

**Antonello Vilardi**

**INTERMEDIAZIONE COMMERCIALE NEL  
SETTORE GROCERY**

*A mia madre*

## INDICE

Premessa.....	pag. 5
Capitolo 1. Il canale di distribuzione .....	pag. 7
Capitolo 2. L'evoluzione storica dei rapporti tra industria e distribuzione.....	pag. 10
Capitolo 3. Dal prodotto industriale al prodotto commerciale .....	pag. 14
Capitolo 4. Le strategie di base delle imprese commerciali .....	pag. 24
Capitolo 5. Tendenze evolutive delle organizzazioni aziendali .....	pag. 35
Capitolo 6. L'internazionalizzazione .....	pag. 44
Capitolo 7. La concorrenza verticale .....	pag. 50
Capitolo 8. La formula ipermercato .....	pag. 58
Capitolo 9. La localizzazione .....	pag. 69
Capitolo 10. La vendita a libero servizio .....	pag. 75
Capitolo 11. Assortimento e logistica .....	pag. 85
Capitolo 12. Gli indicatori di valutazione dell'assortimento .....	pag. 101

Capitolo 13.	
La comunicazione ed il servizio .....	pag.105
Capitolo 14.	
La presentazione delle merceologie: lay-out e display .....	pag. 110
Capitolo 15.	
Le promozioni .....	pag. 123
Capitolo 16.	
I prezzi e le condizioni di vendita .....	pag. 130
Appendice .....	pag. 142
Bibliografia .....	pag. 143

## **PREMESSA**

*Sono veramente lieto di poter sottoporre alla generosa lettura degli interessati questa dispensa, apertissima ad integrazioni e modifiche, che è stata da me concepita e realizzata nel rispetto dei criteri imposti dalla metodologia compilativa. Mi sono dedicato, infatti, con piacere, dato l'argomento oggetto di trattazione, in un'opera di ricerca e monitoraggio bibliografico, puntando su testi ed articoli scritti da autori di comprovata competenza nel settore delle scienze commerciali; ho estrapolato e rielaborato alcune parti, quindi ho provveduto ad organizzarle secondo una sequenza logico-tematica prestabilita.*

*Ho reputato di dover accentrare, in misura maggiore, le attenzioni su alcuni lavori piuttosto che su altri, non solo per l'autorevolezza dei docenti e degli studiosi che hanno preso parte alla stesura degli stessi, ma anche e soprattutto per l'efficacia concettuale delle argomentazioni esposte, che ben si identificavano con quanto mi riproponevo di voler approfondire.*

*Non voglio peraltro tralasciare di far menzione circa l'influenza di quanto ho accuratamente appuntato, in materia di "fondamenti della gestione commerciale", durante le preziose ore trascorse assieme ai consulenti di "MIDA", lezioni e dinamiche esercitative offerte con saggia lungimiranza da GS S.p.A., Società di Grande Distribuzione con cui attualmente collaboro.*

*Dall'attività sperimentale in cui mi sto quotidianamente cimentando, deduco con sempre maggiore convinzione che il dinamismo, la reattività, le capacità organizzative ed il "mestiere", da acquisire serenamente col tempo e con l'umiltà di riuscire ad imparare qualcosa da chiunque e soprattutto da ogni circostanza, sono doti indispensabili per operare correttamente nel commercio, quanto meno dal lato della distribuzione. Sono però anche persuaso della necessità che all'operatività si debba affiancare la competenza, intesa qui non soltanto come professionalità e dimestichezza, maturate a seguito d'anni di praticità, bensì come inestimabile patrimonio di cognizioni, sviluppate sulla base di letture mirate, studi analitici, comparazioni e liberi confronti con specialisti, da eseguire con costanza ed abnegazione.*

*Nel corso di questi ultimi anni, la Grande Distribuzione si sta evolvendo rapidamente, avverte fortemente il bisogno di espandersi, di rafforzarsi, ed in essa i principali protagonisti oramai hanno definitivamente compreso il valore strategico delle risorse umane, che considerano come*

