



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE  
ALIMENTARI E FORESTALI



DIREZIONE GENERALE PER LA PROMOZIONE DELLA  
QUALITÀ AGROALIMENTARE  
PQAI - AFFARI GENERALI

# STRATEGIE COMMERCIALI E DI MARKETING DELLE COOPERATIVE AGRO-ALIMENTARI: RELAZIONI CON DISTRIBUZIONE MODERNA E MERCATI ESTERI

RISULTATI DELL'INDAGINE SVOLTA  
NEL SECONDO SEMESTRE 2012



ROMA, MAGGIO 2013

Documento prodotto da Ismea (Istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare)  
con il contributo del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

**Responsabile della pubblicazione:** Egidio Sardo

**Responsabile scientifico:** Camillo Zaccarini Bonelli

**Responsabile del progetto:** Roberto D'Auria

**Redazione:** Franco Torelli, Paolo Ghiacci, Gilberto Pesci

**Elaborazione dati:** Giuseppe Fornaciari

[www.ismea.it](http://www.ismea.it)

Il presente studio è stato realizzato grazie alla preziosa collaborazione, nella raccolta delle informazioni, degli operatori della cooperazione agroalimentare e della distribuzione alimentare. Si segnala l'importante contributo delle Centrali cooperative e dell'Osservatorio della cooperazione agricola italiana nella fase di progettazione e organizzazione dell'indagine, in questo ambito un sentito ringraziamento va agli esperti Ugo Menesatti, Giuseppe Piscopo e Mauro Vagni, intervenuti fattivamente nel gruppo di lavoro di progettazione e di verifica dei risultati.

Un particolare riconoscimento va a Nicola Rossi, responsabile dell'ufficio competente del MiPAAF, ed ai suoi collaboratori Stefano Sodano e Vincenzo D'Ambrosio per il sostegno ricevuto nella fase di sviluppo e discussione dei risultati dello studio.

Layout: **IMAGO EDITRICE SRL**  
[www.imagoedipack.it](http://www.imagoedipack.it)

# SOMMARIO

<b>OBIETTIVI E METODOLOGIE DELL'INDAGINE</b>	<b>5</b>
L'obiettivo del progetto	5
Le metodologie	6
<b>I RISULTATI DELLE INTERVISTE ALLE COOPERATIVE</b>	<b>9</b>
Il campione	9
Le problematiche relative ai mercati esteri	10
Le problematiche relative alla distribuzione moderna	18
<b>I RISULTATI DELLE INTERVISTE ALLE AZIENDE CLIENTI</b>	<b>39</b>
Il campione	39
Le problematiche emerse	40
<b>I RISULTATI DEI FOCUS GROUP CON LE COOPERATIVE</b>	<b>49</b>
Il focus sulle tematiche del rapporto con la distribuzione moderna	49
Il focus sulle tematiche dell'esportazione	53
<b>ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI</b>	<b>57</b>
<b>ALLEGATI: I QUESTIONARI UTILIZZATI</b>	<b>67</b>



# OBIETTIVI E METODOLOGIE DELL'INDAGINE

## L'obiettivo del progetto

Con questo progetto di ricerca si è inteso studiare, in continuità con quanto già realizzato in precedenti studi, il settore della cooperazione agro-alimentare sotto l'aspetto delle scelte e delle politiche commerciali e di marketing, con una particolare attenzione al **rapporto con le catene della grande distribuzione e della distribuzione organizzata**, comprese le problematiche relative alle *private label* (marche private dei distributori). Queste tematiche sembrano, in base a precedenti indagini, rivelarsi nodi maggiormente critici nella gestione commerciale e verso cui gli intervistati hanno mostrato accentuate sensibilità e attenzioni.

Si tratta di aspetti che sono stati affrontati con maggiore dettaglio rispetto a precedenti fasi di indagine, che avevano come obiettivo conoscitivo una tematica particolarmente e volutamente ampia.

Relativamente a questi aspetti, si sono analizzati i comportamenti adottati dalle cooperative, i loro limiti, la percezione dei punti di forza e di debolezza nei rapporti con la Gdo, l'adeguatezza delle strategie di prezzo e del portafoglio prodotti rispetto alle attese del cliente, l'ampliamento della gamma anche attraverso alleanze tra cooperative, la capacità di fornire servizi (per esempio in riferimento all'evasione degli ordini), le previsioni in termini di nuove tipologie di strategie, i pareri relativi al raggiungimento di maggiori dimensioni operative, l'intenzione di investire per sviluppare rapporti continuativi con questi clienti.

Collegate al punto precedente sono da un lato le **strategie di co-marketing**, dove il distributore è un partner con il quale è necessario agire in sinergia per soddisfare le aspettative del consumatore, sempre più mutevoli; dall'altro, le **problematiche relative alle private label**: si è ritenuto opportuno studiare come vengono gestite nell'azienda cooperativa le marche aziendali e quelle commerciali e la loro convivenza. Si sono esaminate le modalità per gestire correttamente questa sorta di concorrenza interna e il rap-

porto con gruppi di clienti che nel contempo rivestono anche i ruoli di concorrenti.

Un'altra tematica affrontata è stata quella riguardante **l'esportazione**: data la saturazione della domanda interna, molte cooperative cercano strade di sviluppo sui mercati esteri. In diversi casi, questa tendenza corrisponde a un iter che porta la cooperativa da una dimensione locale a una nazionale e infine a una internazionale.

Rispetto alle indagini già effettuate e pubblicate nei Rapporti dell'Osservatorio della cooperazione agricola italiana, si è rivelato fondamentale approfondire gli aspetti relativi al **rapporto commerciale con la distribuzione moderna estera**: necessità organizzative nell'assunzione di un'ottica internazionale, relazioni di potere contrattuale, dinamiche concorrenziali sui mercati esteri, comportamenti d'acquisto da parte di questi clienti e adeguatezza delle risposte fornite dalle cooperative (per esempio, per ciò che concerne il portafoglio prodotti e le politiche di pricing), strategie per essere sempre più competitivi, differenze rispetto alla Gdo di matrice italiana, opportunità e minacce che si prospettano per il futuro, orientamento a investire per rapporti continuativi sui mercati esteri e relative barriere. Si tratta di un'area che peraltro si collega direttamente al corrispondente obiettivo conoscitivo relativo all'Italia, sopra esposto.

Sono stati valutati inoltre l'accessibilità ai **programmi di promozione all'estero**, la necessità di appositi strumenti finanziari e il loro effettivo utilizzo, la loro adeguatezza alle cooperative già internazionalizzate e a quelle che ancora sono all'inizio di questo iter.

L'obiettivo ultimo è l'identificazione di spazi e di potenzialità di miglioramento in termini di incisività, di relazioni commerciali con i diversi gruppi di clienti, di potere contrattuale e, in definitiva, di margini economici ottenibili.

## Le metodologie

L'indagine si è caratterizzata per un'ottica qualitativa piuttosto che quantitativa: altri studi sul mondo cooperativo, infatti, sono finalizzati a fornire cifre e percentuali. Ismea si è invece posto come intento una analisi su un campione più limitato, ma in grado di scandagliare le problematiche in modo particolarmente approfondito.

Nell'universo statistico delle cooperative considerate, si sono fatti rientrare anche i consorzi di secondo grado e altri organismi analoghi, mentre non si sono prese in considerazione le imprese cooperative che non commercializ-

zano direttamente, né quelle che non hanno rapporti con la Gdo. Si sono considerate sia le cooperative che effettuano la trasformazione dei prodotti, sia quelle che invece vendono prodotto fresco.

Una prima fase di lavoro sul campo è stata realizzata con l'**intervista face to face a un campione stratificato di imprese cooperative** in attività nel comparto agro-alimentare, dove i parametri di stratificazione sono stati la dimensione, il settore specifico di attività, l'area geografica di ubicazione. Si sono prese in considerazione le cooperative che svolgono attività commerciale nei confronti della distribuzione moderna e/o sui mercati esteri, in coerenza con le principali tematiche di indagine.

Più precisamente, si sono realizzate **80 interviste per mezzo di un questionario semistrutturato**, durante le quali si sono indagati in profondità gli items oggetto di analisi, corrispondenti alle problematiche prima esposte nell'ambito dell'obiettivo del progetto.

Un'altra fase di lavoro sul campo è stata quella delle **interviste face to face a un campione di operatori commerciali**, basate su un questionario semistrutturato, centrate sulle problematiche e sui vincoli nei rapporti commerciali, sulle richieste rivolte ai fornitori, sulle attese non corrisposte, sulle strategie da implementare. Si sono effettuati **30 colloqui** di questo genere, coinvolgendo aziende della grande distribuzione e della distribuzione organizzata, operatori all'ingrosso con un ruolo di intermediari commerciali fra cooperative e distribuzione moderna oppure fra cooperative e clienti esteri.

Una terza fase di lavoro è stata svolta tramite **due focus group con dirigenti di cooperative**, nell'ambito dei quali si sono discusse sempre le relazioni commerciali con la distribuzione moderna italiana ed estera, con il beneficio di una interazione fra i diversi operatori e di un buon livello di approfondimento, conseguente all'impiego di tecniche non direttive o semidirettive. I risultati delle discussioni sono stati particolarmente utili sia nell'impostazione delle altre fasi operative, sia nell'interpretazione corretta dei risultati delle interviste individuali al campione di aziende cooperative. È questo il motivo per cui si è realizzato un focus group all'inizio del lavoro di field research, mentre il secondo è stato organizzato successivamente alle altre fasi di ricerca.

Ai due focus group, organizzati con il fondamentale contributo delle centrali cooperative, si sono invitati dirigenti di cooperative diversificate in base al settore di attività.





# I RISULTATI DELL'INDAGINE SULLE COOPERATIVE

## Il campione

Il campione era costituito da imprese cooperative esportatrici e/o fornitrici di prodotti per la Gdo, ubicate nelle diverse aree nazionali. Più precisamente, l'intervista è stata effettuata se la cooperativa aveva esportato nell'ultimo anno e/o aveva venduto alla Gdo italiana per almeno un 20% del proprio fatturato, sommando vendite alla Gdo italiana ed export. Si è realizzata l'intervista anche se nell'ultimo anno la cooperativa aveva ottenuto una quota, sul fatturato complessivo, di almeno il 15% nelle vendite nel canale Gdo oppure nell'export. Per esportazione si è inteso l'export con fatturazione al cliente estero, non il prodotto fatturato a un cliente italiano, come un esportatore, che poi provvede a esportarlo.

Distribuzione del campione in base al settore di appartenenza		
	N. cooperative	%
Lattiero-caseario	20	25,0%
Ortoflorofruitticolo	29	36,3%
Vitivinicolo	20	25,0%
Altro	11	13,7%
Totale	80	100,0%

Nella categoria altro, rientrano per esempio carne e salumi, farine, olio, pane e pasticceria, pasta e prodotti da forno

Distribuzione del campione in base al fatturato complessivo nel 2011		
	N. cooperative	%
Fino a 10 ml di euro	25	31,2%
Da 11 a 45 ml di euro	29	36,3%
Oltre 45 ml di euro	26	32,5%
Totale	80	100,0%

## Le problematiche relative ai mercati esteri

Le vendite all'estero incidono per circa un 20% sul fatturato globale del campione, con una superiorità del settore vitivinicolo da un lato, delle imprese di media dimensione dall'altro.

Incidenza media dell'export sul fatturato della cooperativa nel 2011, per settore di appartenenza	
	Incidenza media
Lattiero-caseario	11,4%
Ortoflorofrutticolo	24,0%
Vitivinicolo	25,6%
Altro	16,9%
In complesso	20,3%

Incidenza media dell'export sul fatturato della cooperativa nel 2011, per dimensione del fatturato	
	Incidenza media
Fino a 10 ml di euro	18,4%
Da 11 a 45 ml di euro	25,2%
Oltre 45 ml di euro	16,6%
In complesso	20,3%

### Le cooperative non esportatrici

Nel caso delle **cooperative che non avevano esportato o avevano esportato per quote trascurabili del proprio giro d'affari**, si sono indagati i relativi motivi. Questi fattori sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- difficoltà per il trasporto, sia in termini di costi sia in termini di organizzazione e investimenti, soprattutto nel caso del trasporto refrigerato;
- esistenza di altri operatori meglio specializzati sull'export;
- alcune referenze (nel settore lattiero caseario o ortofrutticolo) non sono ritenute indicate per l'export;
- non si avverte la necessità, in quanto il mercato italiano assorbe bene il prodotto;
- non converrebbe istituire una struttura commerciale per l'estero a fronte di quantità ridotte;
- mancanza di tempo e risorse umane per dedicarsi con impegno all'estero;

- scarsa competitività di prezzo rispetto ad altri paesi;
- effettuazione di export indiretto, tramite grossisti che poi esportano;
- prodotti a basso valore unitario e pesanti.

Parte delle cooperative che non avevano esportato o avevano esportato per quote trascurabili del proprio giro d'affari, avevano avuto rapporti in passato con clienti esteri.

La relazione si è poi interrotta per eventi sociali/politici, a causa dei costi troppo elevati, per problemi di insolvenza. Molte di queste cooperative prevedono di avviare rapporti con l'estero nel prossimo futuro.

Le principali difficoltà che si individuano per entrare in un nuovo mercato estero sono:

- competenze, conoscenze, esperienze necessarie;
- investimenti iniziali;
- necessità di personale specializzato;
- problematiche burocratiche;
- deperibilità del prodotto;
- insufficiente disponibilità di prodotto;
- trasporti onerosi e logistica in genere;
- prezzo basso dei competitors esteri;
- attenzione da prestare alla solvibilità dei clienti.

I modi con cui l'ente pubblico potrebbe sostenere e stimolare l'esportazione sono stati individuati nei seguenti aspetti:

- contributi che consentano di abbattere i costi di produzione;
- iniziative, giornate dimostrative che favoriscano l'incontro fra aziende e operatori esteri;
- incentivazione di società consortili, per la gestione di piattaforme distributive sui principali mercati esteri.

#### *I settori clienti delle cooperative esportatrici*

Per le cooperative che invece **esportano in misura non trascurabile** (72 imprese), i principali clienti sono importatori, commercianti all'ingrosso e catene della Gdo.

Nella lettura dei dati, occorre considerare che in diverse interviste la differenza fra importatori – distributori in esclusiva e commercianti all'ingrosso è risultata negli schemi mentali del rispondente piuttosto labile.

<b>Clienti delle cooperative esportatrici: clienti in complesso e categoria di clienti più importante</b>		
	Clienti in complesso - % sul campione di cooperative esportatrici	Categoria di clienti più importante - % sul campione di cooperative esportatrici
Importatori - distributori in esclusiva	64,2%	43,3%
Commercianti all'ingrosso	43,3%	22,4%
Grandi catene della Gdo	41,8%	13,3%
Altri operatori della Gdo	13,4%	1,5%
Piccoli dettaglianti	13,4%	
Ristorazione, catering	11,9%	1,5%
Industria	7,5%	7,5%
Commissionari	3,0%	
Soc. commerciali partecipate o controllate	1,5%	1,5%
Altri	11,9%	6,0%
Non indicati	3,0%	3,0%
Totale		100,0%

La somma delle percentuali della prima colonna è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

L'utilizzo di **filiali commerciali all'estero** è limitato a pochi casi, quasi tutti relativamente alle aziende di maggiori dimensioni. I principali vantaggi di questa soluzione commerciale sono la riduzione drastica del rischio che un importatore molto importante escluda improvvisamente l'azienda dal mercato, un maggior controllo e una migliore conoscenza dei clienti (grossisti o retailers). In alcuni paesi, poi, questa soluzione è richiesta dalla normativa, per gestire il rapporto con i distributori.

In una decina scarsa di casi, su 72 aziende cooperative esportatrici, sono in atto accordi di **joint ventures** (commerciali o per la distribuzione) con imprese estere. Il fenomeno sembra riguardare maggiormente la classe dimensionale intermedia delle cooperative del campione.

#### *I competitors*

I concorrenti sui mercati esteri sono soprattutto le imprese dell'Unione Europea, incluse ovviamente le altre aziende italiane, che svolgono un ruolo importante nella competizione. Una parte degli intervistati ha sottolineato che in molti casi si tratta di concorrenza dei produttori ubicati negli stessi paesi dove le cooperative italiane esportano.

Nell'ambito delle aziende dell'UE, sono state spesso citate quelle francesi per il vino, quelle spagnole e greche in diversi settori, molto competitive su grandi quantità e con prezzi aggressivi.

Non mancano poi i paesi emergenti, alcuni dei quali hanno invaso il mercato con un'organizzazione migliore, affiancata in alcuni casi da un costo nettamente inferiore della manodopera, in altri casi dalla consistente crescita a livello di qualità.

I principali concorrenti sui mercati esteri	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Aziende Unione Europea	61,1%
Aziende italiane	52,8%
Aziende estere in genere	18,1%
Aziende del nuovo mondo che operano a prezzi più bassi	8,3%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

#### *Problemi e difficoltà*

Le **difficoltà** che le cooperative incontrano nell'affrontare i mercati esteri sono in primo luogo la forte competizione, con battaglie soprattutto sul prezzo, le difficoltà burocratiche, compresi gli obblighi relativi a documentazione e certificazioni, gli atteggiamenti protezionistici di molti paesi, tramite frequenti cavilli sanitari o tassazioni elevate.

Le principali difficoltà incontrate sui mercati esteri	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Competizione crescente e accese battaglie di prezzo	26,4%
Difficoltà burocratiche, documentazione e certificazioni complesse	16,7%
Atteggiamenti protezionistici con cavilli sanitari o tassazioni elevate	9,7%
Costi elevati della logistica	8,3%
Ricerca di referenti giusti (solvibili)	8,3%
Concorrenza estera con prezzi inferiori (e a volte analoga qualità)	6,9%
Difficoltà a fare conoscere i prodotti italiani e la loro qualità	6,9%
Scarsi spazi di dialogo con la Gdo	4,2%
Ottenimento di garanzie sui pagamenti	4,2%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno indicato difficoltà

È stato posto in risalto anche il problema degli investimenti necessari; per esempio, per rientrare dagli investimenti per accreditarsi in un paese occorrono svariati anni di attività.

Il **rapporto con i soci** influenza in diversi modi il rapporto che la cooperativa ha con il mercato estero.

Da un lato, a volte i soci sono un freno, provocando lentezze di risposta e di conseguenza il rischio di perdere occasioni di mercato interessanti. In certi casi, le vendite risultano in parte vincolate dai conferimenti in termini di quantità e qualità, oppure dal fatto che la cooperativa deve commercializzare tutto il prodotto dei soci. Può poi accadere che i soci non comprendano i tempi del ritorno di un investimento all'estero, puntando sull'ottenimento di remunerazioni immediate delle produzioni conferite.

Dall'altro, se c'è un rapporto di collaborazione con i soci, la cooperativa può sfruttare il vantaggio di avere alla base certezze quantitative e qualitative di produzione.

Per quanto riguarda le **difficoltà relative alle normative**, oltre a specificare nuovamente la complessità delle certificazioni richieste e il peso insostenibile della burocrazia sia dello Stato italiano, sia di quello estero ("la stessa normativa italiana disincentiva i progetti di export, a volte si preferisce rinunciare"), il discorso è caduto spesso sulle manovre protezionistiche, consistenti in dazi, accise, leggi sanitarie ad hoc, quote di importazione, ecc. Tra i paesi più spesso citati riguardo alle complessità di questo genere, ai primi posti figurano la Russia, la Cina, ma anche l'Australia, il Canada, gli Stati Uniti (dove ogni stato ha leggi proprie).

