



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
AGRONOMIA ANIMALI ALIMENTI RISORSE NATURALI E
AMBIENTE

*Corso di Laurea in Scienze e Cultura della
Gastronomia*

GLI ACQUISTI NELLA GRANDE
DISTRIBUZIONE

CASO STUDIO – UFFICIO ACQUISTI ITTICO
IN UNICOMM

Relatore:

Prof. Antonio Vianello

Laureando

Giovanni

Bressan

Matricola n.

2036047

ANNO ACCADEMICO 2023 - 2024

INDICE

INTRODUZIONE.....	8
I CAPITOLO - <i>LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA</i>	10
1.1 INQUADRAMENTO GENERALE	10
1.2 CENNI STORICI RELATIVI ALLA GDO	11
1.3 FORMAT DISTRIBUTIVI.....	17
1.3.1 <i>Idea commerciale</i>	17
1.3.2 <i>Dimensione</i>	19
□ 1.3.2.1 <i>Ipermercati</i>	19
□ 1.3.2.2 <i>Superstore</i>	19
□ 1.3.2.3 <i>Supermercati</i>	20
□ 1.3.2.4 <i>Superette o Minimarkets</i>	20
□ 1.3.2.5 <i>Discount</i>	20
□ 1.3.2.6 <i>Ingrosso</i>	22
1.4 PREFERENZE RELATIVE AL CANALE D'ACQUISTO.....	24
1.5 AVVICINAMENTO STRATEGICO TRA I DISCOUNT E I PRINCIPALI COMPETITORS.....	26
II CAPITOLO - GLI ACQUISTI IN GDO	31
2.1 INQUADRAMENTO GENERALE	31
2.1.1 <i>Food / Grocery</i>	33
2.1.1.1 <i>Drogheria alimentare</i>	34
2.1.1.2 <i>Bevande</i>	35
2.1.1.3 <i>Carne, Salumi e Uova</i>	35
2.1.1.4 <i>Ortofrutta</i>	35
2.1.1.5 <i>Latte e derivati</i>	35
2.1.1.6 <i>Ittico</i>	36
2.1.2 <i>Non Food</i>	36
2.2 <i>UFFICIO ACQUISTI</i>	38
2.2.1 <i>Composizione di un Ufficio Acquisti</i>	38
2.2.2 <i>General Merchandise Manager</i>	40
2.2.3 <i>Buyer</i>	41

2.4 POTERE NEI RAPPORTI DI FORNITURA E ACQUISTO CENTRALIZZATO	43
2.5 CATEGORY MANAGEMENT.....	46
2.5.1 Introduzione al Category Management.....	46
2.5.2 Modelli di Formazione Assortimentale	48
2.5.3 Strategie Assortimentali	50
III CAPITOLO – CASO STUDIO ACQUISTO ITTICO IN UNICOMM.....	53
3.1 PREMESSA INTRODUTTIVA	53
3.2 INQUADRAMENTO STORICO	54
3.3 INSEGNE DEL GRUPPO UNICOMM.....	56
3.3.1 Famila - Supermercati e Superstore.....	56
3.3.2 A&O – Supermercati	57
3.3.3 Mega – Prezzi bassi tutti i giorni	57
3.3.4 Emi – Supermercati	58
3.3.5 Emisfero – Ipermercati.....	58
3.3.6 Cash and Carry – C+C	58
3.3.7 Guarnier Catering.....	59
3.3.8 Hurrà.....	60
3.4 GRUPPO COMMERCIALE SELEX	61
3.5 MONDO ITTICO	63
3.5.1 Introduzione al Mondo Ittico.....	63
3.6 UFFICIO ACQUISTI ITTICO.....	65
3.7 STRUMENTI E BACK-OFFICE	68
3.8 TIPOLOGIE DI ACQUISTO.....	71
3.8.1 Acquisto Giornaliero.....	71
3.8.2 Assegnazione Continuativa	71
3.8.3 Assegnazione Spot	72
CONCLUSIONI	74
RINGRAZIAMENTI	77
BIBLIOGRAFIA.....	78
SITOGRAFIA	79

INDICE DELLE IMMAGINI

Figura 1 - King Kullen	11
Figura 2 - Supermarket	13
Figura 3 - Carrefour	14
Figura 4 – Preferenze Canale d'Acquisto	24
Figura 5 - Andamento LCC 2023.....	27
Figura 6 - Trend Discount.....	28
Figura 7 - Trend Iper, Super e LSP	28
Figura 8 - Incidenza delle categorie sul Food/Grocery in %.....	33
Figura 9 - Organigramma di un Azienda della GDO	39
Figura 10 - La struttura delle supercentrali di Acquisto in Italia	45
Figura 11 - Le insegne di Selex.....	61

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Il processo di Selezione degli Assortimenti.....	50
Tabella 2 - Gruppo Unicom in Cifre	56

ABSTRACT

Il presente studio si propone di analizzare le dinamiche di acquisto nella *Grande Distribuzione Organizzata (GDO)*, con l'obiettivo di comprendere le sfide e le opportunità che caratterizzano questo settore in continua evoluzione.

Partendo da un inquadramento storico e di sviluppo del settore, si approfondiscono i diversi format distributivi, soffermandosi sull'osservazione delle preferenze quotidiane dei consumatori e l'avvicinamento strategico di discount e supermercati.

Il corpo centrale di questo studio si concentra sul ruolo strategico dell'ufficio acquisti nella definizione dell'assortimento, nella gestione delle negoziazioni con i fornitori e nella pianificazione delle politiche promozionali.

Attraverso un caso studio specifico, quello dell'ufficio acquisti ittico dell'azienda Unicomm S.r.l. dopo un'introduzione storico-strutturale del colosso della GDO, si evidenziano le peculiarità nella gestione di una categoria merceologica specifica e le implicazioni per le politiche di acquisto.

This study aims to analyze the purchasing dynamics within the Organized Retailing (OR) sector, with the goal of understanding the challenges and opportunities characterizing this constantly evolving industry.

Starting from a historical and developmental framework of the sector, the different distribution formats are explored, focusing on the observation of daily consumer preferences and the strategic convergence of discount stores and supermarkets.

The core of this study focuses on the strategic role of the purchasing department in defining the product assortment, managing negotiations with suppliers, and planning promotional policies.

Through a specific case study, the fish purchasing department of Unicomm S.r.l., after a historical and structural introduction of this retail giant, the peculiarities in the management of a specific product category and the implications for purchasing policies are highlighted

INTRODUZIONE

L'idea che ha portato allo sviluppo del presente studio è nata durante lo svolgimento del tirocinio pre-laurea all'interno dell'azienda Unicomm S.r.l. Essa è una grande azienda, operante nel settore della grande distribuzione organizzata, che mi ha permesso di spendere le 375 ore di formazione aziendale all'interno di due realtà facenti parte dell'azienda. La prima, all'interno del Cash and Carry di Marghera (Ve) e la seconda, la quale ha dato la spinta necessaria all'ideazione e alla successiva elaborazione del seguente elaborato è stata svolta all'interno dell'ufficio acquisti ittico aziendale, responsabile dell'acquisto delle referenze ittiche per l'azienda, situato presso il polo logistico Hub 23, di Marcon (Ve).

Le ore trascorse all'interno dell'azienda sono state molto importanti – dal punto di vista formativo e di orientamento al lavoro – per il sottoscritto, specialmente quelle passate all'interno dell'ufficio acquisti. Prima di avere avuto la possibilità di conoscere la seconda realtà, non ero a conoscenza dell'esistenza, del funzionamento e delle dinamiche di un ufficio acquisti, specialmente per quanto riguarda il mondo ittico. Motivo per il quale è stato deciso di svolgere la tesi sull'approfondimento e la comprensione delle dinamiche di acquisto, all'interno della grande distribuzione organizzata, supportando l'analisi con l'esperienza trascorsa in prima persona, applicata alle dinamiche ittiche.

Il seguente studio è composto da tre capitoli principali. Il primo, offre una panoramica complessiva della grande distribuzione organizzata, tracciando l'evoluzione storica del commercio moderno e analizzando le tappe fondamentali che hanno condotto all'affermazione dei format distributivi attuali, i quali vengono esposti, di seguito, nelle diverse classificazioni. Successivamente vengono fatti due approfondimenti, il primo, in merito alle preferenze del canale d'acquisto. Il secondo approfondimento, invece, analizza più nel dettaglio l'avvicinamento strategico tra i format distributivi: *Discount* e *Supermercati*.

Il secondo capitolo inizia con una ricerca condotta attraverso la descrizione delle macrocategorie merceologiche interessate, riportando dati relativi ad una ricerca di IDMEA che, rielaborando dati ISTAT, ha sintetizzato la classificazione di tutte le categorie e sottocategorie con il loro valore di mercato aggiornato al primo trimestre 2024. Dopo aver introdotto l'argomento, si entra nel vivo dell'elaborato, cercando di comprendere quali sono gli obiettivi di un ufficio acquisti all'interno

della grande distribuzione organizzata, precisando le mansioni dei suoi componenti. Viene proposto successivamente un approfondimento sulle relazioni tra industria e distribuzione con lo scopo di comprendere la nascita e spiegarne il successivo sviluppo, dei fenomeni di accentramento d'acquisto, comunemente noti come *centrali d'acquisto*.

Il secondo capitolo si conclude con l'inquadramento delle dinamiche di *Category Management* partendo dalla classificazione *Indicod-Ecr*, analizzandone poi i punti di forza principali, i quali permettono di introdurre il concetto di *Assortimento*; e di descriverne successivamente i molteplici modelli di formazione e le relative strategie assortimentali.

Il terzo capitolo, rappresenta l'obiettivo ultimo della presente tesi, ovvero quello di comprendere ed assimilare le finalità e il funzionamento di una realtà di acquisto all'interno della GDO. La realtà presa in esame è l'ufficio acquisti ittico dell'azienda Unicom S.r.l. La prima parte del capitolo si focalizza sulla descrizione della storia aziendale, segue una successiva esposizione della struttura dei numerosi format distributivi ed infine, l'inquadramento all'interno della centrali d'acquisto *Selex*. Nella seconda parte del ultimo capitolo, inizialmente, viene introdotto a caratteri generali il mondo ittico, per scendere nel dettaglio sull'esperienza vissuta nel tirocinio, la quale viene descritta nelle pagine successive.

I CAPITOLO - *LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA*

1.1 INQUADRAMENTO GENERALE

La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non, in punti vendita a libero servizio. Caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, che partono da almeno 200 mq, se si tratta di soli prodotti alimentari, mentre le categorie non limitate all'ambito grocery richiedono una dimensione minima di 400 mq.

Elemento distintivo della GDO è l'esercizio dei punti vendita mediante catene commerciali, caratterizzati da un unico marchio riconoscibile sia da fornitori che da clienti, che permetta quindi una determinata forza contrattuale nei confronti dei primi; infatti, nella sede centrale si decidono le politiche di approvvigionamento, quindi la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti e i relativi prezzi.

Sono gestite centralmente le strategie promozionali, le politiche commerciali e le relative campagne pubblicitarie. Sono altresì tipicamente gestite a livello centrale le politiche di approvvigionamento, cioè la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti, con le connesse politiche di pricing.¹

¹ Fonte: Tieri e Gamba, 2009, p.5

1.2 CENNI STORICI RELATIVI ALLA GDO

L'attuale struttura dei principali stakeholders² della grande distribuzione è il risultato di una serie di evoluzioni storiche e trasformazioni nel formato dei negozi e del mercato. Fino agli anni '20, il concetto di "self service" nella scelta dei prodotti alimentari era inesistente: i clienti non potevano selezionare autonomamente gli articoli, che venivano invece scelti, pesati e confezionati dall'esercente del negozio.

Nel 1916, a Memphis, l'imprenditore americano Clarence Saunders fondò il "Piggly Wiggly Shop", la prima drogheria con una disposizione interna suddivisa in reparti, scaffali e molteplici casse, rispondendo così all'esigenza di una maggiore rapidità e praticità nella vendita, permettendo di servire un numero più alto di clienti.³

Il primo vero supermercato *moderno*⁴ nacque nel 1930 con il nome di "King Kullen". Iniziato come un ex-garage, in dieci anni si trasformò in una catena presente in tutta New York. Come scrive autore statunitense Y. Lowbrow, nella rivista online *Flashbak*⁵, il loro motto aziendale era



Figura 1 - King Kullen

² Individui o gruppi di individui portatori di interesse che dipendono dall'organizzazione di riferimento per la realizzazione dei loro obiettivi: soci di maggioranza e minoranza, lavoratori dipendenti, collaboratori autonomi, clienti, fornitori, parti sociali, finanziatori ma anche opinione pubblica, media, concorrenti, investitori. (Fonte: Dizionario del Retail | Store e District Manager)

³ Fonte: Ruatti, Morena, Truppi, 2014, p. 11

⁴ The Smithsonian Institutions, il più grande complesso di musei al mondo, riconobbe alla King Kullen, il primato del primo supermercato *moderno* al mondo, in quanto capace per primo di soddisfare tutti e cinque i criteri distintivi: reparti separati, self-service, prezzi convenienti, sistema organizzato di marketing, e volume di vendita. (Sito ufficiale di King Kullen e di Smithsonian Institution)

⁵ Fonte: Y. Lowbrow, *Flashbak*, 2018.

“Pile it high and sell it low”, letteralmente “accatasta e vendi a basso prezzo”, concetto che va a delineare quale fosse il modello di business scelto, ovvero comprare grandi volumi dai fornitori, riempiendo i negozi, e sui volumi applicare prezzi di vendita più bassi.

Il termine "supermarket" fece la sua comparsa nel 1933, quando la catena “Albers” lo utilizzò per promuovere l'apertura del suo primo negozio a New York.

La caratteristica principale delle nuove realtà nate da “Piggly Wiggly Shop” in poi, è che i clienti hanno la possibilità di scegliere autonomamente i prodotti già imballati dagli scaffali, un concetto rivoluzionario per l'epoca, nella quale si era abituati alla spesa al dettaglio⁶ nei piccoli alimentari di quartiere.

Negli anni '40, la rete urbana e suburbana in America prese piede esponenzialmente, le automobili diventano un bene diffuso, i clienti possono spostarsi più agilmente e l'affluenza ai supermercati cresce enormemente: questi iniziano ad essere localizzati fuori dai centri abitati, con una maggior superficie a disposizione.⁷

Nel 1955, la catena britannica Waitrose aprì il primo supermercato in Europa⁸, a Streatham nel sud di Londra, con una superficie di circa 770 m². Due anni dopo, a Milano aprì il primo supermercato in Italia, chiamato *Supermarket*. Esso si estendeva per 500 m² ma non presentava ancora un parcheggio dedicato. Grazie allo sviluppo economico della città milanese, l'azienda riuscì a moltiplicarsi raggiungendo, dopo 7 anni dalla prima apertura, 16 punti vendita tra Milano, Firenze e Pistoia.

Dal logo della *Supermarket*, raffigurato con la parte superiore della “S” iniziale allungata, prima per ironia popolare e successivamente per scelta commerciale, nacque il nuovo brand, *Esselunga*.⁹

⁶ Dettaglio, attività di scambio con il consumatore finale, caratterizzata da transazioni di piccole quantità di beni con un elevato numero di compratori. Nel caso del commercio, si parla di distribuzione o di commercio al d. per denotare tutte le forme distributive che si rivolgono al consumo finale. (Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012)

⁷ Fonte: Fava e Garosci, 2008, p.21

⁸ Informazioni tratte dal sito ufficiale di Waitrose & Partners

⁹ Informazioni tratte dal sito ufficiale di Esselunga



Figura 2 - Supermarket

Il gruppo Carrefour nacque poco dopo nel 1959. I fondatori, Marcel Fournier, proprietario di un negozio di articoli per la casa e la famiglia Badin-Defforey, grossista nel mercato alimentare, aprirono il primo punto vendita dove sperimentarono, in piccolo, l'idea del negozio self-service introdotta da Clarence Saunders nei Piggly Wiggly Shop in America. Quattro anni dopo, i pionieri francesi implementarono al business iniziale delle metrature più che rilevanti (oltre 2.500 m²), ottenendo il primo ipermercato in Francia, situato a Sainte Geneviève Des Bois, piccola cittadina a 30 km da Parigi.¹⁰

Questo innovativo punto vendita, situato in una posizione strategica e per questo chiamato *Carrefour*¹¹, non solo offriva la modalità "self-service", ma disponeva anche di un parcheggio per circa 400 automobili e di una stazione di servizio.¹²

Nello stesso contesto nacquero i centri commerciali, costituiti solitamente, da un grande punto vendita alimentare di riferimento, circondato da negozi e servizi complementari, organizzato in una struttura chiusa che, negli anni seguenti, diventerà non più solo un luogo d'acquisto, ma di intrattenimento e socializzazione.

¹⁰ Informazioni tratte dal sito ufficiale di Carrefour Group.

¹¹ Tradotto dal francese "Incrocio"

¹² Fonte: Fava e Garosci, 2008, p.21



Figura 3 - Carrefour

Negli anni '70 ed '80, il settore della grande distribuzione organizzata (GDO) iniziò a prendere forma attraverso fusioni e acquisizioni. Questo periodo segnò l'emergere di giganti della distribuzione come Walmart, Carrefour e Tesco.

Walmart, è una catena nata nello stato americano dell'Arkansas nel 1962, fondata da Sam Walton che, grazie alla formazione universitaria in economia, fu il precursore di moltissime realtà che ora consideriamo quotidiane. Egli comprese che il segreto per il successo era essere più competitivi dei concorrenti, acquistando beni a basso costo e rivendendoli a prezzi inferiori dei competitor. Questo modello di business, malgrado un margine di profitto inferiore, gli garantì una domanda e di conseguenza, un volume più elevati, in grado di colmare le perdite legate al margine di profitto unitario inferiore. La catena Walmart dopo soli 5 anni dalla presa in gestione del primo punto vendita, fatturò oltre 12,7 milioni di dollari, e acquisì altri 23 negozi.

