

MARKETING

Vendere alla grande distribuzione

La strategia di vendita e di trade marketing

Antonio Foglio

**NUOVA EDIZIONE
AGGIORNATA E AMPLIATA**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Antonio Foglio

Vendere alla grande distribuzione

La strategia di vendita e di trade marketing



FRANCOANGELI

Antonio Foglio, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultraquarantennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euromarketing", di "glocal marketing", di "marketing comunicativo"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (6ª ed., 2008); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3ª ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4ª ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4ª ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (9ª ed., 2007), *Il marketing globale* (3ª ed., 2004); *Il marketing operativo* (2ª ed., 2004); *Euromarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2ª ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2ª ed., 2005); *Il marketing industriale* (2ª ed., 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (4ª ed., 2010); *Il marketing della moda* (8ª ed., 2010); *E-commerce e web marketing* (5ª ed., 2010); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2ª ed., 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano e territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2ª ed., 2009); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa.* (2010); *Lavoro e gioco di squadra* (2010); *Gli errori manageriali. Riconoscerli e trasformarli in opportunità di successo* (2011); *Change management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità* (2012); *Il marketing comunicativo dell'impresa. Dalla pubblicità alla comunicazione offline e online al consumatore* (2013); *Il marketing comunicativo business to business* (2014); *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazione* (2014); *Il marketing del turismo* (in preparazione).

2ª edizione aggiornata e ampliata

Copyright © 1996, 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Perché vendere alla grande distribuzione?	»	11
1.1. Lo scenario e i relativi condizionamenti	»	11
1.2. Una strategia di vendita mirata alla grande distribuzione	»	27
1.3. Ruolo della vendita	»	29
2. La grande distribuzione	»	32
2.1. Generalità	»	32
2.2. Funzione	»	33
2.3. Evoluzione	»	35
2.4. Il circuito distributivo della grande distribuzione	»	37
2.4.1. Il commercio all'ingrosso	»	39
2.4.2. Il commercio al dettaglio	»	40
2.4.2.1. Il commercio integrato	»	40
2.4.2.1.1. Grandi magazzini	»	42
2.4.2.1.2. Magazzini a succursale	»	43
2.4.2.1.3. Cooperative di consumo	»	44
2.4.2.2. Il commercio indipendente associato	»	45
2.4.2.2.1. Unioni volontarie	»	46
2.4.2.2.2. Gruppi di acquisto	»	47
2.4.2.2.3. Franchising	»	49
2.5. Le tecniche di vendita della grande distribuzione	»	50
2.5.1. Vendita tradizionale	»	51
2.5.2. Vendita <i>self-service</i>	»	51
2.5.2.1. Minimarket o superette	»	53
2.5.2.2. Supermercato	»	54
2.5.2.3. Ipermercato	»	56

2.5.3. Vendita <i>discount</i>	pag.	58
2.5.4. Centro commerciale (<i>shopping center</i>)	»	59
2.5.5. Magazzino collettivo d'indipendenti	»	60
2.5.6. Vendita per corrispondenza	»	62
2.5.7. Vendita online (e-commerce)	»	63
2.6. Le tecniche di vendita all'ingrosso della grande distribuzione	»	64
2.6.1. <i>Cash & carry</i>	»	65
2.6.2. <i>Gros market</i>	»	66
2.6.3. Centro commerciale all'ingrosso	»	66
2.7. La tecnica di acquisto della grande distribuzione	»	67
2.7.1. La centrale d'acquisto	»	67
2.7.2. Gruppo o cooperativa di acquisto di dettaglianti	»	68
2.7.3. Gruppo d'acquisto di grossisti	»	70
2.7.4. Supercentrali d'acquisto	»	70
3. Una strategia di <i>trade marketing</i> per supportare la vendita	»	71
3.1. L'orientamento di <i>trade marketing</i>	»	71
3.2. Il ciclo di <i>trade marketing</i>	»	74
3.2.1. Conoscere il mercato e la grande distribuzione	»	75
3.2.1.1. La ricerca del prodotto ideale per la grande distribuzione	»	76
3.2.1.2. La ricerca del giusto prezzo	»	78
3.2.1.3. La ricerca dei giusti canali distributivi	»	79
3.2.1.4. La ricerca dei giusti mezzi comunicazionali e promozionali	»	80
3.2.1.5. La ricerca della giusta politica di vendita	»	80
3.2.2. L'azione di <i>trade marketing</i>	»	81
3.2.2.1. Il <i>trade marketing mix</i>	»	82
3.2.2.1.1. Il prodotto ottimale	»	82
3.2.2.1.2. Il prezzo remunerativo	»	83
3.2.2.1.3. La distribuzione efficace	»	84
3.2.2.1.4. La comunicazione mirata	»	84
3.2.2.1.5. La promozione convincente	»	85
3.2.2.1.6. Altri <i>plus</i>	»	85
3.2.2.2. La politica di prodotto	»	86
3.2.2.2.1. <i>Packaging</i>	»	88
3.2.2.2.2. Assortimento	»	89
3.2.2.2.3. Imballo	»	91
3.2.2.2.4. Il codice a barre (Ean)	»	92