A proposito di **garanzie sulla solvibilità**, molti hanno affermato di lavorare con crediti assicurati, con pagamenti all'ordine e/o con procedure che prevedono informative sull'affidabilità dei clienti e sul controllo dei bilanci (anche se a volte è difficile prendere informazioni: occorrerebbe investire tempo per cercarle).

Emerge insomma una buona dose di cautela e di attenzione alla solvibilità del cliente, anche a costo di perdere occasioni di vendita.

I **tempi di riscossione** sono piuttosto eterogenei, ma la classe modale è quella centrata su 60 giorni, seguita dalle due classi adiacenti (30-40 e 70-90). Tutt'altro che trascurabile, tuttavia, è la numerosità delle riscossioni a 30 giorni o al momento dell'ordine.

Tra le altre osservazioni a proposito, si sottolineano le seguenti:

- i tempi all'estero sono migliori rispetto a quelli italiani;
- il cliente estero locale ha tempi brevi, mentre quello italiano trasferito all'estero ha tempi lunghi;
- per certi paesi, come l'Australia, tempi piuttosto lunghi sono giustificati dal fatto che il trasporto del prodotto impiega tempi altrettanto lunghi.

Di fronte a una domanda specifica, la maggior parte delle imprese cooperative

<b>Tempi medi di riscossione con i clienti esteri</b>	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Pagamento anticipato all'ordine	13,9%
30 giorni	15,3%
30-40 giorni	16,6%
60 giorni	30,6%
70-90 giorni	16,6%
90 a 120 giorni	5,6%
Oltre 120 giorni	1,4%
Totale	100,0%

intervistate ha dichiarato l'esistenza di **problemi di imitazione o di contraffazione** dei prodotti italiani all'estero nel proprio settore. Solo per una parte minoritaria del campione, si tratterebbe di un problema poco rilevante.

Se teoricamente ci si potrebbe difendere da molte imitazioni, in un'ottica più realistica si ammette che sarebbe necessario un monitoraggio costante e costoso, oltre a interventi sul piano legale altrettanto impegnativi.

È difficile per il consumatore finale distinguere i singoli prodotti, a maggior ragione nel canale ristorazione, di fronte alle svariate imitazioni che giocano sull'italianità del prodotto, approfittando in tanti casi del gap di prezzo.

Tanti sono stati gli esempi citati, come il simil-lambrusco in Cina e in Giappone, la mozzarella e l'olio extra-vergine d'oliva in innumerevoli paesi.

Le ripercussioni di questo fenomeno sono innanzi tutto la più accesa concorrenza sul prezzo, che porta inevitabilmente a un abbassamento generale dei prezzi di vendita, e la confusione che si instaura nel consumatore.

<b>I principali effetti generati dall'imitazione o contraffazione dei prodotti italiani all'estero</b>	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Abbassamento prezzi di vendita, concorrenza sul prezzo	19,4%
Confusione nel consumatore	11,1%
Immagine negativa del Made in Italy	8,3%
Concorrenza sleale	6,9%
Sottrazione di spazi di mercato	5,6%
Disaffezione del consumatore	4,2%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno indicato effetti

*Le strategie per il futuro*

Oltre l'85% delle cooperative interpellate prevede di avviare nuovi rapporti con l'estero nel prossimo futuro. A questo proposito, è stato affermato da diversi interlocutori che si tratta di una necessità (non solo in nuovi paesi, ma anche nei paesi dove si è già presenti).

<b>Previsioni di avvio di nuovi rapporti con l'estero nel prossimo futuro</b>	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Sicuramente sì	47,8%
Probabilmente sì	38,7%
Probabilmente no	6,0%
Sicuramente no	0,0%
Non so	7,5%
Totale	100,0%

Poco meno della metà delle cooperative del campione prevede inoltre modifiche di rilievo nella propria strategia di approccio ai mercati esteri relativamente ai prossimi anni, e questo è un segnale della necessità di cambiare modalità al fine di ottenere risultati più consistenti.

<b>Previsioni di modifiche sostanziali nelle strategie commerciali per l'estero, per i prossimi anni</b>	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Certamente sì	23,8%
Probabilmente sì	22,4%
Non so	3,0%
Probabilmente no	43,3%
Certamente no	7,5%
Totale	100,0%

Esempi di strategie commerciali diverse da quelle attuali, affiorate nel corso delle interviste, sono:

- attivazione tramite il web marketing per la vendita diretta;
- joint venture con partner presenti sui vari mercati;
- contatti diretti con grandi catene europee;
- creazione di società di commercializzazione o di filiali all'estero;
- innovazioni di pack e di prodotto, per arricchire l'offerta;
- intensificazione della partecipazione a fiere.



I mercati di sviluppo sono stati individuati in primo luogo nella Russia, nell'estremo oriente e nel sud est asiatico (con Cina in testa, seguita da Giappone, Corea, India). Seguono i mercati del nord America (Usa e secondariamente Canada) e del sud America (primo fra tutti, quello brasiliano), l'Est Europa (per esempio, Polonia), i Paesi Arabi. Molte, comunque, le citazioni a favore dei tradizionali paesi europei, tra cui in modo particolare l'area scandinava, la Francia, il Regno Unito e la Germania.

Le modalità di sviluppo di queste nuove relazioni sembrano risiedere in primo luogo nella partecipazione a fiere, strategia indicata da un numero consistente di cooperative, seguita dall'attivazione di contatti diretti e dalla ricerca di importatori/società locali di distribuzione. Diverse cooperative hanno poi parlato della partecipazione ad iniziative di promozione all'estero e ad attività di incoming, oppure dell'apertura di sedi decentrate.

Non sono mancati, poi, interlocutori che hanno posto l'attenzione sull'implementazione di indagini di mercato e su un sistema di rilevazioni nei supermercati, che possano produrre dati su prodotti venduti, caratteristiche dei consumi, operatori presenti, prezzi, ecc.

Le difficoltà di ingresso in un nuovo mercato estero risiedono in primo luogo nella necessità di disporre di competenze, conoscenze ed esperienze specifiche; un terzo degli intervistati, comunque, ha sottolineato i problemi legati al bisogno di risorse per affrontare i cospicui investimenti iniziali.

<b>Principali difficoltà che si incontrano per entrare in un nuovo mercato estero</b>	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Competenze, conoscenze, esperienze	44,4%
Investimenti iniziali	33,3%
Concorrenza spietata sul prezzo	8,3%
Necessità di conoscenza approfondita del mercato estero	6,9%
Normative dei diversi paesi	6,9%
Tempi lunghi di ritorno in termini di margini	5,6%
Carico di burocrazia	5,6%
Logistica, catena del freddo	4,2%
Non piena padronanza delle lingue	4,2%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Sono state soprattutto le piccole cooperative ad evidenziare i problemi relativi alle conoscenze ed esperienze.

Oltre agli aspetti indicati in tabella, alcuni hanno accennato all'assenza di ca-

tene italiane all'estero, alle difficoltà nella diffusione del valore effettivo del proprio prodotto, al rischio di solvibilità di nuovi clienti.

#### *Il ruolo delle istituzioni*

È desiderata relativamente alle **modalità di sostegno all'export** da parte dell'ente pubblico, risiedono principalmente nelle attività di efficace promozione del prodotto italiano, nell'organizzazione di incontri con buyer esteri e nell'assistenza sulle normative e sulle pratiche amministrative/sanitarie da affrontare per penetrare in tanti mercati.

È stato inoltre specificato che occorrerebbe realizzare progetti di export cofinanziati e promuovere il pacchetto del made in Italy comprendendo food e altri prodotti, turismo, cultura, tradizione, storia. Qualcuno si è raccomandato di evitare una frammentazione degli incentivi e degli interventi, con un coordinamento maggiore tra i vari enti che intervengono sull'estero.

Altri hanno accennato a miglioramenti dell'efficienza logistica, a contributi sui costi di trasporto, alla riduzione delle accise.

Riguardo allo spaccato informativo, un intervento pubblico in questo senso sarebbe particolarmente utile per le piccole-medie imprese, che possono non essere in grado di andare ad analizzare la situazione *in loco*, mentre in riferimento all'organizzazione di incontri con buyer esteri, in diversi casi è stato posto l'accento sull'utilità delle attività di incoming con operatori esteri.

<b>Modalità con cui l'ente pubblico potrebbe sostenere e stimolare l'esportazione</b>	
	% sul campione di cooperative esportatrici
Attività di promozione del prodotto italiano	19,4%
Organizzazione di incontri con buyer esteri	13,9%
Assistenza sulle normative e sulle pratiche amministrative/sanitarie	13,9%
Diffusione di informazioni, sulla solvibilità e sui mercati	6,9%
Sostenere la partecipazione a fiere all'estero	6,9%
Accordi con paesi terzi per ridurre la burocrazia	6,9%
Aiuti sulle assicurazioni crediti	5,6%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno fornito indicazioni

### **Le problematiche relative alla distribuzione moderna**

Lo sbocco commerciale costituito dalla Gdo rappresenta in media quasi il 50% del fatturato del campione, con quote superiori nel caso delle grandi cooperative.

Sono poche le cooperative che non operano con la Gdo o che esprimono fatturati molto contenuti su tale canale. In questi casi, i motivi sono legati alle difficoltà di fare apprezzare ai buyer il valore del prodotto, agli investimenti elevati, alle caratteristiche della produzione (più adatte a una valorizzazione nel negozio tradizionale), al timore di essere schiacciati nel rapporto contrattuale, alla eccessiva importanza attribuita al prezzo da parte delle catene della Gdo.

Le principali difficoltà per avviare rapporti con la Gdo, secondo le opinioni delle cooperative che non operano o quasi con questo canale, sono costituite dagli investimenti iniziali, dalla scarsa competitività in termini di prezzo, dai margini insoddisfacenti.

#### *Il ruolo della Gdo*

Le cooperative che **intrattengono rapporti commerciali con la Gdo** sono il 96% del totale, ossia 77 imprese.

Per la maggior parte di queste, la vendita nel canale in questione è assolutamente importante, e ha un ruolo di opportunità di crescita commerciale dell'intera cooperativa.

<b>Giudizi sulla Gdo come opportunità di crescita per la cooperativa</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto importante	62,3%
Abbastanza importante	24,7%
Poco importante	9,1%
Per niente importante	2,6%
Non so	1,3%
Totale	100,0%

La risposta “molto importante” è stata espressa in maggior misura dalle cooperative di maggiore dimensione di fatturato. Una parte degli intervistati ha sottolineato che la relazione con la Gdo è addirittura indispensabile (data la dimensione dei volumi movimentati), nonostante le pesanti richieste, i rapporti di forza sbilanciati, la scontistica accentuata e i margini ridotti (ma a fronte di costi di gestione più contenuti, ha specificato qualcuno).

Nell'ambito delle catene o dei gruppi ritenuti **più collaborativi e disponibili** qualcuno ha individuato come realtà più collaborative le catene locali più piccole (eventualmente cooperative).

Al contrario, per quanto riguarda le catene o i gruppi ritenuti **meno collaborativi e disponibili** nel rapporto con i fornitori, in riferimento per esempio ai tempi di pagamento e ai margini concessi, alcuni hanno parlato delle piccole catene, troppo focalizzate sul prezzo, o delle catene nuove clienti, per le quali aumenta il grado di diffidenza e di rigidità nel rapporto.

Alcune catene sono state definite collaborative da una parte del campione, poco collaborative da altri interlocutori.

Infine, alcuni hanno sottolineato che la disponibilità dipende soprattutto dai singoli interlocutori e non tanto dalla catena: si tratterebbe insomma di scelte e orientamenti individuali, piuttosto che aziendali.

#### *L'avvio di nuove relazioni con la Gdo*

Per quanto riguarda le previsioni di nuove relazioni commerciali con la Gdo, la quota maggioritaria di cooperative ha risposto affermativamente. Diverse sono state le motivazioni espresse a supporto. La Gdo è l'unico canale di prospettiva in Italia, con volumi interessanti, è stato affermato.

<b>Previsioni di avviare nuovi rapporti con la Gdo nel prossimo futuro</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Sicuramente sì	31,2%
Probabilmente sì	35,1%
Probabilmente no	14,3%
Sicuramente no	3,9%
Non so	15,5%
Totale	100,0%

Non raramente, però, la ricerca di nuove relazioni avviene contemporaneamente all'esplorazione di altre strade, come la vendita diretta al consumatore o la commercializzazione al normal trade (pur con difficoltà di coesistenza, dal momento che le catene praticano prezzi al pubblico che possono mettere in crisi il rapporto che la cooperativa ha con gli operatori del piccolo dettaglio). Le **barriere all'instaurazione di nuovi rapporti** sono in alcuni casi gli stessi volumi produttivi (che rendono impegnativa la gestione di altri clienti), in altri casi un portafoglio prodotti non sufficientemente profondo (per confezioni e formati) al fine di rispondere appieno alle richieste delle nuove catene. Oppure, sono emerse barriere logistiche (es. consegne A x A) ed economiche: i margini sono contenuti in confronto ad altri canali, e costringono ad aumentare

continuamente l'efficienza o a ridurre il reddito dei conferenti. Quest'ultimo aspetto è stato collegato anche alla mancanza di professionalità del buyer di molte catene, portate a costruire il rapporto commerciale solo su un livello di prezzo ("per evitare problemi di rapporti personali troppo stretti, le catene fanno molta rotazione e rendono poco competenti i buyer").

Alcune cooperative hanno specificato di avere una copertura pressoché completa, per cui gli unici sviluppi possono nascere dall'acquisizione di nuovi punti vendita da parte dei clienti consolidati.

### *I fattori chiave*

Gli aspetti ritenuti determinanti, per quanto riguarda la possibilità di instaurare un rapporto soddisfacente e di lungo respiro con la Gdo, sono stati individuati principalmente nella qualità del prodotto e nell'efficienza del servizio offerto (logistica in genere, puntualità delle consegne, ecc.).

<b>Aspetti più importanti per un fornitore, per sviluppare un rapporto soddisfacente e di prospettiva con la Gdo</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Buona qualità del prodotto	11,7%
Servizio logistico	10,4%
Puntualità delle consegne e rispetto della tempistica	6,5%
Prezzo	5,2%
Innovazione di packaging	5,2%
Ampiezza di gamma	3,9%
Controllo di tutta la filiera	3,9%
Brand forte	3,9%
Costante disponibilità del prodotto	2,6%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto diversi intervistati non hanno fornito indicazioni

La **dimensione** è ritenuta da molti una variabile determinante nel caratterizzare il rapporto con la Gdo, per motivi di vario genere.

Da un lato, molti hanno affermato che una taglia rilevante almeno tenta di bilanciare lo strapotere del cliente e pone la cooperativa in grado di soddisfare gli ordini sia in termini quantitativi e di continuità di fornitura, sia con riferimento ai requisiti richiesti, sia infine per quanto riguarda i prezzi competitivi. Con una dimensione grande, almeno oltre un certo limite, si viene considerati interlocutori più credibili ed autorevoli e in fondo si è meno intercambiabili.

Sono stati sottolineati anche altri vantaggi legati a una dimensione robusta, come una logistica efficiente e personale più competente e specializzato.

Altri intervistati hanno invece rimarcato che al contrario la Gdo cerca sempre più spesso piccoli fornitori locali, più flessibili e capaci di offrire un buon servizio. Il mercato attribuisce alla piccola cooperativa una certa componente di cultura e un vantaggio in termini di esclusività. Occorre in questo caso essere una sorta di nicchia specializzata e blasonata.

Non sono poi mancati pareri tesi a porre in risalto l'importanza di una organizzazione aziendale efficiente e ben strutturata, fattore che in parte prevalica l'aspetto dimensionale: "essere grandi premia, ma solo se si è bene organizzati".

<b>Importanza di avere una dimensione grande, nei rapporti con la Gdo</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto importante	54,5%
Abbastanza importante	26,0%
Poco importante	16,9%
Per niente importante	1,3%
Non so	1,3%
Totale	100,0%

#### *Le difficoltà nelle relazioni con la Gdo*

Le principali difficoltà che caratterizzano la relazione con la distribuzione moderna sono legate alle tipologie di condizioni contrattuali, frutto di rapporti sbilanciati, alla continua imposizione di sconti e di promozioni, all'esistenza (che discende dalle precedenti variabili) di margini molto bassi.

Oltre che sui parametri principali del contratto (prezzi, tempistica di riscossione, ecc.), i rapporti sbilanciati in termini di potere contrattuale si concretizzano in altre modalità, indicate dai singoli intervistati: per esempio, l'imposizione del fornitore da cui la cooperativa deve acquistare gli imballaggi, l'impossibilità di discutere i premi di fine anno, i contributi per l'inserimento di nuovi prodotti (si è sull'ordine di svariate migliaia di euro per un cambio di referenza).

Pure il problema dei resi è subito, con catene che prestano una insufficiente attenzione alla catena del freddo, per poi lamentarsi e rendere un prodotto che in realtà era stato salvaguardato correttamente fino alla consegna alla piattaforma o al punto vendita.

<b>Principali difficoltà che si incontrano nel rapporto con la Gdo</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Condizioni contrattuali frutto di rapporti sbilanciati	26,0%
Continua imposizione su sconti, promozioni e listini	23,4%
Margini molto bassi	20,8%
Tempi di riscossione e loro mantenimento	7,8%
Assenza di dialogo	7,8%
Richieste di contributi per inserire nuovi prodotti	7,8%
Richieste relative alle consegne e sanzioni	6,5%
Problematiche del reso	5,2%
Scarsa professionalità dei buyer	3,9%
Complessità e scarsa chiarezza dei contratti	2,6%
Inefficace pianificazione da parte delle catene	2,6%
Gestione in autonomia dei prezzi al pubblico	2,6%
Parametri qualitativi pretenziosi e costo dei controlli	2,6%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Anche le **promozioni** (il cui costo ricade in buona misura sul produttore) sono solitamente imposte dalla Gdo, sono frequenti e normalmente decise a inizio anno (con il rischio talvolta di non riuscire a cogliere efficacemente le esigenze di movimentazione di un periodo specifico); data la loro frequenza, la concorrenza risulta sempre più accesa (quando un prodotto è in offerta, gli altri ne risentono). Si stimola inoltre un atteggiamento particolare del consumatore, che sceglie il supermercato o l'ipermercato (anche se oggi in fase critica) sulla base delle offerte che sono nel volantino.

Tutto ciò si affianca a una continua rotazione dei buyer che non consente di consolidare proficui rapporti e di creare professionalità interne alle catene, buyer peraltro pressati dal calo dei consumi e dal mandato interno di generare margini.

#### *I soci della cooperativa e la Gdo*

Piuttosto forte è risultata l'eterogeneità relativa alle opinioni sull'entità del condizionamento che il rapporto fra cooperativa e soci è in grado di generare sulla relazione con il cliente Gdo.