Nel 1980, raggiunse il miliardo di dollari in fatturato, più velocemente di qualsiasi altra azienda fino a quel momento. Ad oggi, il colosso Walmart, gestisce oltre 10.500 negozi in 19 paesi, con 2,1 milioni di dipendenti, $\frac{3}{4}$ dei quali negli Stati Uniti d'America.¹³

Durante gli anni '90 e il primo inizio del nuovo millennio, le aziende operanti nella GDO cominciarono ad espandere i propri confini aprendo nuovi punti vendita in America Latina, Asia ed Europa dell'Est, portando il loro modello di business in nuovi mercati. Allo stesso tempo,

¹³ Informazioni tratte dal sito ufficiale di Walmart

l'adozione di tecnologie informatiche, come i *MIS*¹⁴, rivoluzionò la gestione delle scorte, la logistica, il marketing e permise un controllo più preciso ed efficace delle operazioni aziendali.

Come afferma M. Dabo nel suo articolo “*The top ten retail trends shaping the future of shopping*”, dal 2010 fino ai nostri giorni, la GDO ha iniziato ad utilizzare, un approccio integrato, sperimentando i canali di vendita online con la creazione e sviluppo dei primi e-commerce volti a soddisfare ed implementare la richiesta del mercato.

L'accento crescente sulla sostenibilità ambientale e sociale ha portato le catene di distribuzione a introdurre prodotti eco-sostenibili e a implementare pratiche gestionali più responsabili. Il report di Nielsen del 2023 sulla sostenibilità,¹⁵ ha evidenziato che il 69% dei consumatori mostra un'attenzione nel proprio carrello, maggiore verso la sostenibilità rispetto al biennio precedente (2022-2023). È il 48 % la percentuale dei consumatori che considera la sostenibilità un principio chiave della società e cerca di adottare uno stile di vita più green possibile. Sempre di più, tra i giovani acquirenti, emerge un interesse verso i prodotti e brand sostenibili a discapito degli stessi che non adottano politiche green.

Lo studio ha riportato le principali risposte¹⁶ che i commercianti hanno elencato alla domanda: “Come possono i commercianti e i brand aiutare i consumatori per essere sostenibili?” E sono:

- la riduzione dell'imballo di plastica sostituendolo con un'alternativa compostabile;
- l'aumento di prodotti sostenibili più economici per il portafoglio dei consumatori;
- la creazione di programmi di fedeltà, raccolta punti, e/o premi, in base alla quantità di scelte sostenibili adottate;
- l'aumento dell'offerta di prodotti sostenibili.

In sintesi, l'evoluzione della GDO è stata caratterizzata da continui cambiamenti e innovazioni che hanno trasformato il settore della distribuzione al dettaglio. Dalla nascita dei primi

¹⁴ Il termine *MIS* (Management Information System) rappresenta un sistema informatico che supporta il management aziendale, fornendo gli strumenti per gestire in modo efficiente il sistema informativo aziendale, in particolare le attività di controllo, organizzazione e pianificazione. L'obiettivo è aiutare i manager nei processi decisionali e nei processi di controllo e di valutazione sul business, mettendo a loro disposizione le informazioni necessarie. (Fonte: Istituto Italiano Edizioni Atlas, p.1)

¹⁵ NielsenIQ, “Sustainability Report”, 2023.

¹⁶ Le opzioni sono elencate nell'ordine crescente di scelta dei commercianti sottoposti a intervista.

supermercati negli anni '20, fino alle moderne soluzioni integrate e sostenibili, la GDO ha costantemente adattato e migliorato il suo modello di business per rispondere alle esigenze dei consumatori e superare le sfide del mercato.

Le catene di supermercati e ipermercati adottarono processi standardizzati per gestione, marketing e approvvigionamento, il che portò a una maggiore efficienza operativa e a una riduzione dei costi. Grazie a questa standardizzazione, le aziende furono in grado di replicare con successo il loro modello di business in diverse aree geografiche.

1.3 FORMAT DISTRIBUTIVI

All'interno del mercato attuale le principali aziende operanti nel settore della GDO sono, per alcuni aspetti, molto simili fra loro, per altri, meno. Una delle prime distinzioni che può essere fatta, è in base alla tipologia di referenza venduta. Solitamente i macrosettori considerati sono due:

- *Settore alimentare*, definito come *Grocery*¹⁷ che comprende i beni confezionati (pasta, conserve, biscotti, ecc...), le bevande (acqua minerale, bibite gassate, vini, ecc...), prodotti per la cura della persona, e per la pulizia della casa. Sono esclusi da questa categoria i prodotti a peso variabile definiti *speciality goods*.
- *Settore non alimentare* definito come *Non Grocery* che comprende tutti gli altri settori non citati precedentemente (abbigliamento, calzatura, arredamento, elettronica, ecc...).

L'obiettivo del seguente paragrafo sarà cercare di fare chiarezza e comprendere secondo quali criteri, le principali aziende e i relativi punti vendita, possono essere classificati.

I criteri sono i seguenti:

- Idea commerciale
- Dimensione (in mq)

1.3.1 Idea commerciale

Il primo criterio di classificazione è l'idea commerciale¹⁸ del punto vendita. Considerando la Business Idea, possiamo dividere il complesso della GDO, in *grande distribuzione* (GD) e *distribuzione organizzata* (DO) e *distribuzione cooperativa* (DC), analizzandoli nello specifico:

- La *grande distribuzione* comprende aziende dalle grandi dimensioni, le quali gestiscono direttamente i propri punti vendita, considerate filiali di un'unica rete economica.

¹⁷ Grocery: termine utilizzato per indicare l'insieme dei prodotti del largo consumo confezionato (chiamati anche *consumer goods*). (Fonte: Cfr. S. CASTALDO, 2008, p. 5.)

¹⁸ Idea commerciale o business idea, definita da R. Normann (in "*Le condizioni di sviluppo dell'impresa*", 1979) è: "Un sistema di coerenze che consentono all'impresa di dominare una nicchia di mercato e di sviluppare azioni concrete." L'idea commerciale deve avere come fine il guadagno di utili per l'imprenditore e gli investitori attraverso la vendita di un bene o servizio che soddisfi le necessità di un segmento del mercato.

- La *distribuzione organizzata o dettaglio associato*, comprende invece, aziende dalle dimensioni solitamente medio-piccole, che decidono di non legarsi legalmente, ma di collaborare sotto alcuni aspetti, come per esempio l'acquisto collettivo, con l'obiettivo di ottenere vantaggi economici muovendo un volume d'affari maggiore. All'interno della distribuzione organizzata, può essere fatta un'ulteriore distinzione tra:
 - I *gruppi di acquisto*, sono un insieme di commercianti dello stesso comparto distributivo (aggregazione orizzontale) con la finalità di aggregarsi per sostenere la competitività dei commercianti di medio-piccole dimensioni, contrastando la forza contrattuale della grande distribuzione. Negli ultimi tempi hanno preso campo anche i cosiddetti Gruppi di Acquisto Solidale (GAS), ovvero gruppi di acquisto che hanno un approccio critico rispetto al consumo e che vogliono applicare il principio di equità e solidarietà ai propri acquisti.
 - Le *unioni volontarie* sono considerate forme di collaborazioni verticali, ovvero su più livelli distributivi, dal dettagliante al grossista, sono regolate da uno statuto ed evidenziate da un marchio (e insegna) in comune, fra uno o più grossisti e commercianti al dettaglio i quali, pur mantenendo una propria autonomia giuridica e patrimoniale, si accordano dal punto di vista operativo al fine di organizzare in comune gli acquisti.¹⁹
 - La *distribuzione cooperativa*, si riferisce a un modello di gestione completamente diverso da quelli sopra citati, esso prevede che le aziende siano possedute e gestite da cooperative²⁰. Le aziende che adottano questa idea commerciale, si differenziano dalle società "capitalistiche" anche per la loro struttura democratica, nella quale ogni socio ha un voto, che non è ponderato alla quota di capitale posseduta. In Italia, l'esempio più esplicativo, è la *Coop*, nata con la mission di garantire prodotti di qualità a prezzi equi e promuovendo valori etici, sociali e ambientali.

¹⁹ Benedetti & CO, 2017

²⁰ Cooperativa: società che persegue uno scopo mutualistico, ossia fare avere ai soci, rinunciando al proprio profitto imprenditoriale.

(Fonte: Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012)

La distinzione tra le due modalità – tre considerando la distribuzione cooperativa - va a sfumare quando, imprese della Grande Distribuzione, tendono a concedere maggiore autonomia ai singoli punti vendita (ad es. sulle campagne d’offerta) e i consorzi della Distribuzione Organizzata tendono ad evolvere in forme più capitalistiche. Pertanto, appare corretta una visione unitaria di questo fenomeno economico sotto la comune dizione di “Grande Distribuzione Organizzata”.²¹

1.3.2 Dimensione

Come secondo criterio di classificazione ho inserito lo stesso che utilizza il legislatore in ambito normativo, ovvero la dimensione in metri quadrati dell’area di vendita effettiva (che viene calcolata dalla planimetrie escludendo i magazzini di stoccaggio, gli spogliatoi, i parcheggi, ecc). A seconda della dimensione, i punti vendita, possono essere classificati in:

- ***1.3.2.1 Ipermercati***

Sono la formula distributiva più grande nel mondo della grande distribuzione organizzata, per essere chiamati tali devono avere una superficie di vendita di almeno 2.500 mq, in genere, le aziende decidono di dedicargli dai 4.500 mq fino ai 12.000 mq, ampiamente sopra il minimo di legge. Ricco di referenze, la formula del iper garantisce fino a più di 30.000 articoli, permettendo al cliente di scegliere tra numerosi prodotti e brand. Importante sottolineare che all’interno degli ipermercati è possibile trovare qualsiasi tipo di prodotto, non solo alimentare ma anche prodotti per la cura della persona, elettrodomestici, capi di vestiario, articoli per la casa, giochi per i più piccoli, etc...

Da punto di vista tecnico, gli ipermercati sono dislocati in aree extraurbane date le grandi metrature, vantano grandi parcheggi, numerose casse (sia servite che automatiche), orari di apertura continuativi dalla mattina fino alla sera. Sono inoltre presenti numerose promozioni che attirano i consumatori e rendono più difficoltosa la vita alle realtà più piccole.

- ***1.3.2.2 Superstore***

Punto vendita concettualmente molto simile al precedente, dotato anch’esso di grande assortimento e larga scelta di referenze dall’alimentare al no food, con dimensioni più piccole, sopra ai 2000 e sotto ai 3000 mq. Possono essere situati in sedi staccate e allo stesso tempo essere all’interno ad un centro commerciale, in zone periferiche ma spesso non extraurbane

²¹ Fonte: Tieri e Gamba, 2009

come la categoria precedente. Nella mia ricerca ho notato che per fini statistici gli stessi vengono spesso accorpati ai supermercati.

- **1.3.2.3 Supermercati**

È un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo ed in massima parte confezionati nonché, eventualmente, di articoli non alimentari di uso domestico corrente. (Cfr. Ministero dell'industria del commercio e dell'artigianato, 1996, p.27)

Gli assortimenti sono minori rispetto alle realtà sopra citate, mediamente 1/3 delle referenze degli ipermercati. Sono situati, per la maggior parte nei centri urbani, vantano un'ottima attenzione al cliente e sono progettati per essere intuitivi e per rendere facile la vita del cliente.

- **1.3.2.4 Superette o Minimarkets**

Sono due realtà facenti parte della vendita al dettaglio in mercato a libero servizio. Nel complesso si considera un punto vendita al dettaglio a libero servizio un esercizio dalla superficie di vendita compresa tra i 100 e i 399 mq. I minimarket sono locali molto piccoli (tra i 100 e 199 mq). Le superette sono classificati come di punti vendita al dettaglio dalle metrature ridotte, tra i 200 e i 400 mq. Entrambe le realtà sono solitamente locate in aree urbane, con l'obiettivo di soddisfare quel target di clientela che non ha il tempo o la possibilità di recarsi nelle grandi realtà. Avendo metrature ridotte, l'assortimento sarà inferiore e spesso per sopperire ai costi di gestione più elevati di una zona di periferia i prezzi sono più alti. L'assortimento è essenziale ma completo e vengono spesso applicate formule promozionali simili alle altre realtà più grandi. Sono degni di nota i servizi alla persona e il rapporto di familiarità con la clientela.

- **1.3.2.5 Discount**

È un esercizio di vendita in sede fissa al dettaglio, di superficie medio-grande che, attuando una politica di abbattimento dei costi di impianto, di gestione e di servizio, offre in self-service una gamma limitata di prodotti, generalmente non di "marca" e di largo consumo, a prezzi contenuti. (Cfr. Ministero dell'industria del commercio e dell'artigianato, 1996, p.27)

I discount non hanno metrature standard, sono solitamente compresi tra i 300 e i 1000 mq. Si differenziano di molto dai precedenti, principalmente nella scelta dell'assortimento, limitato

e non di marca, preferendo referenze di marchio proprio o “aftermarket”; nella maggior parte dei discount non sono presenti i settori come la gastronomia, la pescheria, l’ortofrutta, privilegiando il reparto secchi. Assenti anche i servizi accessori, come l’attenzione al cliente e la cura espositiva. Il listino prezzi dei discount è molto concorrenziale, e adotta spesso politiche di prezzo molto aggressive.^{22 23}

I discount possono essere classificati in:

- *hard discount*: perseguono una politica volta alla riduzione dei costi attraverso l'utilizzo di un esiguo numero di dipendenti, un'esposizione non curata delle merci e un assortimento rigorosamente limitato ai prodotti confezionati e non di marca.
- *soft discount*: caratterizzati da dimensioni maggiori rispetto agli hard discount, impiegano una politica di riduzione dei costi meno marcata, prevedendo la presenza di prodotti di marca e a peso variabile.²⁴

La distinzione tra *hard e soft discount*, negli ultimi anni, è sempre meno realistica. Le insegne che detengono la maggior parte di mercato, Aldi, Eurospin, Lidl e MD - come dimostrato nell’articolo di G. Ferri (2024), pubblicato all’interno della rivista online “Italia Fruit News”- stanno virando ad una politica di assottigliamento, non solo della differenza ormai inesistente tra *soft e hard discount*, in quanto il primo ha inglobato il secondo; bensì di assottigliamento tra l’offerta proposta nei discount e quella proposta nei supermercati.

L’articolo si concentra maggiormente nel confronto del reparto ortofrutta tra i discount sopracitati e un supermercato medio. Le prime considerazioni che vengono fatte dall’autore sono che, in generale, i reparti di un discount sono sempre più accoglienti e ben gestiti e senza un’accurata analisi dell’assortimento, non è semplice cogliere le differenze con un supermercato delle stesse metrature. Scendendo nello specifico, i numeri di frutta e verdura

²² Una politica di prezzo aggressiva è una strategia di pricing basata sulla vendita del prodotto/servizio a un prezzo vicino al costo di produzione.

(Fonte: Enciclopedia economica informatica e tecnologica)

²³Fonte: A.Luconi e M.S.Chiucchi, 2023, pp.8-18

²⁴Fonte: D. Vitale, L. Buzzacchi, 2018, p.23

di prima gamma²⁵ sono pressoché gli stessi. Le principali differenze vengono evidenziate nell'assortimento dei prodotti di quarta gamma²⁶ e quinta gamma²⁷ dei quali, nei discount, non sono presenti mediamente, più di 20/30 referenze contro alcuni supermercati che superano le trecento.

• **1.3.2.6 Ingrosso**

È un format distributivo che ha come mission aziendale, la soddisfazione di clienti professionisti del settore Horeca²⁸ e dettaglianti alimentari. Sono strutture che si sviluppano almeno per 400 mq. Questa tipologia di distribuzione, ha delle specifiche che la differenziano dalle precedenti sopracitate:

- per poter acquistare all'interno di un supermercato all'ingrosso devi possedere una partita IVA²⁹;
- essendo destinato al settore Horeca, e agli alimentari, l'assortimento è numerosissimo e spazia dall'alimentare al non alimentare (includendo prodotti per la pulizia e attrezzatura per fornire le strutture ricettive, e anche macchinari professionali come le impastatrici). Lo stesso, è composto da confezioni prodotte appositamente per il canale all'ingrosso, con grandi confezioni e formati convenienti che non sono vendute nel canale retail;
- data la grandezza delle confezioni e il volume di merce che ogni cliente acquista, vengono utilizzati dei carrelli molto grandi che permettono di caricare grandi volumi;

²⁵ Prodotto di prima gamma: prodotto fresco o deperibile che non ha subito nessun trattamento di conservazione.

²⁶ Prodotto di quarta gamma: prodotto ortofrutticolo di pronto consumo, prodotto lavato, tagliato o già imbustati in atmosfera controllata o modificata.

²⁷ Prodotto di quinta gamma: prodotto precotto o precucinato che non è stato surgelato, solitamente conservato sottovuoto e pronto per essere rigenerato o servito.

²⁸ Il termine *Ho.Re.Ca* è l'acronimo di Hotel-Restaurant-Cafè/Catering e comprende l'insieme di tutto il mercato dei consumi "fuori casa", dall'industria dei prodotti alimentari, al settore terziario con la distribuzione, la commercializzazione, l'offerta turistica, ricettiva e l'accoglienza.

(Fonte: Italgrob, Federazione Italiana Distributori Horeca)

²⁹ Ad eccezione dei Cash and Carry ad insegna C+C del Gruppo Unicomm S.r.l. dove non è obbligatorio possedere la partita IVA.

- il sistema di pagamento funziona in maniera diversa da un supermercato normale, ovvero: non sono presenti nastri trasportatori e un commesso che scannerizza ogni prodotto sopra il lettore, ma prima di arrivare alla cassa, c'è una zona predisposta al controllo della merce, dove uno o più addetti, con una pistola elettronica wireless, scansionano i codici a barre di ogni prodotto, i clienti poi si recano allo sportello cassa, dove dovranno solo effettuare il pagamento;
- i prezzi esposti non tengono conto dell'imposta sul valore aggiunto, in quanto i clienti, possessori di partita iva, possono detrarla.

1.4 PREFERENZE RELATIVE AL CANALE D'ACQUISTO

Secondo lo studio condotto da *The European House, 2024 – Ambrosetti*, intitolato: *Marca del distributore e made in Italy: Il ruolo della distribuzione moderna*. Tra le numerose indagini condotte all'interno dello studio, mirato ad analizzare il contributo della distribuzione moderna e della marca del distributore (MDD) al sostegno del Made in Italy, è riportato, di seguito, uno dei quesiti iniziali.³⁰

La domanda iniziale: “Quale canale di acquisto preferisce abitualmente?”

