



APAT

Agenzia per la Protezione
dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici

ONR

Osservatorio
Nazionale sui Rifiuti

Il ruolo degli imballaggi nella catena di distribuzione

Informazioni legali

L'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici o le persone che agiscono per conto dell'Agenzia stessa non sono responsabili per l'uso che può essere fatto delle informazioni contenute in questo rapporto.

APAT - Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici
Via Vitaliano Brancati, 48 - 00144 Roma
www.apat.it

Osservatorio Nazionale sui Rifiuti
Via Cristoforo Colombo, 44 - 00147 ROMA

© APAT, Rapporti 20/2002

ISBN 88-448-0080-2

Riproduzione autorizzata citando la fonte

Elaborazione grafica
APAT

Grafica di copertina: Franco Iozzoli, APAT
Foto di copertina: Paolo Orlandi, APAT

Coordinamento tipografico
APAT

Impaginazione e stampa
I.G.E.R. srl - Viale C. T. Odescalchi, 67/A - 00147 Roma

Stampato su carta TCF

Finito di stampare dicembre 2002

Il presente Rapporto, è stato elaborato dall’Agenzia Nazionale per la Protezione dell’Ambiente e per i Servizi Tecnici – Unità Normativa Tecnica e dall’Osservatorio Nazionale sui Rifiuti.

L’impostazione, il coordinamento e la stesura finale sono a cura di **Rosanna Laraia**, Responsabile dell’Unità Normativa Tecnica - APAT.

La Redazione è stata a cura del Gruppo di lavoro ANPA composto da:
Valeria Frittelloni (consulente APAT); **Riccardo Melloni** (consulente APAT).

Hanno collaborato:
Salvatore Spina (APAT); **Manuela Gabriotti** (consulente APAT)



Dal 6 ottobre 2002 l'Agencia Nazionale per la Protezione dell'Ambiente (ANPA) e i Servizi Tecnici della Presidenza del Consiglio – Servizi Geologico, Idrografico e Mareografico nazionali – sono confluiti nell'**Agencia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici (APAT)**.

APAT proseguirà nello svolgimento, sotto l'indirizzo e la vigilanza del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, di tutte le funzioni tecnico-scientifiche affidatele concernenti il monitoraggio e il controllo nei settori di protezione dell'ambiente la difesa del suolo e delle acque, la prevenzione del rischio tecnologico e la conservazione della natura.

Nei settori di propria competenza, **APAT** continuerà a rappresentare quindi un punto di riferimento per attività di collaborazione, consulenza, assistenza, servizio e supporto alle altre pubbliche Amministrazioni, definite con apposite convenzioni.

Nel quadro di un ormai consolidato network ambientale, sarà sempre cura dell'Agencia porre in essere tutti gli adempimenti necessari all'integrazione del Sistema informativo nell'ottica della rete SINAnet, nel quale possano confluire sia il Sistema Cartografico Nazionale, che i Sistemi Informativi Regionali Ambientali (SIRA).

Gli obiettivi, le priorità e le risorse di **APAT** saranno definite da un programma triennale di attività, aggiornato annualmente, in attuazione delle direttive impartite dal Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio.

Gli organi dell'Agencia sono costituiti dal Direttore Generale (coadiuvato da un Comitato con funzioni consultive) e dal Collegio dei Revisori, e la sua struttura è articolata in Dipartimenti e Servizi interdipartimentali. Una novità è rappresentata dall'istituzione presso **APAT** di un Consiglio Federale, presieduto dal Direttore Generale e formato dai legali rappresentanti delle Agenzie Regionali e Provinciali per la Protezione dell'Ambiente (ARPA e APPA), con la partecipazione di un rappresentante della Conferenza Stato Regioni.

La correttezza dei dati e dei rilevamenti tecnici forniti dagli esperti dell'Agencia, caratteristiche che distinguevano le pubblicazioni istituzionali realizzate in precedenza dall'ANPA, pur cambiando veste e denominazione, si perfezionano e si aggiornano con **APAT**, in un percorso contrassegnato dall'autorevolezza e dalla trasparenza dell'informazione in campo ambientale.

Il Direttore Generale
Giorgio Cesari

Indice

PARTE PRIMA - I CAMBIAMENTI STRUTTURALI IN ATTO NELLA CATENA DI DISTRIBUZIONE

PREMESSA	3
1 STRUTTURA ED EVOLUZIONE DEL COMMERCIO	5
1.1 il profilo della rete al dettaglio	5
1.2 La condotta delle imprese commerciali moderne	10
<i>Schede tecniche delle principali insegne</i>	12
2. DISTRIBUZIONE MODERNA E RAPPORTI VERTICALI	17
2.1 Le imprese nella moderna distribuzione	17
2.2 L'internazionalizzazione del rapporto verticale tra produttori e distributori	20
3. I RAPPORTI COLLABORATIVI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE	29
3.1 L'Efficient Consumer Response (ECR)	29
3.2 I progetti di ECR Europe	31
3.3 I progetti di ECR Italia	33

PARTE SECONDA - LA LOGISTICA DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA ED IMBALLAGGI

PREMESSA	39
4. LA LOGISTICA	41
4.1 Dettaglio moderno ed integrazione logistica	41
4.2 Dettaglio moderno e livello d'integrazione della logistica	43
4.3 Dettaglio moderno e struttura della rete logistica	46
4.4 Commercio elettronico e sistema logistico del dettaglio moderno	50
4.5 Dettaglio moderno e gestione operativa della logistica	53
4.6 Dettaglio moderno e terziarizzazione della logistica	58
5 GLI IMBALLAGGI	61
5.1 Dettaglio moderno e caratteristiche degli imballaggi	61
5.2 Marca commerciale ed imballaggi	65
5.3 Marca commerciale ed ambiente: il caso Coop Italia	67
5.4 Dettaglio moderno e rifiuti d'imballaggio primario	71
5.5 Analisi della filiera di materiale	82

PARTE TERZA - LA POLITICA AMBIENTALE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA IN EUROPA

PREMESSA	109
<hr/>	
6. BELGIO E OLANDA	111
6.1 Colruyt	111
6.1.1 Obiettivi	111
6.1.2 Area d'imballaggio primario	111
6.1.3 Area d'imballaggio secondario	111
6.1.4 Area di trattamento rifiuti	112
6.1.5 Area assortimento	114
6.1.6 Area punti vendita	114
6.1.7 Area energia	115
6.1.8 Area stampa	116
6.1.9 Area comunicazione	116
6.2 Delhaize Le Lion	117
6.2.1 Obiettivi	117
6.2.2 Area d'imballaggio secondario	117
6.2.3 Area di trattamento rifiuti	117
6.2.4 Area assortimento	117
6.2.5 Area energia	117
6.3 Ahold	117
6.3.1 Obiettivi	117
6.3.2 Area imballaggi	118
6.3.3 Area di trattamento rifiuti	118
6.3.4 Area assortimento	118
6.3.5 Area energia	119
<hr/>	
7. GERMANIA	121
7.1 Metro AG	121
7.1.1 Obiettivi	121
7.1.2 Area d'imballaggio primario	121
7.1.3 Area d'imballaggio secondario	121
7.1.4 Area energia	121
7.1.5 Area comunicazione	123
<hr/>	
8. GRAN BRETAGNA	125
8.1 Waitrose	125
8.1.1 Obiettivi	125
8.2 ASDA	125
8.2.1 Obiettivi	125
8.2.2 Area d'imballaggio secondario	125
8.2.3 Area di trattamento rifiuti	125
8.2.4 Area assortimento	125
8.2.5 Area punti vendita	125
8.2.6 Area energia	126
8.3 Iceland	126

8.3.1	Obiettivi	126
8.3.2	Area assortimento	126
8.3.3	Area energia	126
8.4	Tesco	126
8.4.1	Obiettivi	126
8.4.2	Area d'imballaggio secondario	127
8.4.3	Area trattamento rifiuti	127
8.4.4	Area assortimento	127
8.4.5	Area punti vendita	127
8.4.6	Area energia	127
8.5	J Sainsbury plc	129
8.5.1	Obiettivi	129
8.5.2	Area d'imballaggio secondario	129
8.5.3	Area assortimento	129
8.5.4	Area energia	130
8.5.5	Area comunicazione	130
	<i>Schede tecniche delle principali insegne</i>	130

PARTE PRIMA

I cambiamenti strutturali in atto nella catena di distribuzione

Premessa

L'avvento e la progressiva affermazione della distribuzione moderna ha profondamente modificato i rapporti tra gli agenti che operano nei canali di mercato contendendo all'industria il ruolo di valutazione e di soddisfazione dei bisogni del consumatore.

La rivoluzione commerciale, consistente nella diffusione di formati di punto vendita¹ tipici del largo consumo di massa, è stata indotta da modificazioni ambientali relative allo sviluppo economico e all'affermazione di modelli di consumo differenziati. L'urbanizzazione, il lavoro femminile, il miglioramento del livello di istruzione oltre alla crescita dei bisogni culturali e dei consumi del tempo libero hanno sviluppato una forte propensione a risparmiare tempo nell'acquisto dei prodotti di uso corrente e di basso valore unitario. Le imprese commerciali hanno differenziato l'offerta con riferimento alla tipologia e all'entità dei servizi elementari originando i formati di punto vendita che rappresentano settori con caratteristiche specifiche sia per la domanda cui si rivolgono che per la tecnologia produttiva. Questi formati hanno conquistato una posizione centrale in tutti i mercati evoluti ridimensionando la componente tradizionale che si connota come segmento di nicchia e offerta di vicinato.

L'Italia sta affrontando la fase successiva alla rivoluzione commerciale quando, sostituito il commercio tradizionale, la distribuzione moderna comincia a competere al suo interno. Le imprese cercano di costruire nuovi vantaggi competitivi attraverso la differenziazione dei formati di punto vendita e dell'insegna. Lo sviluppo di prodotti a marchio del distributore è l'espressione più importante della ricerca di autonomia e di originalità nella proposta di beni ponendo, al contempo, le premesse per il cambiamento del suo ruolo. I distributori stanno acquisendo le competenze dei produttori in quanto è necessario sviluppare un know how di prodotto e una cultura di marketing. L'insegna si sta trasformando in un sistema di offerta con caratteristiche distintive e compete con altri sistemi di offerta. L'aumento della dimensione è una condizione necessaria per realizzare questo processo in quanto conferisce all'impresa un maggior potere contrattuale e, conseguentemente, il reperimento delle risorse necessarie per gli investimenti di marketing. Dal momento che i distributori sviluppano una rivalità orizzontale per la conquista delle preferenze del consumatore, la distribuzione cessa di essere una funzione controllata dal fornitore².

L'autonomia delle imprese commerciali nella definizione dell'assortimento, del prezzo al consumo, dello spazio espositivo e della comunicazione incide sulla rivalità tra aziende industriali. La concentrazione della distribuzione stimola quella industriale in quanto solo i fornitori con un solido vantaggio competitivo sul mercato del consumo riescono a contenere le richieste di migliori condizioni di vendita. Le marche industriali deboli sono costrette ad investire di più sui clienti commerciali rispetto a quelli finali con un conseguente calo dei margini di profitto. La selezione che inevitabilmente ne consegue porta ad una polarizzazione tra grandi imprese, quasi sempre multinazionali e medie/piccole imprese che si riconvertono verso la fornitura dei prodotti a marchio commerciale e/o di primo prezzo. In questo contesto si inserisce il processo di internazionalizzazione delle imprese commerciali che induce ulteriori modificazioni negli equilibri tra industria e distribuzione.

Il rapporto è stato strutturato per cogliere la complessità dei rapporti tra industria e distribuzione nell'ambito del contesto italiano. La prima sezione è dedicata all'analisi delle caratteristiche strutturali e delle dinamiche competitive del settore commerciale. La seconda sezione approfondisce le conseguenze della trasformazione dell'offerta distributiva su quella industriale. L'ultima sezione affronta il tema della collaborazione tra produttori e distributori su alcune attività di comune interesse.

¹ Superette, supermercato, superstore, ipermercato, discount.

² Luigi G. (1998), *Economia e gestione delle imprese industriali*, Utet, Torino

1. Struttura ed evoluzione del commercio

1.1 Il profilo della rete al dettaglio

Il processo di modernizzazione del settore commerciale italiano è incominciato con ritardo rispetto al resto dell'Europa e procede in modo differenziato sul territorio. Il divario nel grado di sviluppo economico tra il Nord ed il Sud del Paese unitamente all'implementazione di una politica di modernizzazione lenta da parte del Legislatore attraverso la manovra di barriere all'entrata (legge 426/71) hanno fatto procedere la ristrutturazione del commercio con velocità e caratteristiche strettamente dipendenti dalle peculiarità locali³.

Il numero di punti vendita alimentari è diminuito progressivamente negli ultimi dieci anni ad evidenza dei fenomeni di concentrazione in atto. Nel 2000 il settore è composto da 224.251 unità con una contrazione media pari al 26% realizzate, tuttavia, per la maggior parte nel quinquennio compreso tra il 1991 e il 1995 (*tabella 1*).

Tabella 1: Andamento del numero di punti vendita alimentari al dettaglio

Anni	Italia	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
1991	302.515	74.364	52.736	60.965	101.994	12.456
1992	273.869	65.576	44.884	51.325	100.251	11.833
1993	263.697	62.977	43.101	49.556	96.777	11.286
1994	253.903	60.466	41.379	47.859	93.444	10.755
1995	244.472	58.044	39.717	46.229	90.242	10.240
1996	235.392	55.707	38.112	44.665	87.169	9.739
1997	226.649	53.446	36.561	43.167	84.223	9.252
1998	225.090	52.046	35.546	42.470	85.784	9.244
1999	224.062	51.343	34.987	42.235	86.280	9.217
2000	224.251	50.983	34.709	42.158	87.155	9.246
Variazione						
1995-1990	-19%	-22%	-25%	-24%	-12%	-18%
2000-1996	-5%	-8%	-9%	-6%	0%	-5%

Fonte: MICA

Dove le aree geografiche sono così suddivise:

- Area 1: Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria;
- Area 2: Emilia Romagna, Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia;
- Area 3: Toscana, Lazio, Umbria, Marche;
- Area 4: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata e Calabria, Sicilia;
- Area 5: Sardegna

Il fenomeno appare territorialmente differenziato in quanto l'espulsione dal mercato è stata più accentuata nel Nord e, soprattutto, nel Nord-Est del Paese. La dinamica tra il 1996 e il 2000 non evidenzia riequilibri territoriali in quanto mentre il Nord continua a perdere unità di vendita, il Sud vive una sostanziale stabilità della rete al dettaglio.

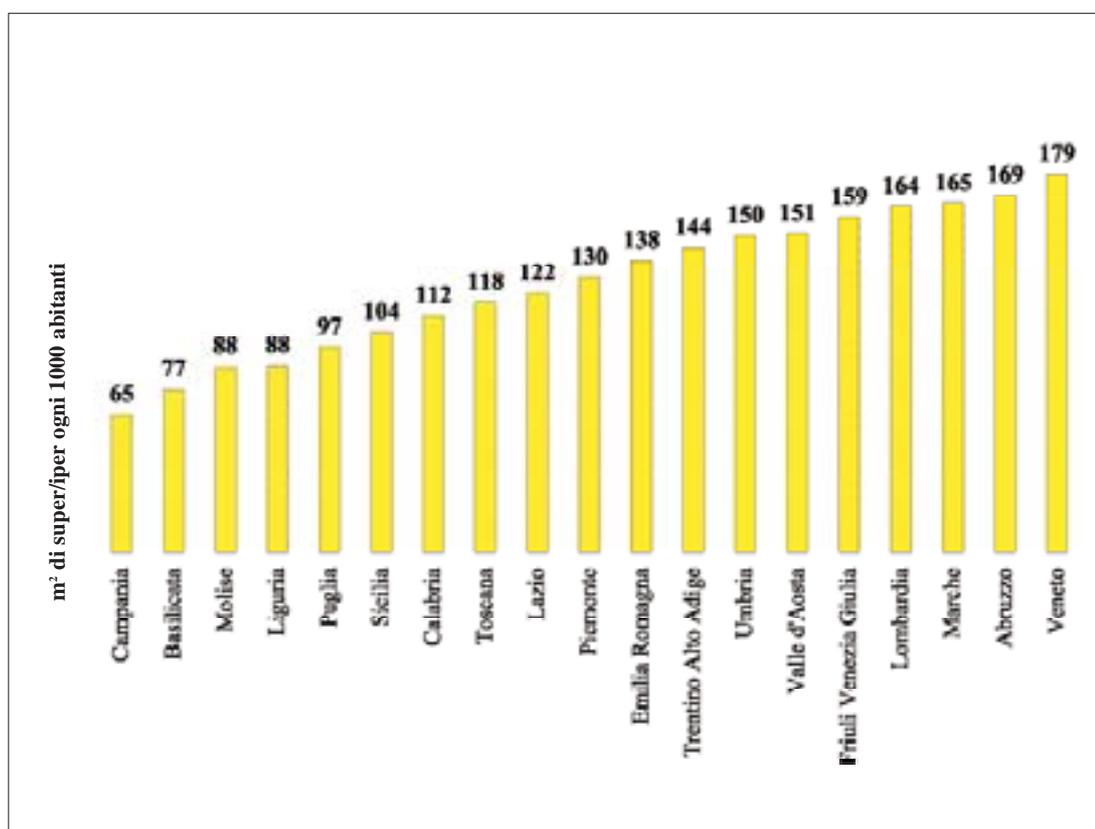
I consumi alimentari sono commercializzati attraverso una rete ancora carente di strutture moderne. Nel 2000 solo il 10% dei punti vendita sono costituiti da superette, supermercati, ipermercati e discount (*tabella 2*) a fronte di una quota di mercato pari al 74% del giro d'affari grocery. Nel 2000 il numero di metri quadrati di superficie moderna per mille abitanti mediamente è pari a 129 mq con ampi divari a livello locale. La dotazione delle regioni settentrionali è, infatti, superiore a quella delle meridionali (*figura 1*).

³ Spranzi A. (1991), *La distribuzione commerciale: economia del commercio e politica commerciale*, Franco Angeli, Milano

Tabella 2: La dinamica della quota di mercato dei formati di punto vendita (% di punti vendita e del giro d'affari grocery)

Formato di punto vendita	1994		2000	
	Numero	Giro d'affari	Numero	Giro d'affari
Ipermercati	0,1	7,6	0,2	13,5
Supermercati	2,1	36,3	2,9	36,4
Discount	0,2	1,8	1,1	8,2
Libero Servizio	5,7	20,1	5,9	16,1
Tradizionali	92,0	34,2	90,0	25,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ACNielsen


Figura 1: La densità di superficie distributiva nelle regioni italiane. (Fonte: ACNielsen).

L'ipermercato è il formato di punto vendita sviluppatosi più di recente nella distribuzione italiana dei beni di largo consumo. Tale formato è un esercizio al dettaglio a libero servizio, con superficie di vendita superiore a 2.500 m² suddivisa in alimentare e non alimentare, ubicato in area extraurbana. Poiché la condotta delle imprese varia in funzione della dimensione del punto vendita, è utile distinguere tra esercizi di piccola (<6.500 m²) e grande dimensione (>=6.500 m²) (tabella 3). Negli ultimi tre anni lo sviluppo ha interessato prevalentemente questi ultimi con un incremento della superficie di vendita pari al 44%.

Tabella 3: La dinamica della quota di superficie dei formati di punto vendita (% m² di superficie su totale)

	1997	2000	Variazione 2000 vs 1997	
			m ²	%
Supermercati	5.585.124	5.942.949	357.825	6,4
400-599 mq	1.203.353	1.282.052	78.699	6,5
600-799 mq	805.587	899.366	93.779	11,6
800-1.199 mq	1.192.272	1.299.058	106.786	9,0
1.200-1.599 mq	1.192.272	1.005.171	-187.101	-15,7
1.600-1.999 mq	341.143	352.803	11.660	3,4
2.000-2.499 mq	337.718	362.322	24.604	7,3
>=2.500 mq	512.779	742.177	229.398	44,7
Ipermercati	1.179.735	1.492.930	313.195	26,5
<6.500 mq	507.743	523.718	15.975	3,1
>=6.500 mq	671.992	969.212	297.220	44,2
Totale	6.764.859	7.435.879	671.020	9,9

Fonte: Cermes Bocconi su dati IRI

L'accelerazione delle aperture degli ipermercati è stata la risposta dei distributori alla crescente domanda dei consumatori di prezzi bassi e di riduzione del tempo dedicato all'acquisto dei prodotti di uso corrente. Tale formula è in grado di praticare una politica di prezzi aggressivi a seguito delle economie di scala interne ed esterne a cui accede a seguito:

- dei consistenti volumi di acquisto;
- della modesto costo dello spazio di vendita;
- della autonomia logistica rispetto ai formati di minore dimensione;
- dall'elevato tasso di rotazione delle merci;
- dalla maggiore capacità attrattiva derivante da orari di vendita prolungati.

Il supermercato è la formula con cui è avvenuta la modernizzazione del commercio con la sua introduzione alla fine degli anni '50. Il Ministero dell'Industria e del Commercio definisce il supermercato con un esercizio al dettaglio operante nel mercato grocery organizzato a libero servizio che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400-2.500 m² e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo in massima parte preconfezionati nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente. Negli ultimi anni si è tuttavia assistito allo sviluppo dei superstore caratterizzati da una superficie di vendita compresa tra 2.500-3.000 m² e da un assortimento con una forte presenza di prodotti non alimentari (tabella 3). Il tasso di sviluppo di questa formula è stato particolarmente sostenuto negli ultimi tre anni registrando un aumento della superficie di vendita pari al 44,7%. Le imprese commerciali sembrano aver polarizzato, infatti, gli investimenti sugli esercizi di grande e piccola dimensione (600-799 mq). A fronte della pressione competitiva degli ipermercati, la prima tipologia di punto vendita consente di offrire un assortimento ampio e completo soddisfacendo il bisogno dei consumatori di concentrare gli acquisti dei prodotti del largo consumo. L'introduzione dei reparti a vendita assistita e in generale del fresco (gastronomia, ortofrutta, panetteria, macelleria, pescheria) che contribuiscono al 50% delle vendite complessive è determinante per consolidare l'attrattività del punto vendita aumentando la fedeltà del consumatore. I piccoli supermercati offrono, per converso, un servizio di vicinato con una gamma completa di prodotti freschi in grado di soddisfare le esigenze quotidiane del consumatore. Questi esercizi sono, conseguentemente, localizzati sia nei grandi centri urbani dove la mobilità dei consumatori è più difficile sia nei piccoli comuni. I distributori italiani hanno,

quindi, adottato la strategia di differenziazione della formula del supermercato sugli aspetti di qualità e servizio, il linea con le tendenze in atto nel resto dei Paesi europei. Negli ultimi tre anni si è pertanto assistito al disinvestimento nei punti vendita di media dimensione in quanto più difficilmente connotabili sul piano del servizio (tabella 3).

Il discount è un formato di punto vendita che propone un assortimento limitato di prodotti di largo consumo adottando una politica di prezzo aggressiva. La versione hard si caratterizza per una superficie di vendita di 400-500 m² e un numero di referenze oscillante tra 700 e 800 unità di prodotti grocery con una ridotta presenza dei surgelati e dei non alimentari. Il livello di prezzo è inferiore del 40-50% rispetto a quello dei supermercati grazie ai modesti costi gestionali e alla limitata presenza dei marchi industriali a favore di quelli commerciali. La versione soft differisce da quella hard per una maggiore ampiezza dell'assortimento e superficie di vendita (600-800 m²). Il numero di referenze si attesta intorno alla 1.500 unità, i freschi rappresentano una parte importante delle vendite complessive ed i prodotti di marca industriale sono prevalenti. La politica di marketing che contraddistingue questa formula fa sì che il differenziale di prezzo rispetto al supermercato scenda al 10-15%. Il discount è stato introdotto in Italia nel 1993 da un'impresa tedesca leader nel segmento nel Paese di origine (Lidl) ed ha raggiunto una quota di mercato del 8% nel 2000. La formula sembra ormai aver raggiunto la fase di maturità e difficilmente raggiungerà il peso assunto sui mercati europei. La strategia di riposizionamento del discount sul servizio adottata dalle imprese commerciali denota la difficoltà di questo formato di punto vendita di rispondere ai bisogni di acquisto del consumatore italiano il cui paniere di spesa vede la presenza rilevante dei prodotti freschi.

Il libero servizio è il formato di punto vendita con cui è stato avviato e sostenuto il processo di modernizzazione del commercio. Si tratta di un esercizio a libero servizio, con superficie di vendita compresa tra 200 e 400 m² e con un assortimento composto prevalentemente da prodotti alimentari. Questa formula è localizzata e si sviluppa soprattutto nei piccoli centri urbani dove il limitato bacino d'utenza rende non conveniente l'apertura di punti vendita di maggiori dimensioni. A partire dalla seconda metà degli anni '90, il numero e la quota di mercato del libero servizio sono diminuiti progressivamente. Nel periodo 1994-2000 il giro d'affari è passato dal 20% al 16% con la prospettiva di una ulteriore riduzione a seguito della riforma della legislazione commerciale e della crescente concorrenza degli altri formati di punto vendita moderni.

La struttura della rete al dettaglio sarà condizionata nei prossimi anni dalla condotta delle imprese commerciali che cercheranno di sviluppare i formati di punto vendita in grado di rispondere adeguatamente ai bisogni di acquisto dei consumatori. L'accelerazione delle aperture degli ipermercati a fronte della sostanziale stabilità dei supermercati testimonia il processo di allargamento negli ultimi cinque anni degli spazi di mercato della grande distribuzione (tabella 2). Alle dinamiche competitive interne si aggiungeranno gli effetti della riforma della legislazione commerciale (D.Lgs. n.114/1998) che ha demandato agli enti locali (Regioni e Comuni) la programmazione e definizione delle norme sui procedimenti degli insediamenti commerciali. La nuova disciplina del commercio introduce una filosofia di regolazione che si irrigidisce all'aumentare della dimensione dei punti vendita. Mentre la regolazione della domanda ed offerta del servizio di vicinato è affidata al mercato, l'apertura degli esercizi di media e grande dimensione è demandata rispettivamente al Comune ed alla Regione. La riforma della legislazione commerciale avrà importanti effetti sulla struttura del mercato distributivo consentendo ed incentivando⁴:

- l'accorpamento di piccoli esercizi per ottenere punti vendita di medie dimensioni a seguito della norma che rende automatica l'autorizzazione del comune per aggregazioni fino a 1.500 m²;
- lo sviluppo di punti vendita di medie dimensioni in quanto l'autorizzazione è demandata soltanto ai comuni;
- il maggiore ricorso all'affiliazione e/o al franchising per sostenere lo sviluppo a livello locale in condizioni di flessibilità operativa e gestionale.

La riforma ha, per contro, bloccato le aperture degli ipermercati in attesa dell'emanazione delle disposizioni regionali e del loro recepimento da parte delle amministrazioni comunali. Il decreto governativo influirà sulla quota di mercato dei formati di punto vendita in quanto le prospettive di crescita del supermercato sono maggiori di quello dell'ipermercato. Lo sviluppo interesserà inoltre prevalentemente il sud del Paese a seguito della minore disponibilità di offerta commerciale moderna per abitante rispetto al Nord dove è ormai stato raggiunto un equilibrio tra le diverse forme distributive.

A partire dal 1999 i distributori italiani hanno diversificato la loro attività nel canale elettronico al pari di quelli europei. Nel complesso le vendite elettroniche sono ammontate a 350 miliardi pari allo 0,09% di quelle complessive (BCG 1999).

Anche se la crescita del mercato on line è potenzialmente elevata a seguito dell'aumento del numero di persone connesse alla rete, della riduzione dei costi di accesso al servizio, della convergenza tra le diverse tecnologie di comunicazione (internet, tv, telefonia mobile e fissa), nel comparto dei beni di largo consumo si configura contenuta.

Il principale ostacolo allo sviluppo del canale on line è il costo di evasione dell'ordine in quanto il distributore deve integrare attività e compiti svolti normalmente nel mondo fisico dal consumatore finale. La copertura di tale costo dovrebbe essere garantita attraverso la tariffa pagata dal cliente per la consegna a domicilio. Il consumatore fa fatica, tuttavia, a riconoscere la proposta di valore del distributore in quanto incide unicamente sulla qualità della vita aumentando il tempo disponibile da dedicare ad attività diverse da quella della spesa.

Le imprese italiane che hanno diversificato nel canale on line sono soltanto Coop Italia, Esselunga, Rinascente e Go Fast del gruppo d'acquisto SISA. Si tratta di iniziative limitate alle grandi aree metropolitane del Paese che si giustificano, non tanto sul piano reddituale, quanto di potenziamento della relazione di marketing con la clientela. Nel gioco competitivo sulla rete, i punti vendita fisici stanno risultando vincenti rispetto a quelli virtuali puri in quanto possono far leva sui seguenti elementi:

- marca d'insegna;
- base consumatori;
- rapporti negoziali consolidati con i produttori;
- strumenti di comunicazione;
- rete logistica.

In particolare, la presenza fisica contribuisce a diminuire notevolmente il costo di acquisizione di nuovi clienti. Mentre i distributori virtuali puri hanno investito il 47% delle loro entrate in comunicazione pari a 164.000 lire per cliente, quelli fisici solo l'8% pari a 22.000 lire per cliente (BCG, 1999). Infine, i distributori fisici possono garantire un miglior servizio al consumatore grazie all'unione della dimensione reale e virtuale in quanto dispongono di luoghi fisici dove effettuare la consegna, il pagamento e il ritiro dei prodotti resi.

I modelli insediativi della popolazione determinano la possibilità per le imprese commerciali di minimizzare il costo logistico associato alla vendita on line. La struttura dei costi dipende, infatti, dal numero di consegne per giro, dalla densità geografica del giro di consegna e dal

tasso di utilizzazione degli automezzi. Essendo il grocery un mercato tipicamente locale, le condizioni ottimali si riscontrano nei paesi che presentano una densità della popolazione sul territorio molto elevata. Le aree geografiche potenzialmente attrattive in Italia sono poche e distribuite in modo parcellizzato sul territorio. Il 16% della popolazione è distribuita sull'8% del territorio a differenza di quella francese ed inglese che si concentra rispettivamente sul 2,2% e lo 0,7%. Tenuto conto che il costo della consegna incomincia ad essere accettabile a partire da uno scontrino medio di 150.000 lire, il mercato potenziale si restringe alle principali città localizzate nel nord del Paese che presenta un livello dei consumi pro-capite superiore rispetto al Sud.

1.2 La condotta delle imprese commerciali moderne

La competizione tra imprese commerciali per la conquista delle preferenze dei consumatori inasprisce i rapporti con i produttori in quanto per essere competitive sui prezzi devono migliorare le condizioni di acquisto. Poiché il costo delle merci rappresenta circa l'80-90% delle vendite, il distributore che riesce a spuntare il prezzo di acquisto più basso può contare su un vantaggio competitivo difendibile rispetto ai rivali. Il potere contrattuale negli acquisti dipende dai seguenti fattori⁵:

- la quota di mercato dell'impresa commerciale e la sua evoluzione nel medio-lungo termine;
- il peso del produttore sul giro d'affari del distributore e la sua evoluzione nel medio-lungo termine;
- il grado di flessibilità del distributore nella scelta delle fonti di approvvigionamento;
- la quota di mercato del produttore nel territorio in cui sono localizzati i punti vendita del distributore.

L'impresa commerciale è, conseguentemente, stimolata a controllare quote di mercato sempre più ampie per raggiungere economie di scala negli acquisti. Pertanto, il processo di modernizzazione del commercio ha comportato la progressiva concentrazione della componente moderna e l'affermazione di poche grandi insegne. Il numero di punti vendita necessario per raggiungere un determinato livello di copertura del mercato è progressivamente diminuito (figura 2) mentre la quota di mercato dei primi tre e cinque gruppi di distribuzione si attesta rispettivamente al 45% e 60% (tabella 4).

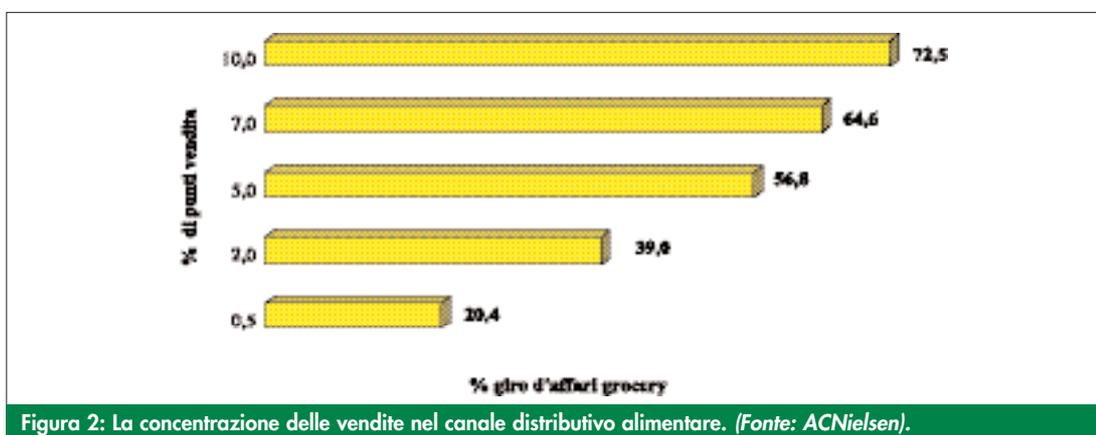


Figura 2: La concentrazione delle vendite nel canale distributivo alimentare. (Fonte: ACNielsen).

Tabella 4: La quota di mercato delle principali insegne nel 2000 (% del giro d'affari grocery super+iper)

Insegna	Quota %
Coop Italia e Conad	23,0
Esselunga	11,5
Intermedia	11,0
Auchan	9,1
Carrefour	9,0
Selex A&O	6,4
Rewe	4,8
Interdis	4,8
Crai	3,9
Despar	3,6
Mdo	2,8
Finiper	2,0

Fonte: ACNielsen

Le migliori condizioni d'acquisto ottenute dal distributore mediante l'aumento della dimensione economica sono trasferite sui prezzi al consumo per evitare la riduzione della quota di mercato a vantaggio dei rivali più aggressivi. In questo contesto competitivo, la marca commerciale risulta lo strumento che il distributore utilizza per aumentare il margine medio sulle vendite e differenziare l'offerta⁶. La correlazione esistente tra la concentrazione del settore distributivo e la presenza dei prodotti a marchio commerciale è evidenziata dalla progressione nel tempo della relativa quota di mercato passando negli ultimi dieci anni dal 3% al 9%.

Gli obiettivi strategici che i distributori perseguono con lo sviluppo della marca commerciale sono:

- l'aumento del margine operativo a seguito del potere di mercato detenuto negli acquisti;
- l'offerta di alternative inferiori di prezzo al consumatore grazie alla riduzione dei costi di marketing;
- la differenziazione dell'offerta rispetto ai rivali e la riduzione della trasparenza del mercato;
- la realizzazione di un vantaggio competitivo difficilmente imitabile;
- la riduzione del numero di prodotti in assortimento con modesta fedeltà alla marca;
- l'aumento del potere contrattuale negli acquisti.

Il grado di integrazione delle funzioni di marketing da parte del distributore può essere sia elevato, coprendo la complessità degli aspetti dalla progettazione al posizionamento in punto vendita, sia modesto limitandosi alla definizione della politica di prezzo. Al diminuire del livello di coinvolgimento dell'insegna nello sviluppo della propria marca si distinguono:

- la marca insegna del distributore per categoria merceologica;
- la marca insegna comune per la totalità dell'assortimento;
- la marca fantasia riconoscibile grazie all'omogeneità del packaging;
- la marca fantasia senza identificazione e garanzia del distributore;
- i generici non garantiti dal distributore;
- il marchio industriale in esclusiva.

All'aumentare della dimensione aziendale, le imprese commerciali prediligono le prime tre tipologie in quanto sono in grado di sfruttare appieno le potenzialità del marchio proprio e rafforzare la fedeltà dei consumatori. La quota di mercato della marca commerciale risulta, conseguentemente, differenziata tra le diverse insegne raggiungendo valori elevati e comparabili a quelli delle realtà distributive europee più evolute nelle imprese che hanno effettuato investimenti consistenti per differenziare la politica commerciale.

⁶ Cristini G. (1992), *Le strategie di marca del distributore*, EGEA, Milano

Schede tecniche delle principali insegne

Carrefour			
Vendite complessive	2000: 205.962 miliardi di lire Variazione 1999-2000: +72,3% % vendite internazionali: 47,5%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 3.836 • ipermercati: 219 • supermercati: 1.041 • convenience: 1.552 • discount: 424 • cash&carry: 159 • centri surgelati: 441	Europa: 8 805 • ipermercati: 498 • supermercati: 2.143 • convenience: 3.267 • discount: 3.267 • cash&carry: 196 • centri surgelati: 503	Resto del Mondo: • ipermercati: 217 • supermercati: 253 • discount: 201
Principali mercati	Paese Francia Spagna	N° di punti vendita 3.836 2.656	% vendite 27 26
Altri Paesi	Messico, Brasile, Argentina, Colombia, Cile, Italia, Grecia, Turchia, Belgio, Portogallo, Polonia, Repubblica Ceca, Taiwan, Corea, Thailandia, Malesia, Indonesia, Cina, Hong Kong, Singapore, Slovacchia, Svizzera, Giappone, Emirati Arabi Uniti, Marocco, Mauritius, Madagascar		
E-commerce	B2B: Global Net Exchange B2C: Carrefour (Francia), Carrefour Direct (Francia)		
Paese d'origine	Francia		

Rewe			
Vendite complessive	1999: 109.179 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +5,5% % vendite internazionali: 18%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 5.249 • ipermercati: 62 • superstore: 38 • supermercati: 1.885 • discount: 2.438 • superette: 856	Europa: 3.146 • superstore: 187 • supermercati: 1.855 • discount: 664 • superette: 440	
Principali mercati	Paese Germania Austria Slovacchia Repubblica Ceca Polonia	N° di punti vendita 4.928 1.638 25 153 34	% vendite 14,1 24,9 1,9 6,9 1,9
Altri Paesi	Italia, Ungheria, Francia, Romania, Croazia		
E-commerce	B2B: World Wide Retail Exchange B2C: Ihr-home service		
Gruppo d'acquisto e supercentrali:	Eurogroup		
Paese d'origine	Germania		

Auchan			
Vendite complessive	2000: 97.869 miliardi di lire Variazione 1999-2000: +6,3% % vendite internazionali: 18%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 352 • ipermercati: 117 • supermercati: 235	Europa: 390 • ipermercati: 96 • supermercati: 294	Resto del Mondo: 26 • ipermercati: 26 • supermercati: 253
Principali mercati	Paese Francia Spagna Italia	N° di punti vendita 352 141 429	% vendite 13,3 7,1 9,1
Altri Paesi	Stati Uniti, Argentina, Portogallo, Lussemburgo, Polonia, Ungheria, Cina, Thailandia, Taiwan, Marocco		
E-commerce	B2B: World Wide Retail Exchange B2C: Auchan direct (Francia), Al Campo (Spagna), lo vorrei (Italia)		
Paese d'origine	Francia		

Coop Italia	
Vendite	1999: 15.685 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +7,7%
Rete al dettaglio	Totale: 804 • ipermercati: 40 • superstore: 131 • supermercati: 296 • superette: 88 • discount: 203 • negozi tradizionali: 46
Organizzazione	Consorzio nazionale: COOP Italia Coop Italia non alimentare Coop locali: 9
E-commerce	B2B: World Wide Retail Exchange B2C: e-coop (Milano, Roma, Bologna)
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	Italia Distribuzione, Intergroup, N.A.F. International

Conad	
Vendite	1999: 11.290 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +21,3%
Rete al dettaglio	Totale: 2.891 • ipermercati: 5 • supermercati: 1.521 • superette: 1.365
Organizzazione	Consorzio nazionale: Conad Coop locali: 11
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	Italia Distribuzione

Esselunga	
Vendite	1999: 5.275 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +16,1%
Rete al dettaglio	Totale: 106 • superstore: 34 • supermercati: 72
E-commerce	B2C: Esselunga [Monza, (MI)] [Villasanta (MI)]
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	EMD

PAM	
Vendite	1999: 3.980 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +6%
Rete al dettaglio	Totale: 360 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 14 • supermercati: 109 • superette: 41 • discount: 196
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	Intermedia

Selex A&O	
Vendite	1999: 8.183 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +4,9%
Rete al dettaglio	Totale: 1.671 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 25 • superstore: 79 • supermercati: 477 • superette: 299 • discount: 183 • negozi tradizionali: 548 • cash&carry: 60
Organizzazione	Centrale nazionale: Selex Associati locali: 34
E-commerce	B2C: Spesa on line (Aldis, Milano)
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	EMD

Interdis	
Vendite	1999: 8.200 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +4,5%
Rete al dettaglio	Totale: 3.590 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 34 • supermercati: 847 • superette: 1.841 • discount: 835 • cash&carry: 33
Organizzazione	Centrale nazionale: Intersidis Associati locali: 25

Despar	
Vendite	1999: 4.825 miliardi di lire Variazione 1998-1999: -3,3%
Rete al dettaglio	Totale: 1.876 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 21 • superstore: 131 • supermercati: 530 • superette: 1.139 • altri pdv: 51 • cash&carry: 4
Organizzazione	Centrale nazionale: Sintesi Associati locali: 34
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	Mecades, Spar Internazionale

MDO	
Vendite	1999: 8.200 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +0,6%
Rete al dettaglio	Totale: 3.532 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 9 • supermercati: 592 • superette/tradizionali: 2.667 • discount: 190 • cash&carry: 74
Organizzazione	Centrale nazionale: MDO Associati locali: 90

Finiper	
Vendite	1999: 3.000 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +15,3%
Rete al dettaglio	Totale: 18 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 18

Lombardini	
Vendite	1999: 2.200 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +1,4%
Rete al dettaglio	Totale: 369 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 3 • supermercati: 127 • superette: 78 • discount: 143 • cash&carry: 186
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	Intermedia

Dixetal	
Vendite	1999: 1.600 miliardi di lire Variazione 1998-1999: +11,2%
Rete al dettaglio	Totale: 36 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 19 • supermercati: 17
Gruppo d'acquisto e supercentrale:	Intermedia

2. Distribuzione moderna e rapporti verticali

2.1 Le imprese della moderna distribuzione

Le imprese commerciali possono essere classificate in base alla loro appartenenza alla distribuzione organizzata, alla grande distribuzione, alla cooperazione di consumo o gli indipendenti. I gruppi si distinguono per i mercati in cui operano, i formati di punto vendita che sviluppano, la politica di marketing, la struttura organizzativa ed il potere negoziale.

La distribuzione organizzata è formata dai distributori aderenti ai Gruppi di acquisto e alle Unioni Volontarie. Il Ministero delle Attività Produttive definisce il gruppo di acquisto un'associazione tra dettaglianti, ciascuno dei quali conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale, promossa principalmente al fine di realizzare acquisti e servizi di vendita in comune. L'unione volontaria è, invece, definita come una forma di integrazione verticale tra uno o più grossisti e commercianti i quali, pur conservando singolarmente la propria autonomia giuridica e patrimoniale, si accordano dal punto di vista operativo al fine di organizzare in comune gli acquisti ed alcuni servizi per lo sviluppo delle vendite ed il miglioramento della produttività delle imprese aderenti. Anche se l'origine delle due forme di associazionismo è diversa, gli obiettivi strategici sono i medesimi. Il gruppo di acquisto è stata la risposta del piccolo dettaglio alla minaccia delle imprese a succursale moderne e la modalità per accedere ad economie di scala interne ed esterne. Se da un lato l'integrazione della funzione grossista ha consentito di sviluppare un potere contrattuale nei confronti dei produttori e di ridurre il costo di acquisto delle merci, dall'altro la creazione di una rete logistica e di una centrale nazionale sono state funzionali per l'espletamento collettivo dell'attività di marketing. L'unione volontaria è stata invece la risposta dei grossisti alla crisi dell'attività tradizionale non più coerente alle esigenze dei formati di punto vendita moderni e di vicinato. Il grossista si è, inoltre, diversificato nel dettaglio aprendo punti vendita moderni di proprietà e sviluppando soluzioni contrattuali (affiliazione) con dettaglianti moderni⁷.

Nel corso del tempo la distribuzione organizzata ha subito profonde modificazioni coerentemente ai cambiamenti ambientali che hanno caratterizzato il settore commerciale. In particolare, l'intensificazione della concorrenza a metà degli anni '90 ha reso necessaria la modificazione dei gruppi di acquisto e delle unioni volontarie sul piano organizzativo e strutturale. Per entrambi è, infatti, diventato necessario aumentare il livello di fedeltà degli associati per sostenere le economie di scala sul fronte degli acquisti e delle vendite. L'aumento della dimensione è ricercato attraverso la riduzione dei centri decisionali favorendo la fusione tra cooperative/grossisti e l'abbandono degli associati marginali in quanto non omogenei con le politiche del gruppo. Il rafforzamento del ruolo imprenditoriale della centrale ha, infine, consentito lo sviluppo di alcuni servizi di mercato a supporto dell'attività degli associati e funzionali allo sviluppo del marchio di insegna.

Il gruppo strategico della grande distribuzione è composto da imprese commerciali di elevate dimensioni che operano con un catena succursalista costituita da numerosi punti vendita. A differenza della distribuzione organizzata, la centrale definisce la strategia di mercato e di sviluppo della rete al dettaglio che risulta di proprietà. La politica commerciale restrittiva implementata nel Paese ha penalizzato nel passato lo sviluppo della grande distribuzione a vantaggio dei gruppi associativi che sono stati i principali protagonisti del processo di modernizzazione del commercio. Negli ultimi anni la grande distribuzione ha superato lo svantaggio competitivo nei confronti della distribuzione organizzata aumentando la sua quota di mercato (tabella 5). Questo risultato è stato raggiunto attraverso l'estensione della copertura territoriale, la ristrutturazione dei punti vendita, lo svi-

⁷ Lugli G. (1998), *op. cit.*

luppo per crescita interna ed esterna. La crescita per acquisizioni è stata favorita dai seguenti fattori⁸:

- a scarsità delle migliori localizzazioni, generalmente occupate da imprese concorrenti;
- a veloce acquisizione di quote di mercato in un contesto distributivo in cui la componente moderna è ormai saturata;
- la facilità di adattamento ai mercati locali.