Per quanto riguarda le modalità con cui si concretizza questa influenza, sono emersi diversi fattori:

- l'obbligo di ritirare la produzione dei soci conferenti può essere un limite, in quanto il prezzo della materia prima acquistabile sul mercato potrebbe essere in alcuni momenti inferiore rispetto al prezzo di liquidazione;

<b>Influenza della relazione con i soci sul rapporto che la cooperativa ha con la Gdo</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto forte	9,1%
Abbastanza forte	23,3%
Poco forte	18,2%
Per niente forte	41,6%
Non so	7,8%
Totale	100,0%

- da un altro punto di vista, i soci possono costituire un freno per le strategie che si vorrebbero attuare, perché spesso titubanti e lenti negli iter decisionali;
- il produttore socio, per sopravvivere, ha bisogno di riscuotere tempestivamente, quindi la cooperativa si trova ad anticipare i pagamenti per non rischiare di perdere la compagine societaria;
- il socio è solitamente molto attento al prezzo di liquidazione immediato, e incontra difficoltà nell'adottare uno sguardo di più lungo periodo, trovandosi peraltro distante rispetto alle logiche del mercato;
- il socio, soprattutto se ha un rapporto molto valido con la cooperativa, rende possibile una certa programmazione delle produzioni, che può rappresentare un rilevante vantaggio in fase commerciale.

#### *Il fenomeno delle private label*

La percentuale di cooperative che producono per private label si colloca su quote più elevate nel settore lattiero-caseario e secondariamente in quello ortofrutticolo, mentre le quote sono più contenute nel caso del vino.

L'incidenza delle private label sul fatturato realizzato con la Gdo italiana (escludendo le cooperative che non producono per marche commerciali) si colloca su una media del 22%.

<b>Distribuzione delle cooperative in base alla produzione per private label per la Gdo italiana (per classi di fatturato)</b>				
	Fino a 10 ml di euro	Da 11 a 45 ml di euro	Oltre 45 ml di euro	In complesso
Sì	36,4%	55,2%	80,8%	58,4%
No	63,6%	44,8%	19,2%	41,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

I più importanti vantaggi connessi alle private label risiedono nella possibilità di fare volumi e di abbattere i costi fissi, nella generazione di un rapporto più stretto



**Distribuzione delle cooperative che producono per private label in base all'incidenza di tali marche commerciali sul totale delle vendite Italia**

	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Meno di 8%	37,2%
Da 8 a 20%	34,9%
Oltre 20%	27,9%
Totale	100,0%

con la catena, nell'instaurazione di un atteggiamento collaborativo da parte del cliente, nei volumi di vendita stabili e programmati.

Per quanto riguarda invece i problemi, sono stati citati innanzi tutto i margini spesso insufficienti, la non riconoscibilità dell'azienda da parte del consumatore, una sorta di concorrenza interna, la più facile sostituibilità, i vincoli e i parametri tecnici alquanto stringenti.

**Principali vantaggi legati alle private label**

	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Consentono di fare volumi e di abbattere i costi fissi	16,7%
Stimolano un rapporto più stretto con la catena	9,7%
Ottengono un atteggiamento collaborativo, per poi entrare con marchio proprio	6,9%
Consentono volumi di vendita più stabili e programmati	5,6%
Sono un buon biglietto da visita	2,8%
Garantiscono quote di mercato importanti	2,8%
Aiutano a crescere nel percorso della qualità	1,4%
Hanno conti economici di prodotto puliti e interpretabili	1,4%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno indicato vantaggi

**Principali problemi legati alle private label**

	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Il margine risulta spesso insufficiente	18,1%
L'azienda non viene riconosciuta dal consumatore	9,7%
È una sorta di concorrenza interna	6,9%
Una facile sostituibilità	6,9%
Vincoli di contratto e parametri tecnici stringenti	4,2%
Impongono dei cambi sulle linee di confezionamento	2,8%
Neutralizzano le valenze positive delle tipicità	1,4%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno indicato problemi

*La contrattualistica*

I contratti che le cooperative del campione stipulano con la Gdo sono in quasi tutti i casi a cadenza annuale. Prezzo e scontistica rispetto a un listino, tempistica di pagamento, costi per il promozionale e requisiti del prodotto sono gli aspetti più frequentemente contemplati. Per quanto riguarda le quantità, in alcuni casi si tratta di quantità massime, in altri di quantità minime, in altri ancora di quantità puramente indicative, oppure previsionali ma non impegnative. La voce “requisiti del prodotto” è stata indicata in misura superiore alla media in riferimento alle private label.

Tipologia di contratti stipulati con la Gdo	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Annuali	94,8%
Di durata inferiore all'anno	6,5%
Di durata superiore all'anno	6,5%
Altro (giornalieri/settimanali)	6,5%
Nessun contratto	1,3%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Aspetti previsti dai contratti	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Tempi di pagamento	84,9%
Costi per promozionale	72,6%
Prezzo o scontistica rispetto a un listino	65,8%
Requisiti del prodotto	64,4%
Costi di referenziamento	45,2%
Premi di fine anno	38,7%
Quantità da consegnare o ritirare	17,8%
Modalità di consegna	13,7%
Penali	4,1%
Altro	6,9%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Rispetto al prezzo pieno, l'incidenza dell'**insieme degli sconti, dei costi per le promozioni, dei costi di referenziamento, ecc.**, si colloca su una media del 24%, con una deviazione standard del 15,6%.

È nello scatolame che si arriva a quote anche del 40-50%, mentre altri prodotti si collocano su percentuali molto più contenute: per esempio, la carne

(esclusi gli elaborati), piuttosto povera di valore aggiunto, l'ortofrutta o altre commodities. Più alta è l'incidenza di queste voci sul fatturato del settore vino oppure del lattiero-caseario.

Circa un terzo degli intervistati ha dichiarato incidenze inferiori o uguali al 12%; il secondo terzile si colloca in corrispondenza di un 30-35% di incidenza, mentre l'ultimo terzo di intervistati supera questo livello per raggiungere anche 50-55%. Quote che consentono di affermare che "il listino è un riferimento ormai molto labile".

Un problema sollevato è dato dal fatto che ad ogni livello di contrattazione (per esempio, supercentrale e periferia) si chiedono contributi, e che ci possono essere svariate decine di voci di sconto, scorrendo i contratti della Gdo; tutto ciò crea una non trascurabile confusione, tanto che alcuni intervistati non hanno saputo quantificare l'incidenza in questione ("è quasi una regola che si conosca l'effettiva entità solo a fine anno"). Una parte delle voci è costituita da contributi in %, ma molte catene puntano soprattutto su contributi in valore assoluto.

Diverso è il rapporto con i discount, con i quali si ragiona spesso nell'ottica del netto-netto.

<b>Incidenza dell'insieme degli sconti, dei costi per le promozioni, dei costi di referenziamento, rispetto al prezzo pieno</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Meno del 10%	31,6%
Dal 10 a 30%	36,8%
Oltre il 30%	31,6%
Totale	100,0%

Nell'ambito della voce "promozioni", sorgono diversi problemi circa la corrispondenza fra i costi e le relative prestazioni da parte delle catene. Per esempio, la Gdo deve sapere con largo anticipo il prezzo a cui poter fare la promozione, ma è difficile prevedere quale sarà il prezzo di mercato in quel momento. Come già accennato, il numero maggiore di attività promozionali è messo a calendario solitamente a inizio anno, quindi non si riesce a considerare se effettivamente ci sono le condizioni per promuovere: magari, si promuove proprio quando non c'è bisogno, ossia in periodi di scarsa disponibilità di prodotto.

Non si può poi trascurare il fatto che, al termine dell'offerta promozionale, si verifica un calo della domanda della referenza posta in promozione, magari

a favore di una referenza concorrente che entra in quel momento nel periodo di promozione.

<b>Distribuzione delle cooperative in base al parere espresso sulla corrispondenza fra i costi per il promozione e le relative prestazioni da parte delle catene</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Corrispondenza costante	27,2%
Corrispondenza frequente	19,5%
Corrispondenza abbastanza frequente	20,8%
Corrispondenza infrequente	14,3%
Nessuna corrispondenza	1,3%
Non so	16,9%
Totale	100,0%

#### *Tempi di riscossione e insolvenze*

I tempi di riscossione vanno dai 30 ai 150 giorni. La classe con la maggior frequenza di risposta è quella dei 60 giorni, seguita dai 90 giorni. Rilevante è anche l'incidenza dello scaglione 90-120 giorni.

<b>Tempi medi di riscossione con la Gdo</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
30-60 giorni	6,5%
60 giorni	23,4%
60-90 giorni	7,8%
70-80 giorni	11,6%
90 giorni	15,6%
90-120 giorni	13,0%
120 giorni	7,8%
120-150 giorni	7,8%
Altro o non risposto	6,5%
Totale	100,0%

Il fenomeno delle **insolvenze** sembra presentarsi, anche se in modo infrequente, per un 40% delle cooperative intervistate.

Le interviste realizzate hanno mostrato che le grandi cooperative sono maggiormente esposte a questo rischio, tanto che la risposta "mai" è risultata

<b>Frequenza dei clienti insolventi, nei rapporti con la Gdo</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Spesso	1,3%
A volte	36,4%
Mai	57,1%
Non so	5,2%
Totale	100,0%

notevolmente più ricorrente nel caso delle piccole e medie cooperative.

È probabile che la ricerca di quote elevate di mercato (soprattutto in termini di numerica) comporti l'accettazione di maggiori rischi di insolvenza, pur di non perdere occasioni commerciali.

I casi più frequenti di insolvenze riguardano le relazioni con catene del dettaglio organizzato.

Alcuni hanno dichiarato di stipulare contratti di assicurati sui crediti.

#### *L'Articolo 62*

Relativamente all'Articolo 62 del decreto liberalizzazioni del Governo Monti, tre quarti delle cooperative interpellate si sono dichiarate del tutto o per lo meno abbastanza favorevoli.

<b>Opinioni sull'Articolo 62 del decreto liberalizzazioni del Governo Monti</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Del tutto favorevole	43,7%
Abbastanza favorevole	30,0%
Nè favorevole, nè sfavorevole	7,5%
Piuttosto sfavorevole	5,0%
Del tutto sfavorevole	1,3%
Altro	3,8%
Non so	8,7%
Totale	100,0%

Tante sono state le osservazioni in proposito e le motivazioni fornite a sostegno del disaccordo o soprattutto dell'accordo. Per esempio:

- non sono ancora chiare le contropartite delle catene Gdo;

- si riusciranno a trovare scorciatoie di svariato genere;
- difficile prevedere quali saranno gli sviluppi, dati i rapporti di forza squilibrati;
- si pone il giusto obiettivo di riequilibrare il rapporto tra Gdo e fornitori;
- occorreranno tempi lunghi per la piena applicazione;
- c'è il rischio di creare un eccessivo appesantimento amministrativo;
- si selezioneranno le insegne della Gdo, eliminando quelle meno serie;
- non è stato graduale, né chiaro;
- i clienti piccoli saranno in grave difficoltà;
- migliora la gestione finanziaria delle aziende fornitrici;
- è opportuno perché si migliorano i tempi di pagamento;
- è uno strumento opportuno per dare trasparenza ai rapporti commerciali.

Tra gli **aspetti positivi ascritti all'Articolo 62**, rientrano in primo luogo l'accorciamento e la regolamentazione dei tempi di pagamento; di conseguenza, si dovrebbe conseguire un miglioramento dell'equilibrio finanziario.

<b>Aspetti positivi che l'Articolo 62 potrà produrre</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Accorciamento termini pagamento	35,1%
Sicurezza e regolamentazione dei tempi di pagamento	18,2%
Miglioramento dell'equilibrio finanziario	15,6%
Crescita del potere contrattuale del fornitore	6,5%
Trasparenza nei rapporti	5,2%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno indicato aspetti positivi

Si è parlato anche di una semplificazione e di un chiarimento delle poste contrattuali, della possibilità che le voci da “fuori fattura” si trasformino in voci “in fattura”, e della speranza che indirettamente si abbiano ripercussioni positive sulla richiesta di contributi particolari, come l'apertura di un nuovo punto vendita (peraltro, per le aziende con una forte copertura distributiva, un nuovo punto vendita non fa altro che assorbire quote da altri negozi). Nell'ambito degli **aspetti negativi**, figurano in primo luogo l'appesantimento delle condizioni contrattuali e il conseguente peggioramento dei costi e della burocrazia.

Altri aspetti, emersi però da singoli intervistati, sono i seguenti:

- una parte dei soci potrebbe slittare verso il compratore privato, dato che

la cooperativa nei confronti dei conferenti non ha l'imposizione dei tempi di pagamento;

- aumentano i costi per consulenze legali e nuove procedure informatiche;
- data la situazione di debolezza dei produttori, ci sono altre richieste della Gdo.

<b>Aspetti negativi che l'Articolo 62 potrà produrre</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Appesantimento delle condizioni contrattuali	27,3%
Appesantimento di costi e burocrazia	18,2%
Crisi di catene deboli con difficoltà poi di incasso	6,5%
Limita la libertà nelle strategie commerciali	2,6%

La somma delle percentuali è inferiore a 100, in quanto alcuni intervistati non hanno indicato aspetti negativi

La **forma scritta dei contratti** è ritenuta da molti un elemento di chiarezza, oltre che un aspetto che dovrebbe fare parte di una normalità. D'altro lato, questo vincolo può essere un problema se ci si trova sotto a certe soglie di fatturato per cliente: nel caso di acquirenti Horeca, normal trade, oppure in tentata vendita, la situazione può essere ingestibile o quanto meno può comportare un forte aggravio della burocrazia.

<b>Opinioni relative all'obbligo di fare contratti scritti</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Non è un problema	62,3%
Già ora si fanno solo contratti scritti	19,5%
È un problema	18,2%
Sotto certe soglie di fatturato per cliente la situazione è ingestibile (es. Horeca, tentata vendita, piccoli artigiani)	16,9%
È un forte aggravio della burocrazia	9,1%
È un problema quando i prezzi variano settimanalmente	2,6%
È poco gestibile per gli ordini telefonici o comunque verbali	2,6%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Relativamente all'opportunità dell'Articolo 62 **nel caso che l'acquirente della materia prima sia l'industria di trasformazione**, non tutti gli intervistati si sono espressi in proposito; nell'ambito di chi ha preso posizione, si nota una predominanza dei pareri favorevoli.

È stato affermato che comunque andrebbe introdotto con un po' di gradualità, per non stravolgere immediatamente modalità di pagamento consolidate nel tempo (ci sono clienti tarati per pagare con tempi molto lunghi).

Un paio di interlocutori ha affermato di ritenere sbagliato trattare il conferimento diversamente dalle altre forniture, in quanto si tratta di un aspetto facilmente contestabile da parte dei privati.

<b>Opinioni relative all'opportunità dell'Articolo 62 nel caso che l'acquirente della materia prima agricola sia l'industria di trasformazione</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
È opportuno	36,4%
Non è opportuno	7,8%
Non so	55,8%
Totale	100,0%

I principali aspetti che si ritiene opportuno siano **specificati nei contratti** sono le modalità e i tempi di consegna, le modalità di pagamento, il prezzo, la durata del contratto.

<b>Aspetti che si ritiene opportuno siano specificati nei contratti</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Modalità di pagamento,	88,8%
Modalità e tempi di consegna	80,0%
Durata del contratto	77,5%
Prezzo	68,8%
Quantità	37,5%
Non specifica	6,3%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

<b>Livello di accordo con l'affermazione "è giusto imporre la forma scritta dei contratti"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	57,4%
Abbastanza d'accordo	27,5%
Poco d'accordo	11,3%
Per nulla d'accordo	0,0%
Non so	3,8%
Totale	100,0%



Piuttosto difforni sono risultati i pareri espressi dai singoli intervistati a proposito della **capacità di raggiungere un maggiore equilibrio** nella filiera, in virtù dell'Articolo 62.

<b>Livello di accordo con l'affermazione "l'Articolo 62 riuscirà a portare un corretto equilibrio nella filiera"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	10,0%
Abbastanza d'accordo	41,3%
Poco d'accordo	30,0%
Per nulla d'accordo	5,0%
Non so	13,7%
Totale	100,0%

Alcuni hanno sottolineato la necessità di un controllo particolarmente attento da parte dello Stato. Altri hanno posto in risalto l'esistenza di molta confusione; ci sono molte incertezze ancora, e quindi si prevedono inevitabili aggiustamenti.

Sono emersi anche l'esigenza di tempi lunghi per dispiegare in pieno gli effetti della normativa ("si dovrà verificare un cambio di mentalità da entrambe le parti", "il riequilibrio va cercato attraverso la collaborazione, non con imposizioni normative"), e il timore che continueranno a fare premio i rapporti di forza fra le parti, tali da prevedere applicazioni solo parziali, con richiesta da parte della Gdo di contropartite a fronte della maggior liquidità concessa al fornitore.

La determinazione di una precisa **tempistica per il pagamento dei fornitori** è ritenuta uno degli aspetti fondamentali nel rapporto con la Gdo (e non solo con questa) in quanto "fa pulizia di abitudini sbagliate", alla luce peraltro del fatto che un prodotto fresco ha una rotazione di pochi giorni e che i tempi delle riscossione si sono allungati progressivamente nel corso degli anni.

Una regolazione della tempistica aiuta a realizzare gestioni finanziarie meno instabili e a programmare l'attività, soprattutto in una situazione economica in cui la liquidità e l'accesso al credito sono ridotti e più costosi.

Non sono mancati intervistati che hanno sottolineato la correttezza della normativa, dal punto di vista teorico, contemporaneamente però alla necessità di costruire buone relazioni con il cliente, e quindi di prevedere margini di negoziazione per i tempi di pagamento.

Altri hanno invece posto l'accento spontaneamente su alcuni problemi, emersi anche in altri passi delle interviste: la possibilità che la normativa in questione non sia nei fatti rispettata, la probabile tendenza della Gdo a recuperare i giorni di valuta in altro modo, il rischio che una parte degli operatori si trovi in grande difficoltà finanziaria (“meglio non stravolgere dalla sera alla mattina alcune consuetudini di mercato”).

Livello di accordo con l'affermazione “è giusto introdurre termini ben precisi di pagamento”	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	86,2%
Abbastanza d'accordo	11,3%
Poco d'accordo	1,2%
Per nulla d'accordo	0,0%
Non so	1,3%
Totale	100,0%

Relativamente all'affermazione “i clienti con maggiore potere contrattuale **tenderanno a recuperare** i loro maggiori oneri **con appesantimenti dei fee** contrattuali”, che ha visto una maggiore adesione da parte delle medie e grandi cooperative, molti interlocutori hanno specificato che si tratta di ciò che già prima si verificava, e che il rischio è in effetti quello che la Gdo recuperi gli oneri contrattuali in misura più che proporzionale, per esempio richiedendo sconti ulteriori.

Altre strategie possono essere la richiesta al fornitore di emettere la fattura il primo del mese successivo, oppure di spostare il più possibile in avanti la data di fatturazione, se non di raggruppare più fatture insieme per far slittare i tempi. Un altro modo per bloccare le fatture può consistere nelle contestazioni. Altri hanno invece specificato che manovre del genere dovrebbero essere punite, e che il tempo per il pagamento decorre dalla data di consegna.

I pareri a proposito del possibile **ricorso a condizioni extracontrattuali** sono stati piuttosto eterogenei: una parte degli intervistati ha specificato che le condizioni extracontrattuali sono sempre esistite, ora potranno aumentare (magari ricorrendo a possibili e fantasiose voci non attaccabili).

