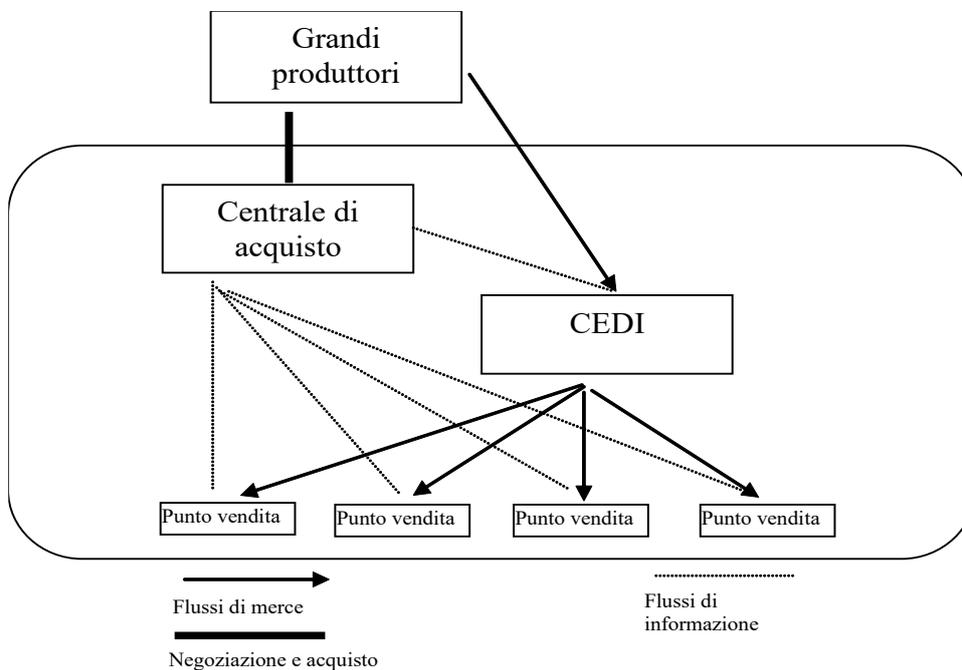
- 1) per ridurre i costi la distribuzione moderna standardizza gli assortimenti, privilegiando i prodotti con un più alto tasso di rotazione (i prodotti di marca);
- 2) la distribuzione moderna ha *riorganizzato la logistica*, consentendo così industria di marca di ridurre i costi della propria forza vendita.

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 e

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.

Quando la distribuzione moderna ha raggiunto un elevato grado di sviluppo, la **competizione si è spostata al suo interno (cioè tra diverse imprese – insegne o catene -- della distribuzione moderna)**. I diversi punti vendita infatti si presentavano con assortimenti standardizzati (prodotti di marca) e la principale leva per attrarre il cliente nel punto vendita diviene il **prezzo**.

Le diverse catene distributive per farsi concorrenza sui prezzi di vendita dovevano agire sui costi e ottenere condizioni migliori di fornitura dalle imprese industriali. **I rapporti tra industria di marca e distribuzione moderna cominciano così a diventare conflittuali**, perché le imprese della distribuzione moderna chiedono ai fornitori migliori condizioni (prezzi più bassi).

La forte concorrenza ha portato ad un processo di selezione degli operatori (escono le imprese meno efficienti) **nei due settori industria e distribuzione moderna** e ad un rapido aumento del

grado di **concentrazione e internazionalizzazione delle imprese** (determinato da fusioni e acquisizioni) per raggiungere dimensioni necessarie a sfruttare economie di scala e di scopo.

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.

1.3 Evoluzione della distribuzione moderna: 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 di acquisto dei consumatori è indispensabile 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 ortofruttili, 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 la **denominazione oppure con un marchio della stessa impresa distributiva**, 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 del 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 Saponi 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' da 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)

3 STANDARD PRIVATI SVILUPPATI DALLA DISTRIBUZIONE MODERNA¹

La distribuzione moderna ha assunto un ruolo di coordinamento e controllo del sistema agroalimentare. La distribuzione moderna ha puntato sulla Marca commerciale per differenziare gli assortimenti e per rendere fedeli i consumatori. Per i prodotti a Marca commerciale quindi la garanzia della sicurezza dei prodotti immessi sul mercato non è solo un obbligo imposto dalla normativa ma un elemento di base per garantire e tutelare loro reputazione. Di conseguenza le catene distributive hanno cominciato a studiare opportune misure per verifiche presso i siti di produzione dei fornitori avvalendosi di strutture interne o affidandosi ad enti terzi.

Inoltre, le catene della distribuzione moderna, nella continua ricerca di efficienza dal lato dei costi, sono sempre più orientate all'approvvigionamento internazionale (globalizzazione dei circuiti di approvvigionamento - *global sourcing*). Il progresso delle tecnologie di trasporto, conservazione e comunicazione, infatti, amplia la cerchia dei fornitori anche a imprese e organizzazioni distanti dal mercato al consumo. Tale fenomeno consente di integrare l'offerta di merci, di sfruttare al massimo i vantaggi comparati di quei sistemi in grado di offrire materie prime e beni alimentari a prezzi competitivi e di riunire sistemi produttivi diversi in termini di caratteristiche di produzione, normative di riferimento, condizioni ambientali e competenze tecniche.

