

Federico Boario, Cristina Ravazzi, Luigi Varbella

I RAPPORTI FRA FORNITORI E DISTRIBUTORI

W.P. 132//2000

Working paper n. 132, marzo 2000



ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE

L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione.

Giuridicamente l'IRES è configurato come ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione;
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socioeconomiche e territoriali del Piemonte;
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;
- ricerche di settore per conto della Regione e di altri enti.

@2000 IRES - Istituto di Ricerche Economico-
Sociali del Piemonte
via Nizza 18
10125 Torino
Tel. 011/6666411, fax 011/6696012

*Si autorizza la riproduzione, la diffusione e
l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione
della fonte.*

Indice

Introduzione	5
1. Il contesto transnazionale del commercio	
7	
2. La preparazione del Buyer	
15	
3. La ricerca sui Buyer della distribuzione moderna:	
esame delle interviste	
22	
4. La ricerca sui fornitori della distribuzione moderna:	
esame delle interviste	
32	

Appendice

- Il questionario fornitori
43
- Il questionario distributori
47

Bibliografia: Le ricerche IRES del "Progetto
sistema distributivo" 51

Questo rapporto è stato realizzato da un gruppo di lavoro congiunto IRES e ISDI composto da:

- Luigi VARBELLA (IRES, coordinatore),
introduzione;
- Federico BOARIO (ISDI), redazione;
- Cristina RAVAZZI (ISDI), interviste.

INTRODUZIONE

La ricerca sui rapporti fra fornitori e distributori nel comparto commerciale nasce dalle conclusioni del quaderno di ricerca Ires n. 87 (cfr. Ires 1998b, "Vendere per produrre. Rapporto sulla distribuzione").

Si diceva allora, in estrema sintesi: è cambiato tutto in poco tempo. E si argomentava: il punto sta nella mutata funzione delle attività commerciali che, all'interno del ciclo produzione-distribuzione-consumo, non hanno più il ruolo di semplice tramite fra produttore e consumatore (un ruolo di "servizio"), bensì assumono la funzione di coordinamento dell'intero ciclo. In altri termini la distribuzione commerciale ha acquisito potere economico traendo semplicemente le conseguenze dal fatto che l'attività commerciale (e quella economica più in generale) è passata dallo schema del "produrre per vendere" a quello del "vendere per produrre".

I grandi cambiamenti registrati negli anni 90 riguardano non solo la distribuzione dei beni di consumo (dal negozio tradizionale ai punti di vendita a libero servizio riforniti e controllati da grossi centri distributivi), ma anche la struttura commerciale delle imprese produttive, che si trovano ad affrontare agenti del mercato sempre più preparati ed aggressivi.

Ai costi ridotti, per l'industria che forniva la distribuzione, corrispondeva un difficile controllo dei prodotti nel mercato: una volta che questi erano stati consegnati ai grossisti i produttori ne perdevano il controllo del prezzo, dello stock nei punti di vendita e del rispetto delle date di scadenza.

L'affermarsi del commercio moderno ha ovviato a questi problemi, ma ha introdotto una conflittualità fra fornitori e distributori cui

le imprese di produzione, in particolare quelle italiane, non erano abituate: la concentrazione del potere di acquisto in pochi, importanti centri decisionali ha creato per molte aziende una dipendenza dal commercio che sinora non è stata ancora superata, nonostante gli sforzi delle associazioni di categoria.

Mettere in chiaro la natura dei nuovi rapporti fra fornitori e distributori può essere la via per arrivare a comprendere meglio il nuovo modo di funzionare della filiera produzione-distribuzione-consumo e il nuovo assetto dei rapporti di forza fra gli attori.

L'indagine qui presentata, che vuole essere un contributo in tale direzione, è sperimentale, a partire dal confronto fra grande distribuzione e largo consumo, ma intende anche contribuire alla costruzione di un approccio metodologico generalizzabile.