Altri hanno espresso il parere che, una volta sottoscritti, i contratti dovranno

essere rispettati. Infine, secondo qualche interlocutore, il fenomeno non dovrebbe riguardare tutte le catene, ma solo una parte (per esempio, la piccola o media Gdo).

<b>Livello di accordo con l'affermazione "i clienti con maggiore potere contrattuale tenderanno a recuperare i loro maggiori oneri con appesantimenti dei fee contrattuali"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	57,5%
Abbastanza d'accordo	22,5%
Poco d'accordo	7,5%
Per nulla d'accordo	5,5%
Non so	7,5%
Totale	100,0%

<b>Livello di accordo con l'affermazione "si svilupperà il ricorso a condizioni extracontrattuali"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	13,8%
Abbastanza d'accordo	30,0%
Poco d'accordo	21,2%
Per nulla d'accordo	10,0%
Non so	25,0%
Totale	100,0%

Sulla possibilità che la Gdo tenda a spingere **fuori dagli scaffali i prodotti con scarsa rotazione**, molti hanno sottolineato che questo fenomeno si è sempre verificato. La norma in questione, eventualmente, può accentuarlo, con un restringimento degli assortimenti.

È vero, tuttavia, che la Gdo ha bisogno di assortimenti che prevedano anche marche e fornitori minori per arricchire la propria offerta, su cui esercitare meglio il proprio potere contrattuale, e che la marca minore dà in genere maggiori margini rispetto a quella premium.

Potrebbe poi anche esserci il gioco del listing fee: ruotando i fornitori, ogni volta la Gdo fattura il fee di entrata.

<b>Livello di accordo con l'affermazione "la necessità dei dettaglianti di fare cassa tenderà a spingere fuori dagli scaffali i prodotti di marca minore, con poca rotazione"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	15,0%
Abbastanza d'accordo	35,0%
Poco d'accordo	8,7%
Per nulla d'accordo	8,8%
Non so	32,5%
Totale	100,0%

Le **condizioni finanziarie precarie** di alcune catene della DO sono state evidenziate da molti intervistati, parte dei quali ha esteso il fenomeno anche al normal trade. A tutto ciò si accompagna un costo del denaro molto elevato.

La distribuzione organizzata potrebbe poi avere problemi con gli affiliati, i quali potrebbero incontrare difficoltà a pagare a breve il gruppo. Una gestione finanziaria costruita su certi tempi di pagamento richiederà un periodo lungo prima di pervenire a un riequilibrio: diversi interlocutori hanno sottolineato la necessità, per le catene della distribuzione, di migliorare in misura consistente la propria efficienza.

È vero che le imprese della Gdo incassano cash, ma la conseguente liquidità, secondo alcuni pareri raccolti, è stata sempre utilizzata per finanziare gli investimenti nella logistica, nelle nuove aperture e nelle acquisizioni: finanziando cioè interventi di lungo con le risorse dei fornitori. In seguito ai problemi finanziari di una parte degli operatori, si potrebbe verificare un processo di

<b>Livello di accordo con l'affermazione "l'Articolo 62 rischia di provocare grosse difficoltà finanziarie per le piccole e medie catene della distribuzione organizzata"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	28,7%
Abbastanza d'accordo	20,0%
Poco d'accordo	18,8%
Per nulla d'accordo	20,0%
Non so	12,5%
Totale	100,0%

maggior concentrazione verso le grandi strutture distributive. Una corrente di pensiero alternativa ha invece negato l'esistenza di significative difficoltà finanziarie, sostenendo che il pagamento dei fornitori avviene, in ogni caso, dopo avere venduto il prodotto. Quindi, se le catene mantengono una gestione finanziaria corretta e non finanziano gli investimenti dilazionando i tempi di pagamento ai fornitori, tutto risulta efficace.

Per quanto riguarda la tendenza della Gdo a fare **acquisti più piccoli e più frequenti**, molti intervistati hanno sottolineato che anche in precedenza tante catene della Gdo facevano ordini molto frazionati, in una logica di assoluto *just in time* con l'evasione dell'ordine quasi in diretta e senza fare scorte. Altri hanno specificato che una strategia di questo genere, portata all'eccesso, genera un aumento dei costi logistici per tutta la filiera e quindi anche per la stessa Gdo.

<b>Livello di accordo con l'affermazione "la Gdo tenderà a fare acquisti più piccoli e più frequenti"</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Molto d'accordo	10,0%
Abbastanza d'accordo	20,0%
Poco d'accordo	8,7%
Per nulla d'accordo	28,8%
Non so	32,5%
Totale	100,0%

#### *Le preoccupazioni per gli sviluppi futuri*

Gli aspetti che maggiormente preoccupano le cooperative intervistate sono innanzi tutto le marginalità sempre più basse, a cui si affiancano il crollo della capacità di spesa delle famiglie, il rapporto con la Gdo molto squilibrato, l'impossibilità di dialogare e l'arroganza, i problemi di solvibilità.

<b>Principali fattori di preoccupazione relativamente ai rapporti con la Gdo, per l'immediato futuro</b>	
	% sul campione di cooperative che operano con la Gdo
Marginalità sempre più basse	23,4%
Crollo capacità di spesa delle famiglie	15,6%
Rapporto con la GDO molto squilibrato, impossibilità di dialogare, arroganza	14,3%

segue

Problemi di solvibilità a causa delle basi poco solide di molte catene	10,4%
Peggioramento condizioni contrattuali e pressione promozionale	7,8%
Competizione sempre più accesa per entrare e per conservare il cliente	7,8%
Esigenza di servizi sempre più performanti	3,9%
Grandi superfici in difficoltà	3,9%
Forte spinta sulle private label	2,6%

Oltre ai fattori sopra esposti, e in buona parte collegate a questi, altre problematiche sono state sollevate dagli interlocutori, come quella che descrive una Gdo poco aperta e disponibile ad avere rapporti collaborativi con il fornitore, tranne nelle fasi in cui la domanda supera l'offerta (piuttosto infrequenti). Si riscontrano invece capitolati sempre più rigorosi, controlli ossessivi, richieste di confezioni nuove e diverse, ordini sempre più piccoli e frazionati che fanno innalzare i costi per la logistica (magazzino e trasporti).

Questo il quadro tracciato, caratterizzato inoltre da alcuni rischi rilevanti: da un lato, la possibile chiusura di punti vendita, dato che alcuni non reggono e sono in sofferenza (non esclusi parecchi iper); dall'altro, la compensazione di margini contenuti con rilevanti volumi di prodotto, una strategia messa in serio pericolo dalla crisi che livella verso il basso la dimensione dei consumi. Infine, la politica di prezzi bassi che la Gdo ha praticato negli ultimi tempi ha condotto sia i fornitori sia i consumatori a una rincorsa al prezzo più basso a scapito della qualità.

# RISULTATI DELLE INTERVISTE ALLE AZIENDE CLIENTI

## Il campione

In questa fase della ricerca si sono intervistati 30 operatori, in gran parte appartenenti al pianeta della Gdo. Questi operatori sono rappresentativi di una vasta serie di merceologie.

<b>Distribuzione degli intervistati in base alla tipologia</b>	
	N. intervistati
Gdo - centrale o supercentrale	4
Gdo - gruppo	14
Gdo - altre forme organizzative	3
Grossisti fornitori della Gdo	9
Totale	30

<b>Categorie di prodotti che fanno capo all'intervistato</b>	
	N. risposte
Ortofrutta	20
Formaggi	13
Latte, yogurt, burro	12
Salumi	10
Vino	7
Olio	6
Carne	5
Altro (es. derivati dei cereali, prodotti ittici, surgelati)	11

*Il numero di risposte è superiore al numero di intervistati, in quanto era possibile fornire più risposte*

<b>Valore medio degli acquisti (relativamente ai settori rappresentati) nel 2011</b>	
	Milioni di euro
Gdo - centrale o supercentrale	400,3
Gdo - gruppo	80,2
Grossisti fornitori della Gdo	46,2
Gdo - altre forme organizzative	28,3

## Le problematiche emerse

### *I problemi incontrati*

I principali problemi incontrati nel 2012, in riferimento all'approvvigionamento, sono riconducibili a fenomeni di indisponibilità: le gelate, lo sciopero dei trasporti, la siccità e le conseguenti tensioni sui prezzi.

<b>Principali problemi incontrati nel 2012, in riferimento all'approvvigionamento</b>	
	% sul campione
Le gelate che hanno provocato riduzioni delle quantità della frutta	30,0%
Lo sciopero dei trasporti che non ha permesso regolari consegne	26,7%
Nessun particolare problema	26,7%
Tensioni sui prezzi	13,3%
La siccità dei mesi estivi che ha inciso sugli ortaggi a foglia	10,0%
Mancanza di quantità necessarie nei periodi di promozione	6,7%
Minore offerta di prodotto (es. carne, pesce)	6,7%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Oltre alle voci esposte in tabella, ci sono state varie osservazioni, ognuna espressa da un solo intervistato:

- l'aumento dei prezzi delle materie prime è difficilmente trasferibile alla Gdo, con la quale si impostano contratti a un anno;
- i costi dei trasporti aumentano continuamente;
- in questa fase delicata dei consumi e delle vendite, si sono verificate difficoltà nel prevedere i giusti quantitativi di merce da acquistare;
- la battaglia sui contratti con le grandi aziende di marca è sempre forte;
- le cooperative hanno troppo potere contrattuale nei settori dove detengono quote rilevanti di prodotto (come nel caso delle vongole).

Fattori di preoccupazione degli intervistati in riferimento all'approvvigionamento, per l'immediato futuro, si riferiscono alla disponibilità di prodotto, in particolare nei momenti delle grandi quantità richieste dalle sempre più frequenti promozioni, all'applicazione (definita avventata) dell'Articolo 62, ad aumenti di prezzo a volte non giustificati, ai problemi climatici, siccità in primo luogo, che possono creare problemi alle produzioni. I consumi in calo fanno vivere tutto con più stress, è stato affermato, causando tensioni nei rapporti di collaborazione con i fornitori e indebolendo l'immagine del distributore, che non riesce a raggiungere gli obiettivi prefissati.



### *Il clima competitivo nei settori fornitori*

La concorrenza tra le imprese fornitrici è ritenuta molto o abbastanza forte da circa sette interlocutori su dieci. Anche in virtù di questa situazione, il 57% del campione ha valutato poco probabile l'ingresso di nuove imprese fornitrici. Diverse osservazioni degli intervistati sono risultate di particolare interesse:

- in realtà, la crisi sta selezionando, per cui vi sono accorpamenti più che di new entry;
- vi è un eccesso di produzione ed è più facile che escano operatori;
- vi è un mercato saturo e la domanda in questa fase non sollecita affatto una nuova offerta;
- le imprese già presenti sono molto attente a non lasciare spazi;
- in seguito alla crisi le aziende poco solide lasciano maggiori opportunità per le più consistenti e organizzate;
- quando c'è crisi è probabile che si possa creare spazio per chi ha voglia di emergere e competenza;
- aziende nuove si presentano tutte le settimane, spesso senza una adeguata preparazione;
- si possono accreditare nuovi operatori fortemente specializzati o con prodotti innovativi oppure con prezzi attraenti grazie a più elevati gradi di efficienza.

<b>Opinioni sul tipo di concorrenza fra le aziende fornitrici</b>	
	% sul campione
Molto forte	36,7%
Piuttosto forte	33,3%
Mediamente forte	20,0%
Piuttosto debole	3,3%
Molto debole	0,0%
Non so	6,7%
Totale	100,0%

<b>Opinioni sulla probabilità che per le categorie di prodotti considerati, entrino nuove imprese</b>	
	% sul campione
Molto probabile	10,0%
Abbastanza probabile	26,7%
Poco probabile	56,7%
Per niente probabile	3,3%
Non so	3,3%
Totale	100,0%

*I requisiti richiesti*

Affidabilità, serietà, disponibilità a collaborare e a dialogare, sono i principali requisiti richiesti ai fornitori, mentre un'ottima qualità e prezzi competitivi sono i più importanti requisiti richiesti all'offerta dei fornitori.

Diversi intervistati hanno dato per scontate ("sono un pre-requisito") sia la qualità, sia l'esistenza delle dovute certificazioni, alimentari e di altro genere, per cui non hanno menzionato questi due aspetti. Altri hanno posto in evidenza le regole particolarmente restrittive, ben oltre le norme di legge, per i prodotti a marchio commerciale.

<b>Principali requisiti richiesti ai fornitori</b>	
	% sul campione
Affidabilità, serietà	43,3%
Disponibilità a collaborare e dialogare	33,3%
Disponibilità a investire per corrispondere alle attese dei clienti	23,3%
Capacità di fornire un buon servizio (logistico ma non solo)	20,0%
Tempestività di risposta e reazione	16,7%
Correttezza	16,7%
Capacità di programmare e rispettare gli impegni	16,7%
Disponibilità ad attività di comarketing	13,3%
Competenza	6,7%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

<b>Principali requisiti richiesti all'offerta dei fornitori</b>	
	% sul campione
Ottima qualità	66,7%
Prezzi competitivi	43,3%
Continuità delle forniture	20,0%
Tempi di consegna	20,0%
Certificazioni	20,0%
Garanzie di sicurezza alimentare	10,0%
Adeguate quantità di prodotto	10,0%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Circa un terzo del campione ha dichiarato di ritenere importante che il fornitore abbia una dimensione ragguardevole. Questi operatori hanno posto in risalto la più sicura disponibilità di prodotto garantita dalla grande dimen-

sione operativa, la struttura commerciale qualificata, la buona conoscenza del mercato, la maggiore capacità di stare sul mercato e di garantire servizi in modo professionale; le aziende di dimensione grande, secondo questa corrente di pensiero, hanno i volumi per proporsi alla Gdo, il loro orientamento verso l'innovazione è più marcato e il portafoglio prodotti è più ricco; in modo particolare, le grandi cooperative possono ricercare il giusto prodotto all'interno di una base sociale più ampia.

Dall'altro lato, si sono rilevati sostenitori dei benefici ascrivibili alla piccola taglia: il piccolo fornitore in genere risponde meglio alle attese del cliente ed è più disponibile a seguirlo, mentre il grande tende a gestirlo secondo le proprie regole; le grandi imprese sono in tanti casi più rivolte alla quantità che alla qualità, sono meno agili e più complesse, presentano il rischio di massificare l'offerta a discapito delle specificità.

Il piccolo fornitore risponde spesso meglio alle sollecitazioni e alle richieste, è più presente anche in termini di rapporti e assistenza giornaliera. Nel caso specifico delle cooperative, la piccola dimensione rispecchia meglio, con i prodotti conferiti, la realtà del territorio.

Altri interlocutori, infine, hanno al contrario sottolineato l'importanza che il fornitore abbia una buona guida e prodotti di qualità, le dimensioni passerebbero insomma in secondo piano; qualcuno ha però indicato come sia ragionevole fissare un limite a 2-3 milioni di fatturato, al di sotto del quale risulterebbe difficile dare garanzie in termini di continuità e di volumi forniti.

È anche stato affermato che nei settori dove si possono realizzare economie di scala (per esempio, commodities) la dimensione ha un ruolo importante, mentre in quelli dove prevale la tipicità, la piccola dimensione costituisce spesso una valenza positiva.

<b>Opinioni sull'importanza che il fornitore abbia una dimensione grande</b>	
	<b>% sul campione</b>
Molto importante	13,3%
Abbastanza importante	16,7%
Poco importante	46,7%
Per niente importante	20,0%
Non so	3,3%
Totale	100,0%

#### *Le carenze attribuite alle cooperative*

Intervistati a proposito dei punti di debolezza delle cooperative, nel ruolo di

fornitori, gli interlocutori hanno evidenziato in primo luogo la scarsa rapidità di risposta e la ridotta propensione a innovazioni di prodotto e packaging. Diversi pareri hanno teso a sottolineare le pronunciate differenze esistenti fra le singole cooperative: alcune molto bene organizzate e altre meno, alcune con un ufficio commerciale più efficiente e altre con uno più ruspante. Non sarebbe quindi il tipo di gestione (cooperativa o privata) a generare eventuali problemi, quanto piuttosto l'organizzazione della cooperativa.

Per quanto riguarda la qualità dei prodotti, è emerso da parte di alcuni che le cooperative devono vendere il prodotto dei soci, quindi in alcune occasioni possono essere costrette a forzare la proposta, mentre il privato ha più elasticità negli acquisti e quindi nelle vendite. Non raramente, inoltre, i soci esprimono qualità diverse.

In riferimento alla convenienza di prezzo, si è parlato di una scarsa competitività a causa dei più elevati costi di gestione. Soprattutto per le piccole cooperative che offrono eccellenze del luogo, non si riesce a trattare sul prezzo e il loro prodotto, in questo momento di crisi economica, è in contrasto con le aspettative del consumatore.

Relativamente al servizio, si sono accennate le varie declinazioni che questo fattore può assumere: non sempre vengono rispettati gli accordi presi in termini di orari di consegna, di quantità di merci ordinate, di impegni economici. In riferimento alla rapidità di risposta, ossia alla variabile affiorata come maggiormente problematica, molti interlocutori hanno citato che il privato è più veloce, in virtù di un'organizzazione tante volte più snella, mentre le cooperative tendono ad avere organizzazioni più complesse che rallentano i processi decisionali e li rendono complicati e macchinosi.

Soprattutto quelle di maggiori dimensioni, ha precisato qualcuno, sono meglio organizzate, ma rispondono più lentamente; tendono a decidere dopo riunioni su riunioni, e molti attori (con ruoli non ben definiti) intervengono lungo l'iter decisionale.

Per quanto riguarda la preparazione del personale di vendita, diverse sono state le osservazioni raccolte, tra cui:

- è necessario che l'agricoltore svolga il suo lavoro e non cerchi di fare il commerciante improvvisato;
- l'agricoltore parte da una forte diffidenza di base e dalla convinzione che il cliente lo voglia raggirare, mentre il privato vede il cliente come un asset da mantenere e fare crescere.

Per ciò che concerne le proposte di nuovi prodotti - formati, si ricade soprattutto nel problema della lentezza delle decisioni, a cui si affiancano la ne-

cessità di una maggiore sollecitazione da parte del cliente, una scarsa propensione a proporre nuove idee.

A proposito della disponibilità alle promozioni, tante cooperative sono lontane dalle logiche del mercato per cui non considerano il fatto che spesso il mercato necessita di attività promozionali per ottenere i risultati e non investono nell'irrobustire il rapporto con il cliente.

<b>Carenze che le cooperative o parte delle cooperative hanno come fornitori, per quanto riguarda una serie di aspetti proposti agli interlocutori</b>	
	% sul campione
Rapidità di risposta	56,7%
Proposte di nuovi prodotti - formati	40,0%
Convenienza di prezzo	33,3%
Disponibilità alle promozioni	33,3%
Preparazione del personale di vendita	30,0%
Servizio	23,3%
Qualità dei prodotti	20,0%
Corrispondenza delle consegne all'ordine	6,7%
Puntualità delle consegne	6,7%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

#### *La contrattualistica*

A conferma di quanto affiorato dalle interviste alle cooperative, la stragrande maggioranza dei contratti è con cadenza annuale.

Nella voce altro, esposta in tabella a proposito delle tipologie di contratti stipulati, sono compresi i contratti giornalieri, quelli per campagna di prodotto, le revisioni settimanali.

Prezzi, scontistica, requisiti del prodotto e costi per il promozionale sono le voci più spesso presenti.