¹ Questa parte è tratta con alcune modifiche da Moruzzo R. Cibi sicuri e garantiti. Largo Consumo.4 2011

La grande distribuzione alimentare si rifornisce sui mercati imponendo ai propri fornitori dei precisi meccanismi di acquisto, tra cui rientrano **anche standard privati di sicurezza e qualità alimentare** che stabiliscono come gli alimenti devono essere prodotti, lavorati e consegnati al consumatore.

Dalla fine degli anni Novanta, nel Regno Unito e successivamente nel resto dell'Europa, le principali catene della distribuzione hanno iniziato ad elaborare e definire degli **standard privati comuni**. Gli Standard delle catene distributive (*Retail Standard*) sono stati concepiti al fine di organizzare le relazioni commerciali con i loro fornitori (sono Standard Business to Business), in particolare per i prodotti messi in commercio con la Marca commerciale. Con l'aiuto di questi norme private la distribuzione vuole assicurarsi sicurezza e qualità per i prodotti del proprio marchio. Questi Standard impongono ai fornitori obblighi contrattuali su due punti: definiscono requisiti in materia di sicurezza e qualità dei prodotti e i protocolli da rispettare i controlli.

Gruppi di catene della distribuzione hanno elaborato quindi degli standard per:

- garantire che i prodotti a marchio siano ottenuti nel rispetto di requisiti minimi (imposti dalle norme cogenti) e secondo standard di sicurezza (anche superiori a quelli stabiliti dalle norme cogenti) e qualità da loro definiti;
- per favorire l'efficace selezione dei fornitori di prodotto a marchio commerciale, sulla base della loro capacità di fornire prodotti sicuri e conformi alle specifiche contrattuali.

Possiamo quindi distinguere **due diverse tipologie di standard** definiti nell'ambito della relazione verticale tra fornitore e distribuzione moderna:

Standard individuali, stabiliti dalle singole imprese della distribuzione, tali standard, associati a marche o simboli sono comunicati al consumatore in maniera diretta con la marca commerciale.

Standard collettivi, stabiliti per essere adottati, richiesti o usati, da gruppi di organizzazioni che operano entro i confini dei singoli Paesi (standard collettivi nazionali) - oppure - nel caso invece di standard collettivi internazionali - in Paesi diversi. Tali standard si concentrano sui rapporti business to business, B2B: in questo caso, i consumatori non sono, quindi, obbligatoriamente informati del miglioramento delle caratteristiche dei prodotti.

Mentre gli **standard individuali** portano alla creazione di relazioni contrattuali con i fornitori, basate sul rispetto di specifiche condizioni di produzione (relative a questioni di sicurezza, qualità e ambiente) spesso più restrittive di quelle previste dalla regolamentazione pubblica, gli **standard collettivi** sono progettati principalmente per ridurre al minimo il rischio di mercato e/o per evitare responsabilità di fronte a eventuali crisi sanitarie.

Per verificare la conformità agli standard, i distributori spesso utilizzano una combinazione fra attività di autocontrollo e audit di terzi (certificazione), effettuati da ispettori accreditati.

La certificazione di terza parte presenta importanti vantaggi per i distributori:

- la verifica della qualità dei loro prodotti è ridotta al minimo poiché il controllo degli standard è in gran parte trasferito a certificatori terzi;
- anche la responsabilità si sposta dai distributori ai certificatori terzi: in caso di errore per il mancato rispetto di norme di sicurezza e igiene, il distributore potrà difendersi, infatti,

asserendo di avere preso tutte le precauzioni possibili, affidando il controllo a un soggetto terzo:

- si riducono i costi di transazione e allo stesso tempo aumenta l'efficienza nella catena di fornitura (riducendo al minimo il rischio di non conformità del prodotto), con costi ridotti per i distributori.
- infine, consente ai distributori di trasferire i costi derivanti dal controllo della sicurezza e della qualità ai fornitori, riallocando le proprie risorse verso altre aree d'investimento.

3.1 Standard individuali

Standard individuali, stabiliti dalle singole imprese della distribuzione, tali standard, associati a marche o simboli sono comunicati al consumatore in maniera diretta con la marca commerciale

Un esempio di standard privato: prodotti a marchio Coop Di seguito è riportato quanto appare nel sito della Coop.

Perché fidarsi della sicurezza dei nostri prodotti? Perché, per potersi fregiare del marchio Coop, hanno dovuto superare test qualitativi severissimi a tutela della salute del consumatore e a garanzia del rispetto dell'ambiente.

Tutti i prodotti a marchio Coop sono infatti garantiti da una sorveglianza totale sulla filiera: Coop seleziona accuratamente i fornitori, con i quali stipula precisi accordi di produzione, e predispone verifiche e controlli su tutte le fasi del processo di trasformazione, dalla materia prima al prodotto finito. Tutto ciò determina la completa RINTRACCIABILITÀ dei prodotti Coop, cioè la possibilità di ricostruire la loro storia attraverso l'identificazione e la documentazione di tutte le attività, i materiali e gli operatori che concorrono al processo produttivo.

Il sistema di qualità Coop, certificato ISO 9001:2008, assicura regole gestionali certe per le attività di controllo e miglioramento dei prodotti, e di valutazione e sorveglianza dei fornitori; e ogni anno si avvale di circa 3 milioni di analisi e oltre 2000 ispezioni.