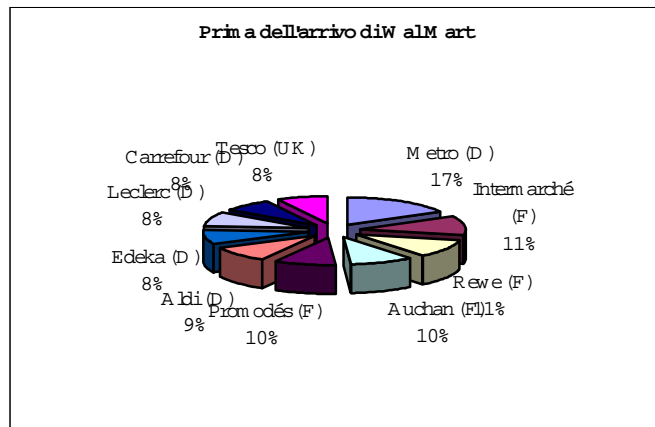
Si è ritenuto utile il ricorso all'indagine diretta, sia pure limitata a testare i questionari predisposti su un ristretto numero di testimoni privilegiati.

1. IL CONTESTO TRANSNAZIONALE DEL COMMERCIO

I principali avvenimenti del 1999

Il 1999 ha visto finalmente l'arrivo anche in Europa della grande distribuzione statunitense: dopo i segnali che avevano

caratterizzato in passato la distribuzione americana, che sembrava poco propensa a varcare l'atlantico, preferendo reagire alle puntate oltre



oceano dei distributori europei con il rafforzamento nel mercato interno e l'occupazione delle aree residue nel grande continente nord e sud americano, di colpo Wal Mart ha stabilito una testa di ponte in Germania. La più importante catena americana ha acquisito la catena Wertkauf, con sede a Karlsruhe e si è preparata ad attaccare AVA; quest'acquisizione era destinata a non rimanere isolata, dopo poco, infatti, Wal Mart, lanciava un'opa verso l'inglese Asda assumendone il controllo.

Al momento della comparsa di Wal Mart la distribuzione europea aveva un gruppo dominante, la tedesca Metro, seguito a distanza dalla francese Intermarché.

Fatturato dei principali gruppi distributivi europei prima dell'arrivo di Wal Mart (miliardi di)

Metro (D)	43,5
Intermarché (F)	28,5
Rewe (F)	27,1
Auchan (F)	24,6

Promodés (F)	24,3
Aldi (D)	23,3
Edeka (D)	21,4
Leclerc (D)	20,8
Carrefour (D)	19,9
Tesco (UK)	19,8

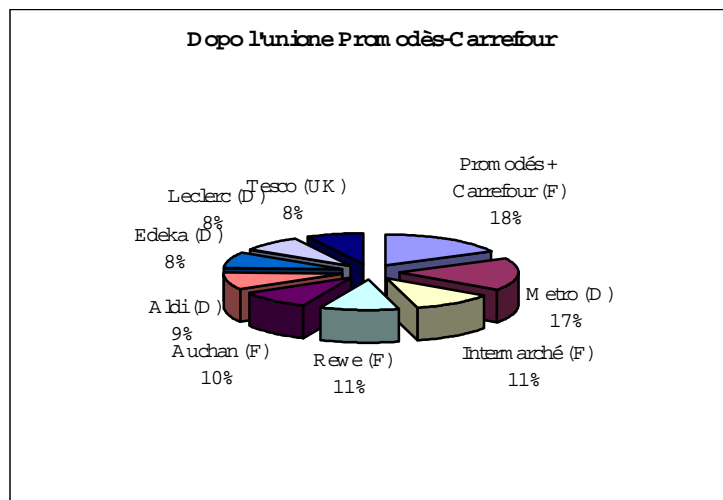
Totale (miliardi)253,3

L'arrivo di Wal Mart ha spinto la tedesca Metro a trovare accordi nel suo mercato ma, soprattutto, ha provocato l'unione delle francesi Promodés e Carrefour che, insieme, hanno raggiunto una cifra di affari di oltre 40 miliardi di , superando così il primato della Metro. L'avvenimento ha lasciato perplessi in quanto i vertici di Metro e di Carrefour sono uniti da uno scambio di quote avvenuto alcuni anni fa.