Tabella 5: La dinamica dei gruppi strategici (% giro d'affari dei prodotti grocery)

	1998	1999	2000
Grande Distribuzione	27,4	28,4	31,3
Distribuzione Organizzata	32,7	32,8	32,7
Indipendenti Grandi	6,2	5,4	4,8

Fonte: ARPA Emilia Romagna

La linea di demarcazione tra imprese della grande distribuzione e della distribuzione organizzata è diventata sempre più sfumata negli ultimi anni. Le prime hanno, infatti, adottato l'affiliazione come modalità di crescita e le seconde hanno orientato lo sviluppo verso l'espansione diretta dei punti vendita unitamente al rafforzamento della componente contrattuale del legame associativo.

La cooperazione di consumo che gestisce forme distributive moderne aperte anche ai non soci esprime dei comportamenti assimilabili a quelli della grande distribuzione sia pure con alcune peculiarità. L'evoluzione di questo gruppo strategico coincide con quello di Coop Italia che rappresenta la più importante realtà del commercio cooperativo italiano (tabella 4). Coop ha adottato un approccio consumistico, con riferimento alla qualità dei prodotti, al servizio, alla composizione dell'assortimento, alla marca commerciale ed alla politica di prezzo. Questo orientamento strategico le ha conferito un vantaggio competitivo nell'immagine rafforzato da quello sui costi grazie alla concentrazione delle cooperative locali in poli interregionali e alla possibilità di accedere al prestito sociale. Nel 2000 la costituzione di una centrale d'acquisto tra Coop e Conad ha segnato l'unione delle due più importanti realtà distributive del mondo associativo. Le due imprese risultano complementari in quanto mentre Coop ha orientato lo sviluppo su punti vendita di media-grande dimensione, Conad ha una rete al dettaglio composta da supermercati ed esercizi di vicinato. L'obiettivo strategico che ha ispirato questa operazione è stato il raggiungimento di una dimensione economica sufficiente per competere con i grandi gruppi distributivi stranieri che figurano ormai tra le più importanti imprese commerciali.

Nell'ultimo decennio si è verificata una elevata crescita della presenza delle imprese straniere. Lo sviluppo all'estero è una strategia di base che le imprese commerciali adottano solo dopo aver saturato il mercato nazionale per raggiungere i seguenti obiettivi:

- la ricerca di nuovi mercati;
- il superamento di limiti allo sviluppo interno derivanti da politiche commerciali protezionistiche della componente tradizionale del commercio;
- la realizzazione di più alti profitti quando l'espansione è realizzata in mercati dove l'intensità della concorrenza è inferiore;

- la diversificazione del rischio di impresa e lo sfruttamento dei vantaggi competitivi che derivano dall'operare contemporaneamente su più mercati.

La direttrice dello sviluppo è pertanto a senso unico dai Paesi commercialmente evoluti verso quelli meno evoluti e, conseguentemente, l'Italia si configura come un paese soggetto ad essere colonizzato. L'internazionalizzazione del commercio si attesta, tuttavia, su un livello inferiore rispetto a quello dell'industria a seguito delle difficoltà incontrate dalle imprese commerciali connesse alla natura del prodotto che, essendo immateriale, non può essere trasportato/esportato come tale. A ciò si aggiunge l'impossibilità di brevettare le innovazioni commerciali e, quindi, la facilità con cui possono essere imitate da parte di imprenditori locali, prima che le aziende del Paese di origine siano pronte a svilupparsi all'estero. Inoltre, l'esportazione di una forma distributiva trova un limite naturale nel livello di sviluppo economico di un Paese che determina l'intensità con cui si manifesta la differenziazione della domanda di servizi commerciali⁹.

I distributori ricorrono all'investimento diretto soltanto nei Paesi che sono all'inizio del processo di modernizzazione del commercio dove è possibile un rapido sviluppo interno in assenza di barriere amministrative all'entrata (Spagna, Portogallo). Tale modalità è stata, infatti, adottata per la conquista dei mercati emergenti dell'Europa dell'Est, del Medio Oriente, dell'Asia e dell'America Centrale e Latina. L'acquisizione e/o la fusione con imprese locali sono quindi forme di investimento alle quali i distributori ricorrono in presenza di barriere all'entrata. Francia e Germania stanno giocando un ruolo dominante in questo processo come si evince dalle recenti acquisizioni di un gruppo francese internazionalizzato quale Promodès da parte di Carrefour (F) e conseguentemente di GS e Garosci in Italia, di Rinascente da parte di Auchan (F) e di Standa da parte di Rewe (D).

Negli anni '90 le imprese commerciali italiane non hanno sofferto di uno svantaggio competitivo negli acquisti rispetto a quelle straniere in quanto il potere contrattuale non dipende dalla dimensione complessiva dell'azienda ma dalla quota di mercato detenuta a livello nazionale. Con le recenti acquisizioni di imprese italiane, i distributori stranieri hanno colmato tale divario raggiungendo la massa critica necessaria per raggiungere le economie di scala esterne a livello locale controllando il 25% del mercato grocery. A parità di condizioni, un distributore internazionalizzato migliora la sua posizione concorrenziale a seguito della possibilità di centralizzare a livello europeo la negoziazione. A ciò si aggiunge la possibilità di effettuare sussidi incrociati tra i Paesi attraverso trasferimenti di risorse in funzione degli obiettivi globali e l'accesso alle economie di scala derivanti dalla centralizzazione delle strutture comuni (amministrazione, tesoreria, logistica). Le imprese commerciali straniere in Italia presentano tali caratteristiche e occupano i primi posti della classifica mondiale in funzione del giro d'affari (tabella 6). La componente nazionale della grande distribuzione è ormai composta da imprese succursaliste operanti a livello locale essendo i grandi gruppi nazionali controllati da distributori stranieri. Nel prossimo futuro i distributori italiani potrebbero operare con uno svantaggio competitivo sul fronte sia del potere contrattuale sia dell'efficienza operativa.

⁹ Burt, S. (1991), 'Trend in internationalisation of grocery retailing', *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, n.1; Pellegrini, L. (1991), 'L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992', *Commercio*, n. 43

2.2 L'internazionalizzazione del rapporto verticale tra produttori e distributori

Nell'ultimo decennio, l'industria grocery europea ha sperimentato un processo di concentrazione e di internazionalizzazione dell'offerta. La competizione industriale ha assunto una connotazione spaziale sempre più vasta nel cui ambito pochi grandi gruppi si contendono le scelte della distribuzione moderna e del consumatore a livello continentale (tabella 7).

Tabella 6: Il giro d'affari delle principali insegne europee nel 1999

Insegne	Mld di lire	Paese di origine
Wal-Mart Stores	317.960	USA
Carrefour	109.991	Francia
Metro AG	109.610	Germania
Intermarché	82.581	Francia
Rewe Gruppe	76.139	Germania
Edeka Gruppe	68.488	Germania
Aldi Gruppe	68.130	Germania
Tengelmann Gruppe	63.589	Germania
Ahold	61.892	Paesi Bassi
Tesco	60.071	Gran Bretagna
Auchan	58.790	Francia
Sainsbury	56.608	Gran Bretagna
Leclerc	51.701	Francia
Casino	33.107	Francia
Lidl & Schwarz Gruppe	31.076	Germania
Delhaize Le Lion	30.174	Belgio
Marks & Spencer	27.445	Gran Bretagna
Federation of Migros	26.461	Svizzera
Safeway (UK)	26.175	Gran Bretagna
Karstadt	21.806	Germania
Coop Italia	20.589	Italia
Somerfield	20.555	Gran Bretagna
El Corte Inglés	19.619	Spagna
Système U	19.539	Francia
Coop Basle	17.826	Svizzera
Cora	15.332	Francia
Laurus	12.908	Paesi Bassi
GIB Group	11.768	Belgio

Fonte: elaborazioni su dati Fortune

Tabella 7: Il giro d'affari delle principali imprese industriali nel 1999

Impresa	Settore	Fatturato 1999 (Mld di lire)
Nestlé	Alimentare	104.486
Unilever	Alimentare	91.841
Procter & Gamble	Cosmetica	84.000
Merck	Parafarmaceutica	68.784
BASF	Chimica	66.101
Bayer	Chimica	61.274
E.I. du Pont de Nemours	Chimica	58.645
Johnson & Johnson	Parafarmaceutica	57.760
ConAgra	Alimentare	51.711
Novartis	Parafarmaceutica	45.435
Bristol-Myers Squibb	Parafarmaceutica	42.519
Sara Lee	Alimentare	42.077
Coca-Cola	Bevande	41.642
Dow Chemical	Chimica	39.800
AstraZeneca	Parafarmaceutica	38.782
Roche Group	Parafarmaceutica	38.580
Diageo	Bevande	34.291
Pfizer	Parafarmaceutica	34.070
Akzo Nobel	Chimica	32.367
Mitsubishi Chemical	Chimica	31.535
Coca-Cola Enterprises	Bevande	30.290
Archer Daniels Midland	Alimentare	30.031
Groupe Danone	Alimentare	29.813
IBP	Alimentare	29.594
Glaxo Wellcome	Parafarmaceutica	28.885
Imperial Chemical Industries	Chimica	28.747
Smithkline Beecham	Parafarmaceutica	28.515
American Home Products	Parafarmaceutica	28.490
Aventis	Parafarmaceutica	28.255
Abbott Laboratories	Parafarmaceutica	27.708
Norsk Hydro	Chimica	27.607
Warner-Lambert	Parafarmaceutica	27.184
Montedison	Alimentare	26.884
Henkel	Chimica	25.481
Anheuser-Busch	Bevande	24.609
Snow Brand Milk Products	Alimentare	24.316
Asahi Chemical Industry	Chimica	22.554
Farmland Industries	Alimentare	22.517
Pharmacia	Chimica	21.291
Eli Lilly	Parafarmaceutica	21.032
Colgate-Palmolive	Cosmetica	19.676
Avon Products	Cosmetica	12.016
Estee Lauder	Cosmetica	9.182
Clorox	Cosmetica	8.585
Alberto-Culver	Cosmetica	4.725
Dial	Cosmetica	3.444
Revlon	Cosmetica	3.137
Intl. Flavors & Fragrances	Cosmetica	3.076

Fonte: elaborazioni su dati Fortune

Lo sviluppo mediante acquisizioni è stato perseguito dalle imprese per consolidare le posizioni raggiunte sul mercato interno ed aumentare la presenza sui mercati internazionali¹⁰. La crescita esogena ha, infatti, consentito alle imprese di conseguire rapidamente una dimensione adeguata in vista dell'unificazione dei mercati Europei. I fattori più importanti alla base del ricorso a tale strategia di crescita sono stati i seguenti¹¹:

- la crescita senza installazione di nuova capacità produttiva;
- il rapido aumento della dimensione;
- l'acquisizione di marchi già noti e consolidati sul mercato;
- la conquista di quote di mercato aggiuntive, senza compromettere l'equilibrio competitivo;
- l'elusione di eventuali barriere all'entrata, altrimenti difficilmente superabili con un investimento diretto;
- la realizzazione di economie di scala nella produzione e nella distribuzione;
- lo sviluppo di un processo di diversificazione geografica;
- l'aumento del potere di mercato, attraverso l'eliminazione di una posizione concorrenziale e la riduzione di potenziali spazi di sviluppo per i concorrenti.

A fronte di un commercio moderno, concentrato ed internazionalizzato, i produttori hanno perseguito il rafforzamento della loro posizione sul mercato aumentando da un lato la dimensione economica e dall'altro differenziando l'immagine e la qualità dei prodotti. Agendo sulle determinanti che regolano il vantaggio competitivo sui mercati intermedio e finale, l'impresa industriale ha garantito un adeguato referenziamento commerciale della propria gamma di prodotti.

I produttori internazionalizzati hanno, tradizionalmente, pianificato il marketing globalmente per la dimensione strategica e localmente per quella operativa. La globalizzazione è stata, infatti, operata con riferimento al prodotto ma non necessariamente alle restanti leve del marketing mix (comunicazione, prezzo, distribuzione) che sono adattate alle caratteristiche dei singoli mercati.

Il consolidamento a livello internazionale dell'attività è stato la premessa per la centralizzazione delle reti produttive e logistiche. Il superamento dei limiti nazionali ha consentito alle aziende di strutturare i propri processi operativi sull'intero territorio europeo specializzando le fabbriche per tipologia di prodotto al fine di conseguire le economie di scala produttive e tecnologiche susseguenti. Il potenziamento del ruolo dei magazzini centrali discende da tale ampliamento della base di pianificazione. Se ogni Paese in cui l'azienda opera contribuisce in modo esclusivo alla produzione di una parte della gamma di prodotti, la presenza di magazzini Europei risulta necessaria per raggruppare l'intero assortimento ed alimentare i flussi fisici nazionali.

Per converso, i produttori internazionalizzati hanno proposto la stessa marca con prezzi sostanzialmente diversi nei vari mercati come si evince dalla verifica empirica effettuata su un paniere di prodotti di largo consumo reperibili con le medesime caratteristiche nei principali Paesi europei (figura 3). Gli elevati valori assunti dalla deviazione standard dei prezzi al consumo nel 1996 confermano l'adozione da parte delle imprese industriali di una politica di discriminazione spaziale dei prezzi al consumo in Europa. Ciò era vero non solo per gli alcolici, il cui differenziale dipendeva dalle politiche governative di alcuni Paesi tese a limitarne l'uso con consistenti imposte al consumo, ma anche per prodotti banali alimentari e di cura

¹⁰ Ravazzoni, R. (1991) 'Tra crescita esterna ed alleanze strategiche: come cambia il rapporto tra Industria e Distribuzione nella filiera alimentare', *Trade Marketing*, n. 2

¹¹ Bianchi, P. e Gualtieri, G. (1988), 'Concorrenza e potere di mercato: acquisizioni e fusioni in Italia', Bianchi, P. (a cura di), *Antitrust e gruppi industriali*, Bologna: Il Mulino Paradigma (1988), *Industria alimentare*, Milano: Il Sole 24 Ore

della persona-casa per i quali il processo di globalizzazione dei marchi era stato ormai realizzato da anni.

I produttori internazionali hanno discriminato i prezzi al consumo nei mercati Europei per differenze esistenti a livello locale con riferimento a:

- l'elasticità della domanda;
- gli obiettivi di quota di mercato/profitto rispetto alla penetrazione;
- l'intensità della concorrenza;
- i costi di produzione.

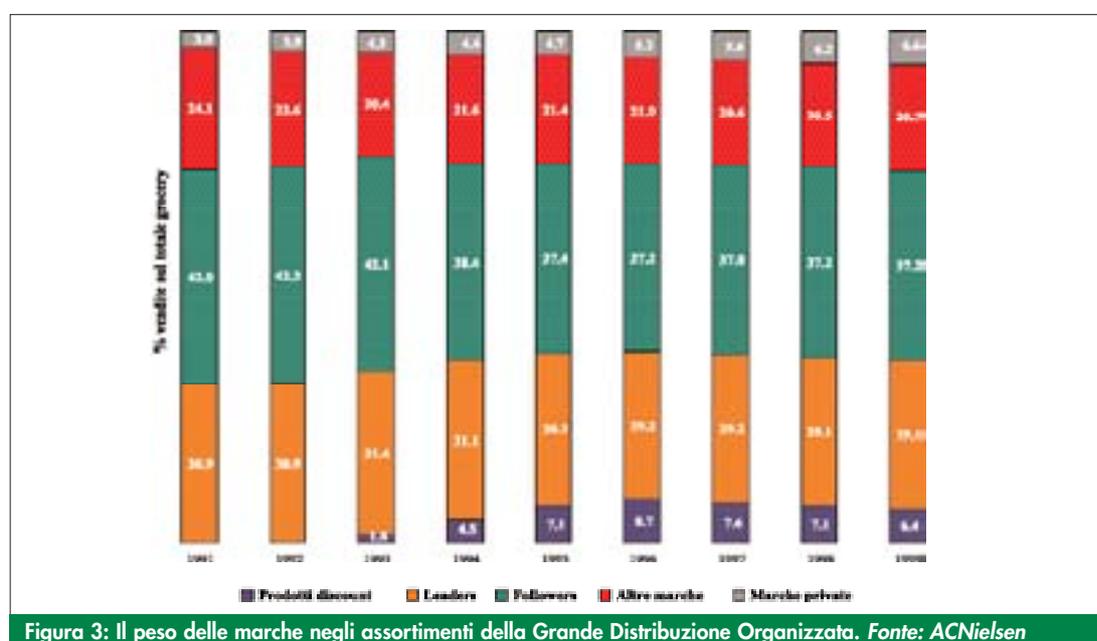


Figura 3: Il peso delle marche negli assortimenti della Grande Distribuzione Organizzata. Fonte: ACNielsen

Quest'ultimo fattore ha tuttavia una valenza esplicativa limitata a quei prodotti il cui processo produttivo non è stato centralizzato a livello Europeo perché caratterizzati da una breve shelf life (freschissimi) e/o da una notevole incidenza unitaria del costo di trasporto e di movimentazione (elevato volume e modesto valore aggiunto).

La discriminazione spaziale dei prezzi nei mercati Europei non può essere efficacemente praticata dai produttori se il commercio è internazionalizzato. E', infatti, evidente che le differenze esistenti nel prezzo al consumo di uno stesso prodotto tra i diversi Paesi sono puntualmente rispecchiate nel prezzo di cessione al mercato intermedio. Il campo di variazione del prezzo di acquisto in Europa è stimato da Ernst & Young nella misura del 10%-30%¹². I distributori multinazionali, come Carrefour (F), Auchan (F), Metro (D), Leclerc (F), Intermarché (F), Lidl (D), stanno cercando di innalzare la negoziazione a livello europeo mediante la costituzione di centrali integrate. Tali centrali rispondono all'obiettivo di tradurre in migliori condizioni economiche la dimensione aziendale e di armonizzare la politica degli acquisti a livello di gruppo, sfruttando i differenziali di prezzo con cui le marche globali sono vendute nei diversi mercati locali. I distributori con un'ampia presenza internazionale possono comparare internamente le condizioni di acquisto praticate dal medesimo produttore sui diversi mer-

¹² Mouton, G. (1998), 'Comment l'Euro va bouleverser les politiques d'achat', LSA, n. 1594.

cati locali e chiedere conto delle eventuali differenze nonché la loro omogeneizzazione verso il basso. La centralizzazione degli acquisti è operata con riferimento agli istituti negoziali in modo che il distributore possa autonomamente decidere l'allocazione delle risorse in funzione della posizione competitiva specifica di ciascun Paese.

L'impresa industriale internazionalizzata non può impedire la centralizzazione della negoziazione a livello Europeo. L'arbitraggio è, infatti, una minaccia credibile in quanto il distributore internazionale può agevolmente integrare il ciclo logistico attraverso la rete installata nei diversi paesi Europei. Il differenziale di prezzo praticabile in Europa dai produttori troverebbe, quindi, un limite assoluto nella misura del costo dell'integrazione della logistica da parte del distributore. In tale scenario, la rendita derivante dalla discriminazione spaziale dei prezzi sarebbe annullata. Per ultimo, il fornitore si esporrebbe anche al rischio di penalizzazione assortimentale ed espositiva nei mercati dove il distributore è più forte.

La centralizzazione degli acquisti derivante dalla internazionalizzazione del commercio sta mettendo in discussione l'approccio di marketing differenziato per paese che le imprese industriali hanno tradizionalmente adottato. I produttori si troveranno in prospettiva ad avere rapporti con un dettaglio integrato su scala internazionale e, conseguentemente, dovranno ristrutturare la rete di vendita a livello Europeo in modo da coordinare la politica aziendale. La globalizzazione sarà dunque inevitabilmente attuata nel medio-lungo periodo non solo con riferimento al prodotto ma anche alle altre leve del marketing mix. La pressione sui margini aziendali derivante dalla omogeneizzazione a livello Europeo dei prezzi di cessione stimolerà le imprese industriali a ricercare una maggiore efficienza operativa attraverso la revisione dei processi produttivi e logistici.

L'introduzione da parte dei produttori di un elemento discriminante negli acquisti a favore dei distributori internazionalizzati indebolisce la posizione competitiva delle imprese operanti in ambito esclusivamente locale come quelle italiane. Poiché le imprese europee che si sono sviluppate in modo consistente all'estero sono poche (*tabella 6*), il distributore internazionalizzato non ha alcuna convenienza a trasferire sul prezzo al consumo il vantaggio competitivo negli acquisti in quanto non accessibile alle imprese locali. Il distributore che opera in un solo paese non può infatti realizzare su base continuativa importazioni parallele a seguito delle difficoltà inerenti la costituzione di un sistema logistico dedicato a tale categoria di acquisti. Alle difficoltà di impianto e controllo di una rete logistica Europea, si aggiungono i costi derivanti dall'esclusività dell'utilizzo derivante dall'assenza di una dimensione internazionale.

La partecipazione a centrali d'acquisto europee è l'unica alternativa strategica praticabile dai distributori italiani per recuperare una dimensione internazionale negli acquisti e, conseguentemente, lo svantaggio competitivo rispetto ai distributori stranieri. In questi ultimi anni, sono, infatti, nate le centrali sovranazionali tra grandi distributori appartenenti a diversi Paesi sia fisiche che virtuali con la finalità principale di sfruttare le imperfezioni di mercato.

Le supercentrali d'acquisto europee sono attualmente dieci (*tabella 8*) e si propongono di favorire:

- le operazioni di arbitraggio attraverso lo scambio di informazioni tra gli associati;
- la collaborazione nelle attività di marketing, della logistica, nella formazione delle risorse umane, nello sviluppo di nuovi formati di punto vendita;
- l'internazionalizzazione delle fonti di approvvigionamento per le merceologie non alimentari;
- lo sviluppo comune della marca commerciale;
- il miglioramento del potere contrattuale.

Queste alleanze non costituiscono, tuttavia, al momento, una minaccia credibile per i produttori internazionalizzati in quanto si tratta di centrali associative, eterogenee nella composizione e soprattutto non integrate sul piano degli acquisti. Affinché si realizzi un efficace cartello di acquisto nei confronti delle imprese industriali è necessario che i distributori alleati su scala europea definiscano un assortimento comune gestito centralmente¹³. Poiché la centralizzazione degli acquisti del commercio associato non funziona ancora efficacemente a livello nazionale, le difficoltà organizzative legate ad un simile progetto sono elevate ed i tempi richiesti per la sua realizzazione sono conseguentemente lunghi.

Tabella 8: Le supercentrali europee

Supercentrale	Aziende Associate	Giro d'affari 2000 (mld di lire)
EMD	Axford, Cactus, Elos, Eurolec, Euromadi, Markant AG, Musgrave, NISA Today's, ORA, Selex, Unil/KK, ZEV Markant	196.837
AMS	Royal Ahold, Dansk Supermarkets, Edeka, Jeronimo Martins, Kesko, Marcadona, Opéra, Safeway, Superquinn	194.008
Eurogroup	Coop Schweiz, Laurus, Rewe	89.043
N.A.F. International	Coop Italia, CWS, FDB, INEX Group, KFGruppen, NKL	80.659
Lucie	Leclerc, Système U	62.928
SED	Delhaize Le Lion, Esselunga, Sainsbury's	56.707
Opéra	Cora, Casino, Monoprix, Louis Delhaize, Géant, Match	53.621
Intergoup	Coop Italia, Coop Hungary, FDB, Grupo Eroski, KF Gruppen, NKL, Tradeka	51.299
BIGS	Spar Austria, Axfood, BWG, Dadrofa, Despar, Spar Finland, Laurus, Spar UK, Spar Schweiz, Veropoulos Brothers	44.834
Europartners	Somerfield, Superunie, Colruyt	28.649

Fonte: LP International e IGD, 2000

La diffusione della tecnologia internet a supporto dell'attività delle imprese sta modificando l'organizzazione della funzione acquisti dei distributori e la modalità di relazione verticale. Accanto alle supercentrali europee, sono nati i mercati virtuali in cui i distributori intendono trasferire parte degli aspetti operativi correlati alla ricerca delle fonti di approvvigionamento e della negoziazione. Le imprese commerciali si sono polarizzate a livello mondiale su due mercati virtuali e, precisamente, GlobalNetXchange.com e WordlWideRetailExchange.com. A GlobalNetXchange.com hanno aderito Carrefour (F), Sears (USA), Metro (D), Sainsbury (UK) e Kroger (USA) per un valore stimato delle transazioni con i 50.000 fornitori di 175 miliardi di dollari. L'iniziativa ha l'obiettivo di:

- automatizzare le transazioni in modo da velocizzarle, ridurne i costi e renderle più facilmente controllabili;
- facilitare la trasmissione delle informazioni per migliorare il processo di previsione delle vendite e ridurre gli investimenti in scorte;

¹³ Lugli G. (1998), op. cit.

- coordinare le attività relative alla catena di distribuzione;
- sviluppare nuovi prodotti sulla base delle specifiche delle aziende fondatrici;
- gestire aste di prodotti.

L'innovazione apportata alla funzione acquisti consente alle imprese che hanno realizzato questo mercato virtuale di standardizzare la metodologia di lavoro a livello mondiale. Aumenta, inoltre, il portafoglio fornitori ed il numero di attività promozionali che possono essere implementate in punto vendita. Il sito guarda soprattutto ai prodotti non food che rappresentano i due terzi delle referenze che gestite in assortimento. Il settore è caratterizzato da un'elevata frammentazione e dispersione geografica dell'offerta. L'individuazione della fonte di approvvigionamento non sempre è, quindi, immediata. Per ultimo ma non per importanza, le imprese possono evitare di ricorrere a degli intermediari specializzati nel commercio di prodotti non alimentari che trattengono una percentuale pari al 5-12% del valore della transazione.

La base associativa di WordWideRetailExchange.com è più ampia in quanto conta 53 aziende e, precisamente, Ahold (NL), Albertson's (USA), Auchan (F), Best Buy (USA), The Boots Company (UK), C&A (D), Casino (F), Coop (CH), Coop Italia (I), Cora (F), El Corte Inglés (E), CVS (USA), Dairy Farma (ASIA), Edeka (D), Giant Eagle (USA), HEB (USA), JCPenney (USA), John Lewis (UK), Jusco (J), Kesko (S), Kingfisher (UK), K-Mart (USA), Laurus Drugs (USA), Marko Asia (Asia), Marks & Spencer (UK), Meijer (USA), Otto (D), public (USA), Rewe (D), Safeway (USA), Safeway (UK), Seibu (J), Schlecker (D), ShopKo (USA), Supervalu (USA), Target (USA), Tesco (UK), Toys (USA), Walgreens (USA), Wegmans (USA), Winn Dixie (USA), Wooltru Limited (Sud Africa), Woolworths Limited (Australia). Si tratta di un mercato virtuale realizzato per facilitare e semplificare la negoziazione tra i membri fondatori e 100.000 fornitori. Il sito fornisce informazioni pubblicamente disponibili sui prodotti nonché sui prezzi di acquisto e sulle attività. Allo stesso tempo, è possibile effettuare aste di prodotti.

I mercati virtuali creati dalle imprese commerciali grocery si configurano come e-hub completi in quanto soddisfano un meccanismo organizzativo del tipo sia molti a molti sia uno a molti. Le supercentrali virtuali consentono agli associati di diversificare le fonti di approvvigionamento attraverso modelli transazionali quali l'asta, la borsa, il catalogo e la proposta d'acquisto. Tali modelli differiscono con riferimento alla tempistica, alle regole di formazione del prezzo ad alla tipologia di prodotti e servizi. Le aste hanno per oggetto rimanenze, articoli deprezzati, pezzi unici per i quali il prezzo è estremamente variabile e strettamente dipendente dall'acquirente; gli scambi sono poco frequenti. Le borse sono gestite in tempo reale e gli scambi sono frequenti; hanno per oggetto beni o acquisti occasionali per i quali il meccanismo di formazione del prezzo è volatile. I cataloghi concernono prodotti standard a basso valore aggiunto ordinati frequentemente il cui prezzo è fisso o negoziato. La proposta di acquisto fa riferimento a prodotti e servizi complessi e personalizzati per i quali è richiesta una quotazione specifica che pertanto comporta tempi lunghi per la transazione come la marca commerciale.

I mercati virtuali costituiscono, inoltre, piattaforme digitali per la gestione corrente delle relazioni all'interno del canale di distribuzione. Si tratta, in particolare, di sistemi di pianificazione integrati che collegano produttori e distributori basati sulla condivisione dell'informazione, interazione ed integrazione della catena di approvvigionamento. Le aree di attività oggetto di intervento sono tipicamente:

- la pianificazione della domanda;
- la gestione delle promozioni;
- la logistica;

- l'introduzione di nuovi prodotti;
- la pianificazione di eventi stagionali;
- gli indicatori di performance.

Internet ha aperto nuove strade nell'organizzazione delle imprese sia con riferimento ai processi interni che nelle relazioni con i clienti e i fornitori. La portata del cambiamento sarà visibile solo nei prossimi tre-cinque anni quando l'innovazione organizzativa sarà compiuta dai distributori internazionalizzati e di propagherà alle imprese industriali.

3. I rapporti collaborativi tra Industria e Distribuzione

3.1 L'Efficient Consumer Response (ECR)

Anche se i rapporti verticali si configurano essenzialmente conflittuali, vi è spazio per una collaborazione strategica in alcune aree di attività per le quali gli obiettivi e gli interessi dei membri del canale coincidono. La collaborazione verticale può portare ad una maggiore efficienza ed efficacia di marketing¹⁴. I produttori e i distributori hanno avvertito l'esigenza di organizzare il miglioramento del servizio al consumatore attraverso la fondazione di un organismo sovranazionale a cui partecipano entrambi.

L'Efficient Consumer Response (ECR) è stato fondato nel 1992 negli Stati Uniti e nel 1993 in Italia. A partire dal 1994 i Paesi europei hanno raggruppato le diverse iniziative nazionali in un'unica associazione (ECR Europe) avente funzione di coordinamento generale. Oggi ECR Europe è presente in 16 Stati del vecchio continente: Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Olanda, Norvegia, Spagna, Svezia, Svizzera e Gran Bretagna. Fra le aziende aderenti alle singole iniziative nazionali figurano multinazionali come Coca-Cola, Colgate Palmolive, Heineken, Danone, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Kraft Jacobs, Barilla dal lato dell'Industria di Marca (IDM) e, Promodès, Carrefour, Cora, Auchan, Monoprix/Prisunic, Coop, Leclerc, El Corte Inglés, Sainsbury, Marks & Spencer, Tesco dal lato della Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Il principale obiettivo di ECR è la riduzione del "costo del Sistema Industria di Marca – Distribuzione Moderna e la equa suddivisione dei vantaggi qualitativi e quantitativi acquisiti fra Produzione, Distribuzione e Consumatore finale"¹⁵. A tal scopo, la catena di distribuzione è stata scomposta nelle componenti di Gestione della Domanda, Gestione della Filiera, Abilitatori e Integratori (figura 4).

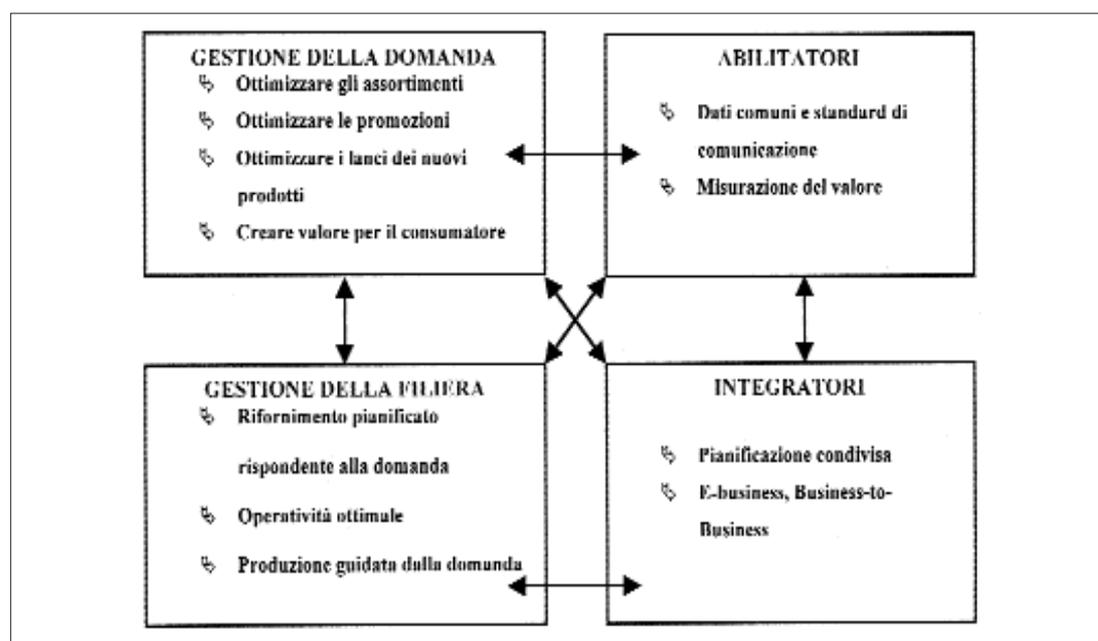


Figura 4: La struttura della catena di distribuzione. Fonte: ECR Europe, 2001.

¹⁴ Lugli G. (1998), Economia e gestione delle imprese industriali, Utet, Torino.

¹⁵ ECR Italia, Statuto.

La Gestione della Domanda ha l'obiettivo di creare valore per il consumatore aumentando al contempo la redditività delle vendite. Questo risultato è raggiunto agendo sulle seguenti leve:

- razionalizzazione dell'assortimento, assicurando a ciascun punto vendita un mix di offerta sufficientemente ampio da soddisfare le esigenze del bacino d'utenza ed ottimizzare la produttività dello spazio di espositivo;
- gestione delle promozioni, per aumentare l'efficienza operativa e la riduzione dei tempi di risposta;
- inserimento dei nuovi prodotti, per ridurre il numero di fallimenti dei lanci sul mercato, le spese di marketing ed i costi correlati alla gestione dei resi;
- creazione di valore per il consumatore, attraverso lo sviluppo di nuovi formati di punti vendita e modalità di acquisto.

ECR ha messo a punto uno strumento operativo denominato Global Scorecard per supportare le imprese associate nella verifica del livello dei principi definiti.

La Gestione della Filiera mira a migliorare i processi logistici connessi all'attività di vendita mediante:

- il rifornimento pianificato per ridurre le scorte e adattarsi velocemente alle variazioni della domanda;
- l'ottimizzazione dei cicli operativi tra i partners commerciali per aumentare l'affidabilità del sistema;
- l'adozione di una strategia di produzione orientata al mercato (flusso teso).

Gli Abilitatori sono costituiti dalle tecnologie dell'informazione relative all'identificazione dei prodotti, alla gestione e al trattamento dei dati per supportare flussi informativi tra i partners commerciali. I principali strumenti individuati da ECR sono:

- l'EDI (Electronic Data Interchange), per gli ordini, le consegne, le fatture ed i pagamenti, sia all'interno dell'azienda sia nei rapporti commerciali con l'esterno;
- il Data Warehousing, per l'elaborazione delle informazioni necessarie nei progetti della domanda e della filiera;
- l'ABC (Activity Based Costing) per l'individuazione selettiva dei centri di costo.

Gli Integratori concernono le tecnologie dell'informazione sviluppate su internet a supporto della pianificazione condivisa della domanda e del commercio elettronico (B2C: Business-to-Consumer) nella componente B2B (Business-to-Business). ECR sta stimolando le associate a:

- aprire i processi ai partners commerciali per migliorare la performance attraverso la condivisione delle informazioni;
- creare un marketplace elettronico per acquistare e vendere;
- gestire elettronicamente gli aspetti connessi al rapporto contrattuale (ordini e previsioni di vendita).

Nell'ambito del B2B si distinguono l'E-Procurement, l'E-Supply Chain, l'E-Customer Relationship Management (E-CRM) e l'E-Human Resource Management (E-HRM). L'E-Procurement abbraccia un certo numero di applicazioni che possono essere utilizzate per migliorare l'attività di approvvigionamento. L'E-Supply Chain consente la creazione di un'organizzazione estesa di clienti, fornitori ed altri partners attraverso flussi di comunicazione automatizzati.

L'E-Customer Relationship Management comprende vari strumenti necessari a migliorare la relazione con i consumatori, al fine di fidelizzarli e fornire alla forza di vendita informazioni accurate. Le soluzioni di E-Human Resource Management consentono di implementare un sistema informativo a supporto dell'attività delle risorse umane.

3.2 I progetti di ECR Europe

Il progetto relativo alla vendita on line ha indagato le problematiche relative alla gestione dei flussi fisici ed informativi correlati al canale di vendita elettronico. Lo studio traccia il profilo del mercato attuale e valuta i possibili scenari futuri, le implicazioni sulla gestione della logistica, le sinergie di distribuzione fisica nella filiera e nella progettazione degli imballaggi.

Il progetto relativo alle differenze inventariali è stato strutturato per individuarne le cause in modo da fornire una serie di raccomandazioni per contenerle e/o eliminarle. Lo studio è stato sviluppato in tre fasi ed ha coinvolto le aziende di 21 Paesi europei. La prima fase ha analizzato il problema mediante la raccolta di informazioni dai distributori e dai produttori. Sulla base di tali dati, è stato tracciato un prospetto completo delle differenze inventariali classificandole in funzione dell'origine (furto, errore contabile, problemi operativi, danneggiamento) e suddividendole per centro di profitto (tipologia di prodotto). La seconda fase ha approfondito la problematica in oggetto mediante un'indagine qualitativa condotta presso i distributori e i fornitori. Lo studio ha consentito di analizzare il legame tra le differenze inventariali e le tecnologie dell'informazione, il layout del magazzino, la struttura del sistema informativo e le procedure di controllo nel punto vendita. La terza fase ha, invece, sviluppato un approccio strategico al problema delle differenze inventariali.

Il progetto relativo sull'unità di movimentazione ha raccomandato l'istituzione di un consiglio internazionale per gli imballaggi riutilizzabili (RTI) fondato successivamente con la denominazione International Council for Reusable Transport Items (IC-RTI). Appartengono a questa categoria di imballaggio le unità di movimentazione utilizzabili ripetutamente quali pallets, carrelli, cartoni, vassoi, gabbie, rolltainer e cassette. L'obiettivo dell'ente è di promuovere la diffusione di pratiche ottimali nello sviluppo e nella gestione degli RTI mediante la definizione dei criteri di compatibilità con gli altri sistemi. La proliferazione attualmente riscontrabile sul mercato delle caratteristiche tecniche degli RTI impedisce la riduzione dei costi logistici realizzabile mediante la standardizzazione dei processi operativi. È stato calcolato che la standardizzazione degli RTI comporterebbe una riduzione delle scorte pari al 20%-50%, dei costi di trasporto del 10%-30%, del lead time del 30%-70% ed un aumento del 5%-15% della capacità di riempimento dei mezzi di trasporto.

Il progetto relativo al trasporto mira ad ottimizzare tale attività e ad accrescere la consapevolezza tra i membri del canale dei benefici potenziali delle iniziative proposte¹⁶. Lo studio ha delineato uno scenario in cui produttori e distributori collaborano con i prestatori di servizi logistici per ottimizzare il trasporto delle merci assicurandone una distribuzione veloce e riducendo l'impatto ambientale delle operazioni correlate. L'adozione dei principi prospettati consentirebbe di ridurre l'utilizzo del parco veicoli circolante in Europa nell'ordine del 30% a parità di volumi movimentati e di chilometri percorsi.

Il progetto relativo all'identificazione dell'unità di movimentazione¹⁷ ha individuato le modalità per standardizzare i metodi di numerazione e codifica attualmente utilizzati al fine di mini-

¹⁶ ECR Europe 2000, The Transport Optimisation Report, University of St. Gallen.

¹⁷ ECR Europe 2000, Unit Load Identification and Tracking, University of St. Gallen.

mizzare i costi correlati a tale attività. L'identificazione dell'unità di movimentazione è generalmente operata alla fonte tramite l'etichettatura con un unico numero di identificazione denominato Serial Shipping Container Code (SSCC) che rappresenta il presupposto necessario per la relativa tracciabilità. Quest'ultima necessita della combinazione delle informazioni raccolte, aggiornate e rese disponibili con il contenuto, la localizzazione corrente, la destinazione e la storia (localizzazioni passate, operazioni di trasporto, modifiche, temperatura di conservazione). I principali vantaggi sperimentati dalle imprese che hanno partecipato al progetto sono stati la riduzione degli errori, la velocizzazione delle operazioni correlate al ricevimento merci, il trattamento automatico delle informazioni, la gestione in tempo reale delle scorte, l'eliminazione dell'attività di rietichettatura dei pallets e il miglioramento del processo decisionale. In particolare, i produttori hanno semplificato il controllo di qualità, ottimizzato la tracciabilità, determinato con precisione le perdite per danneggiamento ed implementato il cross docking. I distributori hanno potuto allineare automaticamente i dati relativi agli acquisti e alle vendite, facilitare le operazioni di controllo al ricevimento e implementare il cross docking. Infine, i prestatori di servizi logistici hanno beneficiato di minori tempi di attesa degli automezzi e di costi operativi a seguito della possibilità di evitare la rietichettatura dei pallets.

Il progetto relativo ai fornitori integrati della catena di distribuzione¹⁸ ha avuto l'obiettivo di promuovere la diffusione dei concetti sviluppati da ECR a monte dell'approvvigionamento per ottimizzare la parte del sistema distributivo che collega i produttori di beni ai fornitori di materie prime ed imballaggi. La condivisione delle informazioni consentirebbe ad entrambe le parti di ridurre i costi, i tempi di consegna e di produzione. La principale area di miglioramento della catena di approvvigionamento è l'ottimizzazione del livello delle scorte che comporta la riduzione dei costi del capitale di esercizio, dei costi amministrativi, di quelli immagazzinaggio e obsolescenza. La condivisione del processo di previsione della domanda permette ai fornitori di materie prime di pianificare la produzione secondo le necessità dei produttori di beni al consumo. I tempi di risposta ed i costi di produzione si riducono senza aggiungere scorte non necessarie e incorrere in situazioni di rottura di scorta lungo la catena di distribuzione. Il progetto ha evidenziato che, quando le relazioni con i fornitori sono collaborative, il livello di servizio è quasi perfetto. I benefici sperimentati dai partecipanti, pur non essendo rappresentativi sotto il profilo statistico, costituiscono tuttavia un'indicazione del possibile impatto sui costi di interfaccia. In particolare, si è potuto desumere la riduzione:

- delle scorte fino al 40%;
- dei costi amministrativi del 20% per i fabbricanti e del 5% per i fornitori;
- del tempo di risposta fino al 40%;
- dei costi di produzione del 6%.

Il principale progetto sviluppato nell'ambito della Gestione della Domanda è quello relativo al Day-to-day Category Management. Lo studio si è posto l'obiettivo di semplificare la gestione della categoria merceologica mediante strumenti e tecniche che automatizzano il processo di analisi dei responsabili industriali e commerciali. Il progetto è sviluppato da tre gruppi di lavoro. Il primo gruppo ha l'obiettivo di creare un modello di gestione della categoria e definire la tipologie di informazioni necessarie per supportarlo. Il secondo gruppo ha il compito di realizzare una banca dati europea contenente le informazioni commerciali definite, e stabilire gli standard di linguaggio e trasferimento delle stesse. Il terzo gruppo identificherà gli strumenti e le modalità di analisi principali.

I primi progetti sviluppati nell'area delle tecnologie dell'informazione e dell'integrazione sono il Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) ed il Benchmark Database.

Lo studio relativo alla pianificazione condivisa analizzerà il processo di approvvigionamento a monte e a valle del canale di distribuzione con l'obiettivo di elaborare una metodologia unica per produttori e distributori. I principali ostacoli alla condivisione verticale del processo di previsione della domanda sono la difficoltà a scambiare le informazioni interne come i dati scanner e sul consumatore, la difficoltà a lavorare congiuntamente per ridurre i costi di interfaccia come quelli originati dalle promozioni al consumo e dai lanci di nuovi prodotti ed la proliferazione degli standard di comunicazione. L'iniziativa in oggetto aiuterà le imprese a ridurre i tempi di ciclo, aumenterà l'accuratezza delle previsioni e la qualità del servizio nella catena di distribuzione attraverso il miglioramento della comunicazione e la definizione di supporti informativi avanzati che sfruttano i vantaggi della tecnologia Internet. In particolare, i risultati attesi del progetto sono l'identificazione:

- dei vantaggi potenziali correlati alla pianificazione integrata;
- delle pratiche, dei processi e degli strumenti esistenti;
- dei requisiti organizzativi e tecnologici per sviluppare una metodologia comune;
- della migliore metodologia per la pianificazione condivisa nella catena di distribuzione;
- delle caratteristiche delle tecnologie di supporto.

Il progetto relativo alla misurazione del valore ha l'obiettivo di sviluppare un linguaggio comune per misurare le performance della catena del valore. Lo studio è stato lanciato nel marzo 2000 a Torino in occasione della conferenza annuale di ECR Europe. Alle imprese è stato somministrato un questionario per rilevare i principali dati di produttività logistica dei fornitori di materie prime, produttori, distributori e prestatori di servizi logistici.

3.3 I progetti di ECR Italia

I progetti logistici sviluppati dal 1993 al 1998 da ECR Italia hanno avuto per oggetto la riprogettazione della catena di distribuzione, il Fast Perfect Order (FPO), e l'Electronic Data Interchange (EDI), il Packaging Waste, il database Logistico e la gestione dei pallets.