Gli standard chimico-fisici e batteriologici dei prodotti Coop sono più rigorosi rispetto a quelli previsti dalle normative di legge, come dimostrano le restrizioni all'utilizzo di additivi incluse nei nostri capitolati e l'ASSENZA DI COLORANTI IN TUTTI I PRODOTTI ALIMENTARI.



L'ortofrutta, i surgelati, molte conserve vegetali e i derivati del pomodoro provengono da coltivazioni a **PRODUZIONE INTEGRATA**, metodo di coltivazione che riduce drasticamente l'uso dei pesticidi, privilegiando l'utilizzo di tecniche più naturali per il controllo dei parassiti delle piante.

Gli alimenti Coop non impiegano organismi geneticamente modificati (OGM), perché, fino a quando non sarà dimostrato che le manipolazioni genetiche non comportano alcun rischio per l'uomo e per l'ambiente, Coop preferisce certificare i propri prodotti **NO - OGM**.



Per il controllo e la messa a punto dei prodotti, Coop dispone di un laboratorio proprio, accreditato da ACCREDIA e dotato di un settore di biologia molecolare all'avanguardia, e ricorre alla COLLABORAZIONE SCIENTIFICA di importanti Università.

Per i prodotti freschi come frutta, verdura, carni, pesce, uova e latte, è stato adottato un ulteriore sistema di garanzie: il programma **QUALITÀ SICURA COOP**, un insieme di standard produttivi e attività di verifica che garantiscono i più alti livelli di sicurezza.

Un esempio specifico gli standard di fornitura dei polli a marchio Coop

Coop nel 2011 ha ottenuto il premio internazionale Good Chicken per avere deciso di vendere polli con il proprio marchio, provenienti da allevamenti che garantiscono precisi standard di benessere. Ma cosa vuol dire benessere? “Il nostro progetto si articola nell'arco di cinque anni - spiega Mazzini responsabile Sostenibilità e innovazione di Coop - il primo passo è già operativo e riguarda i polli considerati pregiati come il Livornese, Golden e Kabir, che si caratterizzano per una crescita lenta e per essere macellati dopo 60-80-120 giorni (rispetto ai 45-50 dei polli normali). Gli esemplari di queste razze venduti con il nostro marchio - continua Mazzini - vivono in allevamenti con una densità massima pari a 30 kg al metro quadrato. In altre parole si tratta di capannoni dove ci sono 12-15 capi per ogni metro quadrato, mentre gli standard ufficiali prevedono valori superiori del 10%, che lievitano al 40% se l'impianto è moderno ed è dotato di ventilazione artificiale”.

Per quanto riguarda il benessere è importante anche la questione ambientale. Coop garantisce la presenza nei capannoni di trespoli e balle di fieno e l'utilizzo della luce naturale e non esclusivamente artificiale tutto il giorno. Il progetto benessere interessa anche i broiler, ovvero i polli più venduti nei supermercati. In questo caso il cambiamento è all'inizio perché gli allevamenti sono tanti e i cambiamenti da apportare agli impianti comportano un notevole sforzo economico e organizzativo che si dovrebbe completare in 5 anni.

Va detto che un anno fa Coop aveva ricevuto il premio Good Egg per avere bandito le uova ottenute da galline tenute in gabbia. Adesso sugli scaffali si trovano solo uova provenienti da galline allevate a terra in capannoni chiusi, oppure a terra in capannoni aperti con un'area esterna dove i volatili possono uscire, oppure da aziende agricole biologiche dove gli animali utilizzano come ricoveri strutture leggere e possono razzolare all'aperto. Il prezzo delle uova di galline allevate a terra è quasi il doppio di quelle in gabbia, mentre quelle bio arrivano a costare tre volte tanto.

Fonte:<http://www.ilfattoalimentare.it>

3.2 Standard collettivi

L'analisi dei principali standard - **GlobalGAP**, **BRC** e **IFS Food**, è nella dispensa 5

L'adozione di **standard collettivi privati** definiti dalla distribuzione ha importanti implicazioni per il sistema agroalimentare.

- 1) Poiché un numero crescente di distributori richiede tali standard, il rispetto degli standard diventa non più un elemento di competitività, ma un semplice strumento per rimanere sul mercato: L'aderenza agli standard può, quindi, essere vista come un **prerequisito per l'accesso al mercato** e rappresentare una *conditio sine qua non* per l'ingresso dei fornitori sul mercato. Infatti, avendo la distribuzione un forte potere contrattuale lungo la filiera, gli standard assumono il carattere di obbligatorietà de facto.
- 2) Gli standard stabilizzano i requisiti dei fornitori (locali, nazionali, internazionali), permettendo ai distributori un effettivo **approvvigionamento a livello globale**. Tutto questo è importante se si considera che la catena alimentare a livello mondiale è sottoposta a diverse regolamentazioni pubbliche.

- 3) Gli standard, inoltre, **diventano uno strumento di coordinamento delle filiere**, in grado di ridurre i costi di transazione sul mercato. Il ruolo chiave di uno standard infatti è quello di facilitare il coordinamento all'interno della catena del valore attraverso lo spazio e fra i produttori/distributori e, così facendo, di trasmettere informazioni attendibili sulla natura dei prodotti e sulle condizioni in cui essi sono prodotti, trasformati e trasportati.