*fattore di successo decisivo.*

*Il settore in esame richiede ad ogni modo un certo grado di formazione che, nella stragrande maggioranza dei casi, non viene riscontrato nella preparazione che i giovani, assunti per ricoprire posizioni di responsabilità, portano come bagaglio culturale dalle loro esperienze universitarie. Per quanto evidenziato, se si eccettua una sparuta minoranza, che prende parte a specifici corsi di specializzazione post-accademici, le "nuove leve" comportano quasi sempre costosi investimenti da parte delle aziende distributive.*

*Una tendenza ricorrente è quella di consentire la costruzione ed il perfezionamento della preparazione professionale all'interno dei punti vendita, dove il management locale viene incaricato dalla sede centrale di seguire i vari percorsi formativi, non senza l'oggettiva difficoltà di doversi dividere tra l'impegno didattico e l'attività lavorativa. In questi casi la formazione assume una connotazione prevalentemente operativa, di certissima efficacia, mentre gli aspetti teorici vengono trattati in lezioni appositamente pianificate, tenute da esperti provenienti dall'esterno o da particolari settori dell'azienda.*

*L'obiettivo del mio lavoro è unicamente quello di fornire un contributo scritto, che spero risulti di agevole consultazione, a chiunque, trovandosi al suo primo impatto con il settore distributivo, senta di voler iniziare a conoscere teoricamente, nell'attesa di doverosi approfondimenti, le tematiche basilari dell'intermediazione commerciale, con particolare attinenza al mercato dei beni grocery, nonché le modalità e l'ambiente generale in cui si muovono i vari operatori.*

*E' questa inoltre un'occasione per salutare e ringraziare calorosamente tutti coloro con cui, a vari livelli di responsabilità, sono entrato in contatto nel corso del mio servizio presso le unità di vendita dell'azienda GS S.p.A., gli ipermercati CONTINENTE di NICHELINO (TO) ed EUROMERCATO di GRUGLIASCO (TO).*

*Antonello VILARDI*

*Dicembre 1999*

## 1. IL CANALE DI DISTRIBUZIONE.

Quando si fa riferimento al termine “**canale di distribuzione**”<sup>1</sup>, si suole intendere il percorso che i prodotti seguono nel passaggio dall’ambito della produzione a quello del consumo, attraverso una serie di fasi entro le quali si realizza il trasferimento del “titolo di proprietà” tra produttore, intermediario e consumatore finale. In passato, per quel che concerne il settore **grocery** (generi di largo consumo)<sup>2</sup>, era la vendita diretta, dal produttore al consumatore, ad avere normalmente luogo, ma tale processo attualmente è reso complicato dall’insorgere di numerosi fattori. Tra questi, sono da menzionare: l’eccessivo onere finanziario delle aziende produttrici, qualora fossero impegnate anche nella funzione dettagliante e l’imposizione, da parte dei consumatori, di regole di formazione degli assortimenti, che portano le aziende industriali a proseguire su un’attività di specializzazione, in cui la realizzazione dei beni è prevalentemente finalizzata alla loro vendita per mezzo dell’inserimento in assortimenti commerciali. Resti bene inteso che, dalla casistica ora citata, va comunque da tenere ben scissa quella relativa all’opportunità di avvalersi dei vari sistemi di integrazione della funzione distributiva, come l’acquisizione di punti vendita e le soluzioni contrattuali “ad hoc”, di cui il franchising o la limitazione dell’autonomia distributiva, tramite politiche di vendita esclusiva e/o selettiva, sono fulgidi esempi.

---

<sup>1</sup> Cfr.: D. Fornari, *Le strategie di trade marketing*, EGEA, 1990, pp. 1-11.

<sup>2</sup> Alimenti conservati di produzione industriale (scatolame), liquidi, prodotti di drogheria, cura della casa e della persona. Solitamente questi prodotti generano fatturato elevato e margine lordo percentuale contenuto; il motivo risiede nell’alta rotazione degli articoli a marca industriale nazionale o locale, che sono numerosi e vengono venduti a prezzi abbastanza bassi per consolidare un’immagine di economicità.