I termini di pagamento sono praticamente sempre previsti, e sono stati dati per scontati dalla maggior parte degli intervistati.

In riferimento ai volumi da consegnare o ritirare, si tratta in alcuni casi di quantità minime, più raramente massime, oppure semplicemente orientative.

In questo caso, nella voce altro sono compresi in primo luogo i premi di fine anno, condizionati e non condizionati, la logistica (tempi e modalità di consegna), i contributi per consegne centralizzate a Cedi (anziché a punto vendita), il contributo per analisi sul prodotto in entrata, indicazioni di massima sul fatturato ipotizzato dell'anno.

<b>Tipologia di contratti stipulati con i fornitori</b>	
	% sul campione
Annuali	76,7%
Di durata inferiore all'anno	6,7%
Di durata superiore all'anno	0,0%
Altro	20,0%
Nessun contratto	13,3%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

<b>Aspetti previsti dai contratti</b>	
	% sul campione
Prezzo o scontistica rispetto a un listino	74,1%
Requisiti del prodotto	55,6%
Costi per promozionale	51,9%
Costi di referenziamento	37,0%
Quantità da consegnare o ritirare	29,6%
Altro	70,4%

La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto era possibile fornire più risposte

Per quanto riguarda i tempi di pagamento dei fornitori, circa tre quarti degli intervistati hanno fornito indicazioni comprese fra i 30 e i 60 giorni.

<b>Tempi medi di pagamento dei fornitori</b>	
Immediati	3,3%
30 giorni	13,3%
30 - 40 giorni	16,7%
45 giorni	26,7%
60 giorni	16,7%
60-90 giorni	13,3%
90-120 giorni	10,0%
Totale	100,0%

#### *Le opinioni relative all'Articolo 62*

Le opinioni complessive sull'Articolo 62 del decreto liberalizzazioni del Governo Monti sono piuttosto eterogenee, con una supremazia non trascurabile dei giudizi a favore.

Da una parte, è stato affermato che l'Articolo 62 introduce elementi di moralizzazione nei rapporti, può aiutare a fare trasparenza in una giungla contrattuale e di pagamenti, e a interrompere il circuito finanziario della distribuzione moderna che utilizza i crediti dell'industria per finanziarsi. È una manovra utile

a rinforzare gli operatori che da tempo sono rispettosi degli impegni, che servirà a far pulizia e a modificare il mondo della distribuzione. Anche l'obbligo, per tutti, di fare sempre contratti scritti, potrebbe favorire una maggiore trasparenza e nel contempo portare giovamento a strutture grandi e ben organizzate della distribuzione, ma pure del pianeta produttivo. Dall'altro lato, questa legge crea oggettive difficoltà finanziarie a tanti operatori ("molti dovranno ricorrere alle banche in un periodo di grande crisi") e rappresenta un'ulteriore burocratizzazione, male tollerata soprattutto dai distributori che hanno sempre rispettato gli accordi e pagato i fornitori in tempi del tutto soddisfacenti.

Da un altro punto di vista, l'Articolo 62 è vissuto come una forte ingerenza dello Stato in un mercato libero e come una proposta calata dall'alto, non discussa con gli operatori e le organizzazioni di settore, con una vastità di ripercussioni solo in parte previste dal legislatore ("l'Articolo 62 ha grosse lacune e rilevanti zone d'ombra"; "non si possono stravolgere dalla sera alla mattina i termini di pagamento e il ciclo finanziario a cui fornitori e clienti sono abituati"). Per esempio, nell'ambito delle catene della distribuzione organizzata, dove diverse imprese già ora si trovano in una situazione di difficoltà e di scarso equilibrio, il rischio è quello di dover chiudere i rapporti commerciali con affiliati che non sono in grado di rispettare tempi stretti di pagamento nei confronti del gruppo. Si deve peraltro considerare che anche l'industria dovrà pagare la materia prima entro 30 giorni, per poi trasformarla in prodotti che saranno venduti dopo mesi. In riferimento all'obbligo di fare contratti scritti, circa la metà del campione ha affermato che ciò non rappresenta un problema, in quanto corrisponde a un *modus operandi* consolidato. Molti hanno però sottolineato che i contratti devono avere forme semplici, evitando pesanti complessità, ma soprattutto hanno posto dei limiti, in termini di dimensione, di merceologia e situazione commerciale. Per esempio, il contratto è opportuno nei rapporti robusti e consolidati: "con i piccoli fornitori si usa contrattare con una stretta di mano"; "i fornai consegnano listini e loro variazioni su fogli scritti a mano". In ortofrutta, in modo particolare, la contrattualizzazione scritta ci deve essere, ma nell'ambito degli accordi quadro, non per la gestione della operatività quotidiana. È molto macchinoso mettere per iscritto anche piccoli rapporti, è stato sottolineato, dove la velocità e la semplificazione fanno premio.

Altri hanno aggiunto che il sistema dei contratti scritti in certi casi rallenta il processo di contrattazione commerciale spontanea.

Relativamente alla tendenza dei dettaglianti di spingere fuori dagli scaffali i prodotti con poca rotazione, qualcuno ha sottolineato che questo sarà l'ef-

fetto dell'esigenza delle catene di ottimizzare i costi. La selezione naturale dei prodotti sarà accentuata dall'Articolo 62 ("i prodotti con poca rotazione sono sempre stati pagati a tempi lunghi per bilanciare il mancato incasso").

<b>Pareri generali sull'Articolo 62</b>	
	% sul campione
Del tutto favorevole	20,0%
Abbastanza favorevole	13,3%
Nè favorevole, nè sfavorevole	30,0%
Piuttosto sfavorevole	23,3%
Del tutto sfavorevole	10,0%
Altro	3,4%
Totale	100,0%

<b>Livello di accordo con alcune opinioni relative all'Articolo 62</b>	
	Indice di accordo
L'Articolo 62 riuscirà a portare un corretto equilibrio nella filiera	0,17
È giusto imporre la forma scritta dei contratti	0,60
È giusto introdurre termini ben precisi di pagamento	0,77
La necessità dei dettaglianti di fare cassa tenderà a spingere fuori dagli scaffali i prodotti di marca minore, con poca rotazione	0,59
Questo articolo rischia di provocare grosse difficoltà finanziarie per le piccole e medie catene della distribuzione organizzata	0,47

L'indice di accordo è stato calcolato attribuendo peso 1 alla modalità "molto d'accordo", peso 0,5 alla modalità "abbastanza d'accordo", peso -0,5 alla modalità "poco d'accordo", peso -1 alla modalità "per nulla d'accordo". L'indice varia quindi da -1 (massimo disaccordo) a +1 (massimo accordo)

Secondo la maggioranza di pareri raccolti, si ipotizza che le cooperative potranno beneficiare dell'Articolo 62 nella stessa misura rispetto agli altri fornitori. Alcuni hanno invece specificato che, migliorando i tempi di incasso e lasciando inalterati i tempi di liquidazione ai soci, le cooperative potrebbero trarre maggiore beneficio finanziario.



# RISULTATI DEI FOCUS GROUP CON LE COOPERATIVE

## **Il focus sulle tematiche del rapporto con la distribuzione moderna**

Oltre alle centrali cooperative, hanno partecipato al focus group dieci imprese cooperative di medio-grande dimensione, appartenenti a diversi settori. Nell'ambito di queste aziende, percentuali molto variabili di fatturato sono attribuibili alla Gdo: si va dal 10% al 90% e oltre. Le quote rimanenti sono costituite da vendite ai grossisti, all'horeca, alle imprese di trasformazione, al normal trade, all'estero oppure in tentata vendita.

### *I requisiti richiesti dalla Gdo*

Uno dei primi fattori citati a questo proposito è stata la disponibilità a pagare una tassa di ingresso. Si è parlato di decine di migliaia di euro per punto di ponderata, quindi introdurre un prodotto a livello nazionale può costare anche centinaia di migliaia di euro.

Altri criteri di selezione dei fornitori sono la capacità di fornire al prezzo giusto un prodotto qualitativamente valido, il servizio logistico e il servizio in genere, la capacità di rispondere in modo reattivo e tempestivo alle richieste: la Gdo vuole avere il prodotto sul banco giusto al momento della vendita, quindi occorre molta flessibilità (si consegna quasi sul venduto).

Nei settori del fresco, quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante. Per esempio, si fanno due consegne di latte fresco al giorno, e questo è uno sforzo enorme; il problema è farsi pagare questo servizio, che viene dato per scontato. Sempre sul fresco, c'è il grosso problema dei resi: tutto l'invenduto viene reso. Un altro requisito citato è il corretto flusso della gestione amministrativa, che può riguardare anche milioni di bolle e di fatture all'anno. Il servizio alla Gdo è anche questo: efficienza organizzativa della struttura, che parte dall'ordine e arriva all'incasso.

Un requisito fondamentale nei settori unbranded è la disponibilità alla trattativa sul prezzo. Se manca questo requisito, la Gdo si sposta verso altri fornitori, anche all'estero.

### *I rapporti di potere contrattuale e la dimensione*

Più una merceologia viene trasformata, più la dimensione premia, in quanto ci si sposta verso un'ottica di bene agroindustriale durevole. Per un prodotto non trasformato che viene veicolato fresco, non è la dimensione a svolgere il ruolo di discriminante, bensì l'efficienza.

Nell'ortofrutta, il settore si divide in semidurevoli (prodotti che durano mesi e mesi) e freschissimi, che devono essere immessi molto velocemente. Per questi ultimi, occorre quindi essere bene organizzati. Non è critica la dimensione, si parla però di dimensioni almeno medie.

Negli ultimi anni si sono viste aggregazioni di cooperative nel settore del fresco, dove ognuna aveva una sua quota di vendite alla Gdo, al fine di aumentare questi volumi di vendita, ma si è verificato il contrario, in quanto la Gdo ha preferito trovare altri fornitori piccoli, da mettere in concorrenza tra loro sul prezzo. Nel fresco si ha bisogno di vendere un prodotto in tempi molto stretti e da ciò la Gdo può trarre grossi vantaggi.

Ci sono casi di cooperative che controllano società commerciali più grandi della cooperativa stessa.

Il trading puro deve essere efficiente nei processi per fare margine netto. La cooperazione ha sempre vissuto su: valore di vendita meno costi uguale a liquidazione, ossia una catena del valore che si comprime verso il basso. È un modello non molto efficiente: occorre ridiscutere i regolamenti di conferimento delle cooperative, spesso basati sul ritiro di tutto ciò che il socio conferisce, mentre il mondo è andato in tutt'altra direzione.

### *Le inefficienze della Gdo*

I problemi di scarsa efficienza delle cooperative si scontrano con analoghi problemi nell'ambito della Gdo, nel momento in cui questa da motore di crescita si ferma; non avendo fatto efficienza, se smette di crescere tende ad implodere. Tante volte il fornitore deve sopperire alle carenze della Gdo. Si è costretti a garantire la produzione, i volumi e il prezzo contrattuale, con il problema della fluttuazione del prezzo della materia prima. Quando questo diminuisce, la Gdo chiede riduzioni, mentre non dice nulla se la materia prima aumenta. La Gdo chiede tutti gli anni sconti maggiori, quindi il fornitore dovrebbe guadagnare sempre in efficienza.

In ortofrutta, il fornitore ha un basso potere contrattuale nella formulazione del prezzo. In Italia hanno fatto marca solo le mele, che durano 13 mesi, e le banane in mano a multinazionali. Inoltre, si ha un ciclo economico da due anni negativo, per cui si deve ottenere una efficienza esasperata.

Manca da parte della Gdo una strategia di fondo, se si esclude una primaria

catena nazionale, citata dai partecipanti, che ha alcune regole fondamentali che persegue da decenni. Con la catena in questione il rapporto è duro, ma preciso sulla qualità e sull'efficienza, per cui si riescono a fare programmi. Nella programmazione a medio termine, si hanno più certezze. Le certezze che vengono date ai fornitori sono certezze ed efficienze anche per loro. Questa catena rinuncia ai listing, ma lavora su partnership.

Le altre insegne hanno una visione di breve periodo, per cui il concetto di partnership è debole, perchè manca una logica di visione. Al loro interno, pochi riescono a muoversi in un concetto di partnership: a ciò si aggiungono un forte turn-over di persone, spesso incompetenti, e le pressioni dall'alto per ottenere a fine anno degli sconti.

Oggi tutte le aziende della Gdo sono in difficoltà, tranne una catena italiana primaria che è un modello a parte, difficilmente riproducibile. Altre sono in crescita considerando le aperture di punti vendita, ma non a parità di rete. La situazione migliore sarebbe, in un'ottica di partnership, capire come si generano i costi e vedere insieme come ridurli; ci sono grandi spazi per recuperare efficienza, presso produttori e Gdo.

#### *L'incidenza della scontistica*

L'entità della scontistica cambia molto in base alla categoria del prodotto. Nel vino, considerando sconti promozionali, sconti in fattura e fuori fattura, si supera tranquillamente il 40%-50%, poi si deve considerare che si vende il 70% dei volumi in promo, quindi con margini molto compressi.

Magari, la cooperativa vende il 70% in promo, mentre la Gdo vende al consumatore solo il 30% in promo, quindi per la Gdo si tratta di promo di acquisto, ma in tanti casi non di vendita.

In pratica la Gdo compra in promo per due mesi, ma la promo effettiva viene realizzata solo per 15 giorni.

Nell'ortofrutta si va da un 10 a un 15% di scontistica complessiva. Nel settore latte, la pressione promo è sul 20%, media di quote ridotte sul latte alimentare e di quote elevate sullo yogurt.

Il listino perde valore, è solo un riferimento, un punto di partenza che non può mancare. Poi però la scontistica lo modifica completamente. Dal punto di vista della Gdo, il listino serve per fare i conti in casa del fornitore.

Per quest'ultimo, non è così scontato e facile aumentare artificiosamente i listini per fare fronte alla scontistica, data la competizione esistente. Quando la sproporzione diventa evidente, l'aumento di listino incontra chiari limiti.

Il concetto tradizionale del trade che aggiunge un mark up al listino è superato, il trade guadagna su tutto il resto, non sul mark up.

I discount hanno una logica del tutto diversa, costituiscono un altro canale, così come l'Horeca. Si fa un prezzo netto, come all'estero. Nelle carni il discount ha avuto una visione, ha preso decisioni, ha cercato pochi fornitori e ha fatto partnership con loro.

Anche per la private label si lavora in questo modo.

#### *La private label*

Una delle minacce più grosse, è stato affermato, è la private label, concorrente temibile. Non è una concorrenza ad armi pari, si è disarmati di fronte alla PL. L'avvento della PL ha cambiato lo scenario competitivo: la Gdo è entrata in casa dei fornitori, ha fatto i conti nelle loro tasche. Poi ha iniziato a fare il product manager, ha tratto l'esperienza dell'azienda.

Spesso, si lavora per le PL perchè si deve vendere il prodotto dei soci, "è la missione della cooperativa". Rifiutare di lavorare per le PL significa togliere opportunità ai soci e lasciare spazio ai concorrenti. Inoltre, la private label costituisce un canale in crescita.

Senz'altro la PL non sovvenziona l'innovazione, per cui si hanno meno risorse. Inoltre, con la PL ci si confronta con gli altri sistemi europei: l'est Europa è un competitor temibile, in quanto ha costi bassissimi.

È anche vero che, se il sistema produttivo nazionale soccombe e sparisce, la Gdo non sarebbe in grado di sostituirlo in toto con altri sistemi.

#### *Le considerazioni sull'Articolo 62*

Lo spirito della legge è ritenuto apprezzabile: riequilibrare la distribuzione del valore, magari nel medio/lungo periodo, coincide con il desiderio del mondo cooperativo. È stato citato il fatto che il latte messo in scaffale al mattino, a metà giornata è già venduto.

I pilastri dell'articolo in questione sono una maggiore trasparenza e correttezza nella descrizione dei contratti (ora si hanno decine di formulazioni di scontistica) e il fatto che il contratto in mano al fornitore sarà uguale a quello che la Gdo avrà; oggi, in molti casi le due copie non combaciano.

Diverse preoccupazioni sono però state espresse: intanto, il rischio che si verifichino contenziosi difficili da risolvere, oltre alla tendenza della Gdo a proporre incrementi più o meno espliciti di costi contrattuali (sotto le più svariate voci e motivazioni). A ciò si affianca l'appesantimento burocratico, per esempio per il doppio binario di fatturazione, ossia fatture separate fra 30 e 60 giorni.

Secondo la Gdo, questo articolo sposta 5 miliardi di euro dalla Gdo stessa alla produzione, e non si è pensato assolutamente a creare un sistema finan-

ziario che metta in grado tante insegne di sopravvivere.

A medio termine, le grandi catene avranno il beneficio di assorbire quote di mercato di catene della Do che non reggeranno. In altri termini, la distribuzione moderna potrebbe concentrarsi ulteriormente e incrementare il proprio potere contrattuale.

## **Il focus sulle tematiche dell'esportazione**

Oltre alle centrali cooperative, hanno partecipato al focus group sei cooperative di media-grande dimensione, appartenenti a diversi settori produttivi.

### *L'importanza del mercato estero*

L'export è stato ritenuto importante da tutti i partecipanti, per diversi motivi:

- il mercato interno non è in grado di assorbire tutta la produzione (per esempio, nel caso dell'ortofrutta e del vino); il consumo nazionale cala ogni anno, per cui non si può più fare a meno del riferimento ai mercati esteri;
- ci sono costi minori per servire la Gdo estera rispetto a quella italiana, perché si tratta di volumi maggiori di prodotto, poi è minore la frammentazione; inoltre, in Italia la Gdo è sempre più esigente nel servizio e ciò modifica il prezzo durante l'iter. In generale, si attua la soluzione del franco stabilimento quando si esporta, mentre in Italia si applica il franco arrivo;
- il mercato estero consente di realizzare marginalità maggiori rispetto a quello nazionale.

### *Le strategie di approccio*

Il modo di approcciare l'estero è basato solitamente sul contatto commerciale con importatori che hanno specifiche strutture di distribuzione o, meno spesso, sul contatto diretto con la Gdo. In Europa, è più frequente che la relazione sia diretta con la Gdo, mentre nei mercati lontani si ricorre all'importatore, per via delle barriere commerciali e anche di quelle linguistiche. Sono poche le aziende italiane che hanno delle filiali all'estero. D'altra parte, si possono aprire filiali giusto in zone in cui c'è un giro di affari molto elevato. Diversi intervistati hanno auspicato la realizzazione di joint venture o di accordi con operatori esteri per creare società.

### *I fattori di successo*

Le aziende piccole, sotto i 10 milioni di euro di fatturato, hanno minore propensione ad esportare. Però, essere grandi non garantisce a priori di poter

entrare nei mercati esteri. Dipende soprattutto dalle capacità organizzative. Ci può essere la piccola cooperativa che è organizzata in modo da affrontare determinati mercati esteri.

Ultimamente, la crisi ha rallentato il mercato europeo, per cui si cercano mercati nuovi, che spesso devono essere approcciati da gruppi di imprese.

A proposito di dimensioni, è stato citato l'esempio dell'Australia, che con poche aziende produce 20 milioni di ettolitri di vino all'anno, mentre in Italia ci sono 1,5 milioni di produttori che fanno 40 milioni di ettolitri.