3.2.2.3. La politica di prezzo	pag.	94
3.2.2.4. La politica di distribuzione	»	100
3.2.2.4.1. La distribuzione di prodotti primari e secondari di largo consumo	»	104
3.2.2.4.2. La distribuzione di prodotti di consumo durevole	»	105
3.2.2.5. La politica di comunicazione-promozione	»	106
3.2.2.5.1. I mezzi comunicazionali-promozionali	»	109
3.2.2.6. Il <i>marketing mix</i> vincente per la grande distribuzione	»	118
3.2.2.7. Ciclo di vita del prodotto e <i>trade marketing</i>	»	119
3.2.3. La pianificazione di <i>trade marketing</i>	»	122
3.2.4. L'organizzazione di <i>trade marketing</i>	»	124
3.2.5. Il controllo di <i>trade marketing</i>	»	124
4. Vendere alla grande distribuzione	»	126
4.1. La politica di vendita e i suoi elementi costitutivi	»	127
4.1.1. La concorrenza come riferimento	»	129
4.1.2. L'organizzazione di vendita	»	130
4.1.2.1. La vendita diretta	»	131
4.1.2.2. La vendita indiretta	»	135
4.1.2.3. Criterio di scelta dell'organizzazione di vendita	»	138
4.1.3. Il piano di vendita	»	140
4.1.3.1. Area d'intervento	»	141
4.1.3.2. Scelta di una o più catene	»	142
4.1.3.3. Valutazione delle difficoltà e delle opportunità	»	144
4.1.3.4. Definizione obiettivi ed individuazione mezzi	»	144
4.1.3.5. Realizzazione del piano d'intervento	»	145
4.1.3.6. Verifica e controllo tra obiettivi e risultati raggiunti	»	146
4.1.3.7. Schema di un piano di vendita	»	147
4.1.4. Il <i>sales management</i>	»	148
4.2. Il ciclo di vendita con la grande distribuzione	»	152
4.2.1. La trattativa con le centrali di acquisto	»	152
4.2.1.1. Il <i>personal selling</i>	»	155

4.2.1.2. Visite e appuntamenti con i responsabili acquisti	pag.	155
4.2.2. L'offerta	»	156
4.2.2.1. Corrispondenza	»	157
4.2.2.2. Catalogo	»	157
4.2.2.3. Campionario	»	158
4.2.2.4. Prezzi e listino	»	159
4.2.2.5. Pagamenti	»	160
4.2.2.6. Un buon contratto	»	162
4.2.3. L'evasione d'ordine	»	164
4.2.3.1. Previsione vendite	»	167
4.2.3.2. Post-vendita	»	171
4.2.3.3. Risoluzione di controversie	»	171
4.2.4. Gli aspetti logistici	»	172
4.2.4.1. Il <i>packing</i>	»	173
4.2.4.2. Il <i>packaging</i>	»	175
4.2.4.2.1. <i>Private label</i> o marca commerciale	»	177
4.2.4.3. La consegna della merce	»	179
4.2.4.4. Il trasporto	»	179
4.2.4.5. Lo stoccaggio di merce	»	180
4.2.5. La promozione delle vendite	»	181
4.2.5.1. Le tecniche promozionali	»	183
4.2.5.1.1. Tecniche promozionali per il consumatore-utilizzatore	»	184
4.2.5.1.2. Tecniche promozionali per le centrali	»	189
5. L'approccio strategico alla grande distribuzione	»	191
5.1. La metodologia d'intervento	»	191
5.2. La strategia mirata alla grande distribuzione	»	195
5.3. La strategia mirata al prodotto	»	196
5.4. La strategia mirata al prezzo	»	197
5.5. La strategia mirata alla concorrenza	»	198
5.6. La strategia mirata al consumatore-utilizzatore	»	199
Appendice 1 - Glossario della grande distribuzione	»	201
Appendice 2 - Indirizzi, marchi delle principali catene della grande distribuzione italiana	»	232
Bibliografia	»	237

Introduzione

Il commercio tradizionale, anno dopo anno, registra ormai un calo fisiologico inarrestabile lasciando il suo spazio ad una grande distribuzione che grazie a forme associazionistiche, a moderne tecniche organizzative, di acquisto, di approvvigionamento, di stoccaggio, di vendita, di marketing ed a notevoli risorse finanziarie disponibili, riesce con prontezza a capire, con incisività a recepire, quindi adattarsi, ma anche a condizionare il mercato, il comportamento del consumatore-utilizzatore, le stesse aziende fornitrici.

