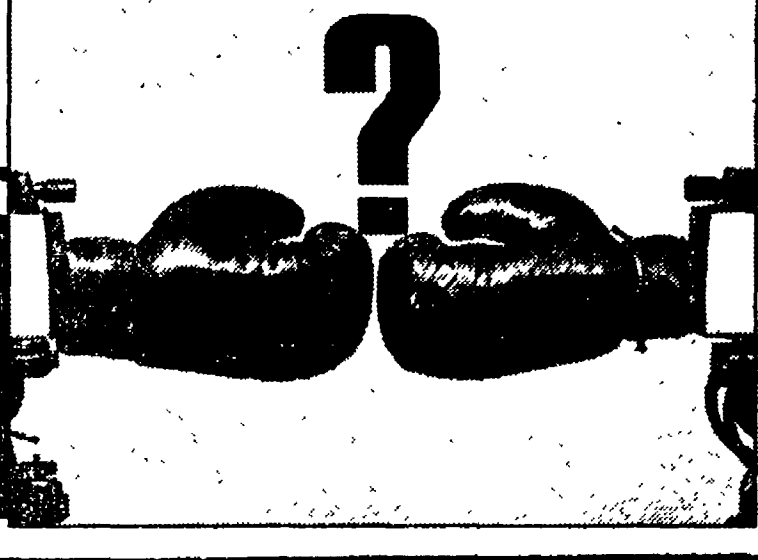


Rapporto
produzione
commercio/1



SPAZIO IMPRESA

Chi produce e chi vende Guerra per la supremazia?



Industria e distribuzione commerciale delle merci, due mondi che fino a ieri si sono guardati in cagnesco, diffidenti l'uno dell'altro. Questo rapporto poco dissensivo nasceva da fatti concreti: da una parte dallo strapotere delle aziende produttrici, dall'altra da una rete di distribuzione obsoleta, carica di fardelli raccolti tra assistenzialismo e chiusura culturale. Con gli anni sessanta, però, la musica cambia. Il commercio si fa più aggressivo, tenta la carta dell'associazionismo, nascono le prime forme di grande distribuzione; inizia, insomma, un germe di dialogo anche se ancora altamente conflittuale.

Ed oggi a che punto siamo? È quello che vogliamo andare a scoprire con questa nostra inchiesta che si svilupperà per parecchie settimane attraverso il contributo di esperti del settore. Una inchiesta che non intenderà soffermarsi solo sugli aspetti generali del problema ma anche su tutte quelle problematiche che oggi coinvolgono, in prima persona, l'industria come la distribuzione.

Ed in questo senso vorremmo affrontare le vertenze della logistica (sistemi di

immagazzinamento e rotazioni delle merci), della informatizzazione delle aziende, dei nuovi strumenti di compensazione come ad esempio il franchising (affiliazione) delle tecniche di vendita, delle nuove figure che emergono da un più stretto rapporto tra produzione e commercio.

Siamo convinti, infatti, che al di là delle ampievoli trasformazioni strutturali e

al di là delle introduzioni di nuove tecniche e tecnologie nel due comparti si debba arrivare, mantenendo ovviamente in piedi i meccanismi di mercato e autonomia imprenditoriale, ad un «interfacimento» (rendendo neologismo mutuato dal gergo informatico) tra i due settori.

Che senso ha, infatti, abbattere sul filo del rasoio i costi fissi in una azienda se poi rimangono in piedi tutte

le storture di un mancato o scarso dialogo interaziendale? Insomma se i tempi di approvvigionamento delle merci non sono calcolati sulla base delle esigenze dell'altro, tutto il castello fatto di computer, di software o di progetti mirabolanti salta ed è fortemente ridimensionato. Stesso vaiga, quindi, per la informatizzazione aziendale che se non pensata dialogante anche con chi deve

produrre o distribuire le merci diventa uno strumento sordo.

Ma, ovviamente, per far questo c'è necessità non solo di pensare al rapporto Industria-distribuzione come ad un tutt'uno ma anche di approntare il materiale umano capace di guidare questo processo. Non solo, quindi, tecnici, imprenditori o venditori, ma, ognuno al suo posto, manager. In questo senso

un dialogo tra queste nuove figure è fondamentale per giungere ad un processo di «simbiosi mutualistica» tra chi produce e chi vende. Basti pensare solo al ruolo che potrebbero, e in un certo senso stanno già assumendo, gli attuali agenti e rappresentanti di commercio. Non più imbonitori di mercati, piazze o aziende al diretto soldo delle imprese produttrici, ma filtro professionalmente autonomo tra industria e rete distributiva.

