

CONTRATTAZIONE: DEVE PARTIRE DALLE CONDIZIONI CHE IMPATTANO SUL COSTO DEL VENDUTO

Le supercentrali sono strategiche per raggiungere la massa critica

Daniilo Fatelli

Il passaggio del commercio, dalla fase artigianale a quella industriale della distribuzione, è avvenuto attraverso l'integrazione dei punti di vendita con le infrastrutture logistiche. Da quel momento la dimensione, intesa come massa critica, è diventato il problema strategico di fondo che le imprese del settore

1. La distribuzione è per sua natura orientata a migliorare le condizioni di acquisto: donde l'esigenza di creare centrali o supercentrali
2. Per ottenere risultati sono necessarie coesione e trasparenza

hanno dovuto affrontare. Il volume d'affari generato è, infatti, uno dei punti chiave nella gestione strategica dell'impresa, e deriva da come si configura l'economia dell'impresa distributiva.

Per sopravvivere in regime di libera concorrenza, tutte le forme di distribuzione moderna organizzate in scala industriale, attive nel mondo dei beni di largo consumo e più generalmente del mass market, che siano imprese di capitale o siano collegate ai circuiti del commercio associato, devono poter contare su leve del loro marketing mix che, in qualche modo, permettano

di intervenire sulla convenienza relativa rispetto al posizionamento adottato dall'insegna.

Se il posizionamento è corretto rispetto alla concorrenza e al bacino d'utenza, un supermercato non ha bisogno di competere con i discount, e lo stesso può dirsi per tutte le altre tipologie distributive. Il margine operativo lordo della distribuzione è, infatti, collegato al suo posizionamento, ed è contemporaneamente sempre inferiore alle analoghe marginalità dell'industria di marca. La distribuzione è un mestiere a bassa marginalità: l'impresa distributiva è quindi normalmente sottocapitalizzata, con scarsa disponibilità di mezzi propri e ampia disponibilità di risorse finanziarie; per ottenere risultati economici che le garantiscano continuità e competitività, deve perciò muovere grandi volumi di merce.

OPZIONI DI SVILUPPO

Un'impresa distributiva ha sostanzialmente tre possibili strade per acquisire dimensioni competitive:

- 1) Realizzare un grande numero di punti di vendita investendo risorse proprie;
- 2) Integrare, quando ne esistano le condizioni, la rete di vendita dell'insegna di proprietà con esercizi gestiti da commercianti indipendenti contrattualizzati in franchising o collegati a forme di associazionismo;
- 3) Intervenire sul costo del venduto - la principale voce di costo - migliorando i prezzi di acquisto attraverso l'adesio-

ne alle forme di concentrazione degli acquisti tipiche della distribuzione.

È evidente che lo sviluppo di un'importante rete di punti di vendita di proprietà, ancorché favorito dalla disponibilità di finanziamento tramite il differenziale dei tempi d'incasso/pagamento, comporta problemi economici, ma soprattutto organizzativi, sempre più complessi a mano a mano che ci si allontana dal cuore dell'azienda, e sempre più a rischio d'insuccesso all'aumentare della diffusione dell'insegna in territori già fortemente presidiati. L'opzione d'integrare punti di vendita diretti con esercizi gestiti da commercianti indipendenti è la più diffusa in quasi tutti i settori, dall'abbigliamento agli articoli sportivi e all'ottica, ma presuppone l'identificazione dell'insegna con un prodotto o un brand di successo, e una grande efficacia da parte delle strutture di servizio ai punti di vendita.

Per l'industria, in particolare per quella di marca, il conseguimento di dimensioni e quote di mercato importanti è finalizzato all'incremento del valore aggiunto e dei margini operati-



Variazioni vendite

(20 gruppi/insegne, a perimetro costante - anno terminante sett. 2009)

Variazione % su a.p.	N. insegne	Insegne in %	Tot.n. insegne
da 4 a +			6 (30%)
da 3 a 3,9	2	10	
da 2 a 2,9	1	5	
da 1 a 1,9	1	5	
da 0 a 0,9	2	10	14 (70%)
da 0 a -1	5	25	
da 1,1 a 2	-	-	
da 2,1 a 3	5	25	
da 3,1 a 4	1	5	
da 4,1 a 5	1	5	
da 5,1 a 6	1	5	
da 6,1 a 7	-	-	
da 7,1 a 8	1	5	20 (100%)
da 8,1 a 9	-	-	
da 9,1 a 10	-	-	
TOTALE GRUPPI/INSEGNE			20 (100%)

Fonte: elaborazione dell'autore © MARK UP

vi che consentono investimenti in ricerca, sviluppo e comunicazione a sostegno della marca. Proprio per questa caratteristica, connaturata con la moderna industria di marca, i prodotti industriali si sono internazionalizzati - oggi diremmo globalizzati - mezzo secolo prima dello sviluppo della distribuzione moderna. Prodotti come Dash, Nesquik o Nutella, per restare nel mondo dei prodotti di largo consumo, sono usciti dai confini della nazione in cui sono nati, affermandosi a livello mondiale molto prima della diffusione delle insegne internazionali.

Va anche ricordato che la stragrande maggioranza delle insegne distributive internazionali è collegata a un prodotto o a un brand industria-

le, o integrata con la produzione, sia che si tratti di Armani, Adidas, H&M, Ikea.