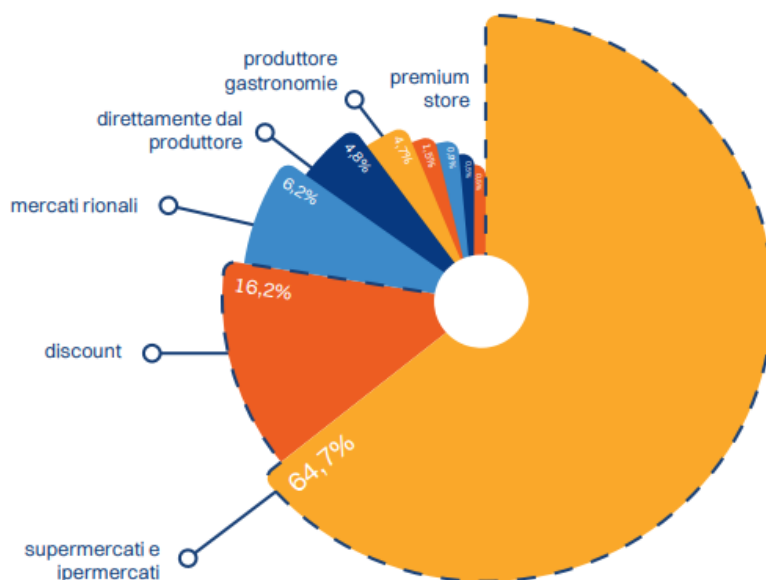


Figura 4 – Preferenze Canale d'Acquisto

Le risposte del consumatore, in valori percentuali – come è possibile osservare nel grafico di Figura 1³¹, sono:

- “Supermercati e Ipermercati” per il 64,7 %;
- “Discount” per il 16,2 %, che sommati ai precedenti si ottiene l’80,9 % dei cittadini, i quali utilizzano abitualmente canali della distribuzione moderna.
- “Mercati rionali” per il 6,2 %.

³⁰ Lo studio non specifica il numero esatto del campione di consumatori al quale sono state somministrati i quesiti, ma informa che, lo stesso, è sufficientemente rappresentativo e credibile nei confronti dell’intero numero di consumatori italiani.

³¹ Fonte: The European House, 2024 - Ambrosetti per ADM -Associazione Distributori Moderna

- “Direttamente dal produttore” per il 4,8 %.
- “Gastronomie” per il 4,7 %. infine, la rimanenza è stata raggruppata sotto il nome di
- “Premium store” il restante 3,4 %.

1.5 AVVICINAMENTO STRATEGICO TRA I DISCOUNT E I PRINCIPALI COMPETITORS

Tra i format distributivi elencati nelle pagine precedenti, i discount, nel mercato attuale, sono degni di nota e meritano un approfondimento. Più nello specifico, mi riferisco all'avvicinamento strategico che, negli ultimi anni, si sta verificando tra gli stessi discount e i principali canali distributivi concorrenti come i supermercati e i superstore.

Inizialmente i discount sono nati come format distributivo volto ad avere i prezzi più competitivi del mercato, abbassando il più possibile i costi di gestione e di personale. Come citato nei paragrafi precedenti, venivano definiti *hard discount*, perché volutamente applicavano politiche di risparmio dei costi apparendo più spartani negli allestimenti, con un'offerta assortimentale nelle corsie nettamente inferiore rispetto alla piazza dei supermercati.

Analizzando l'attuale distribuzione non è poi così facile sottolineare questa distinzione: giustificata dal fatto che gli *hard discount*, nel tempo, hanno mutuato l'interesse originario del prezzo più competitivo del mercato, avvicinandosi a quello che la domanda richiedeva. Ovvero, più attenzioni al cliente, cura nella corsie, e maggiori servizi, i quali hanno determinato un cambio d'immagine tale da essere definiti *soft discount*.

L'assortimento caratterizzato principalmente da private labels³² è stato ampliato introducendo numerose marche leader nei loro segmenti. Paradossalmente i supermercati e i superstore, hanno fatto l'esatto opposto, inserendo nelle loro corsie molteplici private labels riducendo l'assortimento delle grandi marche. D'altro canto, sono sempre di più i discount che introducono nei loro format, banchi serviti dal personale del punto vendita, come la gastronomia e la pescheria. Come anticipavo inizialmente, i margini che separano le due realtà non sono più chiari come lo erano in passato, è in atto un vero e proprio avvicinamento reciproco tra supermercati e discount.

³² Private label - definita dall'enciclopedia Treccani, come marca privata, con particolare riferimento ai prodotti che hanno il marchio del distributore (MDD).

Nella grande distribuzione organizzata i prodotti a marca del distributore conquistano sempre più spazio sugli scaffali, riempiono il carrello della spesa e insidiano il potere dei grandi brand. Il volume d'affari del private label ha raggiunto i 9,5 miliardi in rapporto ai 52 miliardi circa del largo consumo confezionato (il totale, compreso il «fresco» raggiunge i 114,1 miliardi), pari al 18,3% del segmento. Numeri che avvicinano sempre di più l'Italia al resto dell'Europa, dove la marca privata presidia in media quasi il 28% del mercato. (Fonte: N. Ronchetti, Sole 24 Ore, 2016, p. 13)

“ Il discount è ancora un presidio di convenienza ma le insegne della Grande distribuzione in questi anni non sono state con le mani in mano - afferma D. Ostidich, presidentessa della società *Marketing & Trade*, in una intervista condotta dalla rivista online *Il Salvagente* - la promozione strategica delle private label è una risposta concreta ai consumatori che cercano di spendere meno”.

Occorre fare ora una breve parentesi, discostandoci apparentemente dal tema di questo paragrafo per comprendere al meglio i dati presi in esame.

Di seguito si riporta un recentissimo studio di *Circana*³³ pubblicato a luglio 2024, sull’andamento del largo consumo confezionato (LCC) in relazione a quattro fattori, due dei quali interessano maggiormente i fini di questa tesi.

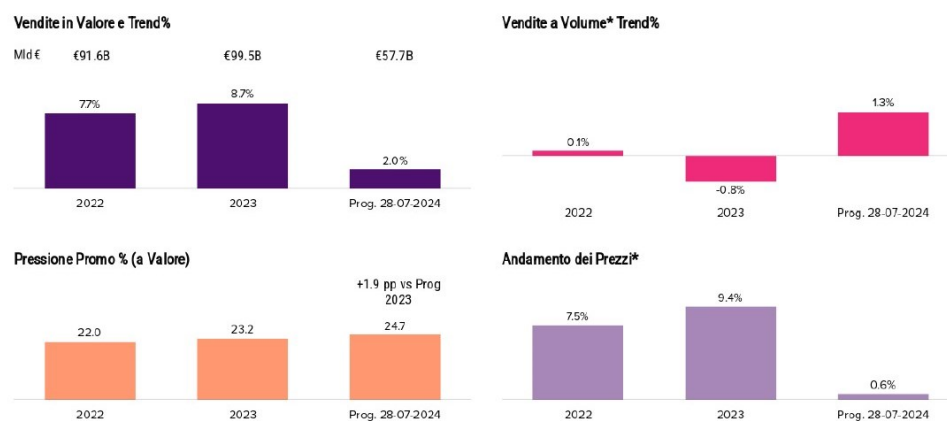


Figura 5 - Andamento LCC 2023

I fattori presi in analisi da *Circana* sono le vendite in valore, le vendite a volume, l’andamento dei prezzi e la pressione promozionale. In alto a sinistra per contestualizzare e rendere più completa l’analisi è stato riportato anche il fatturato prodotto dal LCC.

Prendendo in esame le ultime colonne di ogni parametro, relativi a dati aggiornati a luglio 2024, si evince come il fatturato sia di 57,7 miliardi di euro e la pressione promozionale in crescita rispetto l’anno precedente, del 1,9%, è di 24,7%.

³³ *Circana* è una società di consulenza e ricerche sui consumatori

Si può quindi dedurre che il mercato sia sostenuto attivamente dalla presenza di una pressione promozionale³⁴ così elevata, direttamente proporzionale con il volume di vendite – riportato in alto a destra in *Figura 2* - in crescita del 13,8% sul 2023.

Lo studio sopracitato offre altri spunti di riflessione che possono essere ricondotti al tema dell'avvicinamento tra i due format distributivi presi in analisi in questo paragrafo. Di seguito ho inserito due illustrazioni (*Figura 3* e *Figura 4*) che sintetizzano l'andamento del largo consumo confezionato dei singoli format di vendita.

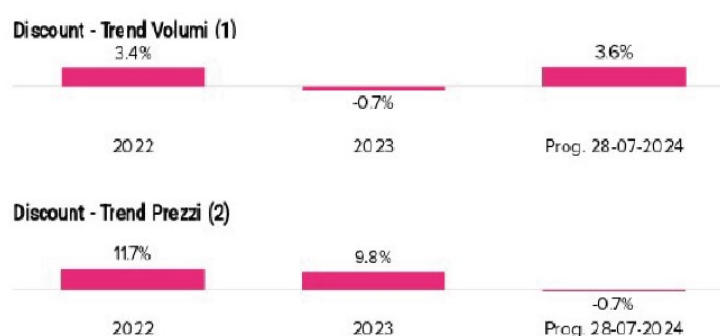


Figura 6 - Trend Discount

Nella *Figura 3* sono riportati i dati relativi ai discount, mentre nella *Figura 4* i dati relativi alla somma di ipermercati, supermercati e libero servizio specializzato (LSP).

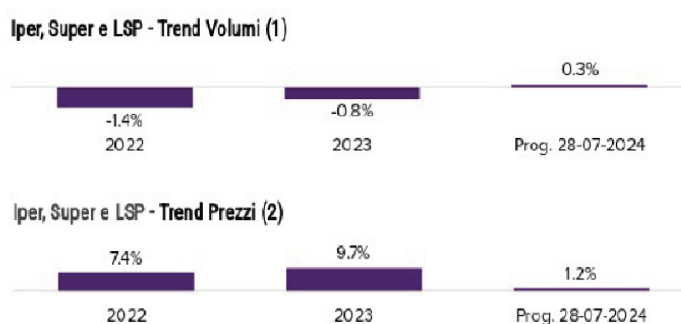


Figura 7 - Trend Iper, Super e LSP

Come si evince in entrambe le illustrazioni è possibile confrontare i due format in base al *Trend Volumi*, che traduce l'andamento delle vendite, e in base al *Trend Prezzi*, che esprime l'inflazione, se in aumento o la deflazione, se in diminuzione dei prezzi al carrello.

³⁴ La pressione promozionale è il peso delle vendite nette degli articoli venduti in offerta, rispetto al totale vendite nette di reparto. (Fonte: “Punto Vendita, l’Evoluzione nel modo del Retail”)

Nel caso di Iper, Super, e LSP (*Figura 4*) nel biennio 2022 - 2023, i trend erano inversamente proporzionali, all'aumentare dei prezzi diminuiscono le vendite. Nella prima metà del 2024, l'aumento dei prezzi è crollato di 8.5 punti percentuali e il trend a volume è incrementato di 1,1 punti percentuali, entrambi rispetto al 2023.

Per quanto riguarda i discount, nel 2022 hanno registrato trend mai visti prima, sia in volumi che in prezzi, rispettivamente 3,4% e 11,7%. L'anno successivo, il trend prezzi ha registrato un -1,9%, e il trend volumi -4,1%. La prima metà dell'anno corrente, ha confermato il trend prezzi in deflazione, facendo scendere i prezzi di vendita del LCC di 10,5 punti percentuali, passando da un aumento del 9,8% del 2023 ad un -0,7%.

Com'è possibile osservare visivamente (*Figura 3*), se nell'anno 2023 l'altezza della colonna dei prezzi era in positivo e i volumi in negativo, è curioso sottolineare che, nel risultato parziale di metà 2024, i valori siano l'esatto opposto: il trend dei prezzi è in negativo, mentre quello dei volumi, positivo, e non di poco, con 3,6%, segna un incremento di 4,3 punti percentuali in più rispetto al 2023, maggiore anche dell'aumento del 2022 che fu di 3,4%.

Grazie ai dati e alle analisi di *Circana*, il presente approfondimento vuole essere riuscito a veicolare ed esemplificare il tema iniziale, supportando gli aspetti teorici con numeri che danno le dimensioni reali; dimostrando quanto, nell'ultimo periodo, la pressione promozionale sia impattante nei fatturati del LCC. Inoltre, per evidenziare maggiormente la sottile linea che separa i due format distributivi, il trend prezzi (*Figura 3* e *Figura 4*) mostra che, sia nel 2022 che nel 2023 discount e supermercati³⁵ registrano valori percentuali elevati, per poi andare a decrescere drasticamente con valori vicini allo zero.

³⁵ Super + Iper + LSP

II CAPITOLO - GLI ACQUISTI IN GDO

2.1 INQUADRAMENTO GENERALE

All'interno della complessa organizzazione di una grande catena di distribuzione, l'ufficio acquisti è il dipartimento deputato a garantire la disponibilità dei prodotti sugli scaffali, curando il rapporto con i fornitori, assicurandosi che l'assortimento sia il più corretto e performante possibile per ogni format distributivo. Uno dei principali obiettivi dell'ufficio è assicurarsi di ottenere il migliore margine commerciale³⁶ possibile .

Le attività di un ufficio acquisti sono molteplici e diventano più o meno importanti a seconda della macroarea di competenza. In generale, il primo *task* di cui un buon compratore necessita è la gestione dei fornitori, dalla selezione, dove gli stessi devono essere in grado di soddisfare i requisiti minimi in termini di qualità, affidabilità e prezzo; alla negoziazione dei termini di acquisto, dove vengono contrattate le condizioni economiche, le quantità minime per sottoscrivere un ordine al fornitore, i tempi e il luogo di consegna, non per ultime le modalità di pagamento.

All'interno della gestione del fornitore, è corretto sottolineare anche l'importanza della creazione di un legame, anche se a volte può portare allo scontro, esso deve puntare alla collaborazione, al fine di garantire la continuità delle forniture, degli acquisti e migliorare la qualità dei prodotti offerti.

Le attività non si limitano al rapporto con il fornitore, infatti, un altro compito importante del settore acquisti è il controllo della qualità, servendosi anche dell'aiuto di colleghi più specializzati, è doveroso verificare la conformità dei prodotti, in primo luogo, alle normative vigenti e ai requisiti qualitativi della azienda, in secondo luogo, bisogna accertarsi che il prodotto sia esattamente quello richiesto dall'acquirente.

Rientra nei compiti dell'ufficio acquisti, anche la gestione dell'assortimento, e con gestione si intende: comprendere e valutare le esigenze e il trend di mercato, tenendo conto della rotazione

³⁶ Con margine commerciale si intende la differenza tra il prezzo di acquisto al fornitore e il prezzo di vendita al cliente.

della stagionalità degli articoli, in modo da comporre l'assortimento con le più corrette referenze possibili per ogni tipologia di format distributivo.

Degna di nota, è sicuramente l'attività svolta nella pianificazione delle promozioni commerciali, le offerte speciali e le iniziative di fidelizzazione del cliente, fino alla selezione dei prodotti da inserire nei volantini promozionali, tutte attività condotte in accordo con l'ufficio marketing, che sovrintende tutti i processi, dalla progettazione, alla calendarizzazione, occupandosi della scelta d'impaginazione, di layout e stampa.

A prescindere dalla tipologia di cliente, dal format distributivo e dall'azienda, il settore acquisti di una realtà operante all'interno del mercato della grande distribuzione organizzata, si suddivide inizialmente in due grandi insiemi:

- *Food / Grocery*
- *Non Food*

Precedentemente si è parlato di macroaree di competenza all'interno di un ufficio acquisti, cerchiamo di fare chiarezza nei paragrafi successivi, approfondendo le più importanti categorie merceologiche.

2.1.1 Food / Grocery

Il contenuto del primo sottoinsieme *Food / Grocery*³⁷ - com'è possibile osservare nella *Figura 5*, dove sono riportate le percentuali di ogni categoria - comprende tutti i generi alimentari commestibili:

- a) *Drogheria alimentare.*
- b) *Bevande.*
- c) *Fresco.*
- d) *Congelato.*
- e) *Ortofrutta.*
- f) *Carni.*
- g) *Ittico.*

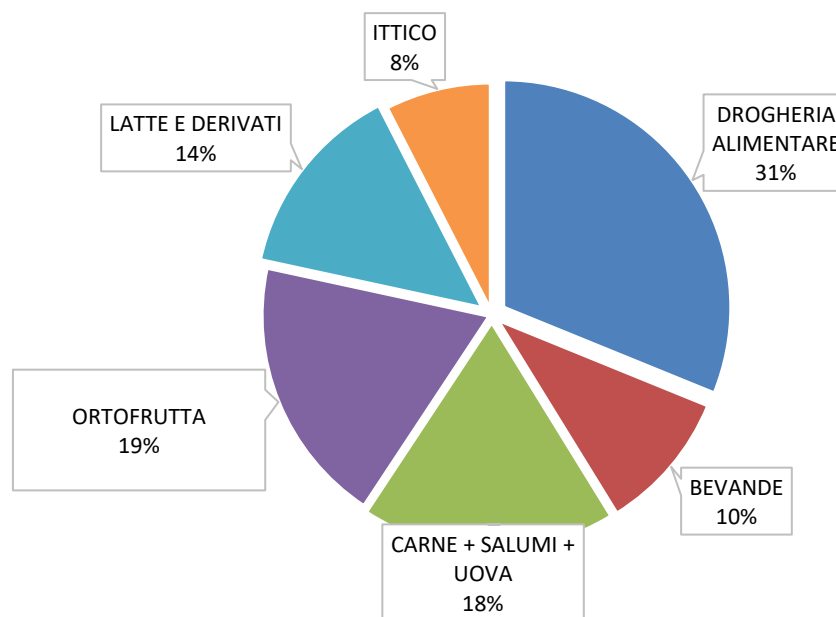


Figura 8 - Incidenza delle categorie sul Food/Grocery in %

³⁷ Il termine *Grocery* viene utilizzato per indicare l'insieme dei prodotti del largo consumo confezionato, anche noti come consumer goods o FMCG, acronimo di fast-moving consumer goods, in ragione dell'alta rotazione a scaffale. Tali beni vengono acquistati frequentemente, rapidamente e con un minimo sforzo di confronto. I prodotti del settore grocery presentano una domanda di servizi commerciali basici, dal momento che il consumatore non è disposto ad investire molte risorse monetarie e di tempo per ottenerli; per questo tali prodotti sono distribuiti in maniera estensiva, attraverso canali indiretti lunghi e con il supporto dei mezzi di comunicazione di massa.