A questo punto un interrogativo può essere sollevato: ma tutto questo a cosa serve ed in particolare a chi potrebbe essere di utilità? Ovviamente un progetto su come arrivare ad una integrazione della produzione e del commercio, beh, è probabile che l'obiettivo, facciamo solo un esempio, di inabissare l'inflazione rimanga o nelle mani di mestatori di numeri e percentuali o, cosa più verosimile, una chimera.

Renzo Santelli

Come rendere facili le parole difficili

AREA NIELSEN: le quattro zone geografiche (nord-ovest, nord-est, centro, sud) nelle quali la Nielsen (Società internazionale per le ricerche di mercato) divide il territorio italiano.

BRAND: marca attraverso la quale un'azienda presenta la propria produzione sul mercato.

CANVASS: il giro delle visite che il venditore fa ai clienti al fine di raccogliere gli ordini di acquisto.

CASH AND CARRY: formula di vendita all'ingrosso, in un magazzino di grandi dimensioni, destinata ai trasformatori, ai rivenditori ed alle comunità.

CASH FLOW: flusso di cassa. Rappresentazione del percorso che un'azienda compie in un'azienda: consiste di valutare le possibilità di espansione di un'impresa, attraverso l'esame degli utili netti di bilancio o degli ammortamenti.

CENTRI COMMERCIALI: agglomerati di esercizi al dettaglio, alimentari e non, situati in appositi edifici o al pianterreno di stabili adibiti ad uffici o abitazioni.

CENTRO MARCA: associazione che raggruppa 150 imprese produttrici di beni di marca.

CONSUMER: letteralmente consumatore ma accoppiata con la parola «goods» indica i generi di consumo.

DISCOUNT: forma di vendita al dettaglio che, grazie ad una politica di riduzione dei costi di gestione, pratica prezzi e margini di guadagno sistematicamente bassi.

FRANCHISING: rete di punti vendita uniformi per pubblicità, insegne e prodotti offerti, ma gestiti dai singoli titolari in posizione di indipendenza (affiliazione).

GRANDE DISTRIBUZIONE: punti vendita al dettaglio di grandi dimensioni e merceologicamente diversificati.

GRANDE MAGAZZINO: punto vendita al dettaglio di prodotti non alimentari con una superficie superiore ai 400mq.

GROCERY: beni di largo consumo (da cui NON-GROCERY, beni di non largo consumo).

KNOW HOW: insieme delle conoscenze tecniche relative ad un determinato settore.

LOYALTY: in campo produttivo (brand) e in campo distributivo (store) indica la fedeltà alla marca o al punto di vendita.

MANAGEMENT: insieme delle funzioni direttive all'interno di un'azienda (da cui MANAGER, dirigente, amministratore).

MARKETING: analisi, organizzazione, pianificazione e controllo delle risorse, delle politiche e delle attività aziendali.

MERCHANDISING: con questa parola si vuole intendere tutte quelle tecniche che promuovono o possono promuovere le vendite.

OVERPLANNING: indica quella parte dei punti vendita che trattano contemporaneamente prodotti simili di marche concorrenti.

PRICING: le tecniche di formazione del prezzo.

PRODUCT MANAGER: è il responsabile aziendale della gestione di un determinato prodotto.

SUPERETTE: punto vendita al dettaglio di prodotti di largo e generale consumo con una superficie compresa tra 200 e 400mq.

VALORE AGGIUNTO: valore che l'azienda aggiunge ai materiali mediante la produzione. Si ricava sottraendo dal valore delle vendite il costo dei materiali e dell'energia necessaria a produrli.

(a cura di Corrado Corradi)

L'innovazione accentua le problematiche In altri paesi scontro più aspro

di CARLO POLLIDORO

Anche nel 1986 il terziario è stato il settore trainante per quanto riguarda l'occupazione (+2,7 per cento) mentre gli altri settori hanno continuato ad espellere mano d'opera (industria: -0,9 per cento); per quanto riguarda il valore aggiunto nel 1986 il commercio in senso stretto ha eguagliato l'industria; mentre per il 1987 si prevede un incremento più accentuato del commercio rispetto al settore secondario.