Le sperimentazioni compiute nell'ambito del FPO hanno portato ad una riduzione del 27% degli ordini errati, di 1,5 giorni del lead time e del 77,3% delle fatture contenenti errori. L'accorpamento dei trasportatori ha condotto ad una diminuzione delle tariffe, del ritardo delle consegne e dei tempi di esecuzione. Le consegne multidrop, consistenti nello scarico della merce ad orari prefissati a più distributori, hanno favorito la diminuzione dei costi, l'aumento delle consegne settimanali da 1,3 a 1,8 ed una migliore saturazione dei veicoli che è passata dal 65% all'85% della capacità di carico. Lo sfruttamento di una piattaforma intermedia di transito comune ha consentito di ridurre i costi di trasposto del 10%, le rotture di stock dal 4% al 2,3% e del lead time da 72/96 a 48 ore. Le sperimentazioni relative al riordino automatico da Ce.Di. basati sul Continuous Replenishment Planning (CRP) hanno generato risultati molto positivi. In particolare, i distributori hanno sperimentato la diminuzione delle scorte degli articoli a bassa rotazione, delle scorte di sicurezza fino al 50%, la maggiore completezza degli ordini e la contrazione dei tempi di evasione pari a 3 giorni per le consegne dirette, a 4 per le quelle a Ce.Di e a 36 ore per quelle urgenti su piccoli lotti¹⁹. I

¹⁹ I. Ferrario (1996), 'ECR al banco di prova. Ora tocca alle aziende', Grande Distribuzione Organizzata, n. 9.

benefici relativi all'attività logistica nel suo complesso sono stati la riduzione del 7,7% sulle spese di trasporto per l'industria e del 5% per il commercio e del 7,4% dei costi di magazzino. L'EDI ha costituito un prerequisito infrastrutturale per i progetti ed è stato utilizzato per il catalogo dei prodotti, l'ordine di acquisto, la conferma d'ordine, l'avviso di spedizione, le fatture e l'ordine di pagamento²⁰.

Nell'ambito delle tecnologie dell'informazione, è stato lanciato nel 1999 un progetto relativo alla costituzione di una piattaforma logistica virtuale. Il funzionamento di questa piattaforma è supportato da un database, vale a dire una banca dati elettronica contenente la mappatura dei punti di spedizione e di consegna dei produttori e dei distributori aderenti ad ECR. I distributori hanno inserito le informazioni relative alla localizzazione dei centri distributivi, ipermercati e cash and carry mentre i produttori quelle degli stabilimenti, dei depositi centrali e periferici. Per evitare la creazione di situazioni conflittuali, sono state escluse le informazioni che potrebbero essere utilizzate competitivamente, come ad esempio le quantità dei flussi di merce. Il principale vantaggio della soluzione elettronica adottata consiste nell'opportunità per l'azienda di modificare le soluzioni logistiche, trovare partner e contatti che permettano il miglioramento della filiera nelle diverse aree geografiche. Il progetto ha, inoltre, definito gli standards relativi all'EDI, con l'indicazione della tipologia dei messaggi scambiati e del nominativo delle aziende che già utilizzano l'interscambio elettronico come normale prassi nei rapporti tra industria e distribuzione, in modo da offrire al sistema la possibilità di individuare i possibili partner.

Dal marzo 1997 ECR ha intrapreso l'analisi delle problematiche e la progettazione delle soluzioni nell'area della Gestione della Domanda attraverso il lancio di quattro progetti specifici: il linguaggio comune dei prodotti e del consumatore, il lancio dei nuovi prodotti e la gestione delle promozioni.

Il progetto relativo al linguaggio comune dei prodotti ha definito i livelli di aggregazione per agevolare la comunicazione sulle categorie tra produttori e distributori. Lo studio ha definito una classificazione dei prodotti, denominata albero merceologico, le cui classi sono state individuate sulla base dei vincoli logistici, delle caratteristiche intrinseche e dei bisogni del consumatore. ECR ha istituito un Comitato Prodotti la cui funzione è di aggiornare la struttura dell'albero, identificare nuove iniziative collegate al linguaggio prodotti e organizzare riunioni specifiche per le varie categorie.

Il progetto sul linguaggio comune consumatore è scaturito dall'esigenza di facilitare e promuovere l'uso delle informazioni sul consumatore nei processi di interfaccia. Lo studio ha realizzato due mappe relative agli attributi del consumatore ed alla tipologia di informazioni che Industria e Distribuzione dovrebbero condividere²¹.

Il progetto relativo al lancio dei nuovi prodotti si è posto l'obiettivo di definire gli strumenti e processi a supporto di tale attività al fine di garantire una maggiore efficienza ed efficacia. ECR ha definito nuovo prodotto quello che viene offerto, per la prima volta, da un Produttore ad un Distributore per l'introduzione in assortimento nell'ambito di una delle seguenti tipologie:

- innovazione assoluta, quando il prodotto soddisfa bisogni non soddisfatti da prodotti esistenti e crea nuovi consumi (non sostituibilità);
- innovazione parziale, quando il prodotto soddisfa in modo migliore o innovativo bisogni già

²⁰ M. De Boni (1996), 'Kurt Salmon, istantanee sui primi passi di ECR', Grande Distribuzione Organizzata, n. 9.

²¹ Prodotto da Gruppi di Lavoro Industria di Marca - Distribuzione Moderna, Steering Committee ECR Italia, Consiglio Direttivo ECR Italia, Andersen Consulting, Kurt Salmon Associates, Progetto Linguaggio Comune Consumatore, in Gestione della Domanda - Le soluzioni e gli strumenti operativi, per ECR Italia, maggio 1999.

- soddisfatti da altri prodotti esistenti, ampliando i consumi esistenti (parziale sostituibilità);
- ampliamento dell'offerta, quando il prodotto soddisfa nello stesso modo bisogni già soddisfatti da prodotti esistenti, ampliandone la varietà dell'offerta, sottraendo prevalentemente consumi da prodotti esistenti²².

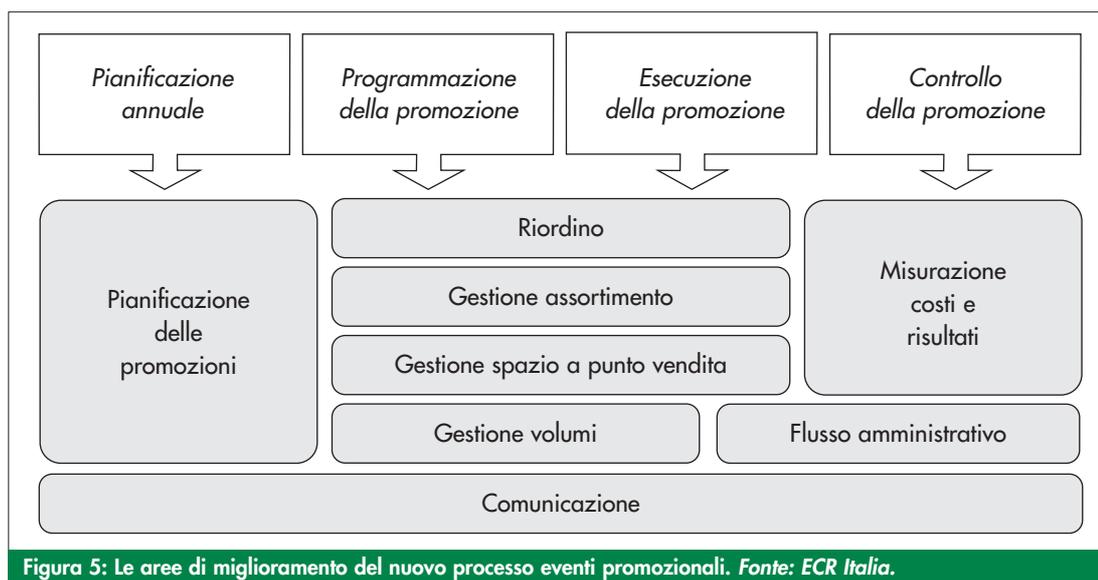
Lo studio ha tracciato un quadro esaustivo delle pratiche attualmente utilizzate dalle imprese per la gestione del lancio dei nuovi prodotti e proposto una nuova metodologia di lavoro. Il gruppo di lavoro ha messo a punto gli strumenti per gestire le attività che sono risultate maggiormente critiche nella gestione dei processi di interfaccia verticale vale a dire la presentazione del prodotto, il referenziamento e il controllo della performance. La Scheda Nuovo Prodotto supporta le imprese industriali nella presentazione del prodotto mediante la sistematizzazione delle informazioni necessarie e la definizione della strategia nel medio-lungo termine. Il Piano Operativo di Lancio è lo strumento creato per supportare le imprese nella fase di referenziamento del prodotto. Si tratta di un documento che sintetizza tutte le attività verticali programmate e definisce gli obiettivi tra produttori e distributori. La valutazione delle performance avviene per mezzo della Scorecard Nuovo Prodotto e dei Key Performance Indicators (KPIs) di processo che contengono gli indicatori per controllare nel tempo i risultati del nuovo prodotto in termini di successo del lancio (Scorecard) e di efficienza di processo (KPIs).

Il progetto relativo alle promozioni ha avuto l'obiettivo di definire e condividere, per le principali tipologie di evento promozionale, gli strumenti ed i processi che supportino nuove modalità di lavoro nella conduzione delle promozioni, prioritariamente al fine di una maggiore efficienza. Lo studio ha fornito la definizione di evento promozionale, tracciato le caratteristiche del processo attualmente adottato dalle aziende, identificato i momenti di interfaccia più critici, analizzato i costi, individuato un nuovo schema di riferimento, progettato uno strumento operativo denominato Scheda Evento Promozionale ed, infine, valutato i benefici attesi²³.

Le soluzioni identificate hanno contribuito a risolvere i momenti più critici degli eventi promozionali (*figura 5*) conferito alla gestione del processo maggiore innovazione e consentito la condivisione dei principi tra i partners di canale.

²² Prodotto da Gruppi di Lavoro Industria di Marca – Distribuzione Moderna, Steering Committee ECR Italia, Consiglio Direttivo ECR Italia, Andersen Consulting, Kurt Salmon Associates, Progetto Lancio Nuovo Prodotto, in Generazione della Domanda - Le soluzioni e gli strumenti operativi, per ECR Italia, maggio 1999

²³ Prodotto da Gruppi di Lavoro Industria di Marca – Distribuzione Moderna, Steering Committee ECR Italia, Consiglio Direttivo ECR Italia, Andersen Consulting, Kurt Salmon Associates, Progetto Eventi Promozionali, in Generazione della Domanda - Le soluzioni e gli strumenti operativi, per ECR Italia, maggio 1999.



I principali benefici del progetto sono stati la riduzione dei costi, l'aumento dell'efficacia promozionale, la collaborazione verticale per lo sviluppo del piano promozionale e l'aumento dell'efficienza a seguito della trasparenza del processo operativo. Nel complesso, i costi associati alle promozioni sono diminuiti per i distributori nella misura dell'1% delle vendite e per i produttori dell'1,6%.

Il progetto ECR Italia persegue gli obiettivi di razionalizzazione dei materiali di imballaggio e la riduzione dei costi associati mediante un sistema di regole condivise nel canale di distribuzione. La riduzione dei costi di imballaggio è prospettata mediante la diminuzione del costo dei materiali e l'aumento dell'efficienza dei processi operativi. Il progetto è stato implementato da un gruppo di lavoro composto dai rappresentanti di 10 aziende della Distribuzione e di 30 dell'Industria di Marca. Il gruppo di lavoro ha, innanzitutto, suddiviso gli imballaggi in primari, secondari e pallet. L'imballo primario è concepito da ECR come "il contenitore utilizzato dal Consumatore per il trasporto e la protezione della merce sino al momento del consumo", quello secondario "è il contenitore utilizzato per la movimentazione ed il trasporto di un certo numero di unità di packaging primario" ed, infine, quello terziario è identificato nel pallet Epal (European Pallet Association).

I problemi studiati da ECR coincidono con la funzione a cui devono assolvere gli imballaggi vale a dire la ricerca di una maggiore efficienza in fase di movimentazione, utilizzo degli spazi, protezione del prodotto, consumo di materiali, smaltimento, riciclaggio nonché di supporto alla comunicazione e al posizionamento del prodotto in punto vendita. La riduzione dei costi di allestimento a scaffale è stata stimata nell'ordine del 2-3% del prezzo di vendita del prodotto al consumatore. Un'altra area di opportunità individuata è lo sviluppo di soluzioni di imballaggio che oltre a garantire la protezione del prodotto nelle fasi di movimentazione e manipolazione lungo la filiera ne riducano il rischio danneggiamento. Il miglioramento dell'identificazione dell'imballaggio secondario può essere conseguito applicando correttamente le regole di codifica, secondo gli standard definiti in Italia da Indicod. Le soluzioni individuate dal gruppo di lavoro per salvaguardare l'ambiente, consistono nell'utilizzo di packaging che offrano un maggiore grado di riciclaggio e un minor volume di rifiuto generato. Infine, per migliorare la comunicazione al consumatore nel punto vendita, ECR suggerisce l'adozione di imballaggi che ottimizzino l'utilizzo dello spazio espositivo e che risaltino la visibilità del prodotto.

PARTE SECONDA

La logistica della distribuzione moderna e degli imballaggi

Premessa

La condotta delle imprese della moderna distribuzione è stata assunta, nella presente analisi, per definire lo scenario in cui maturano le decisioni dei produttori in materia di imballaggio. Il produttore ha la necessità di determinare le caratteristiche degli imballaggi non solo in funzione dei propri obiettivi di marketing e di efficienza operativa ma anche di quelli dei distributori che controllano una quota rilevante dei flussi fisici associati alle transazioni economiche. Le economie di scala realizzate sul fronte delle vendite sono state trasferite dalle imprese commerciali sui volumi movimentati per aumentare l'efficienza e l'efficacia del servizio al consumatore. L'ottimizzazione dei processi operativi correlati alla logistica si configura funzionale alla realizzazione di un vantaggio competitivo innescando un circolo virtuoso tra il successo dell'attività di vendita e l'organizzazione interna. La strada dell'efficienza che il distributore intraprende è costellata da ostacoli che discendono dalla organizzazione logistica del produttore.

Il distributore riesce ad esprimere un potere di influenza sugli standard fisici dei produttori solo se detiene un sufficiente potere contrattuale. La capacità del produttore di soddisfare le esigenze operative del distributore costituisce parte integrante del livello di servizio e della relazione commerciale. L'aumento della concentrazione del commercio moderno conferisce forza alle istanze delle imprese distributive e spinge all'adozione diffusa di soluzioni tecniche che ottimizzano i processi logistici a livello di canale.

Il ruolo del distributore nella definizione delle caratteristiche degli imballaggi si trasforma da interlocutore a conduttore con riferimento ai prodotti di marca commerciale. Il produttore svolge in questo caso la funzione di terzista e, come tale, è tenuto a rispettare gli standard tecnici definiti dal distributore. L'impatto sugli imballaggi dipende dalla penetrazione di questa tipologia di prodotto che al momento risulta differenziata per insegna. Poiché le imprese che hanno sviluppato maggiormente la marca commerciale sono anche quelle che detengono una maggior quota di mercato, l'analisi della loro condotta consente di definire in modo sufficientemente esaustivo il fenomeno indagato. L'ultima tendenza in atto, ma non per importanza, è l'integrazione da parte dei distributori che hanno sviluppato la marca dell'insegna delle tematiche relative alla protezione dell'ambiente nella politica di comunicazione a supporto dell'immagine aziendale. L'impegno su tale fronte è inoltre globale in quanto si sviluppa sia all'interno dell'impresa con riferimento alla marca commerciale e alla logistica che all'esterno nei confronti dei fornitori di marca industriale e della comunità.

Il rapporto è stato strutturato per cogliere le diverse aree di influenza delle imprese della moderna distribuzione sugli imballaggi. La prima sezione è dedicata all'analisi della organizzazione logistica del dettaglio moderno con riferimento ai canali di vendita fisica ed elettronica. La seconda sezione approfondisce le esigenze operative espresse in materia di imballaggi nei confronti dei produttori per ottimizzare i processi operativi interni. A tali esigenze si sommano quelle derivanti dagli obiettivi di marketing perseguiti dai distributori con riferimento allo sviluppo dei prodotti di marca commerciale e alla politica ambientale. Il potenziale impatto della condotta delle imprese commerciali sugli imballaggi è stato analizzato attraverso la quantificazione dei rifiuti di imballaggio primario veicolati attraverso i canali di vendita moderni distintamente per settore merceologico e filiera di materiale. La dimensione e la struttura dei rifiuti di imballaggio primario sono strettamente dipendenti da quelle dei consumi finali poiché le categorie merceologiche si caratterizzano per il prevalere di determinate tipologie di materiali a seguito del ruolo assunto dall'imballaggio nelle funzioni di comunicazione, protezione e stimolazione della domanda attraverso la sua innovazione. La quota di mercato dei canali di vendita determina i volumi di vendite controllati dalle imprese della moderna distribuzione per settore merceologico. Poiché ciascun canale si caratterizza per una differente composizione dell'assortimento, in termini di ampiezza e profondità, i meccanismi di controllo attivati dai distributori differiscono per filiera di materiale.

4. La logistica

4.1 Dettaglio moderno ed integrazione logistica

Il controllo dell'attività di distribuzione fisica rimane appannaggio delle imprese industriali sino a quando la modificazione dei modelli di consumo e di acquisto attiva un processo di razionalizzazione della rete di vendita. La rivoluzione commerciale comporta la diminuzione del peso del dettaglio tradizionale a vantaggio di quello moderno, l'aumento della dimensione dei punti vendita, la progressiva sostituzione dell'ingrosso tradizionale con imprese che si integrano verticalmente a monte e a valle sviluppando direttamente la funzione di ingrosso e dettaglio. I rapporti Industria-Distribuzione sono caratterizzati da conflittualità con riferimento alla ripartizione delle funzioni di marketing e logistiche che, non potendo più essere assegnata ad un leader del canale, è affidata al potere contrattuale delle parti ed ai meccanismi di mercato²⁴. Il grado di coinvolgimento dei membri del canale nell'espletamento dell'attività di distribuzione fisica diventa conseguentemente una leva della concorrenza orizzontale a seguito della concentrazione dei rifornimenti presso i depositi delle catene al dettaglio e dell'ingrosso moderno. I distributori hanno risalito la catena di approvvigionamento con l'obiettivo di appropriarsi dei guadagni di produttività derivanti dalla ottimizzazione del ciclo logistico. La massificazione dei flussi presso una rete di depositi proprietaria consente di²⁵:

- aumentare il potere contrattuale negli acquisti;
- migliorare l'efficienza dei processi operativi;
- incrementare il livello di servizio alla clientela.

L'integrazione della funzione logistica da parte del distributore riduce i costi di transazione poiché genera economie di scala distributive per il produttore con riferimento agli investimenti in scorte, strutture di movimentazione e mezzi di trasporto. A parità di giro d'affari, la consegna del produttore a punto vendita è più onerosa mediamente nella misura del 2% (Gea, 1994). Lo sconto che il produttore concede per riconoscere la funzione logistica del distributore varia dal 2% al 5%. Tale importo è sufficiente a coprire nella maggior parte dei casi i costi sostenuti che ammontano mediamente al 4% del giro d'affari.

La disponibilità di luoghi di stoccaggio consente al distributore di beneficiare degli sconti concessi dalle imprese industriali per la consegna di prodotti in carichi completi riducendo il costo d'acquisto dei prodotti e di realizzare economie di scala nel trasporto delle merci ai punti vendita. Posto che all'aumentare del peso dell'ordine diminuisce il costo unitario del trasporto dal punto di origine a quello di destinazione, il distributore organizza il ciclo dell'ordine, a monte e a valle, per carichi completi su automezzi aventi una portata elevata. L'ordine emesso al produttore consolida le esigenze di rifornimento della rete al dettaglio complessiva mentre quello del punto vendita è riferito alla totalità delle referenze in assortimento.

La centralizzazione delle esigenze di rifornimento di più punti vendita in un unico punto di stoccaggio riduce il livello complessivo delle scorte. In particolare, la variabile su cui il distributore agisce è quella della scorta di sicurezza che deve essere costituita in ognuno dei punti di stoccaggio sul territorio per far fronte a variazioni impreviste della domanda. Il tasso di rotazione delle merci aumenta conseguentemente a parità di livello di servizio, mentre si riduce il capitale immobilizzato in scorte. La gestione delle scorte è l'area più importante in cui le imprese distributive ricercano più elevati livelli di efficienza sia sul piano dei costi operativi che dei proventi finanziari. Le scorte hanno nel commercio una natura ambivalente poiché si connotano al contempo come centro di costo e di profitto. L'investimento in scorte costituisce,

²⁴ Lugli G. (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino

²⁵ Luceri B. (2001), *Network marketing*, Egea (in corso di stampa), Milano.

da un lato, un fondo monetario che costa perché non produce interessi attivi se il capitale è proprio oppure genera interessi passivi se si ricorre al finanziamento sul mercato del credito. Il capitale immobilizzato in scorte non può essere facilmente disinvestito nel breve periodo, è soggetto ad obsolescenza, impegna le strutture di magazzino, impiega lavoro per la sua conservazione, assorbe costi di trasporto e generali²⁶. Dall'altro lato, le scorte rappresentano un fondo monetario che genera proventi finanziari quando i giorni di giacenza della merce sono inferiori alla differenza tra i giorni di debito verso i fornitori e quelli di credito verso i clienti, durata delle scorte in punto vendita. Grazie al meccanismo differito degli incassi/pagamenti, i distributori possono investire la liquidità operativa ricavata con le vendite sia sul mercato finanziario (depositi bancari, titoli, fondi di investimento) sia nello sviluppo dell'azienda. La duplice natura delle scorte spinge il distributore a perseguire più elevati livelli di efficienza operativa, attraverso un continuo aumento dell'indice di rotazione, per incrementare la liquidità operativa ed i proventi finanziari associati. Tale liquidità rappresenta mediamente il 12% del giro d'affari delle imprese commerciali operanti nel settore del largo consumo e produce interessi attivi pari all'1% dello stesso²⁷. La riduzione di qualche punto percentuale del capitale immobilizzato in scorte genera un sensibile miglioramento dell'utile d'esercizio. La redditività delle imprese commerciali è, pertanto, strettamente correlata alla capacità di gestire in modo ottimale le scorte.

Il contenimento della zona di riserva in punto vendita permette di aumentare la produttività dello spazio espositivo che rappresenta per le imprese commerciali la risorsa più scarsa. L'utilizzo per lo stoccaggio dei prodotti di magazzini localizzati in aree periferiche consente di usufruire, non solo dei vantaggi economici derivanti dal minor costo dello spazio, ma anche dell'aumento del fatturato a seguito dell'estensione della superficie destinata alla vendita al dettaglio.

Quando l'approvvigionamento dei punti vendita è controllato dal distributore, gli ordini sono evasi per carichi completi misti poiché concernono l'intero assortimento. Le operazioni di ricevimento e controllo della merce sono espletate in tempi più brevi rispetto a quelli richiesti da consegne di piccola dimensione effettuate da numerosi fornitori. Gli arrivi in punto vendita possono essere programmati in funzione del piano di lavoro giornaliero degli addetti evitando tempi morti e disservizi. Il condizionamento della merce facilita il caricamento degli scaffali attraverso una disposizione delle merci sull'unità di movimentazione coerente con quella delle categorie merceologiche in punto vendita. La centralizzazione delle scorte libera il personale del punto vendita dagli oneri amministrativi connessi all'attività di riordino a vantaggio della gestione del servizio alla clientela. I costi logistici si riducono, conseguentemente, a seguito delle economie di scala che consentono la concentrazione e specializzazione dell'attività di movimentazione delle merci. Tale riduzione è stata stimata nell'ordine del 50% per l'ipermercato della quale due terzi è dovuta a risparmi sul costo del personale (A.T. Kearney, 2000). Le differenze inventariali dovute a danneggiamento, deterioramento e furti sono, inoltre, maggiori quando le scorte sono stoccate nella rete al dettaglio.

L'invio al punto vendita di carichi completi misti consente di aumentare la frequenza di consegna rispetto a quella che può essere garantita dal singolo produttore, riducendo il tempo intercorrente tra l'emissione ed il ricevimento dell'ordine (lead time). Nella misura in cui il distributore riesce a posticipare la distribuzione delle merci alla rete al dettaglio il più tardi possibile, minore è la probabilità che le scorte siano allocate male sul territorio a seguito di variazioni impreviste delle vendite. Quando la consegna è effettuata dal produttore, il sistema di riapprovvigionamento dipende maggiormente dalle previsioni ed il rischio di commet-

²⁶ Urgelletti Tinarelli G. (1981), *La gestione delle scorte*, Etas, Milano.

²⁷ Luceri B. (1996), "La logistica nelle imprese commerciali del comparto grocery", *Trade marketing*, n. 16.

tere errori di valutazione della domanda aumenta. Il livello della scorta a scaffale si riduce migliorando l'utilizzo della capacità espositiva mentre le situazioni di fuoriscorta diminuiscono. Il controllo della logistica è particolarmente importante per le merceologie deperibili poiché consente di migliorare la qualità e la freschezza dei prodotti offrendo un elevato livello di servizio alla clientela e riducendo gli scarti di lavorazione.

L'integrazione della funzione logistica è funzionale alla differenziazione dell'assortimento poiché consente di sostenere lo sviluppo della marca commerciale ed il referenziamento di produttori locali od esteri con un'offerta specializzata. In mancanza di una rete logistica proprietaria, il distributore dovrebbe sostenere per i prodotti di marca commerciale i maggiori costi connessi alla consegna a punto vendita. Il produttore non ha, infatti, convenienza a sostenere tali costi poiché non deve realizzare alcuna attività promozionale a supporto delle vendite. Le imprese industriali di piccola dimensione non dispongono, per contro, delle risorse e della organizzazione necessarie ad assumere il controllo del processo di distribuzione fisica fino alla rete al dettaglio. L'internazionalizzazione degli acquisti non può avvenire senza l'integrazione della funzione logistica poiché il distributore necessita di strutture di stoccaggio per accogliere le partite acquistate sui mercati esteri e di una rete di trasporto per riapprovvigionare i punti vendita in modo frammentato nel tempo. Il punto vendita non riesce comunque a sostenere la generale tendenza all'aumento dell'ampiezza e della profondità degli assortimenti data la limitata capacità di ricevimento e stoccaggio delle proprie strutture.

4.2 Dettaglio moderno e livello d'integrazione della logistica

Il livello di integrazione della funzione logistica da parte delle imprese commerciali è direttamente correlato a quello di concentrazione dell'offerta distributiva. I Paesi europei sono caratterizzati da un sistema distributivo notevolmente differenziato come si evince dalla quota di mercato detenuta dalle grandi superfici di vendita sull'universo di riferimento (figura 1).

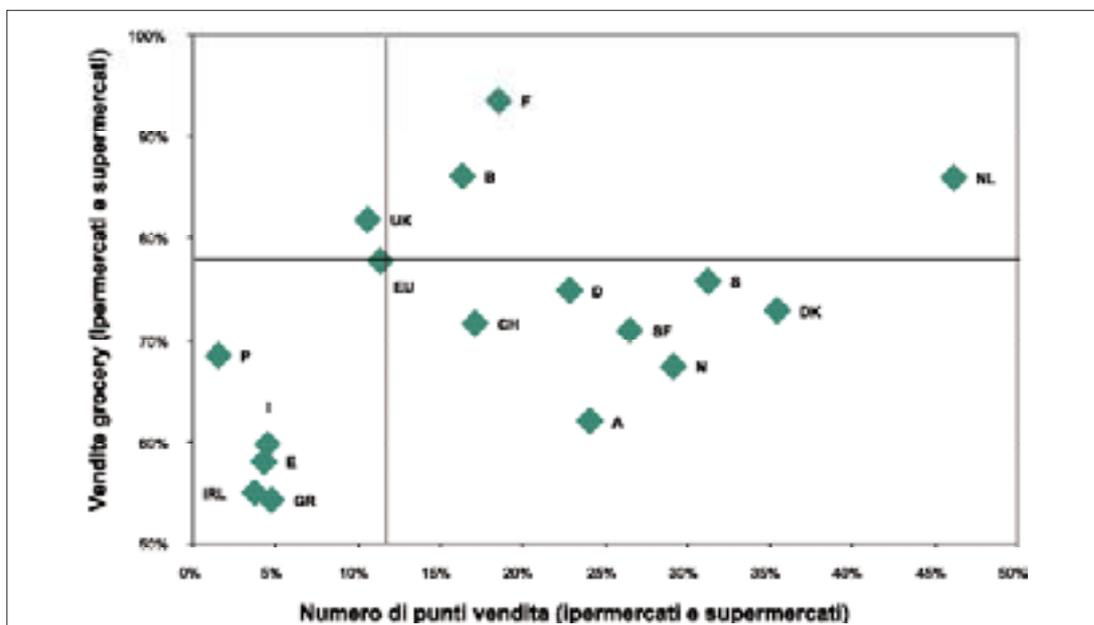


Figura 1: Concentrazione del commercio in Europa. (Fonte: elaborazioni su dati AcNielsen).

I punti vendita di piccola-media dimensione costituiscono il volano del processo di modernizzazione nei Paesi Nordici in quanto la concentrazione numerica è inferiore rispetto a quella delle vendite. L'Olanda segue il medesimo modello di sviluppo anche se il livello di concentrazione delle vendite delle grandi superfici è più consistente. Le grandi superfici hanno invece avuto la meglio su quelle piccole-medie in Gran Bretagna, Belgio e Francia. Infine, i restanti Paesi Mediterranei presentano livelli di concentrazione molto distanti dalla media europea. Il grado di centralizzazione delle scorte in Italia è inferiore rispetto a quello dei paesi commercialmente più evoluti come la Francia ed il Regno Unito (figura 2), soprattutto con riferimento ai prodotti problematici sotto il profilo della movimentazione per caratteristiche intrinseche e tecnologiche (deperibili e surgelati). Nonostante un livello di modernizzazione del commercio simile a quello dell'Italia, la Spagna è caratterizzata da un modello di organizzazione logistica comparabile a quello della Francia grazie al ruolo centrale assunto dall'ipermercato nel processo di sviluppo del comparto e l'elevata presenza di operatori provenienti da tale paese. Il posizionamento della Germania su livelli inferiori alla media europea è dovuta alla rilevante quota di vendite canalizzata dalla formula del discount che ha costruito il proprio successo proponendo al consumatore un assortimento limitato di referenze di largo consumo con una politica di prezzo aggressiva. La ridotta presenza dei prodotti surgelati e non alimentari in tale formula disperde i consumi relativi nel resto della rete al dettaglio riducendo il grado di centralizzazione delle scorte.

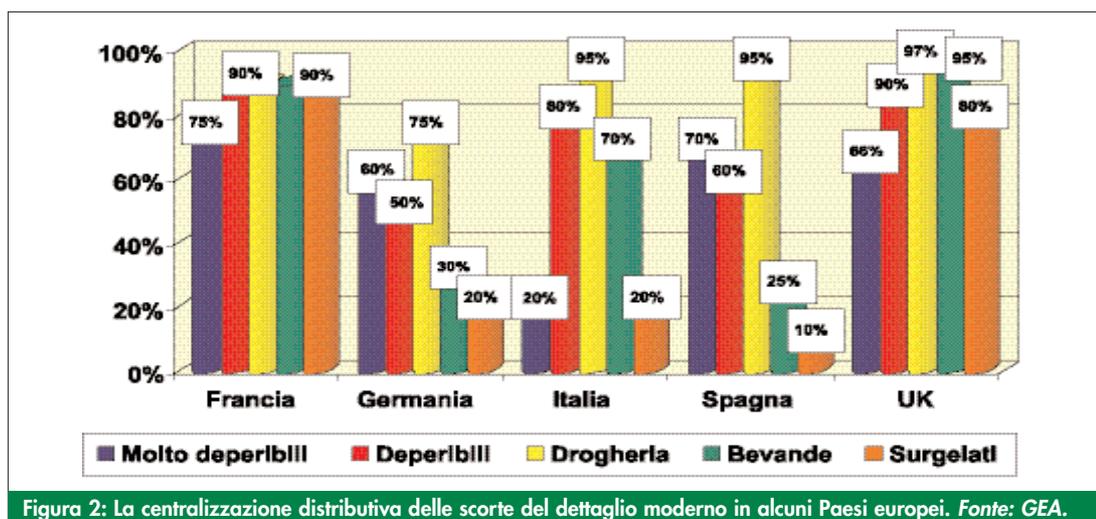


Figura 2: La centralizzazione distributiva delle scorte del dettaglio moderno in alcuni Paesi europei. Fonte: GEA.

A mano a mano che il processo di razionalizzazione del commercio avanza, la centralizzazione delle scorte aumenta poiché la concentrazione del settore, stimolata dal funzionamento della concorrenza, consente alle imprese di raggiungere la dimensione minima per garantire il ritorno degli investimenti nella rete logistica necessaria per supportare la differenziazione dei flussi fisici originata dall'ampiezza dell'assortimento. La struttura delle vendite per categorie logistiche, da intendersi come aggregazioni omogenee di prodotti, sotto il profilo della movimentazione, scandisce le fasce di massa critica necessarie per integrare il relativo ciclo di distribuzione fisica. Il settore commerciale italiano costituisce un ambito di indagine privilegiato per comprendere la dipendenza dell'estensione del controllo sulla logistica da parte dei distributori dal livello di concentrazione del comparto in quanto la ripartizione del mercato tra la componente moderna e quella tradizionale non si è ancora stabilizzata. I prodotti a temperatura ambiente contribuiscono al 45,5% del giro d'affari medio del supermer-

cato consentendo, anche ad imprese di piccola e media dimensione, di integrare le attività di distribuzione fisica correlate senza soffrire di uno svantaggio competitivo rispetto a quelle di maggiore dimensione. L'incidenza dei costi logistici relativi a tale categoria di prodotti è sostanzialmente uniforme tra i distributori e si attesta intorno al 5% delle vendite a fronte di una dimensione assoluta che presenta un campo di variazione da un minimo di 53 ad un massimo di 213 miliardi (tabella 1).

Tabella 1: Produzione di rifiuti nel distretto ceramico MO-RE

	Minimo	Medio	Massimo
Fatturato (miliardi)	53	135	213
Superficie di stoccaggio (m ²)	8.550	14.405	22.300
Colli movimentati all'anno (milioni)	2.475	7.926	13.000
Numero di codici di magazzino	3.505	5.137	7.500
Numero di punti vendita serviti	35	156	416
Quota di distribuito a punti vendita con superficie > 800 m ²	9%	32%	71%
Indice di rotazione	8	16	27
Numero di addetti	30	69	98
Costo logistico in % del fatturato	4.4%	5.1%	6.6%

Fonte: IFOR, 1995

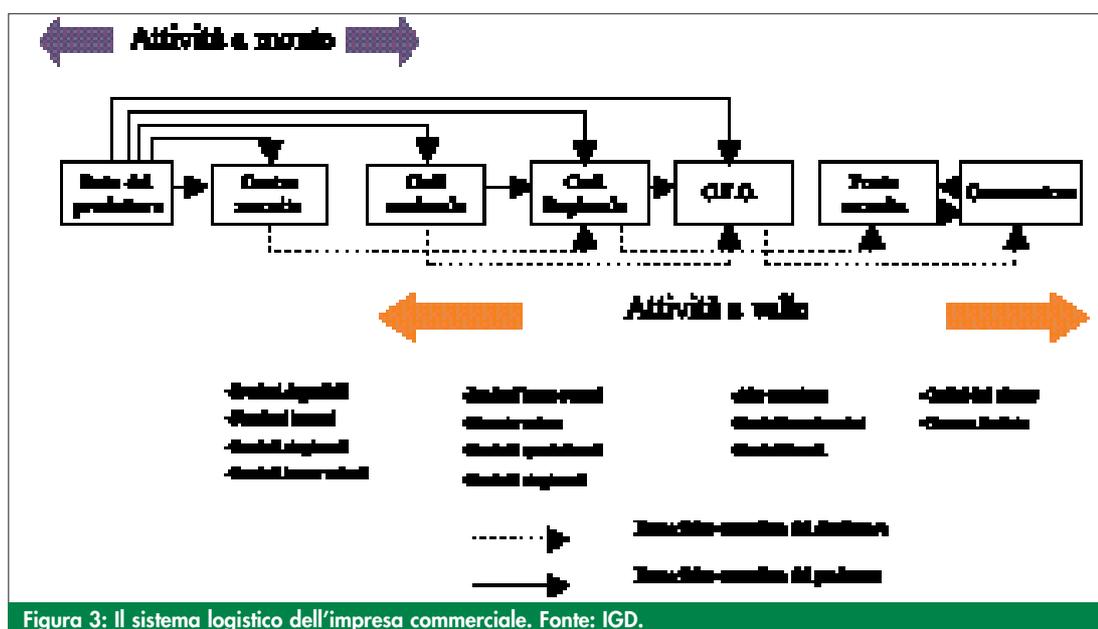
Le imprese di piccola e media dimensione differiscono da quelle di maggiore dimensione per il livello di integrazione della funzione logistica. Le altre merceologie che compongono l'assortimento, pur sviluppando mediamente un giro d'affari superiore rispetto a quelle a temperatura ambiente, non originano un volume complessivo sufficiente per realizzare una rete logistica dedicata poiché il numero dei punti vendita è esiguo. Le categorie dei prodotti soggetti alla catena del freddo, quali l'ortofrutta, la gastronomia, la carne e i surgelati, costituiscono famiglie logistiche differenziate. La creazione di una rete di distribuzione fisica per ciascuna di tali merceologie è, quindi, economicamente conveniente solo ad imprese commerciali di grande dimensione il cui numero di punti vendita consente la massificazione dei relativi flussi fisici. Ciò è tanto più vero se si tiene conto del fatto che l'entità degli investimenti in strutture di movimentazione aumenta al crescere del livello di specializzazione dell'attività. Il costo logistico è, conseguentemente, solo apparentemente uniforme tra piccole, medie e grandi imprese in quanto le ultime sono caratterizzate da un livello di centralizzazione delle scorte che interessa la quasi totalità dell'assortimento conferendo loro un vantaggio competitivo difendibile sul mercato.

Le imprese industriali influenzano il livello di integrazione della funzione logistica da parte dei distributori agendo sulle condizioni di vendita. L'abbassamento della dimensione minima dell'ordine e la mancata concessione di sconti all'aumentare del volume degli acquisti rispondono all'obiettivo di assicurare il presidio della rete al dettaglio per sostenere le vendite attraverso la riduzione delle situazioni di fuoriscorta, la gestione delle attività promozionali ed il controllo della qualità dei prodotti nel caso delle merceologie deperibili. Il distributore non può rifiutare il servizio di consegna quando è offerto gratuitamente dal produttore per la sua convenienza economica in termini di costo opportunità. A parità di condizioni, il mancato attraversamento della rete logistica direttamente controllata comporta la riduzione e/o l'impiego alternativo sia degli investimenti fissi in strutture fisiche (immobili, scaffalature, mezzi di movimentazione) che dei costi di gestione corrente (personale, manutenzione, ordinaria e spese generali).

4.3 Dettaglio moderno e struttura della rete logistica

Il ciclo logistico delle imprese commerciali si sviluppa intorno al centro di distribuzione la cui funzione è di ricevere le merci dai produttori, metterle a riserva, preparare e consegnare gli ordini ricevuti dalla rete al dettaglio. Tale struttura si configura come un convertitore di flussi fisici ed informativi aventi natura difforme in entrata ed in uscita. A fronte di volumi di merce in provenienza dai fornitori ricevuti in quantità elevate, concentrati su pochi prodotti, condizionati con unità di movimentazione omogenee ed originati da esigenze di acquisto prevedibili con sufficiente affidabilità, quelli diretti ai punti vendita sono composti da quantitativi modesti di un numero elevato di referenze con imballaggi disomogenei e soggetti ad una notevole variabilità della domanda a livello locale. Il centro di distribuzione ricomponne, pertanto, i carichi completi ricevuti dai fornitori in carichi misti completi per la rete al dettaglio. La complessità del processo di distribuzione fisica è affrontata dalle imprese commerciali con la progettazione di una rete che combini in modo economicamente conveniente i vincoli derivanti dalle caratteristiche dell'attività svolta. Il trasferimento dei prodotti dai luoghi di produzione a quelli di consumo può seguire strade diverse, tracciate dal numero e dalla tipologia dei nodi realizzati sul territorio nonché dei legami istituiti per connetterli. Il sistema logistico di un distributore, che opera sia nel canale fisico sia in quello elettronico, è composto da (figura 3):

- centri di distribuzione regionali (RDC), per il riapprovvigionamento della rete al dettaglio e dei magazzini dedicati alla vendita elettronica;
- centri di distribuzione nazionali (NDC), per lo stoccaggio dei prodotti a bassa rotazione e con caratteristiche specifiche del ciclo di movimentazione quali i surgelati, l'abbigliamento, le bevande;
- centri di raccolta (CC), per il consolidamento delle merci provenienti dai fornitori per essere ridistribuite ai centri di distribuzione regionali;
- centri per il canale elettronico (CFC), per l'evasione degli ordini al domicilio del consumatore.



La tipologia dei centri di distribuzione che compongono la rete logistica dipende dalle decisioni relative alla dislocazione spaziale delle scorte. Tali decisioni sono particolarmente importanti poiché determinano sia il costo di mantenimento della giacenza sia la reattività del sistema alle esigenze espresse dalla domanda finale. Le imprese commerciali specializzano i centri di distribuzione in funzione della contribuzione al giro d'affari delle referenze²⁸. Lo strumento utilizzato per classificare l'assortimento in aggregati omogenei è la *relazione di Pareto*, più comunemente nota come *analisi ABC* che, a partire dalla concentrazione delle vendite, individua tre classi di prodotti: alto (A), medio (B) e basso vendenti (C). Il livello di concentrazione è normalmente molto elevato perché pochi articoli generano la maggior parte delle vendite in un rapporto che si aggira intorno all'80/20. A ciascuna classe corrisponde un differente costo opportunità tra la componente di stoccaggio e di trasporto. Il costo di distribuzione può essere minimizzato stoccando in strutture regionali i prodotti di classe A, interregionali i B e nazionali i C nonché gerarchizzando l'attraversamento dei flussi fisici tra le stesse. Il rifornimento dei punti vendita è effettuato per la totalità dell'assortimento componendo i carichi nei centri di distribuzione regionali dove i prodotti a bassa rotazione arrivano dai magazzini nazionali per essere aggiunti a quelli ad alta rotazione. I maggiori costi derivanti dalla doppia movimentazione sono più che compensati dalla riduzione dei capitali immobilizzati in scorte di sicurezza, a seguito della centralizzazione dello stoccaggio.

La costituzione di numerosi punti di stoccaggio per i prodotti di classe A non aumenta i costi logistici poiché gli investimenti associati si ripartiscono su un volume di vendite elevato. Il centro di distribuzione regionale può avere una funzione sia di stoccaggio sia di transito delle merci. I prodotti deperibili sono tradizionalmente gestiti in cross-docking mediante lo sviluppo del ciclo dell'ordine su due giorni, il primo dedicato alla gestione dei flussi informativi ed il secondo alla consegna. I punti vendita inviano gli ordini in mattinata al centro di distribuzione che li raggruppa per emettere l'ordine ai fornitori nel pomeriggio. La merce è ricevuta il giorno successivo dal centro di distribuzione per essere smistata e trasportata ai punti vendita senza costituzione di giacenza. Le imprese commerciali stanno estendendo l'applicazione di questa tecnica gestionale anche ad altre categorie di prodotti riducendo progressivamente la funzione di stoccaggio del centro di distribuzione e, conseguentemente, i costi logistici. Tale tecnica agisce sulla frequenza di consegna per diminuire la quantità di merce in giacenza. Nell'ipotesi in cui la durata del ciclo di riordino e il volume di vendite giornaliere sono costanti, il distributore programma gli ordini per ricevere la merce in corrispondenza del raggiungimento della scorta di sicurezza. Se la durata del ciclo d'ordine diminuisce attraverso l'aumento della frequenza di consegna e la riduzione della quantità acquistata, la giacenza media e di sicurezza si attesta su livelli più bassi perché il periodo di vendite che deve essere coperto è inferiore rispetto alla situazione precedente. La diffusione del cross-docking si traduce per i fornitori in richieste di riduzione del tempo di evasione dell'ordine, di aumento della frequenza di consegna e di pre-allocazione della merce per punto vendita al fine di velocizzare la movimentazione.

Il fenomeno di maggiore importanza in atto nel canale di distribuzione è l'ampliamento del grado di controllo sulla logistica da parte delle imprese commerciali attraverso l'integrazione delle attività di riapprovvigionamento dei centri regionali sostituendosi al produttore nel governo dei relativi flussi fisici ed informativi. L'attività di movimentazione è organizzata in strutture dedicate dove il distributore consolida la merce raccolta presso i fornitori per distribuirla agli impianti a valle. I centri di raccolta sono stati inizialmente realizzati per diminuire il costo di acquisto di alcune categorie di prodotti che, essendo caratterizzate come l'ortofrutta da un'elevata frammentazione e concentrazione geografica dell'offerta, necessitano di uno o

²⁸ Luceri B. (2001), op. cit.

più livelli di intermediazione grossista per raggiungere i mercati di sbocco. La modesta dimensione non consente, infatti, alle imprese di produzione di disporre delle risorse nonché della struttura necessarie per governare direttamente il processo di commercializzazione. I vantaggi derivanti dall'integrazione dell'attività di ingrosso sono sufficienti a compensare i costi di distribuzione fisica associati che possono essere minimizzati coprendo le tratte di trasporto con il viaggio di ritorno degli automezzi che consegnano ai punti vendita. Le imprese commerciali stanno estendendo tale pratica gestionale anche alle altre merceologie con l'obiettivo di:

- diminuire il costo di acquisto dei prodotti di marca industriale a seguito economie di scala distributive di cui usufruiscono i fornitori;
- aumentare l'efficienza delle operazioni di movimentazione nei centri di distribuzione regionali per la possibilità di gestire il ciclo dell'ordine in cross-docking;
- conferire maggiore affidabilità alle consegne attraverso il coordinamento dell'attività di riapprovvigionamento a monte e a valle nella rete di distribuzione fisica.

I centri di raccolta sono specializzati per categoria logistica ed, eventualmente, per area geografica quando la concentrazione territoriale degli insediamenti produttivi è fonte di economie di scala nel trasporto.