Grazie allo studio ³⁸ di IDMEA (utilizzando fonti ISTAT) nei paragrafi successivi verranno approfonditi i vari comparti alimentari, con il relativo valore percentuale sullo scontrino medio 2023 e del primo trimestre 2024 (valore riferito a totale Italia), in modo tale da poter comprendere quanto, per un ufficio acquisti, sia necessario conoscere il mercato di riferimento. Vediamo ora nel dettaglio le sottocategorie merceologiche.

2.1.1.1 Drogheria alimentare

Nella categoria *Drogheria alimentare*, sono contenuti tutti gli alimenti, ‘secchi’, che si trovano nelle corsie, che generalmente non necessitano della refrigerazione (tranne alcune particolari eccezioni) per essere mantenuti e solitamente hanno data di scadenza lunga. Considerando il 100%, come il totale degli articoli acquistati (in percentuale) nel primo trimestre nei vari format distributivi, il comparto *Drogheria alimentare* è il maggiore con 31 punti percentuali (sul totale degli scontrini in Italia del 2023 e del primo trimestre 2024).

È possibile scomponendo nuovamente il dato, evincere che la quota maggiore acquistata, nella categoria in oggetto appartiene al comparto dei *Derivati dei cereali* con il 15,7 % ed è composta principalmente da:

- Pane e sostitutivi del pane, per il 39%
- Prodotti prima colazione, per il 16%
- Pasta (secca + fresca), per il 17%
- Merendine, e dolci per il 13%
- Basi pizze, per il 7%
- Il restante 9 % è la somma di Piatti pronti, Riso, Farine e semole, Gnocchi.

All'interno di questa categoria il 6,6% è occupato dagli *Oli e grassi vegetali*. Di questi, l'olio extra vergine d'oliva nel rappresenta più del 61 %, segue l'olio di semi con il 21%, l'olio d'oliva rappresenta l'8% della ripartizione per la categoria sullo scontrino medio, il restante 20% è composto da una percentuale di margarina, panna vegetale, burro di arachidi ed altri grassi vegetali. Il secondo comparto in ordine di volumi, è: *Altri prodotti alimentari*, con 43,7 punti percentuali su tutta la categoria e contiene all'interno di esso tutti i prodotti che non sono stati inglobati negli altri due comparti.

³⁸ Lo studio è stato condotto solo su articoli venduti come freschi (o decongelati nel caso del pesce), è rimasto escluso dall'approfondimento la categoria *Congelato*.

2.1.1.2 Bevande

Il comparto delle bevande ha ricoperto il 10%, registrando un incremento di spesa dell'1% rispetto all'anno precedente. All'interno di questa categoria ne fanno da padrone in primis, i *vini* con 28 punti percentuali (sono considerati i vini e gli spumanti assieme), *l'acqua* chiude il primo trimestre con il 23% di acquisti, in seguito le *bevande analcoliche* che occupano il 22 % della categoria. Il restante è suddiviso con il 16%, dalla *birra* e l'11% dalle *bevande alcoliche* (diverse da categorie già citate).

2.1.1.3 Carne, Salumi e Uova

Il trend di questa categoria di prodotti ha risentito molto delle difficoltà economiche nelle tasche degli acquirenti, ha chiuso con un totale categoria di 18 punti percentuali sul totale *Food*. Per quanto riguarda la carne, è riuscita a registrare un valore positivo solo *la carne avicola (e uova)*, conquistando il 19% di vendite, in vetta si confermano *le carni bovine* con il 25%, seguono *le carni suine* con l'11%. Il restante 45% è occupato dai salumi.

2.1.1.4 Ortofrutta

Il reparto *ortofrutta* registra incrementi positivi consolidando la sua quota sul valore del carrello medio del 19%. La sottocategoria degli ortaggi vale il 57,7% del totale e comprende gli ortaggi, tuberi e legumi freschi, trasformati, congelati e/o surgelati. Il restante 42,3% è suddiviso, per il 25% in agrumi, 14% in frutta con guscio, 10% in frutta trasformata e il restante 42% in altra frutta fresca non citata.

2.1.1.5 Latte e derivati

Nella categoria *latte e derivati* si è registrata una diminuzione di un paio di punti percentuali (Rispetto all'anno precedente) che si sono stabiliti a 14% sul totale del carrello. Per quanto riguarda il latte occupa il 18% del volume, comprendendo al suo interno sia il fresco che l'UHT. Gli yogurt hanno totalizzato un 12%, e un 7% altri prodotti derivati dal latte. La quota principale, ovvero, 63 punti percentuali sul totale a carrello, è dei formaggi:

- Molli e freschi, per il 46%.
- Semiduri, per l'11%.
- Duri, per il 32%.
- Industriali il restante 11%.

2.1.1.6 Ittico

Il mercato ittico proviene da un 2023, che non è stato affatto positivo, con una flessione negativa della spesa su tutte le referenze, dovuta molto probabilmente alla carenza sempre più concreta e tangibile di materia prima con l'aumentare esponenziale dei prezzi di acquisto e quindi di conseguenza di vendita. Il settore apre il trimestre 2024, con chiari segni che il mercato porterà alla direzione verificatasi anche l'anno precedente, registrando sul totale *Food* l'8% di vendite a carrello. Per quanto riguarda la composizione della sottocategoria, il 52% dell'assortimento ittico nel carrello medio, è composto dal prodotto fresco e congelato. Il 20% da prodotto trasformato come le conserve e le semiconserve. Il restante si divide in prodotti secchi, salati e affumicati per il 9%, congelati e surgelati per il 19%.³⁹

2.1.2 Non Food

Per quanto riguarda il sottoinsieme *Non Food*, esso racchiude al suo interno tutto quello che non viene compreso nel sottoinsieme precedente. Per scendere nel dettaglio, preferisco riportare la definizione utilizzata nello speciale: *Le tendenze del Non Food*.

«Quello che nel gergo della community è diventato normale definire il “Non Food” rappresenta un insieme di settori merceologici “non alimentari” o già compresi nel largo consumo (il cura casa e il cura persona) che da questi si differenzia per frequenza di consumo e bisogni soddisfatti nonché, conseguentemente, logiche di produzione e commerciali ».⁴⁰

All'interno dello stesso studio si evidenziano le nove sottocategorie che compongono la macroarea del settore no food, e sono le seguenti:

- a) *Elettronica, Elettrodomestici.*
- b) *Tessile, Abbigliamento, Calzature.*
- c) *Bricolage, Giardinaggio, Auto Moto.*
- d) *Arredamento.*
- e) *Casalinghi.*
- f) *Cartoleria, Libri, Giornali.*
- g) *Giochi, Puericultura, Natale.*
- h) *Arredo esterno, Campeggio, Sport, Motociclismo, Valigeria.*
- i) *Servizi.*

³⁹ Fonte: F. Del Bravo & Co- ISMEA, 2024, pp. 5-13

⁴⁰ Fonte: GS1 Italy, 2024, p.4

Descrivendo brevemente la situazione attuale del settore si può iniziare notando che, il panorama dei consumi non alimentari, è in continua evoluzione, guidato da fattori come la digitalizzazione, la sostenibilità. Nello specifico il settore *Tessile, Abbigliamento e Calzature*, pur riconquistando la sua posizione di leader, dovrà confrontarsi con la crescente concorrenza dell'e-commerce e con la necessità di offrire prodotti sempre più sostenibili, senza aumentare i prezzi. L'*Elettronica* e gli *Elettrodomestici* di consumo potrebbero riservare sorprese con l'avvento di nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale e la realtà virtuale, allargando maggiormente la fetta di mercato conquistata. Il settore *Casalingo*, trainato dal successo del lavoro da remoto e dalla crescente attenzione al benessere domestico, promette di mantenere una tendenza positiva, grazie anche alla possibilità di personalizzare gli ambienti e di scegliere prodotti eco-friendly. Il *Bricolage, Giardinaggio, Auto Moto*, invece, potrebbe risentire di una maggiore concorrenza e di un'evoluzione dei gusti dei consumatori, che sempre più cercano esperienze uniche e personalizzate.⁴¹

⁴¹ Fonte: GS1 Italy, 2024, p.5

2.2 UFFICIO ACQUISTI

2.2.1 Composizione di un Ufficio Acquisti

Aver analizzato i due grandi insiemi *Food / Non Food*, e tutte le categorie merceologiche che li compongono, è servito come premessa per inquadrare la composizione, le dinamiche, gli scopi e le funzioni di un ufficio acquisti di una azienda, dalle dimensioni medio-grandi, operante nel settore della grande distribuzione organizzata.

La prima specifica dalla quale inizierei – dedotta dall’insieme di studi preparatori alla presente tesi – è che ogni azienda del settore dalle dimensioni sopraccitate, cercherà di avere nel proprio organico, all’interno della divisione acquisti, un ufficio acquisti per ogni categoria merceologica di *Food e Non Food*, visti nel paragrafo precedente, composta da personale specializzato per quella determinata area di acquisto.

Generalmente possiamo affermare che un ufficio acquisti si occupa di gestire l’approvvigionamento della propria azienda, provvedendo ad effettuare gli acquisti per il fabbisogno aziendale, gestire le scorte di magazzino ed intrattenere relazioni con i fornitori⁴².

Volendo descrivere l’organigramma di comando, la gestione viene affidata alle direzioni dei vari dipartimenti, come le risorse umane, la logistica, il commerciale, il marketing, lo sviluppo, l’informatica, etc... tutti quanti controllati dalla direzione generale che a seconda della natura dell’azienda in questione potrebbe essere composta dal consiglio di amministrazione o dai proprietari.

Ogni settore dalle risorse umane alla logistica ha, al suo vertice, una figura dirigenziale, con la qualifica di *quadro*, ovvero colui al quale vengono dati poteri decisionali e di gestione, più o meno limitata in base alla realtà, sul suo settore. A caratteri generali, più è grande l’azienda più saranno le diverse figure professionali che intercorrono tra la direzione generale e l’ultimo di comando.

⁴² Fonte: CPO RULES

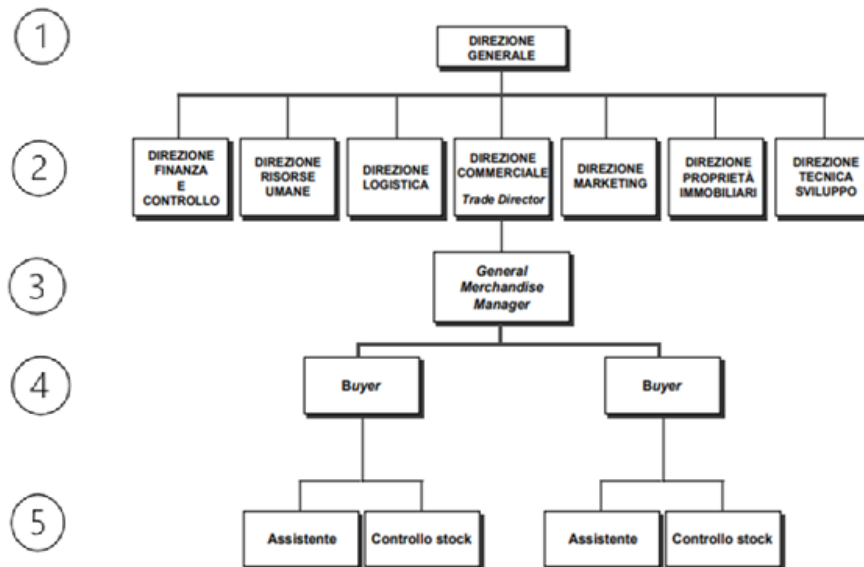


Figura 9 - Organigramma di un'Azienda della GDO

Nella Figura 6⁴³ è proposto uno schema molto stilizzato e sintetico di un ipotetico organigramma gerarchico, con lo scopo di comprendere il più possibile le numerose figure professionali e il numero di livelli gerarchici.

Analizzando nel dettaglio la realtà esposta in queste pagine, la direzione commerciale di un'azienda 'tipo', prevederà al suo vertice, un direttore commerciale (*livello 2*), il quale sovrintenderà le operazioni dei settori acquisti e vendite. Entrambi i settori, saranno diretti da una figura che ne avrà la guida e la gestione (*livello 3*).

Nel caso specifico del settore commerciale e quindi del settore acquisti, al *terzo livello*, la posizione di *General Merchandise Manager* (nominazione generica di capo settore nella GDO) prende il nome più comune di *Direttore Acquisti X*, (dove X sostituisce il nome del settore nel quale il direttore opera, es: per il settore ittico, il nome più utilizzato è *Direttore Acquisti Ittico*). Lo schema (*Figura 6*) tratto dal libro di F. Musso (1999), come anticipato in precedenza, riporta solo un esempio generale, infatti se volessimo essere più esaustivi, sarebbe necessario immaginarsi, al di sotto della direzione commerciale (*livello 2*), un numero di *General Merchandise Manager* (*livello 3*) proporzionale al numero di settori presenti in azienda (es: Freschi, Secchi, Bevande, Carne, Ortofrutta, Ittico, etc...).

Al di sotto di ogni responsabile di settore, vi è un numero variabili di *Buyer* (*livello 4*) a seconda di quanto volume di affari e di quantità di merce acquistata, viene definito un corretto apporto così da riuscire a gestire al meglio le dinamiche d'ufficio. A chiudere la composizione di un

⁴³ Nella quale è stato approfondito solo il settore commerciale; nello specifico, solo il settore acquisti, tralasciando il settore vendite e la sua composizione, in quanto poco significativo per gli scopi della tesi.

ufficio acquisti 'tipo', vi sono gli *Assistenti dei buyer* e i *Riordinatori (livello 5)* che a seconda delle stesse variabili sopracitate, sono presenti o uno ogni 3 buyer, o ogni 2, o uno per ufficio, oppure, in alcune realtà più piccole, dov'è presente solo un buyer, entrambi i compiti sono svolti dalla stessa persona. Nelle prossime righe verranno esposte nel dettaglio le principali caratteristiche delle due figure principali per un ufficio acquisti.

2.2.2 General Merchandise Manager

Il general merchandise manager è una figura strategica all'interno dell'ufficio acquisti, responsabile di collegare la visione a lungo termine dell'azienda con le operazioni quotidiane dei buyer. Mentre i buyer si concentrano sulla negoziazione con i fornitori e sulla gestione degli ordini, il merchandise manager definisce le strategie di acquisto, analizza i dati di mercato e coordina il lavoro del gruppo. Oltre a pianificare e coordinare, il merchandise manager svolge un ruolo fondamentale nella formazione e nello sviluppo dei buyer di recente nomina o provenienti da altre aziende – per formarli alle procedure in uso nell'impresa - trasmettendo le best practice e le procedure aziendali. Egli supporta i buyer nella crescita professionale, aiutandoli a colmare eventuali lacune nelle loro competenze e a sviluppare un approccio più equilibrato alle diverse attività.

Un altro aspetto cruciale del suo ruolo è la gestione delle relazioni con i fornitori di maggior spessore, i quali hanno lo scopo di permettere un margine o un prezzo più aggressivo in vendita. Partecipando a trattative importanti e alla definizione di accordi commerciali.

Il merchandise manager è il punto di riferimento del suo settore acquisti, posizione appagante ma con molta responsabilità da gestire. Collabora, inoltre, con altre funzioni aziendali, come marketing e vendite, garantendo la coerenza delle azioni e ottimizzando i processi.

Il tipo e l'intensità di coinvolgimento del merchandise manager nelle attività suddette dipende anche dalle caratteristiche dei buyer, i quali possiedono professionalità incentrate soprattutto sulle attività di negoziazione con i fornitori e, sebbene possano manifestare elevate capacità nella selezione dei prodotti, ed eventualmente anche nelle attività di promozione, i buyer meno esperti possono mostrare carenze nella pianificazione degli approvvigionamenti e nella gestione degli stock, a causa di scarsa esperienza di analisi dei volumi di vendita, degli investimenti di magazzino, dei margini e dei costi di competenza.⁴⁴

⁴⁴ Fonte: F. Musso 1999, pp. 158-164.

In sintesi, il merchandise manager è un professionista con una visione strategica, che combina competenze analitiche, relazionali e di leadership. Il suo obiettivo è quello di garantire che le attività di acquisto siano allineate con gli obiettivi aziendali e contribuiscano al successo dell'impresa. In questo modo, il merchandise manager non solo completa il profilo dei buyer, ma assicura anche la coerenza strategica, ottimizza i processi, sviluppa le relazioni con i fornitori e supporta l'innovazione, rendendolo un elemento fondamentale per il successo di qualsiasi azienda.

2.2.3 Buyer

La figura del buyer, all'interno del complesso meccanismo della grande distribuzione, riveste un ruolo di cruciale importanza. È colui che funge da ponte tra l'azienda e il mercato, selezionando i prodotti che verranno proposti al consumatore finale e gestendo le relazioni con i fornitori.

L'attività del buyer si articola su molteplici fronti, richiedendo un insieme variegato di competenze. Innanzitutto, egli è chiamato a condurre un'attenta analisi di mercato, monitorando le tendenze dei consumi, individuando le nicchie di mercato e valutando le performance dei prodotti esistenti. Sulla base di queste analisi, il buyer definisce l'assortimento più adatto a soddisfare le esigenze dei clienti, tenendo conto sia delle caratteristiche qualitative dei prodotti che delle loro potenzialità commerciali.

Un altro aspetto fondamentale del lavoro del buyer è la gestione delle relazioni con i fornitori, egli è responsabile della negoziazione delle condizioni commerciali, della valutazione della qualità dei prodotti e della gestione delle eventuali problematiche che possono insorgere nel corso del rapporto. Il buyer, inoltre, collabora con i fornitori per lo sviluppo di nuovi prodotti e per la realizzazione di iniziative promozionali.

Il buyer collabora con l'ufficio marketing nella definizione delle strategie promozionali e delle attività di comunicazione volte a valorizzare l'offerta commerciale.

In sintesi, il buyer è un professionista che coniuga competenze analitiche, negoziali e commerciali. Egli è un elemento chiave per il successo di un'azienda operante nella grande distribuzione organizzata, in quanto le sue scelte hanno un impatto diretto sulla redditività dell'impresa e sulla soddisfazione dei clienti.