Lo sviluppo della grande distribuzione è ormai un fenomeno globale; infatti negli ultimi 50 anni il grande commercio ha raggiunto nel complesso un traguardo quanto mai interessante: una media di oltre il 60% di tutte le vendite al dettaglio nei principali paesi europei ed extraeuropei; il dato medio è certamente indicativo della grande evoluzione che c'è stata, anche se i dati presentano situazioni difformi; ci basti pensare al riguardo al rilevante peso della grande distribuzione austriaca e tedesca rispettivamente del 92 e del 90% e a quella italiana ancora ridotta (45%), ma pur sempre con un grande spazio ancora da coprire negli anni a venire per tutta una serie di circostanze dovute alla stessa volontà della grande distribuzione italiana, ma anche al mercato, al consumatore-utilizzatore, alla rivoluzione informatica, alle stesse aziende produttrici, riducendo in maniera sensibile le distanze che la separano dai livelli di alcuni paesi europei.

L'impresa italiana produttrice di beni di consumo, sia essa grande che medio-piccola, proprio per l'evoluzione del grande commercio fino ad oggi avvenuta, ma soprattutto in vista di quella che è in corso e che deve ancora avvenire, non può rinunciare a conoscerlo, a confrontarsi con esso, ad adeguarsi strategicamente alle sue esigenze, che sono poi le stesse del consumatore-utilizzatore, se vuole conquistare, mantenere, accrescere, difendere quote di mercato nel suo contesto; la strategica e massiccia penetrazione del mercato italiano da parte di un'impresa produttrice di beni di consumo,

oggi e domani, non ha e non avrà altra via se non quella offerta dalla grande distribuzione.

Un duplice invito è d'obbligo: all'impresa italiana a dotarsi dei mezzi conoscitivi ed operativi per non mancare questo appuntamento, quindi alla stessa grande distribuzione a vedere nell'impresa un alleato di lungo periodo col quale bisogna strategicamente collaborare. L'azienda si dovrà rivolgere alla grande distribuzione non già con generica intenzione di vendere ciò che ha prodotto, bensì dovrà produrre beni che consumatore-utilizzatore, grande distribuzione vogliono e quindi dotarli di un valido *trade marketing*, di una mirata politica di vendita che siano in grado di supportarli con efficacia.

Nelle pagine di questo libro l'impresa potrà individuare la via a lei più propria per rispondere prontamente alla grande distribuzione; diventa per essa quanto mai importante acquisire una vera e propria cultura del grande commercio così da attivare il più appropriato *trade marketing*, la più valida politica di vendita nella sua direzione.

“Perché, come, quando, dove” vendere alla grande distribuzione sono i quesiti cui cercheremo di dare una risposta attraverso questo libro, mettendo a disposizione dell'impresa italiana uno strumento di consultazione, di studio, di lavoro il più chiaro e documentato possibile per sostenere il confronto con le centrali del grande commercio, per stabilire al più presto fruttuosi contatti, per ritrovarvi le prospettive di questo mercato.

Dobbiamo un sentito ringraziamento ad organismi distributivi, alle aziende ed alle catene della grande distribuzione con cui abbiamo collaborato in questi anni, per averci offerto parecchi spunti per la realizzazione di questo libro, in particolare al Segretariato dell'Institut für Selbstbedienung di Colonia, al Cies (Comité International des Entreprises à Succursales), all'Aigm (Association Intercontinental de Grands Magasins), all'Acì (Association Commerciale Internationale), all'Unione delle Camere di Commercio, all'Indis, a Conad, Coop, Carrefour, Crai, Despar, Esselunga, Euronics, Trony.

Antonio Foglio
antoniofoglio@hotmail.it

1

Perché vendere alla grande distribuzione?

1.1. Lo scenario e i relativi condizionamenti

La grande distribuzione italiana è proiettata verso uno scenario complesso, ma pur sempre interessante e stimolante; proprio per questo l'azienda che decide di orientarvi prodotti, strategie di marketing e di vendita non può non confrontarsi con questo scenario, con tutti gli elementi che in qualche maniera la possono condizionare; ci riferiamo a fattori come (fig. 1):

- la società in movimento ed alla ricerca del *problem solving*;
- la globalizzazione del mercato;
- il *trade* associato ed organizzato che cresce sempre più rispetto a quello tradizionale;
- il consumatore-utilizzatore in cerca di supersalute, qualità, funzionalità (*time saving*), informazione;
- la battaglia concorrenziale;
- l'innovazione tecnologica;
- Internet e il World Wide Web;
- l'e-commerce;
- il ridotto ciclo di vita dei prodotti;
- l'ecologia e l'ecosistema;
- l'impresa.

