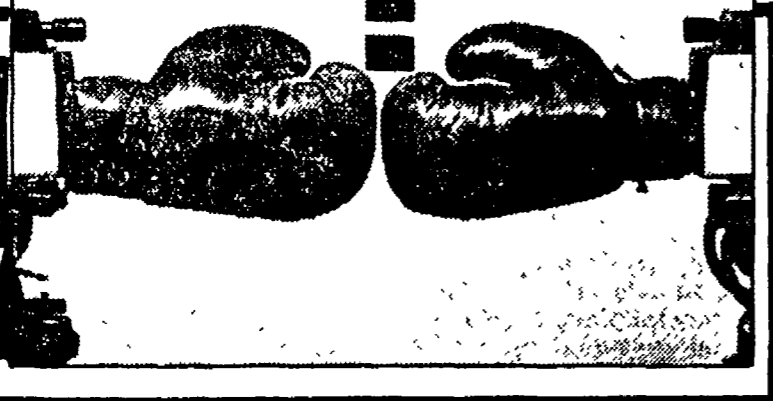


Rapporto  
produzione  
commercio/1



# SPAZIO IMPRESA

L'ambiguità del dilemma: scontro o collaborazione?  
Nelle nuove condizioni l'industria non vende più attraverso il commercio ma al commercio stesso  
Il successo di una azienda di distribuzione dipende dalla capacità di utilizzare a proprio vantaggio il marketing delle imprese produttrici

mentre le scelte autonome di marketing dei distributori tendono ad eliminare gli spazi di esclusione orizzontale e verticalmente esistenti a livello industriale.

Che limiti ha il commercio nell'esercizio del potere di mercato verticale? Occorre vedere se la nuova situazione, sommarariamente delineata nel punto precedente, è in contrasto con le regole del gioco del mercato e produce una distorsione dei meccanismi competitivi (orizzontali e verticali), impedendo che vengano premiati i migliori produttori e i migliori distributori, e quali cambiamenti la nuova situazione impone ai comportamenti dei produttori di marca.

Vediamo le modalità secondo cui i produttori competono sul mercato intermedio per essere presenti negli assortimenti commerciali e ottimizzare i risultati. E poiché i produttori hanno la medesima esigenza, dato che i loro obiettivi di vendita dipendono non solo dall'accesso agli assortimenti commerciali ma anche e soprattutto dal trattamento di marketing che i loro prodotti riceveranno da parte dei distributori, si delineano un terreno di scontro e un terreno di collaborazione che il commercio è costretto dalla competizione operante al suo interno a tener conto da un lato delle preferenze di cui beneficia un prodotto di marca da parte del consumatore (dato che quest'ultimo ha un ampio campo di scelta in termini di forme distributive e di punti di vendita), dall'altro del prezzo di cessione praticato dal produttore. Ciò significa, in prima approssimazione, che la selezione operata dall'impresa commerciale tende a premiare quei produttori che sono riusciti a costruire preferenze robuste per i propri prodotti, e che riescono a venderli a prezzi più bassi.

Stiamo di fronte, quindi, ad un processo ineccepibile da un punto di vista del mercato, da giudicare in termini positivi, dato che toglie efficacia alle politiche di marketing (presenti specie nei settori industriali collettivi) puramente basate sulla pubblicità, che si traducono in una lievitazione ingiustificata del costo dei prodotti.

La rivoluzione dei rapporti industria-distribuzione avviene tuttavia su un altro terreno. Per effetto dei meccanismi competitivi commerciali, il successo di un'impresa di distribuzione dipende in misura rilevante dalla possibilità di utilizzare a proprio vantaggio il marketing industriale, dalla possibilità di poter sfruttare il proprio marketing con quello industriale, dalla possibilità quindi di ripartire i costi, le funzioni di marketing per minimizzare i costi e ottimizzare i risultati. E poiché i produttori hanno la medesima esigenza, dato che i loro obiettivi di vendita dipendono non solo dall'accesso agli assortimenti commerciali ma anche e soprattutto dal trattamento di marketing che i loro prodotti riceveranno da parte dei distributori, si delineano un terreno di scontro e un terreno di collaborazione che il commercio è costretto dalla competizione operante al suo interno a tener conto da un lato delle preferenze di cui beneficia un prodotto di marca da parte del consumatore (dato che quest'ultimo ha un ampio campo di scelta in termini di forme distributive e di punti di vendita), dall'altro del prezzo di cessione praticato dal produttore. Ciò significa, in prima approssimazione, che la selezione operata dall'impresa commerciale tende a premiare quei produttori che sono riusciti a costruire preferenze robuste per i propri prodotti, e che riescono a venderli a prezzi più bassi.

questo tipo di marketing (trade marketing) è assai più complesso e delicato di quello per il consumatore (consumer marketing), ed inoltre il sorgere del trade marketing non elimina in alcun modo il suo affiancamento al consumer marketing.

