



Il sistema agroalimentare italiano

In Italia:

- **Aziende agricole: 1,13 milioni (Censimento 2021)**
- **Imprese industria alimentare: 53.096 (Eurostat, 2015)**
- **25.944 PUNTI VENDITA DELLA GDO IN GENERI ALIMENTARI**
-(ipermercati, superstore, supermercati, grandi superfici a libero servizio, discount)
- **Quota di mercato dei primi 5 gruppi della GDO (centrali d'acquisto): ESD Italia, Coop-Sigma, Auchan-Crai, Conad-Finiper, Aicube (2016) = 65,7%**

Il sistema agroalimentare, non solo in Italia, presenta una situazione particolarmente critica:

- **Tantissimi produttori agricoli di piccole e piccolissime dimensioni**
- **Molte industrie alimentari di dimensione medio-piccola, anche se variabile per settore e zona**
- **Poche e grandi imprese della Distribuzione Organizzata (o Grande Distribuzione Organizzata, GDO)**

		Fatturato (miliardi di euro)	Sede centrale	Attività prevalente
1	Nestlé	82,6	Svizzera	multiprodotto
2	AB InBev	39,2	Belgio	birra
3	Unilever	23,0	Paesi Bassi/Regno Unito	multiprodotto
4	Danone	22,4	Francia	lattiero-caseario, acqua, alimentazioni infanzia
5	Heineken	20,6	Paesi Bassi	birra
6	Lactalis	16,5	Francia	lattiero-caseario
7	Diageo	14,1	Regno Unito	bevande alcoliche
8	FrieslandCampina	11,3	Paesi Bassi	lattiero-caseario
9	Arla Foods	10,3	Danimarca	lattiero-caseario
10	Ferrero	9,6	Italia	dolciario
11	Carlsberg	8,8	Danimarca	birra
12	Pernod Ricard	8,6	Francia	bevande alcoliche
13	Associated British Foods	8,4	Regno Unito	zucchero, amido, preparati
14	Danish Crown	7,9	Danimarca	carne
15	DSM	7,7	Paesi Bassi	multiprodotto
16	Agrokor	6,5	Croazia	multiprodotto
17	Parmalat	6,4	Italia	lattierocaseario, succhi di frutta
18	Kerry Group	6,1	Irlanda	multiprodotto
19	Südzucker	5,7	Germania	zucchero, multiprodotto
20	Barry Callebaut	5,6	Svizzera	cioccolato
21	Oetker Group	5,1	Germania	multiprodotto
22	Vion	4,6	Paesi Bassi	ingredienti a base di carne
23	LVMH	4,6	Francia	multiprodotto
24	Savencia	4,4	Francia	lattierocaseario
25	Tereos	4,2	Francia	zucchero, multiprodotto
26	Glanbia	3,7	Irlanda	lattierocaseario
27	Barilla	3,4	Italia	pasta, prodotti da forno
28	Tate & Lyle	3,2	Regno Unito	multiprodotto

Fonte: CREA (2017)

Fonte: elaborazioni su dati FoodDrinkEurope.

Strategie delle imprese agroalimentari



Strategie di contrasto da parte dei soggetti a "monte" della GDO:

- **La differenziazione produttiva**

- **Orizzontale** (varietà, *branding*)

- **Verticale** (qualità, *grading*)

- **La riduzione della dimensione della filiera**, cioè dei soggetti coinvolti, in particolare by-passando i soggetti capaci di esercitare maggiore potere di mercato (***filiere corte***)

- **L'aggregazione** (sistema cooperativo, organizzazioni di produttori, consorzi)



Le filiere corte

Vendita diretta in azienda

- praticata da più del 30% delle aziende agricole del campione Rica (Italia);
- nel settore vino la vendita diretta vale l'11,6% del fatturato (23,3% per i grandi vini (*2019: indagine Mediobanca sulle grandi imprese*))

- E.commerce

- in crescita, ma attenzione che è composto da: grocery alimentari, enogastronomia, ristorazione. Valeva il 3% del totale mercato eCommerce B2c italiano
- l'e-commerce di generi alimentari nel 2024 ha raggiunto 4,6 miliardi di euro
- il peso delle vendite dell'e-commerce sulle vendite di alcolici era pari a circa l'1,8% nel 2019 (*statista.com*)

- Farmers' market

- mercati gestiti direttamente da produttori agricoli, dove si svolge la vendita diretta dei prodotti. 1.200 mercati in Italia con oltre 12.000 produttori coinvolti.

L'e.commerce rispetto agli altri canali di vendita

Canale di vendita	2019	2020P	Var. % 2019-2020P
	in % sul fatturato Italia		
Vendita diretta	9,5	10,6	+4,5
di cui: canale web-internet	0,7	1,2	+74,9
Gdo	35,3	38,0	+2,3
Ho.Re.Ca.	17,9	13,4	-32,7
Enoteche e wine bar	7,0	6,7	-21,5
Grossista-Intermediario	20,9	19,7	-15,1
Piattaforme on-line specializzate	0,2	1,2	+435,2
Piattaforme on-line generiche	-	0,2	+747,0
Altri canali	9,2	10,2	-11,2

Fonte: Mediobanca, Report Vino e Spirits (2021)



Le filiere corte

-- **Green Public Procurement** (appalti «verdi»)

-Mercato italiano della ristorazione collettiva: c.ca 4 mld Euro: 50% gestione diretta / 50% in appalto; 31% (c.ca 1,24 mld €) prodotti alimentari

Community Supported Agriculture (CSA)

La Community Supported Agriculture consiste in una comunità di persone che intendono supportare un'azienda agricola in modo tale che diventi, legalmente o spiritualmente, l'azienda della comunità con gli agricoltori e i consumatori che si scambiano supporto e aiuto reciproco e condividono il rischio e i benefici della produzione alimentare.

- **Gruppi di Acquisto Solidale (GAS)**

- circa mille gruppi aderenti alla rete nazionale di collegamento

- **pick-your-own** (raccoglilo da te)

- il consumatore si reca direttamente presso l'azienda agricola a raccogliere personalmente i prodotti di cui ha bisogno (tipicamente ortaggi e frutta).

- **box schemes:**

- vendita in cassetta secondo un sistema di ordinazione in cui al cliente è chiesto di specificare solo la dimensione della cassetta ma non il contenuto, selezionato dal produttore secondo la disponibilità in quel momento

Le filiere corte

Approfondimenti ed esempi:

Rete Italiana Politiche locali del cibo: <https://www.politichelocalicibo.it/>

Farmers' market: <https://www.fondazione Slow Food.com/it/cosa-facciamo/mercati-della-terra-slow-food/>

GAS: <http://www.economiasolidale.net/>

Trasparenza del prezzo e logistica: <https://thissideup.coffee/>

Commercio equo: www.altromercato.it

Appalti verdi (mense scolastiche): <https://www.appaltiverdi.net/517-2/>

Vendita diretta e agriturismo (un esempio: www.agriturismogodereagricolo.it)

Biodiversità e ristorazione: <https://www.fondazione Slow Food.com/it/cosa-facciamo/alleanza-slow-food-dei-cuochi/>

Start-up e innovazione digitale: <https://www.economyup.it/food/food-50-startup-per-capire-come-cambia-il-business-del-cibo/>



Strategie di aggregazione

Problematiche del settore agricolo:

- difficoltà nella gestione efficiente dei fattori
- polverizzazione della produzione agricola e quindi dell'offerta
- deperibilità dei prodotti e costi per la loro conservazione
- inferiorità contrattuale degli agricoltori verso gli operatori a monte e a valle della filiera (e concentrazione crescente dell'industria e della distribuzione al dettaglio)

Meccanismi di coordinamento (per riallineare i processi produttivi, facilitare le transazioni e aumentare l'efficienza)