Il nuovo assetto europeo (fatturati in miliardi di)

Promodés + Carrefour (F)	44,21
Metro (D)	43,55
Intermarché (F)	28,47
Rewe (F)	27,14
Auchan (F)	24,64
Aldi (D)	23,26
Edeka (D)	21,42
Leclerc (D)	20,80
Tesco (UK)	19,93
Tengelmann (D)	19,00

La scossa provocata nei mercati dalle reazioni della Metro, dalle notizie su Wal Mart che sta avviando lo studio di fattibilità per un centro distributivo in Italia, nei pressi di



Piacenza e dalla fusione fra Carrefour e Promodés hanno generato una corsa alla crescita da parte dei distributori. La sensazione è che la massa critica ritenuta sinora valida per il mercato europeo, circa 10 miliardi di , non sia più sufficiente per far fronte alle nuove concentrazioni ed agli arrivi di altri distributori dagli USA. La soglia critica da 10 miliardi di potrà salire a 30 miliardi di e questo nuovo livello sconvolgerà gli assetti costringendo i gruppi nazionali alla ricerca di nuove alleanze.

La Coop Italia, ad esempio, che contava su una massa critica di circa 10 miliardi di nel 2001 dovrà trovare alleanze per avere più potere contrattuale verso i fornitori, per cui l'attuale accordo Coop Conad potrà essere esteso ad altri partner nazionali o anche internazionali: La Coop sembra avere in corso collaborazioni con la francese Leclerc e con la spagnola Eroski, mentre il Conad potrebbe avviare contatti con Intermarché (Francia). Nel mercato inglese, dopo l'acquisizione di Asda da parte degli americani, è scoppiata una guerra sui prezzi che potrà incidere pesantemente sulle risorse economiche delle principali catene locali. Chi pensava che la grande distribuzione potesse avere una sua via nazionale è stato costretto dagli eventi a cambiare opinione: ormai i modelli della grande distribuzione mondiale sono due, quello della francese Promodés-Carrefour e quello dell'americana Wal Mart, che hanno raggiunto notevoli dimensioni e che saranno l'esempio unificante del futuro. Ad esempio la Tesco, uno dei principali gruppi britannici, ha annunciato che aprirà entro la fine del 2000 oltre 200 nuovi punti di vendita in Europa Centrale ed in Asia, per darsi una configurazione internazionale e non solo nazionale.

Probabilmente è solo l'inizio

Probabilmente è solo l'inizio di una corsa a nuove fusioni, non solo più nazionali, ma europee o internazionali: in Europa, inoltre, le fusioni e gli accorpamenti sono facilitati dall'esistenza dell'ampia area economica in cui ormai vige la moneta unica e questa è probabilmente la conseguenza più importante dell'introduzione dell'Euro per il sistema distributivo. In Germania si profila una nuova unione: Tengermann, decimo operatore commerciale nella graduatoria europea della distribuzione ed Edeka, al settimo posto della medesima graduatoria, stanno ipotizzando una unione che darebbe vita ad un nuovo operatore in grado di sviluppare un volume di affari di oltre 40 miliardi di Euro con una concentrazione elevata nel mercato tedesco ed una significativa estensione nel mercato USA in cui Tengermann ha una buona presenza; questo gruppo si posizionerebbe, in Europa, fra Promodès-Carrefour e Metro.

Anche il gruppo francese Auchan, che fattura oltre 24 miliardi di Euro, mette in dubbio la validità della propria massa critica ed è alla ricerca di partner con cui avviare rapporti di collaborazione e di contrattualistica verso i grandi gruppi produttivi internazionali dei beni di largo consumo; Auchan ha acquisito di recente Docks de France ed ora punta verso nuove acquisizioni, si è parlato di un accordo con Casinò. In realtà Auchan è stato costretto a reagire alla proposta di acquisto da parte di Wal Mart che ha tentato, qualora fosse riuscita l'acquisizione del gruppo della famiglia Mulliez, di crearsi un'interfaccia di qualità nel mercato francese. Le prossime mosse vedranno impegnata la Ahold, olandese, il più internazionale dei retailer europei e forse nuovamente la Metro.