Si tratta di una evoluzione dei servizi commerciali e delle tecniche di vendita che ha in pratica rafforzato il commercio e realizzato un rapporto critico con la produzione industriale. L'aumento della presenza del commercio moderno nel settore distributivo (sia la grande distribuzione ma anche l'innovazione e l'organizzazione nella media e nella piccola impresa commerciale, una certa diffusione del minimercato, ecc.) ha determinato una forte differenziazione dell'offerta commerciale.

Tale differenziazione è, in particolare, l'aumento del ritmo con cui si verifica, è un elemento di instabilità dell'industria e di conflitto nei rapporti industria-distribuzione» (Lugli '85). Questo conflitto, che in altri paesi è più accentuato, perché l'innovazione commerciale è partita prima, è in sostanza un fenomeno positivo, perché stimola la concorrenza e la competizione non solo nel commercio, ma fra le stesse imprese industriali.

In Italia viviamo una fase intermedia di questo cambiamento, nella quale una parte del settore industriale realizza ancora un rapporto diretto con il consumatore, oppure riesce a subordinare a sé parte del commercio tradizionale, che non ha la forza di imporre le sue scelte, mentre un'altra parte dell'industria è sempre più costretta a fare i conti con la distribuzione moderna che assume un ruolo nuovo nell'economia e provocando conseguenze importanti in tutto il sistema.

Per avere un'idea del fenomeno anche in Italia, basti pensare che le vendite dei prodotti di largo e generale consumo attraverso il commercio moderno dal 1971 al 1982 sono aumentate di 20 volte. Il commercio ha compiuto così un mutamento sostanziale: non è più strumento passivo delle scelte industriali, ma si avvia a conquistare maggior potere

nelle scelte di assortimento e di prezzo, attraverso un processo di concentrazione (Unioni volontarie, Gruppi d'acquisto, cooperazione, Conad, ecc.) in verità ancora insufficiente, ma che già determina una crescita del potere contrattuale del commercio nei confronti della produzione industriale (Zanderighi '86).

Infatti, l'evoluzione in senso moderno ed organizzato del commercio è destinata non solo ad imporre all'industria di prodotti di marca prezzi migliori, a provocare concorrenza verticale, a stimolare l'innovazione industriale allo scopo di ricercare vie nuove per la riduzione dei costi, ma a dare vita a marche commerciali o a offrire al consumatore una più ricca gamma di prodotti, alternative e maggiori opportunità di acquisto. Così la distribuzione si adegua ai bisogni dei consumatori e, rinnovandosi e trasformandosi, è destinata a non essere più, come nel passato, soltanto una funzione controllata dalla produzione.

Non solo. Lo sviluppo del conflitto fra commercio moderno e industria avviene anche perché, in presenza di sensibili mutamenti nel comportamento dei consumatori, il commercio è il solo settore a saperne cogliere appieno e rapidamente i bisogni e le aspettative, ad interpretarli ma anche ad orientarli, e quindi è anche in grado di indicare e di imporre alla industria scelte produttive nuove. Ciò non è privo di conseguenze e indica come una lotta per modificare, nell'interesse del paese, il mix produttivo deve tener conto dei cambiamenti nel ruolo e nei rapporti fra i settori dell'economia.

Una più rapida modernizzazione della rete distributiva è destinata quindi ad accelerare anche lo sviluppo dei servizi alle imprese: servizi di marketing e di formazione, di organizzazione e di assistenza tecnica, finanziari e tecnologici, settori già in movimento con risultati importanti anche dal punto di vista dell'occupazione.

Le prospettive sono anche quelle di un progresso nell'introduzione dell'informatica non solo nella gestione delle imprese, ma nella movimentazione delle merci, nella codificazione dei prodotti e della lettura elettronica dei prezzi (scanner), nel collegamento fra imprese per la riduzione dei costi dei

servizi. Lasciando stare gli Usa dove l'applicazione dell'informatica nel commercio è pressoché totale, in Europa la diffusione è stata rapidissima, mentre il nostro paese si trova agli ultimi posti. Ad esempio la percentuale di prodotti alimentari codificati alla fonte nel 1982 era in Italia soltanto l'11 per cento, mentre in Germania era l'84 per cento, in Inghilterra e in Belgio il 72 per cento, in Francia il 65 per cento, in Svizzera il 58 per cento.