Un esame attento di questo scenario permetterà d'individuare la giusta rotta verso cui indirizzare la politica di vendita dell'impresa che intende operare con il grande commercio; sarà infatti questa analisi a darci i necessari elementi per focalizzare in maniera organica quello che dovrebbe essere il più logico e rispondente approccio a tutte le problematiche presenti e future connesse per poter conseguentemente individuare la più appropriata progettualità, le strategie e le tecniche necessarie che permetteranno alle

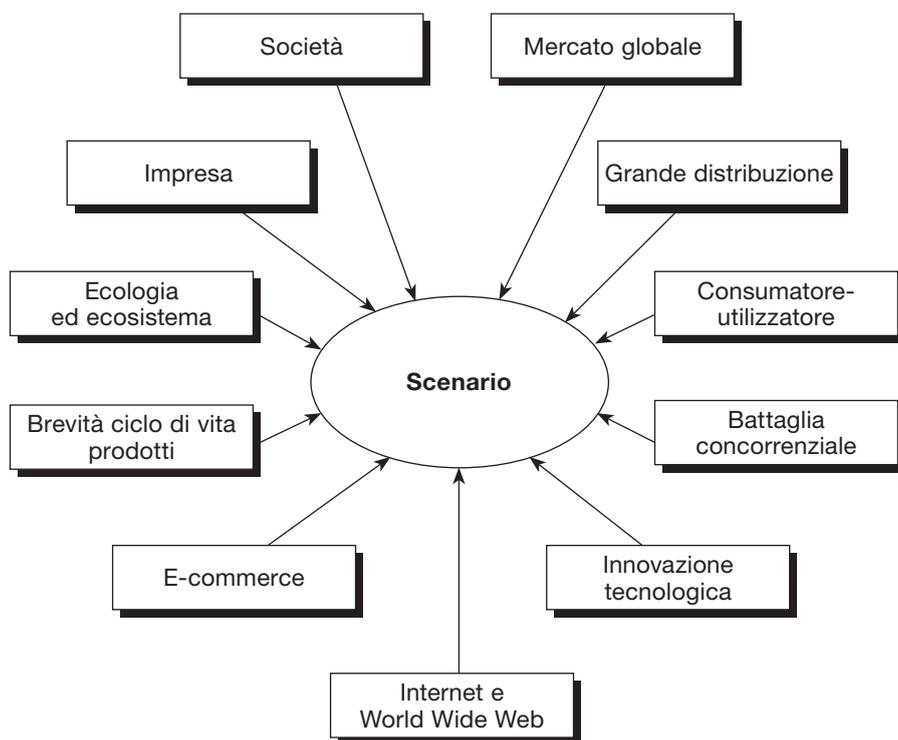


Fig. 1 - I condizionamenti dello scenario 2000

imprese di confrontarsi con professionalità, attualità e lungimiranza con il mercato che il grande commercio configura. I condizionamenti con cui oggi l'impresa deve rapportarsi sono tali e tanti che non prenderli nella giusta considerazione potrebbe significare trovare preclusa la via per arrivare a vincere questa non facile sfida.

Quali sono gli scenari futuri verso i quali si muoveranno l'impresa e il grande commercio, quali sono le prospettive, quale dovrà essere il giusto rapporto di collaborazione? A queste domande cercheremo di dare alcune concrete risposte consci che l'impresa oggi, se si vuole affiancare al dinamico e sempre più crescente grande commercio, ha più che mai bisogno di avere scenari chiari, certezze per poter agire di conseguenza. Un confronto con i principali condizionamenti dello scenario non farà che indicare all'impresa la giusta rotta da far percorrere al suo approccio verso la grande distribuzione.

■ **La società in movimento e alla ricerca del problem solving.** Con la caduta del muro di Berlino, ma non solo, ci si è resi conto che le ideologie che per tanto tempo avevano caratterizzato stati, culture, società sono venute meno; pur tuttavia si è prepotentemente affacciata una generale esigenza, che potrebbe poi sopperire all'assenza di diverse rigide ideologie e quindi apparire come la nuova ideologia del nuovo millennio; ci riferiamo alla domanda di *problem solving* della gente in genere, dei consumatori-utilizzatori, dei tanti paesi in cerca di sviluppo o di consolidamento economico. La società che ci troviamo davanti vuole la risoluzione dei suoi problemi, cioè l'occupazione, il benessere, la salute, l'ambiente, la pace, ecc. È evidente che imprese produttrici, distribuzione commerciale, grande commercio debbono dare risposte concrete a questa domanda per tutto ciò che dipende da loro, e cioè offrire qualità, prodotti sani, funzionali e sicuri, dare il necessario servizio; solamente chi, a fatti, sarà in grado di risolvere questi problemi riceverà il migliore riscontro. Lo scenario richiede alle imprese produttrici, al grande commercio una buona dose di concretezza, di efficienza, di serietà per risolvere i non pochi problemi del consumatore-utilizzatore.