Non basta tuttavia limitarsi ad una definizione di concetto, in quanto del canale di distribuzione è indispensabile assumere l'importanza nel ruolo che esso svolge ripetutamente, vale a dire quello di generare un aggregato di funzioni di marketing necessarie a rendere vendibili i beni. La **macrofunzione** consiste nel mettere a disposizione i beni in luoghi e tempi differenti da quelli della produzione, le **microfunzioni** invece, approfondiscono il livello di interazione tra industria e distribuzione e si possono suddividere, secondo tre tipologie ben distinte, in **tecniche** (confezionamento e imballaggio dei prodotti, trasporto e deposito degli stessi, formazione dei lotti e delle partite), **economiche** (determinazione del prezzo al consumo, condizioni dei crediti di fornitura) e **commerciali** (assunzione del rischio commerciale, merchandising, informazione, promozione delle vendite, pubblicità, scelta degli assortimenti, inserimento di nuovi articoli). All'interno del canale è poi sistematico che abbiano origine contrasti e forme di concorrenza, che quindi non sono relativi soltanto ai produttori ed agli intermediari, orizzontalmente nel loro specifico campo d'azione. A titolo esemplificativo, si pensi alle diverse aspettative di industria e distribuzione nella sfera della microfunzione tecnica del deposito: qualsiasi produttore avrebbe interesse ad incrementare le forniture per singolo ordine, allo scopo di ridurre la frequenza dei rifornimenti e di conseguenza i costi finanziari e logistici dello stoccaggio (trasferiti in tal modo al commercio), oltre che ad ottenere l'effetto rilevante di diminuire nei vari punti vendita lo spazio per i concorrenti diretti, ma dal lato delle aziende commerciali il ragionamento è totalmente differente. Dal loro punto di vista, infatti, si punta soprattutto ad una maggiore rotazione delle scorte, dato peraltro che per le imprese distributive, la vendita è rappresentata dall'istante in cui il prodotto è uscito dal negozio, a seguito dell'acquisto da parte del consumatore, mai altrimenti.

Si pensi anche alla microfunzione economica concernente la formazione del prezzo: le aziende industriali determinano i prezzi consigliati sulla base delle curve di domanda parzia-



li, le aziende commerciali sono invece interessate a vendere più l'assortimento che le singole marche, interpretando diversamente l'elasticità della domanda e pertanto competendo, talvolta anche in maniera piuttosto aggressiva, con l'industria per garantirsi una posizione di **“price-leadership”**.

## 2. L'EVOLUZIONE STORICA DEI RAPPORTI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE.<sup>3</sup>

In passato il canale era strutturato diversamente, poiché i produttori non vendevano al commercio e quindi il sistema distributivo non si basava, come adesso, su vari mercati indipendenti, tutti da conquistare; si può pertanto asserire che in precedenza essi vendevano “tramite” il commercio. L’allocazione dei compiti tra i vari membri del canale era decisa dal produttore di marca, che disponeva di maggior potere e fungeva da “**channel leader**”. L’offerta era sensibilmente inferiore e l’eventuale inserimento negli assortimenti commerciali risultava facile; la segmentazione delle politiche di marketing industriali era stabilita sulla base del comportamento dei consumatori e mai in relazione al livello dei servizi commerciali. Il margine commerciale era controllato dall’industria e si definiva in base alle condizioni di costo dei distributori.

Tutto rimase in vigore sino agli anni della cosiddetta “rivoluzione commerciale”, in cui lo sviluppo e la diffusione dei prodotti di marca, l’evoluzione quantitativa e soprattutto qualitativa delle diverse forme distributive, i fenomeni di crescente concentrazione nel mercato della distribuzione, con relativo accrescimento di potere commerciale, e l’exasperazione della concorrenza ad ogni livello, portò la distribuzione a svincolarsi dal controllo dell’industria, divenendo un mercato a tutti gli effetti, da essere oggetto di mire strategiche al pari di quello del consumo. Il sistema distributivo si rafforzò e si segmentò, costringendo la produzione a praticare politiche di marketing differenziate ed eterogenee, tenendo conto delle forme di distribuzione e delle realtà aziendali. Il “**Trade marketing**” si impose quale disciplina

---

<sup>3</sup> D. Fornari, *op. cit.*, pp. 29-53.

complementare al **“Consumer Marketing”**, con una valenza di tipo strategico.