Sarebbe tuttavia sbagliato cercare questo che stiamo cercando di descrivere come un meccanismo di selezione dei soli produttori, sui quali esclusivamente incomberanno i rischi connessi. Il rapporto competitivo verticale seleziona anche i distributori, dato che questi ottengono dai produttori in proporzione a ciò che sono in grado di dare. Non bisogna confondere la concentrazione delle imprese nel commercio con la concentrazione degli acquisti: con quest'ultima le imprese commerciali ottengono un prezzo d'acquisto, e condizioni generali d'acquisto, proporzionali ai volumi complessivi di acquisto, sostanzialmente uniformi. Ma la collaborazione sul terreno del marketing riguarda la singola impresa, sulla base di una discriminazione legata alla sua efficienza, alle sue prospettive di sviluppo, alla sua aggressività.

L'azione congiunta dei meccanismi di controllo competitivi orizzontali (tra i produttori) e verticali (tra i produttori e i distributori) sono costretti a competere e a fare i conti con una selezione che premia i migliori. Si può, quindi, concludere che l'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione avviene nel senso di rendere più complessa la competizione, ma nell'ambito delle regole del gioco del mercato.

\* Ordinario di Economia e Politica Industriale presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Milano e direttore del centro studi «Bocconi»

## Il futuro è nella competizione

Anche da noi il problema dei rapporti industria-distribuzione è all'attenzione degli operatori, industriali anzitutto, ma anche commerciali, un problema che prima non c'era, e che è sorto per effetto della modernizzazione del nostro commercio. A parte i toni qualche volta drammatici, dovuti all'effetto sorpresa, la preoccupazione, l'inquietudine che indubbiamente serpeggiano, sono dovute alle difficoltà di catalogare (diciamo pure: di teorizzare) il problema. E la natura del problema che sfugge: conflitto o collaborazione o contrattazione o qualcosa d'altro?

Dall'ambiguità che circonda la natura del problema discende poi — in modo altrettanto poco chiaro — un grappolo di interrogativi: si tratta di un problema che riguarda solo l'industria e non il commercio? Quest'ultimo si trova in una situazione di rendita nei confronti dell'industria? Quali effetti strutturali ci si deve aspettare sulla produzione nel lungo periodo? In che modo la nuova configurazione dei rapporti industria-distribuzione

di ALDO SPRANZI\*

ne, e la sua evoluzione futura, cambiano il sistema dei fattori di successo delle imprese industriali? Il commercio acquista potere nei confronti dell'industria. In virtù di quali meccanismi? Su cosa è basato questo potere? In un commercio premoderno — per sua natura stazionario e non competitivo, e caratterizzato dall'omogeneità del servizio prodotto — l'industria vende attraverso il commercio, ottenendo da quest'ultimo una collaborazione passiva e quindi, piena, ed il riconoscimento della propria leadership di canale. Il servizio commerciale viene acquistato dall'industria alla stregua degli altri fattori produttivi. Oltre alla leadership nella formazione del prezzo al consumo, il produttore di marca ha anche il controllo del prezzo di vendita al commercio, e quindi il controllo del margine commerciale.

Quando la produzione dei servizi commerciali diviene appetibile all'impresa industrialistica in cerca di opportu-

rità di investimento e di profitto, per effetto dell'aumento dei consumi e del cambiamento radicale delle condizioni di vita del consumatore, il commercio si modernizza. L'attività artigianale, tradizionale, cede il posto ad un'attività imprenditoriale orientata al profitto, il servizio commerciale si differenzia per tener conto di una domanda (di servizi) sempre più composta, si mette in moto un processo di concentrazione degli offerenti, e di concentrazione degli acquisti da parte di gruppi di offerenti economicamente indipendenti.