Le sfide che il buyer deve affrontare sono numerose e in continua evoluzione, partendo dalla crescente competitività del mercato, all'evoluzione dei comportamenti dei consumatori,

soffermandosi sulla necessità di garantire la sostenibilità ambientale e sociale delle attività produttive. Queste sono solo alcune delle questioni che il buyer deve tenere in considerazione nel suo lavoro quotidiano.

Per far fronte alle sfide che il buyer incontra nel suo lavoro, egli deve possedere oltre alle competenze generiche richieste in qualsiasi mansione, un insieme di competenze specifiche, tra cui:

- Conoscenza tecnica dei prodotti, del mercato e della categoria merceologica nella quale opera, dalle caratteristiche della materia prima, alla stagionalità, alla rotazione negli scaffali.
- Capacità di negoziare con i fornitori per ottenere le migliori condizioni commerciali, in termini di prezzo, qualità, e tempi di consegna.
- Capacità di analisi, partendo dai dati di vendita, dove individuare i trend e la performance dei clienti, dei punti vendita e soprattutto delle referenze, con l'obiettivo di migliorare sempre i propri risultati.
- Capacità strategiche, come l'analisi della concorrenza, la predisposizione al cambiamento e la capacità di introdurre nuovi prodotti e servizi sul mercato.

In conclusione, il ruolo del buyer è in continua evoluzione e si arricchisce sempre di nuove sfide e opportunità. La capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di anticipare le esigenze dei consumatori è fondamentale per il successo di questa figura professionale.

2.4 POTERE NEI RAPPORTI DI FORNITURA E ACQUISTO CENTRALIZZATO

Le relazioni tra industria e distribuzione non si compongono solo di relazioni di scambio di merci, almeno non del tutto; infatti, vi è spesso anche uno scambio di servizi di marketing. È per questo motivo che per entrambe le parti, l'obiettivo del negoziato non è più solo fissare il prezzo della compravendita di merci, ma si presta molta più attenzione anche alla definizione e al prezzo di compravendita dei servizi offerti. Questo passaggio sta contribuendo al lento, ma progressivo cambiamento di retaggio, dalle logiche di *sell in* a logiche di *sell out*, con un derivato spostamento di “potere” nei rapporti di fornitura tra industria e distribuzione.

Parlare di logiche di *sell in* significa considera politiche di vendita industriali mirate ad immettere, letteralmente “far entrare”, prodotti negli assortimenti commerciali incentivando i distributori a rifornirsi con condizioni negoziali vincolate spesso ai volumi e basate su offerte *canvass*⁴⁵ e a premi di fine anno. Per quanto riguarda le logiche di *sell out*, parliamo del concetto opposto, ovvero parlare di politiche di vendita industriali basate sul seguente principio cardine: i prodotti sono venduti, quando vengono acquistati dal consumatore ed escono dal punto vendita.

L'adozione delle logiche di *sell out* sta un po' alla volta spingendo i produttori a pianificare e a realizzare delle attività di marketing comune con la clientela commerciale – la GDO – modificandone la struttura delle condizioni contrattuali maggiormente caratterizzate dalla presenza di sconti associati non solo ai volumi ma anche ai servizi dati e ricevuti. L'obiettivo deve essere, non solo aumentare la marginalità unitaria bensì la marginalità complessiva dei prodotti.

⁴⁵ Si definisce *Canvass* un periodo di tempo durante il quale si svolge l'abituale giro di visite che il venditore fa ai clienti per sollecitarli ad effettuare nuovi ordini. Nella pratica della gestione delle reti di vendita l'attività commerciale viene suddivisa in periodi di vendita (*canvass*), per ognuno dei quali viene stabilito, in base agli obiettivi di breve periodo, un sistema di incentivi tale da incoraggiare l'azione della forza vendita. Ad ogni *canvass* segue, solitamente, una riunione commerciale nel corso della quale vengono esaminati i risultati conseguiti da ciascun venditore e dalla forza vendita nel suo complesso e stabiliti gli obiettivi per il *canvass* successivo e le azioni commerciali specifiche da attuare. (Glossario di Marketing – *Canvass*- consultato 11/10/24)

Sono due gli scenari commerciali che hanno favorito il cambiamento da un retaggio orientato agli acquisti ad uno orientato alle vendite:

- Il primo scenario è stata la crescente consapevolezza del ruolo dei punti vendita come veicolo di comunicazione in grado di influenzare i comportamenti dei clienti.
- Il secondo scenario è stata l'evoluzione epocale dei modelli di consumo e di acquisto tanto da spingere i distributori ad orientare i rapporti di fornitura più in funzione dei bisogni dei consumatori che in funzione delle condizioni negoziali offerte dai produttori.⁴⁶

Parlando delle relazioni negoziali tra industria e distribuzione, non si può tralasciare il fenomeno di accentramento del potere d'acquisto che si è verificato con l'introduzione delle *Supercentrali di Acquisto*. Esse si definiscono come delle aggregazioni aziendali formate da insegne commerciali diverse e/o da centrali distributive differenti. Lo scopo principale di queste aggregazioni è quello di gestire congiuntamente e centralizzare le relazioni negoziali con i produttori.

Nel secolo scorso ci furono due esempi principali dove venne sperimentata la realtà di una centrale d'acquisto. Il primo modello è stato il francese, nacque della volontà di cercare degli accordi trasversali tra le centrali della Distribuzione Organizzata (D.O.) e le imprese della Grande Distribuzione (G.D.)⁴⁷ con l'intento di cercare delle economie di scala non solo su piano degli acquisti, ma anche sul piano del marketing e della logistica. L'obiettivo principale era limitare il potere contrattuale dei produttori industriali di marca costringendoli a negoziare avendo una massa e un volume di affari molto più critico.

Le *Supercentrali* francesi furono gestite con quattro modalità differenti:

- a) La prima modalità era quella delle *Centrali-Operative in nome e per conto terzi*. Tipologia nella quale era possibile per ogni associato negoziare liberamente il prezzo di acquisto e di vendita, garantendo un elevato livello di marginalità.
- b) La seconda modalità era quella delle *Centrali – Agenti in nome proprio e per conto dell'associato*. Modalità nella quale la centrale applicava un margine fisso, in percentuale, su ogni transazione. Portando gli associati ad una perdita non da poco.

⁴⁶ Fonte: D. Fornari & A.I. Ghezzi, 2023, pp.346-349, 377-379.

⁴⁷ Vedi differenze tra Distribuzione Organizzata e Grande Distribuzione nel primo capitolo.

- c) La terza modalità era composta *Centrali in nome e per conto dell'associato*. Ovvero centrali che svolgevano la propria attività, tramite un contratto di mandato, per conto dell'associato, prevendendo la fatturazione e la consegna della merce da parte del fornitore direttamente presso la singola impresa.
- d) La quarta modalità era quella delle *Centrali di referenziamento dei fornitori o dei prodotti*. Modello più diffuso in Francia, negli anni Ottanta, nel quale il contratto di fornitura stabiliva i prezzi base e le condizioni di vendita preferenziali per le successive trattative realizzate tra la singola impresa socia e il fornitore.

Il secondo modello è stato il tedesco, che diversamente dal precedente non presentava una difformità così elevata tra gli aderenti alle *Supercentrali*. Al contrario, nacquero da realtà distributive caratterizzate da orizzonti strategici molto simili e strutture gestionali sovrapponibili. Esse, infatti, furono fondate dalle centrali della Distribuzione Organizzata, con l'obiettivo di accrescere la propria competitività nei confronti delle imprese molto più sviluppate della Grande Distribuzione.

In Italia, per parlare di *Supercentrali* e poterle paragonare ai due modelli precedentemente visti, bisogna attendere gli anni Novanta. Quando alcune realtà di associazionismo volontario dopo un iniziale periodo di successo, seguito da un decadimento fallimentare, si riorganizzarono fino alla struttura attuale con la presenza di nuove aggregazioni tra gruppi distributivi differenti (Figura 7)⁴⁸.

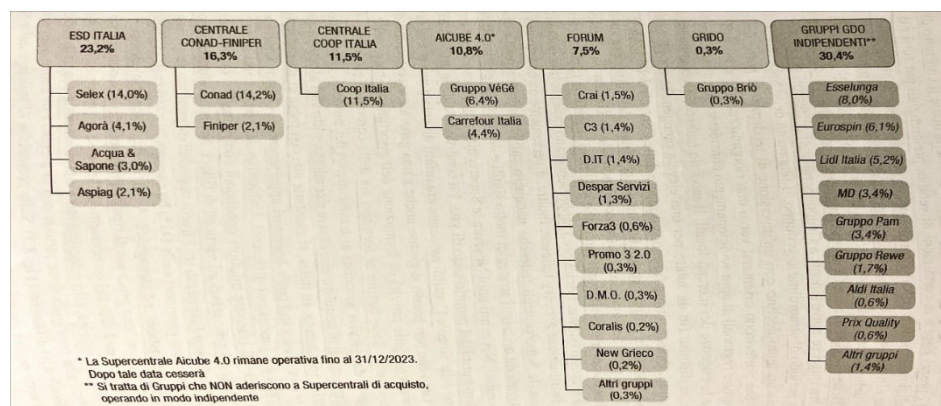


Figura 10 - La struttura delle supercentrali di Acquisto in Italia

⁴⁸Figura tratta dal libro Retailing e Marketing (D. Fornari & A.I. Ghezzi, 2023, p.348) la quale sintetizza (utilizzando dati di REM.-Lab, Università Cattolica ed elaborazioni su dati Circa) le maggiori supercentrali della GDO presenti attualmente sul commercio, comparandole in termini di quote percentuali di vendite sul totale LCC a valore in Iper + Super + LSP + Discount + Drugstore 2023.

2.5 CATEGORY MANAGEMENT

2.5.1 Introduzione al Category Management

All'interno della raccolta di fonti, documenti, che hanno gettato le basi e supportato i contenuti di questo mio elaborato, sono state condotte – da me stesso – due interviste, a due importanti figure di spicco, assunti presso una grossa azienda della grande distribuzione organizzata italiana, Unicom S.r.l., Azienda della quale verranno esposte le generalità e approfondite le tematiche d'acquisto, nel capitolo seguente. Una delle due importanti figure citate in precedenza è Favaretto Mario, direttore del settore acquisti grocery dal 2010, grazie anche all'aiuto del quale ho redatto il “canovaccio” e i capi saldi di questo capitolo.

« Nel 2024, ormai tutti gli acquisti, in ambito di grande distribuzione organizzata, sono fatti in spirito di *Category Management* ». ⁴⁹

Prima di scendere nel dettaglio e comprendere ciò che si cela dietro alla citazione del direttore acquisti, è opportuno definire cosa si intende con *Category Management*. La definizione più accreditata in letteratura è quella fornita da *Indicod-Ecr (GSI IT)*, un'associazione che raggruppa 35 mila aziende e si occupa della diffusione degli standard adottati a livello mondiale, sviluppando idee e progetti atti a facilitare il confronto tra le aziende e i distributori.

Nel *Modello Operativo per il Sistema Italia (GSI IT)* sono due le definizioni chiave che danno il via allo sviluppo del documento:

- *Categoria Commerciale*: “Un gruppo di prodotti/servizi che il consumatore percepisce come tra loro correlati e/o sostituibili nella soddisfazione di una sua esigenza”.
- *Category Management*: “Un processo comune tra produttore e distributore in cui le categorie sono gestite come unità strategica di business con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei consumatori”.

Ritornando alla definizione iniziale del Sig. Favaretto, si comprende che non sono “parole al vento”, al contrario esse sono supportate dalla seguente considerazione: prima che fosse fondata l'associazione che si è occupata della redazione del *Modello Operativo per il Sistema Italia*, il

⁴⁹ Fonte orale: Favaretto M.

concetto di acquisti e category management viaggiava su due rotaie parallele, senza mai incrociarsi.

Grazie a questa collaborazione duratura tra industria e distribuzione, nata nel 2004 con la fondazione di *Indicod-Ecr*, che l'approccio di acquisto⁵⁰ si è evoluto da un approccio "push" ad un approccio "pull". Ovvero, si è passati dalla teoria di vendere ciò che acquisti alla teoria di acquistare ciò che vendi. Cambiamento rivoluzionario, che ha spostato l'equilibrio di gestione di tutta la grande distribuzione organizzata, spostando il focus dalla marginalità legata alla vendita, alla marginalità legata alla soddisfazione del cliente.

È grazie alla fondazione di questa realtà e alla successiva pubblicazione del *Manuale*, che i due ecosistemi, industriale e distributivo, spesso in contrapposizione e conflitto tra loro, sono riusciti a tracciare le basi per un rapporto duraturo di collaborazione, perché in fondo, entrambe le parti sanno di essere essenziali per l'altra.

I punti di forza del category management, sono chiariti nelle primissime pagine del *Modello Operativo per il Sistema Italia*, ed essi sono tre:

- 1) Il focus deve essere sul consumatore e sulle sue esigenze. Questo permetterà, a seconda del grado di soddisfazione dello stesso, una tendenza alla fidelizzazione e una possibile disponibilità maggiore di spesa.
- 2) Il secondo punto di forza di un category management, è che un insieme di prodotti, definito in precedenza come categoria, sia direttamente una risposta specifica ad un'esigenza del consumatore. Così facendo, all'interno dei punti vendita saranno presenti solo referenze che il consumatore acquista ed inoltre, è quindi garantita una maggiore rotazione degli stock.
- 3) Il rapporto che va a crearsi tra produttore e distributore, attraverso le linee guida del *Manuale Operativo*, ha il vantaggio della condivisione del know-how da parte di entrambe le parti sull'acquirente.

⁵⁰ Nello specifico quello di Unicomm S.r.l. (M. Favaretto)

2.5.2 Modelli di Formazione Assortimentale

L'assortimento è l'insieme di tutte le referenze (SKU⁵¹) che compongono i punti vendita della grande distribuzione organizzata. La scelta, la composizione e lo studio di esso, sono svolti principalmente dal settore *Category*, sotto la supervisione del direttore acquisti e con il confronto continuo dei buyer di riferimento.

La composizione di un assortimento può essere definita come una carta di identità del punto vendita e così anche dell'insegna proprietaria. Valutando i seguenti indici, è possibile comprendere molte informazioni, come le politiche di retailing e le politiche di marketing. Gli indici sono i seguenti:

- a) *Corretto equilibrio dei prodotti*: il corretto equilibrio all'interno di un punto vendita è una delle cose più importanti per mantenere il grado di soddisfazione del cliente elevato e condurlo alla fidelizzazione.
- b) *Grado di differenziazione*: è importante che i punti vendita all'interno della stessa catena non siano diversi l'uno dall'altro, che le caratteristiche per le quali un cliente si reca sempre nello stesso punto vendita lo spingano, qualora non si trovasse nei paraggi, a cercarne un altro della stessa insegna. È inoltre, essenziale differenziarsi dai competitor e dagli altri format distributivi.
- c) *Capacità di soddisfare la domanda*: è essenziale che venga soddisfatta la domanda del cliente che si reca all'interno del punto vendita. Ci sono delle categorie merceologiche che più di altre, vengono considerate, categorie di "scelta", quelle nei banchi serviti (ancor di più gli articoli venduti a peso variabile) che se non soddisfano la domanda del consumatore finale possono causare quattro effetti:

⁵¹ SKU è l'acronimo di Stock Keeping Unit, ed è la sequenza alfanumerica univoca utilizzata dalle aziende di medio-grandi dimensioni per tracciare gli articoli che si trovano nel magazzino, localizzarli efficientemente e impedire che si crei confusione con articoli simili.

Il codice SKU è composto da alcuni valori che consentono una catalogazione interna, come ad esempio prezzo, taglia o colore, e altri indicatori che permettono di comunicare con i clienti e i fornitori in modo più agevole. Benché somigli al codice a barre di tipo ISBN, non va confuso con quest'ultimo, in quanto il codice SKU più che il tipo di articolo, ne indica soprattutto la posizione in magazzino. Quindi questo implica che uno stesso prodotto possa avere diversi codici SKU, in base a dove è stato stoccato nel deposito.

- I. *Effetto sostituzione*: nel caso in cui l'assenza dell'articolo spinga il consumatore ad acquistare una marca/articolo che soddisfi la stessa domanda.
 - II. *Effetto mobilità*: nel caso in cui l'assenza dell'articolo spinga il consumatore a recarsi in un altro punto vendita, per poter soddisfare il proprio desiderio di acquisto⁵².
 - III. *Effetto rinvio*: nel caso in cui l'assenza dell'articolo spinga il consumatore a decidere di non acquistare nessun articolo sostitutivo, procrastinando alla spesa successiva.
 - IV. *Effetto infedeltà*: nel caso in cui l'assenza prolungata dell'articolo o più, spinga il consumatore a cambiare punto vendita permanentemente.⁵³
- d) *Client screening*: un cliente se fidelizzato e quindi tesserato, è possibile che per fini statistici vengano raccolte informazioni sui suoi acquisti ricorrenti, incrociati con i suoi dati personali (come sesso, età, professione, etc...) per sviluppare assortimenti sempre più azzeccati alla soddisfazione della domanda dei propri clienti.
- e) *Grado di performance*: l'assortimento, in quanto espressione che comprende tutte le referenze di un punto vendita, determina direttamente il livelli di marginalità e le performance economiche, dello stesso.
- f) *Valutazione dei negoziati tra industria e distribuzione*: anche in questo caso l'assortimento come espressione di tutto l'insieme di articoli del punto vendita, rappresenta prima a caratteri generali, in secondo luogo anche nello specifico, se vi sono presenti delle dinamiche di negoziati che non hanno portato ad un rapporto Win-Win (vantaggioso) per entrambi, magari solo per una delle due parti, o magari per nessuna di esse.⁵⁴

⁵² Ci sono delle categorie merceologiche che più di altre, vengono considerate, categorie di "scelta", quelle nei banchi serviti (ancor di più gli articoli venduti a peso variabile) che hanno una percentuale più alta di causare l'*effetto mobilità*. Il cliente che va a fare la spesa e vuole una determinata referenza ittica, si recherà subito in pescheria e se non trova quello che cerca, le possibilità che il punto vendita perda, oltre all'articolo ittico anche il resto della spesa e si rechi da un competitor sono pari al 70%.