Tra gli anni '50 e '60 il canale di distribuzione era dominato dalle aziende grossiste, che erano a tutti gli effetti channel leaders: assumevano il rischio della produzione per il mercato ed esercitavano sia le funzioni di tipo distributivo che di finanziamento delle diverse attività produttive e commerciali, garantendo il coordinamento delle operazioni. I produttori si limitavano a svolgere le funzioni di trasformazione manifatturiera, mentre gli intermediari commerciali adattavano e trasferivano i prodotti dalla fonte produttiva al mercato. La situazione cominciò a variare a seguito del sopravvenire della produzione industriale di massa, in una fase del ciclo di vita dei rapporti tra industria e distribuzione che potremmo definire di **“distribuzione estensiva”**. Si assisteva all'espansione dei consumi, al noto “boom economico”, per cui l'orientamento delle aziende industriali cominciava ad essere quello di emanciparsi dalla figura ingombrante del grossista, favorendo economie di costo tramite il controllo diretto delle funzioni di vendita e la ricerca di nuovi sbocchi di mercato, per ripartire i carichi di costo su basi produttive più ampie. Si diffondevano rapidamente i prodotti con nomi di marca, si ricorreva alla pubblicità, si sviluppavano le reti di vendita, si creavano depositi periferici e sistemi di trasporto, venivano istituite organizzazioni amministrative e contabili in grado di gestire clientela molto numerosa; l'industria, in poche parole, iniziava a controllare totalmente le funzioni di marketing.

Negli anni '70, all'era del “boom” successe quella della crisi economica, una fase storica dominata dallo “shock petrolifero” e dal preoccupante fenomeno dell'inflazione, che condizionò decisamente i rapporti tra industria e distribuzione, favorendo la modificazione dei modelli di acquisto dei consumatori e la lenta ma progressiva modernizzazione del sistema commerciale. Fu questa una fase definita della **“ristrutturazione”**; l'aumento del livello generale dei prezzi comportava la riduzione del potere di acquisto e quindi della

capacità di spesa media dei consumatori, i quali si vedevano indotti a provocare una variazione dei modelli di acquisto: le preferenze vertevano su prodotti a basso prezzo, in grado di assicurare grosso modo la stessa quantità acquisita in fase ante-inflattiva. La domanda era divenuta più elastica e cresceva l'importanza riconosciuta al servizio commerciale, tanto che la struttura del sistema distributivo si era resa più articolata ed eterogenea: i supermercati manifestavano una impennata del loro tasso di crescita, sebbene con notevole ritardo rispetto ad altri Paesi europei industrializzati e subendo una sorta di sviluppo dualistico sul territorio (al Sud, diversamente che al Nord, si riducevano più lentamente i punti vendita tradizionali e parimenti crescevano con minor vigore le realtà a più elevata dimensione). La politica distributiva dei prodotti era imperniata su tre leve: pubblicità, prezzo imposto e scontistica. La strategia pubblicitaria mirava a sostenere la dinamica dei consumi e la concorrenza orizzontale, l'imposizione del prezzo intendeva assicurare ai prodotti di marca una distribuzione elevata soprattutto nelle aree meno sviluppate, oltre all'opportunità di tutelare taluni canali di vendita, infine la scontistica salvaguardava differenti esigenze. Oltre alle forme tradizionali di sconto finanziario, sconto-quantità e sconto di fine anno, andò espandendosi una nuova realtà di incentivazione, detta "**canvass**" (solitamente proposta ogni 4-6 settimane). L'appetibilità nei confronti delle aziende commerciali consisteva nel prevedere forti sconti (oppure materiale in aggiunta allo stesso prezzo ed a pari condizioni), in cambio del trasferimento dell'onere di stoccaggio e del riempimento degli scaffali con la merce in questione (chiaro obiettivo concorrenziale). L'accordo era facilmente raggiunto in quanto oltre ai benefici in termini di sconto aggiuntivo, ne esistevano altri connessi al fatto che in tal modo veniva assecondata al rialzo la politica degli acquisti: la merce era incamerata e poi rivenduta a prezzi ancora più alti, per effetto della rivalutazione automatica innescata dal meccanismo dell'inflazione.

Dagli anni '80 a seguire, l'inflazione iniziò ad essere considerata come un problema prioritario di politica economica e