Su molti prodotti (per esempio, nel settore ortofrutticolo) bisogna garantire la fornitura per tutto l'anno. Se si destagionalizza, si riducono i costi, si fidelizza il cliente e si evitano punte di quantità in certi periodi, che hanno inevitabili effetti negativi sui prezzi. Il futuro sarà quindi costituito da accordi con produttori e operatori di più paesi.

Tra Argentina e Cile, ad esempio, c'è molta differenza di atteggiamento: i cileni hanno porte aperte verso tutti e le aprono in tutto il mondo, accordandosi con i vari produttori locali; l'Argentina invece è una realtà molto frammentata, poco organizzata, simile all'Italia.

Il sistema cileno è frutto di una buona organizzazione e di una buona politica nei rapporti bilaterali con gli altri paesi; addirittura il Cile funge anche da tramite nelle relazioni tra due paesi.

Il Cile si caratterizza pure per il sostegno della mano pubblica: in altri termini, un buon sistema paese.

Sempre a proposito della frutticoltura cilena, è stato sottolineato che gli esportatori hanno l'obbligo di comunicare i dati dei contratti all'istituzione pubblica, la quale li rende accessibili a tutti. Questo significa fare una comunione di obiettivi e aiutarsi a vicenda.

In Italia, invece, c'è molta chiusura. Questo vale per tutti i settori e riduce le ricadute positive della presenza di ristoranti italiani all'estero, che si contano a decine di migliaia, e che costituiscono un grande traino per esempio nel caso del vino italiano.

#### *Le strategie e i problemi per un mercato nuovo*

Tra i fattori essenziali per entrare in un mercato, sono stati citati la partecipazione a mostre internazionali (o per lo meno la loro frequentazione), al fine sia di raccogliere informazioni e contatti esteri, sia di conoscere nuovi clienti stranieri.

Anche analizzare gli scaffali dei punti vendita locali è un passo importante, in quanto porta benefici in termini di comprensione dei meccanismi di consumo e delle strategie dei competitors.

Naturalmente, è fondamentale conoscere importatori all'estero, perché l'importatore è attrezzato a livello logistico e fornisce le indicazioni sulla gamma più opportuna.

Fra i problemi che le cooperative partecipanti al focus hanno sollevato, rientrano:

- la concorrenza di paesi produttori emergenti, con costi nettamente inferiori;
- per alcuni prodotti, in modo specifico, la logistica è il principale problema per l'export; per esempio, nel settore floricolo il mercato olandese è molto competitivo a livello di logistica;
- alcuni prodotti sono difficili da trasportare o poco competitivi;
- soprattutto esportando in paesi lontani, sono rilevanti le barriere burocratiche;
- il rischio di insolvenze è in genere più sentito in Italia, tranne in certi paesi, per i quali si ricorre alla copertura assicurativa (che però non sempre presenta un buon rapporto fra costi e benefici); nei casi più rischiosi, si chiede il pagamento anticipato oppure ci si muove attraverso lettere di credito.

#### *Il problema delle imitazioni*

In certi paesi, il problema delle imitazioni è consistente; può addirittura avvenire che il marchio di un prodotto italiano venga registrato dall'importatore. Nel caso del vino, ci sono contraffazioni sui marchi, e c'è una forte attività di imitazione sulla denominazione (come il Chianti in California o il Sangiovese in Australia). È un problema che provoca danni rilevanti. Mentre Prosecco e Chianti sono località, per cui possono essere difese, Sangiovese è un vitigno, per cui non può essere difeso: un Sangiovese prodotto in Australia è regolare. Il fenomeno dell'Italian sounding non è perseguibile, pur essendo costituito da situazioni ingannevoli per il consumatore.

Più precisamente, è stato affermato che casi di Italian sounding realizzati all'estero andrebbero perseguiti legalmente, per lo meno in teoria, dal momento che creano danni alle aziende italiane e confusione nel consumatore; tuttavia, si devono accettare perché sono difficilmente perseguibili nella realtà.

Non manca chi ritiene di trarre vantaggi dall'Italian sounding, in quanto esso consente di far conoscere il prodotto, anche se inizialmente si tratta di imitazioni: in questo modo si spiana la strada per poi inserire il prodotto veramente italiano.

In determinati settori, invece, come nel caso del vino, non si vedono vantaggi dal momento che l'Italia è forte e trainante.

*Il possibile intervento degli enti pubblici*

La pubblica istituzione dovrebbe rappresentare un punto di riferimento, è stato affermato nel corso del focus group, mentre oggi ognuno è solo davanti a mercati vasti e a volte complicati.

Si vorrebbe un approccio unitario, da parte dello Stato, orientato a creare un Sistema Paese, sostenendo le aziende nell'export.



## ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Con questo progetto di ricerca si è studiato il settore della cooperazione agro-alimentare sotto l'aspetto delle scelte e delle politiche commerciali e di marketing, con una particolare attenzione all'**esportazione** e al **rapporto con le catene della distribuzione moderna**.

L'indagine è stata condotta con un'ottica qualitativa; sono state realizzate interviste face to face a un **campione stratificato di 80 imprese cooperative** in attività nel comparto agro-alimentare.

Un'altra fase di lavoro sul campo è stata svolta tramite **due focus group con dirigenti di cooperative**.

Una terza fase di lavoro è stata quella delle interviste face to face a un **campione di 30 operatori commerciali**. Si sono coinvolti operatori della Gdo, operatori all'ingrosso con un ruolo di intermediari commerciali fra cooperative e distribuzione moderna oppure fra cooperative e clienti esteri.

### *Le problematiche relative ai mercati esteri*

Oltre l'85% delle cooperative interpellate prevede di avviare nuovi rapporti con l'estero nel prossimo futuro. Si tratta di una necessità, data la saturazione generale del mercato interno. I mercati esteri sono un'indubbia opportunità per tante cooperative che dispongono di prodotti particolarmente vocati all'export, dal vino all'ortofrutta, dall'olio ai caseari stagionati.

Si sta pianificando di mettere piede in nuovi paesi, oltrepassando i confini UE, perimetro storico per il nostro export: dall'Est Europa al Giappone, dal Brasile alla Cina, ecc.

Molte, comunque, sono le attenzioni rivolte anche ai tradizionali paesi europei, tra cui in modo particolare l'area scandinava, la Francia, il Regno Unito, la Germania. Questo soprattutto per le migliaia di cooperative italiane assenti o quasi dai mercati esteri, che iniziano ora a percepire la necessità dell'export.

Poco meno della metà delle cooperative esportatrici del campione prevede modifiche di rilievo nella propria strategia di approccio ai mercati esteri, e questo è un segnale della **necessità di cambiare modalità** al fine di ottenere risultati più consistenti.

Esempi di strategie commerciali diverse da quelle attuali, citati dagli stessi intervistati, sono:

- innovazioni di packaging e di prodotto, per arricchire l'offerta e adattarla alle richieste dei singoli paesi;
- joint venture con partner presenti sui vari mercati;
- creazione di società di commercializzazione o di filiali all'estero;

Sono poche le aziende italiane che ora hanno delle filiali commerciali all'estero, solitamente si tratta delle aziende di maggiori dimensioni. D'altra parte, si possono aprire filiali giusto in zone in cui c'è un giro di affari elevato. Per le piccole cooperative, sarebbe opportuno raggiungere **livelli superiori di aggregazione**, nelle svariate forme in cui questa può concretizzarsi, anche limitatamente a un determinato arco temporale: per esempio, reti di imprese, associazioni temporanee, ecc.

In generale, sembra evidente la necessità di diffondere la consapevolezza che con l'esportazione non si tratta di realizzare un po' di fatturato in più, i cui margini possono peraltro essere insoddisfacenti, ma di partire da progetti ben definiti che devono considerare da un lato la necessità di una organizzazione aziendale adeguata e dall'altro le caratteristiche e le esigenze delle diverse aree o macro-aree, con la scelta del canale di vendita più opportuno, con gli adattamenti di packaging, ecc.

Quindi, l'attività di export deve essere vissuta sempre meno come un insieme delle occasioni di vendita che possono presentarsi partecipando a una fiera o grazie a contatti estemporanei, e sempre più come un'area da gestire con estrema professionalità.

Il **rapporto con i soci** influenza in diversi modi la relazione che la cooperativa ha con il mercato estero. Così molte cooperative si sono espresse.

Da un lato, se c'è un valido rapporto di collaborazione con i soci, la cooperativa può sfruttare il vantaggio di avere alla base certezze quantitative e qualitative di produzione.

Dall'altro, le vendite risultano vincolate dai conferimenti in termini di quantità e qualità, oppure dal fatto che la cooperativa deve commercializzare tutto il prodotto dei conferenti. I soci possono provocare **lentezze di risposta** e di conseguenza occasioni di mercato sfumate; oppure, può accadere che i soci non comprendano i tempi del ritorno di un investimento all'estero, puntando sull'ottenimento di risultati immediati, mentre per rientrare dagli inve-

stimenti, al fine di accreditarsi in un paese, occorrono svariati anni di attività. È insomma necessario superare **la logica del ritorno immediato**, rendendo evidente che il ritorno vero sui mercati esteri lo si ottiene nel lungo periodo, operando con serietà e voglia di investire.

Il grande interesse che è stato riscontrato nell'indagine rispetto ai mercati esteri deve quindi ritrovare riscontro in politiche commerciali di ampio respiro, che in fase di avvio possono avere un carattere non continuativo, ma successivamente devono strutturarsi con scelte chiare, con il coinvolgimento e la necessaria condivisione della base sociale, evitando strategie casuali e a macchia di leopardo.

Le **difficoltà** di ingresso in un nuovo mercato estero, secondo i pareri raccolti, risiedono nella accesa concorrenza di paesi produttori emergenti, nella necessità di disporre di competenze, conoscenze ed esperienze specifiche, nel bisogno di risorse per affrontare i cospicui investimenti iniziali, nelle rilevanti barriere burocratiche e normative.

Anche alla luce di queste problematiche, i mercati esteri, caratterizzati da una competizione sempre più vivace giocata su numerosi fattori, vanno fronteggiati con prospettive di lungo periodo, pianificando gli investimenti, creando una organizzazione dedicata che riesca ad affrontare con decisione i tanti aspetti delicati, maturando competenze ed esperienza e, non ultimo, aggregandosi e **condividendo** progetti pure fra cooperative di settori diversi, **stipulando accordi** con produttori e operatori di più paesi. Anche per fronteggiare insufficienti disponibilità di prodotto e problemi di stagionalità. È vero che le aziende piccole, sotto i 10 milioni di euro di fatturato, hanno minore propensione ad esportare. Ma è anche vero, secondo i risultati dell'indagine, che essere grandi non garantisce a priori di poter entrare nei mercati esteri, se non si adottano la forma mentale corretta e l'opportuna organizzazione. Tra le problematiche legate all'esportazione, non sono mancati i richiami alle **imitazioni** e alle **contraffazioni**, per le quali sarebbe necessario un monitoraggio costante e costoso, oltre a interventi sul piano legale altrettanto impegnativi.

Il fenomeno dell'Italian sounding non è perseguibile nella realtà, pur essendo costituito da situazioni ingannevoli per il consumatore. Alcuni ritengono di poter trarre vantaggi dall'Italian sounding ma nei settori dove l'Italia è forte e trainante non si vedono vantaggi.

La *desiderata* relativamente alle **modalità di sostegno all'export** da parte dell'ente pubblico, risiedono principalmente:

- nelle attività di efficace promozione del Made in Italy, comprendendo food, altri prodotti, turismo, cultura, tradizione, storia;

- nell'orientamento a creare un Sistema Paese;
- nell'organizzazione di incontri con buyer esteri;
- nell'assistenza sulle normative e sulle pratiche amministrative/sanitarie da affrontare per penetrare in tanti mercati.

Si devono aggiungere da un lato l'incentivazione di società consortili che consentano di incrementare la dimensione commerciale, dall'altro la diffusione di **logiche atte a superare l'attuale chiusura** e a raggiungere comunione di obiettivi. È stato citato a questo proposito l'esempio del sistema cileno, frutto di una buona organizzazione, di una condivisione di dati e strategie, di una efficace politica nei rapporti bilaterali con gli altri paesi, tanto che il Cile funge anche da tramite nelle relazioni tra altri paesi.

#### *Le problematiche relative alla distribuzione moderna*

Il rapporto con la Gdo, come appare dai risultati dell'indagine, è strategico per le cooperative e non può essere altrimenti, considerate le quote di mercato che questo canale esprime sul mercato domestico.

Non raramente, la ricerca di nuove relazioni commerciali con la Gdo avviene comunque contemporaneamente all'esplorazione di altre strade, come la vendita diretta al consumatore o la commercializzazione al normal trade.

Le principali **difficoltà** che caratterizzano la relazione con la distribuzione moderna sono legate alle tipologie di condizioni contrattuali, frutto di **rapporti sbilanciati**, alla continua imposizione di sconti e di promozioni, all'esistenza (che discende dalle precedenti variabili) di margini molto bassi.

È un canale la cui gestione sta diventando sempre più impegnativa:

- la crisi rende più ostici gli interlocutori della Gdo; gli stessi clienti intervistati hanno sottolineato che in questa fase delicata dei consumi e delle vendite, si verificano difficoltà nel prevedere i giusti quantitativi di merce da acquistare;
- la crisi crea incertezza anche sul fronte solvibilità;
- le condizioni contrattuali sono sempre meno soddisfacenti;
- l'articolazione contrattuale è sempre più complessa e meno interpretabile;
- le diverse forme organizzative della Gdo non aiutano a semplificare il rapporto e si può giungere anche a tre livelli di contrattazione.

Secondo le risposte ottenute dal campione, rispetto al prezzo pieno **Pincidenza dell'insieme degli sconti**, dei costi per le promozioni, dei costi di referenziamento, ecc., si colloca su una media del 24%, con una deviazione standard del 16%.

L'entità della scontistica cambia molto in base alla categoria del prodotto. È nel confezionato che si arriva a quote anche del 40-50%, mentre altri prodotti si collocano su percentuali molto più contenute: per esempio, le commodities. Nell'ortofrutta si va da un 10 a un 15% di scontistica complessiva.

Le **promozioni** (il cui costo ricade in buona misura sul produttore) sono solitamente imposte dalla Gdo. Il numero maggiore di attività promozionali è messo a calendario a inizio anno, quando non si conosce il sussistere delle effettive condizioni per promuovere. Non si può poi trascurare il fatto che, al termine dell'offerta promozionale, si verifica un calo della domanda della referenza posta in promozione, magari a favore della referenza concorrente che entra in promozione in quel momento. Infine, per la Gdo si tratta in parte di promozioni di acquisto, che non sempre si traducono in promozioni di vendita al consumatore.

I **tempi di riscossione** rilevati dalle risposte delle cooperative vanno dai 30 ai 150 giorni. La classe con la maggior frequenza di risposta è quella centrata sui 60 giorni, seguita dai 90 giorni. Rilevante è anche l'incidenza dello scaglione 90-120 giorni.

Diversi sono stati i pareri ottenuti dal campione dei clienti relativamente ai tempi di pagamento dei fornitori: in questo caso, circa tre quarti degli intervistati hanno dato indicazioni comprese fra i 30 e i 60 giorni.

Le **cooperative dovrebbero cercare di operare** per:

- semplificare la struttura dei contratti e migliorarne la trasparenza in modo da renderli più leggibili e valutare meglio la ricaduta sui margini, pur considerando che parecchie voci lavorano fuori fattura e che non sempre il conto economico di prodotto è in grado di valutarle adeguatamente;
- migliorare la programmazione delle attività promozionali al fine di elevarne l'efficacia;
- valutare attentamente il peso dei contributi in cifra fissa (fee di ingresso, di referenziamento, premi di fine anno) sui volumi sviluppati, soprattutto in una fase di sviluppo contenuto o di contrazione di vendite di alcune catene.

L'avvento della **private label** ha contribuito a cambiare lo scenario competitivo: la Gdo è entrata in casa dei fornitori, ha fatto i conti nelle loro tasche. D'altra parte, rifiutare di lavorare per le PL significa lasciare spazio ai concorrenti. Inoltre, la private label costituisce un canale in crescita, che consente di abbattere i costi fissi, di instaurare un rapporto più stretto con il cliente, di ottenere un atteggiamento maggiormente collaborativo da parte sua.

Relativamente ai **requisiti richiesti** dalla Gdo, i fattori citati dalle cooperative intervistate sono la capacità di fornire al prezzo giusto un prodotto

qualitativamente valido, il servizio logistico e il servizio in genere, la capacità di rispondere in modo reattivo e tempestivo alle richieste: la Gdo vuole avere il prodotto sul banco giusto al momento della vendita, quindi occorre molta flessibilità (si consegna quasi sul venduto).

Nel focus group con le cooperative sono state sottolineate pure la disponibilità alla trattativa sul prezzo (soprattutto nei settori unbranded) e la disponibilità a pagare una sorta di tasso di ingresso; si è parlato di decine di migliaia di euro per punto di ponderata.

Secondo **le risposte dei clienti** intervistati, i requisiti richiesti ai fornitori sono: affidabilità, serietà, disponibilità a collaborare e a dialogare, tempestività di risposta e di reazione, capacità di fornire un buon servizio (logistico ma non solo). Qualità, prezzi competitivi e continuità delle forniture sono i più importanti requisiti richiesti al prodotto acquisito. Scontata (nel ruolo di pre-requisito) è stata l'esistenza delle dovute certificazioni.

A proposito di continuità, i **principali problemi** incontrati nel 2012 dai settori clienti, in riferimento all'approvvigionamento, sono riconducibili a fenomeni di indisponibilità: le gelate che hanno provocato riduzioni delle quantità di frutta, lo sciopero dei trasporti che non ha permesso regolari consegne, la siccità dei mesi estivi e le conseguenti tensioni sui prezzi. Pure i fattori di preoccupazione espressi dai clienti si riferiscono alla disponibilità di prodotto, per esempio nei momenti delle grandi quantità richieste dalle sempre più frequenti promozioni.

Piuttosto differenziati sono risultati i pareri delle cooperative intervistate relativamente alla **dimensione aziendale**. Da un lato, molti intervistati hanno affermato che una taglia rilevante almeno tenta di bilanciare lo strapotere del cliente e pone la cooperativa in grado di soddisfare gli ordini sia in termini quantitativi e di continuità di fornitura, sia con riferimento ai requisiti richiesti, sia infine per quanto riguarda i prezzi competitivi.

Altri intervistati hanno invece rimarcato che al contrario la Gdo cerca sempre più spesso piccoli fornitori locali, flessibili e capaci di offrire un buon servizio. Il mercato attribuisce alla piccola cooperativa una certa componente di cultura e un vantaggio in termini di esclusività. Occorre in questo caso essere in una sorta di nicchia specializzata e blasonata.

Naturalmente, nel rapporto con la catena ogni realtà deve ritrovare gli strumenti più coerenti con la propria dimensione e le proprie caratteristiche; lo stesso pricing acquisisce valenze molto diverse a seconda che si sia una piccola realtà con un'offerta ben caratterizzata per tipicità (che può aiutare la catena nella differenziazione assortimentale) o una grande realtà con un'offerta tipo mass market.

In linea di massima, più una merceologia viene trasformata, più la dimensione premia, in quanto ci si sposta verso un'ottica di bene agroindustriale durevole. Per un prodotto non trasformato che viene veicolato fresco, non è la dimensione a svolgere il ruolo di discriminante, bensì l'efficienza. Occorre quindi essere bene organizzati.