L'organizzazione logistica delle imprese commerciali varia in funzione della dimensione e della strategia di sviluppo. Il giro d'affari complessivo determina l'articolazione della rete logistica come numero di livelli e tipologia di strutture. Il controllo dell'attività di riapprovvigionamento dei centri di distribuzione può essere più convenientemente implementato dai distributori di grande dimensione che, operando su un'ampia scala territoriale, possono conseguire significative sinergie nel trasporto a seguito della disponibilità di punti vendita localizzati nelle vicinanze degli insediamenti dei produttori. La dimensione misura, inoltre, il livello di integrazione logistica, soprattutto quando l'assortimento trattato è ampio poiché sostiene cicli logistici differenziati e soggetti ad un elevato grado di specializzazione dell'attività di movimentazione. La struttura della rete al dettaglio agisce, per contro, sui costi del processo di distribuzione fisica. Le imprese monocanale possono contare su punti vendita omogenei con riferimento sia alla composizione dell'assortimento che al potenziale del giro d'affari. La standardizzazione dei flussi fisici ed informativi riduce il livello di complessità del sistema logistico e consente di programmare le attività di movimentazione secondo criteri di massima efficienza nonché efficacia. Le imprese diversificate devono far fronte ad esigenze di riassortimento differenziate per tipologia di esercizio sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo. La progettazione del sistema logistico deve, pertanto, ricomporre entro criteri di economicità la gestione di flussi non standardizzati. All'aumentare della dimensione, i distributori specializzano i centri di distribuzione regionali per canale di vendita al fine di conseguire i vantaggi economici derivanti dalla standardizzazione dei volumi che una struttura a valle omogenea consente.

Il gruppo strategico a cui le imprese commerciali appartengono non costituisce un fattore di differenziazione dell'organizzazione logistica se non nel caso in cui la distribuzione organizzata non completi il suo ciclo di sviluppo realizzando il succursalismo associativo. Quando il modello organizzativo consente al decentramento proprietario di impedire la progettazione di una rete logistica a livello di gruppo, l'integrazione della distribuzione fisica si attesta su livelli modesti data la ridotta scala dell'attività del singolo associato. I gruppi strategici operanti nel settore dei beni di largo consumo costituiscono un ambito di indagine interessante per approfondire la relazione tra condotta ed ampiezza del controllo sulla logistica poiché è possibile riscontrare situazioni sia altamente integrate sia non coordinate. In Francia, l'adozione di una politica liberistica ha costretto i gruppi d'acquisto, come Leclerc

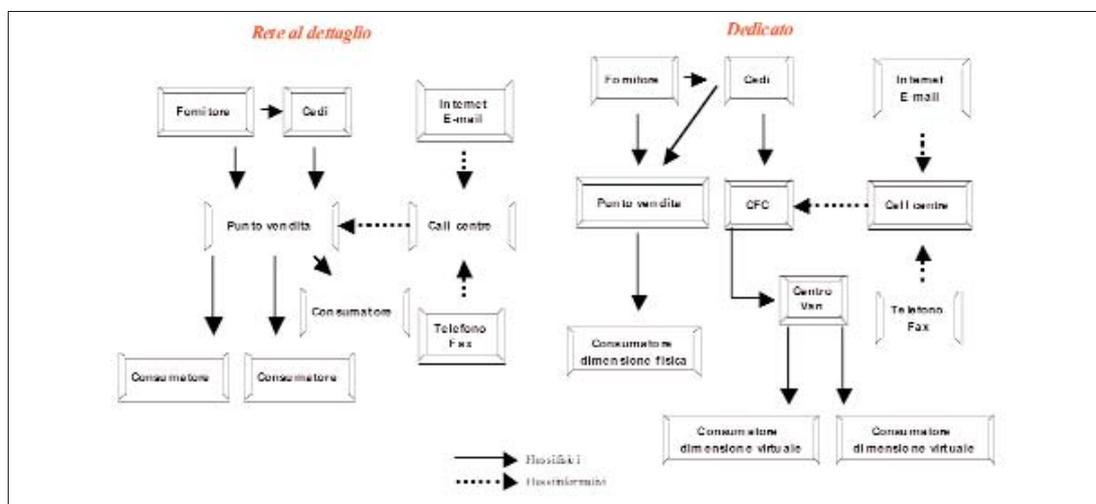
ed Intermarché, ad implementare fin dall'inizio del loro sviluppo una gestione comune al fine di competere adeguatamente con le grandi catene al dettaglio. Intermarché, a differenza di Leclerc, ha riposto nella centralizzazione della logistica la principale fonte del suo vantaggio competitivo. La coesione del gruppo è garantita rendendo obbligatorio agli aderenti l'effettuazione degli acquisti tramite la centrale nazionale. L'associato è libero di acquistare all'esterno soltanto quando dimostra di poter usufruire di migliori condizioni di acquisto in modo che l'intero gruppo ne benefici. Il conseguente consolidamento dei flussi nei magazzini comuni, dai quali transita l'85% dei prodotti in assortimento, garantisce i volumi necessari per l'ottimizzazione del processo di distribuzione fisica. Il fulcro del sistema di riapprovvigionamento è la centrale nazionale che gestisce i flussi informativi tra i punti vendita, i centri di distribuzione ed i produttori. La rete al dettaglio invia gli ordini alla centrale che li consolida per trasmetterli ad uno dei 30 centri di distribuzione dislocati sul territorio da cui sono evasi il giorno stesso o quello successivo. I centri di distribuzione trasmettono alla centrale il fabbisogno di approvvigionamento calcolato in funzione del livello delle scorte e delle previsioni di vendita. La centrale, dopo aver concentrato le richieste della totalità dei centri di distribuzione, emette gli ordini ai produttori stabilendo, di volta in volta, il circuito di distribuzione da adottare. La realizzazione di un sistema logistico centralizzato consente di realizzare le economie di scala interne ed esterne necessarie per conseguire un vantaggio competitivo difendibile.

L'organizzazione dell'associazionismo italiano è molto diversa da quella dei gruppi francesi. La politica commerciale restrittiva attuata nel Paese ha rallentato la modernizzazione del commercio ed ha consentito alle imprese di ritardare l'implementazione del succursalismo associativo necessario per il conseguimento di più elevati livelli di efficienza ed efficacia. Il modello di sviluppo si è tradotto in una rete di distribuzione fisica composta da magazzini indipendenti di piccole e medie dimensioni aventi essenzialmente funzione di stoccaggio nonché nel mancato riconoscimento a livello organizzativo della funzione logistica. I contenuti dell'attività logistica sono, generalmente, identificati nella gestione fisica del magazzino e delle consegne ai punti vendita. Si tratta di compiti puramente operativi la cui responsabilità è affidata al gestore del magazzino che, posto al di sopra degli addetti agli arrivi e alle partenze, risponde direttamente alla direzione generale il più delle volte coincidente con il socio-imprenditore. La frammentazione della responsabilità della funzione tra le diverse unità dell'azienda non consente di gestire in modo integrato il processo di distribuzione fisica al fine di massimizzare i risultati complessivi. La multicanalità e l'autonomia negli acquisti del dettaglio collegato rendono da un lato difficile la standardizzazione delle operazioni e dall'altro conferiscono notevole variabilità ai flussi movimentati. Le imprese della distribuzione organizzata presentano un costo logistico generalmente superiore alla media di settore e soltanto raramente riescono a raggiungere le economie di scala necessarie per integrare la distribuzione fisica delle categorie logistiche soggette alla catena del freddo e non alimentari. I distributori appartenenti a questo gruppo strategico stanno, tuttavia, diventando più consapevoli dei limiti allo sviluppo che discendono dallo svantaggio competitivo in ambito logistico. Tale consapevolezza si traduce in progetti di centralizzazione della rete di distribuzione fisica di due o più associati appartenenti al medesimo gruppo con l'obiettivo di espandere la copertura dell'attività al livello regionale e/o interregionale. La realizzazione di questi progetti non è, tuttavia, semplice poiché impattano su aree emozionali che prescindono da considerazioni prettamente economiche. L'imprenditore fatica a rinunciare a gran parte della propria autonomia gestionale per condividere la strategia di sviluppo con altri soci anche se questa è l'unica strada per garantire la sopravvivenza dell'azienda. Il ritardo nell'implementazione del succursalismo associativo rende le imprese della distribuzione organizzata vulnerabili e come tali oggetto di acquisizione da parte dei grandi gruppi della distribuzione.

4.4 Commercio elettronico e sistema logistico del dettaglio moderno

Il sistema tradizionalmente utilizzato dai distributori per gestire il riapprovvigionamento della rete al dettaglio non è idoneo a supportare la vendita elettronica per le differenze esistenti con riferimento al profilo degli ordini e al servizio. Il canale elettronico si differenzia dalle altre forme distributive fisiche sia per la domanda cui si rivolge sia per la tecnologia produttiva poiché cambia il processo di acquisto del consumatore e di produzione del servizio del distributore. Nel mondo virtuale il consumatore sceglie i prodotti all'interno di una lista elettronica, definisce i tempi di consegna e paga elettronicamente. La soddisfazione dei bisogni nei punti vendita fisici si sviluppa, invece, su una serie di operazioni a cascata che lo coinvolgono in modo rilevante in termini di tempo e di attività operativa. Il consumatore raggiunge il punto vendita con mezzi propri, prende il carrello, preleva i prodotti dagli scaffali, fa la fila ai banchi a vendita assistita, confeziona i prodotti a libero servizio, si reca alla cassa dove attende per posizionare i prodotti sul nastro trasportatore e consentire alla cassiera l'emissione dello scontrino, salda il conto pagando in contanti e/o con moneta elettronica, imbusta i prodotti e li trasporta a casa. Nella vendita elettronica, il distributore integra conseguentemente le attività relative al ricevimento e all'evasione dell'ordine migliorando la proposta di valore al consumatore. L'accesso al servizio è a-temporale ed a-spaziale in quanto l'ordine può essere inoltrato nel luogo più comodo per il consumatore, 24 ore su 24, 7 giorni su 7 senza i vincoli derivanti dalla disciplina in materia di orari di apertura che caratterizza l'offerta dei punti vendita fisici. Il tempo richiesto per fare la spesa diminuisce in quanto è stato stimato che nel mondo virtuale sono sufficienti 15 minuti rispetto alle 2 ore in quello reale (Kurt Salmon, 2000).

La logica di circolazione dei flussi fisici, le infrastrutture per movimentarli, il sistema informativo e di controllo sono riprogettati per accedere alle economie di scala necessarie per minimizzare il costo totale. L'elemento che accomuna la dimensione reale e quella virtuale è la modalità di evasione della domanda che continua ad essere effettuata su base previsionale mediante una rete distributiva composta da magazzini con raggio d'azione locale per garantire la velocità di risposta richiesta dal cliente. Trattandosi di prodotti a bassa densità di valore, il distributore non si espone al rischio di significativi investimenti in scorte. L'unica variante nel sistema potrà essere costituita dalla decisione di utilizzare i punti vendita come nodi logistici o inserirne di nuovi dedicati alla vendita elettronica (figura 4).



Il modello basato sulla rete al dettaglio utilizza il processo di distribuzione fisica esistente in quanto l'ordine è evaso prelevando i prodotti dalla scorta costituita nei punti vendita approvvigionati sia dai magazzini dell'azienda che direttamente dai fornitori.

Il principale vantaggio associato a tale sistema è la riduzione dei costi, rischi e tempi di start up a seguito del verificarsi delle seguenti condizioni:

- modesti investimenti iniziali poiché non si realizzano nuovi magazzini e istituiscono nuove tratte di trasporto;
- rapida entrata nel canale;
- elevata copertura territoriale;
- saturazione della capacità produttiva del personale del punto vendita e di quella espositiva;
- rafforzamento della relazione tra il punto vendita ed il cliente.

Il modello sconta, tuttavia, una notevole conflittualità tra il canale reale e quello virtuale. Da un lato i prodotti ordinati elettronicamente possono andare in rottura di stock se prelevati nel frattempo dai clienti che si recano in punto vendita e, dall'altro la fila ai banchi a servizio e alle casse è alimentata anche dal personale addetto all'evasione degli ordini ricevuti on line con evidenti disservizi.

Nel modello dedicato, la domanda elettronica è soddisfatta a partire da un centro di distribuzione, il così detto consumer fulfilment centre (CFC), alimentato dalla rete di magazzini esistenti. Il costo del trasporto è superiore rispetto alla soluzione precedente in quanto, soddisfacendo un bacino d'utenza più ampio, aumenta la distanza media da coprire. La riduzione di tale costo può essere ottenuta attraverso il raggruppamento delle spedizioni di una determinata area territoriale fino ai centri di smistamento (centri van) al fine di usufruire di tariffe più convenienti. I carichi sono frammentati e le consegne effettuate utilizzando mezzi di trasporto più piccoli. Anche se l'attivazione di una rete di distribuzione fisica dedicata presenta gli innegabili vantaggi del miglioramento del livello di servizio al cliente poiché le scorte sono dedicate alla vendita elettronica e della riduzione del costo logistico per effetto delle economie di scala discendenti dalla centralizzazione dei volumi movimentati, gli elevati investimenti iniziali pongono la necessità di un rapido sviluppo del giro d'affari per garantirne la copertura.

In entrambi i modelli, i mezzi di trasporto sono di piccola dimensione in quanto devono circolare in ambiente urbano ed assicurare la continuità della catena del freddo per i prodotti deperibili e surgelati. Le imprese adottano normalmente due soluzioni e, precisamente, automezzi combinati il cui vano è suddiviso in tre scomparti aventi differente temperatura (ambiente, surgelazione, refrigerazione) o standard con l'utilizzo di imballaggi coibentati. L'unità secondaria di movimentazione è, solitamente, il Reusable Transport Item (RTI) che consiste in una cassetta di plastica con sponde ribaltabili riutilizzabile.

La maggior parte delle imprese commerciali gestisce in proprio il trasporto in quanto l'autista è il responsabile del servizio al cliente assicurandosi che l'ordine sia completo, prendendo in consegna i resi e monitorandone la qualità. Per costruire una relazione personale, analoga a quella che caratterizza la vendita tradizionale, è opportuno assegnare all'autista sempre la stessa zona di consegna sia per fidelizzare il cliente sia per raccogliere informazioni sulla sua vita utili ad alimentare un'efficace azione di micromarketing. L'eventuale decisione da parte dell'azienda di terziarizzare la consegna non può, dunque, che avvenire con un soluzione dedicata per non soffrire di uno svantaggio competitivo.

Gli studi condotti su alcune imprese eccellenti per giro d'affari sviluppato nel canale elettronico hanno consentito di definire il conto economico relativo ai due modelli logistici alternativi (tabella 2) da cui si evince che il sistema ottimale è quello dedicato, a condizione che si

raggiunga la massa critica necessaria per saturare le strutture di movimentazione. Una politica orientata alla minimizzazione del costo totale richiede, infatti, una configurazione della logistica che presenti il livello combinato più basso dei costi fissi e variabili.

Tabella 2: Il conto economico della vendita elettronica.

	Modello logistico	
	Rete al dettaglio	Dedicato
Costi fissi	13,7	11,1
Costi variabili	13,2	11,7
Totale costi	26,9	22,8
Costo delle merci	75,0	75,0
Vendite	100,0	100,0
Utile netto	-1,9	+2,2

Fonte: Roland & Berger, 2000

L'indicazione interessante che emerge da questi studi è la definizione del campo di variazione del margine operativo all'interno del quale si svolge la concorrenza di prezzo tra le imprese del canale elettronico. Ipotizzando una misura soddisfacente dell'utile in percentuale sulle vendite pari al 2,2%, il valore minimo si colloca al 25% e quello massimo al 29%. L'attestazione del margine commerciale su valori analoghi a quelli degli esercizi tradizionali da un lato conferma che la differenziazione dell'output unitamente a quella del processo operativo si traducono in corrispondenti differenze del prezzo del servizio commerciale e, dall'altro che il canale elettronico rappresenta la versione moderna della vendita assistita di cui recupera la dimensione personale senza rinunciare al servizio di assortimento delle forme distributive aventi una maggiore superficie di vendita. La politica assortimentale despecializzata rappresenta lo strumento per garantire un margine commerciale superiore a quello degli ipermercati e dei superstore pur adottando una politica di prezzi allineata. I distributori trasferiscono sul canale elettronico il vantaggio competitivo nelle vendite detenuto nella dimensione reale facendone, in alcuni casi, un elemento di comunicazione attraverso la pubblicazione del livello medio dei prezzi nella zona di afferenza del cliente²⁹.

Il modello logistico dedicato minimizza il costo complessivo sia per una minore incidenza media della componente fissa (-2,6%) che per la riduzione di quella variabile attraverso una compensazione tra costi di picking e trasporto. Il costo medio operativo di gestione dell'ordine è pari a 23.000 lire nel sistema rete al dettaglio e 18.000 in quello dedicato (Roland & Berger, 2000).

Il modello rete al dettaglio denota la difficoltà di gestire le operazioni di prelievo in condizioni di efficienza standard poiché il layout merceologico del punto vendita risponde a finalità diverse rispetto a quelle logistiche. Il magazzino dedicato è, invece, progettato per minimizzare la movimentazione interna ed i relativi costi agendo sulle seguenti leve:

- contiguità delle aree per le quali la movimentazione è più intensa;
- ubicazione dei prodotti ad alta rotazione in zone facilmente accessibili;
- impiego di attrezzature che consentano di evitare lo spostamento del personale;
- utilizzo dei sistemi informativi per ottimizzare il movimento delle merci e del personale.

Il sistema logistico dedicato può contare per alcuni processi sull'automazione per ottimizzare l'evasione degli ordini elettronici che consiste nel prelievo di un numero limitato prodotti e in quantità modesta da un assortimento ampio e profondo. Anche se le modalità di prelievo sono differenziate per azienda in funzione del volume, della rotazione e della catena logistica del prodotto, quella prevalente è del tipo "materiali verso operatore" in cui l'addetto riempie l'unità di carico trasportata su nastro continuo prelevando da una postazione fissa i prodotti stoccati su scaffali a gravità. L'ordine è evaso in sequenza per destinatario dai diversi prelevatori disposti lungo il percorso, terminato il quale si procede al controllo ed alla spedizione. Tale modalità di prelievo consente di agire sulla principale voce di costo di questa attività costituita dal personale riducendo il tempo necessario per gli spostamenti degli addetti ed il loro numero.

Anche se il modello dedicato è il sistema logistico a costo totale più basso, la maggior parte dei distributori inglesi ed italiani ha optato a differenza dei francesi per quello che fa leva sulla rete al dettaglio esistente. La condotta delle imprese può essere interpretata alla luce del fatto che gli investimenti necessari per realizzare una rete di distribuzione fisica dedicata diventano produttivi solo a partire da una soglia minima pari a 400 miliardi, vale a dire l'equivalente del giro d'affari di 13 supermercati (McKinsey, 2000). Il livello di specializzazione richiesto dalla movimentazione dei flussi fisici associati alla vendita elettronica, sia per il profilo degli ordini che per la necessità di gestire categorie logisticamente differenziate, raddoppia mediamente la dimensione necessaria per ammortizzare i costi dell'integrazione verticale nella dimensione reale.

I distributori che per primi raggiungeranno la massa critica ottimale potranno usufruire di un vantaggio competitivo difficilmente superabile dai concorrenti in quanto fondato sulla leadership di costo. Per avere una contribuzione adeguata su ogni transazione a parità di giro d'affari, lo scontrino medio deve essere, infatti, di 158.000 lire nel modello dedicato e di 204.000 in quello basato sulla rete al dettaglio. Ad oggi, soltanto due imprese commerciali inglesi, Tesco e Sainsbury, hanno sviluppato un giro d'affari che consente di accedere alle economie di scala logistiche. L'adozione di un modello basato sulla rete al dettaglio nella fase di introduzione/sviluppo del canale elettronico ha consentito a queste imprese di crescere velocemente consolidando la propria posizione competitiva nel medio-lungo termine. Maggiore è la dimensione dell'azienda nel mondo fisico e più ritardati possono essere gli investimenti in strutture logistiche dedicate consentendo al canale elettronico di dispiegare compiutamente le sue potenzialità. La difficoltà di sostenere gli investimenti realizzati, sta inducendo i principali distributori francesi ed americani ad utilizzare la rete al dettaglio per sostenere lo sviluppo nelle nuove aree territoriali.

Nella fase di maturità del canale elettronico, la rete logistica vede inevitabilmente l'integrazione dei due modelli in quanto è conveniente utilizzare la rete al dettaglio in misura residuale nei mercati che non giustificano l'installazione di magazzini dedicati per servirli.

4.5 Dettaglio moderno e gestione operativa della logistica

Il sistema logistico è costituito da un insieme di attività gestite in modo integrato all'interno dei flussi fisici ed informativi che collegano l'impresa commerciale a valle con i clienti ed a monte con i fornitori. Il flusso fisico consiste nell'approvvigionamento e nella distribuzione dei prodotti per garantire la loro disponibilità al consumatore. L'approvvigionamento assicura l'acquisizione delle merci dai produttori nella quantità e nel tempo idonei a supportare l'attività di vendita. La distribuzione fisica è il processo di trasferimento dei prodotti dai luoghi di stoccaggio e raccolta alla rete al dettaglio. Il flusso informativo sui fabbisogni, sotto forma di previsioni di vendita ed ordini di acquisto, alimenta la programmazione dei processi operativi.

Le imprese commerciali organizzano l'attività movimentazione associata alla gestione dei flussi fisici nel centro di distribuzione che può essere rappresentato come un sistema a blocchi composto da due sottosistemi che presiedono la regolazione delle merci in entrata ed in uscita. Al primo afferiscono le operazioni di ricevimento e stoccaggio delle merci mentre al secondo quelle di preparazione e spedizione degli ordini.

Al ricevimento competono le funzioni di accettazione della merce e di ricondizionamento delle unità di movimentazione. Il controllo degli arrivi ha l'obiettivo di verificare la corrispondenza quali-quantitativa tra l'ordine inoltrato al produttore, la merce ricevuta ed i documenti d'accompagnamento per attivare le procedure amministrative connesse ad eventuali contestazioni con i fornitori. Il distributore interviene sull'imballaggio utilizzato dal produttore per il trasporto della merce quando le relative caratteristiche tecniche non soddisfano le procedure adottate per lo stoccaggio e la movimentazione. Tale intervento si rende necessario nei casi in cui la merce è consegnata sotto forma di collettame sfuso, essendo il pallet l'unità di condizionamento comunemente impiegata, ed avendo il pallet un'altezza non conforme a quella dei ripiani delle scaffalature o alle norme di sicurezza sul lavoro. La durata dell'attività di ricevimento è direttamente correlata:

- alla facilità di trattamento dei documenti di accompagnamento che ogni fornitore personalizza nel formato e nella sequenza delle informazioni;
- al tasso di errori compiuto dal fornitore nell'evasione dell'ordine;
- al numero di operazioni di ricondizionamento effettuate sulle unità di carico.

Il distributore ricorre alla programmazione degli arrivi per razionalizzare le operazioni di ricevimento e garantire elevati livelli di produttività del personale impiegato. L'ufficio acquisti, nel momento in cui lancia un ordine, concorda con il produttore una data di consegna tassativa o indicativa soggetta a conferma telefonica. Tale data è comunicata al responsabile del ricevimento, per prenotare lo scarico dei prodotti ordinati nel giorno stabilito³⁰.

Una volta controllate ed accettate, le merci sono inoltrate nell'area di stoccaggio per essere collocate nelle postazioni ad esse assegnate o in quella di preparazione degli ordini per i carichi gestiti in cross-docking. Le attrezzature di immagazzinamento ed i mezzi di movimentazione impiegati dipendono da numerosi fattori quali le caratteristiche fisiche dei prodotti (forma, volume, fragilità, peso), il numero di articoli in assortimento, i volumi trattati, la frequenza dei prelievi, l'unità di movimentazione in entrata ed uscita. La scaffalatura a semplice e doppia profondità è la tipologia di attrezzatura più frequentemente utilizzata poiché consente un elevato grado di selettività, vale a dire la possibilità di movimentare facilmente i pallet senza doverne spostare altri. L'altezza delle scaffalature e la loro dislocazione nell'area di stoccaggio dipende dai mezzi utilizzati per la movimentazione delle merci in quanto varia sia l'altezza massima raggiungibile sia il raggio di sterzata. Il carrello elevatore è il tipo di mezzo maggiormente impiegato poiché presenta una elevata flessibilità derivante dalla rapidità di manovra ed idoneità a supportare diverse operazioni. L'altezza delle scaffalature non supera generalmente i 7-8 metri per assicurare un adeguato livello di sicurezza del lavoro, in particolar modo, quando il volume e la portata dell'unità di condizionamento sono elevati. Lo spazio disponibile è assegnato per i primi due livelli alle operazioni di prelievo e per i restanti allo stoccaggio al fine di riservare le postazioni più accessibili alle attività ad alta intensità di lavoro. Il sistema di immagazzinamento utilizzato può variare in funzione della rotazione dei prodotti. E' pratica diffusa stoccare le referenze alto vendenti, voluminose e

dotate di resistenza meccanica a pallet sovrapposti a terra mentre quelle basso vendenti su scaffalature a rulliera gravitazionale.

La preparazione degli ordini garantisce il servizio alla rete al dettaglio e consente alle imprese commerciali di combinare le economie di scala esterne derivanti dalla concentrazione degli ordini ai fornitori con la frammentazione dei flussi di vendita. L'unità di carico in entrata è frazionata per soddisfare le richieste di diversi punti vendita e costituire un'unità di carico in uscita multiprodotto. Il pallet è, normalmente, utilizzato per evadere gli ordini dei punti di vendita di grande dimensione che movimentano elevati volumi di merce per singola referenza mentre il rolltainer, dotato di sponde laterali e rotelle, per le consegne costituite da quantità limitate di numerosi articoli. La preparazione degli ordini della rete al dettaglio è l'attività che influisce maggiormente sul livello di efficienza della gestione del centro di distribuzione poiché concentra mediamente il 35% dei costi complessivi. Per ottimizzare tale attività, il distributore deve ridurre il tempo dedicato dagli addetti per:

- raggiungere la postazione di prelievo a partire dal punto di ingresso-uscita del corridoio e ritoranare;
- posizionarsi in corrispondenza della postazione di prelievo;
- prelevare le quantità richieste di ciascun articolo.

I fattori che determinano la durata delle operazioni di prelievo sono il lay-out delle attrezzature, il lay-out merceologico, la tipologia di percorso, la modalità di prelievo, il supporto informativo e il sistema di incentivazione del personale. Le scaffalature sono, generalmente, disposte in senso longitudinale poiché questa soluzione consente di ridurre la movimentazione interna a fronte di volumi di merce elevati e la congestione del traffico³¹. Il lay-out merceologico è definito allocando lo spazio alle categorie merceologiche e stabilendo la loro successione nelle corsie in base rispettivamente all'indice di rotazione e alla complementarità nella funzione d'uso. Tali criteri consentono da un lato di agevolare l'identificazione dei settori di prelievo da parte degli operatori del centro di distribuzione e dall'altro di ottimizzare le attività logistiche della rete al dettaglio. L'adozione di un lay-out merceologico omogeneo a quello dei punti vendita aumenta l'efficienza delle operazioni di rifornimento degli scaffali poiché i colli sono disposti sull'unità di carico in sequenza inversa a quella in cui sono scaricati. L'organizzazione dell'attività di preparazione degli ordini è semplificata attraverso la fissazione di una griglia temporale entro la quale è consentito ai punti vendita l'inoltro dei fabbisogni di merce. La tipologia di prelievo dipende dalle caratteristiche del flusso in uscita determinato dal profilo degli ordini (numero medio di articoli per ordine) e degli articoli (numero medio di pezzi per articolo). Il prelievo per destinatario (order picking) in cui l'operatore esegue i prelievi necessari per completare un singolo ordine è utilizzato quando la domanda del punto vendita esprime richieste di elevati quantitativi di merce. Il prelievo per articolo (batch picking) è impiegato per evadere ordini di piccole dimensioni poiché l'accorpamento in un solo giro del prelievo della quantità necessaria a soddisfare le richieste complessive riduce il tempo di manipolazione e di spostamento. I prodotti sono ripartiti in base agli ordini di appartenenza successivamente alle operazioni di prelievo. La diffusione di tale metodologia di prelievo sta aumentando anche presso i centri di distribuzione che gestiscono una rete al dettaglio di elevate dimensioni a seguito dell'adozione della tecnica di gestione dell'ordine in cross-docking. Le merci in arrivo dai fornitori sono, infatti, ricevute per prodotto e suddivise tra i diversi punti vendita che ne hanno fatto richiesta per essere consegnate. Il percorso che gli operatori compiono per raggiungere le postazioni di prelievo è, solitamente,

³¹ Rushton A., Oxley J. (1993), *Manuale di logistica distributiva*, Franco Angeli, Milano.

te, trasversale con l'attraversamento completo del corridoio con prelievo su entrambi i lati della corsia³². Il sistema informativo supporta l'attività dei preparatori con l'emissione di liste di prelievo che indicano la locazione del prodotto, la quantità da prelevare e l'ordine di appartenenza nella sequenza atta a minimizzare la lunghezza dei percorsi e la durata delle operazioni. Tali liste sono composte da etichette adesive che l'operatore appone al collo una volta effettuata la presa per facilitare il controllo degli ordini in uscita prima della spedizione. L'automazione dell'attività di preparazione degli ordini si mantiene su livelli modesti a causa della flessibilità necessaria per far fronte alla variabilità della composizione dell'assortimento e dei formati delle unità di movimentazione nonché all'aumento del volume di merce soggetto a prelievo frazionato a seguito della riduzione del livello delle scorte nella rete al dettaglio agendo sui tempi di evasione degli ordini. L'aumento della produttività delle operazioni di prelievo è, invece, perseguito con l'adozione di sistemi informativi ad alta intensità tecnologica, quali la radiofrequenza, che consentono di ottenere i vantaggi derivanti dall'automazione in termini di accuratezza inventariale e controllo in tempo reale dei flussi di merce. I carrelli sono stati dotati di lettori ottici e di terminali di bordo collegati per mezzo di onde radio con l'elaboratore centrale dal quale l'operatore riceve le istruzioni sulle operazioni da effettuare. Una volta eseguita l'operazione, il carrellista chiede conferma al sistema di controllo tramite la lettura del codice a barre stampigliato sui colli. In assenza di errori, il calcolatore impartisce un nuovo ordine senza che l'operatore debba raggiungere gli uffici per ricevere nuove istruzioni. L'incentivazione economica del personale è impiegata da alcune imprese commerciali per assicurare il raggiungimento dei parametri di produttività programmati per le diverse operazioni di prelievo.

La funzione spedizione garantisce il rispetto del programma delle consegne, il controllo quanti-qualitativo della merce in uscita e il suo trasporto ai punti vendita. Gli elementi che la definiscono sono la capacità dell'area, le unità di spedizione e l'organizzazione del trasporto che varia in funzione della dimensione degli ordini. Il trasporto è realizzato a carico completo quando l'entità dell'ordine è sufficiente a garantire la saturazione della capacità del mezzo e l'invio al punto vendita senza fermate intermedie. In caso contrario, il distributore organizza il trasporto con giri di consegna tra diversi punti vendita. L'organizzazione del trasporto è, generalmente, supportata dal sistema informativo che, avvalendosi di mappe elettroniche, ottimizza il percorso degli automezzi riducendone il costo complessivo nel rispetto dei vincoli di capacità (numero di mezzi, portata utile) e di servizio al punto vendita (fasce orarie di consegna programmate).

I flussi fisici originano dai cicli di rifornimento che si sviluppano tra:

- il consumatore finale ed il punto vendita;
- il punto vendita ed il centro di distribuzione;
- il centro di distribuzione ed il produttore.

La gestione delle scorte nella rete al dettaglio risponde ad una logica pull in base alla quale l'attività di approvvigionamento è guidata dall'andamento delle vendite. Il controllo della giacenza in punto vendita è effettuato dal personale addetto al rifornimento che verifica periodicamente la quantità presente a scaffale ed emette l'ordine di reintegro quando il suo livello raggiunge il punto di riordino. La frequenza di riapprovvigionamento è determinata dal tasso di rotazione dei prodotti e, pertanto, può essere di poche ore o di diverse settimane. La variabilità che contraddistingue l'intervallo di tempo che intercorre tra due rifornimenti diven-

ta evidente se si tiene conto che il 22% delle referenze che compongono l'assortimento dei punti vendita operanti nel comparto dei beni di largo consumo registra vendite giornaliere, il 22% settimanali, il 34% mensili ed il restante 22% ultramensili (KSA, 1993). Gli ordini sono registrati su terminale portatile attraverso la digitazione o la lettura del codice del prodotto apposta sull'etichetta a scaffale e trasmessi al centro di distribuzione attraverso il sistema informativo aziendale per essere evasi.

Il distributore gestisce le scorte del centro di distribuzione acquistando una quantità di merce con una logica sia pull sia push a seconda che sia determinata in funzione della variabilità della domanda e della frequenza di riapprovvigionamento o degli incentivi promozionali offerti dai produttori. Il ciclo di rifornimento della rete al dettaglio e del centro di distribuzione sono, pertanto, interdipendenti soltanto quando l'attività di riordino è orientata dal mercato. Il sistema informativo svolge il ruolo di collante del processo operativo del distributore poiché integra le attività svolte in periferia con quelle centralizzate e coordina le funzioni aziendali garantendo l'allineamento dei flussi informativi a quelli fisici. Il livello della giacenza è aggiornato automaticamente tenendo conto della quantità da un lato in arrivo e ricevuta dai produttori e dall'altro ordinata e spedita ai punti vendita. Le informazioni correlate a ciascuna tipologia di scorta confluiscono nel sistema amministrativo dell'impresa per verificare la corrispondenza tra i documenti relativi alla movimentazione fisica delle merci e quelli contabili prima di regolare la transazione.

La giacenza media presente complessivamente nel sistema logistico dipende dal livello di affidabilità e tempestività con cui le informazioni sulla domanda finale sono trasmesse dalla rete al dettaglio al centro di distribuzione. L'attività di gestione delle scorte in punto vendita presenta delle notevoli opportunità di recupero in termini di efficienza ed efficacia per il distributore. Il processo si configura ad elevata intensità di lavoro a causa della notevole quantità di tempo che richiede, mediamente oscillante dalle due alle quattro ore giornaliere (KSA, 1993). La manualità che contraddistingue il ciclo dell'ordine espone il punto vendita ai potenziali errori derivanti dalla soggettività del controllo. La carenza di scorta di un prodotto è affrontata, generalmente, dal personale addetto al riassortimento riempiendo gli spazi vuoti sul lineare con altre referenze. E' opinione diffusa che la presenza di vuoti espositivi trasmetta al consumatore un'immagine negativa del punto vendita poiché rende evidente il disservizio correlato. Tale pratica introduce degli elementi di complessità nella procedura di riordino poiché le rotture di scorta sono meno immediatamente percepibili dal personale durante le operazioni di verifica della giacenza a scaffale. Per ovviare a tale inconveniente, è prassi consolidata capovolgere l'etichetta del prodotto per evidenziare la sua assenza e conservare memoria del relativo posizionamento a scaffale. L'eventuale perdita dell'etichetta si traduce automaticamente nell'estromissione del prodotto dall'assortimento modificando la politica di vendita pianificata dall'impresa.

L'implementazione di una procedura di riordino automatico alimentata dalle informazioni prodotte dai pos-scanner consente al distributore di migliorare le prestazioni del sistema logistico. I pos-scanner sono registratori di cassa con memoria, programmabili per svolgere diverse funzioni ed integrati col sistema informativo aziendale. Questa tecnologia registra il dato di vendita tramite la lettura del codice a barre (ean) stampigliato sulla confezione del prodotto che permette di richiamare dalla banca dati periferica le informazioni anagrafiche ed economiche associate (descrizione, prezzo di vendita, classificazione merceologica). I distributori hanno investito nella tecnologia pos-scanner principalmente per usufruire degli incrementi di produttività del personale addetto alle casse, del miglioramento del livello di servizio alla clientela, dell'eliminazione della pezzatura dei prodotti, della riduzione delle differenze inventariali dovute ad errori di digitazione e/o di pezzatura. Ben più importanti e significativi sono i vantaggi correlati alla possibilità di disporre delle informazioni di vendita a livello di singola referenza e, conseguentemente, di aggregarle per soddisfare diverse esi-

genze gestionali. La distribuzione temporale delle vendite può informare i processi produttivi delle diverse funzioni aziendali quali la gestione del personale in punto vendita, delle promozioni e del flusso logistico a monte e a valle. L'emissione degli ordini può essere automatizzata sulla base dei dati di vendita lasciando al sistema informativo il compito di richiedere il riapprovvigionamento quando la scorta a scaffale del prodotto raggiunge il punto di riordino. Il collegamento informatico tra il sistema del punto vendita e quello del centro di distribuzione consente di realizzare l'inventario permanente delle merci a seguito dell'aggiornamento in tempo reale dell'ammontare delle scorte in funzione delle spedizioni effettuate alla rete al dettaglio. Il personale del punto vendita è impiegato in modo più produttivo eliminando al contempo gli errori derivanti dalla manualità del processo. Le vendite aumentano a seguito della diminuzione delle rotture di scorta mentre la giacenza del punto vendita si riduce poiché alimentata con flussi coerenti all'andamento della domanda. L'implementazione del riordino automatico del punto vendita è, inoltre, funzionale a quella della tecnica di gestione del ciclo dell'ordine con il fornitore in cross-docking. Le merci sono ordinate nella quantità necessaria per evadere gli ordini dei punti vendita e smistate al loro ricevimento senza essere messe in riserva. Il distributore beneficia della riduzione dei costi logistici derivante dalla diminuzione del livello delle scorte migliorando al contempo il servizio alla clientela. Il patrimonio informativo creato dai pos-scanner è, tuttavia, largamente inutilizzato dalla maggior parte delle imprese commerciali. La struttura organizzativa e gli investimenti necessari per realizzare un processo gestionale guidato dalla domanda necessitano di economie di scala a cui le imprese possono accedere solo a partire da una dimensione significativa. La tecnica del riordino automatico di punto vendita si sta, pertanto, diffondendo nei Paesi dove il livello di concentrazione del settore commerciale è elevato.

4.6 Dettaglio moderno e terziarizzazione della logistica

La tendenza da parte delle imprese commerciali a terziarizzare la logistica è un fenomeno riscontrabile in tutti i settori merceologici ed i Paesi europei. I prestatori di servizi logistici sono operatori specializzati nella gestione del processo di distribuzione fisica. L'offerta ha per oggetto le attività sia operativa sia a più elevato contenuto gestionale, spaziando dall'organizzazione del trasporto alla gestione del ciclo dell'ordine e delle scorte. Nonostante le numerose ricerche condotte sul settore, è difficile determinare l'intensità con cui i distributori delegano a terzi la logistica. Tali ricerche forniscono generalmente informazioni aggregate che non consentono di contestualizzare l'analisi per settore di appartenenza delle imprese. Anche le statistiche ufficiali non sono di grande aiuto poiché focalizzate sulla domanda di trasporto che, pur rappresentando una quota elevata del giro d'affari del settore logistico, costituisce la componente a più basso valore aggiunto della proposta di valore dei prestatori di servizi logistici. La mancanza di informazioni affidabili dipende nel nostro paese dalla difficoltà di rilevazione del fenomeno nella totalità dei suoi aspetti a seguito dell'eccessiva frammentazione dell'offerta. Il settore dei trasporti, da cui originano prevalentemente i prestatori di servizi logistici, è caratterizzato dall'elevata presenza di imprese di piccola dimensione che mancano della necessaria capacità organizzativa e finanziaria per migliorare il contenuto dell'offerta. Le imprese commerciali italiane hanno incominciato a terziarizzare una parte della movimentazione ed, in particolar modo, la manodopera impiegata nei processi operativi ricorrendo a cooperative di lavoro che operano su base locale. La presenza delle grandi imprese specializzate nella logistica appare, al momento, molto limitata³³. I motivi che spin-

gono le imprese al dettaglio a terziarizzare l'attività di distribuzione fisica sono numerosi e possono essere classificati in strategici, finanziari ed operativi.

Sotto il profilo strategico, la delega della gestione dei flussi fisici ai prestatori di servizi logistici conferisce all'azienda una maggiore reattività ai mutamenti ambientali. I terzisti sono in grado di offrire un pacchetto logistico completo più velocemente di quanto non possa fare il distributore investendo direttamente poiché dispongono di una propria rete logistica. I rischi insiti nella crescita in nuovi mercati e in nuovi prodotti si riducono, permettendo all'impresa commerciale di flessibilizzare la dotazione di strutture fisiche in funzione della sua strategia di sviluppo, eludendo i vincoli derivanti dall'integrazione verticale. L'azienda può testare una nuova area geografica senza dover sostenere i costi relativi all'apertura di un nuovo deposito e corrispondendo al terzista un prezzo commisurato al volume dell'attività. Il contratto stipulato con il prestatore di servizi logistici può non essere rinnovato alla scadenza consentendo al distributore di ridisegnare la rete distributiva senza essere ostacolato da investimenti in strutture e personale da riconvertire.

La terziarizzazione dell'attività di distribuzione fisica consente al distributore di migliorare la sua posizione finanziaria attraverso la liberazione dei capitali immobilizzati nel sistema logistico. Le risorse finanziarie così ottenute possono essere investite nell'attività principale utilizzando, in maniera più proficua, per supportare l'ampliamento della rete al dettaglio nonché potenziare il sistema informativo. La trasformazione dei costi della distribuzione fisica da fissi a variabili aumenta il ritorno degli investimenti migliorando l'efficienza economica e la redditività complessiva dell'azienda. Il servizio logistico offerto dai terzisti si attesta su livelli di costo inferiori rispetto a quelli interni grazie alle economie di scala realizzabili sia sotto il profilo tecnologico che operativo a seguito della specializzazione dell'attività.

La maggior parte dei distributori utilizza i terzisti per ragioni operative. La capacità di stoccaggio e di trasporto può essere integrata in occasione dei picchi stagionali della domanda. La strategia di specializzazione dei prestatori di servizi logistici nella distribuzione di particolari categorie di prodotti, quali i surgelati e i freschi, rende disponibili sul mercato prestazioni ad alto valore aggiunto che liberano il distributore dalla necessità di investire direttamente in aree problematiche sotto il profilo tecnologico e gestionale. Le imprese commerciali si affidano ad uno specialista della distribuzione per le maggiori competenze in materia di sistemi informativi, di tecniche di progettazione dei magazzini e di attrezzature per la movimentazione dei materiali che gli derivano dall'oggetto stesso della sua attività. Il fornitore di servizi implementa sistemi operativi e informatici più avanzati poiché ha la possibilità di ripartire il costo relativo al loro sviluppo sulla base di un volume d'attività più ampio rispetto a quello del singolo cliente. Il ricorso ai terzisti consente di semplificare le relazioni sindacali a seguito della rinuncia alla gestione operativa della funzione logistica che consente di limitare la manodopera impiegata.

L'interpretazione del fenomeno di terziarizzazione dell'attività di distribuzione fisica deve partire dalla considerazione che gli aspetti operativi sono scindibili da quelli strategici. L'obiettivo delle imprese commerciali di integrare la logistica per ottenere i vantaggi economici correlati è raggiungibile anche senza avere la proprietà diretta delle strutture fisiche. Il distributore abbandona la gestione fisica della logistica per assumerne il controllo attraverso il legame informativo con il terzista che rende trasparente il funzionamento dell'intero circuito di rifornimento e il livello di servizio fornito. Svuotata degli elementi operativi legati alla movimentazione delle merci, la funzione logistica preserva solo quelli strategici quali la previsione delle vendite, la gestione del ciclo dell'ordine e delle scorte.

La tendenza delle imprese commerciali a terziarizzare la logistica introduce un ulteriore attore economico nel canale di distribuzione che esprime una capacità di indirizzo nella definizione degli standard tecnici relativi all'attività di movimentazione delle merci.

5. Gli imballaggi

5.1 Dettaglio moderno e caratteristiche degli imballaggi

Il trasferimento dei prodotti dai mercati di produzione a quelli di consumo stabilisce un legame operativo tra i processi di distribuzione fisica dei soggetti economici che si susseguono ai vari livelli, avente una sequenzialità analoga a quella del flusso negoziale. Costituendo l'impresa industriale il punto di origine dell'offerta, la modalità con cui organizza l'attività di movimentazione incide in modo rilevante sul processo di produzione del servizio commerciale, condizionandone il livello di efficienza ed efficacia. Il distributore valuta la proposta del fornitore, con riferimento non soltanto al grado di contribuzione al margine commerciale, ma anche al costo delle operazioni logistiche. Poiché la distribuzione fisica rappresenta mediamente il 16% dei costi di gestione complessivi, un miglioramento in tale area, sia pur di modesta entità, si trasferisce positivamente sulla redditività dell'impresa commerciale³⁴. La definizione delle caratteristiche tecniche degli imballaggi rappresenta una delle principali aree in cui le imprese industriali e commerciali sono obbligate a collaborare per rimuovere i vincoli che si frappongono allo sfruttamento dei benefici associati ad un utilizzo più efficiente delle risorse impiegate nelle attività logistiche. Le esigenze in termini di imballaggio delle imprese commerciali si manifestano con riferimento alla componente primaria, secondaria e terziaria poiché il ciclo di rifornimento si articola su due livelli: il centro di distribuzione ed il punto vendita. Le caratteristiche degli imballaggi condizionano le attività di ricevimento, stoccaggio, prelievo e spedizione delle merci svolte nel magazzino nonché quelle di manutenzione dello scaffale e di utilizzo dello spazio espositivo del punto vendita (fig. 1). I costi logistici possono essere diminuiti con soluzioni di imballaggio che agiscano contemporaneamente sull'occupazione degli spazi e la produttività del lavoro.



Figura 1: Le interrelazioni tra la logistica del produttore e del distributore.

³⁴ Luceri B. (2001), op. cit.

Il pallet è l'unità di movimentazione e stoccaggio utilizzata nel centro di distribuzione per i carichi in entrata. L'impiego di pallet con caratteristiche dimensionali e qualitative standardizzate è la condizione necessaria per ridurre il numero delle operazioni di manipolazione effettuate sulle unità di carico e per razionalizzare la disposizione degli spazi sulle attrezzature di stoccaggio. Anche se è riscontrabile una generale convergenza verso lo standard europeo che fissa le dimensioni della base in 80x120 cm, permane ancora l'uso da parte di alcuni fornitori di pallet aventi un diverso formato che necessitano di essere condizionati al momento del ricevimento per consentirne l'allocazione nella cella di stoccaggio e prelievo. L'esigenza di standardizzare la dimensione del pallet è stata recepita attraverso la costituzione in Italia del Comitato Nazionale EPAL (European Pallet Association).