- Coordinamento orizzontale (accorpamento di attività tra imprese dello stesso settore: necessario per superare differenze di scala tra fasi verticalmente contigue)
- Coordinamento verticale (tra imprese in fasi distinte => integrazione verticale)



Strategie di aggregazione

Obiettivi del coordinamento orizzontale:

- Obiettivi di efficienza
 - realizzazione di investimenti con una elevata soglia minima di capitale
 - ottenimento di economie di scala e di scopo (di varietà);
 - concentrazione dell'offerta di prodotto per esigenze qualitative e quantitative del mercato, quando gli acquirenti richiedano forniture di grandi dimensioni e qualitativamente omogenee;
 - offerta di assortimenti di prodotto più completi;
 - ottenimento di economie di costo (in particolare costi di transazione) negli approvvigionamenti di fattori di produzione (sementi, fertilizzanti, macchinari, ecc.).
- Obiettivi di potere: aumentare la capacità delle imprese di negoziare le condizioni dello scambio:
 - aumento del potere contrattuale nei confronti degli interlocutori a monte e a valle
 - aumento del potere di lobbying verso le istituzioni private e pubbliche



Strategie di aggregazione

Le organizzazioni di produttori (OP)

- sono associazioni tra produttori agricoli che praticano la stessa coltura o allevamento.
- sono state create per favorire l'aggregazione delle aziende agricole al fine di migliorare la commercializzare delle produzioni nei confronti degli interlocutori a valle (commercianti, industria di trasformazione, distribuzione moderna).
 - a) assicurare la programmazione della produzione e l'adeguamento della stessa alla domanda, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo;
 - b) concentrare l'offerta e commercializzare direttamente la produzione degli associati;
- sono finalizzate a riequilibrare i rapporti di forza tra settore agricolo e Industria e/o GDO.
- sono disciplinate da regolamenti comunitari specifici (e riconosciute);
- obiettivi sia di "efficienza" che di "potere"

Strategie di aggregazione

Il sistema cooperativo

Tab. 2.1 - La cooperazione agroalimentare associata in Italia (2019-2023, valori assoluti e in %)

	2019	2020	2021	2022	2023	var. % 2023/22
Cooperative (n.)	4.596	4.437	4.297	4.523	4.268	-5,6
Soci (n.)	724.721	711.862	685.595	694.860	691.512	-0,5
Fatturato (mln)	35.496	34.930	37.138	41.989	45.818	9,1
Addetti (n.)	102.390	101.492	102.021	105.001	105.913	0,9

Fonte: nostre elaborazioni su dati Alleanza Cooperative Italiane

Fonte: CREA (2024) La cooperazione agricola italiana.

Nel 2023: 46 miliardi di euro di fatturato; 692 mila soci

Nord: 45% delle imprese cooperative, 81% fatturato

- Centro: 13% delle imprese cooperative, 7% fatturato

- Sud: 42% delle imprese cooperative, 12% fatturato



Strategie di aggregazione

Specificità delle cooperative:

- La cooperativa è una impresa a tutti gli effetti, il cui obiettivo non è però la massimizzazione del profitto (massimizzando la remunerazione del capitale conferito dai soci) ma il perseguire uno **scopo mutualistico nell'interesse dei soci**, i quali rispetto alla cooperativa possono avere la natura di:
 - **clienti** (es. cooperative di acquisto collettivo, o di meccanizzazione associata, o di trasformazione senza successiva vendita comune;
 - **fornitori di materie prime** (es. cooperative di vendita e delle cooperative di trasformazione e vendita dei prodotti agricoli)
 - **apportatori di mezzi di produzione** (es. cooperative di lavoro e cooperative di conduzione terreni)



Strategie di aggregazione

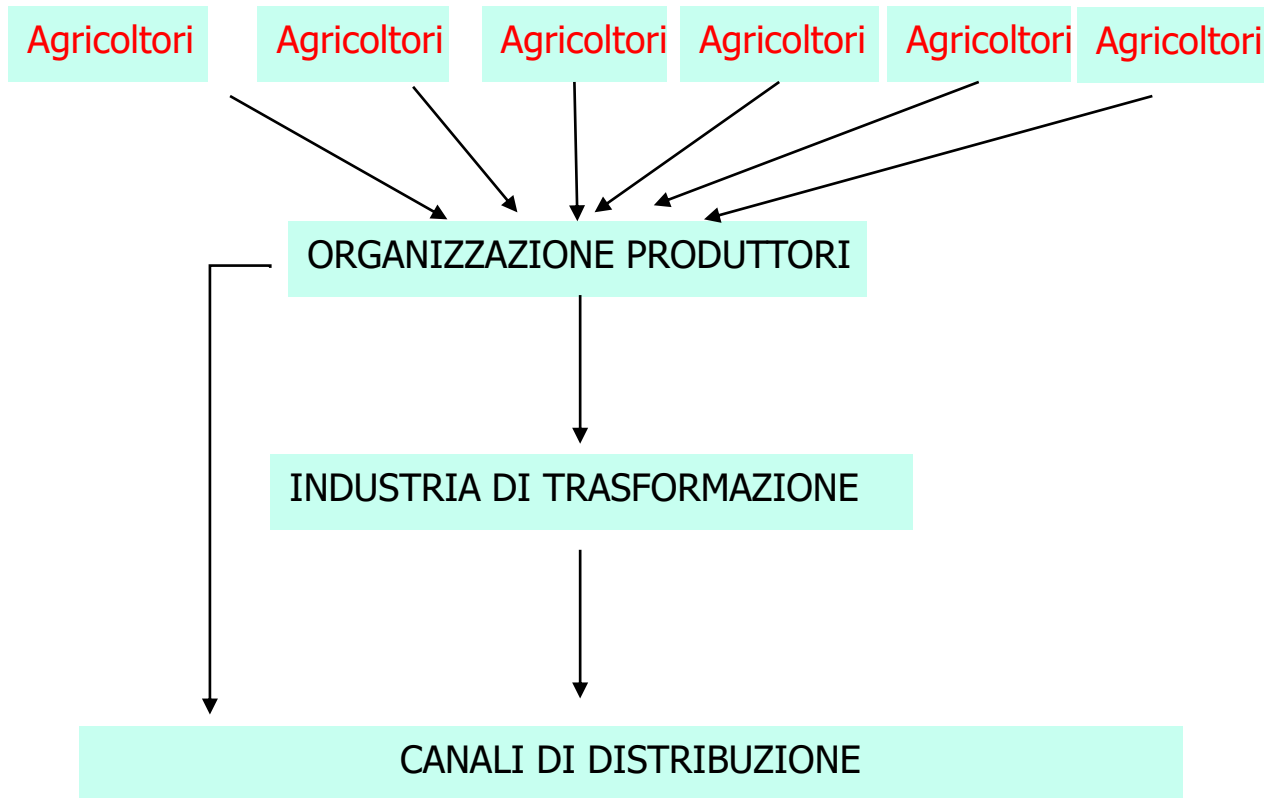
Tipologie di cooperative:

- Cooperative di acquisto collettivo (es. sementi, concimi, mezzi meccanici: integrazione orizzontale)
- Cooperative di vendita dei prodotti agricoli (es. OP)
- Cooperative di servizio (acquisto di mezzi meccanici: meccanizzazione associata, o di macchine e impianti: trasformazione senza vendita in comune)
- Cooperative di lavoro (soci lavoratori)
- Cooperative di conduzione terreni
- Cooperative di trasformazione e vendita dei prodotti agricoli (es. cantine sociali => «conferimento»)

Cooperative di primo grado (soci agricoltori; *mutualità prevalente*)

Consorzi cooperativi (soci cooperative; cooperative di secondo grado)

Esempi di coordinamento nella filiera



Esempi di coordinamento nella filiera

Agricoltori Agricoltori Agricoltori Agricoltori Agricoltori Agricoltori Agricoltori