■ **La globalizzazione del mercato.** Il quadro di riferimento, oggetto del nostro esame, parte da un dato di fatto incontestabile, che cioè l'impresa, oggi, deve sostenere una sfida che non ha più un connotato solamente nazionale, bensì internazionale, meglio globale. È infatti il mercato globale il giusto termine di confronto, mercato nel quale convergono allo stesso tempo il mercato nazionale, nonché tutti i mercati del mondo; l'impresa deve quindi produrre, vendere ad un mercato globale. Una risposta concreta alla globalizzazione dei mercati viene infatti data dalla omogeneizzazione dei consumi-utilizzi dei consumatori-utilizzatori che diventano essi stessi globali, dal sempre più ridotto ciclo di vita dei prodotti che richiedono per questo sbocchi più vasti, dalla necessità di una standardizzazione dei prodotti per rispondere meglio alla competizione globale e ai consumi-utilizzi di massa; è ovvio che il grande commercio con le sue esigenze (finanza globale, standardizzazione dei prodotti, offerta di prodotti globali, ecc.), diventa un punto di riferimento fondamentale della globalizzazione dei mercati e un obiettivo interessante per l'impresa che vuole cogliere questa favolosa opportunità. Se le imprese non dovessero rapportarsi strategicamente con questo mercato globale, certamente il loro modo di produrre, d'innovarsi, di commercializzare, di comunicare, di promuovere sarebbe destinato inevitabilmente all'insuccesso. Questa globalizzazione voluta dallo scenario e dal mercato impone tutta una serie di strumenti operativi se si vuole cogliere questa favolosa opportunità; l'approccio del grande commercio rientra in questo contesto. La globalizzazione anzitutto vuole la collaborazione

tra impresa e grande distribuzione, riscontrando in quest'ultima un alleato naturale del suo processo, condizionamento che l'impresa non può ignorare, ma anzi deve saper usare in maniera strategica. Nella ricerca di un "efficace rapporto" con il mercato globale un ruolo primario viene così affidato ad una fruttuosa e dinamica collaborazione tra impresa e grande commercio; proprio per questo diventa necessario portarsi su posizioni progettuali ed operative capaci di rispondere a questa fondamentale esigenza. La risposta al mercato globale e al grande commercio può giustamente divenire per l'impresa un momento di rilancio, di rinnovamento, di conseguimento di maggiore redditività. È nel mercato globale e negli strumenti operativi che esso richiede, che diventa possibile ritrovare una regia della produzione, dell'innovazione, del marketing, della commercializzazione nei confronti del grande commercio. Capire ed adeguarsi al mercato globale significa considerare la grande distribuzione come un destinatario naturale della stessa strategia di marketing globale imposta dalla globalizzazione.

■ ***Il trade associato ed organizzato che cresce sempre più rispetto a quello tradizionale.*** Una verifica puntuale dovrà poi essere attivata nei confronti della stessa grande distribuzione, partner dell'azienda produttrice e punto di arrivo dei suoi prodotti. Le previsioni indicano per i prossimi anni una costante considerevole crescita dei punti di vendita del grande commercio; l'approccio che viene chiaramente indicato all'impresa da questa evoluzione è quello di conoscere anzitutto e di riscontrare efficacemente le sue richieste, così da presentarsi ad un'eventuale negoziazione con tutte le carte in regola.

□ *Evoluzione del commercio all'ingrosso.* L'evoluzione di questo settore che in un primo tempo sembrava destinato a regredire, è dovuto soprattutto alla necessità delle imprese produttrici e dello stesso dettaglio indipendente ed associato, di disporre di più moderne organizzazioni ed attrezzature all'ingrosso adatte alle esigenze di un commercio in piena trasformazione. Infatti la mancanza di spazio, la sempre più crescente difficoltà di parcheggio e di circolazione, il costo dei terreni, le limitazioni in materia urbanistica, hanno incoraggiato il trasferimento dei punti di vendita all'ingrosso verso la periferia urbana e realizzato dei raggruppamenti su vaste aree di facile accesso e ben collegate alle principali vie di comunicazione. La funzione del commercio all'ingrosso si riconferma, pur con nuove forme organizzative ed associative, quella di anello di collegamento tra imprese produttrici e dettaglio; esso resta così costituito da un'azienda o da un insieme di più aziende la cui attività consiste nell'acquistare discreti quantitativi di merci per rivenderli a dettaglianti, a commercianti, a