⁵³ Fonte: REM-Lab, Università Cattolica, indagine sui consumatori

⁵⁴ Fonte: D. Fornari & A.I. Ghezzi, 2023, pp.189-192.

2.5.3 Strategie Assortimentali

Il processo di selezione e formazione degli assortimenti è un processo complesso e articolato se si considera il forte gap esistente tra la numerica dei prodotti esistenti e la numerica dei prodotti offerti all'interno di un supermercato.

Com'è possibile intuire osservando *Tabella 1*⁵⁵, dov'è stato riportato un esempio di selezione di referenze dal totale LCC nel mercato, al carrello del cliente che va a rifornirsi nel supermercato preso in analisi, dalle metrature di 1.000 mq.

Il punto di partenza è il totale delle referenze disponibili sul mercato del LCC, (prodotti alimentari e non alimentari confezionati) 500.000 codici, che applicati ad una realtà abbastanza ridotta di 1.000 mq, solitamente vengono selezionate circa 8.000-10.000 referenze. Questo esempio è molto utile per comprendere come la scelta assortimentale faccia la differenza. Infatti, chi si occupa di individuare le referenze per una realtà simile a quella riportata in *Tabella 1*, dovrà essere in grado di estrapolare solo 1,8% di referenze (sul totale LCC). Nella speranza che abbia fatto bene il suo lavoro, valorizzando lo 0,04% (sul totale LCC) di referenze che mediamente il cliente in quella realtà compra.



Tabella 1 - Il processo di Selezione degli Assortimenti

Le scelte e le strategie assortimentali sono direttamente condizionate dalla tipologia di modello di business che viene adottato dal distributore. I principali modelli di business sono due:

- Modello finanziario: quando prevale il modello finanziario, significa che l'insegna punterà ad ottenere la migliore capacità contrattuale possibile per assicurarsi condizioni di acquisto più favorevoli dai fornitori industriali. L'idea di base è che il miglior vantaggio competitivo si ricava ottenendo i migliori vantaggi nei rapporti negoziali con l'industria. Dunque, la selezione delle referenze sarà influenzata dalla presenza o meno di scontistiche di fornitura o di premi.

⁵⁵ Il caso preso in analisi è stato estrapolato da una ricerca condotta da REM-Lab, Università Cattolica, su dati Circana, rapportando i dati su un supermercato di 1.000 mq.

- Modello di marketing: l'idea di base è che se prevale il modello di marketing, vi è alla base un concetto fondamentale: la fonte principale del vantaggio competitivo di un'impresa commerciale si fonda sulle relazioni di fiducia con i consumatori finali, tradotte nelle politiche di marketing e di vendita. Verranno quindi, selezionate referenze non più in base alle scontistiche negoziate con i fornitori, ma in funzione della soddisfazione della domanda del consumatore finale.⁵⁶

⁵⁶ Fonte: D. Fornari & A.I. Ghezzi, 2023, pp 189-192.

III CAPITOLO – CASO STUDIO

ACQUISTO ITTICO IN UNICOMM

3.1 PREMESSA INTRODUTTIVA

L'autore di questa tesi ha svolto il suo tirocinio pre-lauream di 375 ore (maggio – luglio 2024) presso l'azienda Unicomm. Nel primo periodo il tirocinio è stato svolto all'interno del C+C di Marghera (Ve) come addetto alle vendite.

Nella seconda parte del tirocinio, allo studente in oggetto è stata fatta la proposta di ultimare le sue ore, all'interno dell'ufficio acquisti ittico, situato all'interno della piattaforma ittica affinché il suo percorso formativo potesse incrociare una reale opportunità lavorativa.

Nel capitolo successivo a questa piccola premessa, verrà descritta la storia e la struttura generale dell'azienda che ha supportato il presente tirocinio. Verranno successivamente esposti i diversi format distributivi dell'azienda e del Gruppo Unicomm.

È doveroso specificare che l'accordo preso con l'azienda prevede che le informazioni che verranno riportate nella presente, soprattutto di carattere numerico, non sconfinassero oltre il segreto industriale/aziendale per tanto, è opportuno sottolineare che per precauzione tutti i valori numerici sono stati omessi o reperiti da fonti pubbliche e che la stessa tesi prima di essere pubblicata è stata letta, visionata e approvata dall'azienda.

3.2 INQUADRAMENTO STORICO

Il Gruppo Unicommm rappresenta oggi una delle principali realtà della Grande Distribuzione Organizzata in Italia, ma la sua storia ha radici profonde che risalgono a più di settant'anni fa. L'azienda Unicommm è nata nel 1948 nel cuore del Veneto a Schio, grazie all'iniziativa imprenditoriale della famiglia Cestaro, più precisamente nella persona di Antonio Cestaro.

L'inizio fu umile, rilevarono un piccolo negozio di alimentari che, con dedizione e un forte senso del servizio al cliente, riuscì a crescere nel corso degli anni, fino a diventare un protagonista di primo piano nel panorama distributivo italiano.

Nei primi decenni di vita, la famiglia Cestaro concentrò i propri sforzi sulla gestione diretta del negozio, ponendo particolare attenzione alla qualità dei prodotti offerti e alla cura della clientela. Questo approccio consentì all'azienda di costruirsi una solida reputazione locale, che costituì la base per l'espansione futura.

Negli anni '70, in un contesto economico caratterizzato dalla crescita dei consumi e dalla diffusione dei supermercati, l'azienda decise di ampliare le proprie attività. Questo processo di espansione si concretizzò con l'apertura di nuovi punti vendita e l'acquisizione di piccoli negozi, che furono gradualmente trasformati in supermercati con un'offerta più ampia e diversificata.

Fu in questo periodo che Unicommm iniziò a delineare una strategia di crescita basata sulla diversificazione dei formati di vendita e sulla copertura capillare del territorio.

Un passo cruciale nello sviluppo di Unicommm fu l'affiliazione all'Unione Volontaria A&O nel 1964.

Gli anni '80 e '90 furono caratterizzati da un'ulteriore crescita e consolidamento. Durante questi anni, Unicommm investì significativamente in innovazioni tecnologiche e logistiche, creando una rete di distribuzione più efficiente e capillare. Questo periodo vide anche l'introduzione di nuovi formati di vendita, come *l'Iperfamila*, primo ipermercato aperto da Unicommm all'interno del centro commerciale Palladio di Vicenza, nel 1999, tre anni dopo l'insegna si trasformò in *Emisfero*. Negli stessi anni vennero acquisiti anche i punti vendita Cash & Carry, dedicati ai clienti professionali.

Negli anni Unicommm acquisì diverse realtà, nel 1985 una grossa fetta di Aliprandi Spa e l'azienda Battaglia Spa nel 1986. Nel 1999 concluse il secolo con l'acquisizione di Guarnier Spa, che opera (tutt'ora) nel settore catering e approvvigionamento alberghiero. L'acquisizione di Grandi Magazzini Fioroni S.p.a. (GMF) nel 2001 fece sconfinare l'azienda in Umbria, Toscana e Lazio.

Le acquisizioni si conclusero nel 2006 quando Unicomm rileva la quota di maggioranza di Arca Commerciale Spa, azienda della grande distribuzione organizzata con numerosi punti vendita di Emilia-Romagna e nelle Marche. Venne così costituito il Gruppo Unicomm composto dalle due aziende acquisite: Grandi Magazzini Fioroni S.r.l , Arca Commerciale S.r.l. con a capo del gruppo la fondatrice Unicomm S.r.l.

Nel 2006, venne inaugurata la nuova sede operativa e centro distributivo di 40.000 mq a Dueville (VI), successivamente nel 2010, il reparto freschi e gelo trovò sede nella nuova piattaforma di 20.000 mq a San Pietro in Gu, in provincia di Padova.

Con l'inizio del nuovo millennio, Unicomm affrontò nuove sfide, tra cui l'evoluzione delle abitudini di consumo e l'emergere della concorrenza internazionale. In risposta, l'azienda continuò a innovare adottando nuove tecnologie per migliorare l'efficienza della supply chain⁵⁷ e per ottimizzare la gestione dei punti vendita.

Un' area di particolare importanza è stata l'attenzione alla sostenibilità. Negli ultimi anni Unicomm ha lanciato diverse iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale delle proprie operazioni. Tra queste, l'adozione di tecnologie per il risparmio energetico nei punti vendita, la riduzione dell'uso di plastica nei packaging e la promozione di prodotti locali e biologici.

Oggi, il Gruppo Unicomm conta più di 270⁵⁸ punti vendita in tutto il territorio italiano e continua a crescere, rimanendo fedele ai valori che ne hanno caratterizzato la storia: qualità, servizio e attenzione alla comunità. L'azienda rimane di proprietà della famiglia Cestaro, che continua a guidarla con una visione chiara del futuro: consolidare la propria posizione nel mercato della GDO italiana, mantenendo un forte radicamento territoriale e un impegno costante verso l'innovazione e la sostenibilità.

⁵⁷ Min e Zhou (2002) definiscono la Supply Chain come un sistema integrato che sincronizza una serie di processi con lo scopo di acquisire materie prime e componenti, trasformare queste materie prime in prodotti finiti mediante trasformazioni ed assemblaggi, dare valore a questi prodotti, distribuire e promuovere questi prodotti tra rivenditori e consumatori ed in fine facilitare gli scambi di informazioni dal primo fornitore al consumatore finale e viceversa. Il suo obiettivo principale è quindi accrescere efficienza operativa, profittabilità e posizione competitiva di ogni membro della Supply Chain.

⁵⁸ Dato, relativo ai punti vendita gestiti direttamente, sono esclusi la gestione dei punti vendita affiliati.
(Fonte: sito ufficiale *Gruppo Unicomm*)

3.3 INSEGNE DEL GRUPPO UNICOMM

All'interno dei seguenti paragrafi sono state riportate le otto insegne gestite dal Gruppo Unicomm su tutte e sei le tipologie di format distributivi (*vedi I capitolo*). Nelle seguenti righe può essere compreso al meglio il concetto di multicanalità aziendale.

FATTURATO 2022	2,8 MILIARDI DI EURO
TREND FATTURATO 2022	+13%
FATTURATO 2023	3,05 MILIARDI DI EURO
TREND FATTURATO 2023	+ 12%
INSEGNE UTILIZZATE	EMISFERO, FAMILA, MEGA, EMI, A&O , HURRA, C+C
REGIONI PRESIDATE	7: VENETO, FRIULI-VENEZIA GIULIA, EMILIA-ROMAGNA, MARCHE, UMBRIA, TOSCANA, LAZIO
N. DI PUNTI VENDITA	OLTRE 270 NEGOZI DIRETTI
N° DI NUOVE APERTURE PROGRAMMATE NEL 2025/26	12 NUOVI NEGOZI E 2 PIATTAFORME LOGISTICHE
N° DI PERSONALE	OLTRE 8.000 UNITÀ DI CUI IL 90% SONO A TEMPO INDETERMINATO.

Tabella 2 - Gruppo Unicom in Cifre

3.3.1 Famila - Supermercati e Superstore

“Il supermercato di qualità per la spesa quotidiana e settimanale: ortofrutta e gastronomia, macelleria e pescheria, salumeria, panetteria. In più una scelta di qualità in tutti i reparti, con la presenza anche di articoli non alimentari per la casa e la scuola”⁵⁹.

“Famila è una delle insegne che ci sta dando maggiori soddisfazioni – afferma Giancarlo Paola direttore commerciale del Gruppo Unicomm, in un'intervista condotta da GDO News⁶⁰- negli ultimi anni abbiamo rinnovato il format confermando il caratteristico tratto di familiarità che da sempre contraddistingue i nostri supermercati: in questa fase è ancora più importante assicurare ai clienti la capacità di tenere insieme una grande qualità con i prezzi bassi. In un momento in cui aumentano i prezzi anche dei beni di prima necessità sappiamo che il nostro

⁵⁹ Fonte: sito ufficiale Gruppo Unicomm

⁶⁰ A. Meneghini, 2022, GDO-News online, “Nuovo Famila minaccia l'investimento di Conad (CIA) in un ex Auchan”.

servizio ha un ruolo ancora più importante anche per garantire il rapporto di fiducia con i nostri clienti.”

3.3.2 A&O – Supermercati

La comodità della spesa sotto casa rappresenta il carattere distintivo del punto vendita medio *A&O*. Il ruolo strategico di questi punti vendita è soddisfare le esigenze di acquisto ad alta frequenza, per la maggior parte di carattere alimentare, presidiando le categorie di base e ponendo attenzione al contesto locale. L’ubicazione prevalente si trova nelle aree urbane residenziali ad alto livello di concentrazione demografica. La formula commerciale dei punti vendita *A&O*, prevede due sotto insegne:

- la prima *A&O – Svelto*, è format distributivo appartenente alle *Superette* o *Minimarkets* dalle dimensioni medie tra i 200 e i 400 mq;
- la seconda *Super - A&O* è un insegna che, come suggerisce il nome, presenta dimensioni maggiori del format precedente, con una superficie media di vendita compresa tra i 400 e i 1500 mq;

L’offerta assortimentale è centrata sui prodotti alimentari freschi con assortimenti mediamente ridotti e confezioni di dimensioni ridotte. Per quanto riguarda l’assortimento grocery e dei prodotti per la cura della persona, i punti vendita appartenenti a questa insegna rispondono alle esigenze di acquisto ricorrente attraverso un’adeguata ampiezza e sufficiente profondità. La fidelizzazione dei clienti è espressa attraverso la qualità dei prodotti enogastronomici e un posizionamento commerciale centrato sulla convenienza media piuttosto che su meccanismi promozionali.

3.3.3 Mega – Prezzi bassi tutti i giorni

“I clienti avranno modo di scoprire come *Mega* sappia combinare l’attenzione alla qualità che da sempre ci contraddistingue con l’assoluta convenienza rispetto ai competitor”. (Giancarlo Paola, GDO News, 2022)

L’insegna *Mega*, format ad uso esclusivo del Gruppo Unicomm, propone grandi formati, particolarmente interessanti per ristoratori ed esercenti, come ulteriore occasione di risparmio. Il format distributivo è stato introdotto in Unicomm, nel dicembre del 2013, con l’apertura del primo punto vendita con insegna *Mega* a Piavon di Oderzo (Treviso).

L'idea commerciale dietro alla creazione di questo nuovo format è riconducibile alla volontà di contrastare i competitor, di *Famila* ed *Emisfero*, presenti nel territorio come *Supermercati Tosano* e *Iperlando*.

3.3.4 Emi – Supermercati

Emi supermercati è una realtà distributiva nata in seguito all'acquisizione di Grandi Magazzini Fioroni S.p.A., la quale possedeva diversi punti vendita in Umbria, Toscana e Marche. L'azienda Unicommm decise di non assegnare l'insegna *Famila* ai nuovi punti vendita, perché erano già altre le aziende associate a Selex ad avere la gestione di punti vendita ad insegna *Famila*. Fu così che, riprendendo la "E" di *Emisfero*, si inventarono l'insegna *Emi*.

Le caratteristiche dei suoi punti vendita sono molto simili a quelle sopracitate dell'insegna *Famila*, sia per dimensioni che per servizi offerti. Si differenzia dai competitor per la vasta proposta assortimentale di prodotti tipici locali.

3.3.5 Emisfero – Ipermercati

Emisfero è un'insegna di proprietà ed uso esclusivo del Gruppo Unicommm, nata nel novembre del 2002 con l'inaugurazione del primo ipermercato *Emisfero* a Vicenza, nel Centro Commerciale "Palladio", sulle ceneri dell'insegna, sempre di proprietà dell'azienda ma caduta in disuso, *Iper-Famila*.

I punti vendita attualmente⁶¹ sono 14 e sono concentrati nel Nord-Est d'Italia, principalmente in Veneto con 10 punti vendita, 2 in Friuli-Venezia Giulia, 1 in Umbria e 1 nel Lazio.

Gli ipermercati *Emisfero* vantano un assortimento ricchissimo con una media di 27.000 referenze, il fiore all'occhiello è il reparto freschi. La superficie media di vendita compresa tra 3.900 e i 9.000 mq.

3.3.6 Cash and Carry – C+C

Insegna del Gruppo Unicommm che ha come obiettivo soddisfare clienti professionisti del settore Ho.Re.Ca. attraverso un'offerta multispecializzata studiata in funzione delle categorie professionali di riferimento. Si tratta di un format distributivo appartenente alla realtà dei

⁶¹ Dati aggiornati ad agosto 2024

supermercati all'ingrosso, (come spiegato nel capitolo I – Format distributivi – Ingrosso) presenta numerose caratteristiche che lo differenziano dai comuni supermercati.

L'ubicazione prevalente è in aree extraurbane necessitando di grandi superfici di vendita medie, comprese tra i 1500 e i 3000 mq, di spazi per lo stoccaggio e la logistica, sia interna al punto vendita (scarico dei bancali, spazio di manovra di muletti, ecc...) sia esterna per i clienti, dando loro la possibilità di caricare le spese nei furgoni.

La rete commerciale⁶² C+C è composta da 63 punti vendita presenti in molteplici regioni per una superficie complessiva di circa 200 mila mq.

Negli ultimi anni, questo format ha aumentato la sua quota di mercato anche grazie alle politiche adottate, le quali hanno aumentato la profondità dell'offerta e migliorato il rapporto qualità prezzo.

I private label venduti in C+C sono due:

- *Vanto*: linea di prodotti composta da articoli per la detergenza rivolti alla clientela professionale, comprende più di 200 articoli dai detersivi, ai sanificanti, ai tovaglioli, contenitori e stoviglie.
- *Su*: linea di prodotti alimentare studiata appositamente per soddisfare i clienti del format distributivo all'ingrosso, utilizzando confezioni in formati pratici, dalle maxi-confezioni alle monodosi, il catalogo (disponibile su sito online di C+C, come il precedente brand) offre oltre 300 referenze.

3.3.7 Guarnier Catering

È una azienda con sede nel Bellunese, operante nel settore della ristorazione commerciale, attraverso servizi di catering e consulenza enogastronomica all'avanguardia.

Guarnier catering rappresenta il format distributivo che più si avvicina alla sfera della ristorazione, tra quelli del *Gruppo Unicomm*. L'azienda offre il proprio supporto al settore dell'Ho.Re.Ca, servendosi di personale del settore qualificato a risolvere le esigenze più specifiche.