COOPERATIVA DI TRASFORMAZIONE
(1° GRADO). Es. vinificazione

COOPERATIVA DI TRASFORMAZIONE
(1° GRADO). Es. vinificazione

COOPERATIVA DI TRASFORMAZIONE (2° GRADO)
Es. confezionamento

CANALI DI DISTRIBUZIONE

R-C = Profitto = 0
Investimenti
Energia / servizi
Personale
Materie prime
Materia prima UVA
Interessi (costo capitale)
Imposte

Strategie di differenziazione

La differenziazione del prodotto può realizzarsi in due modi:

- **In senso orizzontale, cioè aumentando la varietà dei prodotti in commercio anche mediante l'introduzione di nuovi marchi (o *brand*) con relative politiche commerciali (o *strategie di branding*)**
- **In senso verticale, cioè incrementando la qualità dei prodotti esistenti mediante una classificazione, o "gradazione", della qualità stessa (o *grading*)**





Esempio di «branding»: le etichette

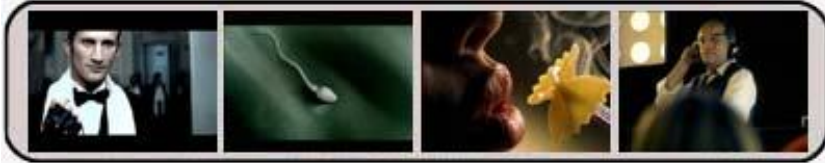
- Tra il 1996 e il 2018 vi è stato un aumento di oltre 4.900 etichette (+159,2%) ed il loro numero medio per azienda è pari a circa 143;
- il 10,2% dello *stock* di etichette riguarda vini comuni (erano il 13,6% del totale nel 1996), mentre la ricomposizione più importante ha toccato la fascia alta della produzione (grandi vini, Docg e Doc) la cui incidenza è passata dal 45,4% del 1996 al 54,6% del 2018.
- Tendenza a privilegiare la crescita qualitativa in presenza di un mercato fortemente influenzato dalla grande distribuzione.
- Il fenomeno è particolarmente evidente per le cooperative la cui produzione più qualificata (grandi vini, Docg e Doc) è salita dal 41,3% del 1996 al 55,3% del 2018, pur rimanendo inferiore a quella delle altre società di capitali le cui migliori etichette sono rimaste invariate nello stesso periodo (tra il 52% e il 54% per le non cooperative).

L'indagine Mediobanca: le etichette

	2018	1996
	<i>in %</i>	<i>in %</i>
Totale		
Grandi vini (*)	5,5	2,6
Vini Docg	12,3	6,6
Vini Doc	36,8	36,2
Vini Igt	35,2	41,0
Vini comuni	10,2	13,6
Totale etichette	100,0	100,0
S.p.A. e s.r.l.		
Grandi vini (*)	8,4	5,3
Vini Docg	12,0	8,8
Vini Doc	31,9	40,0
Vini Igt	35,6	34,0
Vini comuni	12,1	11,9
Totale etichette	100,0	100,0
Cooperative		
Grandi vini (*)	3,4	0,9
Vini Docg	11,6	5,1
Vini Doc	40,3	35,3
Vini Igt	36,1	45,0
Vini comuni	8,6	13,7
Totale etichette	100,0	100,0

*Tratto da: Mediobanca
(2019). Indagine sul
settore vinicolo*

Strategie di differenziazione



Queste due diverse strategie richiedono adeguati investimenti perché tale differenziazione sia effettivamente creata e, soprattutto, comunicata al cliente/consumatore:

- Investimenti nella creazione, diffusione e controllo dello *standard qualitativo*, nel caso del *grading*
- Investimenti in promozione e pubblicità (o *advertising*), nel caso del *branding*

L'entità di tali investimenti sono tali per cui la differenziazione del prodotto non sia alla portata delle piccole dimensioni di impresa, anche laddove vi siano tutti i requisiti e le potenzialità.



I canali di distribuzione

- Un canale di distribuzione è l'insieme delle organizzazioni indipendenti che assumono le funzioni necessarie al trasferimento dei prodotti dal produttore al consumatore
- Gli operatori economici
 - Produttori
 - Grossisti
 - Agenti (*non acquisiscono la proprietà del prodotto*)
 - Dettaglianti
- La distribuzione finale al dettaglio è composta dall'insieme delle imprese del sistema agro-alimentare che assicurano la consegna finale dei prodotti agro-alimentari al consumatore finale.

I canali di distribuzione

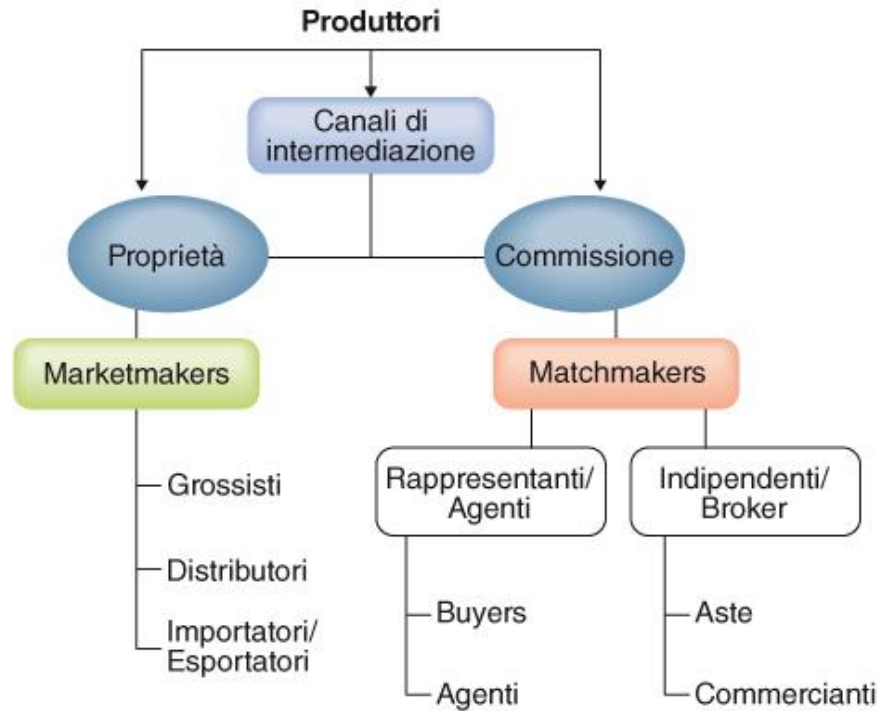
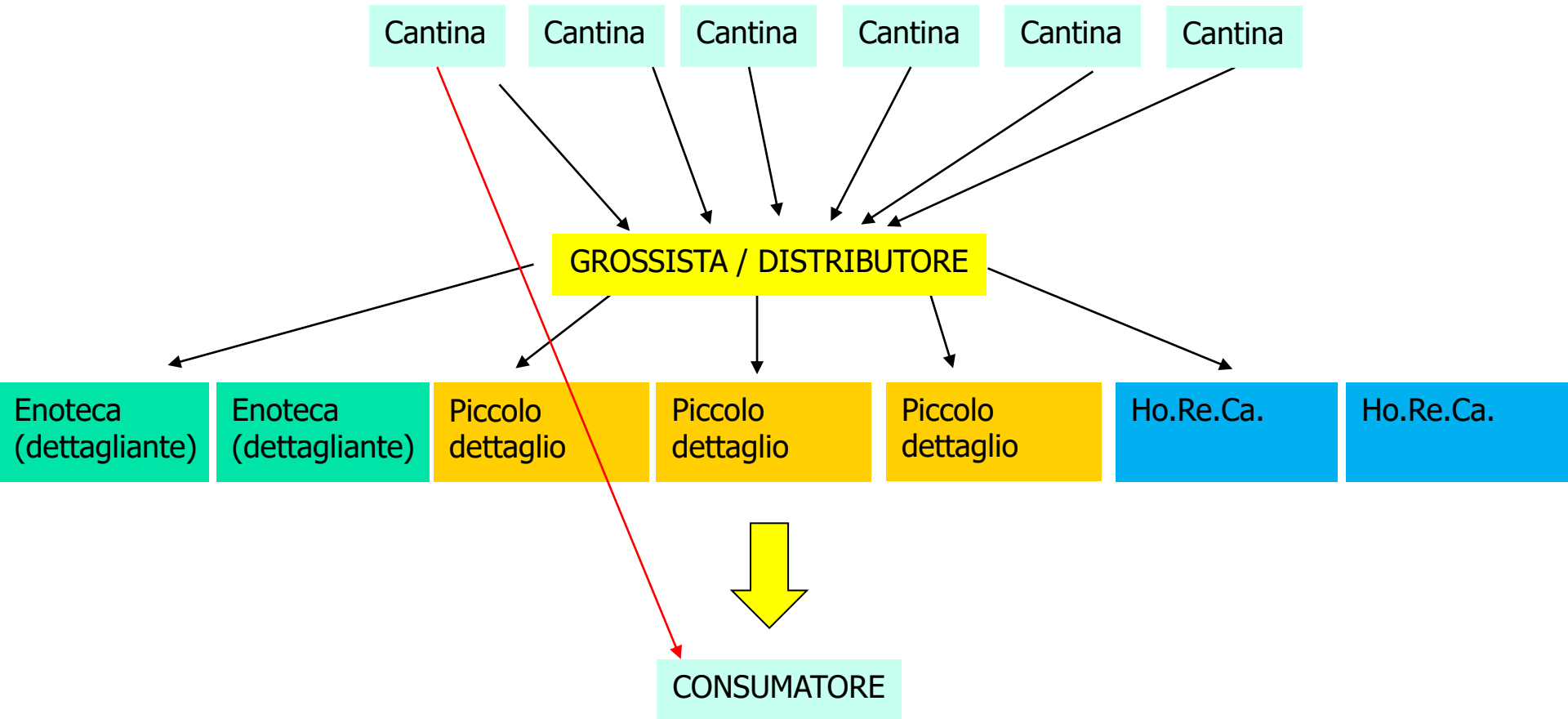