E' infine da sottolineare che gli standard sono una possibile risposta alle problematiche legate alla sostenibilità all'interno del sistema agroalimentare. Gli standard, infatti, riguardano non solo la sicurezza alimentare, ma anche una serie più ampia di attributi quali la qualità del prodotto, le questioni ambientali e sociali.

4 DISTRIBUZIONE MODERNA IN ITALIA: CARATTERISTICHE E STRATEGIE²

La Distribuzione Moderna in Italia, definita anche **Grande Distribuzione Organizzata**, è composta da soggetti con dimensioni, caratteristiche e formule organizzative estremamente variegata. 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).

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).

4.1 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,

² Questo paragrafo è tratto da Autorità Antitrust, INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO – IC43

- 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*".

4.2 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

4.3 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.

5 RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA E CRITICITÀ

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.

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 decisono 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>

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.

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 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.

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. Questo aspetto è approfondito nel paragrafo 6 di questa dispensa.

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.

Nel 2013 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*) che *“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 comunitario³, 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

³ 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

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.

6 POTERE DI MERCATO: INDAGINE DELL'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO⁴

6.1 I principali esiti dell'indagine e la loro interpretazione concorrenziale

6.1.1 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.

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

⁴ Testo tratto da INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO - IC43 (Pagg. 205- 213 https://www.ibconline.it/wp-content/uploads/2018/11/IC43_Indagine_Conoscitiva_settore_Gdo_13.08.2013.pdf)

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.

6.1.2 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.

6.1.3 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).

6.1.4 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, oltretutto 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.

6.2 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.

7 REGOLAMENTAZIONE PRATICHE COMMERCIALI SLEALI: UE E ITALIA

Dal 2009 la Commissione ha pubblicato tre comunicazioni incentrate sulla filiera alimentare e riguardanti anche le pratiche commerciali sleali.

Nel giugno 2016 una risoluzione del Parlamento europeo ha invitato la Commissione a presentare una proposta relativa a un quadro giuridico dell'Unione in materia di pratiche commerciali sleali. Nel dicembre 2016 il Consiglio ha invitato la Commissione ad avviare tempestivamente una valutazione d'impatto al fine di proporre un quadro legislativo dell'Unione o misure non legislative per affrontare il problema delle pratiche commerciali sleali. A settembre 2016 il Comitato economico e sociale europeo ha pubblicato una relazione in cui invitava la Commissione e gli Stati membri a intervenire rapidamente per prevenire le pratiche commerciali

sleali, istituendo una rete di autorità di contrasto armonizzata a livello dell'UE in modo da creare condizioni di parità all'interno del mercato unico.

Il processo a livello dell'UE si è concluso con l'approvazione della Direttiva (UE) 2019/633, sulle pratiche commerciali sleali nella filiera agricola e alimentare che ha introdotto un livello minimo di tutela dei fornitori agroalimentari (agricoltori, allevatori, imprese e industrie di trasformazione) nei contratti di cessione delle loro derrate. Con l'obiettivo di riportare equilibrio nelle relazioni contrattuali ove gli acquirenti (industria e GDO) tendono a esercitare un potere dominante.

7.1 Direttiva (UE) 2019/633^s - **Dispensa 3.a**

La direttiva (UE) 2019/633, del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 aprile 2019, introduce un livello minimo di tutela comune nell'Unione europea allo scopo di contrastare le pratiche che si discostano dalle buone pratiche commerciali, che sono contrarie ai principi di buona fede e correttezza e sono imposte unilateralmente da un partner commerciale alla sua controparte nelle relazioni tra acquirenti e fornitori lungo la filiera agricola e alimentare. Essa definisce un elenco minimo di pratiche commerciali sleali vietate, stabilendo norme relative all'applicazione di questi divieti e disposizioni per il coordinamento tra le autorità di contrasto.

Gli Stati membri devono adottare e pubblicare le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi alla direttiva entro il 1° maggio 2021. Gli Stati membri possono mantenere o introdurre norme nazionali volte a contrastare le pratiche commerciali sleali più rigorose rispetto alle disposizioni previste dalla direttiva.

La direttiva (UE) 2019/633 si applica ai fornitori e agli acquirenti, diversi dai consumatori, che rientrano nelle fasce di fatturato individuate in modo dettagliato. Per fornitore si intende qualsiasi produttore agricolo o persona fisica o giuridica che vende prodotti agricoli e alimentari.

Alcune pratiche commerciali sleali sono vietate a priori e altre sono consentite solo se concordate in termini chiari e univoci nell'accordo di fornitura.