⁶² Sono considerati i punti vendita appartenenti al Gruppo Commerciale Selex, tra cui anche quelli del Gruppo Unicomm.

3.3.8 Hurrà

Hurrà è un marchio ad uso esclusivo del *Gruppo*, locato solitamente in aree periferiche. Gli Hurrà sono caratterizzati da intensi volumi di vendita e dalla sua offerta specifica, attraverso la quale, è possibile affiancare specialisti del settore, nei prodotti freschi e una offerta non food capace di seguire la stagionalità. La superficie media varia tra i 400 ed i 1.500 mq con una media di 2.500 articoli. Attualmente l'insegna identifica una trentina di punti vendita sparsi tra il triveneto e l'Italia centrale.

3.4 GRUPPO COMMERCIALE SELEX

Come anticipato nei paragrafi precedenti, il Gruppo Unicommm assieme ad altri soci, ha fondato il Gruppo Commerciale Selex, prima attraverso la formula di unione volontaria nel 1964, per poi prendere nel 1979 il nome con il quale oggi è conosciuto dai consumatori.

Nell'anno in cui la presente tesi viene redatta, Selex ha celebrato sessant'anni di storia (1964-2024), all'interno dei quali, si sono succedute numerosissime evoluzioni, dal punto di vista societario, commerciale e finanziario. Infatti, ad oggi la Centrale Selex vanta 18 imprese socie e si posiziona al secondo posto del panorama dei player del retailing italiano.



Figura 11 - Le insegne di Selex

Numeri alla mano, secondo le statistiche rilasciate da *Circana, 2023*, la quota di mercato raggiunta al termine dell'esercizio 2023, dopo le ultime importanti acquisizioni, è del 15,4%⁶³.

Lo stesso gruppo ci tiene a specificare che la propria rete commerciale è considerata come il proprio 'fior all'occhiello' – all'interno del comunicato stampa del 10 Ottobre 2023 relativo ai

⁶³ *Circana, 2023*, rilevazione relativa a Iper + Super + Superette + Discount, sul totale delle quote di mercato.

sessant'anni di storia – definendola come una rete commerciale multicanale⁶⁴ e integrata costituita da 3.328 punti vendita che si traducono in una superficie complessiva di oltre 3 milioni di mq.

Ad occupare la fetta più grande della torta è la categoria dei *Supermercati* con il 37,75% sul totale della rete vendita di Selex; nelle altre due posizioni del podio troviamo le *Superette* – *Minimarket* con il 16,85% e la categoria dei *Discount* con il 13,34% sul totale punti vendita appartenenti al *Gruppo Selex*.

⁶⁴ La rete commerciale multicanale è una scelta di business che decide di concentrare le proprie vendite in diversi canali distributivi, come per esempio, il proprio sito eCommerce, i Marketplace, le piattaforme di social media e i negozi fisici (Iper, Super, Superette, Discount, C+C).

3.5 MONDO ITTICO

3.5.1 Introduzione al Mondo Ittico

Il legame tra l'uomo e il mondo dell'ittica affonda le radici nella notte dei tempi. Fin dalle prime civiltà, il pesce ha rappresentato una fonte primaria di nutrimento, tanto da permeare profondamente culture e tradizioni, in particolare quelle sviluppatesi lungo le coste. L'arte della pesca e dell'allevamento ittico, seppur in forme rudimentali, sono altrettanto antiche, con testimonianze che risalgono a millenni fa.

Per secoli, il consumo di pesce è stato limitato alle zone costiere e spesso associato a particolari occasioni. Solo negli ultimi decenni, grazie ai progressi tecnologici nella pesca e nell'acquacoltura, il pesce è entrato a far parte della dieta quotidiana di un numero sempre maggiore di persone. Questa crescente popolarità è dovuta non solo alla maggiore disponibilità, ma anche alla crescente consapevolezza dei suoi benefici nutrizionali.

Medici e nutrizionisti raccomandano infatti, il consumo regolare di pesce per l'apporto di acidi grassi omega-3, fondamentali per la salute cardiovascolare e il benessere generale. Tuttavia, l'aumento della domanda ha messo sotto pressione gli ecosistemi marini, portando al sovrasfruttamento di molte specie. Per far fronte a questa sfida, l'acquacoltura si è rivelata una risorsa fondamentale, contribuendo a soddisfare la crescente domanda di pesce.

Nonostante i progressi, persistono ancora sfide significative, come la pesca illegale, l'inquinamento degli oceani e i cambiamenti climatici.

Il futuro della pesca e dell'acquacoltura dipenderà dalla capacità di conciliare le esigenze economiche e sociali con la necessità di proteggere gli ecosistemi marini. Solo così potremo garantire che il pesce continui a essere una risorsa alimentare sostenibile per le generazioni future.

Per millenni, il mare è stato considerato una fonte inesauribile di cibo, offrendo all'umanità un'abbondanza di risorse ittiche. Tuttavia, con l'intensificarsi delle attività di pesca a seguito della Seconda Guerra Mondiale, questa percezione è radicalmente cambiata. La domanda crescente di prodotti ittici ha spinto molti Paesi a investire in flotte sempre più potenti e in infrastrutture per la trasformazione del pescato, mettendo sotto pressione gli ecosistemi marini.

Di fronte all'evidente esaurimento delle risorse, la comunità internazionale ha compreso l'urgenza di adottare misure di gestione più sostenibili. Nel 1995, la FAO ha elaborato un Codice di

Condotta per la Pesca Responsabile, con l'obiettivo di garantire che l'attività peschereccia contribuisca al benessere economico e sociale delle comunità costiere, salvaguardando al contempo l'ambiente marino⁶⁵.

Il Mar Mediterraneo e in particolare le acque territoriali italiane, rappresentano un caso emblematico. L'Italia, infatti, è uno dei principali Paesi pescatori del bacino mediterraneo, con una flotta diversificata e una lunga tradizione legata al mare. Tuttavia, anche le nostre acque risentono degli effetti della pesca eccessiva e dell'inquinamento.⁶⁶

⁶⁵ Fonte: sito FAO

⁶⁶ G. Maggi 2018.

3.6 UFFICIO ACQUISTI ITTICO

Com'è già stato anticipato nel II capitolo, più è grande l'azienda, più essa cercherà di avere per ogni macrocategoria merceologica, una divisione acquisti specializzata composta da personale qualificato.

Il gruppo Unicomm segue gli schemi teorici proposti in precedenza, con relativi adattamenti alla realtà nella quale opera. Al di sotto della dirigenza dell'azienda – che ricordiamo essere sovrintesa dalla famiglia fondatrice, nelle vesti del Cav. M. Cestaro – le operazioni di acquisto sono affidate alle varie direzioni di ogni settore; nel caso dell'ufficio acquisti ittico, il direttore è il Sig. G. Da Lio; la sua, è stata una vita dedicata alla conoscenza della materia prima, all'instaurazione di rapporti commerciali con fornitori nazionali ed esteri. Assunto in azienda da quasi trent'anni, ha fatto crescere il settore acquisti ittico fino a livelli invidiabili, facendo diventare le pescherie del *Gruppo*, un fattore determinante di scelta per i consumatori.

L'ufficio ittico, volgarmente chiamato anche 'ufficio pesce' o 'acquisti pesce', è situato presso le mura di un'azienda terza, all'interno del polo logistico *Hub 23*⁶⁷, di Marcon (Ve), la quale – azienda terza – oltre ad essere co-proprietaria dello stabile, con altre aziende socie, si occupa, oltre alla logistica (e con logistica si intende: ricezione della merce, stoccaggio nelle celle, ghiacciatura⁶⁸ delle casse in giacenza, picking⁶⁹, trasporto e consegna ai punti vendita) anche di

⁶⁷ Il polo logistico Hub 23 è un centro tecnologico all'avanguardia, situato in un'area geografica strategica per l'accesso sia all'Europa occidentale, sia all'Europa centro-orientale. La struttura può vantare di oltre 7.000 m² di superficie dedicati al ricevimento delle merci (in 19 ribalte di scarico), allo stoccaggio, al picking (composizione dei bancali) e al controllo qualità. Sul totale dei m², si contano all'incirca 5.500 m² dedicati a celle frigorifere a temperatura controllata, delle quali 1.700 m² sono dedicati a celle refrigerate in negativo a -20 °C, per lo stoccaggio dei surgelati.

⁶⁸ Con il termine ghiacciatura si intende una pratica di conservazione, riservata generalmente al prodotto ittico, che consiste nella copertura del prodotto con il ghiaccio tritato, assicurando così una corretta gestione della temperatura anche nei momenti di scarico delle casse o in generale, nei momenti nei quali la cassa non è sottoposta a refrigerazione. La pratica della ghiacciatura, richiede, se la cassa non viene venduta dopo poche ore, di essere ripetuta, in quanto il ghiaccio si scioglie.

⁶⁹ Con il termine picking si intende l'attività di selezione e prelievo parziale di materiali (appartenenti a diverse unità di carico) che può essere svolta in quasi tutti i tipi di magazzini e si verifica ogniqualvolta sia necessario raggruppare pacchi, componenti, prodotti o materiali che, una volta riuniti, verranno elaborati e spediti. (Fonte: sito di Mecalux)

alcune attività per conto del Gruppo Unicomm - considerate più delicate - di carattere amministrativo e igienico sanitario.

Le risorse operative assunte dall'azienda Unicomm all'interno dell'ufficio, non prevedono grandi numeri, al contrario, considerando il fatturato che ne sviluppa e il margine d'incremento (entrambi valori in continuo aumento⁷⁰) il personale può essere considerato ristretto.

Nel dettaglio, l'ufficio acquisti è composto, dal capo ufficio di cui sopra, le cui mansioni non si limitano solo alla direzione, ma anche all'acquisto; da due buyer esperti, i Sig.ri G. Gomirato e A. Agostini, con un bagaglio lavorativo pregresso all'esperienza negli acquisti, simile. Entrambi hanno scalato i ranghi professionali, partendo dalle vendite nelle pescherie per Auchan, in periodi e per archi temporali diversi, l'uno dall'altro, tranne per un periodo dove G. Gomirato è stato capo reparto e A. Agostini, il suo secondo. Poi le loro strade si sono separate, ma l'amicizia e il rispetto reciproco è rimasto, forse proprio quello che ha permesso di farli incontrare nuovamente, in Unicomm, ma con altre vesti, quelle di Buyer.

L'ufficio acquisti ittico di Unicomm, ha come missione, quella di rifornire un numero definito di punti vendita dotati di pescheria – non tutti punti vendita di tutti i format distributivi hanno la pescheria – in primo luogo, le pescherie che fanno parte dei punti vendita Unicomm S.r.l, site principalmente in *Area 2 Nielsen*⁷¹ (escluso il Trentino-Alto Adige) ad esse si aggiungono quelle di Arca S.r.l. che si sovrappongono e completano l'Emilia-Romagna. La terza azienda, *GMF S.r.l.* facente parte del Gruppo, al momento gestisce le sue pescherie e i relativi acquisti per conto terzi, diversamente dalle due realtà precedentemente citate.

Uno dei cardini principali della grande distribuzione organizzata è rappresentato dalla gestione centralizzata; pertanto, è possibile ipotizzare che, una delle due piattaforme logistiche che il

⁷⁰ Fatturati e margini del settore ittico del *Gruppo Unicomm*, non sono supportati da fonti pubbliche e reperibili, quindi da considerare i contenuti mere supposizioni in base ai trend di mercato, ai fatturati e ai margini di incremento globali, degli anni precedenti.

⁷¹ Le Aree Nielsen sono porzioni geografiche commercialmente omogenee in cui Nielsen (un'azienda statunitense che si occupa di indagini di mercato) suddivide il territorio di un Paese per effettuare rilevazioni, quote e stime di mercato, copertura prezzi, una serie di analisi a favore delle attività di marketing e infine, anche la distribuzione commerciale di beni e servizi. L'Italia viene divisa in quattro aree Nielsen, l'Area 2 è composta da: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna.

Gruppo Unicomm ha intenzione di aprire⁷² nel prossimo biennio (2025-26), che sarà una piattaforma ittica, localizzata in aree geografiche più vicine ai punti vendita *GMF S.r.l.*

Sfortunatamente la quantità totale di pescherie gestite da Marcon (Ve) non è un dato pubblico, pertanto il presente approfondimento, non riesce a scendere nello specifico, così come non riesce a divulgare i volumi di merce e i volumi economici che la piattaforma gestisce per conto del *Gruppo Unicomm*.

Può essere svolta però una supposizione, grazie alla quale sarà possibile esaminare un'altra figura professionale, oltre al capo ufficio e al buyer, fondamentale perché senza la quale numerosissime attività cadrebbero sulle spalle dei precedenti, compromettendone le performance. La supposizione - che nasce perché alla base non è pubblico il dato di quante pescherie il *Gruppo Unicomm* abbia e quante l'ufficio acquisti ittico di Marcon (Ve) ne gestisca – proposta è la seguente: cercare un competitor dalle dimensioni sovrapponibili, nella speranza che, le informazioni necessarie allo sviluppo del concetto siano disponibili.

L'azienda Ali spa, importante azienda operante nella grande distribuzione organizzata nel triveneto, chiude il 2023 con 1,4 miliardi di euro. Essa possiede, con le sue due insegne *Ali e Aliper*, un totale di 117 punti vendita, 48 dei quali, possiedono una pescheria.⁷³ Il rapporto che nasce è: 48/117 ed esso ci fornisce una percentuale, pari al 40%, che può essere applicata al caso *Unicomm*. La supposizione conduce dunque a rapportare il 40% (incidenza delle pescherie, sul totale dei punti vendita di Ali spa) con il totale dei punti vendita del *Gruppo Unicomm*, ottenendo un valore di 108 pescherie su 270.

Considerando che il dato supposto – puramente indicativo – sia reale, la domanda che sorge spontanea è: come fare a svolgere il compito del buyer ittico senza causare grossi danni, sia di carattere economico che di spreco alimentare? Come può un ufficio composto da solo due buyer e un General Merchandise Manager, riuscire ad acquistare la categoria merceologica più deperibile, e delicata, per un numero che supererebbe le cento pescherie?

Nei successivi paragrafi si cercherà di rispondere ai quesiti appena elencati.

⁷² Fonte: Comunicato stampa, pubblicato sul sito del *Gruppo Unicomm* il 26 Luglio 2024.

⁷³ Fonte: Sito ufficiale dell'azienda Ali spa.

3.7 STRUMENTI E BACK-OFFICE

All'interno del *II Capitolo*, è stato dedicato un paragrafo all'attività del buyer (2.2.3), quindi per evitare che questa parte risulti ridondante e che vengano ripetuti concetti già esposti, verranno tralasciate le nozioni generali, che possono essere assunte nei paragrafi precedenti.

I quesiti proposti nel paragrafo precedente, possono essere risolti, o quanto meno ridotti molto di effetto, attraverso due principali mezzi.

Il primo mezzo, è l'esperienza e l'intuizione del buyer, caratteristiche fondamentali che non trovi nelle pagine di un manuale e che sarebbe quasi impossibile descrivere con esattezza. Come per altre professioni, per caratteristiche distintive bisogna in primis essere portati e avere una base di partenza, ma il grosso lo impari lavorando, con la pratica, sbagliando, facendoti fregare da fornitori ai quali non interessa l'etica o rispetto e da altre mille dinamiche che si susseguono nella vita professionale.

Il secondo mezzo, invece, è un insieme di strumenti – anticipati in precedenza – capaci di aiutare e supportare il corretto svolgimento delle pratiche di acquisto. L'insieme delle pratiche che non riguardano strettamente le dinamiche d'acquisto, sono definite dinamiche di back-office. L'ufficio acquisti, come già indicato all'interno del *II Capitolo*, svolge numerose funzioni oltre alla principale; pertanto, necessita che vi sia una persona preparata e formata sugli strumenti da utilizzare, che si occupi principalmente della gestione degli stessi, in parte, per semplificare il lavoro del compratore e in parte, per svolgere le operazioni di routine, gestione ed alimentazione dati, che permettono a tutti i sistemi e i flussi informatici di essere strumenti d'acquisto performanti e sempre aggiornati.

In aggiunta alla gestione degli strumenti – che successivamente verranno discussi nel dettaglio – il responsabile di back-office, ha in carico tutta la gestione e il rapporto con le pescherie dei punti vendita. Rapporto che deve essere fruttuoso, collaborativo e più professionale possibile, in quanto la macrocategoria ittica, è – come già anticipato – la più deperibile sulla piazza e può subire compromissioni qualitative e igienico sanitarie su tutta la supply chain. In tal caso, quando si verifica una qualsiasi anomalia riscontrata dal personale addetto alla pescheria, il suo compito è segnalarla attraverso l'apposito *PDA (Personal Digital Assistant)* – volgarmente definito palmare – specificando la natura e l'entità della segnalazione, la quale si classifica in due categorie:

- a) *PE01*: Si definiscono le segnalazioni con il codice PE01 le anomalie qualitative (come per esempio: consistenza non idonea, odore sgradevole del prodotto, colore non adatto alla vendita, etc...) e le anomalie biologiche (come, per esempio: la presenza di parassiti zoonosici⁷⁴ o non zoonosici⁷⁵). In entrambe le casistiche la procedura è che venga disposto il reso al fornitore del collo incriminato.
- b) *PE02*: Si definiscono le segnalazioni con il codice PE02 le anomalie di carattere logistico, ovvero tutto quello che non è strettamente ciò che è stato appena citato – tutto ciò che non riguarda anomalie qualitative o biologiche – alcuni esempi possono essere dal banale ritardo di consegna del fornitore, alla tracciabilità o all’etichetta sbagliata o assente dell’articolo, all’elenco si aggiunge anche il danneggiamento o il ribaltamento della merce, della cassa, etc...

Oltre alla gestione delle segnalazioni, all’interno della routine di back-office – ruolo svolto dal Sig. M. Tosin dal 2018 con professionalità e dedizione, sfruttando le sue doti tecniche e di conoscenza di sistemi informatici avanzati – vi è l’attività di Marketing.