Figura 6.2

Gli attori dei canali di intermediazione.

Fonte: schema tratto da Hall e Mitchell (2008).

Il ruolo del grossista





I canali di distribuzione

Tipologie di canali

- Lunghezza del canale = numero di soggetti che assicurano la funzione di intermediazione tra produttore e acquirente
 - Canale diretto (produttore / consumatore)
 - Canale corto (produttore / dettagliante / consumatore)
 - Canale lungo (produttore / grossista / dettagliante / consumatore)
- Un canale di distribuzione è efficiente quando permette di effettuare la consegna del prodotto nel momento e nel luogo desiderato dal cliente al minimo costo complessivo per l'organizzazione



I canali di distribuzione

Le funzioni dei canali di distribuzione

- Acquisto / vendita
- Assortimento (selezione e riordino, accumulo, ripartizione, rifornimento)
- Concentramento
- Gestione magazzino
- Trasporto
- Ricerca di marketing

- Economie di scala
- Economie di specializzazione
- Economie di tipo transazionale

I grossisti e i mercati all'ingrosso

I grossisti

Costituiscono il legame tra agricoltura e industria/distribuzione, e tra industria e distribuzione/Ho.Re.Ca. (Hotel, Ristoranti, Catering).

1. acquistano le merci dai produttori (agricoli o industriali) per rivenderle ai dettaglianti,
2. assicurano i rapporti inter-industriali o tra agricoltura e industria.

L'attività di un grossista dunque può essere definita come un'attività volta a "lubrificare" il mercato e gli scambi:

- concentrando le partite di più fornitori (concentrazione),
- garantendo una funzione di finanziamento e di conservazione (stoccaggio),
- operando una selezione delle partite e una classificazione per gruppi omogenei (standardizzazione e assortimento)
- garantendo il rifornimento di altri operatori intermedi o finali.

Il grossista non vende al consumatore finale



I grossisti e i mercati all'ingrosso

I mercati all'ingrosso (o mercati generali)

Strutture collettive – solitamente gestite da enti pubblici - per la vendita all'ingrosso di prodotti deperibili (ortofrutta, carni, pesce, ecc.).

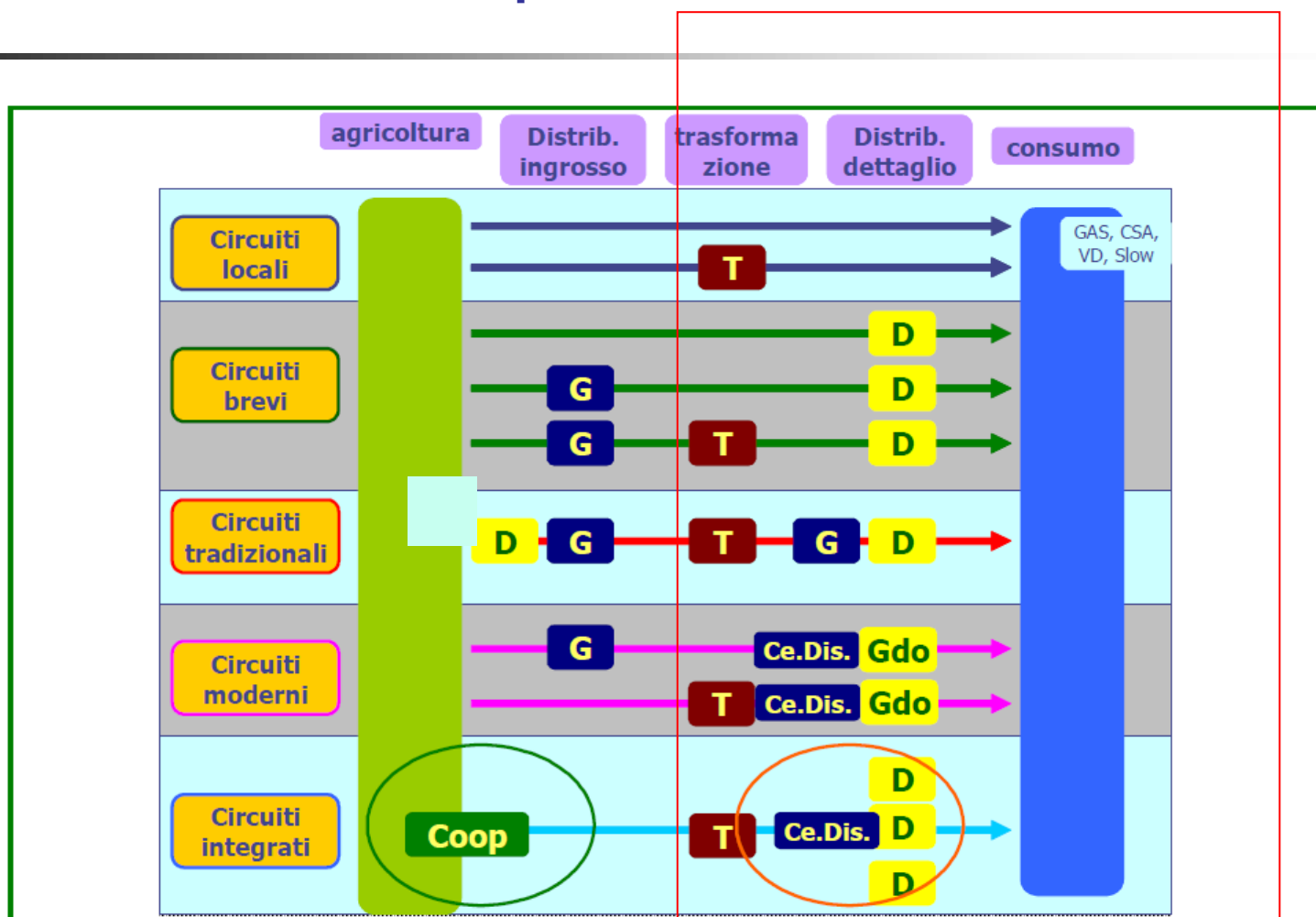
Fisicamente sono costituiti da una serie di magazzini, di piazzali, di celle frigorifere, di locali destinati alla contrattazione o nei quali vengono prestati i servizi comuni per gli operatori del mercato.