Fondamentale, ai fini della comprensione dei rapporti verticali è tener presente che un commercio moderno è strutturalmente competitivo se non vengono poste dall'operatore pubblico barriere che impediscono alle imprese di svilupparsi e di utilizzare le variabili competitive a loro disposizione. I comportamenti delle imprese commer-

ciali sono quindi soggetti a controllo competitivo. La differenziazione dell'offerta commerciale in termini di forme aziendali sia di forme distributive fa sì che il consumatore acquisti i beni con costi e qualità diverse di servizio, e che il acquisto di dove può trovare la competizione merce-servizio ricercata, essendo il prezzo di vendita secondo le dosi di servizio incorporate.

La differenziazione dell'offerta commerciale e gli elevati livelli di efficienza all'interno del commercio moderno producono la perdita della leadership di prezzo da parte dei produttori. L'impresa commerciale mette in atto una manovra autonoma del prezzo al consumo dei prodotti di marca, prodotti che peraltro sono quelli su cui si concentra la concorrenza di prezzo fra dettaglianti, in quanto hanno per il distributore una domanda più elastica. L'autonomia del pricing commerciale determina poi una situazione di scarsa trasparenza, nel senso che il consumatore non sa

se una variazione di prezzo è di origine commerciale o industriale. Il crescente costo di opportunità del tempo di cui il consumatore dispone, ed il suo sempre maggiore interesse per l'universo merceologico del non-grocery, producono una tendenza alla concentrazione degli acquisti di beni banali. D'altro canto le stesse circostanze che rendono possibile la modernizzazione dell'attività distributiva producono una moltiplicazione dei beni e delle marche — molti autori parlano di inflazione delle marche — sulla base di una differenziazione del prodotto fondamentalmente basata sui costi di vendita e sulle politiche di marketing.

Poiché cresce l'importanza del servizio commerciale al fine della realizzazione degli obiettivi di consumo del consumatore, i distributori efficienti diventano garanti, alla stregua dei produttori di marca, nei confronti del consumatore, ciò che porta ad una store loyalty concorrenziale rispetto alla brand loyalty. Le marche industriali diventano così, per ef-

fetto anche della loro numerosità, sostituibili. Essendo lo spazio espositivo limitato, i prodotti (e marche) da inserire in assortimento sono frutto di una selezione operata dai distributori: i produttori diventano così concorrenti per entrare negli assortimenti commerciali. Oltre a ciò, e tenendo presente che l'impresa commerciale ha un suo marketing autonomo per vendere l'assortimento, non i singoli beni, i produttori hanno bisogno per vendere i propri beni della collaborazione promozionale dei distributori: il loro marketing non è più autosufficiente.

Infine, sorgono problemi di coordinamento del pricing industriale con quello commerciale dato che, per effetto della tendenza alla crescente concentrazione degli acquisti, la domanda dei singoli prodotti in assortimento presenta valori elevati di complementarità. In conclusione, nelle nuove condizioni l'industria non vende più attraverso il commercio ma al commercio, che deve essere conquistato — in competizione — al pari del consumatore finale.

Le fonti ufficiali dell'Istat e del Minindustria rilevano solo il numero dei supermercati e degli ipermercati (superiori rispettivamente ai 400 e ai 2.500 mq. di superficie di vendita) ignorando il rapido sviluppo di un tessuto di esercizi di dimensioni intermedie (200-400 mq. minimercati, superettes, ecc.) e sottovalutando il processo di modernizzazione.

L'ammontare delle vendite dei minimer-

### Supermercati per tipo di impresa

Anni	Imprese medie e grandi		Cooperative di consumo		Indipendenti	
	N.	%	N.	%	N.	%
1971 (A)	343	56,3	72	11,8	194	31,9
1981 (A)	509	33,7	251	16,6	749	49,7
1985 (B)	657	30,0	395	18,0	1.140	52,0

Fonte: A) Falid, B) Stima

La situazione è molto diversa per i prodotti non-grocery, per questo settore non è possibile identificare la componente moderna con la grande distribuzione despecializzata (grandi magazzini, magazzini a prezzo unico). Oltre a un minor numero di grandi magazzini è completamente assente il comparto delle grandi superfici (fai da te, giardinaggio, beni per la casa). Ad un continuo e sensibile incremento dei consumi commercializzati e alla crescita degli esercizi tradizionali si è registrata una sostanziale stasi nel numero dei grandi magazzini. La quota di mercato dei grandi magazzini nel 1971 era lo 0,54% del settore grocery e il 4,36% del non-

grocery, nell'84 era passato al 0,70 del grocery e ad appena il 2,77% del non-grocery; né gli operatori economici prevedono sviluppi nel breve periodo per questo comparto. Di fronte all'esigenza del settore industriale di differenziare i prodotti, le imprese di dimensioni minori, grazie a una maggiore flessibilità e a forme di integrazione tra produttori e distributori (franchising), hanno reagito in modo più efficiente delle unità despecializzate.