Non sono assolutamente mancati pareri tesi a porre in risalto l'importanza di una organizzazione aziendale efficiente e ben strutturata, fattore che in parte prevaricherebbe l'aspetto dimensionale.

Non particolarmente differente è il **quadro tracciato dai clienti interpellati**. Anche in questo caso, circa un terzo del campione ha dichiarato di ritenere importante che il fornitore abbia una **dimensione ragguardevole** (in modo particolare nei settori delle commodities dove si possono realizzare economie di scala); con dimensioni significative, è più sicura la disponibilità di prodotto, la struttura commerciale è in linea di massima più qualificata, il portafoglio prodotti è più ricco. Secondo questa corrente di opinione, le grandi cooperative possono ricercare il giusto prodotto all'interno di una base sociale più ampia e si caratterizzano per una maggiore capacità di garantire servizi in modo professionale.

I sostenitori dei benefici ascrivibili alla **piccola taglia** hanno invece teso a sottolineare che il piccolo fornitore in genere risponde meglio alle attese e alle sollecitazioni del cliente ed è più disponibile a seguirlo; in tanti casi è più rivolto alla qualità e non presenta il rischio di massificare l'offerta a discapito delle specificità.

Nel caso specifico delle cooperative, la piccola dimensione rispecchia meglio, con i prodotti conferiti, la realtà del territorio, soprattutto nei settori dove prevale la tipicità.

Altri interlocutori, infine, hanno al contrario evidenziato l'importanza che la cooperativa abbia una buona guida e prodotti di qualità; le dimensioni passerebbero insomma in secondo piano.

Proseguendo l'analisi delle risposte ottenute dai clienti, a proposito dei **punti di debolezza** delle cooperative nel ruolo di fornitori, diversi pareri hanno teso a sottolineare le pronunciate differenze esistenti fra le singole cooperative: alcune molto bene organizzate e altre meno, alcune con un ufficio commerciale più efficiente e altre con uno più ruspante.

In linea generale, tuttavia, emergono come carenze in primo luogo la scarsa rapidità di risposta e la ridotta propensione a innovazioni di prodotto e di packaging (staticità nella gestione del portafoglio di offerta). Diversi accenni sono stati fatti anche relativamente al servizio, nelle varie declinazioni che questo fattore può assumere: non sempre vengono rispettati gli accordi presi

in termini di orari di consegna, di quantità di merci ordinate, di impegni economici.

La valutazione sullo **scorso orientamento all'innovazione** può collegarsi a un orientamento alla produzione più accentuato dell'orientamento al mercato, ad una cultura di gestione per la quale il prodotto deve esaurirsi da solo.

La maggiore vivacità di tante aziende concorrenti può creare seri problemi a quelle cooperative che non si attivano per una gestione tempestiva del portafoglio prodotti e può fare perdere smalto agli occhi del cliente, che le vive come realtà più statiche e meno in grado di fornire stimoli anche alla sua gestione assortimentale.

Su questo punto sarebbe opportuna una riflessione attenta da parte di alcune cooperative, che porti a considerare con maggiore reattività il naturale principio del ciclo di vita del portafoglio prodotti.

In riferimento alla **minore reattività**, è stato affermato che il privato è più veloce, in virtù di un'organizzazione tante volte più snella, mentre le cooperative tendono ad avere organizzazioni più complesse e lontane dalle logiche del mercato, che rallentano i processi decisionali: i soci possono quindi costituire un freno per le strategie che si vorrebbero attuare, perché spesso titubanti negli iter decisionali, poco propensi all'adozione di uno sguardo di più lungo periodo, distanti rispetto alle logiche del mercato.

Una certa lentezza di risposta sugli aspetti che riguardano l'intero arco della relazione, dalle proposte e richieste formulate dai clienti alla risoluzione dei problemi operativi, è una debolezza che chiaramente non coinvolge tutte le cooperative, ma che viene associata da parte dei clienti all'essere cooperativa.

Forse, vi sono filtri decisionali che andrebbero rimossi, e andrebbe concesso più spazio di manovra ai referenti commerciali in modo che, pur mantenendosi un controllo efficace sull'area commerciale, questa possa muoversi con maggiore agilità.

Gli stessi regolamenti di conferimento, spesso basati sul ritiro di tutto ciò che il socio conferisce (*"mentre il mondo è andato in tutt'altra direzione"*), andrebbero rivisti.

Per quanto riguarda la preparazione del **personale di vendita**, diverse sono state le osservazioni raccolte, tra cui: è necessario che l'agricoltore svolga il suo lavoro e non cerchi di fare il commerciante improvvisato.

Le cooperative partecipanti ai focus group hanno posto in rilievo il fatto che i problemi di efficienza delle cooperative si scontrano con analoghi problemi nell'ambito della Gdo, nel momento in cui questa da motore di crescita si



ferma e smette di crescere. Se si escludono pochi casi eccezionali, **la Gdo sembra mancare di una strategia di fondo.**

### *L'Articolo 62*

Relativamente all'Articolo 62 del Decreto Liberalizzazioni del Governo Monti, tre quarti delle cooperative interpellate si sono dichiarate del tutto o per lo meno abbastanza favorevoli, sottolineandone i benefici in termini soprattutto di miglioramento dell'**equilibrio finanziario**, di **trasparenza** e correttezza nella descrizione dei contratti, di redistribuzione del valore.

Lo spirito della legge è ritenuto apprezzabile, e questa normativa è da considerarsi un punto di avvio per migliorare la trasparenza contrattuale e vincolare a comportamenti più virtuosi sul versante dei tempi di pagamento. In un certo senso, si sono accesi i riflettori su una problematica complessa che stava assumendo caratteristiche patologiche.

**Diverse preoccupazioni** sono però state espresse: in primo luogo, la tendenza della Gdo a proporre incrementi più o meno espliciti di costi contrattuali (sotto le più svariate voci e motivazioni). Numerose catene, infatti, non hanno atteso tempo per tentare di rientrare dei maggiori oneri che tempi di pagamento più contenuti imponevano loro, e hanno cominciato ad avanzare richieste, a volte in misura più che proporzionale.

Rimane insomma aperto il fatto che l'Articolo 62 lavora su una parte soltanto della relazione tra cliente e fornitore e tende a regolamentarne determinati aspetti, ma sarebbe illusorio ritenere che lo squilibrio nei rapporti di forza fra le parti possa essere superato con una normativa.

Nell'ambito degli **aspetti negativi** citati dalle cooperative, figurano in primo luogo l'appesantimento delle condizioni contrattuali e il conseguente peggioramento dei costi e della burocrazia. Anche le **condizioni finanziarie precarie** di alcune catene della DO (affiancate da problemi che le catene stesse possono avere con gli affiliati) sono state evidenziate da molti intervistati, parte dei quali ha esteso il fenomeno anche al normal trade. A tutto ciò si accompagnano un costo del denaro molto elevato e l'assenza di un sistema finanziario che aiuti tante insegne a sopravvivere.

A medio termine, le grandi catene avranno il beneficio di assorbire quote di mercato di catene della Do che non reggeranno, per cui si potrebbe verificare un processo di maggiore concentrazione verso le grandi strutture distributive.

**Le opinioni dei clienti sull'Articolo 62** sono state piuttosto eterogenee, con una supremazia dei giudizi favorevoli.

Da un lato, è stato affermato che l'Articolo 62 introduce elementi di moralizzazione nei rapporti e può aiutare a fare trasparenza in una giungla con-

trattuale e di pagamenti. È una manovra utile a rinforzare gli operatori che da tempo sono rispettosi degli impegni, che servirà a portare giovamento a strutture grandi e ben organizzate.

Sembra che gli stessi clienti stiano sentendo l'insostenibilità di situazioni contrattuali artificiali e farraginose che nel corso degli anni si sono costruite e dalle quali neppure loro riescono a svincolarsi facilmente.

Dall'altro lato, emergono sfiducia e atteggiamenti critici nei confronti di questo Articolo 62, che solo in parte riuscirà a portare un corretto assetto nella filiera e nel contempo creerà un'ulteriore burocratizzazione per tutti e oggettive difficoltà finanziarie per tanti operatori; in modo particolare, per le piccole e medie catene della distribuzione organizzata: il rischio è quello di dover chiudere i rapporti commerciali con affiliati che non sono in grado di rispettare tempi stretti di pagamento nei confronti del gruppo.

Da un altro punto di vista ancora, l'Articolo 62 è vissuto come una forte ingerenza dello Stato in un mercato libero e come una proposta calata dall'alto, non discussa con gli operatori e le organizzazioni di settore, con una vastità di ripercussioni solo in parte previste dal legislatore.

In riferimento all'obbligo di fare contratti scritti, circa la metà del campione ha affermato che ciò non rappresenta un problema, in quanto corrisponde a un *modus operandi* consolidato. Molti hanno però sottolineato dei limiti auspicabili, in termini di dimensione, di merceologia e di situazione commerciale. Per esempio, il contratto è opportuno nei rapporti robusti e consolidati: *“con i piccoli fornitori si usa contrattare con una stretta di mano”*; *“i fornai consegnano listini e loro variazioni su fogli scritti a mano”*.

## ALLEGATI: I QUESTIONARI UTILIZZATI



# **Analisi delle strategie commerciali realizzate dalle cooperative agro-alimentari con la distribuzione moderna e sui mercati esteri: problematiche e spazi di miglioramento**

## **Questionario per le cooperative**

*In fase di contatto iniziale, chiedere se l'azienda esporta e/o vende alla Gdo italiana, per almeno un 20% del proprio fatturato, sommando vendite alla Gdo italiana ed export, o per almeno il 15% nelle vendite gdo o in quelle export; in caso contrario, non effettuare l'intervista – Per esportazione si intende l'export con fatturazione al cliente estero, non il prodotto fatturato a un cliente italiano, come un esportatore, che poi provvede a esportarlo.*

*Potrà verificarsi che alcune parti del questionario non ricevano risposta, in quanto la persona intervistata potrebbe essere responsabile del mercato estero, e non avere grosse competenze relative ai rapporti con la Gdo italiana, oppure viceversa. Nell'ambito delle interviste con cui non è possibile avere risposta a entrambe le parti (Gdo italiana ed export), cercare di ottenere una prevalenza (in linea di massima, due intervistati su tre) di responsabili in grado di fornire risposte sulla relazione con la Gdo italiana*

Azienda

Settore:

- 1 Lattiero-caseario
- 2 Ortoflorofrutticolo
- 3 Vitivinicolo
- 4 Altro

Regione:

- 1 Piemonte
- 2 Valle d'Aosta
- 3 Liguria
- 4 Lombardia
- 5 Veneto
- 6 Trentino AA
- 7 Friuli VG
- 8 Emilia-R.
- 9 Toscana
- 10 Marche
- 11 Umbria
- 12 Lazio
- 13 Abruzzo
- 14 Molise
- 15 Puglia
- 16 Basilicata
- 17 Campania
- 18 Calabria
- 19 Sicilia
- 20 Sardegna

## Informazioni introduttive

### 1. Quale è la ripartizione del fatturato aziendale fra prodotti freschi (non trasformati: ortofrutta e pesce) e prodotti trasformati?

prodotti freschi (non trasformati)	_____ %
prodotti trasformati	_____ %
altro (spec. _____)	_____ %

## Export

### 2. Quanto ha inciso l'export sul vostro fatturato nel 2011?

\_\_\_\_\_ %

SE PARI A ZERO O INFERIORE ALL'1%, PROSEGUIRE CON LA DOMANDA 3  
SE PARI O SUPERIORE ALL'1%, PASSARE ALLA DOMANDA 10

### 3. Per quali motivi?

---

---

---

### 4. Avete avuto rapporti in passato con clienti esteri?

---

---

---

### 5. Prevedete di avviare rapporti con l'estero nel prossimo futuro?

- 1 sicuramente sì
- 2 probabilmente sì
- 3 probabilmente no
- 4 sicuramente no
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee \_\_\_\_\_

---

---

### 6. (se sicuramente sì o probabilmente sì) In quali mercati?

---

---

---

**7.** (se sicuramente sì o probabilmente sì) **In quali modi?**

---

---

**8. Quali sono le principali difficoltà che incontra una azienda come la vostra per entrare in un nuovo mercato estero?** (sono possibili più risposte)

- 1 competenze, conoscenze, esperienze
- 2 investimenti iniziali
- 3 altro:
- 4 non so

Eventuali osservazioni spontanee (per esempio, se ci sono probabilità molto differenti in corrispondenza di diversi paesi o aree) \_\_\_\_\_

---

---

**9. In quali modi l'ente pubblico potrebbe sostenere e stimolare l'esportazione nel vostro settore?**

---

---

PASSARE ALLA SEZIONE SUI RAPPORTI CON LA GDO ITALIANA

**10. Ritenete che i mercati esteri rappresentino una interessante opportunità di crescita per la vostra cooperativa?**

- 1 molto importante
- 2 abbastanza importante
- 3 poco importante
- 4 per niente importante
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee

---

---

**11. In quali paesi esportate, principalmente?**

---

---

**12. Sempre in riferimento all'export, quali sono i vostri clienti?** (sono possibili più risposte; ricordarsi che i clienti sono quelli a cui si fattura)

- 1 consorzio estero di grado superiore / OP estera a cui il prodotto viene conferito
- 2 importatori – distributori in esclusiva

- 3 commercianti all'ingrosso
- 4 società commerciali partecipate o controllate
- 5 commissionari (*vendono per conto dell'azienda, ma in nome proprio*)
- 6 grandi catene della Gdo
- 7 altri operatori della Gdo (*per esempio, superette indipendenti o appartenenti a piccole catene*)
- 8 piccoli dettaglianti
- 9 ristorazione, catering
- 10 industria
- 11 consumatore finale
- 12 altri:
- 13 non so

**13. Quale di queste categorie di clienti è la più importante, in base al fatturato?** (*riportare un solo il codice – vedi i codici esposti alla domanda precedente; se alla domanda precedente era stata fornita una sola risposta, riportare il relativo codice anche in questa domanda*)

---

---

**14. Utilizzate filiali commerciali all'estero?** (*eventualmente distinguere per paese/area*)

- 1 sì                    *PASSARE ALLA DOM. 15*
- 2 no                    *PASSARE ALLA DOM. 16*
- 3 non so              *PASSARE ALLA DOM. 16*

**15. Quali sono i principali vantaggi?**

---

---

**16. Avete in atto accordi di joint ventures (commerciali o per la distribuzione) con imprese estere?** (*eventualmente distinguere per tipologia di cliente e/o per paese/area*)

- 1 sì                    *PASSARE ALLA DOM. 17*
- 2 no                    *PASSARE ALLA DOM. 18*
- 3 non so              *PASSARE ALLA DOM. 18*

**17. Quali sono a grandi linee i contenuti di queste joint ventures?**

---

---

---



**18. Quali sono le principali difficoltà che incontrate sui mercati esteri?** (eventualmente, indicare l'area o il paese a cui si riferiscono)

**19. Chi sono le principali concorrenti sui mercati esteri: altre aziende italiane, oppure aziende di quali nazionalità?** (eventualmente, indicare l'area o il paese a cui si riferiscono)

**20.** (se non emerso spontaneamente) **Incontrate difficoltà relativamente alle normative?** (eventualmente, indicare l'area o il paese a cui si riferiscono)

**21.** (se non emerso spontaneamente) **Nel vostro settore, ci sono problemi di imitazione o di contraffazione dei prodotti italiani all'estero?** (eventualmente, indicare l'area o il paese a cui si riferiscono, e le modalità con cui avvengono)

**22.** (se la risposta alla domanda precedente era affermativa) **Quali sono gli effetti?**

**23. Quali sono i tempi medi di riscossione con i clienti esteri?** (eventualmente distinguere per tipologia di cliente e/o per paese/area)

**24. Ci sono problemi di clienti insolventi, nei rapporti con l'estero?**

- 1 spesso
- 2 a volte
- 3 mai
- 4 non so

Eventuali osservazioni spontanee (per esempio, se ci sono stati problemi relativamente a determinate categorie di clienti)

**25. Prevedete modifiche sostanziali nelle vostre strategie commerciali per l'estero per i prossimi anni?**

- 1 certamente sì *PASSARE ALLA DOM. 26*
- 2 probabilmente sì *PASSARE ALLA DOM. 26*
- 3 non so *PASSARE ALLA DOM. 27*
- 4 probabilmente no *PASSARE ALLA DOM. 27*
- 5 certamente no *PASSARE ALLA DOM. 27*

**26. Quali?**

---

---

---

**27. Quali sono i principali fattori che la preoccupano, relativamente ai rapporti con l'estero, per l'immediato futuro?** *(se la risposta è generica – per esempio, il mercato -, chiedere di precisare e di dettagliare)*

---

---

---

---

---

**28. Prevedete di avviare nuovi rapporti con l'estero nel prossimo futuro?**

- 1 sicuramente sì
  - 2 probabilmente sì
  - 3 probabilmente no
  - 4 sicuramente no
  - 5 non so
- Eventuali osservazioni spontanee

---

---

---

**29. (se sicuramente sì o probabilmente sì) In quali mercati?** *(possono essere mercati su cui l'azienda è già presente e su cui si avvieranno rapporti con nuovi clienti)*

---

---

---

---

**30. (se sicuramente sì o probabilmente sì) In quali modi?**

---

---

---

---

**31. Il rapporto con i vostri soci influenza il rapporto che la cooperativa ha con il mercato estero?**

- |                                       |                      |
|---------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 molto      | PASSARE ALLA DOM. 32 |
| <input type="checkbox"/> 2 abbastanza | PASSARE ALLA DOM. 32 |
| <input type="checkbox"/> 3 poco       | PASSARE ALLA DOM. 33 |
| <input type="checkbox"/> 4 per niente | PASSARE ALLA DOM. 33 |
| <input type="checkbox"/> 5 altro:     | PASSARE ALLA DOM. 33 |
| <input type="checkbox"/> 6 non so     | PASSARE ALLA DOM. 33 |

**32. In quali modi?**

---

---

---

**33. Quali sono le principali difficoltà che incontra una azienda come la vostra per entrare in un nuovo mercato estero? (sono possibili più risposte)**

- 1 competenze, conoscenze, esperienze
- 2 investimenti iniziali
- 3 altro:
- 4 non so

Eventuali osservazioni spontanee (per esempio, se ci sono probabilità molto differenti in corrispondenza di diversi paesi o aree) \_\_\_\_\_

---

---

---

**34. In quali modi l'ente pubblico potrebbe sostenere e stimolare l'esportazione nel vostro settore?**

---

---

---

---

---

## Relazioni con la Gdo nel mercato domestico

**35. Qual è incidenza della Gdo sul totale delle vendite Italia?**

\_\_\_\_\_ %

*SE È PARI A ZERO O INFERIORE AL 2%, PROSEGUIRE CON LA DOMANDA 36  
SE È PARI O SUPERIORE AL 2%, PASSARE ALLA DOMANDA 40*

**36. Per quali motivi non operate con la Gdo o esprimete fatturati così contenuti?**

---

---

---

**37. Avete avuto rapporti in passato con la Gdo?**

---

---

---

**38. Prevedete di avviare rapporti con la Gdo nel prossimo futuro?**

- 1 sicuramente sì
- 2 probabilmente sì
- 3 probabilmente no
- 4 sicuramente no
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee \_\_\_\_\_