Le funzioni dei mercati all'ingrosso sono le seguenti:

- a) intermediazione: collegamento tra produzione e consumo e coordinamento degli scambi attraverso una rapida rotazione del prodotto
- b) assortimento: composizione di assortimenti orizzontali e verticali. Completamento della gamma della merce in vendita.
- c) "scoperta" del prezzo: le contrattazioni nel mercato portano infatti alla formazione del prezzo di mercato e fanno da riferimento per le contrattazioni "fuori mercato"
- d) servizi: stoccaggio, assicurazione, imballaggio e confezionamento, trasporto, strutture per la contrattazione (es. aste), listini prezzi, informazione sull'andamento dei mercati.

Mercati generali alla produzione / Mercati generali al consumo.

I circuiti di produzione-consumo



Legenda: G = mercati all'ingrosso; D = impresa di commercio al dettaglio; Ce.Dis. = centro distributivo GDO; Coop = cooperativa o altra forma associativa; T = impresa di trasformazione

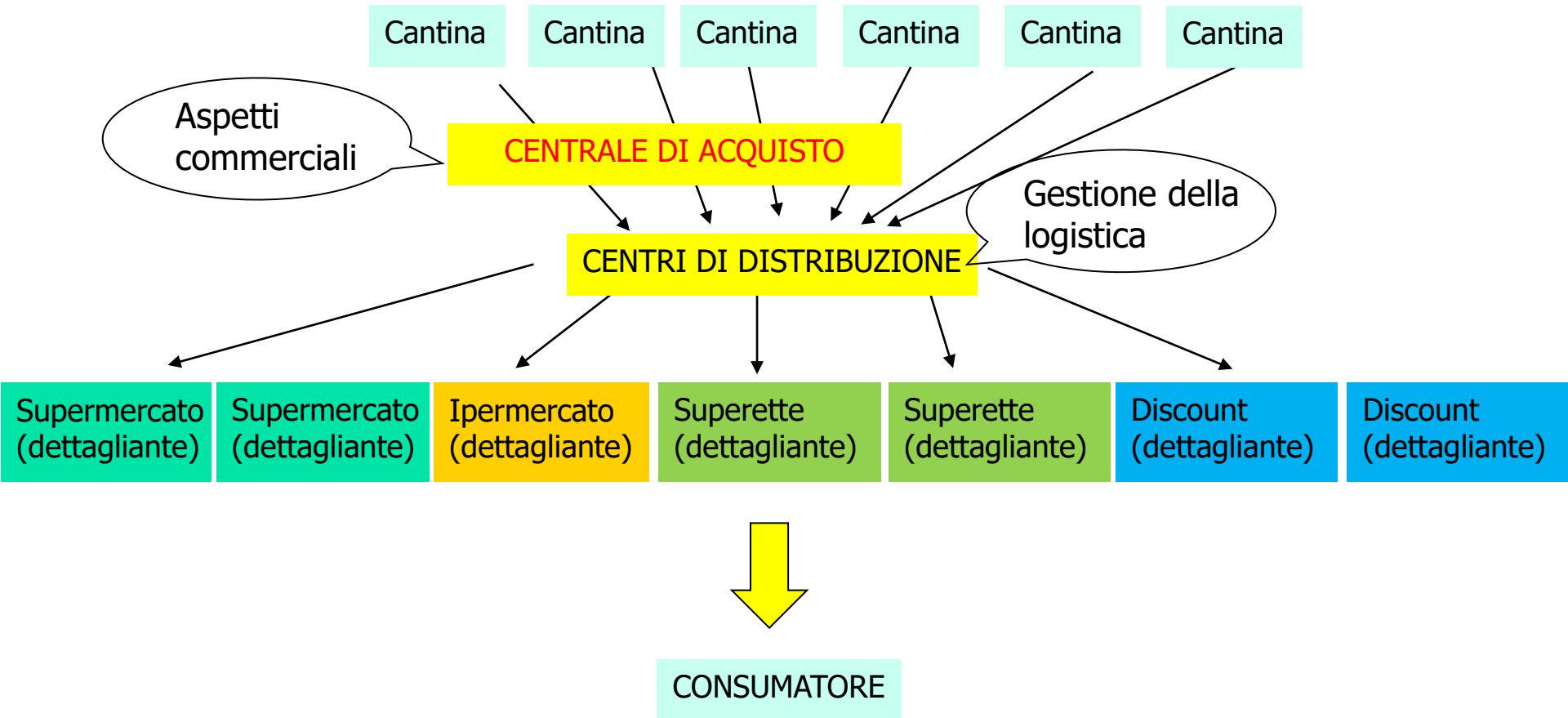


La Grande Distribuzione Organizzata

La distribuzione moderna

- Concorrenza basata sulla riduzione dei costi dei servizi logistici (distribuzione moderna vs commercio tradizionale)
- Forme distributive despecializzate a libero servizio
- Competizione sul prezzo (economie di scala)
- Elevata concentrazione
- Nuovo modello di strutturazione dei rapporti di canale e della logistica
 - Centri distribuzione
- Differenziazione nelle tipologie di esercizi (es. discount)

La Grande Distribuzione Organizzata





La Grande Distribuzione Organizzata

Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

- **GD** = Grande Distribuzione
 - imprese distributrici che sotto forma di unica impresa agiscono su tutto il territorio nazionale o larga parte di esso, di solito su superfici di vendita medio-grandi.
 - Es. [Lidl](#), [Carrefour](#), [Auchan](#), [Coop](#) e [Esselunga](#)
- **DO** = Distribuzione Organizzata
 - forme distributive di tipo associativo o cooperativo presenti su tutto il territorio nazionale, o parte di esso, sotto forma di imprese diverse, anche con piccole superfici di vendita, ma che agiscono sotto un'unica insegna e coordinate da una sede nazionale.
 - Es. [Conad](#), [Sigma](#), [Interdis](#), [Selex](#), [Sisa](#) e [Despar](#)
- La GDO indica l'insieme di queste due forme ma anche la crescente tendenza delle due ad integrarsi in gruppi, partnership, strategie comuni.



La Grande Distribuzione Organizzata

Supermercato :

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2499 mq

Ipermercato:

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita maggiore / uguale a 2500 mq



La Grande Distribuzione Organizzata

Discount:

Esercizio di vendita al dettaglio avente una struttura a libero servizio, caratterizzato da un assortimento unbranded, allestimento spartano (esposizione su pallet o direttamente in cartoni di imballaggio) e che abbia un numero di referenze medie su un paniere predeterminato di 40 classi di prodotto inferiore a 6.

Libero Servizio (superette)

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399 mq.



La Grande Distribuzione Organizzata

La ragione per cui la GDO ha assunto questo ruolo-chiave è principalmente costituita dal progressivo cambiamento dei comportamenti di acquisto dei prodotti alimentari da parte dei consumatori.

In tutti i paesi a sviluppo avanzato, la quota principale degli acquisti alimentari viene realizzata presso le superfici di vendita della GDO. L'Italia, sebbene si sia mossa con ritardo rispetto a questa tendenza, non fa eccezione.

La GDO costituisce oggi l'intermediario pressoché obbligato (totalizza oltre **l'80% degli acquisti alimentari degli italiani**, con un fatturato di circa 168 miliardi di euro nel 2024) tra il produttore agricolo od industriale ed il consumatore.