Tra le pratiche **commerciali sleali vietate a priori** vi sono:

- ✓ il pagamento da parte dell'acquirente al fornitore oltre 30 giorni per i prodotti agricoli e alimentari deperibili e oltre 60 giorni per gli altri prodotti;
- ✓ l'annullamento da parte dell'acquirente degli ordini di prodotti agricoli e alimentari deperibili con preavviso talmente breve da far presumere che il fornitore non riuscirà a trovare un'alternativa per commercializzare o utilizzare i prodotti;
- ✓ la modifica unilaterale da parte dell'acquirente delle condizioni di un accordo di fornitura di prodotti agricoli e alimentari, relative alla frequenza, al metodo, al luogo, ai tempi o al volume della fornitura o della consegna dei prodotti agricoli e alimentari, alle norme di qualità, ai termini di pagamento o ai prezzi o relative alla prestazione di servizi;
- ✓ la richiesta da parte dell'acquirente al fornitore di pagamenti che non sono connessi alla vendita di prodotti agricoli e alimentari del fornitore;
- ✓ il rifiuto dell'acquirente a confermare per iscritto le condizioni di un accordo di fornitura tra l'acquirente e il fornitore per il quale quest'ultimo abbia richiesto una conferma scritta;

⁵ <http://www.assonime.it/attivita-editoriale/news/Pagine/Pratiche-commerciali-sleali-nella-filiera-agricola-e-alimentare.aspx>

- ✓ l'acquisizione, utilizzazione e divulgazione illecite da parte dell'acquirente dei segreti commerciali del fornitore;
- ✓ la minaccia da parte dell'acquirente di mettere in atto o l'aver messo in atto ritorsioni commerciali nei confronti del fornitore quando quest'ultimo esercita diritti contrattuali e legali di cui gode.

Sono ammesse solo se precedentemente concordate, in modo chiaro e univoco, tra le parti le seguenti pratiche:

- La restituzione di prodotti invenduti (senza corrispondere un pagamento per la merce e/o suo smaltimento).
- Il pagamento di costi per l'immissione sul mercato del prodotto, di immagazzinamento, di esposizione o inserimento in listino dei prodotti alimentari.
- Il pagamento per spese promozionali (sconti).
- Il pagamento per spese pubblicitarie.
- Il pagamento per i costi di marketing.
- Il pagamento per la gestione del prodotto una volta consegnato (costi del personale incaricato di organizzare gli spazi destinati alla vendita dei prodotti del fornitore).

Ogni Stato membro è tenuto a designare una o più Autorità di contrasto incaricate di applicare i divieti e ad informare la Commissione della designazione. Queste Autorità devono avere i poteri di: avviare e condurre indagini di propria iniziativa o a seguito di denuncia; chiedere agli acquirenti e ai fornitori tutte le informazioni necessarie per condurre le indagini sulle pratiche commerciali vietate; effettuare ispezioni in loco senza preavviso nell'ambito delle indagini; adottare decisioni in cui accertano la violazione dei divieti e impongono all'acquirente di porre fine alla pratica commerciale vietata; imporre o avviare procedimenti finalizzati all'imposizione di sanzioni pecuniarie e provvedimenti provvisori nei confronti dell'autore della violazione.

Gli Stati membri provvedono affinché le Autorità di contrasto cooperino efficacemente tra loro e con la Commissione e affinché si prestino reciproca assistenza nelle indagini che presentano una dimensione transfrontaliera.

I fornitori possono presentare denunce all'Autorità di contrasto dello Stato membro in cui essi sono stabiliti oppure dello Stato membro in cui è stabilito l'acquirente sospettato di avere attuato una pratica commerciale vietata.

7.2 Decreto legislativo del 08/11/2021 n. 198⁶ - **Dispensa 3.b**

La disciplina delle pratiche commerciali sleali nella filiera agroalimentare, introdotta dalla dir. UE 2019/633, ha trovato applicazione anche in Italia con il d.lgs. 198/21, in vigore dal 15.12.21. Il decreto legislativo abroga l'articolo 62 della legge 27/12 che l'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato (AGCM, Antitrust), peraltro, non ha quasi mai applicato nel corso di 10 anni.

⁶ Il seguente testo è tratto con adattamenti a fini didattici da Pratiche commerciali sleali nella filiera agroalimentare, d.lgs. 198/2021. L'ABC di Dario Dongo, con la collaborazione di Giorgio Perrone <https://www.greatitalianfoodtrade.it/mercati/pratiche-commerciali-sleali-nella-filiera-agroalimentare-d-lgs-198-2021-labc/>

Il d.lgs. 198/21 ha recepito tale direttiva, nota come UTPs (Unfair Trading Practices), definendo quali pratiche commerciali sleali sono sempre vietate e quali invece si presumono vietate a meno che non siano state ‘concordate’ per iscritto, in termini chiari. **In aggiunta, la normativa italiana ha introdotto il divieto di vendite sottocosto nelle relazioni B2B.**

1) **Premessa**

1.1) Campo di applicazione

Le cessioni di prodotti agricoli e alimentari soggette alle nuove regole riguardano i soli rapporti B2B (business to business), con esclusione di:

- conferimenti di imprenditori agricoli e ittici alle cooperative di cui essi siano soci, ovvero alle organizzazioni di produttori (OP),
- cessioni con contestuale consegna e pagamento del prezzo pattuito,
- vendite ai consumatori (B2C, Business to Consumer).

1.2) Acquirente e fornitore

L’acquirente è qualsiasi persona fisica o giuridica che acquista prodotti agricoli e alimentari ‘indipendentemente dal luogo di stabilimento’. Pratiche commerciali sleali e vendite sottocosto sono perciò vietate anche agli operatori stranieri (es. Amazon).

Il fornitore è invece qualsiasi produttore agricolo o persona fisica o giuridica che vende prodotti agricoli e alimentari, ivi inclusi i gruppi di agricoltori e imprese ‘come le organizzazioni di produttori, le società cooperative, le organizzazioni di fornitori e le associazioni di tali organizzazioni’.