comunità, al *catering*. Il grossista per esercitare questa attività deve contare su sufficienti disponibilità finanziarie per acquistare consistenti quantità di prodotti a condizioni interessanti e, su queste basi, costituire, mantenere e sviluppare una sua propria clientela ed una sua distribuzione commerciale. La clientela del grossista in genere riflette la natura dei prodotti che vengono distribuiti; secondo le dimensioni e i casi specifici essa si compone di altri grossisti di dimensioni più ridotte che esercitano la loro attività in un'area ridimensionata, di dettaglianti indipendenti, di dettaglianti affiliati, di catene volontarie (in questo caso lo stesso grossista fa parte della catena, sia in maniera singola sia associato con altri grossisti), di collettività pubbliche e private, di tutto il canale *catering* (ristoranti, alberghi, comunità, ecc.), di gruppi di acquisto, ecc. Bisogna pur dire che da qualche anno si assiste ad una tendenza da parte di non poche imprese produttrici a collegarsi in maniera sempre più diretta coi dettaglianti, eliminando conseguentemente l'intermediazione del grossista; in questo modo le aziende offerenti pensano infatti di poter allargare maggiormente i volumi delle vendite e assorbire parte dei margini dell'intermediazione, mentre a loro volta i dettaglianti sperano di ottenere più favorevoli condizioni di prezzo e dei termini di consegna. In contrapposizione a questa situazione, da parte del commercio all'ingrosso da tempo si è cercato di arginare la crescente concorrenza del commercio integrato ricercando alleanze e concentrazioni con dettaglianti e in alcuni casi con le stesse imprese produttrici così da offrire condizioni competitive, se non maggiormente vantaggiose. Questo è quanto si verifica soprattutto nell'ambito agroalimentare, dove la concentrazione è avvenuta attraverso la fusione pura e semplice di più imprese all'ingrosso con la creazione di un gruppo di acquisto di grossisti. Altri ambiti che hanno caratterizzato e continuano a caratterizzare l'evoluzione del commercio all'ingrosso, sono rappresentati dalla modifica delle tradizionali tecniche di vendita, dall'ampliamento e dalla diversificazione della gamma di prodotti venduti, dal maggiore servizio offerto, dai moderni metodi operativi e gestionali. Il *self-service*, la battaglia concorrenziale, la distribuzione organizzata, l'associazionismo dei dettaglianti hanno infatti indirizzato il grossista verso forme associative e nuove tecniche di vendita, la cui accettazione ed applicazione hanno rafforzato maggiormente la sua posizione ed insostituibilità, al punto di ritrovare lui stesso una posizione di tutto rilievo nella grande distribuzione. La disponibilità di prodotti, la celebrità dell'approvvigionamento ottenuta con l'applicazione del libero servizio nei punti di vendita all'ingrosso, le facilitazioni concesse nei pagamenti sono fatti che rinforzano decisamente la figura del grossista nei riguardi del dettaglio. I punti di vendita attraverso cui oggi lavora il grossista sono rappresentati dal *cash & carry* e dal *gros market*.

◆ **Cash & Carry:** i grossisti hanno compreso il vantaggio del libero servizio e hanno dato origine alla formula *cash & carry* (pagare in contanti e portare via). I caratteri fondamentali di questa formula di vendita risultano dal fatto di essere un deposito all'ingrosso strutturato a libero servizio integrale o parziale destinato a clienti (dettaglianti, ristoratori, commercianti, ecc.), i quali, con o senza l'intervento del personale, compiono i loro acquisti di prodotti, li pagano e provvedono loro stessi al trasporto. Il vantaggio di questa formula sta principalmente per il cliente nel fatto di poter espletare gli acquisti in maniera completa e a prezzi spesso vantaggiosi; altre opportunità sono la possibilità di adattare gli acquisti alle reali esigenze, di accelerare la rotazione degli stock di merce e conseguentemente di ampliare nel tempo la gamma dei prodotti da offrire.

◆ **Gros Market:** si differenzia dal *cash & carry* per il fatto che offre un libero servizio completo; in pratica è un autentico supermercato dei dettaglianti, dove i prodotti sono tutti presenti in un certo ordine e secondo determinate unità di vendita, pronte per il prelevamento; il *cash & carry* si presenta rispetto al *gros market* come un libero servizio parziale, in quanto i prodotti vengono scelti dal dettagliante in un solo campionario, quindi successivamente sistemati e preparati dal personale del magazzino. Al *gros market* ricorrono gli stessi utenti del *cash & carry*, cioè i dettaglianti, i commercianti, i ristoratori, le comunità, gli alberghi; come ben si vede lo scopo che si prefigge il *gros market* è quello di dare un servizio ed un contributo ai dettaglianti indipendenti e aiutarli a difendersi dalla concorrenza associata.

Collateralmente alle tecniche di vendita esiste anche un aspetto molto importante riferito all'ampliamento e alla diversificazione della gamma dei prodotti con cui l'ingrosso può rispondere all'evoluzione dei tempi e alle diverse esigenze della clientela; esso è infatti capace di offrire un vastissimo assortimento di prodotti, tra loro spesso in concorrenza, nell'ambito di ogni settore merceologico. Proprio per la sua importanza e per la sua insostituibilità bisogna riconoscere che l'eliminazione del commercio all'ingrosso non sarà facile, nonostante che grande distribuzione e commercio associato cerchino in tutte le maniere per non ricorrevi. Per il futuro è difficile dire se il grossista sarà una figura destinata ad essere soppressa, certamente però non lo sarà il suo ruolo fondamentale.