C'è una responsabilità dell'industria italiana nel ritardo nell'innovazione del commercio. «Quando, per rimanere nel mercato, non è necessario realizzare continuamente tutti i possibili incrementi di produttività e le relative economie di costo, è probabile che gran parte delle nuove tecnologie non vengano introdotte o appaiano con forti ritardi» (Cristini '86). Ma la responsabilità consiste anche nel fatto che l'industria cercando di mantenere un rapporto diretto con il consumatore finisce per svolgere un'azione di freno sia all'innovazione nella produzione industriale sia nella distribuzione.

Comunque il rapporto conflittuale industria-distribuzione con conseguente aumento di potere della seconda andrà avanti anche in Italia e accentuerà la concorrenza verticale aprendo così la possibilità di limitare o condizionare posizioni monopolistiche. Nel settore commerciale la concentrazione è un fatto positivo nel senso della riduzione della polverizzazione, ma occorre prevenire fenomeni esasperati a carattere monopolistico nella grande distribuzione.

Gli andamenti del 1986 e le previsioni per il 1987 indicano la ripresa dei consumi e del valore aggiunto nel commercio, ma la riduzione (o la stabilizzazione) dei livelli di inflazione non consentirà più i ricicchi che le imprese potevano effettuare durante gli anni dell'inflazione crescente. A questo punto occorrerà allora una riforma che riduca sensibilmente i vincoli all'entrata, che destini massicce risorse alla trasformazione della minore impresa e all'innovazione tecnologica, all'assistenza tecnica e alla formazione professionale.

Senatore, primo firmatario della proposta di legge del Pci di riforma del settore commerciale

ROMA — I rapporti di forza tra il settore industriale e il settore distributivo sono stati per lungo tempo caratterizzati dallo strapotere del primo. Il settore industriale, sottoposto alla competitività internazionale, favorito da continui aumenti di produttività e consolidato a livello nazionale e multinazionale ha potuto svolgere il ruolo attivo nella formazione del prezzo, spesso attuando politiche discriminatorie in favore di grandi acquirenti, mentre il settore commerciale è stato costretto a subire.

Ma attualmente l'ipotesi di un'industria forza dominante e un commercio senza alcun potere contrattuale è ancora valida? Un metodo per misurare i rapporti di forza consiste nel misurare il grado di concentrazione all'interno dei due settori. Che il «modello italiano» del commercio sia basato su una rete distributiva polverizzata appare evidente dal confronto con gli altri paesi europei. Il numero di esercizi per abitante è molto superiore a quello medio europeo. Ogni negozio in Italia può disporre di una clientela di circa

60-70 acquirenti, circa la metà di quanti ne possa disporre un negoziante nella maggior parte dei paesi europei. La struttura più diffusa è l'impresa familiare con 1-2 addetti tipica di un commercio precapitalistico.

Tutti i dati per capire i due «mondi»

Esercizi commerciali al minuto 1984

| | ITALIA | | FRANCIA | | G. BRETAGNA | |
|----------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|-------------|--------------------|
| | Esercizi | Abitanti per eser. | Esercizi | Abitanti per eser. | Esercizi | Abitanti per eser. |
| Alimentari | 336.000 | 169 | 165.000 | 328 | 172.000 | 324 |
| Non alimentari | 528.000 | 108 | 307.000 | 177 | 1.178.000 | 313 |
| Totale | 864.000 | 67 | 472.000 | 114 | 350.000 | 159 |
| Addetti per esercizio (n.) | 2,1 | | 3,5 | | 6,4 | |

Fonte: Minindustria, Insee, Cso

Ma se confrontiamo l'andamento del settore commerciale con quello industriale vediamo che in quest'ultimo la dimensione media dell'impresa nel periodo 1971-81 ha subito una riduzione continua dovuta al decentramento e alla ristrutturazione, mentre nel commercio, anche se in misura limitata, si è

verificato un leggero aumento (dall'1,95% del '71 al 2,1%, dell'85).