2) **Contratti di cessione dei prodotti agricoli e alimentari** d.lgs. 198/21, art. 3

2.1) Principi generali

I contratti di cessione e fornitura devono venire ‘informati a principi di trasparenza, correttezza, proporzionalità e reciproca corrispettività delle prestazioni, con riferimento ai beni forniti, cui attenersi prima, durante e dopo l’instaurazione della relazione commerciale’.

2.2) Forma scritta

La forma scritta dei contratti è obbligatoria. Qualora gli elementi essenziali del contratto siano già stati concordati tra acquirente e fornitore in un accordo quadro (punto 2.5), l’obbligo di forma scritta può venire assolto con le forme equipollenti che seguono:

- documenti di trasporto o di consegna,
- fatture,
- ordini di acquisto.

2.3) Elementi essenziali del contratto

Il contratto di cessione (o fornitura) deve venire stipulato per iscritto prima della consegna dei prodotti e indicare:

- durata,
- quantità e caratteristiche del prodotto venduto,
- prezzo (fisso o determinabile sulla base di criteri stabiliti nel contratto),
- modalità di consegna e di pagamento.

2.4) Durata

La durata dei contratti di cessione non può essere inferiore a dodici mesi, fatta salva l’ipotesi di vendite a pubblici esercizi (di cui alla legge 287/91, articolo 5).

Sono fatte salve le ipotesi di deroga motivata, ‘anche in ragione della stagionalità dei prodotti’, che devono venire previste in un accordo scritto tra fornitore e acquirente, o in un accordo-quadro.

2.5) Accordi-quadro para-sindacali

Le condizioni contrattuali – compresi i prezzi, nel rispetto dei principi generali ed elementi essenziali, oltreché dei divieti di cui ai successivi paragrafi 3, 4 e 5 – possono venire definite nell’ambito di accordi-quadro para-sindacali, aventi ad oggetto la fornitura dei prodotti agricoli e alimentari.

Tali accordi sono stipulati ‘con l’assistenza delle rispettive organizzazioni professionali maggiormente rappresentative a livello nazionale rappresentate in almeno cinque camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, ovvero nel CNEL, anche per il tramite delle loro articolazioni territoriali e di categoria’.

Gli accordi-quadro conclusi con le centrali di acquisto devono riferire in ogni caso, in allegato, ‘i nominativi degli associati che hanno conferito il mandato’.

3) **Black list. le pratiche commerciali sleali sempre vietate** d.lgs. 198/2021, art. 4

La black list delle pratiche commerciali sleali sempre vietate è piuttosto ampia:

3.1) Termini di pagamento, annullamento degli ordini di prodotti deperibili

- termini di pagamento. 30 giorni dal termine del periodo di consegna pattuito, per i prodotti agricoli e alimentari deperibili, 60 giorni per quelli non deperibili. Le sole esenzioni consentite riguardano la distribuzione di prodotti orto-frutticoli e latte destinati a scuole ed enti pubblici che forniscono assistenza sanitaria, nonché i contratti di cessione tra fornitori di uve o mosto per la produzione di vino e i loro acquirenti diretti,
- annullamento degli ordini di merci deperibili, da parte dell’acquirente, con preavviso inferiore a 30 giorni. Tuttavia entro 90 giorni dall’entrata in vigore del suddetto decreto, saranno individuati e disciplinati con regolamento del Mipaaf, i casi particolari nonché i settori nei quali le parti di un contratto di cessione possono stabilire termini di preavviso inferiori a 30 giorni

3.2) Modifiche unilaterali, trasferimento dei rischi sul fornitore

Sempre vietate sono altresì le seguenti pratiche commerciali sleali:

- modifica unilaterale (da parte dell’acquirente, o del fornitore) delle condizioni di un contratto di cessione di prodotti agricoli e alimentari relative a frequenza, metodo, luogo, tempi o volume di fornitura o consegna dei prodotti, norme di qualità, termini di pagamento o prezzi ‘oppure relative alla prestazione di servizi accessori rispetto alla cessione dei prodotti’,
- ‘inserimento, da parte dell’acquirente, di clausole contrattuali che obbligano il fornitore a farsi carico dei costi per il deterioramento o la perdita di prodotti agricoli e alimentari che si verificano presso i locali dell’acquirente o comunque dopo che tali prodotti siano stati consegnati, purché tale deterioramento o perdita non siano stati causati da negligenza o colpa del fornitore’,
- acquisizione e divulgazione (non anche utilizzo), da parte dell’acquirente, di segreti commerciali del fornitore.

3.3) Vendite sottocosto d.lgs. 198/2021, art. 7

Le vendite sottocosto di prodotti agricoli e alimentari a prezzi al di sotto dei costi di produzione – nei soli rapporti B2B, con esclusione delle forniture a cooperative e organizzazioni dei produttori (OP) – sono rigorosamente vietate. Al di fuori delle sole ipotesi di:

- prodotti agricoli e alimentari freschi e deperibili invenduti a rischio di deperibilità,
- operazioni commerciali programmate e concordate in forma scritta.