A partire dal 1° gennaio 2003 saranno scambiati solo pallet Euro di dimensione 80x120 cm, con sottomultipli di mezzo pallet (80x60 cm) e quarto di pallet (40x60 cm). L'affermazione di un formato omogeneo consentirà l'interscambiabilità dei pallet alla pari tra produttori e distributori. Per ogni automezzo in consegna con un certo numero di pallet carichi, il distributore potrà consegnare un ugual numero di pallet vuoti riducendo i costi amministrativi associati. L'obiettivo dell'organizzazione è di garantire la qualità del pallet attraverso una serie di controlli su costruttori, riparatori ed utilizzatori. Il ritiro dei manufatti deteriorati e la loro successiva immissione nel sistema ha un costo la cui attribuzione risulta al momento problematica per l'impossibilità di identificare la provenienza degli stessi data la mancanza di codice identificativo. Quando la qualità dei materiali è inferiore agli standard di sicurezza, il distributore deve procedere alla sostituzione del pallet ricondizionando l'unità di carico per evitare il verificarsi di danneggiamenti della merce e infortuni degli addetti durante le operazioni di movimentazione. Il rispetto degli standard di qualità del pallet comporta economie di costo nella gestione di tale tipologia di imballaggio stimati nell'ordine del 20-30%. Nessun standard è stato, invece, definito per l'altezza del pallet che risulta ancora caratterizzata da una notevole variabilità. Il fenomeno è imputabile alla difficoltà di conciliare l'efficienza nella composizione dei carichi industriali con quelle di movimentazione del distributore. La disomogeneità dell'altezza del pallet determina costi aggiuntivi per il distributore poiché incide sulle funzioni di scarico e stoccaggio. Il pallet è manipolato con operazioni di scolmatura per modificarne l'altezza al fine di renderla coerente con quella delle scaffalature aumentando il tempo impiegato da personale per ricevere le merci. In alternativa, i posti pallet sono modularizzati per far fronte alla variabilità dell'altezza degli imballaggi terziari impedendo l'utilizzo razionale dello spazio di stoccaggio. Il pallet deve, inoltre, assicurare stabilità al carico fissando la merce per garantire un trasporto senza danni con il minor impiego di materiale aggiuntivo di confezionamento e di strati intermedi tra gli imballaggi secondali per ridurre le operazioni di manipolazione.

La definizione dell'altezza e della struttura del pallet è demandata alla negoziazione tra le parti con la conseguente proliferazione dei formati che genera costi aggiuntivi per i produttori. All'aumentare del potere contrattuale, il distributore definisce le caratteristiche tecniche del pallet in funzione dei vincoli operativi del proprio sistema logistico e condiziona l'accettazione del carico all'esito positivo della verifica di conformità rispetto alle specifiche richieste. La sede in cui i distributori ed i produttori cercano di raggiungere un accordo sul formato degli imballaggi è ECR Europe, un'organizzazione paritetica avente l'obiettivo di ridurre il costo di funzionamento del canale di distribuzione ripartendo equamente i vantaggi qualitativi e quantitativi tra i suoi membri (ECR Italia, Statuto). I progetti pilota implementati hanno avuto l'obiettivo di dimostrare i vantaggi in termini di efficienza e di efficacia di soluzioni di imballaggio standardizzate al fine di incentivarne la diffusione e farle assurgere a ruolo di standard di settore.

L'imballaggio secondario è l'unità di movimentazione per la preparazione degli ordini della rete al dettaglio poiché il 75% dei volumi di un centro di distribuzione è soggetto a prelievo

frazionato. La resistenza meccanica dell'imballaggio deve assicurare la sicurezza delle merci e del lavoro durante le operazioni di manipolazione. Alcuni distributori subordinano l'inserimento in assortimento del prodotto alla disponibilità di prove di movimentazione effettuate per verificare la funzione di protezione dell'imballaggio e sollecitano i fornitori a verificarne periodicamente la qualità per non incorrere nell'addebito dei costi derivanti da danni arrecati alla merce. La variabilità del formato in altezza e in larghezza non consente di sfruttare in modo ottimale lo spazio dell'unità di carico sia che si tratti del pallet o del rolltainer ed ostacola l'automazione delle operazioni di prelievo che, per essere convenientemente realizzata, necessita di una maggiore standardizzazione nonché uniformità degli imballi. Il rapporto tra il numero di prodotti e tipologie di confezionamento è pressoché paritetico poiché, a fronte di 4.500 referenze preconfezionate di largo consumo mediamente presenti in un centro di distribuzione, si riscontrano fino a 4.200 imballi. La progettazione dell'imballaggio destinato alla vendita deve, pertanto, contemplare non solo le esigenze di marketing ma anche quelle di funzionalità logistica, prediligendo la forma quadrata e rettangolare per consentire il dimensionamento di quello secondario in sottomultipli della base del pallet. Il numero di unità per imballo dovrebbe essere determinato in funzione della quantità mediamente vendibile la settimana dal punto vendita meno perforante. Poiché il rifornimento degli scaffali avviene per imballo intero al fine di comprimere i costi di movimentazione, un numero elevato di pezzi si traduce nella costituzione di una scorta in punto vendita di gran lunga eccedente la domanda nel ciclo di evasione dell'ordine. Per evitare il sovrastoccaggio, il distributore è costretto a riapprovvigionare i prodotti a bassa rotazione per singole unità di vendita al fine di non impegnare eccessivamente la capacità espositiva. Tale operazione comporta costi di distribuzione aggiuntivi che potrebbero essere facilmente eliminati attraverso la razionalizzazione della dimensione dell'unità di condizionamento. L'imballaggio secondario deve essere progettato tenendo conto delle funzioni che è chiamato a svolgere nel punto vendita. La facilità di apertura senza l'utilizzo di strumenti come il tagliacartone velocizza le operazioni di ricostituzione della scorta a scaffale e riduce le perdite associate al danneggiamento della merce. Le imprese commerciali richiedono l'utilizzo più estensivo di imballi secondari espositori che oltre alla tradizionale funzione di trasporto assolvono anche a quella espositiva. Si tratta di imballi che possono essere stoccati direttamente a scaffale senza alcuna manipolazione permettendo la diminuzione dei costi di allestimento. L'imballo deve garantire la visibilità dell'unità di vendita ed ottimizzare l'utilizzo dello spazio sia lineare sia volumetrico mediante una dimensione coerente a quella della scaffalatura.

L'imballaggio primario deve conferire efficacia alla comunicazione di marketing ed efficienza nell'assorbimento di risorse. La dimensione e la forma sono le variabili che incidono sulla intensità di utilizzo della superficie di vendita di un prodotto e, conseguentemente, sulla redditività dello stesso. Un imballo ben progettato ottimizza la gestione dello spazio espositivo che rappresenta la risorsa più scarsa ed anelastica dell'impresa commerciale. La differenziazione del formato per canale di vendita è accolta favorevolmente dal distributore poiché consente di variare l'offerta.

Le imprese commerciali richiedono l'integrazione del sistema di confezionamento da realizzare con la modularità tra:

- imballaggio primario e secondario;
- imballaggio secondario e terziario;
- packaging terziario e automezzi.

Questa catena di modularità ha come obiettivo il raggiungimento di più elevati livelli di efficienza nell'utilizzo degli spazi impiegati nell'attività logistica anche attraverso una maggiore impilabilità delle unità di carico. La standardizzazione degli imballaggi consente alle impre-

se commerciali di diminuire la quantità di merce ordinata aumentando la frequenza di consegna senza incorrere in costi di movimentazione aggiuntivi durante le operazioni di ricevimento. La stabilità del carico è assicurata da pallet a panino composti da strati di prodotti diversi raggruppati nelle varianti della dimensione della base.

L'integrazione da parte dei distributori delle tematiche relative alla protezione dell'ambiente come leva di marketing a sostegno dell'immagine aziendale si traduce in azioni rivolte non soltanto sui processi interni ma anche all'esterno nei confronti dei produttori per l'adozione di misure volte a migliorare la qualità, la quantità e la gestione dei materiali utilizzati negli imballaggi. Gli imballaggi rappresentano una delle aree più importanti in cui conseguire benefici ambientali poiché costituiscono più di un terzo dei rifiuti urbani ed originano flussi paralleli di imballaggi secondari impiegati per proteggerli durante le attività di movimentazione. Le imprese commerciali perseguono la prevenzione quantitativa e qualitativa degli imballaggi per contenere il prelievo di materie prime, adottare processi e tecnologie non inquinanti e ridurre la produzione di rifiuti. Il risparmio di materia prima è ottenuto con la minimizzazione delle quantità in volume e/o peso dei materiali impiegati nella realizzazione dell'imballaggio a parità di carico e prestazioni funzionali e di comunicazione. L'impiego di materiale riciclato ed il riutilizzo degli imballaggi riduce il prelievo alla fonte a parità di materiale circolante. L'eliminazione dell'imballaggio superfluo (overpackaging), oltre a soddisfare le prerogative ambientali, consente di aumentare l'efficienza dell'attività di riassortimento degli scaffali. Gli imballaggi facilitano l'attività di riciclo quando sono monomateriale o composti di materiali facilmente separabili tra loro compatibili e non contengono materiale di fissaggio. L'imballaggio secondario deve essere facilmente e velocemente ripiegabile per contenere i costi associati alle operazioni di smaltimento. L'applicazione di etichette che segnalano l'ecocompatibilità dei materiali consentirebbe di agevolare le relative operazioni di recupero e riciclaggio. La riduzione dei costi di gestione di trattamento dei materiali utilizzati per fissare la merce sul pallet può essere ottenuta attraverso la loro riduzione quantitativa e riciclabilità intrinseca. Le imprese commerciali hanno anche introdotto nuove tecniche di movimentazione delle merci per conseguire più elevati livelli di efficienza ed efficacia. Per la gestione di alcune categorie merceologiche deperibili quali l'ortofrutta, la carne, il pesce e di alcune categorie non alimentari, gli imballaggi secondari non riutilizzabili sono sostituiti con quelli riutilizzabili in plastica, denominati Returnable Transport Items (RTI). I principali vantaggi di questa tipologia di packaging percepiti da parte dei distributori sono:

- la semplicità di utilizzo;
- la garanzia di igienicità;
- il miglioramento della funzione di conservazione dei prodotti;
- l'impilabilità dei prodotti indipendentemente dalle loro caratteristiche intrinseche;
- l'agevolazione della gestione dei vuoti;
- la standardizzazione della tara;
- l'aumento della produttività del personale in punto vendita;
- la saturazione della capacità di carico degli automezzi;
- l'omogeneità espositiva nell'area vendita.

L'implementazione degli RTI è stata avviata anche in Italia nel settore dell'ortofrutta, in cui è stato progettato il sistema di "casce a pareti ribaltabili" (CPR). Si tratta di un imballaggio in plastica a rendere, facilmente lavabile, che, grazie alle sue sponde ripiegabili, consente di ridurre lo spazio occupato ed i costi durante le fasi di movimentazione a vuoto. Il nucleo primario attorno a cui ruota il nuovo sistema logistico dell'ortofrutta è il CPR System, il consorzio di gestione a cui possono aderire tutti i fornitori e gli utilizzatori interessati. I primi acquistano le cassette CPR e le utilizzano per le consegne ai clienti, che ne dispongono in como-

dato gratuito; i secondi devono predisporre un'area in cui vengono convogliati tutti i contenitori ripiegati in attesa di essere ritirati e segnalare eventuali anomalie. L'obiettivo del CPR System è di creare un sistema di imballaggio omogeneo in tutta la filiera ortofrutticola. Tale sistema consente di ottenere una riduzione del prezzo al consumo pari al 10% in quanto gli RTI possono essere utilizzati per almeno 25 viaggi prima di essere inviati al recupero totale tramite attività di riciclaggio e dei rifiuti da imballaggio ortofrutticoli di circa 2,5 milioni di tonnellate l'anno.

Il principale ostacolo alla diffusione degli RTI è che tale tipologia di imballaggio sia accettata da parte delle imprese industriali, soprattutto nella situazione attuale in cui si assiste ad una elevata variabilità dei formati. Le resistenze saranno elevate poiché i produttori devono modificare le linee di produzione ed di imballaggio sostenendo dei costi aggiuntivi che il distributore non è disposto a riconoscere. L'affermazione di questo sistema di movimentazione è direttamente correlato al livello di concentrazione del settore commerciale poiché all'aumentare della dimensione aziendale si realizzano le economie di scala necessarie affinché la sua gestione possa essere integrata da parte del distributore.

5.2 Marca commerciale ed imballaggi

Le decisioni in materia di imballaggio dei prodotti di marca commerciale rientrano nel piano di marketing che rappresenta una delle cinque fasi in cui si sviluppa il processo di pianificazione ed implementazione da parte del distributore (tabella 1). Il distributore definisce i valori segnaletici dei prodotti a marchio proprio sulla base di un'analisi del consumatore finale che indaga le dimensioni socio-economiche che ne influenzano il comportamento d'acquisto. Una volta maturata la decisione di sviluppare il marchio in una determinata categoria merceologica, l'impresa commerciale stila il piano di marketing definendo innanzitutto il profilo ed il posizionamento relativi. In particolare, viene analizzato il segmento di clientela obiettivo rispetto a quello delle principali marche in assortimento, si definiscono la missione strategica e l'immagine del marchio da cui si fa discendere la politica di comunicazione. Oltre al tipo di pubblicità e promozione, il distributore progetta l'imballaggio che ritiene più adatto per trasferire i valori esclusivi della marca nelle sue componenti della dimensione della confezione, la tipologia di materiale, il logo della linea, i colori prevalenti e le informazioni presenti sulla confezione. I requisiti principali che l'imballaggio del prodotto di marca commerciale deve soddisfare sono non solo logistici, come quelli già illustrati con riferimento ai prodotti di marca industriale, ma anche di marketing. Tra questi figurano:

- la protezione del prodotto;
- lo sviluppo di fattori di visibilità nel punto vendita;
- la ricerca dell'attenzione dell'acquirente al fine di stimolare il desiderio di acquisto;
- lo sviluppo della riconoscibilità del prodotto fuori dal punto vendita al fine di promuovere la fedeltà;
- l'agevolazione del riassortimento dello scaffale e, in generale, dei processi di movimentazione in magazzino e in punto vendita;
- lo studio in termini di display al fine di minimizzare lo spazio occupato dal prodotto sullo scaffale;
- la facilitazione delle operazioni di trasporto del consumatore dal punto vendita all'abitazione;
- l'agevolazione dello stoccaggio, utilizzo e riutilizzo del prodotto;
- la veicolazione del contenuto informativo del prodotto.

Tabella 1: Le fasi del sistema di pianificazione e controllo della marca commerciale

Piano di fattibilità Fase I Analisi della domanda finale	Piano di marketing Fase II Posizionamento marchio	Istruttoria tecnica e commerciale Fase III Analisi potenziali produttori (copackers)	Standards di prodotto e definizione capitolato Fase IV Definizione standards qualitativi del prodotto	Sistemi di controllo Fase V Analisi qualitativa del processo e del prodotto
Segmenti prevalenti del consumatore	Politica di comunicazione di prodotto	Selezione produttore in base a dimensioni economiche e tecnico-produttive	Definizione capitolato in termini di rapporti commerciali e tecnico-qualitativi	Analisi campionarie sulla qualità del prodotto consegnato
Piano generale di fattibilità	Variabili organolettiche dei prodotti Profilo chimico e organolettico del prodotto		Sottoscrizione contratto	Verifica e modificazione scostamenti Nuove richieste al produttore

Fonte: Cristini G. (1992, "Le strategie di marca del distributore"; Egea, Milano)

Il piano di marketing è completato con l'analisi degli elementi qualitativi e degli indicatori di redditività del prodotto. I primi sono definiti attraverso la valutazione delle caratteristiche fisiche, chimiche ed organolettiche dei prodotti presenti in assortimento e l'individuazione degli elementi comuni. Lo studio prende, inoltre, in considerazione gli eventuali vincoli produttivi e logistici che interessano il prodotto da sviluppare come, ad esempio, i problemi di conservazione e di movimentazione per garantire il mantenimento del livello originario di qualità fino all'acquisto da parte del consumatore. I parametri di redditività definiscono invece il posizionamento del prodotto di marca commerciale all'interno della categoria merceologica di appartenenza. Le variabili considerate dal distributore sono:

- le fasce prezzo in cui si articola la categoria;
- il numero di marche e le relative quote di mercato;
- il prezzo al consumo obiettivo del prodotto di marca commerciale;
- gli investimenti di marketing a supporto del prodotto;
- la definizione del prezzo di cessione del produttore (copacker);
- l'individuazione del margine lordo del prodotto e l'obiettivo di redditività assegnato;
- il riconoscimento dei costi relativi al controllo qualità e alla gestione all'interno del punto vendita.

Se sulla base delle informazioni raccolte lo sviluppo della marca commerciale in una determinata categoria merceologica costituisce un'opportunità economica, il distributore procede alla selezione dell'impresa fornitrice. I fattori economico – produttivi per verificare il grado di affidabilità e supportare tale scelta sono generalmente la dimensione, la solidità finanziaria, la struttura organizzativa e la qualità del servizio. L'efficienza del processo produttivo è accertata attraverso l'analisi:

- del grado di specializzazione settoriale e la curva di esperienza;
- dell'organizzazione dell'area ricerca e sviluppo;
- della struttura produttiva nei suoi elementi costitutivi quali la lavorazione delle materie prime, la sterilizzazione dei prodotti, il confezionamento, l'imballaggio, la modalità di conservazione, lo stoccaggio e la movimentazione;
- delle tecnologie adottate;
- dei metodi e gli strumenti di controllo della qualità.

L'istruttoria consente al distributore di tracciare i principali problemi di ordine tecnico-produttivo e le ipotesi di risoluzione. L'analisi a campione sul prodotto industriale evidenzia gli eventuali scostamenti rispetto ad un'ipotesi iniziale di standard qualitativo per la marca commerciale. Si studiano di conseguenza le possibilità tecniche di eliminare tali scostamenti e l'eventuale disponibilità del produttore ad impegnarsi in tal senso³⁵.

Una volta individuato il fornitore, il distributore definisce gli standards tecnico-qualitativi riferiti al prodotto. L'istruttoria tecnica dà per scontata la disponibilità del produttore a venire incontro alle esigenze dell'impresa commerciale in quanto gli standards così definiti sono sottoposti alla sua attenzione per verificare la compatibilità con la struttura operativa di competenza. Il produttore si configura, conseguentemente, come il tramite operativo attraverso il quale il distributore implementa il piano di marketing definito con riferimento ai prodotti di marca commerciale nelle sua articolazione complessiva, tipologia di imballaggio inclusa.

I prodotti di marca commerciale sono soggetti ad un costante controllo qualitativo da parte del distributore sia durante le fasi di lavorazione sia quando è posizionato in magazzino e nel punto vendita. L'ispezione presso la sede del fornitore avviene quando il prodotto è nuovo o è soggetto ad elevata deperibilità. Il distributore verifica, infatti, se il processo di conservazione e produzione corrisponde ai parametri definiti nell'accordo. Le analisi sui prodotti sono invece effettuate nel laboratorio aziendale, se disponibile, o presso enti esterni specializzati. Nel caso si verificano scostamenti rispetto alle specifiche del capitolato, il distributore valuta l'opportunità di sospendere la commercializzazione del prodotto e inizia la procedura di verifica con il produttore per identificare le cause del problema al fine di correggerle.

La dimensione qualitativa del prodotto di marca commerciale sta assumendo sempre più importanza nelle scelte strategiche del distributore. La comunicazione delle imprese commerciali è attenta a sottolineare in particolare gli elementi di qualità intrinseca del prodotto, i suoi valori naturalistici ed organolettici. La qualità del prodotto e la possibilità per il distributore di certificarla sono diventate l'elemento principale per sostenere le vendite soprattutto nelle merceologie deperibili quali la carne, l'ortofrutta, il pesce ed i latticini venute alla ribalta con i recenti fatti di cronaca. Ci si riferisce in particolare ai temi emergenti degli organismi geneticamente modificati e al fenomeno *mucca pazza* che hanno disorientato il consumatore aumentando il suo bisogno di rassicurazione in termini di sicurezza alimentare. La certificazione del prodotto da parte di un'istituzione nazionale o internazionale sta diventando conseguentemente una condizione necessaria per accedere al mercato in quanto costituisce il riconoscimento oggettivo del suo valore.

Al fine di contestualizzare il percorso logico che guida il distributore nello sviluppo dei prodotti di marca commerciale si è ritenuto opportuno approfondire le scelte operate da un'impresa commerciale eccellente in tale ambito quale Coop Italia nonché leader di mercato con 16.736 miliardi di fatturato nel 2000.

5.3 Marca commerciale e ambiente: il caso Coop Italia

Il prodotto a marchio Coop è presente in assortimento con 1.255 referenze di cui 492 nell'alimentare, 204 nella drogheria chimica, 43 nei liquidi 110 nei freschi a libero servizio, 64 nei surgelati, 77 nel tessile, 241 nel bazar leggero e 24 nel bazar pesante. La quota a valore nel 2000 è del 17,3% nei generi vari e del 19,9% nei freschi con differenze per formato

³⁵ Cristini G. (1992), *Le strategie di marca del distributore*, Egea, Milano.

di punto vendita e categoria merceologica. Il livello di penetrazione si attesta su livelli superiori alla media nel canale del supermercato in quanto la maggiore ampiezza dell'assortimento ed intensità promozionale che contraddistinguono quello dell'ipermercato penalizzano la marca commerciale. La quota di mercato è, per converso, inferiore alla media nel comparto del non alimentare in quanto trattato solo dal canale ipermercato che rappresenta in numerica il 35% della rete al dettaglio.

L'insegna ha arricchito la proposta commerciale con il lancio verso la fine del 2000 di una linea biologica di prodotti a marchio per soddisfare il bisogno espresso da parte del consumatore di garanzie sulla sicurezza alimentare e presidiare un mercato che, pur configurandosi al momento di nicchia in quanto rappresenta il 4% dei consumi complessivi, sta sperimentando tassi di crescita elevati (+40% negli ultimi due anni). Si tratta di una serie di prodotti di cui 56 nell'ortofrutta, la cui caratteristica biologica è garantita al consumatore attraverso l'apposizione del marchio di uno dei nove organismi di controllo³⁶ autorizzati dal ministero delle Politiche Agricole e della dicitura *agricoltura biologica – regime di controllo CE* che attestano il rispetto della normativa vigente in materia. Oltre alla verifica effettuata dall'ente di certificazione, Coop Italia procede con controlli di qualità autonomi che nel 2000 si sono estrinsecati in 34 ispezioni sui fornitori e 4.500 analisi di prodotti. L'insegna persegue l'obiettivo di aumentare i consumi di prodotti biologici mediante la riduzione del prezzo al consumo che normalmente si attesta su livelli superiori del 20-30%, con punte del 50%, rispetto ai prodotti normali. Il contenimento dei prezzi entro i limiti correnti del mercato è stato possibile aumentando l'offerta facendo traslare il comparto produttivo da una logica di nicchia ad una di massa. Lo sviluppo della linea biologica consente all'insegna di rafforzare la politica di fidelizzazione della clientela perseguita attraverso la marca commerciale agendo contemporaneamente sull'innalzamento della qualità e l'ampliamento delle alternative dell'offerta.

Un fornitore può proporsi per la produzione dei prodotti a marchio Coop solo se in possesso dell'autocertificazione HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) e ISO 9000. Il sistema HACCP identifica i rischi connessi al processo produttivo, determina i punti critici, definisce le azioni correttive da intraprendere nel caso di non conformità alle tolleranze e i documenti che certificano la correttezza procedurale. L'ISO 9000 è una certificazione internazionale di qualità concessa ad aziende che implementano metodologie di controllo della qualità conformi allo standard predisposto dall'ente preposto (International Standard Organization). L'insegna valuta il fornitore sotto il profilo igienico-sanitario e tecnico-economico e lo accredita soltanto se rispetta i parametri definiti nella misura minima del 70%. Il capitolato che costituisce parte integrante del contratto di fornitura definisce poi a livello di prodotto i diversi elementi che lo caratterizzano tra i quali figurano la confezione, le caratteristiche dell'imballo, la composizione, le materie prime, la tecnologia, le modalità di conservazione, stoccaggio e trasporto. L'insegna ha inserito recentemente nel capitolato diversi requisiti riguardanti principalmente i fattori di differenziazione rispetto ai concorrenti relativi all'etica e all'ambiente.

L'integrazione nella strategia aziendale delle problematiche ambientali a partire dalla seconda metà degli anni '90 ha conferito organicità alla politica di comunicazione catalizzando al suo interno le diverse componenti in cui si articola. L'impegno su tale fronte è globale in quanto si sviluppa sia all'interno dell'impresa con riferimento alla marca commerciale e alla logistica che all'esterno nei confronti dei fornitori di marca industriale e della comunità.

In occasione della VI assemblea nazionale del 1995, Coop Italia ha definito il decalogo

ambientale (tab. 2) contenente i principi ispiratori della politica aziendale la cui attuazione è stata perseguita attraverso:

- l'offerta di merci e servizi coerenti con la protezione dell'ambiente;
- l'applicazione del ciclo ecologico alla filiera;
- l'ottimizzazione del trasporto delle merci;
- la riduzione degli imballaggi e la promozione di strategie di riduzione, riutilizzo, recupero e riciclaggio;
- la realizzazione di programmi di informazione ed educazione ambientale per i soci, i clienti, gli addetti ed i collaboratori;
- lo svolgimento di un'azione di controllo per verificare l'applicazione dei principi di tutela ambientale.

Il programma ambientale dell'insegna con riferimento ai prodotti di marca commerciale è stato essenzialmente incentrato sullo sviluppo di tecniche di produzione e di selezione dei prodotti in linea con i principi ecologici definiti. Il controllo della filiera agricola dei *prodotti con amore* Coop nelle categorie merceologiche della carne e dell'ortofrutta ed il lancio del marchio biologico costituiscono l'esemplificazione più evidente della linea di condotta assunta dall'azienda. I prodotti a marchio Coop non sono, in ogni caso, sperimentati sugli animali e realizzati con sostanze ricavate con violenze su esseri viventi e/o derivate da specie in via di estinzione. In fase di definizione dell'imballaggio, l'azienda adotta delle soluzioni tecniche atte a ridurre il peso e l'ingombro e accorda preventivamente la propria preferenza a materiali riciclati o facilmente riciclabili nonché riutilizzabili. L'ecobilancio è lo strumento scientifico deputato a certificare l'impatto ambientale dei prodotti di marca commerciale durante il loro ciclo di vita i cui risultati costituiscono il contenuto informativo della comunicazione ai clienti.

Tabella 2: Il decalogo ambientale di Coop Italia

1	Contribuire concretamente, nel proprio ambito di attività, alla salvaguardia delle risorse naturali e alla riduzione dell'inquinamento.
2	Rendere il principio della tutela ambientale parte integrante del patrimonio di valori dell'azienda e ispirare a tale principio i criteri di gestione di tutta la filiera Coop, dagli uffici ai magazzini, dai punti di vendita alle sedi di cooperativa.
3	Offrire merci e servizi che rispondano ai requisiti ambientali più precisi.
4	Impegnarsi a rendere operativo il principio del ciclo ecologico in tutta la filiera delle merci: dai vari livelli di produzione, all'immagazzinamento e distribuzione, sino ai punti di vendita.
5	Trattare e trasportare le merci impiegando la minore quantità possibile di risorse; scegliere i mezzi di trasporto a basso impatto ambientale.
6	Ridurre a monte i rifiuti agendo direttamente sugli imballaggi. Promuovere strategie di riduzione, riutilizzo, recupero e riciclaggio.
7	Incoraggiare la messa a punto di strumenti per la valutazione delle compatibilità ambientali di prodotti, imballaggi e procedimenti produttivi.
8	Fornire ai soci, ai clienti, agli addetti e ai collaboratori strumenti di informazione e di educazione ambientale in grado di accrescere la loro consapevolezza ecologica.
9	Partecipare al dibattito sulle questioni ambientali per migliorare, anche attraverso un nuovo quadro legislativo, l'attenzione che la società riserva all'ecologia.
10	Svolgere azione di controllo sull'operato di Coop e delle aziende a essa legate per verificare la costante e reale applicazione dei principi di tutela ambientale.

Fonte: Coop Italia

L'imballaggio del prodotto a marchio deve avere peso e dimensione contenuti ed essere realizzato, ove possibile con materiali riciclati o facilmente riciclabili. La quantità di imballaggi primari secondari è invece ridotta con l'utilizzo di imballaggi riutilizzabili. Gli interventi sui prodotti a marchio Coop hanno riguardato:

- l'utilizzazione di plastica riciclata nella misura del 50% per i flaconi di un'ampia gamma di detergenti per una quantità complessiva in valore assoluto di 485 tonnellate nell'ultimo anno;
- la realizzazione di flaconi per detergenti per pavimenti, bagni ed anticalcare con plastica riciclata con una percentuale minima del 70% per un totale di 210,5 tonnellate all'anno;
- la riduzione dell'utilizzo di cartone ondulato di circa il 30% pari a 20 tonnellate all'anno;
- la produzione di ricariche flosce, come ad esempio per lo shampoo, che consentono una riduzione dell'impiego di plastica per un ammontare di 114 tonnellate all'anno;
- l'eliminazione dell'astuccio di presentazione nel dentifricio e nella maionese che ha consentito un abbattimento dell'uso del cartoncino di 39,7 tonnellate all'anno.

La politica ambientale di Coop Italia con riferimento ai fornitori di marca consiste nella inclusione dei principi ecologici nella valutazione della qualità dei loro prodotti attraverso una strumentazione scientifica idonea a misurarne l'impatto ambientale. Il distributore chiede ai produttori di adottare misure specifiche per migliorare la qualità, la quantità e la gestione dei materiali utilizzati negli imballaggi. L'applicazione di etichette che segnalano l'ecocompatibilità dei materiali consentirebbe di agevolare le relative operazioni di recupero e riciclaggio. Coop Italia intende, inoltre, studiare con i produttori le possibili alternative all'utilizzo di film plastici per la stabilizzazione dei pallet e trovare unitamente alle istituzioni pubbliche soluzioni efficienti per riutilizzare e riciclare gli imballaggi primari. L'insegna intende sostituire progressivamente i prodotti ad elevato impatto ambientale con quelli ecologicamente compatibili promovendone la vendita con iniziative di comunicazione per informare ed educare i consumatori. La minaccia di fuoriuscita dall'assortimento dovrebbe essere sufficiente per sensibilizzare i produttori sulle tematiche ambientali ed innescare in circolo virtuoso a livello di filiera. I distributori di elevate dimensioni hanno già sperimentato con successo questa politica in passato con riferimento ad altre problematiche quali la codifica dei prodotti con uno standard universale. Posto che la quota di mercato e la fedeltà all'insegna sono elevati, è sufficiente una dichiarazione di intenti per indurre i produttori ad assumere un comportamento coerente alla strategia definita. I benefici di questo intervento non restano tuttavia circoscritti alla singola impresa commerciale ma si riverberano sul sistema nel suo complesso.

La politica ambientale di Coop Italia con riferimento al ciclo operativo interno si esplicita in una serie di azioni che interessano i punti vendita ed i nodi logistici. Le principali azioni in programma sono:

- a definizione della localizzazione dei punti vendita non solo in base agli obiettivi della politica commerciale ma anche nel rispetto del territorio;
- l'utilizzo di macchine ed attrezzature a basse emissioni acustiche e di refrigeratori d'acqua a fluidi che non distruggono l'ozono;
- la progressiva eliminazione del CFC e HCFC;
- l'adozione di generatori di calore a bassa emissione di ossido di azoto e ad alto rendimento;
- l'intervento sulla catena del freddo per ottimizzare il rendimento degli impianti e recuperare calore;

- il miglioramento degli impianti elettrici mediante l'utilizzo di corpi illuminanti ad alto rendimento e lo sfruttamento dell'illuminazione naturale;
- l'aumento della centralizzazione delle scorte presso i magazzini di proprietà per ridurre il ricorso ai mezzi di trasporto;
- la razionalizzazione del trasporto delle merci sfruttando completamente il potenziale di carico degli automezzi;
- l'implementazione di un sistema di raccolta ed avvio al riciclo dei rifiuti di imballaggio per il trasporto delle merci;
- la sperimentazione di isole ecologiche nei punti vendita per la raccolta differenziata dei rifiuti di imballaggio derivanti da consumi domestici.

Il programma ambientale di Coop Italia verso la comunità consiste nell'implementazione di iniziative di educazione ambientale rivolte agli studenti e ai clienti dei punti vendita, campagne di informazione nazionale, corsi di formazione agli addetti, iniziative per sollecitare le istituzioni a mettere in atto riforme normative, raccordi sinergici con le associazioni ambientaliste, dei consumatori, agricole ed industriali. Tra le numerose attività ambientali poste in essere dall'insegna figurano le campagne informative in materia organismi geneticamente modificati, imballaggi, e pesticidi.

5.4 Dettaglio moderno e rifiuti d'imballaggio primario

La spesa che gli italiani hanno sostenuto per l'acquisto di prodotti alimentari e non alimentari confezionati ammonta a 68.753 miliardi di lire nel 2000 (tabella 3). La drogheria alimentare è il settore merceologico in cui si concentra la maggior parte dei consumi (40%), seguita dai deperibili (14%), le bevande (13%), la cura casa, (12%), la cura persona (11%), i surgelati e gelati (7%), gli alimenti ed accessori per animali (2%). I prodotti alimentari rappresentano complessivamente il 77% della spesa totale a fronte del 23% di quelli non alimentari, equamente ripartiti tra cura della casa e della persona.

Tabella 3: Consumi in valore per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Consumi in valore (in milioni)						
Drogheria Alimentare	21 999 593	1 623 108	1 763 049	248	2 221 443	27 607 441
Fresco	7 611 312	601 782	519 093	23	958 574	9 690 784
Bevande	7 141 687	497 875	641 410	46	871 445	9 152 463
Cura Casa	5 536 708	636 492	538 052	94 060	1 083 307	888 618
Cura Persona	5 050 390	346 958	197 360	106 376	2 000 507	701 590
Freddo	3 458 563	258 186	231 547	-	965 389	4 913 685
Petcare Petfoods	1 187 027	81 733	107 417	-	193 861	1 570 038
Altri settori	199 557	5 026	4 074	4 037	15 559	228 253
Totale	52 184 837	4 051 160	4 002 002	204 789	8 310 085	68 752 873

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria Alimentare	42,16	40,07	44,05	0,12	26,73	40,15
Fresco	14,59	14,85	12,97	0,01	11,54	14,10
Bevande	13,69	12,29	16,03	0,02	10,49	13,31
Cura Casa	10,61	15,71	13,44	45,93	13,04	11,47
Cura Persona	9,68	8,56	4,93	51,94	24,07	11,20
Freddo	6,63	6,37	5,79	-	11,62	7,15
Petcare Petfoods	2,27	2,02	2,68	-	2,33	2,28
Altri settori	0,38	0,12	0,10	1,97	0,19	0,33
Totale	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	79,69	5,88	6,39	-	8,05	100,00
Fresco	78,54	6,21	5,36	-	9,89	100,00
Bevande	78,03	5,44	7,01	-	9,52	100,00
Cura Casa	70,19	8,07	6,82	1,19	13,73	100,00
Cura Persona	65,58	4,51	2,56	1,38	25,98	100,00
Freddo	70,39	5,25	4,71	-	19,65	100,00
Petcare Petfoods	75,60	5,21	6,84	-	12,35	100,00
Altri settori	87,43	2,20	1,78	1,77	6,82	100,00
Totale	75,90	5,89	5,82	0,30	12,09	100,00

Fonte: Elaborazioni Logistic Environment Management su dati ACNielsen

I canali di vendita moderni costituiti dai supermercati, ipermercati, liberi servizi, discounts e grandi magazzini veicolano mediamente il 90% dell'offerta al mercato finale. La componente tradizionale del commercio detiene una quota di mercato ancora importante nei comparti della cura casa, cura persona, surgelati, gelati, petfood, petcare con valori oscillanti da un minimo del 12% al un massimo del 26%. La struttura delle vendite è strettamente correlata alla caratteristiche dell'offerta merceologica con riferimento all'ampiezza e alla profondità dell'assortimento. Tali caratteristiche discendono dall'incrocio dalla qualità del servizio necessaria per soddisfare la domanda del segmento obiettivo e della dimensione dell'esercizio commerciale. Il giro d'affari dei punti vendita di maggiori dimensioni, come gli ipermercati ed i supermercati, sono costituite per il 71% dalla drogheria alimentare, i deperibili e le bevande mentre presentano valori inferiori alla media nella cura casa e persona. Tale percentuale sale all'83% per i liberi servizi a seguito della limitata estensione dell'assortimento in termini di settori merceologici. Tali punti vendita offrono un servizio di prossimità mediante un processo di produzione moderno ponendosi in condizioni di complementarietà nella soddisfazione dei bisogni di acquisto del consumatore rispetto a quelli caratterizzati da una superficie di vendita di maggiori dimensioni. L'offerta merceologica dei discount è concentrata nei prodotti a temperatura ambiente e in quelli freschi di uso corrente poiché il 73% delle vendite è generato dalla drogheria alimentare, dal fresco e dalle bevande. Il perseguimento di una strategia di prezzi bassi induce a semplificare il processo

di movimentazione delle merci attraverso il contenimento delle categorie logistiche da gestire ottenuto con un minore impegno nelle merceologie soggette alla catena del freddo. Tale canale presenta una contribuzione alle vendite dei deperibili, gelati, surgelati inferiore alla media. I grandi magazzini hanno un'offerta merceologica concentrata nel comparto non alimentare con la prevalenza della cura persona (52%) rispetto alla cura casa (46%). Il giro d'affari dei punti vendita tradizionali si presenta più articolato tra i diversi settori merceologici poiché espressione di una realtà distributiva variegata in cui convivono sia la specializzazione sia la despecializzazione dell'offerta. Il 75% delle vendite è generato dalla drogheria alimentare, cura casa, cura persona e dai prodotti deperibili. Il canale veicola ancora un quota importante dei consumi nella cura casa e persona dove presenta valori superiori alla media del mercato.

La composizione dell'assortimento in termini di ampiezza e di profondità determina il prezzo medio al consumo dell'offerta dei canali di vendita (tab. 4). I supermercati e gli ipermercati presentano un valore allineato alla media di mercato poiché concentrano una quota rilevante delle vendite complessive. Il valore minimo si riscontra nei discount per il modesto peso dei comparti a maggiore valore aggiunto mentre quello massimo nei punti vendita tradizionali a seguito della specializzazione dell'offerta merceologica. Il prezzo medio al consumo non deve essere inteso come espressione del livello di convenienza delle forme distributive ma del segmento di consumo obiettivo a cui ciascuna si rivolge.

Tabella 4: Prezzo al consumo medio per canale di vendita e settore merceologico.

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Valore medio (in lire)						
Drogheria Alimentare	2 436	2 014	1 370	2 234	2 319	2 285
Fresco	2 433	1 966	1 325	338	1 911	2 239
Bevande	2 080	1 592	890	5 750	1 396	1 798
Cura Casa	3 715	3 086	2 107	3 378	20 839	3 883
Cura Persona	4 868	3 880	2 470	4 542	48 507	6 057
Freddo	4 966	4 875	3 629	-	8 080	5 268
Petcare Petfoods	1 636	1 497	1 133	-	1 508	1 565
Altri settori	4 401	2 922	2 061	4 013	20 969	4 494
Totale	2 664	2 214	1 382	3 904	3 426	2 566

Fonte: Elaborazioni Logistic Environment Management su dati ACNielsen

Il servizio offerto, declinato in quantità e qualità, sottende una struttura differenziata dei costi di produzione e pertanto di margine a remunerazione dello stesso. Il confronto del prezzo medio al consumo assume rilevanza tra settori merceologici poiché la capacità di assorbimento del costo dell'imballaggio da parte dei prodotti è direttamente correlata al livello assunto da tale indicatore. Le imprese industriali operanti nei settori merceologici a minore valore aggiunto sono maggiormente stimolate a ricercare soluzioni innovative atte a ridurre il consumo di materiali nella produzione degli imballaggi. L'incidenza del contributo Conai sui costi complessivi del prodotto diminuisce assicurando il mantenimento delle condizioni di competitività dell'impresa. Se tale ipotesi risulta verificata, i settori in cui si dovrebbero sperimentare il maggior numero di innovazioni in termini di imballaggi sono quelli delle bevande, della cura degli animali, dei deperibili e della drogheria alimentare. Poiché tali comparti rappresentano il 70% dei consumi di prodotti confezionati, il nostro paese dovrebbe beneficiare nel

medio periodo di una riduzione della produzione di rifiuto di imballaggio primario. Il meccanismo di tassazione alla fonte in base al principio che "chi inquina paga" dovrebbe innescare un circolo virtuoso i cui effetti sono percettibili in un congruo lasso temporale poiché l'innovazione dell'imballaggio richiede notevoli investimenti in ricerca e sviluppo nonché cambiamenti nell'organizzazione della produzione.

I consumi sono concentrati nella totalità dei settori merceologici poiché un numero limitato di categorie di prodotti genera la maggior parte delle vendite (tab. 5-6). Il 53% dei consumi della drogheria alimentare è originato dal 25% delle categorie merceologiche e, precisamente dai prodotti da forno e cereali (18%), latticini uht (10%), pasta (9%), conserve vegetali e frutta (9%), preparati per bevande calde (8%). I discount presentano valori superiori alla media per i latticini uht ed inferiori per i preparati per bevande calde. I cibi per infanzia assumono valori superiori alla media e le conserve vegetali e di frutta inferiori.

Tabella 5: Ripartizione dei consumi in valore per categoria merceologica nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria Alimentare	42,16%	40,07%	44,05%	0,12%	26,73%	40,15%
prodotti da forno e cereali	17,76%	19,73%	16,58%	-	16,29%	17,68%
latticini uht ed assimilabili	9,32%	10,92%	12,45%	-	9,63%	9,63%
pasta	8,75%	9,86%	7,62%	-	8,19%	8,70%
conserve vegetali e frutta	8,83%	7,44%	10,14%	26,61%	5,47%	8,56%
preparati bevande calde	8,05%	8,07%	6,01%	-	7,79%	7,90%
olio aceto						
succo di limone	6,68%	5,91%	7,70%	-	4,69%	6,54%
fuori pasto dolci	6,53%	5,84%	6,88%	4,44%	6,05%	6,47%
conserve animali	5,76%	5,62%	5,74%	-	4,22%	5,62%
pane e sostitutivi	5,66%	5,19%	5,10%	-	3,97%	5,46%
fuori pasto salati	5,38%	4,52%	5,20%	-	3,57%	5,17%
ingredienti base	2,78%	3,41%	5,66%	45,97%	2,80%	3,00%
ricorrenze	2,46%	1,81%	1,44%	-	6,68%	2,69%
cibi infanzia	1,95%	1,28%	0,66%	-	11,19%	2,57%
insaporitori	2,01%	2,53%	2,27%	22,98%	2,17%	2,07%
sughi salse e condimenti	2,14%	2,16%	1,70%	-	1,49%	2,06%
preparati e piatti pronti	1,79%	1,49%	1,32%	-	0,77%	1,66%
riso	1,56%	1,93%	1,36%	-	1,23%	1,54%
spalmabili dolci	1,35%	1,58%	1,39%	-	1,71%	1,39%
prodotti dietetici	1,09%	0,55%	0,55%	-	1,93%	1,09%
panna a base vegetale	0,15%	0,17%	0,24%	-	0,17%	0,16%
Fresco	14,59%	14,85%	12,97%	0,01%	11,54%	14,10%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
formaggi	31,69%	27,10%	35,45%	-	18,09%	30,26%
latte e panna fresca	19,93%	35,60%	12,57%	-	58,33%	24,31%
yogurt	17,47%	15,00%	14,73%	-	9,97%	16,42%
salumi	7,43%	2,91%	10,96%	-	1,38%	6,74%
condimenti freschi	5,74%	6,49%	7,69%	-	4,02%	5,72%
uova fresche	4,53%	3,29%	6,72%	-	1,77%	4,30%
precotti	4,38%	3,77%	6,00%	-	2,94%	4,28%
piatti pronti						
specialità	4,12%	1,61%	1,37%	-	1,04%	3,51%
freschi dolci	2,07%	2,12%	2,04%	-	1,29%	1,99%
pasta fresca	2,09%	1,27%	1,84%	-	0,57%	1,87%
panna fresca	0,39%	0,55%	0,16%	-	0,38%	0,39%
altri prodotti freschi	0,17%	0,28%	0,48%	100,00%	0,21%	0,20%
Bevande	13,69%	12,29%	16,03%	0,02%	10,49%	13,31%
acqua	21,39%	24,23%	22,21%	-	40,00%	23,38%
vino	21,07%	21,54%	27,13%	-	12,34%	20,69%
bevande gassate	14,63%	20,73%	11,43%	-	11,68%	14,46%
liquori	9,38%	6,71%	10,79%	100,00%	10,79%	9,47%
birre	9,87%	7,88%	6,78%	-	6,07%	9,19%
succhi di frutta	8,04%	7,25%	9,08%	-	4,40%	7,72%
bevande piatte	7,03%	4,97%	4,81%	-	3,63%	6,44%
champagne/spumante	3,47%	1,48%	2,47%	-	7,19%	3,64%
altre bevande preparati	2,94%	3,15%	3,94%	-	2,50%	2,98%
aperitivi	2,15%	2,02%	1,31%	-	1,40%	2,01%
polveri per bevande	0,03%	0,04%	0,04%	-	-	0,03%
Cura casa	10,61%	15,71%	13,44%	45,93%	13,04%	11,47%
usa e getta	32,90%	26,58%	41,06%	27,74%	26,92%	32,06%
detergenza bucato	23,48%	24,21%	18,79%	27,30%	25,98%	23,61%
detergenti superfici	13,39%	19,48%	14,07%	17,25%	17,96%	14,60%
cura tessuti	10,13%	13,29%	10,11%	11,37%	11,80%	10,63%
detergenti stoviglie	8,29%	5,95%	6,08%	4,12%	4,51%	7,38%
accessori	5,49%	4,48%	3,89%	6,00%	5,57%	5,32%
insetticidi	3,50%	4,31%	4,01%	4,28%	5,39%	3,87%
deodoranti ambienti	2,49%	0,98%	0,86%	1,58%	1,34%	2,09%
commodities	0,33%	0,72%	1,14%	0,37%	0,54%	0,45%
Cura persona	9,68%	8,56%	4,93%	51,94%	24,07%	11,20%

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Consumi in valore (in milioni)						
igiene personale	20,32%	17,85%	21,36%	21,96%	24,99%	21,47%
capelli	16,16%	15,63%	12,55%	25,96%	20,72%	17,37%
igiene sanitari	20,08%	25,65%	27,43%	11,00%	8,39%	17,36%
igiene orale	12,95%	13,04%	11,32%	7,27%	7,92%	11,52%
prima infanzia	13,49%	8,94%	7,43%	8,71%	5,61%	11,02%
rasatura depilazione	7,93%	12,53%	13,34%	11,90%	7,94%	8,33%
corpo mani						
piedi	4,70%	3,47%	3,71%	8,37%	13,70%	7,01%
viso	2,65%	2,42%	1,94%	4,04%	10,51%	4,68%
profumeria cosmetica	1,71%	0,48%	0,92%	0,79%	0,22%	1,24%
Freddo	6,63%	6,37%	5,79%	-	11,62%	7,15%
surgelati	71,72%	72,16%	79,34%	-	75,79%	72,90%
gelati	28,28%	27,84%	20,66%	-	24,21%	27,10%
Petcare						
Petfoods	2,27%	2,02%	2,68%	-	2,33%	2,28%
pet food	86,47%	82,13%	84,25%	-	86,86%	86,14%
accessori pet e lettieri	13,53%	17,87%	15,75%	-	13,14%	13,86%
Altri settori	0,38%	0,12%	0,10%	1,97%	0,19%	0,33%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborazioni Logistic Environment Management su dati ACNielsen

Il 33% delle categorie merceologiche genera il 56% delle vendite dei prodotti deperibili composte per il 30% dai formaggi, il 24% dallo yogurt e il 7% dai salumi. Tale percentuale supera il 70% nella totalità dei canali di vendita ad eccezione dei grandi magazzini. Le vendite dei formaggi e del latte sono concentrate nei punti vendita tradizionali. Gli ipermercati presentano valori inferiori alla media nel latte e superiori nelle altre categorie, i liberi servizi e i discount nei salumi e nel latte, rispettivamente. Il 60% delle vendite di bevande è generato dal 33% delle categorie merceologiche e, precisamente, dall'acqua (23%), dal vino (21%) e dalle bevande gassate (15%). Tale percentuale sale al 66% nei liberi servizi e 64% negli esercizi tradizionali. Gli ipermercati ed i supermercati presentano valori inferiori alla media nell'acqua, i discount nelle bevande gassate ed i punti vendita tradizionali nel vino oltre che in queste ultime. Il 70% dei consumi per la cura della casa è originato dai prodotti usa e getta (32%), per la pulizia del bucato (24%) e delle superfici (15%). Gli ipermercati ed i supermercati presentano valori inferiori alla media nella detergenza delle superfici. I valori inferiori e superiori alla media sono registrati dai liberi servizi nei prodotti usa e getta e per la pulizia delle superfici, dai discount nei prodotti per il bucato e le superfici, dai punti vendita tradizioni nei prodotti usa e getta e per la pulizia delle superfici e del bucato. Il 78% dei consumi della cura persona sono originati dai prodotti per l'igiene personale (22%), dei capelli (17%), sanitaria (17%), orale (12%) e l'infanzia (11%). Tale percentuale sale all'85% nei liberi servizi dove si riscontra un maggior peso dei prodotti per la rasatura e depilazione rispetto a quelli per l'infanzia. Il 70% delle vendite dei punti vendita tradizionali è generato dalle categorie merceologiche dell'igiene

personale, cura capelli e corpo, mani e piedi. Gli ipermercati e supermercati presentano valori superiori alla media per i prodotti igienico sanitari, igiene orale, rasatura e depilazione. L'86% del giro d'affari dei prodotti per la cura degli animali è costituito dagli alimenti secchi ed umidi e il 73% di quelli soggetti alla catena del freddo dai surgelati.