□ *Evoluzione del commercio al dettaglio.* La funzione del commercio al dettaglio è di vendere direttamente al consumatore-utilizzatore; i punti di vendita al dettaglio acquistano i prodotti dalle aziende produttrici, dall'ingrosso e li mettono a disposizione del consumatore-utilizzatore; tale ruolo non muta sia che si tratti del commercio al dettaglio tradizionale che di quello concentrato nella grande distribuzione. Queste due tipologie di vendita si presentano oggi in forme diverse sia per la dimensione

che per l'organizzazione. In questi ultimi anni si sono manifestati a livello di dettaglio dei profondi mutamenti in fatto di distribuzione, organizzazione, gestione e tecnica di vendita; le imprese al dettaglio hanno infatti manifestato una continua tendenza a ricercare una maggiore concentrazione e a raggiungere dimensioni sempre più grandi. Questa crescita si è realizzata simultaneamente in alcune direzioni ben definite, dapprima verso l'ampliamento della superficie di vendita, verso l'introduzione del libero servizio e l'aumento dei punti di vendita con queste caratteristiche in rapporto al numero di abitanti ubicati nell'area geografica di competenza, verso una crescita globale del volume delle vendite, infine verso la crescita di punti di vendita discount a prezzi decisamente competitivi. Ci troviamo così dinanzi a due ambiti ben precisi e differenziati del commercio al dettaglio, quello tradizionale e la grande distribuzione; un rapido esame dei due ambiti ci può fornire utili elementi per focalizzare al meglio la situazione del grande commercio.

◆ **Dettaglio tradizionale.** Rappresenta il commercio tradizionale costituito dai dettaglianti indipendenti che talvolta viene anche definito "piccolo commercio" in contrapposizione al "grande commercio". Generalmente è il commercio che oggi rappresenta notevoli punti di debolezza sul fronte organizzativo, ma nel suo insieme registra in Italia a livello quantitativo una considerevole cifra di affari, anche se in diminuzione. Il commercio indipendente viene caratterizzato da non pochi elementi fondamentali: l'approvvigionamento fatto regolarmente e prevalentemente presso i grossisti, la conduzione per lo più familiare con minimo personale, prezzi spesso superiori a quelli del commercio associato per tutta una serie di motivi dipendenti dai maggiori costi di gestione, una specializzazione di vendita per talune categorie di prodotti (pane, dolci, vino e bevande, carne, ortofrutta, abbigliamento sportivo, abbigliamento per bambini, abbigliamento per uomini, abbigliamento per donne, apparecchiature fotografiche, ecc.), infine la presenza di un nutrito commercio ambulante. Anche il commercio tradizionale per rimanere in sintonia coi tempi oltre ad associarsi ha dovuto per lo più modernizzare la sua tecnica di vendita da tradizionale in libero servizio, quindi fornirsi di una serie d'installazioni moderne che gli hanno permesso di seguire l'evoluzione dei consumi. Il commercio indipendente registra oggi in Italia un continuo calo sia dei punti di vendita che delle quote di mercato; è solamente il commercio indipendente specializzato che riesce a mantenere e talvolta a rinforzare le sue posizioni; è infatti il consumatore moderno che per taluni suoi acquisti, preferisce ricorrere al dettagliante specializzato (macellaio, salumiere, fruttivendolo, panettiere, merceria, maglieria, ecc.).

◆ **Grande distribuzione.** Sia il commercio all'ingrosso che quello al dettaglio, nel corso degli anni e sempre in maniera più consistente, hanno cercato d'integrarsi in forme associazionistiche sia al loro interno che tra loro, dando origine

alla grande distribuzione; questa si è caratterizzata per un doppio tipo d'integrazione: il primo in senso verticale, soprattutto nelle cosiddette imprese a succursali multiple, nelle catene volontarie, nelle cooperative di consumo, che oltre ad integrare talvolta funzioni d'ingrosso e di dettaglio, perfezionano al tempo stesso funzioni di produzione, di marketing e di vendita; il secondo tipo d'integrazione, invece in senso orizzontale, proprio dei grandi punti di vendita come grandi magazzini, ipermercati. Rientrano nella grande distribuzione i grandi magazzini, i magazzini a succursale, le catene volontarie tra dettaglianti e grossisti, i gruppi di acquisto, le cooperative di consumo, le vendite per corrispondenza e online.