Il fatto che la quota di mercato della grande distribuzione sia ancora relativamente bassa in Italia non deve nascondere l'importanza e il ruolo strategico che riveste in alcune aree geografiche del Nord, specialmente se collegata con l'associazionismo.

### Associazionismo

L'associazionismo alla nascita si è posto per obiettivo la concentrazione della domanda dei soci per accrescere il potere contrattuale ed ottenere migliori condizioni dalle industrie fornitrici.

In seguito l'associazione ha erogato un numero crescente di servizi: assistenza tecnico-gestionale, consulenza, formazione professionale, promozione credito e pubblicità, fino alla commercializzazione di prodotti con marchio proprio.

### Forme

Anni	Unioni volontarie e gruppi di acquisto Alimentari		Non alimentari	
	N. associati	% sul totale	N. associati	% sul totale
1971	30.724	7,5	1.887	0,5
1981	44.655	12,6	8.738	1,7
1984	38.143	11,3	6.976	1,3

Fonte: Minindustria

L'associazionismo si è sviluppato quasi esclusivamente nel settore alimentare dove gli esercizi associati rappresentavano circa il 13,1% del totale (1981) mentre nel settore non alimentare rappresentavano solo l'1,3%. Solo recentemente è iniziata la diffusione in alcuni settori non-grocery: elettrodomestici, cartolerie, ferramenta, articoli sportivi, attraverso le unioni volontarie (comprendenti anche i grossisti) che sembrano poter

superare le diffidenze che spesso dividono i commercianti. Difatti la differenza degli alimentari, che non si fanno una grande concorrenza se vicini, due negozi di articoli sportivi o elettrodomestici ubicati vicino difficilmente fanno parte della stessa cooperativa d'acquisto. Le tipologie tradizionali di associazione sono: gruppi di acquisto (associazioni tra dettaglianti), le unioni volontarie (associazioni tra grossisti e dettaglianti) e le forme più recenti di franchising.

### Caratteristiche nel 1984

	N. gruppi	N. associati	Dimensione media
Unioni volontarie	118	11.411	97
Gruppi di acquisto:			
Alimentari	242	26.732	110
Non alimentari	111	6.976	63
Pubblici esercizi	23	5.434	236

Fonte: Minindustria

I gruppi di acquisto hanno attraversato un periodo di crescita indiscriminata volta ad affermare l'associazionismo ovunque fossero presenti le condizioni minime: ora attraversano una fase di maturità caratterizzata dal ridimensionamento numerico degli associati, da un inasprimento dei criteri di selezione dei soci e da un processo di concentrazione e di consolidamento delle strutture, confermato dall'incremento del fatturato in presenza di una riduzione degli associati.

ti: Vegè, Despar e A & O Selex.

QUOTE DI MERCATO Unioni volontarie	
Vegè	30,0%
Despar	22,1%
A & O Selex	12,1%
Altre	35,8%

Fonte: Vegè

Le unioni volontarie sono gruppi di imprese multicanali che operano sia mediante punti vendita in proprietà, sia affiliati in franchising, sia associati.

	Distribuzione collegata		Distribuzione controllata	
	Associati	Franchising	Proprietà	
Vegè	21,0%	33,9%	45,1%	
Despar	16,0%	15,0%	69,0%	
A & O Selex	27,0%	10,2%	62,8%	

Fonte: Vegè

Anche i gruppi di acquisto fanno capo a tre supergruppi: Conad, Crai e Sigma che raccolgono il 65% circa dei dettaglianti associati.

### QUOTE DI MERCATO Gruppi di acquisto

Conad	41,7%
Crai	12,1%
Sigma	11,2%
Altre	35,0%

Fonte: Vegè

Gli associati sono in massima parte esercizi di dimensione media e solo una piccola percentuale sono supermercati (5% circa).