Tabella 6: Ripartizione dei consumi in valore per canale di vendita nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % canale di vendita						
Drogheria Alimentare	79,69%	5,88%	6,39%	-	8,05%	100,00%
prodotti da forno e cereali	80,04%	6,56%	5,99%	-	7,41%	100,00%
latticini uht ed assimilabili	77,05%	6,66%	8,25%	-	8,04%	100,00%
pasta	80,17%	6,67%	5,59%	-	7,57%	100,00%
conserve vegetali e frutta	82,19%	5,11%	7,56%	-	5,14%	100,00%
preparati bevande calde	81,21%	6,01%	4,86%	-	7,93%	100,00%
olio aceto succo di limone	81,41%	5,31%	7,51%	-	5,77%	100,00%
fuori pasto dolci	80,39%	5,30%	6,79%	-	7,53%	100,00%
conserve animali	81,57%	5,88%	6,51%	-	6,04%	100,00%
pane e sostitutivi	82,58%	5,60%	5,97%	-	5,85%	100,00%
fuori pasto salati	82,91%	5,14%	6,41%	-	5,55%	100,00%
ingredienti base	73,76%	6,68%	12,04%	0,01%	7,51%	100,00%
ricorrenze	72,66%	3,95%	3,42%	-	19,97%	100,00%
cibi infanzia	60,45%	2,91%	1,64%	-	34,99%	100,00%
insaporitori	77,34%	7,20%	7,02%	0,01%	8,43%	100,00%
sughi salse e condimenti	82,79%	6,14%	5,26%	-	5,80%	100,00%
preparati e piatti pronti	85,89%	5,28%	5,08%	-	3,76%	100,00%
riso	80,59%	7,34%	5,63%	-	6,44%	100,00%
spalmabili dolci	77,07%	6,67%	6,38%	-	9,87%	100,00%
prodotti dietetici	79,62%	2,96%	3,20%	-	14,21%	100,00%
panna a base vegetale	75,91%	6,20%	9,38%	-	8,50%	100,00%
Fresco	78,54%	6,21%	5,36%	-	9,89%	100,00%
formaggi	82,25%	5,56%	6,28%	-	5,91%	100,00%
latte e panna fresca	64,40%	9,09%	2,77%	-	23,74%	100,00%
yogurt	83,52%	5,67%	4,80%	-	6,01%	100,00%
salumi	86,57%	2,68%	8,71%	-	2,03%	100,00%
condimenti freschi	78,80%	7,05%	7,20%	-	6,95%	100,00%
uova fresche	82,81%	4,75%	8,37%	-	4,08%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % canale di vendita						
precotti	80,25%	5,47%	7,50%	-	6,79%	100,00%
piatti pronti specialità	92,13%	2,85%	2,08%	-	2,93%	100,00%
freschi dolci	81,50%	6,61%	5,48%	-	6,41%	100,00%
pasta fresca	87,54%	4,21%	5,26%	-	2,99%	100,00%
panna fresca	79,07%	8,90%	2,24%	-	9,79%	100,00%
altri prodotti freschi	68,17%	8,59%	12,79%	0,12%	10,33%	100,00%
Bevande	78,03%	5,44%	7,01%	-	9,52%	100,00%
acqua	71,41%	5,64%	6,66%	-	16,29%	100,00%
vino	79,47%	5,66%	9,19%	-	5,68%	100,00%
bevande gassate	78,96%	7,80%	5,54%	-	7,69%	100,00%
liquori	77,31%	3,85%	7,98%	0,01%	10,85%	100,00%
birre	83,87%	4,67%	5,17%	-	6,29%	100,00%
succhi di frutta	81,22%	5,11%	8,24%	-	5,42%	100,00%
bevande piatte	85,20%	4,20%	5,24%	-	5,37%	100,00%
champagne/ spumante	74,25%	2,20%	4,76%	-	18,79%	100,00%
altre bevande preparati	76,98%	5,76%	9,27%	-	7,99%	100,00%
aperitivi	83,35%	5,47%	4,56%	-	6,62%	100,00%
polveri per bevande	81,49%	7,86%	10,27%	-	0,39%	100,00%
Cura casa usa e getta	70,19%	8,07%	6,82%	1,19%	13,73%	100,00%
detergenza bucato	72,02%	6,69%	8,73%	1,03%	11,53%	100,00%
detergenti superfici	69,81%	8,27%	5,43%	1,38%	15,11%	100,00%
detergenti superfici	64,36%	10,76%	6,57%	1,41%	16,89%	100,00%
cura tessuti	66,90%	10,09%	6,49%	1,28%	15,25%	100,00%
detergenti stoviglie	78,83%	6,50%	5,62%	0,67%	8,39%	100,00%
accessori	72,50%	6,80%	4,99%	1,35%	14,37%	100,00%
insetticidi	63,49%	8,99%	7,08%	1,32%	19,13%	100,00%
deodoranti ambienti	83,68%	3,80%	2,80%	0,90%	8,81%	100,00%
commodities	52,15%	13,01%	17,27%	0,98%	16,59%	100,00%
Cura persona	65,58%	4,51%	2,56%	1,38%	25,98%	100,00%
igiene personale	62,07%	3,74%	2,55%	1,41%	30,23%	100,00%
capelli	61,03%	4,05%	1,85%	2,06%	31,00%	100,00%
igienico sanitari	75,86%	6,66%	4,05%	0,88%	12,56%	100,00%
igiene orale	73,67%	5,10%	2,52%	0,87%	17,84%	100,00%
prima infanzia	80,30%	3,66%	1,73%	1,09%	13,23%	100,00%
rasatura depilazione	62,40%	6,77%	4,10%	1,97%	24,75%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % canale di vendita						
corpo mani piedi	43,98%	2,23%	1,36%	1,65%	50,78%	100,00%
viso	37,16%	2,32%	1,06%	1,19%	58,26%	100,00%
profumeria cosmetica	90,77%	1,74%	1,90%	0,88%	4,70%	100,00%
Freddo	70,39%	5,25%	4,71%	-	19,65%	100,00%
surgelati	69,25%	5,20%	5,13%	-	20,42%	100,00%
gelati	73,45%	5,40%	3,59%	-	17,56%	100,00%
Petcare						
Petfoods	75,60%	5,21%	6,84%	-	12,35%	100,00%
pet food	75,89%	4,96%	6,69%	-	12,45%	100,00%
accessori pet e lettiere	73,81%	6,71%	7,77%	-	11,70%	100,00%
Altri Settori	87,43%	2,20%	1,78%	1,77%	6,82%	100,00%
Totale	75,90%	5,89%	5,82%	0,30%	12,09%	100,00%

Fonte: Elaborazioni Logistic Environment Management su dati ACNielsen

Il rifiuto di imballaggio primario ammonta complessivamente a 1.830.336 tonnellate nel 2000. La struttura del rifiuto per filiera di materiale si presenta concentrata poiché il vetro e la plastica contribuiscono al 72% della produzione complessiva, con rispettivamente il 45% e 27% (tabella 7). Seguono il cartone con il 12%, i poliacoppiati con il 9%, l'acciaio con il 6% e l'alluminio con l'1%. Ad eccezione della drogheria alimentare e della cura degli animali, non esiste una correlazione diretta tra la contribuzione ai consumi e al rifiuto di imballaggio dei settori merceologici a seguito delle differenze esistenti nel prezzo medio dei prodotti ad essi appartenenti. I settori a maggiore valore aggiunto come la cura casa, cura persona, i deperibili, surgelati e gelati incidono sulla produzione di rifiuti in misura meno che proporzionale rispetto alle vendite. La produzione del rifiuto di imballaggio è concentrata anche con riferimento al settore merceologico poiché il 79% è originato dalle bevande (40%) e dalla drogheria alimentare (39%). Tale concentrazione determina la struttura della produzione del rifiuto di imballaggio per filiera poiché ciascun settore si caratterizza per il prevalere di determinate tipologie di materiale. Gli imballaggi delle bevande sono composti per il 97% da vetro (68%) e plastica (29%) mentre quelli della drogheria alimentare sono più variegato in quanto, oltre a questi due materiali, figurano anche il cartone (19%), i poliacoppiati (13%) e l'acciaio (10%).

Tabella 7: Produzione del rifiuto di imballaggio primario per settore nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Acciaio	Alluminio	Cartone	Plastica	Poliaccoppiati	Vetro	Totale
Tonnellate							
Bevande	-	7 509,58	255,84	206 819,69	18 286,77	493 834,03	726 705,91
Drogheria Alimentare	74 427,11	10 745,21	137 200,64	90 497,68	92 056,38	307 771,53	712 698,56
Cura Casa	122,52	2 718,05	21 173,55	104 639,94	129,10	2 250,93	131 034,09
Fresco	121,21	820,74	5 754,81	39 481,31	46 340,67	8 447,69	100 966,42
Freddo	-	-	38 171,76	27 438,93	-	-	65 610,70
Petcare Petfoods	39 138,47	-	8 901,63	2 505,67	-	-	50 545,77
Cura Persona	3 886,19	80,36	5 053,51	29 289,79	-	3 035,69	41 345,54
Altri Settori	75,58	-	493,72	859,46	-	-	1 428,76
Totale	117 771,09	21 873,94	217 005,46	501 532,48	156 812,90	815 339,87	1 830 335,74
Ripartizione % per filiera							
Bevande	-	34,33%	0,12%	41,24%	11,66%	60,57%	39,70%
Drogheria Alimentare	63,20%	49,12%	63,22%	18,04%	58,70%	37,75%	38,94%
Cura Casa	0,10%	12,43%	9,76%	20,86%	0,08%	0,28%	7,16%
Fresco	0,10%	3,75%	2,65%	7,87%	29,55%	1,04%	5,52%
Freddo	-	-	17,59%	5,47%	-	-	3,58%
Petcare Petfoods	33,23%	-	4,10%	0,50%	-	-	2,76%
Cura Persona	3,30%	0,37%	2,33%	5,84%	-	0,37%	2,26%
Altri Settori	0,06%	-	0,23%	0,17%	-	-	0,08%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per settore merceologico							
Bevande	-	1,03%	0,04%	28,46%	2,52%	67,96%	100,00%
Drogheria Alimentare	10,44%	1,51%	19,25%	12,70%	12,92%	43,18%	100,00%
Cura Casa	0,09%	2,07%	16,16%	79,86%	0,10%	1,72%	100,00%
Fresco	0,12%	0,81%	5,70%	39,10%	45,90%	8,37%	100,00%
Freddo	-	-	58,18%	41,82%	-	-	100,00%
Petcare Petfoods	77,43%	-	17,61%	4,96%	-	-	100,00%
Cura Persona	9,40%	0,19%	12,22%	70,84%	-	7,34%	100,00%
Altri Settori	5,29%	-	34,56%	60,15%	-	0,00%	100,00%
Totale	6,43%	1,20%	11,86%	27,40%	8,57%	44,55%	100,00%

Fonte: Conai

La struttura dei rifiuti di imballaggio primario per canale di vendita è direttamente correlata alla loro quota di mercato (tab. 8). La contribuzione più che proporzionale dei discount alla produzione del rifiuto di imballaggio rispetto ai volumi commercializzati dipende dalla proporzione di un'offerta merceologica a modesto valore aggiunto. I supermercati e gli ipermercati presentano valori leggermente superiori alla media nella filiera del cartone a seguito del maggior peso della drogheria alimentare nonché inferiori nella plastica ed il vetro per la

minore incidenza della cura casa e persona. I liberi servizi si caratterizzano per valori superiori alla media nel cartone, la plastica ed i poliaccoppiati originati prevalentemente dai settori merceologici della cura casa, cura persona e dei prodotti deperibili. La specificità dell'offerta merceologica dei discount determina valori inferiori alla media nelle filiere del cartone e del vetro a causa della modesta presenza dei prodotti deperibili e dell'utilizzo di tipologie di imballaggio poco costose. Allo stesso modo, la presenza quasi totalizzante della cura casa e persona negli assortimenti relativi ai prodotti confezionati dei grandi magazzini porta i valori della plastica su livelli superiori alla media. I punti vendita tradizionali presentano valori superiori alla media nel vetro ed inferiori nell'acciaio, l'alluminio, il cartone e la plastica a seguito sia di un'offerta merceologica più specializzata nonché a valore aggiunto rispetto agli altri canali di vendita che del maggior peso rispetto alla media della cura casa, cura persona e dei prodotti surgelati e gelati.

Tabella 8: Produzione del rifiuto di imballaggio primario per canale di vendita nel 2000 in Italia

Canale di vendita	Acciaio	Alluminio	Cartone	Plastica	Poliaccoppiati	Vetro	Totale
Tonnellate							
Supermercati e Ipermercati	84 617,41	16 087,65	164 958,44	364 173,56	107 150,30	553 156,57	1 290 143,94
Liberi Servizi	7 346,45	1 533,58	14 339,34	38 287,39	11 697,53	42 352,09	115 556,38
Discounts	15 166,98	2 792,24	18 536,90	61 531,00	17 382,53	69 348,76	184 758,41
Grandi Magazzini	90,70	40,39	415,77	2 195,57	1,92	115,83	2 860,18
Altri Esercizi	10 549,55	1 420,06	18 755,02	35 344,96	20 580,62	150 366,61	237 016,83
Totale	117 771,09	21 873,94	217 005,46	501 532,48	156 812,90	815 339,87	1 830 335,74
Ripartizione % per canale di vendita							
Supermercati e Ipermercati	71,85%	73,55%	76,02%	72,61%	68,33%	67,84%	70,49%
Liberi Servizi	6,24%	7,01%	6,61%	7,63%	7,46%	5,19%	6,31%
Discounts	12,88%	12,77%	8,54%	12,27%	11,08%	8,51%	10,09%
Grandi Magazzini	0,08%	0,18%	0,19%	0,44%	-	0,01%	0,16%
Altri Esercizi	8,96%	6,49%	8,64%	7,05%	13,12%	18,44%	12,95%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per filiera							
Supermercati e Ipermercati	6,56%	1,25%	12,79%	28,23%	8,31%	42,88%	100,00%
Liberi Servizi	6,36%	1,33%	12,41%	33,13%	10,12%	36,65%	100,00%
Discounts	8,21%	1,51%	10,03%	33,30%	9,41%	37,53%	100,00%
Grandi Magazzini	3,17%	1,41%	14,54%	76,76%	0,07%	4,05%	100,00%
Altri Esercizi	4,45%	0,60%	7,91%	14,91%	8,68%	63,44%	100,00%
Totale Rifiuti	6,43%	1,20%	11,86%	27,40%	8,57%	44,55%	100,00%

Fonte: Conai

5.5 Analisi per filiera di materiale

I rifiuti di imballaggio primario in vetro ammontano a 815.340 tonnellate di cui il 61% rappresentato dalle bevande ed il 38% dalla drogheria alimentare (tab. 9). I supermercati e gli ipermercati presentano valori superiori alla media in tutti i settori merceologici ad eccezione delle bevande a seguito della minore presenza degli imballaggi in vetro nel vino (3% rispetto al 20%). I liberi servizi si caratterizzano per valori superiori alla media nei prodotti per la casa per la maggiore importanza della cura tessuti.

Tabella 9: Ripartizione percentuale della produzione del rifiuto di imballaggio primario per settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Bevande	36,25%	34,10%	41,57%	0,09%	60,26%	39,70%
acqua	20,39%	29,28%	32,42%	-	71,82%	32,25%
vino	25,71%	24,41%	26,26%	-	6,71%	21,96%
birre	20,31%	16,20%	11,14%	-	7,09%	16,52%
bevande gassate	10,05%	12,20%	8,05%	-	4,37%	8,84%
liquori	5,23%	3,36%	5,36%	100,00%	2,27%	4,56%
champagne/spumante	4,95%	2,24%	4,45%	-	3,74%	4,52%
bevande piatte	5,07%	3,89%	4,01%	-	1,30%	4,15%
succhi di frutta	4,44%	4,81%	4,13%	-	1,29%	3,81%
altre bevande preparati	2,61%	2,40%	3,27%	-	1,01%	2,36%
aperitivi	1,23%	1,22%	0,90%	-	0,40%	1,03%
polveri per bevande	-	-	-	-	-	-
Drogheria alimentare	41,68%	38,67%	39,84%	0,11%	23,93%	38,94%
conserve vegetali e frutta	26,00%	22,81%	29,25%	18,74%	21,20%	25,75%
olio aceto succo di limone	14,91%	13,88%	14,41%	-	11,30%	14,50%
prodotti da forno e cereali	13,47%	14,49%	12,04%	-	12,58%	13,31%
latticini uht ed assimilabili	11,94%	14,76%	15,95%	-	14,58%	12,74%
pasta	4,55%	6,07%	3,14%	-	5,01%	4,53%
pane e sostitutivi	4,29%	3,73%	3,35%	-	2,77%	4,04%
sughi salse e condimenti	4,06%	3,91%	2,79%	-	3,06%	3,84%
spalmabili dolci	3,47%	3,67%	2,75%	-	3,85%	3,44%
insaporitori	2,67%	2,95%	3,28%	6,55%	2,15%	2,71%
conserve animali	2,60%	2,66%	3,60%	-	2,33%	2,69%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
ingredienti base	2,00%	2,34%	2,44%	71,68%	2,00%	2,06%
preparati bevande calde	2,04%	2,03%	1,45%	-	2,16%	1,99%
fuori pasto dolci	1,94%	1,85%	1,69%	3,03%	2,09%	1,92%
cibi infanzia	1,40%	0,96%	0,31%	-	8,96%	1,86%
ricorrenze	1,30%	0,88%	0,62%	-	3,51%	1,38%
fuori pasto salati	1,16%	0,91%	1,10%	-	0,79%	1,11%
riso	0,96%	1,14%	0,76%	-	0,85%	0,94%
preparati e piatti pronti	0,91%	0,72%	0,77%	-	0,43%	0,84%
prodotti dietetici	0,24%	0,11%	0,18%	-	0,27%	0,23%
panna a base vegetale	0,10%	0,12%	0,12%	-	0,13%	0,10%
Cura casa	7,43%	12,55%	8,61%	68,81%	1,16%	7,16%
cura tessuti	25,71%	32,41%	28,33%	21,87%	27,52%	26,75%
detergenza bucato	26,51%	22,31%	20,67%	34,06%	22,41%	25,37%
detergenti superfici	17,77%	22,55%	19,24%	23,65%	25,21%	18,72%
detergenti stoviglie	14,24%	9,48%	11,16%	7,77%	6,60%	13,08%
usa e getta	11,25%	8,42%	13,89%	8,49%	12,55%	11,25%
commodities	1,33%	2,20%	3,51%	0,97%	1,18%	1,68%
insetticidi	1,21%	1,40%	1,82%	1,41%	1,77%	1,32%
accessori	1,07%	0,81%	0,69%	1,08%	1,81%	1,01%
deodoranti ambienti	0,90%	0,41%	0,69%	0,71%	0,95%	0,82%
Fresco	5,41%	6,82%	3,13%	-	7,39%	5,52%
latte e panna fresca	57,87%	73,40%	32,00%	-	87,99%	62,82%
formaggi	12,45%	8,35%	16,35%	-	3,82%	10,86%
uova fresche	8,94%	5,60%	16,72%	-	2,31%	7,98%
yogurt	8,01%	5,66%	18,00%	-	2,67%	7,47%
precotti	3,07%	2,28%	5,71%	-	1,28%	2,85%
salumi	2,72%	0,87%	5,61%	-	0,27%	2,32%
piatti pronti specialità	2,91%	0,96%	1,26%	-	0,44%	2,24%
condimenti freschi	1,57%	1,21%	1,46%	-	0,54%	1,36%
pasta fresca	1,19%	0,64%	1,90%	-	0,20%	1,02%
freschi dolci	0,77%	0,56%	0,73%	-	0,23%	0,65%
panna fresca	0,46%	0,44%	0,13%	-	0,21%	0,39%

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
altri prodotti freschi	0,05%	0,05%	0,13%	100,00%	0,03%	0,05%
Freddo	3,71%	3,11%	2,55%	-	3,99%	3,58%
gelati	56,85%	57,32%	43,50%	-	50,16%	54,95%
surgelati	43,15%	42,68%	56,50%	-	49,84%	45,05%
Petcare						
petfoods	2,81%	2,51%	2,85%	-	2,58%	2,76%
pet food	91,96%	89,55%	86,47%	-	92,96%	91,37%
accessori pet e lettiere	8,04%	10,45%	13,53%	-	7,04%	8,63%
Cura persona	2,61%	2,19%	1,41%	30,14%	0,70%	2,26%
igiene personale	33,39%	29,68%	38,79%	36,28%	48,59%	34,17%
capelli	21,44%	22,88%	21,10%	28,45%	25,94%	21,83%
igiene orale	19,24%	23,28%	15,77%	12,95%	11,37%	18,82%
igienico sanitari	11,17%	10,82%	11,81%	4,44%	3,42%	10,74%
corpo mani piedi	5,86%	4,91%	6,22%	7,90%	5,05%	5,84%
rasatura depilazione	4,69%	4,96%	4,25%	5,71%	4,71%	4,70%
prima infanzia	2,23%	1,74%	1,05%	1,69%	0,16%	2,04%
viso	1,76%	1,66%	0,93%	2,46%	0,75%	1,67%
profumeria cosmetica	0,22%	0,06%	0,09%	0,11%	0,01%	0,19%
Altri settori	0,10%	0,04%	0,04%	0,86%	0,01%	0,08%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Conai

I rifiuti di imballaggio primario in plastica derivano per il 41% dalle bevande, il 21% dalla cura casa e per il 18% dalla drogheria alimentare.

I rifiuti di imballaggio primario in cartone derivano per il 63% dalla drogheria alimentare, il 18% dai prodotti surgelati e gelati e per il 10% da quelli per la cura casa, mentre, i rifiuti di imballaggio primario in poliaccoppiati, derivano per il 59% dalla drogheria alimentare, il 30% dai deperibili ed il 12% dalle bevande.

I rifiuti di imballaggio primario in acciaio a loro volta sono dovuti per il 63% alla drogheria alimentare, il 34% alle bevande ed il 12% alla cura casa.

Il rifiuto di imballaggio primario in vetro ammonta a 815.340 tonnellate nel 2000 di cui il 61% origina dalle bevande ed il 38% dalla drogheria alimentare (tab. 9). La produzione del rifiuto di imballaggio in vetro è concentrata per categoria merceologica (tab. 10). Il 75% dei volumi complessivi delle bevande è generato dal vino, dalla birra e dall'acqua mentre nella drogheria alimentare dalle conserve vegetali e di frutta unitamente all'olio, aceto e succo di limone. Il 98% del rifiuto di imballaggio dei prodotti deperibili deriva dal latte e l'88% di quello della cura persona dalla cura del corpo e dei capelli. I discount presentano valori inferiori alla media nei prodotti per la pulizia della casa e deperibili a seguito dei minori volumi commercializzati nelle categorie merceologiche della cura tessuti e del latte. La produzione di

rifiuti di imballaggio in vetro dei grandi magazzini è concentrata nella cura persona (89%) e quella dei punti vendita tradizionali nelle bevande (82%).

Tabella 10: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in vetro per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Bevande	55,25%	56,28%	59,08%	2,19%	82,08%	60,57%
vino	38,28%	38,61%	46,16%	-	7,56%	31,27%
birre	30,70%	26,57%	19,71%	-	8,14%	23,95%
acqua	2,49%	11,12%	0,87%	-	72,99%	20,40%
liquori	8,01%	5,56%	10,06%	100,00%	2,62%	6,71%
champagne/ spumante	7,58%	3,70%	8,35%	-	4,33%	6,65%
succhi di frutta	4,35%	6,02%	3,96%	-	1,17%	3,60%
altre bevande preparati	3,12%	3,08%	4,85%	-	1,00%	2,73%
bevande piatte	3,08%	2,53%	4,02%	-	0,56%	2,50%
aperitivi	1,88%	2,01%	1,69%	-	0,46%	1,52%
bevande gassate	0,50%	0,81%	0,34%	-	1,17%	0,67%
Drogheria alimentare	42,88%	41,52%	40,17%	0,09%	16,73%	37,75%
conserve vegetali e frutta	44,35%	40,62%	47,74%	-	35,74%	43,74%
olio aceto succo di limone	29,74%	29,41%	32,24%	-	21,47%	29,27%
sughi salse e condimenti	8,54%	9,21%	6,84%	-	6,54%	8,26%
spalmabili dolci	7,84%	9,30%	7,26%	-	8,65%	7,94%
cibi infanzia	2,88%	1,88%	0,81%	-	17,90%	3,86%
latticini uht ed assimilabili	2,67%	5,56%	1,86%	-	7,21%	3,13%
conserve animali	1,46%	1,63%	1,41%	-	1,08%	1,43%
insaporitori	1,46%	1,22%	1,16%	100,00%	0,69%	1,35%
preparati bevande calde	1,00%	1,17%	0,67%	-	0,69%	0,96%
prodotti dietetici	0,04%	-	-	-	0,03%	0,04%
ingredienti base	0,02%	0,02%	0,01%	-	-	0,01%
fuori pasto dolci	-	-	-	-	-	-
preparati e piatti pronti	-	-	-	-	-	-

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Fresco	1,11%	1,16%	0,23%	0,00%	1,10%	1,04%
latte e panna fresca	98,49%	98,14%	80,32%	-	100,00%	98,42%
precotti	0,93%	0,00%	19,68%	-	-	1,05%
formaggi	0,54%	0,37%	-	-	-	0,42%
condimenti freschi	0,03%	1,49%	-	-	-	0,11%
Cura persona	0,44%	0,41%	0,35%	89,22%	0,06%	0,37%
corpo mani piedi	51,60%	45,95%	42,53%	41,67%	62,83%	50,54%
capelli	33,16%	50,66%	57,25%	55,83%	36,93%	36,99%
igiene orale	5,43%	1,12%	0,22%	0,31%	0,24%	4,44%
igiene personale	5,29%	0,46%	-	-	-	4,25%
viso	4,52%	1,80%	-	2,18%	-	3,78%
Cura casa	0,33%	0,64%	0,17%	8,50%	0,03%	0,28%
cura tessuti	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Bevande	61,88%	4,83%	8,30%	-	24,99%	100,00%
vino	75,75%	5,96%	12,25%	-	6,04%	100,00%
birre	79,33%	5,35%	6,82%	-	8,50%	100,00%
acqua	7,57%	2,63%	0,35%	-	89,45%	100,00%
liquori	73,80%	4,00%	12,43%	0,01%	9,77%	100,00%
champagne/spumante	70,60%	2,69%	10,42%	-	16,29%	100,00%
succhi di frutta	74,71%	8,06%	9,12%	-	8,10%	100,00%
altre bevande preparati	70,70%	5,44%	14,74%	-	9,11%	100,00%
bevande piatte	76,25%	4,88%	13,33%	-	5,55%	100,00%
aperitivi	76,77%	6,38%	9,21%	-	7,63%	100,00%
bevande gassate	46,16%	5,88%	4,20%	-	43,77%	100,00%
Drogheria alimentare	77,06%	5,71%	9,05%	-	8,17%	100,00%
conserve vegetali e frutta	78,14%	5,30%	9,88%	-	6,68%	100,00%
olio aceto succo di limone	78,29%	5,74%	9,97%	-	6,00%	100,00%
sughi salse e condimenti	79,67%	6,37%	7,50%	-	6,47%	100,00%
spalmabili dolci	76,13%	6,69%	8,28%	-	8,90%	100,00%
cibi infanzia	57,48%	2,77%	1,89%	-	37,85%	100,00%
latticini uht ed assimilabili	65,65%	10,15%	5,37%	-	18,82%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per canale di vendita						
conservenze animali	78,49%	6,48%	8,88%	-	6,15%	100,00%
insaporitori	82,93%	5,14%	7,76%	-	4,17%	100,00%
preparati bevande calde	80,73%	6,99%	6,37%	-	5,92%	100,00%
prodotti dietetici	91,94%	0,00%	1,13%	-	6,94%	100,00%
ingredienti base	85,64%	6,46%	4,87%	-	3,02%	100,00%
fuori pasto dolci	100,00%	-	-	-	-	100,00%
preparati e piatti pronti	100,00%	-	-	-	-	100,00%
Fresco	72,68%	5,82%	1,88%	-	19,62%	100,00%
latte e panna fresca	72,73%	5,80%	1,53%	-	19,94%	100,00%
precotti	64,81%	-	35,19%	-	-	100,00%
formaggi	94,84%	5,16%	-	-	-	100,00%
condimenti freschi	21,00%	79,00%	-	-	-	100,00%
Cura persona	79,83%	5,73%	8,04%	3,40%	2,99%	100,00%
corpo mani piedi	81,50%	5,21%	6,77%	2,81%	3,72%	100,00%
capelli	71,58%	7,85%	12,45%	5,14%	2,99%	100,00%
igiene orale	97,74%	1,45%	0,40%	0,24%	0,16%	100,00%
igiene personale	99,38%	0,62%	-	-	-	100,00%
viso	95,32%	2,72%	-	1,96%	-	100,00%
Cura casa	80,58%	11,99%	5,19%	0,44%	1,80%	100,00%
cura tessuti	80,58%	11,99%	5,19%	0,44%	1,80%	100,00%
Totale	67,84%	5,19%	8,51%	0,01%	18,44%	100,00%

Fonte: Conai

Il rifiuto di imballaggio primario in plastica ammonta a 501.532 tonnellate nel 2000 ed origina per il 41% dalle bevande, il 21% dalla cura casa ed il 18% dalla drogheria alimentare (tab. 11). Il 91% della produzione del rifiuto in plastica delle bevande deriva dall'acqua (64%) e dalle bevande gassate (27%).

Tabella 11: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in plastica per canale di vendita e settore nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Tonnellate						
Bevande	143 333,77	14 056,36	31 447,92	-	17 981,65	206 819,69
Cura Casa	75 413,54	11 862,24	13 521,35	1 584,70	2 258,11	104 639,94
Drogheria Alimentare	69 025,52	6 294,98	8 776,11	0,30	6 400,77	90 497,68
Fresco	29 884,48	2 593,46	3 712,60	-	3 290,77	39 481,31
Cura Persona	23 926,89	1 833,54	1 726,66	593,33	1 209,37	29 289,79
Freddo	20 104,66	1 516,06	1 886,80	-	3 931,42	27 438,93
Petcare Petfoods	1 677,22	113,46	447,29	-	267,70	2 505,67
Altri Settori	807,48	17,29	12,28	17,24	5,16	859,46
Totale	364 173,56	38 287,39	61 531,00	2 195,57	35 344,96	501 532,48
Ripartizione % per settore merceologico						
Bevande	39,36%	36,71%	51,11%	-	50,87%	41,24%
Cura Casa	20,71%	30,98%	21,97%	72,18%	6,39%	20,86%
Drogheria Alimentare	18,95%	16,44%	14,26%	0,01%	18,11%	18,04%
Fresco	8,21%	6,77%	6,03%	-	9,31%	7,87%
Cura Persona	6,57%	4,79%	2,81%	27,02%	3,42%	5,84%
Freddo	5,52%	3,96%	3,07%	-	11,12%	5,47%
Petcare Petfoods	0,46%	0,30%	0,73%	-	0,76%	0,50%
Altri Settori	0,22%	0,05%	0,02%	0,79%	0,01%	0,17%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Bevande	69,30%	6,80%	15,21%	-	8,69%	100,00%
Cura Casa	72,07%	11,34%	12,92%	1,51%	2,16%	100,00%
Drogheria Alimentare	76,27%	6,96%	9,70%	-	7,07%	100,00%
Fresco	75,69%	6,57%	9,40%	-	8,34%	100,00%
Cura Persona	81,69%	6,26%	5,90%	2,03%	4,13%	100,00%
Freddo	73,27%	5,53%	6,88%	-	14,33%	100,00%
Petcare Petfoods	66,94%	4,53%	17,85%	-	10,68%	100,00%
Altri Settori	93,95%	2,01%	1,43%	2,01%	0,60%	100,00%
Totale	72,61%	7,63%	12,27%	0,44%	7,05%	100,00%

Fonte: Conai

La struttura del rifiuto del comparto della cura casa appare più uniformemente ripartita tra le categorie merceologiche poiché la cura tessuti contribuisce per il 29%, la detergenza bucato per il 23%, la detergenza superfici per il 21%, la detergenza stoviglie per il 14% ed i prodotti usa e getta per il 10% (tab. 12). Il rifiuto in plastica della drogheria alimentare è costituito per il 71% dalla categorie merceologiche dei prodotti da forno (38%), la pasta (17%) e pane e suoi sostituti (16%). I supermercati e gli ipermercati presentano valori superiori alla media nella drogheria alimentare a seguito della maggiore importanza della categoria del pane e dei suoi sostituti. Nei liberi servizi si riscontrano valori superiori alla media nella cura casa per il maggior peso dei prodotti per la cura dei tessuti e delle superfici. Il valori superiori alla media dei discount nel comparto delle bevande originano dall'acqua minerale. I punti vendita tradizionali presentano valori inferiori alla media nella cura casa per i minori volumi commercializzati di prodotti per la detergenza delle stoviglie.

Tabella 12: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in plastica per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Bevande	39,36%	36,71%	51,11%	-	50,87%	41,24%
acqua	61,04%	62,70%	78,02%	-	68,90%	64,42%
bevande gassate	28,94%	30,14%	16,68%	-	24,30%	26,75%
bevande piatte	8,24%	5,61%	3,70%	-	5,72%	7,15%
altre bevande preparati	1,73%	1,42%	1,59%	-	1,08%	1,63%
vino	0,05%	0,13%	-	-	-	0,04%
Cura casa	20,71%	30,98%	21,97%	72,18%	6,39%	20,86%
cura tessuti	28,30%	34,94%	30,98%	24,84%	29,32%	29,37%
detergenza bucato	23,66%	19,63%	21,12%	29,41%	21,35%	22,91%
detergenti superfici	20,53%	24,37%	20,12%	26,35%	26,38%	21,13%
detergenti stoviglie	14,75%	10,32%	11,61%	8,73%	7,84%	13,60%
usa e getta	10,08%	7,45%	11,41%	8,70%	11,70%	9,97%
commodities	1,69%	2,69%	4,13%	1,21%	1,43%	2,11%
accessori	0,71%	0,46%	0,56%	0,54%	1,77%	0,68%
insetticidi	0,19%	0,12%	0,05%	0,17%	0,17%	0,17%
deodoranti ambienti	0,08%	0,02%	0,01%	0,05%	0,05%	0,06%
Drogheria Alimentare	18,95%	16,44%	14,26%	0,01%	18,11%	18,04%
prodotti da forno e cereali	37,95%	42,72%	34,08%	-	43,48%	38,29%
pasta	16,84%	17,20%	19,16%	-	20,15%	17,32%
pane e sostitutivi	16,08%	15,45%	14,34%	-	13,72%	15,70%

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
latticini uht ed assimilabili	6,16%	6,56%	4,13%	-	4,61%	5,88%
olio aceto succo di limone	4,51%	3,24%	8,67%	-	2,41%	4,68%
fuori pasto dolci	4,14%	3,38%	3,70%	-	4,35%	4,06%
fuori pasto salati	2,96%	2,17%	3,07%	-	2,32%	2,87%
insaporitori	2,33%	2,02%	1,06%	0,53%	2,22%	2,18%
preparati e piatti pronti	2,25%	1,47%	2,18%	-	1,31%	2,12%
conserve vegetali e frutta	1,82%	1,44%	2,22%	73,09%	1,20%	1,79%
ingredienti base	1,35%	1,10%	4,17%	26,38%	1,36%	1,61%
preparati bevande calde	1,31%	1,34%	0,91%	-	1,13%	1,26%
sughi salse e condimenti	1,03%	0,79%	0,53%	-	0,57%	0,93%
riso	0,73%	0,78%	1,10%	-	0,60%	0,76%
prodotti dietetici	0,39%	0,17%	0,55%	-	0,30%	0,38%
spalmabili dolci	0,09%	0,12%	0,03%	-	0,15%	0,09%
ricorrenze	0,06%	0,03%	0,09%	-	0,12%	0,06%
conserve animali	0,01%	-	0,01%	-	-	0,01%
Fresco	8,21%	6,77%	6,03%	-	9,31%	7,87%
latte e panna fresca	21,58%	38,00%	3,27%	-	50,66%	23,36%
uova fresche	20,88%	17,01%	26,02%	-	12,31%	20,40%
yogurt	18,57%	16,89%	27,99%	-	14,11%	18,97%
formaggi	18,80%	15,60%	21,77%	-	13,33%	18,41%
salumi	6,35%	2,64%	8,74%	-	1,46%	5,93%
precotti	4,87%	4,76%	7,45%	-	4,36%	5,06%
piatti pronti specialità	4,89%	1,93%	1,26%	-	1,56%	4,08%
pasta fresca	2,78%	1,93%	2,96%	-	1,05%	2,60%
condimenti freschi	1,18%	1,18%	0,43%	-	1,16%	1,11%
freschi dolci	0,08%	0,05%	0,11%	-	0,01%	0,08%
Cura persona	6,57%	4,79%	2,81%	27,02%	3,42%	5,84%
igiene personale	36,43%	30,43%	44,38%	40,58%	55,39%	37,39%
igiene orale	25,08%	30,88%	22,31%	17,83%	15,14%	24,73%
capelli	21,59%	21,87%	18,34%	26,25%	23,62%	21,60%
igienico sanitari	7,42%	8,42%	7,43%	3,76%	1,89%	7,18%
prima infanzia	3,15%	2,40%	1,59%	2,45%	0,21%	2,87%
corpo mani piedi	2,84%	2,14%	3,18%	4,12%	1,98%	2,81%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
viso	1,64%	1,71%	0,99%	2,61%	0,69%	1,58%
rasatura depilazione	1,53%	2,07%	1,65%	2,24%	1,06%	1,57%
profumeria cosmetica	0,31%	0,08%	0,13%	0,15%	0,01%	0,27%
Freddo	5,52%	3,96%	3,07%	0,00%	11,12%	5,47%
surgelati	57,19%	55,92%	67,40%	-	63,41%	58,71%
gelati	42,81%	44,08%	32,60%	-	36,59%	41,29%
Petcare						
Petfoods	0,46%	0,30%	0,73%	-	0,76%	0,50%
pet food	68,44%	51,74%	70,61%	-	71,23%	68,37%
accessori pet e lettiere	31,56%	48,26%	29,39%	-	28,77%	31,63%
Altri settori	0,22%	0,05%	0,02%	0,79%	0,01%	0,17%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Bevande	69,30%	6,80%	15,21%	-	8,69%	100,00%
acqua	65,67%	6,62%	18,42%	-	9,30%	100,00%
bevande gassate	74,96%	7,66%	9,48%	-	7,90%	100,00%
bevande piatte	79,87%	5,33%	7,86%	-	6,95%	100,00%
altre bevande preparati	73,48%	5,92%	14,83%	-	5,77%	100,00%
vino	78,15%	20,94%	0,92%	-	0,00%	100,00%
Cura casa	72,07%	11,34%	12,92%	1,51%	2,16%	100,00%
cura tessuti	69,45%	13,48%	13,63%	1,28%	2,15%	100,00%
detergenza bucato	74,42%	9,71%	11,91%	1,94%	2,01%	100,00%
detergenti superfici	70,04%	13,08%	12,30%	1,89%	2,69%	100,00%
detergenti stoviglie	78,15%	8,60%	11,03%	0,97%	1,24%	100,00%
usa e getta	72,88%	8,48%	14,79%	1,32%	2,53%	100,00%
commodities	57,85%	14,46%	25,36%	0,87%	1,46%	100,00%
accessori	75,09%	7,54%	10,59%	1,20%	5,58%	100,00%
insetticidi	83,77%	8,48%	3,96%	1,60%	2,19%	100,00%
deodoranti ambienti	91,80%	3,17%	2,13%	1,17%	1,74%	100,00%
Drogheria Alimentare	76,27%	6,96%	9,70%	-	7,07%	100,00%
prodotti da forno e cereali	75,58%	7,76%	8,63%	-	8,03%	100,00%
pasta	74,14%	6,91%	10,73%	-	8,22%	100,00%
pane e sostitutivi	78,11%	6,85%	8,86%	-	6,18%	100,00%

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per canale di vendita						
latticini uht ed assimilabili	79,88%	7,76%	6,81%	-	5,55%	100,00%
olio aceto						
succo di limone	73,56%	4,82%	17,98%	-	3,64%	100,00%
fuori pasto dolci	77,80%	5,80%	8,83%	-	7,57%	100,00%
fuori pasto salati	78,64%	5,26%	10,38%	-	5,72%	100,00%
insaporitori	81,66%	6,44%	4,70%	-	7,19%	100,00%
preparati e piatti pronti	80,86%	4,83%	9,94%	-	4,37%	100,00%
conserve vegetali e frutta	77,58%	5,62%	12,04%	0,01%	4,75%	100,00%
ingredienti base	64,04%	4,78%	25,19%	0,01%	5,98%	100,00%
preparati bevande calde	79,22%	7,40%	7,03%	-	6,35%	100,00%
sughi salse e condimenti	84,35%	5,88%	5,47%	-	4,30%	100,00%
riso	73,16%	7,13%	14,13%	-	5,59%	100,00%
prodotti dietetici	77,44%	3,02%	13,90%	-	5,64%	100,00%
spalmabili dolci	76,26%	8,83%	3,06%	-	11,85%	100,00%
ricorrenze	68,46%	3,59%	14,01%	-	13,94%	100,00%
conserve animali	88,63%	2,39%	8,00%	-	0,98%	100,00%
Fresco	75,69%	6,57%	9,40%	-	8,34%	100,00%
latte e panna fresca	69,93%	10,68%	1,32%	-	18,07%	100,00%
uova fresche	77,49%	5,48%	12,00%	-	5,03%	100,00%
yogurt	74,08%	5,85%	13,87%	-	6,20%	100,00%
formaggi	77,28%	5,57%	11,12%	-	6,04%	100,00%
salumi	81,15%	2,92%	13,87%	-	2,05%	100,00%
precotti	72,80%	6,18%	13,84%	-	7,18%	100,00%
piatti pronti specialità	90,80%	3,10%	2,91%	-	3,19%	100,00%
pasta fresca	81,05%	4,89%	10,70%	-	3,36%	100,00%
condimenti freschi	80,65%	7,00%	3,64%	-	8,71%	100,00%
freschi dolci	82,26%	4,06%	12,87%	-	0,81%	100,00%
Cura persona	81,69%	6,26%	5,90%	2,03%	4,13%	100,00%
igiene personale	79,59%	5,10%	7,00%	2,20%	6,12%	100,00%
igiene orale	82,87%	7,82%	5,32%	1,46%	2,53%	100,00%
capelli	81,68%	6,34%	5,01%	2,46%	4,52%	100,00%
igienico sanitari	84,42%	7,34%	6,10%	1,06%	1,09%	100,00%
prima infanzia	89,47%	5,23%	3,26%	1,73%	0,31%	100,00%
corpo mani piedi	82,68%	4,76%	6,67%	2,97%	2,91%	100,00%
viso	84,41%	6,76%	3,69%	3,34%	1,81%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per canale di vendita						
rasatura depilazione	79,86%	8,24%	6,21%	2,89%	2,79%	100,00%
profumeria cosmetica	93,86%	1,93%	2,90%	1,14%	0,16%	100,00%
Freddo	73,27%	5,53%	6,88%	-	14,33%	100,00%
surgelati	71,37%	5,26%	7,89%	-	15,47%	100,00%
gelati	75,98%	5,90%	5,43%	-	12,70%	100,00%
Petcare						
Petfoods	66,94%	4,53%	17,85%	-	10,68%	100,00%
pet food	67,01%	3,43%	18,44%	-	11,13%	100,00%
accessori pet e lettiere	66,78%	6,91%	16,59%	-	9,72%	100,00%
Altri settori	93,95%	2,01%	1,43%	2,01%	0,60%	100,00%
Totale	72,61%	7,63%	12,27%	0,44%	7,05%	100,00%

Fonte: Conai

Il rifiuto di imballaggio primario in cartone ammonta a 217.005 tonnellate nel 2000 ed è costituito per il 63% dalla drogheria alimentare, il 18% dai prodotti surgelati e gelati nonché il 10% da quelli per la cura casa (tab. 13-14). La produzione del rifiuto di imballaggio in cartone della drogheria alimentare deriva dai prodotti da forno e cereali (35%), dalla pasta (12%), dagli insaporitori (10%) e dagli ingredienti di base (9%). Il rifiuto in cartone del comparto del freddo dipende per il 65% dai gelati ed il 35% dai surgelati. I discount presentano valori superiori alla media nella drogheria alimentare per il maggior peso che contraddistingue gli insaporitori, i prodotti da forno e cereali, gli ingredienti di base. Gli esercizi tradizionali si caratterizzano per valori inferiori alla media nella drogheria alimentare per il modesto peso dei prodotti da forno e cereali e gli insaporitori. Gli ipermercati ed i supermercati presentano valori inferiori alla media per i surgelati mentre i punti vendita tradizionali superiori.