‘È in ogni caso vietato imporre al fornitore condizioni contrattuali tali da far ricadere sullo stesso le conseguenze economiche derivanti, in modo diretto o indiretto, dal deperimento o dalla perdita dei prodotti agricoli e alimentari venduti sottocosto non imputabili a negligenza del fornitore’.

3.4) Sottocosto, sostituzione del prezzo

In caso di violazione, il prezzo viene sostituito di diritto (ex art. 1339 c.c.) con il prezzo che risulta dalle fatture d’acquisto del fornitore. Oppure, ‘qualora non sia possibile il riscontro con le fatture di acquisto’, si ha riguardo:

- al ‘prezzo calcolato sulla base dei costi medi di produzione rilevati dall’Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare, ISMEA, ovvero, in mancanza di quest’ultimo,
- al prezzo medio praticato per prodotti simili nel mercato di riferimento’.

4) **Grey list. le pratiche ammesse solo se ‘espressamente concordate’...** d.lgs. 198/21, articolo 4.4

Le pratiche che ‘si presumono’ vietate – ma sono di fatto ammesse, purché espressamente concordate nel contratto di cessione o in accordi successivi – sono quelle che trasferiscono sul fornitore rischi d’impresa, costi e investimenti commerciali affrontati dall’acquirente:

- restituzione invenduto senza corresponsione di ‘alcun pagamento per tali prodotti invenduti o per il loro smaltimento’,
- listing fee (‘la richiesta al fornitore, da parte dell’acquirente, di un pagamento come condizione per l’immagazzinamento, l’esposizione, l’inserimento in listino dei suoi prodotti, o per la messa in commercio degli stessi’),
- promozioni. La richiesta al fornitore di farsi carico (in tutto o in parte) del costo degli sconti sui prodotti è ammessa a condizione che l’acquirente, prima di avviare una promozione, ne concordi i termini (periodo, quantità, sconti),
- pubblicità (‘la richiesta al fornitore, da parte dell’acquirente, di farsi carico dei costi della pubblicità, effettuata dall’acquirente, dei prodotti agricoli e alimentari’),
- marketing (‘la richiesta al fornitore, da parte dell’acquirente, di farsi carico dei costi per il marketing dei prodotti agricoli e alimentari effettuata dall’acquirente’),
- personale dedicato (‘la richiesta al fornitore, da parte dell’acquirente, di farsi carico dei costi del personale incaricato di organizzare gli spazi destinati alla vendita dei prodotti del fornitore’).

5) **Altre pratiche commerciali sleali vietate** D.lgs. 198/21, articolo 5

5.1) Condizioni inique

Altre pratiche commerciali considerate sleali e perciò vietate comprendono:

- gare e aste elettroniche a doppio ribasso,
- condizioni contrattuali eccessivamente gravose per il venditore, incluso il sottocosto,
- condizioni oggettivamente diverse per prestazioni equivalenti,

– esclusione dell'applicazione di interessi di mora e del ristoro delle spese di recupero dei crediti

5.2) Condizioni-capestro

In termini generali è vietata 'l'adozione di ogni ulteriore condotta commerciale sleale che risulti tale anche tenendo conto del complesso delle relazioni commerciali che caratterizzano le condizioni di approvvigionamento'. Viene perciò fornito un elenco esemplificativo, ma non esaustivo, delle condizioni-capestro vietate:

- 'il subordinare la conclusione, l'esecuzione dei contratti e la continuità e regolarità delle medesime relazioni commerciali all'esecuzione di prestazioni da parte dei contraenti che, per loro natura e secondo gli usi commerciali, non abbiano alcuna connessione con l'oggetto degli uni e delle altre',
- 'il conseguimento di indebite prestazioni unilaterali, non giustificate dalla natura o dal contenuto delle relazioni commerciali',
- 'l'imposizione di servizi e prestazioni accessorie rispetto all'oggetto principale della fornitura, anche qualora essi forniti da soggetti terzi, senza alcuna connessione oggettiva, diretta e logica con la cessione del prodotto oggetto del contratto'.

5.3) Tutela dell'acquirente

Alcune pratiche commerciali sleali espressamente vietate riguardano condizioni imposte all'acquirente da parte del fornitore:

- scadenze brevi. Imposizione per contratto di prodotti con 'date di scadenza troppo brevi rispetto alla vita residua del prodotto stesso',
- assortimento. Vincoli contrattuali per mantenere 'un determinato assortimento, inteso come l'insieme dei beni che vengono posti in vendita da un operatore commerciale per soddisfare le esigenze dei suoi clienti',
- nuovi prodotti ('imposizione all'acquirente, da parte del fornitore, dell'inserimento di prodotti nuovi nell'assortimento'),
- merchandising ('imposizione all'acquirente, da parte del fornitore, di posizioni privilegiate di determinati prodotti nello scaffale o nell'esercizio commerciale').

6) **'Buone pratiche commerciali'** d.lgs. 198/21, articolo 6

Il concetto di 'buone pratiche commerciali' viene riferito, nel rispetto delle norme di cui sopra, a:

- accordi e contratti di filiera con una durata di almeno tre anni, o
- contratti conformi alle condizioni contrattuali definite nell'ambito di accordi-quadro, anche di tipo 'para-sindacale'.