### GRUPPI DI ACQUISTO

	N. esercizi tradizionali		Supermercati		Totale
	N.	%	N.	%	
Conad	16.065	57,2	572	16,637	
Crai	4.403	27,0	270	4,673	
Sigma	2.750	25,0	250	3,000	

Fonte: Vegè

### Cash and carry

Nel commercio all'ingrosso il fatto più rilevante è la formazione di un'efficace e diffusa rete di cash and carry. Nati negli anni 60 su imitazione di altri paesi europei (Germania) hanno avuto un lento sviluppo iniziale, solo ne-

gli anni 70 con l'ingresso sul mercato della Metro (tedesca) e della grande distribuzione (Standa, Ingress, Rinascite) e successivamente delle unioni volontarie, questa tipologia è decollata anche se in ritardo rispetto agli altri paesi europei.

ANNI	ITALIA		GERMANIA		FRANCIA		G. BRETAGNA	
	N.	Superf. media	N.	Superf. media	N.	Superf. media	N.	Superf. media
1971	67	2.151	681	2.383	277	1.399	647	1.547
1979	268	3.536	457	3.707	350	1.705	590	2.452

Fonte: diverse

### Italia

Anni	Numero	Superficie (mq)	Addetti	Superf. media (mq)	Fatturato (miliardi)
1971	67	137.664	—	2.151	—
1981	280	1.003.600	7.000	3.584	2.800 (*)
1984	304	908.951	7.651	2.989	4.700 (*)

Fonte: Minindustria, (\*) stima su dati Istat

Nell'ingrosso a libero servizio il cliente si reca personalmente nel magazzino, ritira la merce e paga in contanti.

L'assortimento è molto ampio e riccamente presentato, come nei centri commerciali all'ingrosso, e consente al cliente di mantenere aggiornato sull'offerta industriale.

I vantaggi principali per il dettagliante so-

no la riduzione dell'immobilizzo degli investimenti in scorte, e la possibilità di sperimentare l'assortimento permettendone l'acquisto in piccole quantità.

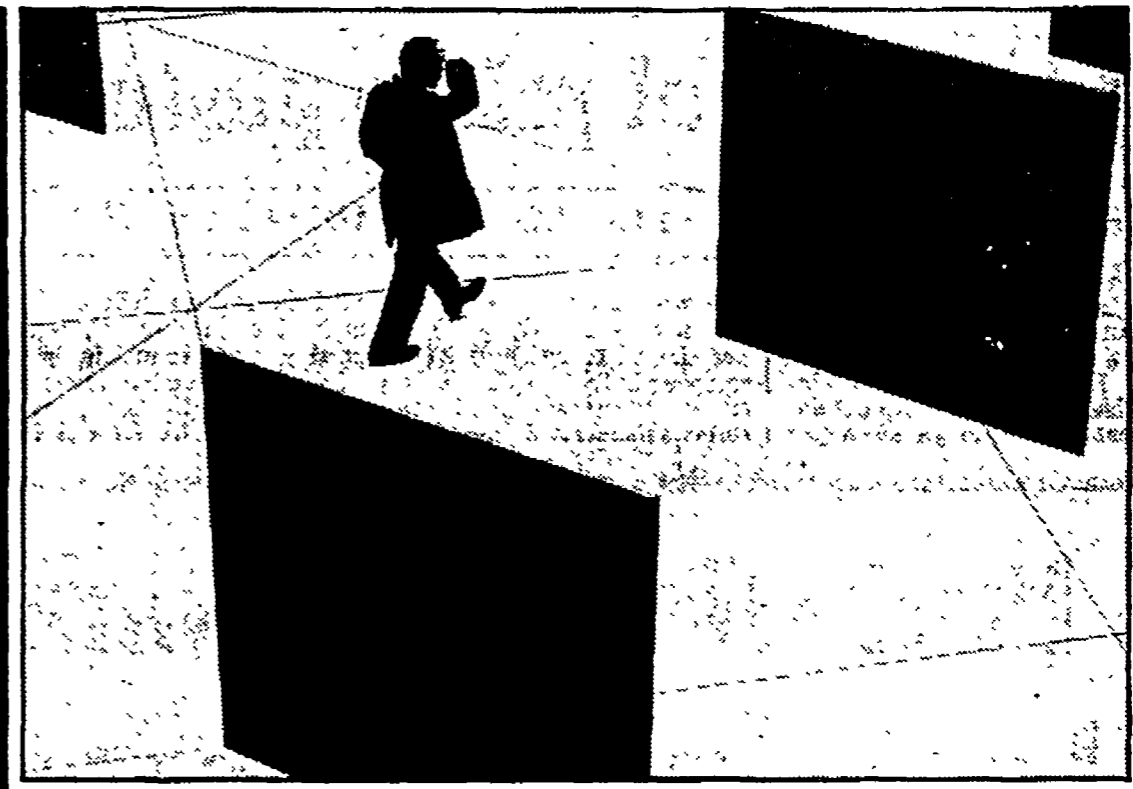
Anche questa nuova tipologia di esercizi interessa in modo particolare il settore alimentare (66%) ed è diffusa quasi esclusivamente nel nord-Italia.