Tabella 13: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in cartone per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Tonnellate						
Drogheria Alimentare	104 494,67	9 047,52	12 225,85	2,70	11 429,90	137 200,64
Freddo	27 737,19	2 083,14	2 823,75	-	5 527,68	38 171,76
Cura Casa	16 789,02	1 967,19	1 767,06	331,60	318,68	21 173,55
Petcare						
Petfoods	6 445,85	534,88	987,44	-	933,45	8 901,63
Fresco	4 761,28	378,05	235,04	-	380,44	5 754,81
Cura Persona	4 146,08	286,14	416,30	75,29	129,69	5 053,51

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Tonnellate						
Bevande	386,21	30,74	57,61	6,17	12,99	493,72
Altri Settori	198,13	11,67	23,85	-	22,19	255,84
Totale	164 958,44	14 339,34	18 536,90	415,77	18 755,02	217 005,46
Ripartizione % per categoria merceologica						
Drogheria Alimentare	63,35%	63,10%	65,95%	0,65%	60,94%	63,22%
Freddo	16,81%	14,53%	15,23%	-	29,47%	17,59%
Cura Casa	10,18%	13,72%	9,53%	79,76%	1,70%	9,76%
Petcare Petfoods	3,91%	3,73%	5,33%	-	4,98%	4,10%
Fresco	2,89%	2,64%	1,27%	-	2,03%	2,65%
Cura Persona	2,51%	2,00%	2,25%	18,11%	0,69%	2,33%
Bevande	0,23%	0,21%	0,31%	1,48%	0,07%	0,23%
Altri Settori	0,12%	0,08%	0,13%	-	0,12%	0,12%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	76,16%	6,59%	8,91%	-	8,33%	100,00%
Freddo	72,66%	5,46%	7,40%	-	14,48%	100,00%
Cura Casa	79,29%	9,29%	8,35%	1,57%	1,51%	100,00%
Petcare Petfoods	72,41%	6,01%	11,09%	-	10,49%	100,00%
Fresco	82,74%	6,57%	4,08%	-	6,61%	100,00%
Cura Persona	82,04%	5,66%	8,24%	1,49%	2,57%	100,00%
Bevande	78,23%	6,23%	11,67%	1,25%	2,63%	100,00%
Altri Settori	77,44%	4,56%	9,32%	-	8,67%	100,00%
Totale	76,02%	6,61%	8,54%	0,19%	8,64%	100,00%

Fonte: Conai

Tabella 14: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in cartone per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria						
Alimentare	63,35%	63,10%	65,95%	0,65%	60,94%	63,22%
prodotti da forno e cereali	35,25%	32,98%	37,91%	-	30,22%	34,92%
pasta	12,28%	17,99%	5,17%	-	13,58%	12,13%
insaporitori	8,86%	10,83%	16,31%	3,69%	7,87%	9,57%
ingredienti base	9,05%	10,51%	11,10%	79,44%	8,96%	9,32%
pane e sostitutivi	8,20%	4,55%	6,86%	-	3,86%	7,48%
fuori pasto dolci	7,07%	6,75%	7,41%	3,49%	7,75%	7,13%
ricorrenze	5,90%	3,85%	3,28%	-	15,71%	6,35%
preparati bevande calde	4,69%	4,52%	4,08%	-	4,12%	4,57%
riso	4,47%	5,11%	3,80%	-	3,90%	4,40%
preparati e piatti pronti	2,76%	1,95%	3,07%	-	1,34%	2,62%
prodotti dietetici	0,90%	0,45%	0,69%	-	1,09%	0,87%
conserve vegetali e frutta	0,45%	0,43%	0,33%	13,38%	0,63%	0,45%
cibi infanzia	0,14%	0,09%	-	-	0,97%	0,19%
Freddo	16,81%	14,53%	15,23%	-	29,47%	17,59%
gelati	67,02%	66,95%	50,78%	-	59,81%	64,77%
surgelati	32,98%	33,05%	49,22%	-	40,19%	35,23%
Cura casa	10,18%	13,72%	9,53%	79,76%	1,70%	9,76%
detergenza bucato	45,21%	46,07%	24,40%	61,56%	41,58%	43,75%
usa e getta	19,01%	17,17%	37,77%	8,82%	25,14%	20,34%
detergenti stoviglie	15,09%	7,67%	11,60%	4,40%	1,25%	13,73%
detergenti superfici	6,21%	12,82%	11,21%	11,02%	14,14%	7,43%
cura tessuti	6,04%	8,58%	7,54%	5,70%	7,67%	6,42%
insetticidi	3,10%	3,28%	4,92%	3,40%	3,71%	3,29%
accessori	2,55%	2,94%	1,62%	3,54%	2,85%	2,53%
deodoranti ambienti	2,79%	1,47%	0,94%	1,57%	3,67%	2,51%
Petcare						
Petfoods	3,91%	3,73%	5,33%	-	4,98%	4,10%
pet food	62,98%	53,67%	41,04%	-	62,13%	59,89%
accessori pet e lettieri	37,02%	46,33%	58,96%	-	37,87%	40,11%
Fresco	2,89%	2,64%	1,27%	-	2,03%	2,65%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
formaggi	63,80%	66,65%	58,36%	-	60,73%	63,56%
precotti	13,10%	14,72%	9,40%	-	21,40%	13,60%
condimenti freschi	11,10%	11,92%	21,09%	-	11,16%	11,56%
piatti pronti specialità	12,00%	6,71%	11,15%	-	6,71%	11,27%
Cura persona	2,51%	2,00%	2,25%	18,11%	0,69%	2,33%
igienico sanitari	47,91%	41,54%	43,30%	21,22%	25,85%	46,21%
igiene personale	41,67%	48,64%	48,66%	66,78%	67,79%	43,68%
igiene orale	8,05%	6,85%	6,28%	6,98%	3,19%	7,70%
viso	2,18%	2,64%	1,70%	4,64%	3,09%	2,23%
rasatura						
depilazione	0,19%	0,34%	0,06%	0,38%	0,09%	0,18%
Altri settori	0,23%	0,21%	0,31%	1,48%	0,07%	0,23%
Bevande	0,12%	0,08%	0,13%	-	0,12%	0,12%
altre bevande preparati	100,00%	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	76,16%	6,59%	8,91%	-	8,33%	100,00%
prodotti da forno e cereali	76,89%	6,23%	9,67%	-	7,21%	100,00%
pasta	77,10%	9,78%	3,80%	-	9,33%	100,00%
insaporitori	70,50%	7,46%	15,19%	-	6,85%	100,00%
ingredienti base	73,93%	7,43%	10,61%	0,02%	8,01%	100,00%
pane e sostitutivi	83,52%	4,01%	8,17%	-	4,30%	100,00%
fuori pasto dolci	75,45%	6,24%	9,26%	-	9,05%	100,00%
ricorrenze	70,78%	4,00%	4,60%	-	20,61%	100,00%
preparati bevande calde	78,03%	6,52%	7,94%	-	7,51%	100,00%
riso	77,26%	7,66%	7,70%	-	7,38%	100,00%
preparati e piatti pronti	80,39%	4,91%	10,45%	-	4,25%	100,00%
prodotti dietetici	79,06%	3,41%	7,03%	-	10,50%	100,00%
conserve vegetali e frutta	75,42%	6,30%	6,59%	0,06%	11,63%	100,00%
cibi infanzia	54,74%	2,99%	0,19%	-	42,08%	100,00%
Freddo	72,66%	5,46%	7,40%	-	14,48%	100,00%
gelati	75,19%	5,64%	5,80%	-	13,37%	100,00%
surgelati	68,03%	5,12%	10,33%	-	16,52%	100,00%
Cura casa	79,29%	9,29%	8,35%	1,57%	1,51%	100,00%
detergenza bucato	81,93%	9,78%	4,65%	2,20%	1,43%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per canale di vendita						
usa e getta	74,12%	7,84%	15,50%	0,68%	1,86%	100,00%
detergenti stoviglie	87,12%	5,19%	7,05%	0,50%	0,14%	100,00%
detergenti superfici	66,22%	16,02%	12,58%	2,32%	2,86%	100,00%
cura tessuti	74,61%	12,41%	9,79%	1,39%	1,80%	100,00%
insetticidi	74,90%	9,28%	12,50%	1,62%	1,70%	100,00%
accessori	79,93%	10,81%	5,37%	2,19%	1,70%	100,00%
deodoranti ambienti	88,24%	5,45%	3,13%	0,98%	2,20%	100,00%
Petcare						
Petfoods	72,41%	6,01%	11,09%	-	10,49%	100,00%
pet food	76,14%	5,38%	7,60%	-	10,88%	100,00%
accessori pet e lettiere	66,85%	6,94%	16,31%	-	9,90%	100,00%
Fresco	82,74%	6,57%	4,08%	-	6,61%	100,00%
formaggi	83,05%	6,89%	3,75%	-	6,32%	100,00%
precotti	79,68%	7,11%	2,82%	-	10,40%	100,00%
condimenti freschi	79,40%	6,77%	7,45%	-	6,38%	100,00%
piatti pronti specialità	88,11%	3,91%	4,04%	-	3,94%	100,00%
Cura persona	82,04%	5,66%	8,24%	1,49%	2,57%	100,00%
igienico sanitari	85,07%	5,09%	7,72%	0,68%	1,44%	100,00%
igiene personale	78,26%	6,30%	9,18%	2,28%	3,98%	100,00%
igiene orale	85,82%	5,04%	6,72%	1,35%	1,06%	100,00%
viso	80,36%	6,70%	6,28%	3,10%	3,56%	100,00%
rasatura depilazione	82,82%	10,32%	2,62%	3,04%	1,21%	100,00%
Altri settori	78,23%	6,23%	11,67%	1,25%	2,63%	100,00%
Bevande	77,44%	4,56%	9,32%	-	8,67%	100,00%
altre bevande preparati	77,44%	4,56%	9,32%	-	8,67%	100,00%
Totale	76,02%	6,61%	8,54%	0,19%	8,64%	100,00%

Fonte: Conai

Il rifiuto di imballaggio primario in poliaccoppiati ammonta a 156.813 tonnellate nel 2000 ed è costituito per il 59% dalla drogheria alimentare, il 30% dai deperibili ed il 12% dalle bevande (tab. 15-16). I supermercati, gli ipermercati ed i discount presentano una maggiore incidenza rispetto alla media della drogheria alimentare e le bevande mentre i punti vendita tradizionali ed i liberi servizi dei prodotti deperibili. La produzione del rifiuto poliaccoppiato della drogheria alimentare è concentrato poiché il 93% dei volumi complessivi deriva dai latticini uht (82%) e dai prodotti da forno e cereali (12%). Il 99% del rifiuto dei prodotti deperibili deriva dal latte. I liberi servizi presentano valori superiori alla media nei prodotti deperibili per il maggior peso della panna fresca e dello yogurt. Gli esercizi tradizio-

nali presentano valori inferiori alla media nella drogheria alimentare per la minore importanza dei prodotti da forno e cereali mentre i discount nei prodotti deperibili per la panna, lo yogurt ed il latte.

Tabella 15: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in materiali poliaccoppiati per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Tonnellate						
Drogheria Alimentare	65 532,46	6 249,56	12 686,08	-	7 588,28	92 056,38
Fresco	28 246,10	4 363,40	1 609,36	-	12 121,81	46 340,67
Bevande	13 279,49	1 069,63	3 068,20	-	869,46	18 286,77
Cura Casa	92,26	14,95	18,89	1,92	1,08	129,10
Totale	107 150,30	11 697,53	17 382,53	1,92	20 580,62	156 812,90
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria Alimentare	61,16%	53,43%	72,98%	-	36,87%	58,70%
Fresco	26,36%	37,30%	9,26%	-	58,90%	29,55%
Bevande	12,39%	9,14%	17,65%	-	4,22%	11,66%
Cura Casa	0,09%	0,13%	0,11%	100,00%	0,01%	0,08%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	71,19%	6,79%	13,78%	-	8,24%	100,00%
Fresco	60,95%	9,42%	3,47%	-	26,16%	100,00%
Bevande	72,62%	5,85%	16,78%	-	4,75%	100,00%
Cura Casa	71,47%	11,58%	14,63%	1,49%	0,83%	100,00%
Totale	68,33%	7,46%	11,08%	-	13,12%	100,00%

Fonte: Conai

Tabella 16: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in materiali poliaccoppiati per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria Alimentare	61,16%	53,43%	72,98%	-	36,87%	58,70%
latticini uht ed assimilabili	81,11%	82,69%	84,84%	-	80,69%	81,70%
prodotti da forno e cereali	12,38%	11,38%	8,27%	-	8,98%	11,47%
fuori pasto salati	3,09%	2,05%	2,00%	-	1,87%	2,77%
conserve vegetali e frutta	1,66%	1,45%	4,13%	-	1,37%	1,97%
cibi infanzia	0,86%	1,43%	0,03%	-	6,15%	1,22%
panna a base vegetale	0,78%	0,82%	0,72%	-	0,94%	0,79%
preparati e piatti pronti	0,11%	0,18%	-	-	0,01%	0,09%
prodotti dietetici	-	-	-	-	-	-
Fresco	26,36%	37,30%	9,26%	-	58,90%	29,55%
latte e panna fresca	98,73%	99,01%	99,46%	-	99,67%	99,03%
panna fresca	1,13%	0,80%	0,45%	-	0,30%	0,86%
yogurt	0,14%	0,19%	0,09%	-	0,03%	0,11%
Bevande	12,39%	9,14%	17,65%	-	4,22%	11,66%
succhi di frutta	56,15%	43,04%	50,58%	-	46,59%	53,99%
vino	24,16%	37,21%	40,77%	-	28,44%	27,91%
bevande piatte	17,74%	12,58%	8,37%	-	13,99%	15,69%
acqua	1,76%	7,01%	0,23%	-	10,94%	2,25%
altre bevande preparati	0,11%	0,08%	-	-	0,01%	0,09%
polveri per bevande	0,08%	0,08%	0,06%	-	0,02%	0,07%
Cura casa	0,09%	0,13%	0,11%	100,00%	0,01%	0,08%
cura tessuti	99,84%	97,97%	100,00%	100,00%	100,00%	99,65%
detergenza bucato	0,16%	2,03%	-	-	-	0,35%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	71,19%	6,79%	13,78%	-	8,24%	100,00%
latticini uht ed assimilabili	70,68%	6,87%	14,31%	-	8,14%	100,00%
prodotti da forno e cereali	76,87%	6,74%	9,94%	-	6,45%	100,00%
fuori pasto salati	79,45%	5,04%	9,95%	-	5,56%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Consumi in valore (in milioni)						
conserve vegetali e frutta	60,27%	4,99%	28,97%	-	5,77%	100,00%
cibi infanzia	50,21%	7,94%	0,38%	-	41,48%	100,00%
panna a base vegetale	70,60%	7,07%	12,58%	-	9,74%	100,00%
preparati e piatti pronti	86,02%	13,34%	0,17%	-	0,47%	100,00%
prodotti dietetici	100,00%	-	-	-	-	100,00%
Fresco	60,95%	9,42%	3,47%	-	26,16%	100,00%
latte e panna fresca	60,77%	9,41%	3,49%	-	26,33%	100,00%
panna fresca	80,20%	8,77%	1,82%	-	9,21%	100,00%
yogurt	74,52%	15,70%	2,69%	-	7,09%	100,00%
Bevande	72,62%	5,85%	16,78%	-	4,75%	100,00%
succhi di frutta	75,52%	4,66%	15,72%	-	4,10%	100,00%
vino	62,85%	7,80%	24,51%	-	4,85%	100,00%
bevande piatte	82,12%	4,69%	8,95%	-	4,24%	100,00%
acqua	56,85%	18,25%	1,72%	-	23,18%	100,00%
altre bevande preparati	93,60%	5,66%	-	-	0,74%	100,00%
polveri per bevande	79,42%	6,42%	12,72%	-	1,44%	100,00%
Cura casa	71,47%	11,58%	14,63%	1,49%	0,83%	100,00%
cura tessuti	71,60%	11,38%	14,68%	1,49%	0,84%	100,00%
detergenza bucato	33,33%	66,67%	-	-	-	100,00%
Totale	68,33%	7,46%	11,08%	-	13,12%	100,00%

Fonte: Conai

Il rifiuto di imballaggio primario in acciaio ammonta a 117.771 tonnellate nel 2000 ed è costituito per il 63% dalla drogheria alimentare ed il 34% dalle bevande (tab. 17-18). I liberi servizi e discount presentano valori superiori alla media nella drogheria alimentare a causa dei maggiori volumi commercializzati nei primi di olio, aceto e succo di limone e nei secondi di conserve vegetali e frutta, animali ed ingredienti di base. Il 98% della produzione di rifiuto di acciaio dei grandi magazzini è generato dalla cura persona. I punti vendita tradizionali presentano valori inferiori alla media nella drogheria alimentare per la minore incidenza delle conserve vegetali e di frutta. La struttura della produzione di rifiuto in acciaio è concentrata poiché un numero limitato di categorie merceologiche contribuisce alla maggior parte della quantità totale. Il 60% dei rifiuti di imballaggio primario in acciaio della drogheria alimentare deriva dalle conserve vegetali e di frutta, il 20% dalle conserve animali ed il 12% dall'olio, aceto e succo di limone. Il rifiuto di imballaggio della cura persona deriva per il 41% dai prodotti per la cura dei capelli, il 36% del corpo, mani e piedi, il 22% per l'igiene personale. Il 97% del rifiuto in acciaio dei prodotti deperibili deriva dai condimenti freschi mentre quello della cura casa è quasi equamente ripartito tra la detergenza superfici (53%) e gli accessori vari (47%).

Tabella 17: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in acciaio per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Tonnellate						
Drogheria Alimentare	53 108,57	4 865,55	11 038,43	-	5 414,56	74 427,11
Petcare Petfoods	28 139,98	2 247,94	3 839,77	-	4 910,78	39 138,47
Cura Persona	3 130,00	224,82	224,48	88,93	217,96	3 886,19
Fresco	111,90	2,42	1,07	-	5,81	121,21
Altri Settori	74,01	-	0,45	1,13	-	75,58
Cura Casa	52,95	5,72	62,77	0,64	0,44	122,52
Totale	84 617,41	7 346,45	15 166,98	90,70	10 549,55	117 771,09
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria Alimentare	62,76%	66,23%	72,78%	-	51,33%	63,20%
Petcare Petfoods	33,26%	30,60%	25,32%	-	46,55%	33,23%
Cura Persona	3,70%	3,06%	1,48%	98,05%	2,07%	3,30%
Fresco	0,13%	0,03%	0,01%	-	0,06%	0,10%
Altri Settori	0,09%	-	-	1,24%	-	0,06%
Cura Casa	0,06%	0,08%	0,41%	0,71%	-	0,10%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	71,36%	6,54%	14,83%	-	7,27%	100,00%
Petcare Petfoods	71,90%	5,74%	9,81%	-	12,55%	100,00%
Cura Persona	80,54%	5,79%	5,78%	2,29%	5,61%	100,00%
Fresco	92,32%	2,00%	0,89%	-	4,79%	100,00%
Altri Settori	97,91%	-	0,59%	1,49%	-	100,00%
Cura Casa	43,21%	4,67%	51,24%	0,53%	0,36%	100,00%
Totale	71,85%	6,24%	12,88%	0,08%	8,96%	100,00%

Fonte: Conai

Tabella 18: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in acciaio per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria						
Alimentare	62,76%	66,23%	72,78%	0,00%	51,33%	63,20%
conserve vegetali e frutta	59,88%	58,24%	67,65%	-	51,39%	60,31%
conserve animali	19,71%	18,49%	20,39%	-	19,28%	19,70%
olio aceto						
succo di limone	12,26%	17,05%	7,83%	-	15,80%	12,17%
prodotti da forno e cereali	2,37%	1,88%	1,68%	-	4,01%	2,36%
preparati bevande calde	1,78%	0,88%	0,56%	-	5,06%	1,78%
ricorrenze	1,22%	0,67%	0,33%	-	2,70%	1,16%
sughi salse e condimenti	1,20%	1,39%	0,79%	-	0,89%	1,13%
ingredienti base	0,59%	0,51%	0,68%	-	0,37%	0,58%
preparati e piatti pronti	0,70%	0,85%	0,01%	-	0,08%	0,56%
fuori pasto dolci	0,23%	0,05%	0,07%	-	0,36%	0,20%
insaporitori	0,05%	-	0,01%	-	0,07%	0,04%
prodotti dietetici	-	-	-	-	-	-
Petcare						
Petfoods	33,26%	30,60%	25,32%	0,00%	46,55%	33,23%
pet food	100,00%	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%
Cura persona	3,70%	3,06%	1,48%	98,05%	2,07%	3,30%
capelli	40,03%	39,45%	42,15%	35,74%	49,95%	40,58%
corpo mani piedi	36,88%	35,39%	36,34%	39,21%	28,82%	36,37%
igiene personale	21,66%	23,00%	19,85%	24,38%	20,18%	21,61%
rasatura depilazione	1,43%	2,16%	1,67%	0,67%	1,05%	1,45%
Fresco	0,13%	0,03%	0,01%	-	0,06%	0,10%
condimenti freschi	96,79%	78,60%	100,00%	-	100,00%	96,61%
precotti	3,21%	21,40%	-	-	-	3,39%
Altri settori	0,09%	0,00%	0,00%	1,24%	-	0,06%
Cura casa	0,06%	0,08%	0,41%	0,71%	-	0,10%
accessori	90,87%	72,79%	6,53%	100,00%	100,00%	46,90%
detergenti superfici	9,13%	27,21%	93,47%	-	-	53,10%
Totale						
Categorie	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	71,36%	6,54%	14,83%	-	7,27%	100,00%
conserve vegetali e frutta	70,85%	6,31%	16,64%	-	6,20%	100,00%
conserve animali	71,40%	6,13%	15,35%	-	7,12%	100,00%
olio aceto succo di limone	71,86%	9,16%	9,54%	-	9,44%	100,00%
prodotti da forno e cereali	71,86%	5,21%	10,55%	-	12,37%	100,00%
preparati bevande calde	71,38%	3,25%	4,66%	-	20,71%	100,00%
ricorrenze	75,06%	3,80%	4,17%	-	16,96%	100,00%
sughi salse e condimenti	75,88%	8,03%	10,39%	-	5,70%	100,00%
ingredienti base	72,31%	5,73%	17,36%	-	4,60%	100,00%
preparati e piatti pronti	88,71%	9,82%	0,39%	-	1,09%	100,00%
fuori pasto dolci	80,67%	1,47%	5,15%	-	12,70%	100,00%
insaporitori	83,60%	-	4,93%	-	11,47%	100,00%
prodotti dietetici	100,00%	-	-	-	-	100,00%
Petcare						
Petfoods	71,90%	5,74%	9,81%	-	12,55%	100,00%
pet food	71,90%	5,74%	9,81%	-	12,55%	100,00%
Cura persona	80,54%	5,79%	5,78%	2,29%	5,61%	100,00%
capelli	79,46%	5,62%	6,00%	2,02%	6,90%	100,00%
corpo mani piedi	81,69%	5,63%	5,77%	2,47%	4,45%	100,00%
igiene personale	80,72%	6,16%	5,31%	2,58%	5,24%	100,00%
rasatura depilazione	79,57%	8,64%	6,66%	1,05%	4,08%	100,00%
Fresco	92,32%	2,00%	0,89%	-	4,79%	100,00%
condimenti freschi	92,49%	1,62%	0,92%	-	4,96%	100,00%
precotti	87,41%	12,59%	-	-	-	100,00%
Altri settori	97,91%	0,00%	0,59%	1,49%	-	100,00%
Cura casa	43,21%	4,67%	51,24%	0,53%	0,36%	100,00%
accessori	83,73%	7,24%	7,14%	1,12%	0,76%	100,00%
detergenti superfici	7,43%	2,39%	90,18%	-	-	100,00%
Totale	71,85%	6,24%	12,88%	0,08%	8,96%	100,00%

Fonte Conai

Il rifiuto di imballaggio primario in alluminio ammonta a 21.873 tonnellate nel 2000 ed è costituito per il 49% dalla drogheria alimentare, il 34% dalle bevande ed il 12% dalla cura

casa (tab. 19-20). La struttura della produzione del rifiuto in alluminio è concentrata poiché un numero esiguo di categorie merceologiche contribuisce alla maggior parte dei volumi complessivi. Il rifiuto della drogheria alimentare deriva per il 40% dal pane e sostitutivi, il 26% dai fuori pasto salati ed il 23% dai preparati per bevande calde. La produzione delle bevande origina prevalentemente dalle bevande gassate (74%) e quella della cura casa dagli insetticidi (32%), seguiti dalla detergenza superfici (29%), cura tessuti (21%) e deodoranti per ambienti (18%). I supermercati presentano valori superiori alla media nella drogheria alimentare per la maggiore importanza del pane e suoi sostitutivi ed inferiori nelle bevande e cura casa a causa della minore incidenza rispettivamente delle birre e degli insetticidi. I liberi servizi si caratterizzano per valori inferiori alla media nella drogheria alimentare e le bevande per la minore incidenza dei fuori pasto salati e le birre. Tale canale di vendita presenta, invece, valori superiori alla media nella cura casa per la maggiore importanza della detergenza superficie e cura tessuti. I discount sono caratterizzati da valori superiori alla media nelle bevande e cura casa a seguito della maggiore importanza delle birre e gli insetticidi. La quasi totalità dei rifiuti in alluminio dei grandi magazzini dipendono dalla cura casa. I punti vendita tradizionali presentano valori inferiori alla media nella cura casa e gli insetticidi.

Tabella 19: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in alluminio per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Tonnellate						
Drogheria Alimentare	8 350,74	650,37	1 019,00	-	725,10	10 745,21
Bevande	5 267,64	434,78	1 290,06	-	517,10	7 509,58
Cura Casa	1 751,74	384,27	419,29	39,29	123,45	2 718,05
Fresco	648,40	56,89	63,10	0,05	52,30	820,74
Cura Persona	69,14	7,26	0,79	1,05	2,12	80,36
Totale	16 087,65	1 533,58	2 792,24	40,39	1 420,06	21 873,94
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria Alimentare	51,91%	42,41%	36,49%	-	51,06%	49,12%
Bevande	32,74%	28,35%	46,20%	-	36,41%	34,33%
Cura Casa	10,89%	25,06%	15,02%	97,28%	8,69%	12,43%
Fresco	4,03%	3,71%	2,26%	0,12%	3,68%	3,75%
Cura Persona	0,43%	0,47%	0,03%	2,60%	0,15%	0,37%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	77,72%	6,05%	9,48%	-	6,75%	100,00%
Bevande	70,15%	5,79%	17,18%	-	6,89%	100,00%
Cura Casa	64,45%	14,14%	15,43%	1,45%	4,54%	100,00%
Fresco	79,00%	6,93%	7,69%	0,01%	6,37%	100,00%
Cura Persona	86,04%	9,04%	0,98%	1,30%	2,63%	100,00%
Totale	73,55%	7,01%	12,77%	0,18%	6,49%	100,00%

Fonte: Conai

Tabella 20: Produzione del rifiuto di imballaggio primario in alluminio per canale di vendita e settore merceologico nel 2000 in Italia

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per settore merceologico						
Drogheria						
Alimentare	51,91%	42,41%	36,49%	-	51,06%	49,12%
pane e sostitutivi	40,72%	43,32%	36,31%	-	34,71%	40,05%
fuori pasto salati	25,99%	21,61%	27,96%	-	21,49%	25,60%
preparati						
bevande calde	22,38%	25,42%	23,14%	-	32,12%	23,30%
latticini uht ed assimilabili	5,57%	5,58%	9,34%	-	4,74%	5,87%
sughi salse e condimenti	2,51%	1,75%	1,17%	-	0,62%	2,21%
ricorrenze	1,64%	1,27%	0,95%	-	5,34%	1,81%
fuori pasto dolci	0,65%	0,45%	0,38%	-	0,42%	0,60%
conserve animali	0,53%	0,61%	0,76%	-	0,48%	0,55%
insaporitori	-	-	-	-	0,08%	0,01%
Bevande	32,74%	28,35%	46,20%	-	36,41%	34,33%
bevande gassate	75,68%	86,74%	61,83%	-	83,49%	74,48%
birre	21,61%	11,93%	37,13%	-	13,51%	23,16%
bevande piatte	2,70%	1,33%	1,04%	-	3,00%	2,35%
succhi di frutta	0,01%	-	-	-	-	0,01%
altre bevande preparati	-	-	-	-	-	-
Cura casa	10,89%	25,06%	15,02%	97,28%	8,69%	12,43%
insetticidi	28,20%	32,35%	46,52%	34,75%	26,68%	31,64%
detergenti superfici	29,02%	32,99%	19,92%	28,72%	40,86%	28,71%
cura tessuti	22,71%	26,69%	11,45%	15,66%	21,65%	21,38%
deodoranti ambienti	19,14%	7,53%	21,94%	20,06%	10,61%	17,56%
accessori	0,94%	0,45%	0,16%	0,81%	0,20%	0,71%
Fresco	4,03%	3,71%	2,26%	0,12%	3,68%	3,75%
freschi dolci	78,60%	75,00%	60,40%	-	76,00%	76,78%
condimenti freschi	15,81%	17,65%	27,87%	-	15,45%	16,84%
altri prodotti freschi	5,59%	7,34%	11,73%	100,00%	8,55%	6,38%
Cura persona	0,43%	0,47%	0,03%	2,60%	0,15%	0,37%
rasatura						
depilazione	75,69%	95,08%	97,17%	76,31%	92,58%	78,11%
igiene orale	24,31%	4,92%	2,83%	23,69%	7,42%	21,89%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

segue

segue

Settore Merceologico	Supermercati e Ipermercati	Liberi Servizi	Discounts	Grandi Magazzini	Altri Esercizi	Totale
Ripartizione % per canale di vendita						
Drogheria Alimentare	77,72%	6,05%	9,48%	-	6,75%	100,00%
pane e sostitutivi	79,01%	6,55%	8,60%	-	5,85%	100,00%
fuori pasto salati	78,88%	5,11%	10,35%	-	5,66%	100,00%
preparati bevande calde	74,67%	6,60%	9,42%	-	9,30%	100,00%
latticini uht ed assimilabili	73,73%	5,75%	15,08%	-	5,45%	100,00%
sughi salse e condimenti	88,30%	4,79%	5,01%	-	1,90%	100,00%
ricorrenze	70,81%	4,27%	4,97%	-	19,95%	100,00%
fuori pasto dolci	84,67%	4,52%	6,10%	-	4,71%	100,00%
conserve animali	74,39%	6,66%	13,08%	-	5,88%	100,00%
insaporitori	33,33%	-	-	-	66,67%	100,00%
Bevande	70,15%	5,79%	17,18%	-	6,89%	100,00%
bevande gassate	71,28%	6,74%	14,26%	-	7,72%	100,00%
birre	65,46%	2,98%	27,54%	-	4,02%	100,00%
bevande piatte	80,39%	3,27%	7,57%	-	8,77%	100,00%
succhi di frutta	100,00%	-	-	-	-	100,00%
altre bevande preparati	-	-	-	-	-	-
Cura casa	64,45%	14,14%	15,43%	1,45%	4,54%	100,00%
insetticidi	57,44%	14,46%	22,69%	1,59%	3,83%	100,00%
detergenti superfici	65,14%	16,24%	10,70%	1,45%	6,46%	100,00%
cura tessuti	68,44%	17,65%	8,26%	1,06%	4,60%	100,00%
deodoranti ambienti	70,27%	6,06%	19,28%	1,65%	2,75%	100,00%
accessori	84,69%	8,87%	3,53%	1,64%	1,26%	100,00%
Fresco	79,00%	6,93%	7,69%	0,01%	6,37%	100,00%
freschi dolci	80,87%	6,77%	6,05%	-	6,31%	100,00%
condimenti freschi	74,16%	7,27%	12,72%	-	5,85%	100,00%
altri prodotti freschi	69,25%	7,98%	14,14%	0,10%	8,54%	100,00%
Cura persona	86,04%	9,04%	0,98%	1,30%	2,63%	100,00%
rasatura depilazione	83,38%	11,00%	1,22%	1,27%	3,12%	100,00%
igiene orale	95,54%	2,03%	0,13%	1,41%	0,89%	100,00%
Totale	73,55%	7,01%	12,77%	0,18%	6,49%	100,00%

Fonte: Conai

PARTE TERZA
La politica ambientale in Europa

Premessa

L'internazionalizzazione del commercio ha spinto le grandi aziende commerciali europee a cercare sbocchi nei mercati di Paesi esterni a quello di origine. Anche in Italia si sta assistendo alla diffusione di aziende estere che, operando attraverso acquisizioni di gruppi commerciali italiani o attraverso lo sviluppo di una propria rete di vendita, stanno progressivamente sempre più aumentando il loro peso.

Oltre all'azione puramente commerciale tali aziende portano con se tutte le modalità organizzative che ne hanno favorito lo sviluppo, comprese quelle che sono rivolte alla salvaguardia dell'ambiente. Operando in tal senso le aziende ottengono il duplice scopo di migliorare la propria immagine nei confronti dei consumatori e di ottenere dei benefici economici dai risultati derivanti dalla maggiore efficienza delle attività logistiche e dalla riduzione dei consumi.

L'attenzione ai problemi dell'ambiente è diventata una delle leve competitive delle aziende commerciali, conseguentemente risulta importante analizzare le azioni che le aziende estere intraprendono nel campo della salvaguardia ambientale anche per lo stimolo che ne può derivare sulle aziende nazionali al fine di intraprendere o proseguire lungo la strada del miglioramento continuo previsto dalla ISO 14000 e dal regolamento EMAS.

Nella presente sezione vengono, quindi, analizzate le attività svolte dalle principali aziende europee in campo ambientale.

Per ognuna delle aziende sono stati considerati gli obiettivi che esse si prefiggono con la propria politica ambientale e le aree di intervento in cui esse operano. Per ogni area di intervento vengono evidenziati i principali risultati ottenuti.

Le aree principali in cui le aziende sviluppano attività sono quelle degli imballaggi, del trattamento dei rifiuti, dell'assortimento e della riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività.

Sono diffuse le attività volte alla riduzione della quantità di materiali impiegati per gli imballaggi, soprattutto nei prodotti a marca del distributore, l'aumento di materiali riutilizzabili e riciclabili. In diversi casi si assiste ad azioni di standardizzazione dell'imballaggio secondario che origina una riduzione di impiego di imballaggi terziari, migliorando l'efficienza dei carichi e riducendo, quindi, i viaggi necessari per il trasporto delle merci. Il beneficio di tale attività è non solo di riduzione dell'impatto ambientale per le minori emissioni in atmosfera, ma anche di riduzione dei costi che le aziende sostengono per il trasporto.

Meno diffusa ma significativa è la raccolta presso i punti vendita di imballaggi primari, talvolta per consentirne il riutilizzo, mentre la raccolta dell'umido per la produzione di compost di qualità risulta una pratica largamente adottata.

Altra attività di grande impatto economico ed ambientale è la riduzione dei consumi energetici in punto vendita e l'utilizzo di energie rinnovabili anche attraverso l'autoproduzione.

Sotto il profilo assortimentale, infine, si assiste ad un progressivo e significativo inserimento di prodotti ecologici, realizzati con materiali riciclati, all'aumento della comunicazione sui prodotti.

6. Belgio e Olanda

6.1 Colruyt

6.1.1 Obiettivi

Nel 1990 Colruyt ha lanciato il programma Green Line finalizzato al rispetto e al miglioramento dell'ambiente. Attraverso questo programma l'azienda intende focalizzare l'attenzione sulle attività che contribuiscono a preservare e rispettare l'ambiente, nelle sue componenti acqua, aria e terra.

L'azienda pubblica annualmente il "Bilancio Ambientale" per rendicontare i programmi implementati e presentare quelli futuri con riferimento a:

- la sicurezza nei trasporti;
- la politica relativa all'energia;
- il riciclaggio e il trattamento dei rifiuti;
- la tipologia di imballaggio;
- la prevenzione e la limitazione dell'inquinamento acustico;
- la limitazione e la filtrazione di acque;
- la riduzione dell'inquinamento atmosferico.

6.1.2 Area imballaggio primario

L'imballaggio primario è uno dei punti fondamentali della politica ambientale messa in atto da Colruyt. Particolare attenzione è rivolta ai prodotti di marca commerciale ma, grazie ad accordi con i fornitori di marca industriale, il rispetto ambientale è garantito su tutto l'assortimento.



Il reparto torrefazione di Colruyt, nel 1992 ha modificato l'imballaggio delle scatole di caffè a marca commerciale, diminuendo sensibilmente i rifiuti. Lo spessore delle scatole in metallo è stato ridotto passando da 0,28 mm a 0,22 mm, con una riduzione del 21% dell'imballaggio primario. I coperchi delle scatole del caffè sono stati alleggeriti con una riduzione di 5 tonnellate l'anno di polietilene.

Per confezionare alcune produzioni di vino di marca commerciale vengono utilizzate scatole di cartone, i cosiddetti "party-box" in cui vengono messi 3 o 5 litri di vino, dotate di rubinetto per l'erogazione.

Anche per i detersivi liquidi di marca commerciale, Colruyt ha proposto ai suoi clienti una bottiglia vuota in plastica da riutilizzare con la ricarica dello stesso prodotto o con il prodotto concentrato da diluire.

Dal 1997 anche nel reparto confezionamento carne vengono utilizzati particolari accorgimenti per la riduzione dell'imballaggio primario. Sono state, infatti, sostituite le macchine per l'imballaggio ed i nuovi impianti permettono il confezionamento con solo 2 cm di plastica in più per lato, contro i 5 cm necessari con i vecchi macchinari. Ciò ha permesso una riduzione di 46.500 m² di film plastico utilizzato all'anno, corrispondente a circa 6.600 kg.



Per i prodotti di lunga durata, oltre agli imballaggi normali, Colruyt propone ai suoi clienti formati di maggiore dimensione che consentono una riduzione dei rifiuti e spesso sono più economici.

6.1.3 Area imballaggio secondario

Colruyt cerca di utilizzare imballaggi riciclabili per il trasporto di tutta la merce. Normalmente il cartone, materiale altamente riciclabile, viene preferito ad ogni altro tipo di imballaggio

secondario. Per questo scopo i magazzini Colruyt stipulano accordi con i loro fornitori perché si adeguino a tale politica aziendale. L'utilizzo dei cartoni per l'imballaggio secondario permette, inoltre, di ottimizzare la composizione dei pallet, con riferimento sia al volume che alla stabilità del carico e con una conseguente riduzione del numero di pallet utilizzati per il trasporto. Così negli ultimi 5 anni si sono ridotti di 2.000 i viaggi dei camion, con un notevole impatto benefico sull'ambiente, nonché una notevole riduzione dei costi di trasporto.



I cartoni vengono preferiti alle casse in legno anche per l'imballaggio di bottiglie di vino e d'olio. In questo modo viene assicurata la stabilità sui pallet.

Per il trasporto di frutta e legumi, carne e formaggi Colruyt utilizza casse in plastica (RTI in polietilene) riutilizzabili. Il loro numero si attesta, al momento, a circa 150.000 unità. Una volta utilizzate, le casse ritornano al

magazzino centrale per essere pulite in impianti di lavaggio di proprietà che permettono di trattare da 80.000 a 100.000 casse al mese.

L'azienda si occupa personalmente del confezionamento di riso di marca commerciale. Il riso viene consegnato in sacchi riutilizzabili da 1.000 kg al posto dei normali sacchi da 50 kg non riutilizzabili. Ciò rappresenta 3 tonnellate di materiale da imballaggio in meno per anno.

6.1.4 Area trattamento rifiuti

L'azienda presta la massima attenzione alla raccolta, alla differenziazione e al trattamento dei rifiuti: circa l'85% è riciclato dall'azienda o da imprese specializzate, il restante 15% è raccolto in appositi contenitori, dotati di un impianto di compressione che ne riduce il volume, e trasportato alle discariche specializzate. Una divisione interna composta da circa 170 lavoratori si occupa del trattamento rifiuti.

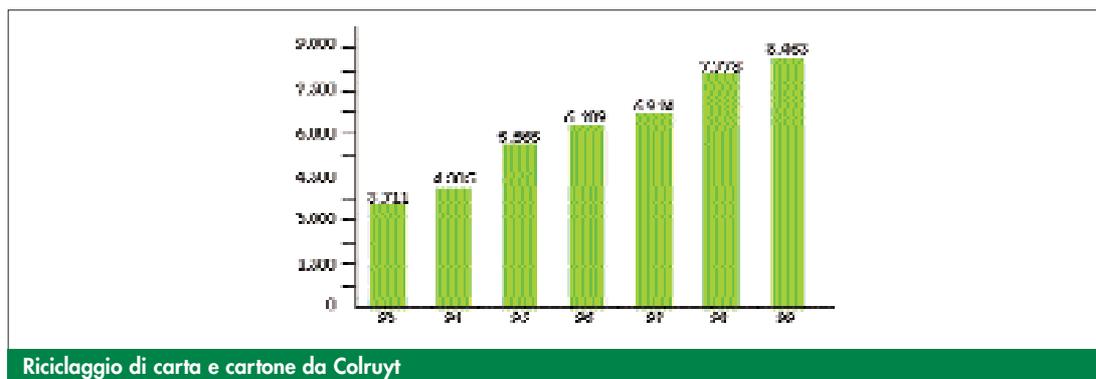
Dal 1995 Colruyt ritira le bottiglie del vino a marca commerciale, vendute con cauzione, le svuota e le pulisce per utilizzarle nuovamente fino a 15 volte. In questo modo l'azienda ha ridotto il numero delle bottiglie in circolazione fino a 6 o 7 volte, con una corrispondente riduzione di 2000 tonnellate all'anno di vetro. L'impianto per il lavaggio e il riutilizzo delle bottiglie permette di trattare fino a 7000 bottiglie l'ora. Il meccanismo di riciclaggio delle bottiglie necessita di mezzo litro d'acqua per ogni bottiglia che viene immediatamente depurata e riutilizzata.

Per i prodotti di marca industriale, presso i magazzini centrali, Colruyt ha implementato un sistema di smistamento delle bottiglie vuote. Le bottiglie vengono raccolte nei punti vendita in apposite campane per il vetro, trasportate ai magazzini centrali nei quali vengono smistate e divise per marca. In questo modo una volta terminato lo smistamento, i vuoti vengono pallettizzati e caricati su camion per essere rispediti ai rispettivi fornitori. Al momento l'azienda riesce a smistare 117 marchi diversi e i rifiuti sono praticamente pari a zero.

Il cartone utilizzato come imballaggio per le bottiglie e per tutti i prodotti alimentari e non, è recuperato e riutilizzato con un corrispondente risparmio di 216 tonnellate di rifiuti di cartone. Nei punti vendita, infatti, i consumatori non utilizzano sacchetti di plastica per il trasporto, ma i cartoni rimasti dopo l'esposizione della merce sugli scaffali.

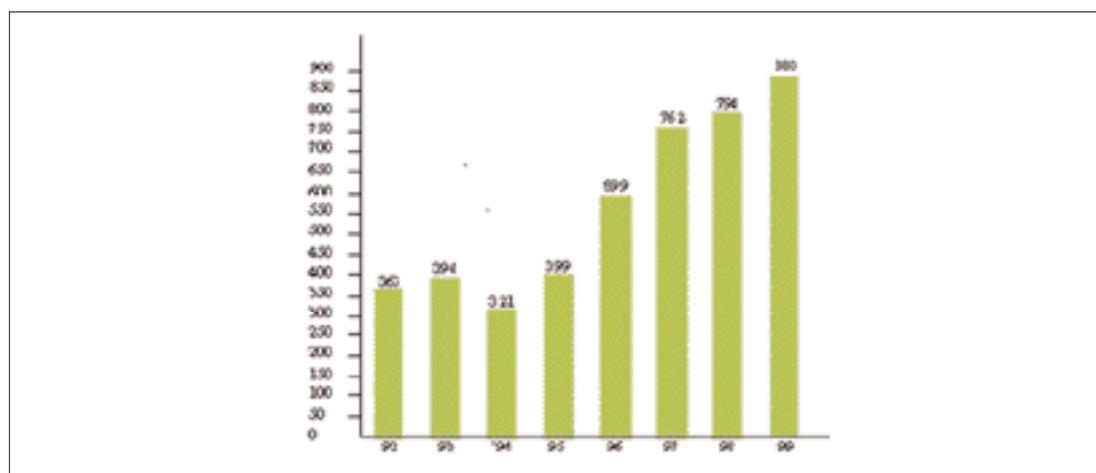


I cartoni che non sono riutilizzati vengono raccolti insieme alla carta, pressati in pacchi da 400/500 kg e affidati ad aziende specializzate e per la produzione di carta riciclata.