La rivoluzione commerciale in atto continua a cambiare profondamente il rapporto tra l'impresa fornitrice e il grande commercio; infatti le trasformazioni registratesi fino ad oggi, ma anche quelle che lo scenario ci indica, stanno a dire che altri cambiamenti sono previsti a livello di ulteriore concentrazione dei punti di vendita, di acquisizione e di fusione d'impresе distributive italiane ed estere, d'introduzione di forme di vendita, di politica di vendita, di fornitura di servizi, di gestione, di organizzazione. È chiaro che l'impresa che vuole collaborare con il grande commercio non potrà ignorare questa evoluzione, visto che in questo caso ne verrebbe inesorabilmente esclusa; al contrario deve capire e adattarsi al cambiamento offrendo prodotti, servizi, attivando politiche di vendita e di marketing che siano in grado di favorire questa evoluzione. La stessa diversificazione della grande distribuzione (succursalisti, catene volontarie e gruppi di acquisto, cooperative di consumo, ecc.) e delle tipologie di vendita (minimarket, supermercato, ipermercato, *discount*, grande magazzino, vendite per corrispondenza e online, ecc.) richiederanno alle imprese produttrici strategie di *trade marketing* e di vendita differenziate. La produttività aziendale troverà sempre più nel grande commercio uno sbocco di sicuro interesse e di grande efficacia per conseguire una gestione economica, per conquistare in profondità il mercato. Se pertanto le imprese non si adegueranno a quanto il grande commercio impone, potrebbero venirsi a trovare in una situazione di grande vulnerabilità; la grande distribuzione in questi ultimi anni con l'evoluzione cui ha dato vita, ha acquisito un potere contrattuale per cui i rapporti di forza tra sistema produttivo e distributivo si sono sbilanciati in favore di quest'ultimo. Diventa quanto mai importante che le imprese si adeguino con strategie produttive, di marketing, di vendita per ricuperare il giusto ruolo che loro spetta. Se così non dovesse essere il sistema distributivo potrebbe col tempo imporre al sistema produttivo le sue logiche con tutta una serie di nefaste conseguenze. La modernizzazione del commercio richiede oggi e sempre di più domani, un'impresa produttrice attenta, dinamica, capace di stare al passo con il grande cambiamento in atto e di confrontarsi con pari diritto con essa.

■ **Il consumatore-utilizzatore in cerca di supersalute, qualità, funzionalità (time saving), informazione.** Lo scenario si rivolge all'esame dell'obiettivo primario e specifico cui punta l'azione dell'impresa produttrice come anche dello stesso grande commercio: il consumatore-utilizzatore; esso, in genere, è sempre più cosciente dei suoi acquisti al punto che vorrebbe quasi sentirsi un alleato di chi gli produce e offre un bene; ciò diventa possibile se l'impresa prima, quindi lo stesso *trade* sono in grado di sottoporgli prodotti che siano sinonimo di eccellenza, di genuinità, di salute, di funzionalità, di servizio, ecc. Certamente il consumatore-utilizzatore dei nostri giorni ha già fatto la sua scelta, per esempio, nei riguardi dei prodotti alimentari che deve acquistare: vuole cioè con essi non solo alimentarsi, bensì "curare" la sua salute, anzi la sua "supersalute". Per avere un quadro completo del mercato che impresa e *trade* debbono servire, bisogna tenere conto della componente determinante dei consumi-utilizzi, di come cioè sono mutati i gusti dei consumatori-utilizzatori e di come questi abbiano inciso sulla struttura produttiva di trasformazione e di commercializzazione. Riteniamo che una buona conoscenza della domanda e del consumatore-utilizzatore sia in grado di fornire validi elementi di indirizzo sia all'impresa che al *trade*; attraverso questa conoscenza resta possibile individuare il comportamento del consumatore-utilizzatore e mettergli a disposizione il prodotto che meglio risponda alle sue specifiche esigenze, nonché prevedere quelli che potranno essere gli eventuali sviluppi. Certamente l'evoluzione della domanda ha risentito sensibilmente dell'influsso di taluni fattori socio-economici collegati al progresso tecnologico e allo sviluppo umano; il progresso tecnologico in questi anni ha fortemente contribuito ad accrescere la produttività, la qualità, la competitività, quindi ha diffuso un potere di acquisto più generalizzato, permettendo a una fascia molto allargata della popolazione, di soddisfare al meglio le esigenze di consumo-utilizzo. Conoscere questa domanda nelle sue componenti vuol significare "sapere chi, come, quando, perché, finché, dove si consuma-utilizza un prodotto" e dominarne le motivazioni di acquisto e di consumo-utilizzo. Spetterà alle tecniche di marketing riuscire meglio a mettere a fuoco e ad avvicinarsi alla domanda con i giusti mezzi e le giuste azioni. La rapidità dello sviluppo economico italiano ha causato, nella struttura dei consumi, la sovrapposizione di comportamenti nuovi a consuetudini tradizionali. Si rileva infatti che le abitudini alimentari sono modificate non tanto per gli impulsi che il sistema agroalimentare ha saputo dare in questi anni, quanto piuttosto per le modifiche che sono intervenute nel modo di vivere. La spaccatura in atto dei comportamenti del consumatore-utilizzatore rispetto a quelli solo di alcuni anni fa, sta provocando consistenti variazioni ed è proprio a ciò che si deve in massima parte la difficoltà riscontrata dall'offerta di tante imprese a penetrare strategicamente il mercato. Il mo-