6.1) Valutazione delle buone prassi

La valutazione di conformità ai principi di buona fede, correttezza e trasparenza deve considerare:

- conformità dell'esecuzione a quanto concordato,
- correttezza e trasparenza delle informazioni fornite in sede precontrattuale,
- assunzione dei propri rischi imprenditoriali, da tutte le parti della filiera

6.2) Pubblicità

La dicitura 'prodotto conforme alle buone pratiche commerciali nella filiera agricola e alimentare' può venire utilizzata nella pubblicità dei prodotti agricoli e alimentari acquistati

nell'ambito dei contratti di cui sopra. L'ICQRF dovrebbe verificare 'la veridicità di tale dicitura e, in caso di riscontro negativo', inibirne l'ulteriore utilizzo (d.lgs. 198/21, articolo 6).

L'idea sembra quella di promuovere le buone prassi commerciali e condividerne l'applicazione sia con gli operatori economici a valle della filiera, sia con i consumatori.

7) **Sanzioni** d.lgs. 198/21, articolo 10

Le sanzioni amministrative introdotte dal decreto legislativo 198/2021 sono effettivamente dissuasive. Anzi draconiane, nei confronti dell'acquirente. A seconda dei casi, da un minimo che varia tra 1.000 e 30.000 euro fino a raggiungere il 5% (addirittura il 10%, in caso di recidiva) del fatturato realizzato nell'esercizio precedente.

8) **Autorità competenti** d.lgs. 198/21, articolo 8

8.1) ICQRF

ICQRF (Ispettorato Centrale della tutela della Qualità e Repressione Frodi dei prodotti agroalimentari) è 'l'autorità nazionale di contrasto deputata all'attività di accertamento delle violazioni' delle norme in esame del decreto legislativo 198/2021. Con i seguenti compiti:

- avviare e condurre indagini, di propria iniziativa oltreché a seguito di denuncia. Mediante raccolta di informazioni presso fornitori e acquirenti, nonché ispezioni senza preavviso,
- verificare l'esistenza di clausole o rapporti contrattuali difformi rispetto ai criteri e divieti sopra richiamati, in relazione a cessioni e forniture di derrate agricole e alimentari,
- accertare le violazioni e imporre ai loro autori di porre fine alle pratiche commerciali vietate, salvo che ciò possa rivelare l'identità del denunciante o comunque ledere i suoi interessi,
- applicare le corrispondenti sanzioni amministrative, nel rispetto delle procedure di cui alla legge 689/1981 (art. 8).

8.2) Antitrust, CC, GdF

L'Antitrust (Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato, AGCM), che nelle precedenti bozze del decreto era stata designata quale autorità competente alla vigilanza e sanzione delle vendite sottocosto, ne è stata infine privata.

L'Ispettorato Repressione Frodi – con il suo esiguo personale e innumerevoli responsabilità di ordine generale – ha così competenza esclusiva anche su questa materia. Salvo potersi avvalere 'del Comando Carabinieri per la tutela agroalimentare e della Guardia di Finanza'.

9) **Procedure** d.lgs. 198/21, articolo 9

9.1) Denuncia

Le denunce possono essere presentate all'ICQRF – anche nei confronti di soggetti non stabiliti in Italia – da parte di:

- singoli operatori stabiliti in Italia,
- organizzazioni di produttori, altre organizzazioni di fornitori, associazioni di tali organizzazioni e di parti acquirenti,
- altre associazioni senza scopo di lucro, purché provviste di un 'interesse qualificato'.

Riservatezza. 'Qualora il denunciante lo richieda, l'ICQRF dovrà adottare misure atte a tutelare l'identità del denunciante o della presunta parte lesa, nonché le altre informazioni la cui divulgazione sarebbe lesiva degli interessi del denunciante'.

9.2) Esame della denuncia, indagini, possibili esiti

Entro 30 giorni dal ricevimento della denuncia, ICQRF deve informare il denunciante su come intende procedere:

- qualora ICQRF ritenga che ‘non vi siano fondati e sufficienti motivi per agire, informa il denunciante dei motivi e della sua decisione entro 180 giorni dal ricevimento della denuncia’,
- ‘se invece ritiene che ci siano ragguardevoli motivi sufficienti per dar seguito alla denuncia, avvia e conclude un’indagine a carico del soggetto denunciato entro 180 giorni dal ricevimento, procedendo ad effettuare la contestazione ai sensi dell’art. 14 della l. 1981, n. 689.’ (d.lgs. 198/21, art. 9).

9.3) Rendicontazione e destino proventi delle sanzioni

L’ICQRF deve trasmettere alla Commissione europea, entro il 15 marzo di ogni anno, una relazione sulle pratiche commerciali sleali nei rapporti tra imprese nella filiera agricola e alimentare. Tale relazione contiene ‘tutti i dati pertinenti riguardanti le attività di contrasto e l’applicazione delle norme’ del decreto in esame, nel corso dell’anno precedente, in conformità a quanto prescritto nella direttiva UE 2019/633.

I proventi ‘ottenuti dal pagamento delle sanzioni amministrative pecuniarie sono versati all’entrata del bilancio dello Stato per essere riassegnati ai pertinenti capitoli di spesa’ dell’ICQRF presso il MiPAAF. ‘Con decreto del Ragioniere generale dello Stato sono apportate le occorrenti variazioni di bilancio’ (d.lgs. 198/2021, art. 10.13).