---

---

**39. Quali sono le principali difficoltà che incontra una azienda come la vostra per avviare rapporti con la Gdo? (sono possibili più risposte)**

- 1 competenze, conoscenze, esperienze
- 2 investimenti iniziali
- 3 altro:
- 4 non so

Eventuali osservazioni spontanee (per esempio, se ci sono probabilità molto differenti in corrispondenza di diversi paesi o aree) \_\_\_\_\_

---

---

PASSARE ALLA DOMANDA 61

**40. Ritenete che la Gdo italiana rappresenti una interessante opportunità di crescita per la vostra cooperativa?**

- 1 molto importante
- 2 abbastanza importante
- 3 poco importante
- 4 per niente importante
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee \_\_\_\_\_

---

---

**41. Avete rapporti con le grandi catene nazionali della Gdo, oppure con altri operatori della Gdo (piccoli gruppi locali, direttamente supermercati)?**

*(indicare una sola risposta, che può essere anche la voce “entrambi” – considerare, a titolo di esempio, che il rapporto diretto con un Ipercoop e con un iper di una grande catena nazionale è comunque da considerarsi nella voce “grandi catene”, anche se il contratto viene firmato con il capo settore dell’iper e non con la sede centrale)*

- 1 grandi catene                      *PASSARE ALLA DOM. 42*
- 2 altri operatori                      *PASSARE ALLA DOM. 44*
- 3 entrambi                              *PASSARE ALLA DOM. 42*
- 4 non so                                      *PASSARE ALLA DOM. 44*

**42. Quali catene o gruppi ritenete più collaborativi e disponibili nel rapporto?**

---

---

---

**43. Quali catene o gruppi ritenete meno collaborativi e disponibili nel rapporto?**

---

---

**44. Prevedete di avviare nuovi rapporti con la Gdo nel prossimo futuro?**

- 1 sicuramente sì                       4 sicuramente no
- 2 probabilmente sì                       5 non so
- 3 probabilmente no

Eventuali osservazioni spontanee \_\_\_\_\_

---

---

**45. Quali sono le principali difficoltà che incontrate nel rapporto con la Gdo?** (se risponde genericamente, es. i rapporti di forza sbilanciati, chiedere di indicare le ricadute, es. in termini di prezzi, fee di entrata, costi promozionali, tempi di riscossione, ... - chiedere se possibile eventuali differenze tra grandi catene e altri operatori, sempre della Gdo)

---

---

---

**46. Nei panni di un fornitore, quali sono gli aspetti più importanti per sviluppare un rapporto soddisfacente e di prospettiva con la Gdo?** (sono possibili più risposte)

- 1 capacità di relazione
- 2 prezzi contenuti
- 3 disponibilità ad investire
- 4 innovazione di prodotto
- 5 altro:
- 6 non so

Eventuali osservazioni spontanee (per esempio, se ci sono probabilità molto differenti in corrispondenza di diverse catene o realtà)

---

---

---

**47. Quanto è importante avere una dimensione grande, nei rapporti con la Gdo?**

- 1 molto
- 2 abbastanza
- 3 poco
- 4 per niente
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee – per esempio, eventuali differenze tra grandi catene e altri operatori, sempre della Gdo

---

---

---

**48. Il rapporto con i vostri soci influenza il rapporto che la cooperativa ha con la Gdo?**

- 1 molto
- 2 abbastanza

PASSARE ALLA DOM. 49

PASSARE ALLA DOM. 49

- |                                         |                      |
|-----------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> 3 poco         | PASSARE ALLA DOM. 50 |
| <input type="checkbox"/> 4 per niente   | PASSARE ALLA DOM. 50 |
| <input type="checkbox"/> 5 altro: _____ | PASSARE ALLA DOM. 50 |
| <input type="checkbox"/> 6 non so       | PASSARE ALLA DOM. 50 |

#### 49. In quali modi?

---

---

---

---

### Le private label per la Gdo operante in Italia

#### 50. Producete per private label per la Gdo operante in Italia?

- |                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 sì     | PASSARE ALLA DOM. 51 |
| <input type="checkbox"/> 2 no     | PASSARE ALLA DOM. 54 |
| <input type="checkbox"/> 3 non so | PASSARE ALLA DOM. 54 |

#### 51. Quale è la % di queste private label sul fatturato dell'azienda realizzato con la Gdo in Italia?

---

---

#### 52. Quali sono i principali vantaggi legati alle private label?

---

---

#### 53. Quali sono i principali problemi legati alle private label?

---

---

### I contratti con la Gdo operante in Italia

#### 54. Con la Gdo, fate contratti annuali o di durata diversa? (sono possibili più risposte; per contratto si intende un documento formale sottoscritto da entrambe le parti con l'indicazione delle condizioni commerciali)

- |                                                         |                      |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 annuali                      | PASSARE ALLA DOM. 55 |
| <input type="checkbox"/> 2 di durata inferiore all'anno | PASSARE ALLA DOM. 55 |

- 3 di durata superiore all'anno      *PASSARE ALLA DOM. 55*
- 4 altro: \_\_\_\_\_ *PASSARE ALLA DOM. 55*
- 5 nessun contratto      *PASSARE ALLA DOM. 56*
- 6 non so      *PASSARE ALLA DOM. 56*

**55. Cosa prevedono solitamente questi contratti?** *(sono possibili più risposte - chiedere se possibile eventuali differenze tra grandi catene e altri operatori, sempre della Gdo)*

- 1 prezzo o scontistica rispetto a un listino
- 2 costi di referenziamento
- 3 costi per promozionale
- 4 quantità da consegnare o ritirare
- 5 requisiti del prodotto
- 6 tempi di pagamento
- 7 altro: \_\_\_\_\_
- 8 non so

**56. (solo se ha indicato la voce: quantità da consegnare o ritirare) Si tratta di quantità minime o massime?** *(sono possibili più risposte)*

- 1 minime
- 2 massime
- 3 altro:
- 4 non so

**57. Rispetto al prezzo pieno, quanto incide in media l'insieme degli sconti, dei costi per le promozioni, dei costi di referenziamento, ecc.?**

---

---

**58. Ai costi per il promozionale le catene fanno corrispondere le prestazioni previste?**

- 1 sempre
- 2 spesso
- 3 abbastanza spesso
- 4 raramente
- 5 mai
- 6 non so

**59. Quali sono i tempi medi di riscossione con la Gdo?** *(chiedere se possibile eventuali differenze tra grandi catene e altri operatori, sempre della Gdo)* \_\_\_\_\_

---



**60. Ci sono problemi di clienti insolventi, nei rapporti con la Gdo?**

- 1 spesso
- 2 a volte
- 3 mai
- 4 non so

Eventuali osservazioni spontanee (per esempio, se ci sono stati problemi relativamente a determinate categorie di clienti) \_\_\_\_\_

---

---

---

**L'Articolo 62**

**61. L'Articolo 62 del recente decreto liberalizzazioni del Governo Monti dovrebbe modificare il sistema delle relazioni all'interno della filiera agro-alimentare. Quale è il suo parere, favorevole oppure no?**

- 1 del tutto favorevole
- 2 abbastanza favorevole
- 3 nè favorevole, nè sfavorevole
- 4 piuttosto sfavorevole
- 5 del tutto sfavorevole
- 6 altro
- 7 non so

**62. Per quali motivi?**

---

---

---

**63. Quali sono gli aspetti positivi che l'Articolo 62 potrà produrre per una azienda come la vostra?**

---

---

---

**64. Quali sono gli aspetti negativi che l'Articolo 62 potrà produrre per una azienda come la vostra?**

---

---

---

**65. Fare contratti scritti, in certi casi, può essere un problema per la vostra azienda (per esempio, quando si vende a piccoli clienti)?**

**66. Nel caso che l'acquirente della materia prima agricola sia l'industria di trasformazione, l'Articolo 62 è opportuno?**

**67. Quali di questi aspetti è giusto che siano specificati nei contratti?** (leggere uno ad uno i seguenti aspetti)

- 1 prezzo
- 2 modalità e tempi di consegna
- 3 modalità di pagamento
- 4 quantità
- 5 durata del contratto

**68. Si sono sentiti diversi pareri su questo Articolo 62. Ne leggo alcuni: mi può dire se è molto, abbastanza, poco o per nulla d'accordo?**

**68.1 L'Articolo 62 riuscirà a portare un corretto equilibrio nella filiera**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.2 È giusto imporre la forma scritta dei contratti**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.3 È giusto introdurre termini ben precisi di pagamento**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo

5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.4 I clienti con maggiore potere contrattuale tenderanno a recuperare i loro maggiori oneri con appesantimenti dei fee contrattuali**

1 molto d'accordo

2 abbastanza d'accordo

3 poco d'accordo

4 per nulla d'accordo

5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.5 Si svilupperà l'abitudine della post-fatturazione**

1 molto d'accordo

2 abbastanza d'accordo

3 poco d'accordo

4 per nulla d'accordo

5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.6 Si svilupperà il ricorso a condizioni extracontrattuali**

1 molto d'accordo

2 abbastanza d'accordo

3 poco d'accordo

4 per nulla d'accordo

5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.7 La necessità dei dettaglianti di fare cassa tenderà a spingere fuori dagli scaffali i prodotti di marca minore, con poca rotazione**

1 molto d'accordo

2 abbastanza d'accordo

3 poco d'accordo

4 per nulla d'accordo

5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

**68.8 Questo articolo rischia di provocare grosse difficoltà finanziarie per le piccole e medie catene della distribuzione organizzata**

1 molto d'accordo

2 abbastanza d'accordo

3 poco d'accordo

4 per nulla d'accordo

5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

### 68.9 La Gdo tenderà a fare acquisti più piccoli e più frequenti

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni \_\_\_\_\_

### Previsioni

**69. Quali sono i principali fattori che la preoccupano, relativamente ai rapporti con la Gdo, per l'immediato futuro?** (se la risposta è generica – per esempio, il mercato -, chiedere di precisare e di dettagliare)

---

---

---

---

### SEZIONE ANAGRAFICA

**70. Mi può dire il fatturato complessivo dell'azienda, nel 2011?**

\_\_\_\_\_ €

*Concludere spiegando che, se interessa, Ismea invierà una sintesi dei risultati, **gratuitamente**, a titolo di ringraziamento per la partecipazione all'indagine, con le modalità preferite (posta o e-mail).*

Azienda \_\_\_\_\_

Via \_\_\_\_\_

Località \_\_\_\_\_

Prov. \_\_\_\_\_

Tel. \_\_\_\_\_

Intervistato \_\_\_\_\_

Ruolo \_\_\_\_\_

Indirizzo di posta elettronica \_\_\_\_\_

Intervistatore \_\_\_\_\_

Data intervista \_\_\_\_\_





## **Analisi delle strategie commerciali realizzate dalle cooperative agro-alimentari: principali problematiche, vincoli, spazi di miglioramento**

*In fase di contatto iniziale, chiedere se effettuano acquisti da cooperative, relativamente alle categorie di prodotto che fanno capo all'intervistato.  
In caso contrario, non effettuare l'intervista*

### **Questionario per i clienti**

Azienda

Tipologia:

- 1 Gdo - centrale o supercentrale
- 2 Gdo - gruppo
- 3 Gdo - altre forme organizzative
- 4 Grossisti fornitori della Gdo

### **Informazioni introduttive**

#### **1. Categorie di prodotti che fanno capo all'intervistato**

- 1 latte, yogurt, burro
- 2 formaggi
- 3 carne
- 4 salumi
- 5 ortofrutta
- 6 olio
- 7 vino
- 8 altro \_\_\_\_\_

*(tutta l'intervista verterà su queste categorie di prodotti)*

#### **2. Quali sono i principali problemi che avete incontrato nella prima parte del 2012, in riferimento all'approvvigionamento di questi prodotti?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Tra le aziende fornitrici, ritenete che ci sia una concorrenza molto forte?**

- 1 molto forte
- 2 piuttosto forte
- 3 mediamente forte
- 4 piuttosto debole
- 5 molto debole
- 6 non so

Eventuali osservazioni spontanee (*per esempio, se ci sono situazioni molto differenti in corrispondenza di diverse attività o settori*)

---

---

**4. Quanto è probabile che in queste categorie di prodotti entrino nuove imprese?**

- 1 molto probabile
- 2 abbastanza probabile
- 3 poco probabile
- 4 per niente probabile
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee (*per esempio, se ci sono probabilità molto differenti in corrispondenza di diverse attività o settori*)

---

---

---

**Le attese nei confronti dei fornitori**

**5. Quali sono i requisiti principali che chiedete all'offerta dei vostri fornitori (prodotti + condizioni commerciali), quali caratteristiche deve avere?**

---

---

---

**6. Quali sono i requisiti principali che chiedete ai vostri fornitori (in termini di relazione, affidabilità, disponibilità ad investire, ...)?**

---

---

---



**7. Quanto è importante che il fornitore abbia una dimensione grande?**

- 1 molto
- 2 abbastanza
- 3 poco
- 4 per niente
- 5 non so

Eventuali osservazioni spontanee, per esempio sui motivi

---

---

**8. Quali sono le principali difficoltà che incontrate nel rapporto con le cooperative?**

---

---

---

**9. Quali sono le principali differenze tra grandi cooperative e piccole cooperative, come fornitori?**

---

---

---

**10. Secondo lei, ci sono delle carenze che le cooperative o parte delle cooperative hanno come fornitori, per quanto riguarda gli aspetti che le leggerò?**

**10.1 in base alla qualità dei prodotti?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.2 in base alla convenienza di prezzo?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.3 in base al servizio?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.4 in base alla rapidità di risposta nella relazione?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.5 in base alla puntualità delle consegne?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.6 in base alla corrispondenza delle consegne all'ordine?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.7 in base alla preparazione del personale di vendita?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.8 in base alle proposte di nuovi prodotti - formati?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**10.9 in base alla disponibilità alle promozioni?**

- 1 sì
- 2 no
- 3 non so

Se sì, quali carenze? \_\_\_\_\_

**Le previsioni**

**11. Quali sono i principali fattori che la preoccupano, per l'immediato futuro, in riferimento ai vostri acquisti di prodotto?** (se la risposta è generica – per esempio, il mercato -, chiedere di precisare e di dettagliare)

---

---

---

---

## I contratti con i fornitori

**I2. Con i fornitori, fate contratti annuali o di durata diversa?** (sono possibili più risposte; per contratto si intende un documento formale sottoscritto da entrambe le parti con l'indicazione delle condizioni commerciali)

- |                                                         |                      |
|---------------------------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 annuali                      | PASSARE ALLA DOM. 13 |
| <input type="checkbox"/> 2 di durata inferiore all'anno | PASSARE ALLA DOM. 13 |
| <input type="checkbox"/> 3 di durata superiore all'anno | PASSARE ALLA DOM. 13 |
| <input type="checkbox"/> 4 altro: _____                 | PASSARE ALLA DOM. 13 |
| <input type="checkbox"/> 5 nessun contratto             | PASSARE ALLA DOM. 15 |
| <input type="checkbox"/> 6 non so                       | PASSARE ALLA DOM. 15 |

**I3. Cosa prevedono solitamente questi contratti?** (chiedere se possibile eventuali differenze per tipologia di prodotto o di fornitore)

- |                                                                       |  |
|-----------------------------------------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 prezzo o scontistica rispetto a un listino |  |
| <input type="checkbox"/> 2 costi di referenziamento                   |  |
| <input type="checkbox"/> 3 costi per promozionale                     |  |
| <input type="checkbox"/> 4 quantità da consegnare o ritirare          |  |
| <input type="checkbox"/> 5 requisiti del prodotto                     |  |
| <input type="checkbox"/> 6 altro: _____                               |  |
| <input type="checkbox"/> 7 non so                                     |  |

**I4. (solo se ha indicato la voce: quantità da consegnare o ritirare) Si tratta di quantità minime o massime?** (sono possibili più risposte)

- |                                         |  |
|-----------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 minime       |  |
| <input type="checkbox"/> 2 massime      |  |
| <input type="checkbox"/> 3 altro: _____ |  |
| <input type="checkbox"/> 4 non so       |  |

**I5. Quali sono i tempi medi di pagamento dei fornitori?** (chiedere se possibile eventuali differenze per tipologia di prodotto o di fornitore)

---

---

## L'Articolo 62

**I6. L'Articolo 62 del recente decreto liberalizzazioni del Governo Monti dovrebbe modificare il sistema delle relazioni all'interno della filiera agro-alimentare. Quale è il suo parere, favorevole oppure no?**

- |                                                 |  |
|-------------------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 del tutto favorevole |  |
|-------------------------------------------------|--|

- 2 abbastanza favorevole
- 3 nè favorevole, nè sfavorevole
- 4 piuttosto sfavorevole
- 5 del tutto sfavorevole
- 6 altro: \_\_\_\_\_
- 7 non so

**17. Per quali motivi?** *(sono possibili più risposte)*

---

---

---

**18. Quali sono gli aspetti positivi che l'Articolo 62 potrà produrre per una azienda come la vostra?**

---

---

---

**19. Quali sono gli aspetti negativi che l'Articolo 62 potrà produrre per una azienda come la vostra?**

---

---

---

**20. Fare contratti scritti, in certi casi, può essere un problema per la vostra azienda (per esempio, quando si acquista da piccoli fornitori)?**

---

---

---

**21. Si sono sentiti diversi pareri su questo Articolo 62. Ne leggo alcuni: mi può dire se è molto, abbastanza, poco o per nulla d'accordo?**

**21.1 L'Articolo 62 riuscirà a portare un corretto equilibrio nella filiera**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni: \_\_\_\_\_

**21.2 È giusto imporre la forma scritta dei contratti**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni: \_\_\_\_\_

**21.3 È giusto introdurre termini ben precisi di pagamento**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni: \_\_\_\_\_

**21.4 La necessità dei dettaglianti di fare cassa tenderà a spingere fuori dagli scaffali i prodotti di marca minore, con poca rotazione**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni: \_\_\_\_\_

**21.5 Questo articolo rischia di provocare grosse difficoltà finanziarie per le piccole e medie catene della distribuzione organizzata**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni: \_\_\_\_\_

**21.6 In genere, lei pensa che le cooperative potranno beneficiare dell'Articolo 62 più o meno di altri fornitori, o nella stessa misura?**

- 1 molto d'accordo
- 2 abbastanza d'accordo
- 3 poco d'accordo
- 4 per nulla d'accordo
- 5 non so

Eventuali osservazioni: \_\_\_\_\_



## **NOTE PER LA COMPILAZIONE**

All'inizio del questionario, per altre forme organizzative della Gdo si intendono per esempio la Centrale Adriatica, i centri di acquisto periferici di Auchan o Carrefour, ecc.

Sul questionario, tutti i messaggi per l'intervistatore sono scritti in corsivo

Le possibili risposte riportate nel questionario in corrispondenza di ogni domanda non sono da leggere, tranne quando specificato il contrario.

Alle domande aperte, se la risposta è "non so", non scrivere nulla.

Prendere nota di tutte le osservazioni dell'intervistato, che potranno risultare molto utili in fase di elaborazione.



IMAGO  
EDITRICE

[www.imagoedipack.it](http://www.imagoedipack.it)

Finito di stampare nel mese di settembre 2013