La concentrazione degli acquisti, anche fra insegne concorrenti, resta per i distributori la soluzione più semplice e anche la più praticata: si può anzi affermare che non esiste azienda della distribuzione medio/grande che sia volontariamente fuori da una centrale o supercentrale d'acquisto nazionale o internazionale.

Ciononostante lo scorso anno il sistema delle supercentrali d'acquisto italiane ha subito un terremoto, foriero, secondo alcuni, di una loro prossima estinzione.

RECESSIONE E INVOLUZIONE DEI CONSUMI

Dal punto di vista dei margini la distribuzione moderna, grazie all'escamotage del secondo margine che uniformava le differenze esistenti tra i partner delle centrali, ha potuto migliorare molto i propri risultati di bilancio. In questo scenario tutti sono entrati nelle centrali e ne hanno tratto profitto anche perché potevano scommettere sulla crescita per migliorare i margini nelle trattative con l'industria.

Negli ultimi tre anni il quadro macroeconomico è drammaticamente peggiorato, i consumi sono scesi, e la distribuzione ha smesso di crescere, trovandosi costretta al ridimensionamento delle proprie ambizioni economiche per sostenere una domanda sempre più debole. Il consumatore da parte sua ha dato una mano nel complicare la situazione, acquistando sempre più prodotti con buon rapporto qualità-prezzo (da qui il successo dei prodotti a marchio) in alternativa a quelli di marca: il trading down ha però inevitabilmente contratto il valore aggiunto. Come conseguenza, nella seconda metà del 2009 le vendite in tutti i segmenti della distribuzione hanno faticato a paraggiare i conti con l'anno pre-

Centrali e supercentrali della Gda: l'evoluzione 2000-2009

2000		2005		2009	
MECADES	Metro	MECADES	Aligros		
	Carrefour		Crai		
	Sintesi (Despar)		Interdis		
INTERDIS STANDA	Standa (Rewe)		Metro		
	Interdis		Sintesi (Despar)		
			Sisa		
ITALIA DISTRIBUZIONE	Coop	COOP CENTRALE	Coop	CENTRALE ITALIANA	Coop
	Conad		Conitcoop		Conitcoop
			Sigma		Sintesi (Despar)
					Il Gigante
					Sigma
ESD ITALIA	Esselunga	ESD ITALIA	Esselunga	ESD ITALIA	Selex
	Selex		Selex		Cedas
	Agorà		Agorà		
	Gruppo Cedas				
INTERMEDIA 90	Auchan Rinascente	INTERMEDIA 90	Auchan	INTERMEDIA 90	Auchan
	Pam		Pam		Bennet
	Lombardini		Lombardini		Lombardini
	Bennet		Bennet		Metro
	Sun		Sun		Pam
					Sun
CARREFOUR/GS	Carrefour Italia	CARREFOUR/GS	Carrefour	GD PLUS	Carrefour
	Finiper		Finiper (Unes)		Finiper (Unes)
	Unes		Il Gigante		Agorà
	Il Gigante				
PEGASO	Sisa	CONAD CENTRALE	Conad	SICON	Conad
	C3		Billa		Rewe
SIRIO	Sigma		Rewe		Leclerc
	Crai (Se.com)		Leclerc	collaborazione	Unes
	Pick Up				Sisa Coralis

Fonte: elaborazione dell'autore © MARK UP

cedente e sovente sono andate in rosso. Come emerge dalla tabella "Variazioni vendite" pubblicata nella pagina precedente (in alto a destra), i dati relativi alle prime venti imprese della distribuzione moderna rilevati nel periodo agosto 2008 - settembre 2009 indicano che 14 insegne su 20, a parità di perimetro, non hanno raggiunto la cifra dell'anno precedente. Vendere di più è quindi possibile solo aumentando le superfici di vendita, ma con scarse probabilità di successo se la torta dei consumi non torna a crescere. In questa situazione di disagio, quali strumenti negoziali possono convincere l'industria a remunerare ulteriormente la distribuzione, e com'è possibile conciliare le richieste delle poche imprese più performanti con quelle delle insegne in difficoltà?

CRISI DI PROGETTUALITÀ DELLE SUPERCENTRALI

Nella mia esperienza di progettazione e realizzazione di centrali e supercentrali, sia nella distribuzione alimentare moderna sia in quella specializzata, ho dovuto constatare che dopo tre anni i vantaggi inizialmente acquisiti venivano assorbiti dalla spinta della concorrenza e dalla resistenza dell'industria fornitrice, e che la vita stessa delle centrali era legata all'omogeneità degli obiettivi e alle caratteristiche strutturali dei partner.

In Italia, negli ultimi trent'anni, abbiamo assistito a un continuo e quasi vorticoso formarsi e sciogliersi di centrali fra imprese e gruppi distributivi, alla ricerca delle migliori condizioni d'acquisto presso l'industria di marca, ma non del colloca-

mento ideale. All'interno delle centrali si è costruito un sistema a più livelli in cui gli aggregati di minore peso sono partner dimezzati, sia dal punto di vista decisionale sia sotto il profilo economico.

D'altra parte, un'efficace negoziazione degli accordi di fornitura non può non basarsi sul principio del "do ut des"; ma che cosa può offrire all'industria un'aggregazione che raccoglie partner operanti in segmenti diversi, con differenti posizionamenti e canali (ingrosso, dettaglio extralimentare ecc.), e con fatturati e livelli di copertura territoriali quanto mai vari?

È difficile ricavare da queste aggregazioni una sintesi negoziale credibile a sostegno delle richieste di maggiori risorse all'industria. ■