A questo cambiamento radicale e, per certi versi epocale, dei comportamenti di acquisto non poteva non corrispondere un altrettanto forte cambiamento nei rapporti di forza nelle filiere agro-alimentari.

Con il tempo, quindi, la GDO ha cercato di sviluppare strategie finalizzate a massimizzare i vantaggi di questa posizione favorevole di intermediazione.

La Grande Distribuzione Organizzata

In primo luogo, la GDO ha accompagnato, e in parte generato, questa concentrazione degli acquisti presso le proprie superfici di vendita, attraverso un progressivo ed incessante processo di razionalizzazione.

In particolare in Italia, ancora negli anni '80 la rete dei supermercati era costituita da superfici medio-piccole e da catene operanti solo su scala nazionale e, più spesso, su una limitata scala regionale o locale.

Una realtà, quindi, molto frammentata, strutturalmente debole e con forti elementi di inefficienza.





La Grande Distribuzione Organizzata

Negli ultimi due decenni, però, diversi processi di ristrutturazione, tra di loro interrelati, hanno progressivamente interessato i paesi europei e successivamente l'Italia (prima del Nord e poi del Centro-Sud).

Questi fenomeni si sono tutti mossi nella direzione di un crescente potere di mercato della GDO rispetto agli altri comparti delle filiere agro-alimentari. Si possono così sintetizzare:

- **La de-territorializzazione**
- **La concentrazione**
- **L' internazionalizzazione**

La Grande Distribuzione Organizzata

De-territorializzazione

L'avvento degli ipermercati corrisponde, in realtà, all'affermazione di catene o gruppi di dimensione almeno nazionale e ciò, a sua volta, ha prodotto un ulteriore cambiamento di **struttura**.

Infatti, **fino agli anni '80**, soprattutto in Italia, la DO aveva un **forte connotato territoriale**. Era, cioè, caratterizzata da realtà commerciali che non superavano il contesto locale, regionale o, al massimo, interregionale.





La Grande Distribuzione Organizzata

Concentrazione

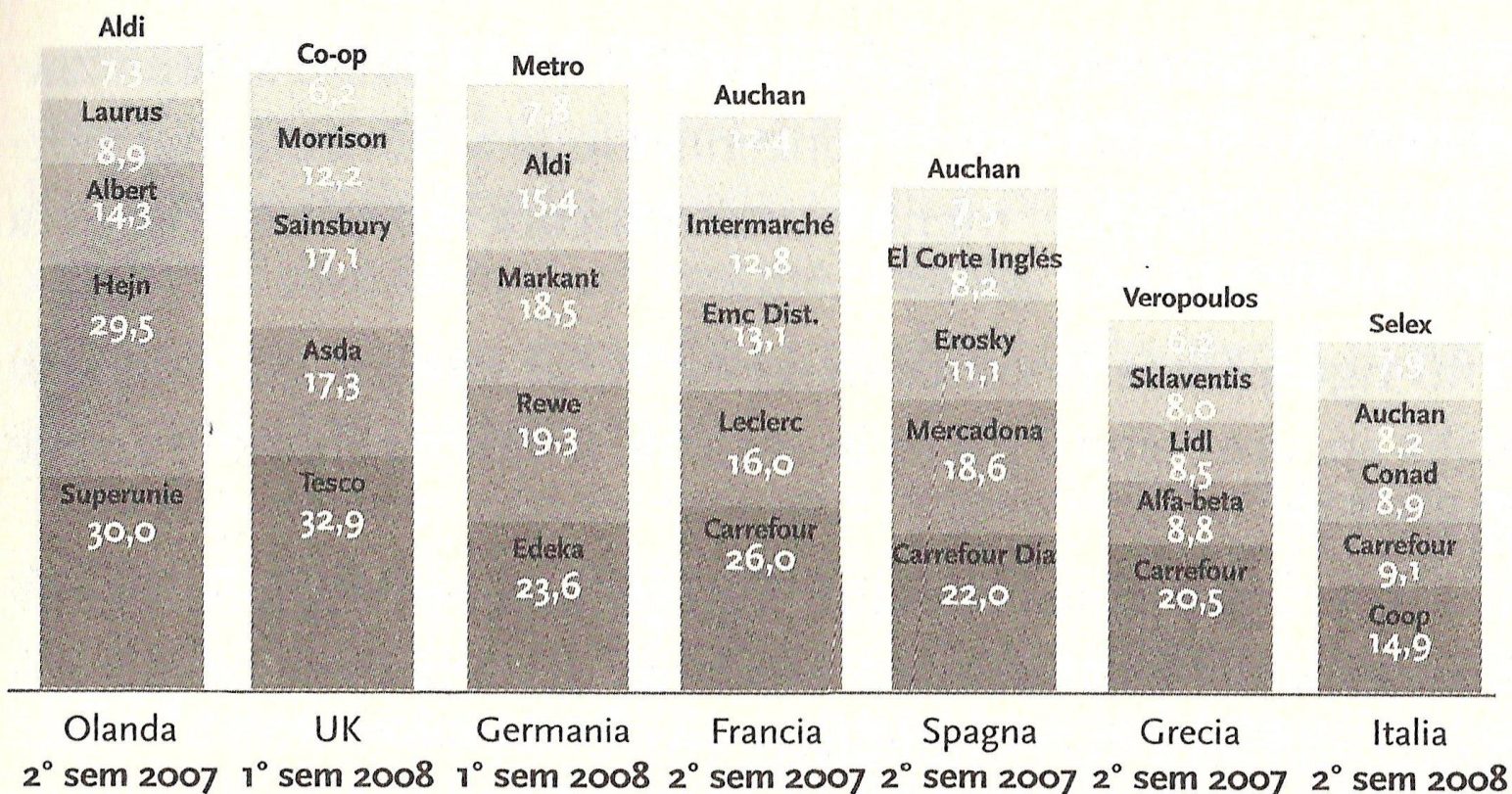
La de-territorializzazione avviene sia per la progressiva riduzione ed eventuale scomparsa di alcune imprese operanti solo su scala locale o, più spesso, per processi di fusione o acquisto (*Acquisitions and Mergers*) da parte di gruppi più grandi. Ne consegue, cioè, la progressiva riduzione delle catene e dei gruppi operanti sul territorio nazionale o, comunque, la concentrazione di gran parte del volume di affari in un numero limitato di operatori.

Nel lucido successivo si riportano le prime catene e gruppi della GDO operanti sul territorio europeo.

La Grande Distribuzione Organizzata

Concentrazione

Figura 1.1. La concentrazione del trade in Europa



Fonte: ACNielsen European Universe 2008

Tratto da: Palomba P. (2009) Marketing dei prodotti tipici. Ed. Agra



La Grande Distribuzione Organizzata

Internazionalizzazione

L'ultima fase di questo complesso e continuo processo di ristrutturazione, non necessariamente la finale, consiste nel progressivo affermarsi di gruppi o imprese o partnership internazionali. Le modalità di internazionalizzazione possibili, però, sono differenti. Modalità tutte attualmente impiegate nel territorio nazionale da gruppi stranieri della GDO, mentre, al contrario, le imprese della nostra GDO fanno fatica ad essere presenti in altri paesi, in ciascuna delle diverse modalità.