Questo incremento non sarebbe sufficiente a modificare i rapporti di forza se alla «modernizzazione» evidenziata dall'aumento della dimensione media non si accompagnasse una crescita notevole dell'associazionismo.

| | 1971 | | 1981 | |
|---------------------|---------|---------------------|---------|---------------------|
| | Imprese | Addetti per impresa | Imprese | Addetti per impresa |
| INDUSTRIA | | | | |
| Manifatt. e chimica | 32.646 | 27,59 | 37.006 | 24,22 |
| Manifatt. e meccan. | 117.766 | 15,33 | 168.774 | 13,16 |
| Alimentari, abbigl. | 340.571 | 7,31 | 387.403 | 6,97 |
| Commercio al minuto | 887.545 | 1,95 | 970.845 | 2,02 |

Fonte: Censimenti Istat

Negli anni 70 e in misura maggiore negli anni 80 si è verificata una trasformazione del settore distributivo, soprattutto nell'alimentare, che seguendo tre diverse vie, spesso intersecantesi tra loro, ha portato alla concentrazione della domanda dei commercianti e alla crescita del loro potere contrattuale di fronte ai produttori:

- 1) Lo sviluppo della grande distribuzione organizzata sia mediante unità di grande superficie (supermercati, ipermercati, grandi magazzini) sia con imprese a succursali e con imprese gestite in franchising.
- 2) Lo sviluppo dell'associazionismo sia nelle forme tradizionali: associazioni tra dettaglianti, unioni volontarie tra grossisti e dettaglianti; sia nelle forme più moderne di franchising.
- 3) Lo sviluppo delle cooperative di consumo.

Un'altra distinzione fondamentale va fatta tra prodotti «grocery» alimentari di largo consumo (esclusi i prodotti freschi), detergenti, prodotti per l'igiene, ecc. e beni «non grocery» (quasi tutti i non alimentari).

I primi sono prodotti che necessitano di scarsi servizi, per i quali la modernizzazione permette di ridurre i costi riducendo al minimo i servizi adottando tipologie «self-service». I secondi richiedono una commercializzazione più attenta e un servizio più curato, pertanto sono favorite le medie e piccole imprese.

Il settore più vivace è senz'altro il settore grocery dove hanno acquistato notevole peso le tre componenti elementari: la grande distribuzione (oltre il 10% del mercato), l'associazionismo (altro 10% del mercato) e il cooperativismo. Inoltre il comparto agro-alimentare presenta caratteristiche proprie alla produzione: un'estrema polverizzazione, carenza di infrastrutture (vedi mercati ortofruttili) e di strutture associative; questi fattori concorrono a spiegare, insieme alla minore richiesta di servizi necessari alla distribuzione di questi beni, lo sviluppo della grande distribuzione e dell'associazionismo nel commercio alimentare, settore certamente più debole dalla parte del produttore.

Prodotti di marca

L'innovazione più importante dal lato dei produttori è la diffusione dei prodotti di marca e delle tecniche di vendita connesse. Le rilevazioni effettuate dalla Nielsen per conto del Centro marca, l'associazione che raggruppa 150 imprese produttrici di beni di

consumo, indicano che l'incremento delle vendite dei prodotti di «marca» da diversi anni è costantemente superiore agli incrementi dei consumi.

Alla base di questo successo ci sono diversi fattori: l'alto tasso di innovazione presente in

questi prodotti, l'elevata spesa in pubblicità, il contenimento dei prezzi e, in modo determinante, il rapporto preferenziale con la grande distribuzione diventata ormai il più rilevante acquirente. Anche se questo rapporto negli ultimi tempi sembra incrinato

dalla polemica sorta tra produttori e distributori sulla ripartizione dei redditi da inflazione.

Alla base dello sviluppo dei prodotti di marca sono i forti investimenti richiesti dai beni industriali: affinché siano redditizi è necessario uno sfruttamento intensivo degli impianti, pertanto il produttore deve preoccuparsi di stabilire saldi rapporti con la clientela. L'industria fa riconoscere i suoi prodotti da un segno distintivo che garantisce una serie di caratteristiche di qualità costante e in alcuni casi perfino con la tecnica del prezzo imposto.

Poiché la fedeltà del compratore non può essere definitiva è necessario che la «sua» marca gli garantisca prodotti tecnologicamente aggiornati e gli offra un adeguato assortimento di prodotti. La politica della marca nasce dall'esigenza di ogni impresa produttrice di crearsi un proprio mercato. Altra tendenza attuale è che le industrie di marca hanno ridotto le strutture per la distribuzione diretta ai negozi, si avvia un adeguato aumento dei grossisti: questo è reso possibile dal fatto che un numero di negoziati si è imparato a gestire il proprio merchandising.