Riciclaggio di carta e cartone da Colruyt

Gli RTI utilizzati per i prodotti freschi hanno una vita utile media di 6 anni, terminata la quale sono inviati ai fornitori specializzati che ne riciclano il materiale per la produzione di nuove. I rifiuti di frutta e verdura vengono trattati separatamente: sono raccolti e affidati ad una ditta specializzata che provvede a riciclarli non in discariche ma in appositi compost. Qui con i giusti trattamenti vengono utilizzati come fertilizzanti per il terreno. Nel 1999 sono state raccolte 3698 tonnellate di rifiuti di frutta e verdura. L'85% dei rifiuti in plastica raccolti da Colruyt viene pressato in palline ed inviato ad imprese specializzate che ne fanno sacchi per l'immondizia.



Plastica recuperata da Colruyt.

Dal 1993 l'Unione Europea ha vietato l'utilizzo di tappi in piombo per le bottiglie di vino. Per questa ragione fin dal 1992 Colruyt non utilizza tappi in piombo per il vino di marca commerciale. Presso i punti vendita Colruyt è possibile trovare casse in cartone riciclato adibite alla raccolta di tappi in piombo. Nel 1999 ne sono stati raccolti 4420 kg. Il piombo viene affidato ad imprese specializzate per il riciclaggio.



I tubi TL usati per l'illuminazione, una volta sostituiti, sono affidati ad una società specializzata che li tratta ecologicamente in tutte le loro parti ed effettua il recupero delle sostanze tossiche contenute. Ogni anno vengono riciclati 24.000 tubi.

Risultati nel 1999			
Recupero cartone	t	8.463	35%
Recupero plastica	t	883	4%
Compost	t	3.698	15%
Vetro, iuta, metallo	t	188	1%
Recupero calore	t	7.091	30%
Restante	t	3.517	15%
Totale	t	23.840	100%

6.1.5 Area assortimento

Presso i punti vendita Colruyt è possibile trovare un vasto assortimento di prodotti in carta riciclata non sbiancata al cloro: blocchi di fogli, buste, salviette igieniche, ecc. I prodotti in carta riciclata di marca Herlitz, venduti nei magazzini Colruyt hanno ricevuto il marchio Blau Engel dal Ministero Tedesco per l'Ambiente.

Dal 1991 i punti vendita Colruyt propongono una vasta gamma di prodotti biologici sia freschi che confezionati. Per la loro produzione vengono usati solo concimi organici, non si usano pesticidi, insetticidi, diserbanti chimici ma solo prodotti naturali. Inoltre il suolo viene trattato con il sistema di rotazione dei terreni per evitarne l'erosione. I prodotti biologici di Colruyt hanno ottenuto il marchio di garanzia biologica in Belgio, in Francia e nei Paesi Bassi. I detersivi venduti da Colruyt non contengono fosfato. Proprio quest'ultimo per anni ha inquinato le acque terrestri, bruciando l'ossigeno e uccidendo molte specie di pesci.

Da Colruyt oltre alle normali pile senza mercurio vengono vendute pile ricaricabili che durano circa 5 anni e possono essere ricaricate fino a 1000 volte.



Colruyt ha realizzato delle etichette di colore verde che vengono apposte sui prodotti per permettere alla clientela di riconoscere quelli che rispettano l'ambiente o per il tipo di imballaggio utilizzato per il tipo di produzione adottato. L'etichetta è attribuita sia ai prodotti di marca commerciale che a quelli di marca industriale. Per far sì che i fornitori continuino a sviluppare produzioni ecologiche innovative l'etichetta rimane sui prodotti per periodi limitati.

6.1.6 Area punti vendita

I punti vendita Colruyt sono progettati sobriamente evitando l'uso di illuminazione superflua, al fine di ridurre i costi operativi e, conseguentemente il livello dei prezzi al consumo.

Quando la costruzione di un nuovo punto vendita comporta la demolizione di vecchi edifici, i materiali sono riutilizzati, o per livellare il terreno o per effettuare le fondamenta dei parcheggi. In questo modo l'azienda realizza una riduzione dei costi e dell'inquinamento in quanto i materiali, se non fossero riutilizzati, dovrebbero essere portati in centri di raccolta specializzati con l'utilizzo di mezzi di trasporto. I materiali non riutilizzabili, come ferro e zinco, sono separati e portati nei centri di raccolta specializzati.

I punti vendita sono localizzati, quando possibile, in prossimità dei centri abitati per facilitare l'accesso ai consumatori diretti verso il centro, senza ulteriori spostamenti. L'azienda predilige edifici abbandonati, li adatta alle esigenze di vendita aggiungendo spazi verdi e parcheggi per evitare che i clienti abbandonino le auto in strade trafficate, avendo cura di creare le necessarie vie d'entrata e di uscita.

Per le tinteggiature degli ambienti sono utilizzate vernici senza piombo come quelle acriliche all'acqua.

Ogni anno vengono rimessi a nuovo più di 700 carrelli che non possono più essere utilizzati per evitare un aumento dei rifiuti di ferro. Nel 1994 ad esempio 1491 carrelli sono stati rinnovati con una riduzione dei rifiuti di ferro di circa 52 tonnellate.

Le travi e i paracolpi utilizzati per la costruzione dei punti vendita sono fatti di plastica riciclata.

Per le stazioni di servizio (DATS), presenti presso i punti vendita Colruyt, l'azienda adotta le necessarie precauzioni affinché non ci siano fuoriuscite di carburante dalle cisterne interrato, ed evitare, in tal modo, che vi siano infiltrazioni di carburante nel sottosuolo. A tal scopo sono utilizzate cisterne e canalizzazioni a doppia parete, munite di sistemi antifuga. Le cisterne sono, inoltre, dotate di un sistema *contro il troppo pieno* che evita fuoriuscite di carburante al momento del rifornimento. Infine, il pavimento è costruito in leggera pendenza, in modo tale che in caso di perdita, il carburante insieme all'acqua piovana venga raccolto in un apposito tombino e depurato. I gas presenti nelle cisterne vengono recuperati e, con appositi camion, portati in raffinerie in cui vengono trasformati in prodotti petroliferi. Le cisterne, qualora sia necessaria una loro rimozione, vengono svuotate dai gas, ripulite e consegnate ad imprese specializzate per essere smaltite come rifiuti di ferro. Allo stesso tempo viene rimossa e trattata adeguatamente la terra che le circondava.

6.1.7 Area energia

Nei punti vendita Colruyt viene realizzata un'illuminazione uniforme e funzionale, ma senza sprechi energetici. L'attenzione è posta sui diversi fattori che influiscono sul sistema di illuminazione. Al posto dei normali tubi, l'azienda utilizza quelli al neon che garantiscono un buon rendimento per lunghi periodi di tempo. I tubi sono ricoperti con materiale di alluminio che riflette meglio la luce e, soprattutto, consente un risparmio del 20% di lampadine a parità di intensità. Nei parcheggi le lampade sono a bassa pressione al sodio: consumano meno energia e permettono di risparmiare circa il 40% di lampade.

I prodotti surgelati e refrigerati non sono mai disposti, contro muri esterni, soprattutto, contro quelli esposti a sud. Quando la temperatura esterna è inferiore a quella interna, l'aria fredda viene utilizzata come refrigerante. I frigoriferi utilizzati sono di tipo verticale e vengono tenuti sempre chiusi. Questo tipo di frigoriferi consente di conservare meglio i prodotti, mantenendo la temperatura sempre sotto i 18°C, riparandoli dall'aria e dalla luce, con un risparmio energetico di circa 3.200.000 Euro all'anno.

Colruyt ha investito circa 1.487.360 Euro in un impianto per la produzione di energia eolica che permette di generare gran parte dell'energia di cui l'azienda ha bisogno. Questo tipo di energia oltre che più economica è sicuramente meno inquinante in quanto consente di limitare l'emissione di anidride carbonica e di ossido d'azoto.

I rifiuti che non possono essere riciclati sono inceneriti per produrre il calore necessario per scaldare i punti vendita. Il calore ottenuto da questo sistema permetterebbe di riscaldare all'incirca 62 abitazioni. Un sistema di lavaggio umido dei gas, consente di purificare il fumo immesso nell'aria.

I punti vendita sono isolati con l'utilizzo delle tecniche più moderne per evitare sprechi d'energia ed utilizzano un sistema di recupero del calore dei frigoriferi. Tale calore grazie ad un meccanismo di scambio termico viene utilizzato per scaldare l'acqua che può così passare da 8 a 25°C. L'impianto utilizzato per questo meccanismo di riciclaggio di calore ha permesso di risparmiare almeno 10.080 kWh al mese. L'acqua calda ottenuta grazie a questo nuovo meccanismo viene utilizzata per le pulizie dei materiali o nella produzione dei salumi.

Colruyt ha messo a punto un sistema che permette di bloccare i motorini dei frigoriferi se il consumo energetico è troppo elevato per comandarne il rifunzionamento nel momento in cui il consumo è sceso ai livelli normali. E' stato calcolato che se tutte le imprese del Belgio usassero lo stesso meccanismo il bisogno del paese di elettricità diminuirebbe del 15%. I frigoriferi di Colruyt utilizzano l'isobutano R600 come fluido refrigerante che non produce effetti negativi per l'ozono e non aumenta il consumo energetico dei frigoriferi.

6.1.8 Area stampa

L'azienda dispone di un sistema di aspirazione dei rifiuti di carta per raccogliere la carta inutilizzata in un contenitore, ricompattarla e riciclarla. Grazie a questo sistema sono riciclate più di 1.000 tonnellate di carta l'anno.

Le tipografie Druco, del gruppo Colruyt, utilizzano solo particolari fissatori per la stampa delle immagini, con un risparmio di 5.800 litri di fissatore l'anno.

Dal 1997 tutte le etichette e i buoni sconto di Colruyt sono stampati con inchiostro vegetale, prodotto con oli vegetali di lino, soia, ecc. L'inchiostro vegetale ha sostituito quello minerale, prodotto con petrolio, consentendo una riduzione dell'inquinamento. L'inchiostro vegetale consente lo stesso livello qualitativo di stampa e lo stesso grado di riciclabilità della carta stampata dell'inchiostro minerale.

Con il sistema di stampa digitale, l'azienda stampa immagini a colori senza utilizzare pellicole che non possono essere riciclate ed il cui impatto ambientale è elevato essendo una pellicola fotografica composta di celluloidi ricoperta di materiale chimico. Le fotografie per i cataloghi e i dépliant sono prodotte direttamente con l'utilizzo di questo sistema che non solo non inquina, ma permette anche di memorizzare le fotografie su pc e riutilizzarle. L'utilizzo del digitale consente di risparmiare 1.800 litri di materiale chimico l'anno. Infine, poichè non è più necessario inviare le pellicole a laboratori specializzati, il nuovo sistema consente di evitare 4.800 km di strada.

6.1.9 Area comunicazione

I dépliant Colruyt sono stampati su carta riciclata al 100%, non sbiancata al cloro ma con acqua ossigenata. I dépliant sono inviati solamente ai clienti che ne fanno richiesta. La produzione di carta riciclata comporta un utilizzo di energia 3 volte inferiore rispetto alla produzione di nuova carta, nonché l'utilizzo di una quantità inferiore di prodotti chimici per lo sbiancamento dei fogli.

All'interno dei magazzini sono presenti pannelli informativi sulla politica ambientale che rientrano nel progetto Green Line.

Vengono inviate regolarmente, 2 o 3 volte l'anno, ai clienti lettere informative sul programma e i prodotti Green Line.

L'80% delle fotocopie viene stampato su carta riciclata al 100%; il restante 20% riguarda fotocopie su cartoni o formati speciali per cui non si sono ancora trovati i fornitori di materiale riciclato. E' questo uno degli obiettivi per il prossimo futuro. La carta riciclata viene utilizzata anche nel reparto amministrazione.

6.2 Delhaize Le Lion

6.2.1 Obiettivi

Il gruppo Delhaize si impegna ad essere *un'impresa cittadina*, vale a dire un'impresa con delle responsabilità verso la popolazione dei Paesi nei quali opera. Le società appartenenti al gruppo Delhaize considerano un dovere realizzare le loro attività nel più grande rispetto ambientale.

6.2.2 Area imballaggio secondario

Le società appartenenti al gruppo Delhaize si accordano con i propri fornitori perché si impegnino nell'uso di imballaggi riutilizzabili.

6.2.3 Area trattamento rifiuti

Nella produzione di prodotti di marca commerciale, il gruppo si impegna a razionalizzare l'utilizzo di materie prime, al fine di ridurre al minimo la quantità di rifiuti prodotta.

Il gruppo Delhaize si affida ad imprese specializzate nel recupero degli imballaggi come Fost Plus e Val-I-Pack.

Le società appartenenti al gruppo rispettano la normativa comunitaria in materia ambientale. Durante l'anno 2000 grande importanza è stata attribuita alla raccolta dei rifiuti. Da allora presso i punti vendita è possibile trovare punti di raccolta differenziata dei rifiuti come plastica, vetro, pile, ecc.

6.2.4 Area assortimento

I punti vendita del gruppo Delhaize garantiscono una vasta gamma di prodotti per la salute e biologici sia di marca commerciale che industriale. L'assortimento di prodotti biologici comprende circa 300 referenze. A queste si è aggiunta nel 2000 la linea BIO di marca commerciale.

Il gruppo Delhaize considera le informazioni fornite dai produttori di marca industriali in materia ambientale insufficienti, soprattutto per quanto riguarda le produzioni di cibi transgenici. Per questo motivo il gruppo ha sviluppato una filiera d'approvvigionamento non transgenica per tutti i prodotti di marca commerciale.

6.2.5 Area energia

I punti vendita sono molto attenti a razionalizzare l'energia utilizzata per l'illuminazione e per la conservazione dei prodotti.

Delhaize America dal 1999 è membro dell'associazione Energy Star Building che persegue lo scopo di ridurre il consumo energetico e l'inquinamento dell'aria. I 650 supermercati americani sono stati rinnovati nel rispetto del programma ambientale dell'associazione.

6.3 Ahold

6.3.1 Obiettivi

Il gruppo Ahold si ritiene socialmente responsabile nei confronti dei propri consumatori. Per questa ragione promuove la vendita di prodotti sicuri e salutari che rispettino l'am-

biente, allo stesso tempo riduce al minimo l'impatto ambientale dei propri punti vendita. La strategia ambientale del gruppo si articola in tre fasi:

- responsabilità dell'azienda relativamente alla sicurezza dei prodotti offerti;
- innovazione ed efficienza dei punti vendita per ridurre al minimo l'impatto ambientale;
- informazione costante al consumatore.

6.3.2 Area imballaggi

L'azienda olandese Albert Heijn, appartenente al gruppo Ahold, utilizza imballaggi riciclabili che le consentono di ottenere una quantità inferiore di rifiuti, una riduzione di costi e una maggiore efficienza nella gestione della merce sia in punto vendita che nel centro distribuzione.

6.3.3 Area trattamento rifiuti

Nel 1997 negli Stati Uniti, in particolare negli stati del Massachusetts e del Rhode Island, è iniziato un programma di separazione dei rifiuti organici prodotti dai punti vendita. Secondo tale programma i rifiuti organici vengono raccolti, compostati e riutilizzati come concime naturale per i terreni, conseguentemente l'azienda risparmia denaro sulle spese per il trattamento dei rifiuti e sulle imposte comunali.

All'interno dei punti vendita Albert Heijn si effettua la raccolta differenziata di rifiuti organici, carta, plastica, imballaggi termici e cartoni. Tutti i rifiuti tornano al centro distribuzione per il riciclaggio. Negli ultimi anni l'azienda ha registrato una riduzione del 50% dei rifiuti solidi e del 40% dei costi per lo smaltimento dei rifiuti.

Anche se i supermercati non generano molti rifiuti pericolosi, presso i punti vendita Stop & Shop e Giant-Landover, negli Stati Uniti, è stato studiato un programma per il loro smaltimento.

All'interno dei punti vendita sono presenti punti per la raccolta differenziata dei rifiuti. Negli Stati Uniti, una ricerca ha evidenziato che ancor più efficienti sono i *curbside recycling*, casse utilizzate nelle abitazioni per il riciclaggio di diversi materiali. Per questa ragione i punti vendita Giant-Landover ne promuovono l'utilizzo.

6.3.4 Area assortimento

Il gruppo Ahold stipula contratti con i produttori agricoli fornitori di frutta e verdura perché seguano politiche produttive di rispetto ambientale. L'azienda preferisce i produttori agricoli che attuano coltivazioni integrate o organiche, senza l'utilizzo di prodotti chimici per la protezione dei raccolti. Gli standard produttivi che devono essere seguiti dagli agricoltori sono definiti dal GAP (Good Agricultural Practices), un'associazione Europea che rappresenta le maggiori imprese commerciali. Tali standard prevedono:

- il mantenimento della fiducia dei consumatori per quanto riguarda qualità e sicurezza dei prodotti;
- la riduzione al minimo dell'impatto ambientale;
- la diminuzione dei prodotti chimici utilizzati nelle coltivazioni;
- l'arricchimento naturale di terra, acqua, aria ed energia utilizzati;
- il rispetto degli standard di sanità e sicurezza per i lavoratori.

Nei punti vendita Ahold è possibile trovare una vasta gamma di prodotti biologici e di prodotti locali.

6.3.5 Area energia

Un migliore utilizzo dell'energia utilizzata presso i punti vendita per i congelatori, il riscaldamento e l'illuminazione garantisce una riduzione dell'anidride carbonica nell'aria e una diminuzione dei costi operativi. I nuovi punti vendita sono disegnati per migliorare l'efficienza energetica, mentre per i vecchi punti vendita è in atto un progetto di rinnovamento. Al fine di ridurre i costi energetici l'azienda ha dovuto stimolare il personale affinché prestasse maggiore attenzione allo spegnimento delle luci e alla chiusura delle porte per evitare inutili sprechi.

I frigoriferi presenti nei supermercati producono due tipi di gas dannosi per l'ozono, il CFC e il HCFC. Dal 1999 il gruppo Ahold lavora per ridurre al minimo l'emissione di questi gas e attualmente meno del 10% dei punti vendita emette CFC. I punti vendita attuano un monitoraggio dei frigoriferi per evitare inutili sprechi di energia e testano continuamente le nuove tecnologie immesse sul mercato.

7. Germania

7.1 Metro AG

7.1.1 Obiettivi

Nel 1997 nel gruppo Metro è nata l'idea di *protezione ambientale*. Su questa idea si è sviluppato un programma basato su sei linee guida:

- la protezione ambientale è un obbligo per l'impresa, ciò significa non sperperare risorse, minimizzare i rischi ambientali e prevenire i danni;
- il rispetto ambientale è la chiave per il futuro;
- la tecnologia può aiutare l'ambiente;
- la protezione ambientale deve essere sposata a tutti i livelli aziendali;
- impresa, consumatori e fornitori devono portare avanti lo stesso progetto ambientale;
- la cura dell'ambientale è una chiave strategica che rappresenta rischi ed opportunità.

Per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza dell'ambiente l'azienda organizza eventi informativi, stampa bollettini e manuali ambientali e si avvale dell'aiuto di trasmissioni televisive.

7.1.2 Area imballaggio primario

Metro AG detta le regole che i fornitori devono seguire in materia di imballaggio:

- il più piccolo imballaggio possibile;
- gli imballaggi monomateriale sono preferiti a quelli composti da più materiali;
- per gli imballaggi composti da diversi materiali deve essere possibile la loro separazione;
- i materiali in plastica preferiti sono PE, PET e PP;
- materiali da imbottitura sono preferiti al polistirolo;
- gli adesivi non devono contenere solventi;
- non possono essere usate vernici contenenti metalli o solventi.

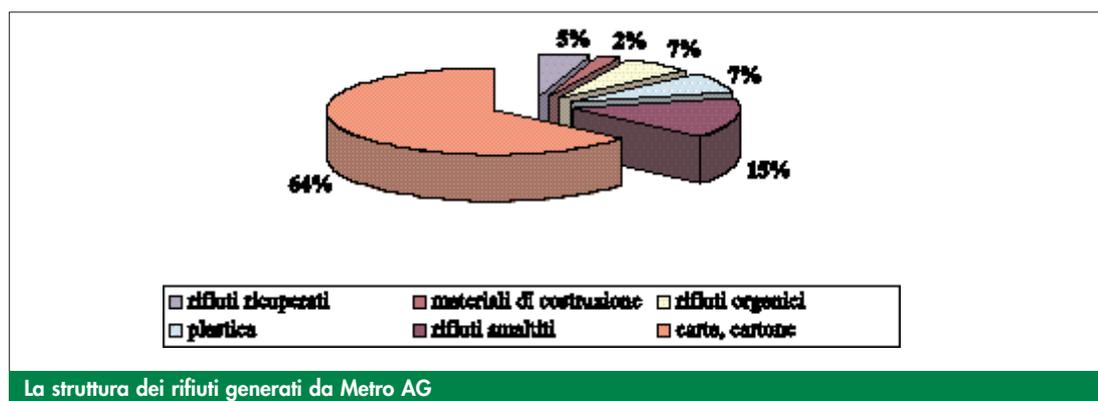
7.1.3 Area imballaggio secondario

L'imballaggio secondario deve essere tale da ottimizzare l'uso dei pallet e dei carichi durante il trasporto.

7.1.4 Area trattamento rifiuti

Tutti i punti vendita del gruppo Metro AG, in particolare quelli con insegna Media Markt e Saturn, si occupano personalmente del ritiro e del trattamento di vecchi elettrodomestici e apparecchi elettronici (frigoriferi, hi-fi, pc, ecc). L'azienda provvede a separarne le varie componenti e ad affidarle ad imprese specializzate per il riciclaggio.

Il 90% dei rifiuti del gruppo sono riciclati o messi nei compost. Si tratta di carta, cartone, plastica, vetro e rifiuti organici.



7.1.4.1 Area assortimento

Presso i punti vendita Praktiker, specialisti in arredamento, sono venduti preferibilmente prodotti che hanno ottenuto l'etichetta FSC (Forestry Stewardship Council). Questa etichetta certifica che il legname utilizzato nella produzione deriva solo da piantagioni e foreste naturali nelle quali si attua una produzione sostenibile del legno. I punti vendita Praktiker hanno anche appoggiato finanziariamente il WWF per la conservazione e la protezione delle foreste, con una donazione di circa 126.000 €.



Tra l'assortimento dei punti vendita e dei cash & carry si può trovare una vasta gamma di prodotti di marca industriale provenienti da fornitori che attuano produzioni ecologiche.

L'azienda ha sviluppato una linea di prodotti naturali di marca commerciale, la Grünes Land, che registra vendite pari a 8.000.000 € l'anno e comprende più di 130 referenze.

I punti vendita del gruppo Metro AG vendono solo tonno pescato secondo i metodi di pesca ecologica promossi dall'Eil (Earth Island Institute). Le scatolette di tonno, sia di marca industriale che commerciale, vendute da Metro AG possiedono l'etichetta dell'Istituto. Le uova vendute nei punti vendita Metro AG possiedono il marchio di riconoscimento KAT che permette di individuarne la provenienza.



7.1.4.2 Area punti vendita

La costruzione dei punti vendita Metro viene seguita da specialisti ecologici che ne valutano l'impatto ambientale sul paesaggio in collaborazione con i governi locali. Il suolo sul quale avviene la costruzione viene protetto il più possibile dai materiali inquinanti usati. Intorno al punto vendita vengono piantati alberi e coltivati prati in armonia con il paesaggio. Il gruppo Metro AG garantisce ai consumatori il massimo livello di pulizia possibile senza l'utilizzo di prodotti chimici.

7.1.4.3 Area energia

I sistemi di riscaldamento più avanzati sono utilizzati nei punti vendita per far sì che il riscaldamento entri in funzione solo quando esternamente la temperatura è inferiore ai 5° C. In questo modo si riducono i costi operativi e le emissioni di anidride carbonica.

7.1.5 Area comunicazione

La pubblicità in punto vendita e al consumatore è fatta con l'uso di carta riciclata non sbiancata al cloro. Il 50% della carta usata nei punti vendita del gruppo è composta per il 75% da materiali riciclati. Le buste contenenti le comunicazioni quindicinali sono in polietilene riciclabile. Quest'ultimo è preferito alla carta perchè per la sua produzione è usata una quantità inferiore di energia.

8. Gran Bretagna

8.1 Waitrose

8.1.1 Obiettivi

L'obiettivo aziendale è il miglioramento ambientale raggiungibile con politiche di vendita rispettose della natura.

Per raggiungere questo obiettivo l'impresa chiede la collaborazione di clienti e fornitori. Soprattutto da questi ultimi esige produzioni rispettose della terra e dei regolamenti ambientali. In questo modo si vuole offrire ai clienti solo prodotti naturali che rispettino l'ambiente.

8.2 ASDA

8.2.1 Obiettivi

L'ambiente fa parte del core business aziendale, managers dedicati si occupano di ambiente ed indirizzano le attività aziendali verso il massimo rispetto ambientale.

8.2.2 Area imballaggio secondario

ASDA si accorda con i propri fornitori per ridurre al massimo l'imballaggio secondario e per utilizzare materiali riciclabili.

8.2.3 Area trattamento rifiuti

ASDA raccoglie e ricicla circa il 50% dei rifiuti di tutti i punti vendita. L'80% dei cartoni usati per l'imballaggio dei prodotti è riciclato.

Per ridurre il peso dei rifiuti sono stati fatti investimenti in compostiere per i rifiuti organici e nell'utilizzo di plastica riciclabile. In questo modo si sono ridotti del 75% i rifiuti mandati alle discariche. In totale, all'interno dei punti vendita ASDA sono presenti 185 campane di raccolta per il vetro, 160 per la carta, 191 per le lattine, 43 per la plastica e 121 per i rifiuti tessili.

8.2.4 Area assortimento

L'impresa offre una vasta gamma di prodotti di marca commerciale sia alimentari che non alimentari. Per la loro produzione stipula accordi con fornitori in modo tale che mettano in atto produzioni rispettose dell'ambiente sia per le materie prime utilizzate che per il tipo di imballaggio.

Inoltre ASDA offre un buon assortimento di prodotti di marca locale: formaggi, pane e pasta, vino, carne, ecc. Ad oggi, ASDA commercia con più di 2.600 fornitori di prodotti locali con un fatturato di più di £1.100.

8.2.5 Area punti vendita

ASDA cerca di ridurre l'impatto ambientale associato alla costruzione dei punti vendita utilizzando edifici già esistenti o costruendone di nuovi con l'utilizzo delle più avanzate tecnologie che consentano una riduzione delle materie prime e delle energie utilizzate. I nuovi punti vendita vengono localizzati in aree facilmente raggiungibili dalla clientela con i mezzi di trasporto pubblici.

L'azienda ha scelto di ricoprire un ruolo sociale costruendo i propri punti vendita in aree urbane degradate e mettendo a disposizione dei cittadini in difficoltà posti di lavoro. Allo stesso tempo è stato approvato il *Piano di Viaggio Verde* per sensibilizzare i dipendenti all'utilizzo di mezzi di trasporto non inquinanti per raggiungere il posto di lavoro. A questo scopo sono state messe a loro disposizione delle biciclette.

8.2.6 Area energia

L'impresa cerca di ridurre al massimo l'utilizzo di energia nei punti vendita. Sono stati fatti investimenti in fonti di energia rinnovabile e nelle più recenti tecnologie per il risparmio energetico utilizzate sia nei punti vendita che nei centri distribuzione. Si sono ridotte le consegne a punto vendita, da parte dei fornitori, di circa il 25%, ciò ha ridotto le emissioni di anidride carbonica di circa 15.800 tonnellate.

8.3 Iceland

8.3.1 Obiettivi

Iceland punta alla protezione ambientale, migliorando il livello qualitativo della vita nel mondo. *Iceland Kyoto* è il programma ambientale seguito dall'impresa, in base al quale Iceland si impegna a rispettare le direttive del *Protocollo di Kyoto*.

8.3.1 Area assortimento

Nei punti vendita Iceland si vendono solo prodotti che non danneggiano gli animali. Sono siglati accordi con fornitori nazionali ed esteri in cui vengono definiti gli standard da rispettare. Carne, latte, uova, ecc. di marca commerciale provengono da questi produttori.

8.3.3 Area energia

I punti vendita usano sistemi di refrigerazione che non emanano gas CFC dannosi per l'ozono. Le nuove tecnologie che utilizzano gas alternativi, come l'HFC, rispettano l'ambiente e sono approvati da Greenpeace. L'azienda cerca di evitare gli sprechi energetici a vantaggio non solo del risparmio sui costi operativi ma anche dell'ambiente.

8.4 Tesco

8.4.1 Obiettivi

Lo scopo, in Tesco, è di minimizzare l'impatto ambientale provocato dalle attività aziendali. Dal 1996 questo scopo viene perseguito attraverso diversi KPIs (Key Performance Indicators):

- controllo del consumo energetico dei punti vendita;
- efficienza nei trasporti;
- riciclaggio dei rifiuti;
- controllo del consumo di acqua;
- bio-diversità: accordi con i fornitori per offrire prodotti naturali.

Annualmente questi fattori vengono monitorati e valutati dal punto di vista ambientale.

8.4.2 Area imballaggio secondario

Tesco cerca di ridurre al minimo gli imballaggi secondari utilizzati. I materiali utilizzati da Tesco sono composti in massima percentuale da rifiuti riciclati.

L'azienda utilizza RTI composti per il 25% da polietilene riciclato per il trasporto di prodotti freschi. Gli RTI hanno sostituito i cartoni riducendo l'ammontare degli imballaggi di 100.000 tonnellate l'anno di cartone, pari a 2 milioni di alberi.

8.4.3 Area trattamento rifiuti

Nel 2000 Tesco ha ridotto del 20% l'ammontare dei rifiuti prodotti grazie alla politica di riciclaggio. L'azienda dispone di una propria unità di riciclaggio per carta, cartone e plastica. Ogni anno l'impresa riesce a riciclare circa 155.000 tonnellate di carta, pari a 3 milioni di alberi.

Tesco ha vinto nel 2000 il Queen's Award per l'ambiente.

Presso i punti vendita il consumatore trova campane per la raccolta di carta, alluminio, vetro, rifiuti tessili e plastica.

8.4.4 Area assortimento

Nel 2000 è aumentata l'offerta di prodotti biologici, identificati da Tesco con il nome *Nature's Choice*. L'ADAS (Agricultural Development Service) si occupa di selezionare i produttori locali di prodotti freschi biologici.

Tesco impone ai fornitori di seguire, nella produzione, gli standard ambientali definiti dall'azienda. In particolare vieta l'utilizzo di pesticidi e fertilizzanti chimici, incoraggia un consumo efficiente di acqua ed energia e promuove il riciclaggio.

Tesco ha ampliato l'offerta di prodotti non modificati geneticamente, soprattutto di prodotti freschi.

L'azienda garantisce che tutti i prodotti di marca commerciale non sono testati su animali.

8.4.5 Area punti vendita

Ogni punto vendita è costruito in modo tale che si integri e rispetti l'ambiente circostante.

Nuovi punti vendita sono stati costruiti in aree degradate per migliorare la situazione sociale offrendo nuovi posti di lavoro. Tali punti vendita dispongono di nuove tecnologie che permettono di raggiungere la massima efficienza energetica.

Tesco porta avanti un programma di ammodernamento e pulitura dall'inquinamento industriale dei vecchi punti vendita.

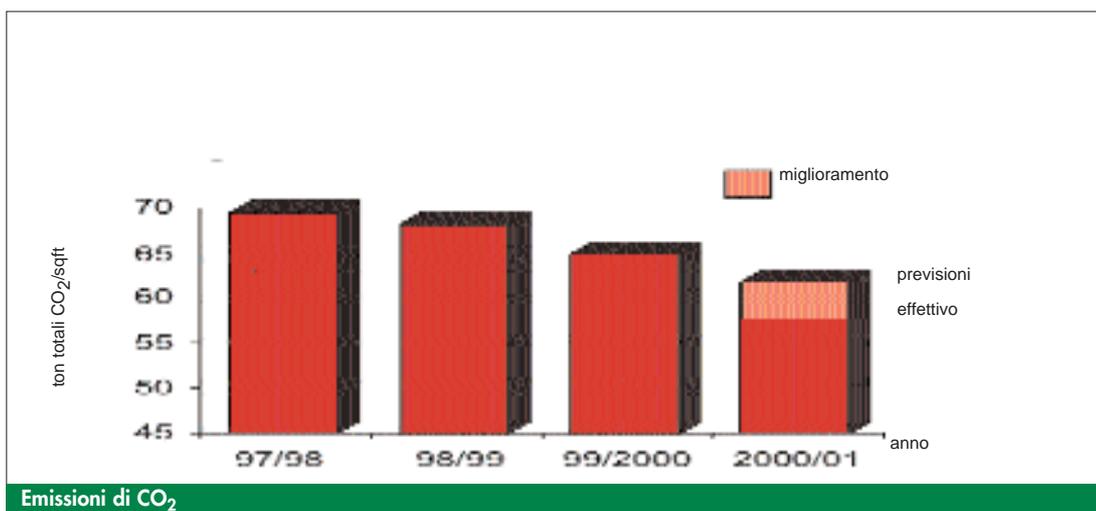
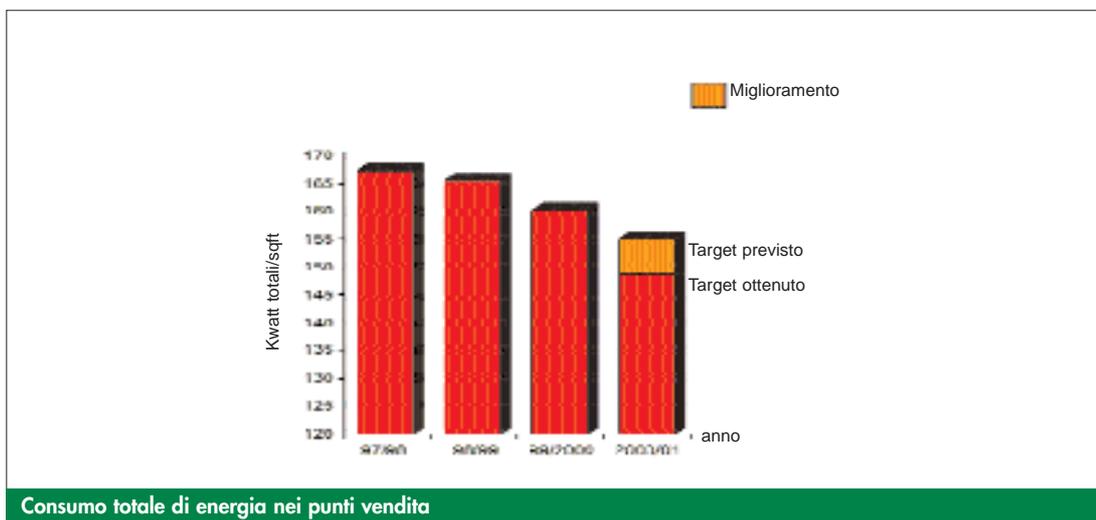
8.4.6 Area energia

Tesco cerca di ridurre al massimo il consumo energetico al fine di ridurre le emissioni nell'aria di ossido di carbonio e di diminuire l'ammontare dei costi operativi. L'azienda collabora con il Governo Britannico per il rispetto del protocollo di Kyoto in materia di consumo energetico.

Tesco ha modernizzato il 90% degli impianti di refrigerazione dei punti vendita, ottenendo una riduzione del 30% dei gas CFC emanati. Al momento è in atto un programma, costato £18,000,000, per eliminare le emissioni di CFC entro il 2005.

Nel 1996 è stato promosso un programma per il monitoraggio del consumo energetico allo

scopo di limitare gli sprechi. Nel 2000 si è registrata una riduzione del 10% del consumo energetico rispetto al target prefissato. Contemporaneamente si sono ridotte le emissioni di ossido di carbonio di circa 43.000 tonnellate. L'obiettivo è raggiungere una riduzione del 25% nel consumo energetico entro il 2002/2003.



Tesco segue le direttive governative per lo sviluppo di energie alternative. Ha investito nella produzione di energia eolica e solare. L'azienda controlla anche il consumo di acqua; in alcuni punti vendita del Galles per la prima volta è stato utilizzato un sistema che permette di raccogliere l'acqua piovana e di utilizzarla nei punti vendita.

8.5 J Sainsbury plc

8.5.1 Obiettivi

L'obiettivo in Sainsbury è quello di minimizzare l'impatto ambientale provocato dall'attività aziendale, attraverso l'utilizzo di un programma ambientale e continui miglioramenti tecnologici. Dal 1998 l'impresa segue un programma ambientale articolato in diversi punti:

- sviluppo di un management ambientale con il compito di sensibilizzare clienti e fornitori e controllare e coordinare le attività a tutela dell'ambiente;
- offerta di prodotti di marca commerciale che garantiscano un alto standard qualitativo ambientale;
- riduzione delle emissioni di CO₂ grazie ad un maggiore controllo del consumo energetico e del sistema dei trasporti;
- controllo sulla produzione dei rifiuti ed attenzione al riciclaggio;
- rispetto ambientale dei punti vendita.

8.5.2 Area imballaggio secondario

Per l'imballaggio secondario sono usati materiali altamente riciclabili, cartone e polietilene. Sainsbury utilizza gli RTI per tutte le linee dell'ortofrutta.

Area trattamento rifiuti

Nei punti vendita Sainsbury sono disponibili borse per la spesa riutilizzabili fino a 15 volte che sono vendute a 10p. Per diffonderne l'utilizzo l'impresa ha promosso una riduzione di prezzo di 5p, inoltre i clienti in caso di rottura della borsa possono riceverne una nuova in cambio gratuitamente.

Nel 2000 la produzione di rifiuti è diminuita dell'1,7% grazie all'utilizzo di materiale riciclabile per gli imballaggi, alla politica di raccolta e riciclaggio attuata dai punti vendita e all'utilizzo dei compost per i rifiuti organici.

Nello stesso anno l'azienda ha promosso una campagna, *RECOUP*, per il recupero delle bottiglie in plastica del latte. Tra luglio 2000 e marzo 2001 si sono recuperate 368.000 bottiglie, pari a 18,4 tonnellate di plastica riciclate.

Trattamento rifiuti nei supermercati Sainsbury		
	1999/2000 tonnellate	2000/2001 tonnellate
	166	930
Cartoni riciclati	111,607	106,358
Polietilene riciclato	3,800	4,413
Rifiuti a discarica	77,890	77,729

8.5.3 Area assortimento

Sainsbury influenza i suoi fornitori al fine di ridurre l'impatto ambientale e garantire produzioni rispettose dello sviluppo sostenibile.

L'azienda ha allargato l'offerta di prodotti con ingredienti non modificati geneticamente che registrano vendite pari a £1,3 milioni a settimana.

Sainsbury offre anche una vasta gamma di prodotti biologici controllando personalmente i produttori di carne e vegetali.

Presso le stazioni di servizio Sainsbury è possibile trovare un tipo di benzina senza piombo innovativa chiamata Ultra Low Sulphur. L'azienda sta, inoltre, sperimentando la vendita del bio diesel.

Sainsbury collabora con i propri fornitori di prodotti non-food per far sì che si riducano il più possibile i materiali chimici usati durante le produzioni e conseguentemente tutte le sostanze inquinanti.

8.5.4 Area energia

L'azienda ha promosso un sistema di monitoraggio del consumo energetico dei punti vendita, *Shaw's SMART E*. Attraverso questo sistema e l'utilizzo di lampade a basso consumo in 120 punti vendita, si sono risparmiate 44,607 tonnellate di emissione di CO₂ e £6 milioni di costi energetici. Nel 2001, grazie a questo programma, i punti vendita Shaw hanno ricevuto il premio Award dall'EPA (Environment Protection Agency) degli Stati Uniti.

Sainsbury insieme con Exel ha istituito l'NTSC (*National Transport Service Centre*) per ottimizzare le operazioni di trasporto di tutti i supermercati del gruppo. Sono stati così ridotti i kilometraggi e i costi di trasporto, nonché le emissioni di CO₂.

8.5.5 Area comunicazione

Da sei anni l'azienda pubblica il rapporto annuale sull'ambiente, dal 2001 il rapporto è stato pubblicato solo sul sito Internet (www.j-sainsbury.co.uk) per evitare inutili sprechi di tonnellate di carta.

Schede tecniche delle principali insegne

Colruyt			
Vendite complessive	2000: 2.508 milioni di Euro Variazione 1998-1999: 11,2% % vendite internazionali: n.d.		
Rete al dettaglio	Nazionale: 150 • discount: 150	Europa: 49 • discount: 2 • cash&carry: 10 • supermercati: 37	
Principali mercati	Paese	N° di punti vendita	% vendite
	Belgio	150	n.d.
	Francia	49	n.d.
Paese d'origine	Belgio		

Delhaize le Lion			
Vendite complessive	1999: 14.310 milioni di Euro Variazione 1998-1999: +11% % vendite internazionali: 80%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 615 <ul style="list-style-type: none"> • supermercati: 367 • convenience: 41 • superette: 121 • negozi per animali: 86 	Europa: 227 <ul style="list-style-type: none"> • supermercati: 227 	Resto del Mondo: 1518 <ul style="list-style-type: none"> • supermercati: 1488 • discount: 30
Principali mercati	Paese Belgio Stati Uniti	N° di punti vendita 615 1450	% vendite 23,5% 3%
Altri Paesi	Grecia, Francia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Slovacchia, Tailandia, Indonesia, Singapore		
E-commerce	B2B: World Wide Retail Exchange B2C: European Retail Alliance		
Paese d'origine	Belgio		

Ahold			
Vendite complessive	1999: 33.560 milioni di Euro Variazione 1998-1999: +26,7% % vendite internazionali: 75,28%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 2226 <ul style="list-style-type: none"> • supermercati: 1144 • superette: 460 • negozi di coloniali: 622 	Europa: 669 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 45 • supermercati: 471 • cash&carry: 78 	Resto del Mondo: 1563 <ul style="list-style-type: none"> • ipermercati: 17 • supermercati: 1524 • negozi di coloniali: 22 • negozi di coloniali: 75
Principali mercati	Paese Stati Uniti Olanda	N° di punti vendita 1063 2266	% vendite 4,5% 42,0%
Altri Paesi	Brasile, Argentina, Ecuador, Paraguay, Perù, Cile, Spagna, Portogallo, Polonia, Repubblica Ceca, Tailandia, Malesia, Indonesia		
E-commerce	B2B: World Wide Retail Exchange B2C: Albert Heijn, Gall&Gall (Olanda), Peapod, Bi-Lo (USA)		
Paese d'origine	Olanda		

Waitrose	
Vendite complessive	2000: 1.653 milioni di Euro Variazione 1998-1999: +7% % vendite internazionali: n.d.
Rete al dettaglio	Nazionale: 136
Paese d'origine	Gran Bretagna

Metro AG			
Vendite complessive	1999: 43.801 milioni di Euro Variazione 1998-1999: -6,6% % vendite internazionali: 39,16%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 1717 • ipermercati: 259 • cash&carry: 75 • supermercati: 511 • centri per elettronica: 202 • centri per la casa: 283 • grandi magazzini: 130 • altri: 257	Europa: 669 • ipermercati: 21 • supermercati: 252 • cash& carry: 75 • centri per la casa: 36	Resto del Mondo: 1563 • cash and carry: 10 • altri: 3
Principali mercati	Paese Germania	N° di punti vendita 1717	% vendite 18,9%
Altri Paesi	Spagna, Francia, Turchia, Grecia, Belgio, Lussemburgo, Danimarca, Austria, Olanda, Italia, Svizzera, Gran Bretagna, Portogallo, Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Bulgaria, Romania, Cina, Marocco		
E-commerce	B2B: GlobalNetExchange B2C: zebalino, Metro.24, shop.mediamarket (Germania), makro.online (Olanda)		
Paese d'origine	Germania		

Asda	
Vendite complessive	2000: 15.101 milioni di Euro (Gruppo Wal-Mart) Variazione 1999-2000: n.d. % vendite internazionali: 1%
Rete al dettaglio	Nazionale: 28 • supermercati: 281
Paese d'origine	Olanda

Iceland			
Vendite complessive	1999: 1.1202 milioni di Euro Variazione 1998-1999: +10% % vendite internazionali: n.d.		
Rete al dettaglio	Nazionale: 750 • centro surgelati: 750	Europa: 8 • centro surgelati: 8	
Principali mercati	Paese Gran Bretagna Irlanda	N° di punti vendita 750 8	% vendite n.d. n.d.
Paese d'origine	Gran Bretagna		

Tesco			
Vendite complessive	2000: 18.796 milioni di Euro Variazione 1999-2000: +9,5% % vendite internazionali: 9,7%		
Rete al dettaglio	Nazionale: 659 • ipermercati: 9 • supermercati: 582 • convenienze: 41 • stazioni di servizio: 27	Europa: 669 • ipermercati: 19 • supermercati: 135 • grandi magazzini: 12	Resto del Mondo: 19 • ipermercati: 19
Principali mercati	Paese Gran Bretagna	N° di punti vendita 659	% vendite 15,6%
Altri Paesi	Irlanda, Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Slovacchia, Corea del Sud, Thailandia		
E-commerce	B2B: Tesco.com (Gran Bretagna) B2C: World Wide Retail Exchange		
Paese d'origine	Gran Bretagna		

J Sainsbury Plc			
Vendite complessive	2000: 10.918 milioni di Euro Variazione 1999-2000: +6,3% % vendite internazionali: n.d.		
Rete al dettaglio	Nazionale: 432 • supermercati: 432	Resto del mondo: 268	
Principali mercati	Paese Gran Bretagna Stati Uniti	N° di punti vendita 432 168	% vendite n.d. n.d.
E-commerce	B2B: GlobalNetExchange B2C: Sainsbury's to you, sito Tasteforlife.com		
Paese d'origine	Gran Bretagna		