E.LECLERC





La Grande Distribuzione Organizzata

Le **forme possibili dell'internazionalizzazione** sono le seguenti:

- Imprese di grandi dimensioni capaci di **aprire superfici commerciali** in più paesi, oltre quello di origine (per esempio, Auchan e Carrefour).
- Imprese straniere che **acquistano** imprese o gruppi nazionali e, in questo modo, cominciano ad operare nel relativo territorio (per esempio, il Gruppo Carrefour)
- **Fusione o partnership di gruppi o catene** di diverse nazioni a formare conglomerati capaci di agire in più contesti nazionali (per esempio, l'alleanza tra la nostrana Conad ed il gruppo cooperativo francese Leclerc, con cui Conad è entrato nel *canale Iper* ove finora è stata assente)



La Grande Distribuzione Organizzata

Internazionalizzazione:

I principali gruppi internazionali

Wal-Mart (USA): 15 paesi, circa 400 mld \$ di fatturato

Carrefour (Francia): 36 paesi, circa 128 mld \$ di fatturato

Metro (Germania): 32 paesi, circa 99 mld \$ di fatturato

Tesco (Gran Bretagna): 13 paesi, circa 96 mld \$ di fatturato

La Grande Distribuzione Organizzata

Potere di mercato e strategie

In realtà, i processi evolutivi evidenziati non sono, in sé, le ragioni che hanno portato al crescente potere di mercato della GDO rispetto agli altri comparti delle filiere agro-alimentari.

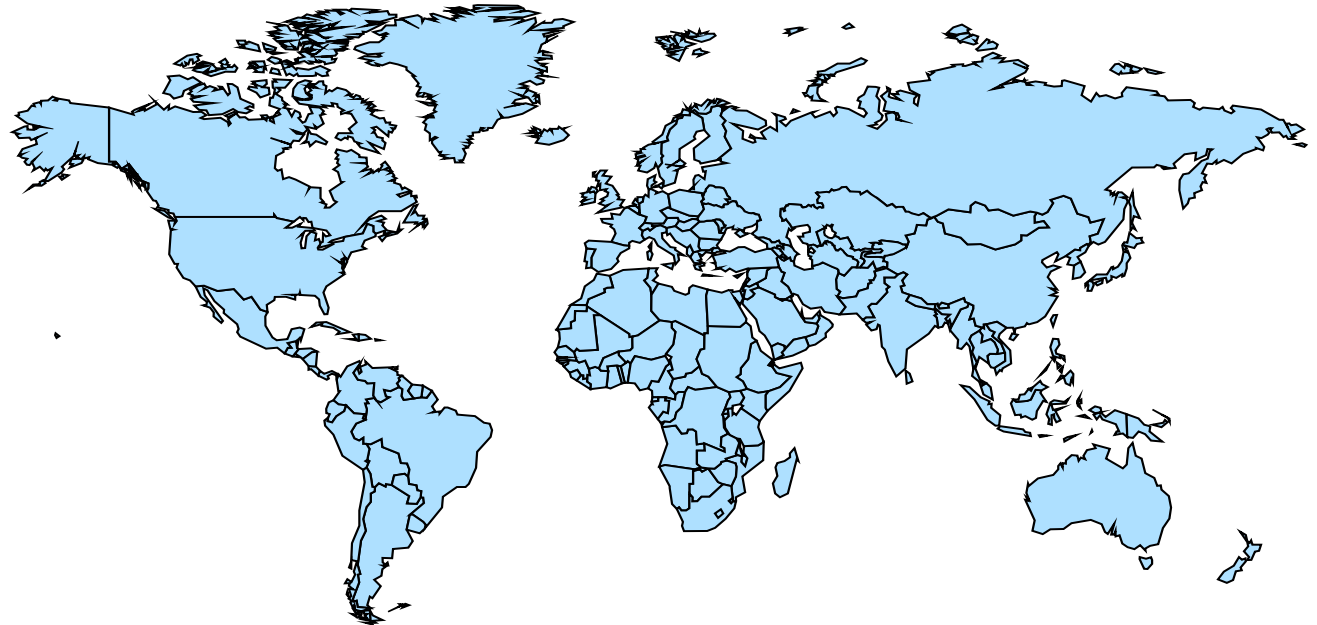
Piuttosto, sono questi fattori di struttura che hanno reso possibile una serie di **strategie commerciali innovative** che hanno radicalmente mutato i rapporti di filiera e, queste sì, generato forte potere di mercato.



La Grande Distribuzione Organizzata

In estrema sintesi, tali strategie commerciali sono finalizzate a conquistare potere di mercato nelle due direzioni:

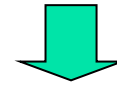
- **Verso il consumatore**, alla ricerca di posizioni fortemente oligopoliste mediante la creazione delle *private labels*
- **Verso i fornitori**, alla ricerca di posizioni fortemente oligopsoniste o, persino, monopsoniste mediante *global sourcing*, *standard privati* e *buyers' alliances*





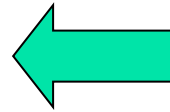
La Grande Distribuzione Organizzata

Private labels (o Marche Private)



Per *private labels* si intendono quei prodotti recanti il marchio di una catena della GDO e commercializzati esclusivamente nei propri punti vendita, sebbene normalmente realizzati da terzi.

Il marchio, quindi, non si riferisce a chi concretamente produce il bene, ma a chi lo commercializza. Il produttore finisce quindi per realizzare un prodotto senza marchio, senza una sua "individualità".



Presenza delle Private Labels sul mercato italiano :

Fatturato: circa 10

miliardi di Euro

Quota sul mercato: circa 19% (nel 2017)

Quota inferiore rispetto ad altri paesi europei (>30%).



La Grande Distribuzione Organizzata

L'evoluzione della marca commerciale

- **Marca industriale (posizione di forza dell'industria verso la distribuzione)**
 - **Fedeltà alla marca = funzioni di garanzia e informative verso i consumatori**
- **Marca commerciale**
 - **Riconoscibile / non riconoscibile**
 - **Imitazione prodotti leader (industriali)**
- **Marca dell'insegna (private labels)**
 - **Distribuzione come garante della qualità nei confronti dei consumatori**



La Grande Distribuzione Organizzata

- **Marche Insegna:** Marche Private che recano il nome della catena che le vende nei suoi punti di vendita, senza ulteriori elementi di caratterizzazione;
- **Marche Premium** sono marche anche con nomi diversi da quello della catena ma comunque vendute esclusivamente nelle sue superfici commerciali e caratterizzanti prodotti con requisiti particolari; per esempio prodotti tipici (Sapori e Dintorni di Conad, Fior Fiore Coop), prodotti biologici (Bio Auchan di Auchan);
- **Primo prezzo:** prodotti a basso prezzo (Fidel di Esselunga).

La Grande Distribuzione Organizzata

Le Marche Insegna occupano l'85% del mercato delle *private labels*, anche perché alcune catene della GDO realizzano solo queste (**Monobranding**). Altre catene, invece, realizzano entrambe (**Multibranding**) come, per esempio, nel caso di Conad (Conad, Sapori e Dintorni, Bio Conad).





La Grande Distribuzione Organizzata

Le motivazioni dei prodotti tipici a marca del distributore (**marche premium**)

- **Diversificare l'assortimento dei prodotti offerti** (distinzione rispetto alla concorrenza)
- Sviluppare **la quota di mercato delle MDD** e **rinforzare il controllo dello spazio a scaffale**
- Creare un processo virtuoso di **rinforzo del posizionamento** ed **identità dell'insegna**
- Creare un legame forte con il **mondo imprenditoriale del territorio**
- **Acquisire una reputazione di marca**, sviluppando un'immagine di garante della sicurezza e del controllo dei prodotti
- Sviluppare **innovazione di offerta e di prodotto** al pari delle grandi marche industriali

Sviluppo di una strategia indipendente dai prodotti di marca (superare il posizionamento "derivato") e vincere la competizione con gli altri distributori

La Grande Distribuzione Organizzata

Private label di 4° generazione:

- L'impresa commerciale inizia a progettare e lanciare sul mercato – da sola o in collaborazione con i fornitori industriali – prodotti a marchio ad elevato contenuto di innovazione.