### Percentuale di vendita per prodotto

Ortofrutta	1,0%
Carni	4,7%
Formaggi, salumi, surgelati	12,2%
Bevande	15,5%
Altri alimentari	32,7%
Detersivi, profumi	14,6%
Tessuti, abbigliamento	5,2%
Mobili, ferramenta, casalinghi	5,7%
Altri non alimentari	8,2%

Elaborazione su dati Istat (media di diversi anni)

Analisi e tabelle a cura di Carlo Putignano



### Centromarca - A colloquio con Merloni

## Oligopolio commerciale, vade retro!

ROMA — Parlare degli attuali rapporti tra produzione e distribuzione commerciale nel nostro paese senza tenere in conto della industria di marca che fa capo al Centro di coordinamento di queste aziende (Centromarca) ci sembra francamente un po' riduttivo e poco obiettivo. Infatti questa associazione raggruppa centocinquanta tra le più importanti aziende di beni di consumo (immediati e durevoli) rappresentando tutti i settori merceologici: dal settore alimentare, alle bevande, al chimico fino a quello elettronico, a quello delle auto (Fiat e Alfa Romeo), agli hi-fi.

Non solo, dunque, una rappresentatività dettata dalla complessità della produzione e del peso contrattuale in grado di esercitare sulla distribuzione, ma anche dalla «vivacità» che riesce ad esprimere proprio sulle problematiche di convivenza con il mondo commerciale.

E notoria, infatti, la polemica di Centromarca sul diseguale impegno nella lotta all'inflazione messo in campo dai vari schieramenti sociali ed economici; sono note le «frecciate» rivolte alla distribuzione (quella grande ed organizzata) sul tema costo del danaro e tempi di pagamento. Un rospo tanto

grande da mandare giù da far affermare al presidente della Centromarca, Vittorio Merloni (ex leader Confindustria) che i debiti del commercio verso i fornitori rappresentano il 50% del loro attivo netto.

In parole più povere che la industria finanziaria, suo malgrado, la distribuzione-

ne. Polemiche a parte, che distribuzione commerciale si prefigura oggi l'industria di marca? Qual è la fotografia dell'attuale «stato patrimoniale» tra produzione e distribuzione? Gli Interrogativi li giriamo al presidente Centromarca, Vittorio Merloni.

«È un rapporto che potremmo definire di transizione. Oggi si manifesta un progressivo aumento della concentrazione della domanda commerciale nel nostro paese, dove, però, con le forme moderne di distribuzione convive ancora un commercio arcaico, tradizionale e profondamente polverizzato».

«Se si dovesse prendere per buona la esperienza degli altri paesi industrializzati, europei ed extraeuropei, dovremmo dire che stiamo andando al galoppo verso un mutamento radicale dei rapporti di forza tra produzione e distribuzione a favore di quest'ultima. Lei cosa pensa di questa pro-

spectiva?

«Secondo noi bisognerebbe cominciare a preoccuparsene. D'altronde l'oligopolio commerciale in tutte le realtà dove si è manifestato ha creato seri grattacapi ai governi locali. Basti solo citare il caso della Francia dove solo dieci clienti assorbono quasi l'80 per cento della domanda. Insomma l'esperienza ci dovrebbe consigliare più equilibrio. L'unico che può garantire un corretto rapporto tra produzione, distribuzione e consumo».

«Questo è giusto, ma come spiega allora quella sorta di «assalto» alla distribuzione che molte aziende produttrici stanno tentando per accaparrarsi fette sempre maggiori di realtà distributiva? Non valgono anche qui le indicazioni di un maggior equilibrio?»

«Mi scusi, ma non sono d'accordo. Infatti non solo non mi pare di vedere questo «assalto alla diligenza» di cui lei parla ma non mi sembra nemmeno che la presenza di imprese produttrici nell'assetto azionario di società di distribuzione abbia la benché minima influenza sui rapporti di concorrenza in campo commerciale, peraltro vivacissimi».

m. f.