La grande distribuzione

L'impropria ma diffusa denominazione di grande distribuzione comprende: ipermercati, supermercati, minimercati, grandi magazzini, centri commerciali e cash and carry. In tutti i paesi industrializzati da tempo si è verificato un processo di concentrazione del-

le vendite attraverso la diffusione di unità di grande superficie. Lo sviluppo maggiore si è avuto nel settore grocery.

Il ritardo dell'Italia rispetto a un paese per molti aspetti simili come la Francia è evidente.

Ipermercati e supermercati

| Anni | ITALIA | | | FRANCIA | | |
|-----------------------------------|--------|-------|-------|---------|-------|-------|
| | 1971 | 1981 | 1984 | 1971 | 1981 | 1984 |
| Ipermercati n. | 0 | 13 | 19 | 143 | 460 | 549 |
| Supermercati n. | 609 | 1.521 | 1.959 | 2.069 | 4.261 | 5.279 |
| Quota di mercato sugli alimentari | | 8,2 | 10,1 | | 29,9 | 34,1 |

Fonte: Minindustria e Insee

Nel 1984 in Francia gli ipermercati e i supermercati rappresentavano una quota del 34,1% degli alimentari, considerando anche le superette si arriva al 44% del settore alimentare.

Per contro si deve osservare che in Francia l'occupazione nel commercio al minuto è ri-

masta pressoché costante negli ultimi anni: nel 1975 gli addetti erano 1.589.000, nel 1982 1.597.000, mentre in Italia è stato uno dei pochi settori che ha assorbito occupazione.

Nel Regno Unito la concentrazione della rete distributiva è molto elevata: nel 1982 lo 0,5% delle imprese concentrava il 20% dei punti di vendita, il 44% degli addetti e il 56% del fatturato.

Gran Bretagna 1982 - Settore Grocery

| | Imprese | Punti vendita | Addetti | Addetti per punto vendita |
|-------------------|---------|---------------|---------|---------------------------|
| Grande superficie | 113 | 10.892 | 379.000 | 34,8 |
| Altri | 38.277 | 43.342 | 164.000 | 3,8 |
| Totale Grocery | 38.390 | 54.234 | 543.000 | 10,0 |

Fonte: Cso

Particolarmente alta è la quota di mercato della grande distribuzione nel settore grocery dove a 113 imprese fanno capo il 20% dei punti di vendita con il 70% degli addetti (circa 35 per esercizio) e ben il 79% del fatturato. In Germania le aziende con 20 o più addetti rappresentano l'1,4% delle imprese con il 49,7% degli occupati e il 58,7% del fatturato. Anche in questo paese la concentrazione è più elevata nel settore alimentare: l'1,9% delle imprese rappresenta il 48,4% degli occupa-

ti con il 62,4% del fatturato.

In Italia la diffusione dei supermercati è iniziata con notevole ritardo rispetto agli altri paesi europei ma ha avuto un rapido sviluppo nel periodo 1970-80. Nel 1971 le vendite della grande distribuzione rappresentavano meno del 3% del grocery ma nel 1984 erano arrivate al 12,5% (il 10,1% degli alimentari in senso stretto). All'elevato tasso di crescita degli esercizi «moderni» nel settore alimentare è corrisposta una continua riduzione degli esercizi tradizionali.

Esercizi commerciali al minuto

| | 1971 | 1981 | 1985 | Tasso medio di increm. 1981/1971 - 1985/1981 | |
|------------------|---------|-----------|-----------|--|--------|
| | (1) | (1) | (2) | + 1,4 | + 1,7 |
| Alimentari | 409.396 | 353.777 | 329.289 | - 5,0 | - 11,5 |
| Ipermercati | 2 | 13 | 19 | + 15,0 | + 11,0 |
| Supermercati | 609 | 1.521 | 2.192 | + 26,6 | + 15,5 |
| Minimercati | 632 | 2.312 (3) | 3.743 (4) | + 2,6 | + 1,6 |
| Non alimentari | 397.587 | 500.389 | 531.752 | + 4,1 | + 0,7 |
| Grandi magazzini | 550 | 778 | 801 | + 0,6 | + 0,2 |
| Totale | 806.983 | 854.166 | 861.041 | | |

Fonte: (1) Istat, (2) Minindustria, (3) Nielsen, (4) Stima