I vini nella GDO

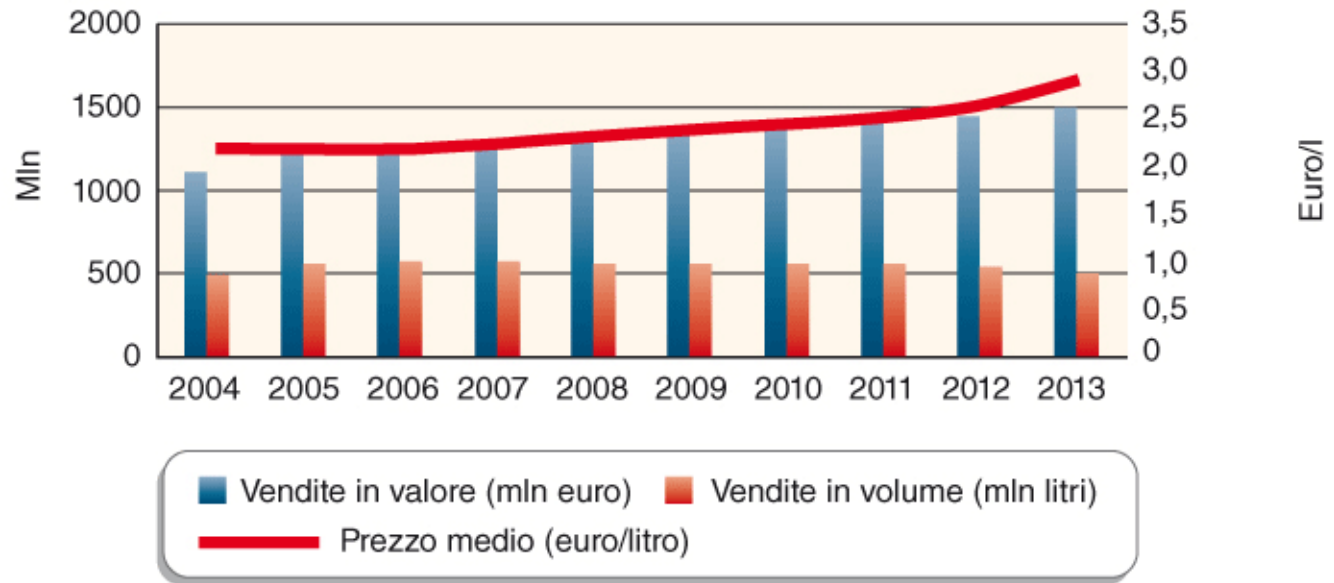


Figura 6.3

Vendite di vino fermo nella GDO in Italia.

Fonte: Corriere vitivinicolo su dati IRI.

Peso della GDO: Italia 46% circa

Germania: 54%, Gran Bretagna: 75%, Francia: 80% circa



M. Gregori
Il Marketing del Vino
EdiSES

Quote di mercato (Italia):

Consumi off-trade (consumo domestico): 61% vendite prodotto confezionato (di cui 81% GDO) nel 2014; Consumi on-trade (HoReCa): 39%

I marchi del distributore: vini comuni



Marchio del distributore
(marca «insegna»)



Marchio del produttore
(Tavernello, brand di
Caviro)

Peso delle private
label: Italia 9%
(vini comuni 20%;
DOP-IGP 5%) in
valore

Germania e Gran
Bretagna: 21%,
Spagna: 25%,
Francia: 31%

I marchi del distributore: vini DOP



I marchi del distributore: vini DOP



Marche «premium» (anche in associazione con il nome del produttore)

La Grande Distribuzione Organizzata

L'avvento delle *private labels* ha avuto alcune importanti conseguenze:

1. Ha progressivamente costretto molte imprese industriali agro-alimentari (e agricole), a divenire semplici sub-fornitori, meri esecutori senza un proprio marchio e una propria strategia commerciale, con una forte competizione interna (tra i diversi sub-fornitori).
2. Ha progressivamente trasferito nelle "mani" della GDO il controllo della progettazione del prodotto, della sua promozione commerciale, della stessa innovazione (il *branding*).



La Grande Distribuzione Organizzata



3. Ha consentito di ridurre la dipendenza della GDO dai grandi marchi industriali (es. Barilla-Mulino Bianco) potendoli sostituire con marchi propri, così incrementando il potere contrattuale nei loro confronti.
4. Ha consentito alla GDO di porre sul mercato un gamma di beni alimentari (e non solo) molto vasta, fuori dalla portata di qualsiasi impresa industriale alimentare, e con grandi capacità di modulare le strategie commerciali (per esempio, le campagne promozionali).



La Grande Distribuzione Organizzata

Global sourcing

- approvvigionamento del prodotto, spesso indifferenziato, alle condizioni migliori da fornitori di qualsiasi area geografica
- i fornitori possono essere facilmente messi in competizione e sostituiti tra loro.

Private standards

- standard qualitativi che la GDO impone ai propri fornitori per il mantenimento del rapporto commerciale
 - Minimum Quality Standards (standards comuni a diversi gruppi della GDO)
 - Uso promozionale nei confronti dei consumatori
 - Sostituzione degli standard pubblici con standard privati
 - GlobalGAP, Brc, IFS, Ifis



Il sistema internazionale degli standard

ISO: International Organization for Standardization (<https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html>)

UNI: Ente Italiano di Normazione (<https://www.uni.com/index.php>)

ACCREDIA: Ente Italiano di Accreditamento (<https://www.accredia.it/>)

Esempi di Private standards:

IFS: International Featured Standards
(<https://www.ifs-certification.com/index.php/it/>)

IFIS: IFSA Feed Ingredients Standard (<https://www.fefac.eu/our-publications/good-practices/263/>)

GLOBALG.A.P.: Good Agricultural Practices https://www.globalgap.org/uk_en/

BRC: British Retail Consortium (<https://www.brcgs.com/>)

La Grande Distribuzione Organizzata

Queste tendenze hanno due conseguenze importanti:

- imporre una forte omologazione nelle forniture, riducendo la varietà e le possibilità di scelta e, quindi, inducendo forte omologazione nei consumi;
- sostituire progressivamente la dimensione pubblica dello standard (lo standard normativo) con quella privata, imposta dalla GDO. Il primo è di solito nazionale, il secondo è sempre più spesso internazionale; quindi in un contesto di internazionalizzazione dei mercati, il secondo tende a prevalere sul primo.





La Grande Distribuzione Organizzata

Alcune considerazioni di sintesi.

La GDO è oggi un operatore dominante nelle filiere agro-alimentari ma anche un vettore di straordinarie potenzialità.

In particolare, la penetrazione dei prodotti agro-alimentari italiani nei mercati esteri passa oggi attraverso due possibili strategie prevalenti:

- Accordi con la GDO straniera
- Penetrazione della GDO italiana all'estero che faccia da "traino" al prodotto nazionale.

Su entrambi questi aspetti, però, l'Italia mostra rilevanti ritardi.

La Grande Distribuzione Organizzata

Come si vede nella tabella a fianco, l'Italia esporta i suoi prodotti agro-alimentari soprattutto in Germania, Francia ed USA.

Ebbene, nell'ambito della UE (quindi, Germania e Francia) la nostra GDO è debole mentre, al contrario, molto forte è quella di Germania e Francia (per esempio, Carrefour, Auchan e Leclerc, da tempo operanti in Italia, sono francesi; Metro, Rewe, Lidl tedesche).

Questi operatori, però, tendono ancora a fornirsi in buona parte da produttori nazionali mentre i nostri prodotti faticano ad affermarsi in queste reti commerciali.

Export agro-alimentare italiano nel 2023 – Primi quattro paesi di destinazione

Paese	Milioni \$	Quota %
Germania	10.125	15,8
Francia	7.260	11,3
Stati Uniti	6.695	10,4
Regno Unito	4.516	7

Import agro-alimentare italiano nel 2023 – Primi tre paesi di provenienza

Paese	Milioni \$	Quota %
Germania	7.819	12,0
Francia	7.623	11,7
Spagna	7.293	11,2