Essa consiste, secondo un preciso e dettagliato calendario fornito dall’ufficio Marketing nell’invio di un documento (con una cadenza che può variare tra le due e le tre settimane a seconda del periodo dell’anno) all’interno del quale sono riportati gli articoli ittici⁷⁶ che andranno inseriti nel determinato volantino pubblicitario. Nel documento sono inseriti un numero pari di articoli a quelli richiesti dall’ufficio Marketing, il codice identificativo dell’articolo e il prezzo

⁷⁴ Con il termine zoonosi ci si riferisce a tutte le malattie, virali, batteriche, micotiche e parassitarie, che possono essere trasmesse dagli animali all’uomo, direttamente attraverso il contatto con loro o indirettamente attraverso il contatto con materiali (terreno) o l’ingestione di alimenti e acque contaminati. I parassiti che possono essere trasmessi in questo modo sono: Trichinella, Toxoplasma, Cryptosporidium, Giardia, Echinococcus granulosus, Anisakis. (Fonte: Articolo pubblicato sul sito ufficiale dell’Ordine dei Medici Veterinari della Provincia di Vicenza).

⁷⁵ Con il termine non zoonosi ci si riferisce a parassiti che non provocano malattie nell’uomo ma causano alterazioni organolettiche talmente gravi ed evidenti nei pesci infestati che li rendono inadatti al consumo. L’esempio principale è l’infestazione da Trypanorhyncha e la Pennella.

⁷⁶ Concordati in apposite riunioni d’ufficio, nelle quali si scelgono i prodotti che possono essere inseriti nel periodo promozionale. Sono numerose le considerazioni che vengono effettuate prima della scelta, le più importanti sono sicuramente in primis, la disponibilità ittica e la stagionalità, in secundis, il prezzo di acquisto e il relativo margine di guadagno.

promozionale di vendita. Questa operazione viene svolta per ogni insegna. L'arco di periodo promozionale viene definito in gergo, *AP* seguito da un numero progressivo che inizia con il primo volantino dell'anno. All'interno di ogni *AP* sono richieste di base tre referenze ittiche che vengono selezionate dall'ufficio; in occasioni di festività o eventi eccezionali come: inaugurazioni, ristrutturazioni, o aperture di punti vendita concorrenti, l'ufficio marketing è solito chiedere più di tre referenze, magari accompagnate da prezzi di vendita molto concorrenziali.

Ripartendo dalla domanda iniziale alla quale questo sotto-capitolo si è posto l'obiettivo di trovare risposta, negli anni all'interno dell'ufficio sono stati studiati e sperimentati degli strumenti di prenotazione di alcuni prodotti, i quali possiedono specifiche commerciali e logistiche particolari.

In riferimento a tutte quelle referenze che vengono acquistate direttamente dal fornitore estero e non da un grossista locale (per guadagnare margine nel prezzo di acquisto), la merce prima di arrivare nelle pescherie dei punti vendita, può percorrere molta strada e impiegare diversi giorni. Per fare qualche esempio a carattere esplicativo: il *Salmone*, è un prodotto che viene esportato dalla Norvegia, così come il *Merluzzo* dai paesi nordici, il *Persico Africano del Nilo* viene pescato nel lago Vittoria, le *Seppie* dalla Francia o dall'Olanda, il *Pesce Spada* può provenire dal Cile o dallo Sri Lanka, etc... Per far fronte a queste difficoltà logistiche, alla disponibilità sempre più limitata dei mari e per riuscire a concentrare gli acquisti – ottenendo volumi più elevati di acquisto, il buyer ottiene maggior potere negoziale, necessario per abbassare il prezzo proposto dal fornitore – si è arrivati alla soluzione nella quale, i capi reparto delle pescherie, sotto la supervisione del proprio *Addestratore*⁷⁷ di riferimento, compilano settimanalmente un foglio Excel con le quantità di tali articoli che vorrebbero ricevere la settimana seguente.

⁷⁷ L'addestratore, all'interno di una realtà della GDO, è quella figura professionale che risiede nel mezzo tra le vendite e gli acquisti. È una persona formata, dalla grande esperienza nella categoria merceologica nella quale opera. Per il settore Ittico del Gruppo Unicomm sono presenti quattro addestratori (tre per l'azienda Unicomm S.r.l. e uno per Arca S.r.l.).

3.8 TIPOLOGIE DI ACQUISTO

Tornando a parlare di acquisti, il presente studio ha come missione ultima, dopo aver inquadrato gli strumenti essenziali, quella di analizzare le dinamiche di acquisto. Riassumendole possono essere classificate in tre macrocategorie.

3.8.1 Acquisto Giornaliero

La prima tipologia di acquisto è l'acquisto giornaliero, ovvero il più intuitivo e meno complesso tra le tre tipologie di acquisto. I punti vendita utilizzando lo strumento di dotazione PDA, entro orari ben definiti, devono trasmettere l'ordine delle referenze che riceveranno il giorno seguente. Le referenze che si prestano a questa tipologia d'acquisto sono: il pesce azzurro, il pescato nazionale, i frutti di mare, i prodotti elaborati (fishburgher, ripieni, arrostiti, etc...) e tutti quegli articoli che vengono acquistati dai grossisti locali per eventuali *rottture di stock*⁷⁸. Tali prodotti richiedono la consegna degli stessi, in piattaforma, nello stesso giorno in cui viene trasmesso l'ordine. Questo tipo di acquisto, si definisce anche *acquisto A x A*, in quanto il fornitore deve consegnare la merce lo stesso giorno in cui riceve l'ordine, inviato dall'ufficio; indossando le vesti dell' addetto vendita si definisce *ordine A x B* in quanto, le referenze ordinate il giorno precedente vengono acquistate lo stesso giorno e consegnate il giorno successivo.

3.8.2 Assegnazione Continuativa

Questa tipologia di acquisto si fonda sulla base di una prenotazione continuativa, effettuata dai caporeparto di ogni pescheria, i quali si interfacciano con il proprio addestratore che le invia all'ufficio compilate. Questa tipologia di acquisto prende il nome di *Assegnazione Continuativa*. Di seguito un esempio del funzionamento teorico.

Il caporeparto della pescheria di Mestre, il venerdì della settimana che prenderà il nome *S*, conferma o modifica (aggiungendo o togliendo articoli dalla prenotazione della settimana precedente) le quantità che vuole preordinare, al suo addestratore, il quale, entro il lunedì mattina (settimana successiva, che prende il nome di *S+1*), assemblerà in un unico foglio Excel le quantità preordinate di tutti i suoi punti vendita e le trasmetterà all'ufficio acquisti. L'addetto al back-office, si occuperà di importare le tabelle aggiornate di ogni addestratore all'interno dei software,

⁷⁸ La *rottura di stock* è un fenomeno che si verifica quando l'inventario di un particolare prodotto si esaurisce completamente o raggiunge livelli così bassi da non poter soddisfare la domanda dei clienti.

il quale sovrascriverà i dati della settimana precedente. Le quantità prenotate, verranno analizzate nuovamente anche dai buyer, ultimate le accortezze e le stime necessarie a coprire alcune lacune di questo sistema, viene spedito l'ordine in orari e giorni definiti ai vari fornitori esteri. Le *Assegnazioni* hanno solitamente due consegne settimanali, una il lunedì e una il giovedì (della settimana successiva all'invio dell'ordine al fornitore, che prenderà il nome di $S + 2$). In base all'andamento della clientela, alle festività e a numerosissimi altri fattori, il caporeparto, rinizierà il ciclo dell'*Assegnazione Continuativa*, settimana per settimana, con la conferma o la modifica delle quantità che verranno trasmesse all'addestratore per arrivare in ufficio ed essere acquistate.

3.8.3 Assegnazione Spot

L'ultima tipologia di acquisto nasce da un concetto caratterizzante per il settore ittico, che lo distingue da tutte le altre categorie commerciali. Quando parliamo di prodotto pescato (ad esclusione del prodotto allevato) non è possibile sapere in anticipo quello che il peschereccio, o la flotta, pescherà, un distinguo fondamentale che era opportuno sottolineare.

Valutando il bicchiere mezzo vuoto, può capitare, anche frequentemente, che le reti siano vuote, o che le barche non escano proprio in pesca per condizioni meteo avverse. In questo caso, a meno che non si riesca a reperire su altri mercati, il prodotto non verrà acquistato. Al contrario, valutando il bicchiere mezzo pieno, capita che a volte vengano effettuate pesche insolite. Quest'abbondanza crea un'opportunità di mercato da considerare e – valutati i tempi attuali, con la carenza ittica che incombe – da non farsi scappare. A questo punto per il buyer ogni secondo è importante, in quanto, l'opportunità potrebbe andare in fumo in pochi minuti. In questi casi vi è richiesta una collaborazione efficiente tra il compratore che deve bloccare le quantità al fornitore, il collega di back-office che effettuerà due operazioni: in primis andrà a contattare gli addestratori proponendo loro se per i loro punti vendita sono interessati all'assegnazione spot. In secundis, dopo aver ricevuto la conferma per vie brevi, creerà ed invierà agli stessi una tabella Excel dedicata ad ogni addestratore. La tabella dovrà essere compilata con le quantità per ogni punto vendita e inoltrata nuovamente all'ufficio, che importerà i numeri complessivi ed effettuerà l'ordine.

CONCLUSIONI

La presente tesi si è posta l'intento di approfondire e comprendere le dinamiche di acquisto, all'interno della grande distribuzione organizzata. Tale obiettivo è stato raggiunto in tre fasi, seguendo il successivo percorso logico.

La prima fase, quella introduttiva, è servita per contestualizzare la realtà in oggetto, sia da un punto di vista storico attraverso la descrizione dei principali passaggi che hanno caratterizzato la storia della grande distribuzione in tutto il mondo; sia da un punto di vista scientifico che strutturale, attraverso la definizione, l'inquadramento e la classificazione delle diverse tipologie di format distributivi facenti parte della GDO. La stessa classificazione ha dato come risultato due indici di differenziazione: l'idea commerciale e le dimensioni (mq). Il primo indice, come spiegato è la coerenza che l'azienda applica allo scopo di dominare una nicchia di mercato, si divide in grande distribuzione (GD) e distribuzione organizzata (DO). Il secondo indice, invece, è un concetto molto più oggettivo e consiste nella dimensione in metri quadrati dell'area di vendita effettiva. All'interno della fase introduttiva, è stata riportata un'indagine relativa alle preferenze del canale d'acquisto (ovvero, dove i consumatori desiderano fare la loro spesa), i risultati attestano che, il 64,7% sono le preferenze dal canale di acquisto di super e ipermercati; la seconda quota con, il 16,2% è rappresentata dai discount; i rimanenti punti percentuali rappresentano realtà più piccole. Questi risultati sono stati necessari anche per fungere da collegamento con il paragrafo che è stato inserito successivamente, il quale ha voluto indagare sull'avvicinamento strategico dei due format distributivi più scelti dai consumatori (supportato da dati Circana).

La seconda fase, ha puntato al raggiungimento dell'obiettivo iniziale, ovvero, dopo l'introduzione al mondo della GDO, la comprensione delle dinamiche di acquisto e del suo settore. Il corpo della tesi, ha presentato diversi scogli da superare, uno fra tutti, la poca letteratura presente in materia. Nella prima parte introduttiva, è stata esposta la classificazione merceologica dei prodotti, secondo la fonte più accreditata in materia (GS1 Italy). Classificazione necessaria per introdurre la seconda parte della seconda fase che inquadra il tema centrale: l'ufficio acquisti. I risultati ottenuti all'interno della seconda parte, danno una definizione dello stesso ufficio e di cosa si occupa, riportano una spiegazione dell'organigramma e delle figure principali che rendono possibile il funzionamento: il general merchandise manager e il buyer. L'inquadramento delle dinamiche d'acquisto viene completato con gli ultimi due temi della seconda fase. Il primo, il rapporto tra fornitura e acquisto e il successivo l'acquisto centralizzato. E il secondo, il tema del

category management, all'interno del quale sono evidenziati: i vantaggi di acquistare con lo spirito del category, la definizione, la selezione e le strategie assortimentali.

La terza fase, aveva l'obiettivo di supportare la presente tesi con l'esperienza trascorsa in prima persona, applicata alle dinamiche d'acquisto ittiche di Unicom S.r.l. dove è stato possibile sintetizzare la realtà formativa vissuta. Che si può tradurre con il seguente risultato ottenuto. L'esperienza ha permesso di osservare concretamente come le teorie studiate si traducano in pratica. L'inserimento all'interno dell'ufficio acquisti ittico ha offerto l'opportunità di comprendere le complessità del processo decisionale, le relazioni con i fornitori e le dinamiche interne all'azienda. Alle quali si aggiungono una serie di sfide specifiche, legate alla reperibilità del prodotto, alla stagionalità e alle normative in materia di sicurezza alimentare.

In sintesi, questa tesi rappresenta un contributo alla comprensione delle dinamiche di acquisto nella GDO, con particolare riferimento al settore ittico, affrontato nel caso studio. I risultati ottenuti possono essere utili per studenti, professionisti e aziende che operano in questo settore, offrendo una base solida per ulteriori approfondimenti e ricerche nel settore.

Concludo affermando che alla luce della ricerca condotta e dei risultati ottenuti, è fondamentale, per un'azienda operante nel settore della grande distribuzione organizzata, valorizzare al meglio il settore con il giusto management, con il corretto apporto di figure professionali e di implementare tecnologie avanzate per l'acquisto e la gestione degli stock di magazzino, sviluppare nuovi modelli di approccio nella relazione con i fornitori ed ideare nuove dinamiche d'acquisto e nuovi modelli di business.

RINGRAZIAMENTI

“Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Antonio Vianello, mio relatore, per la sua preziosa guida e disponibilità, il quale mi ha accompagnato durante il periodo dello Stage e soprattutto durante tutto il percorso di stesura della a tesi.

Un grazie speciale va alla mia famiglia, in particolare a mia mamma Angela, mio papà Ivano e a mio fratello Francesco. Mi hanno sempre sostenuto ed incoraggiato negli studi fin da piccolo, offrendomi la possibilità di considerare traguardi importanti come la laurea, degli obiettivi raggiungibili.

Un ringraziamento va anche all'azienda Unicomm S.r.l. che ha ospitato il mio tirocinio dandomi la possibilità di analizzare e descrivere la realtà degli acquisti all'interno di queste pagine, mettermi in gioco, inoltre, la quale mi ha offerto uno sbocco lavorativo concreto e coerente con il percorso di studi. Nello specifico desidero ringraziare i direttori acquisti N.Vernier e M.Favaretto, i quali hanno supportato i contenuti teorici del secondo e terzo capitolo, rendendosi disponibili ad una mia intervista..

Ringrazio i mie colleghi dell'ufficio acquisti ittico, Gianluigi, Giordano, Andrea e Mirko, che mi hanno accolto calorosamente; sono stati le mie guide durante tutto il periodo del tirocinio, continuando, tutt'ora, a sostenermi nel lavoro quotidiano.

Ringrazio infine l'Università di Padova e il Dipartimento di Agraria e Medicina veterinaria per avermi offerto l'opportunità di svolgere questo percorso di studi.”.

BIBLIOGRAFIA

- F. Fava & R. Garosci, Sperling & Kupfer, 2008, “C’era una volta il supermarket... e c’è ancora”.
- E. Tieri, A. Gamba, 2009, “La grande distribuzione organizzata in Italia”, Funzione Studi del Banco Popolare.
- G. Ruatti, M. Morena, T. Truppi, 2014, “Il mercato italiano della grande distribuzione organizzata”.
- Istituto Italiano Edizioni Atlas, Management Information Systems (MIS).
- S. Manpreet, et al., 2017, “Walmart’s Sales Data Analysis- A Big Data Analytics Perspective”.
- M. Dabo, Retail Insight Network, 2024, “The top ten retail trends shaping the future of shopping”.
- NieleseIQ, 2023, “The Changing Climate of Sustainability”.
- R. Normann, 1979, “Le condizioni di sviluppo dell’impresa”, Milano, Etas Libri.
- Benedetti & Co, 2017, “Le Aggregazioni d’Impresa”.
- A. Luconi, M.S. Chiucchi, 2023, “Il controllo di gestione nella grande distribuzione organizzata”
- V. Minerva, F. D’Alessandro, 2011, “Le strategie di contrasto al fenomeno del riciclaggio: tutela penale e tutela amministrativa”
- D. Vitale, L. Buzzacchi, 2018, “La riorganizzazione delle imprese cooperative: il caso della GDO”.
- N. Ronchetti, Sole 24 Ore, 2016, “Impresa & territori”.
- D. Fornari & A. Iuffman Ghezzi, 2023, “Retailing & Trade Marketing – Le sfide commerciali nell’epoca della complessità”.
- GS1 Italy, “Osservatorio Non Food”, 2024, “Le tendenze del Non Food”.
- F. Del Bravo & Co- ISMEA, 2024, “I consumi alimentari delle famiglie”.
- F. Musso, 1999, “Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali. Potere e stabilità nella grande distribuzione britannica”.
- Comunicato stampa Selex, Ottobre 2024, “Selex celebra 60 anni di eccellenza nella GDO”.

SITOGRAFIA

- [www.treccani.it/enciclopedia/dettaglio_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/dettaglio_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)) - consultato 10/08/2024
- www.esselunga.it/it-it/area-stampa/cartella-stampa/la-storia – consultato 10/08/2024
- www.corporate.walmart.com/about/history - consultato 11/08/2024
- www.carrefour.com/en/group/history - consultato 11/08/2024
- www.kingkullen.com/about-us - consultato 11/08/2024
- www.si.edu/ - consultato 11/08/2024
- www.flashbak.com/pile-it-high-sell-it-low-the-saga-of-the-supermarket-406316/ - consultato 11/08/2024
- www.waitrose.com/ecom/content/about-us/company-history - consultato 11/08/2024
- <https://dpv.it/it/gdo-e-sostenibilita> - consultato 12/08/2024
- <https://www.itsmachinalonati.it/dizionario-del-retail> - consultato il 18/08/2024
- <https://www.okpedia.it> – consultato il 18/08/2024
- www.unicomm.it – consultato il 20/08/2024
- www.gdonews.it - consultato il 20/08/2024
- www.largoconsumo.info – consultato il 25/08/2024
- <https://www.italiafruit.net/super-discount-essenziali-nellassortimento-ma-ricchi-nella-comunicazione> - consultato il 27/08/2024
- www.puntovendita.info – consultato il 05/09/2024
- www.glossariomarketing.it consultato 11/10/24
- www.alisupermercati.it – consultato il 19/10/2024