E l'Italia? per ora il gruppo Promodès-Carrefour ha avviato le trattative per rilevare il

controllo totale della GS ma è probabile che da noi si sentiranno più che altro i contraccolpi di avvenimenti di altri paesi. D'altro canto la Coop Italia non ritiene strategiche espansioni in altri paesi né teme di essere oggetto di attacco, dal momento che la sua struttura non consente di acquistarla né di lanciare un'opa contro il gruppo; la distribuzione organizzata, da parte sua, manca di quella coesione che potrebbe garantire espansioni ed alleanze.

Si muovono anche i distributori indipendenti: la segmentazione delle grandi organizzazioni

In tutta l'Europa i distributori indipendenti reagiscono alla crescente aggressività dei succursalisti per recuperare massa critica e non perdere le proprie connotazioni all'interno di grandi aggregazioni mancanti di precise strategie. I gruppi indipendenti, per rimanere tali e non essere costretti ad una stressante rincorsa della massa critica, devono seguire una strategia diversa da quella dei succursalisti: la loro forza verso i fornitori dipende dalla forza nel loro mercato interno, che è e rimane il loro mercato naturale. Uscite in altri mercati sono possibili, ma con attenzione in quanto comportano costi elevati e quindi devono essere fatte senza impoverire il conto economico nel paese di origine. Nel futuro delle organizzazioni distributive mondiali la segmentazione avverrà per dimensione critica e, di conseguenza, quota di mercato e potere di acquisto nel mercato nazionale e internazionale. Per resistere agli attacchi dei grandi e grandissimi gruppi le strategie di differenziazione delle catene europee potranno essere basate su una segmentazione delle imprese basata sulle rispettive caratteristiche e performance.

Grandi catene internazionali (Lidl & Schwartz, Metro, Promodès-Carrefour, ecc.)

- Presenza in almeno quattro paesi importanti, con elevato Pil totale e numero di abitanti,
- disponibilità di controllo strategico della multicanalità oppure radicata conoscenza e possesso esclusivo di un modello di monocanaltà,
- massa critica superiore a 30 miliardi di Euro, con tendenza ai 50 miliardi di Euro.

Grandi catene europee in crescita (Ahold, Aldi, Auchan, Intermarché, ecc.)

- Simili per caratteristiche alle precedenti ma alla ricerca di nuova, superiore massa critica in quanto l'attuale, inferiore a 30 miliardi di Euro non consente di reggere l'eventuale attacco di grandi distributori europei o americani.

Gruppi nazionali ad elevate performance (Edeka, Eroski, Colruyt, Migros, Leclerc, ecc.)

- Forti all'interno dei propri paesi, limitata presenza all'estero,
- elevati risultati economico gestionali, grande capacità di gestire il business,
- preferiscono sinergie e alleanze piuttosto che concentrazioni e fusioni con altri gruppi,
- la massa critica inferiore a 30 miliardi di Euro li espone a rischi di attacco da parte di gruppi europei e internazionali.

Gruppi indipendenti con elevata cultura aziendale (Sainsbury, El Corte Ingles, Coop Italia, Kesko Oj, ecc.)

- Sono catene distributive leader all'interno del loro paese, caratterizzate da una spiccata e particolare cultura interna che condiziona la loro crescita e può anche frenarne lo sviluppo all'estero,
- hanno buone performance e si sono radicate all'interno dei propri mercati naturali,

- il loro giro di affari difficilmente può superare 12 miliardi di Euro,
- sono le catene che corrono maggiori rischi nel momento della globalizzazione dei mercati in quanto non hanno una cultura che agevoli le alleanze transnazionali e i mercati naturali loro non consentono di conseguire masse critiche di livello europeo.

Le catene succursaliste locali (Esselunga, ecc.)

- Sono catene che hanno fatto la scelta strategica del presidio di una parte limitata del territorio, in cui esprimono il massimo della propria efficacia,
- per il resto non differiscono molto dalle precedenti, se non nel fatto che la loro limitata massa critica, inferiore a 5 miliardi di Euro, e la conduzione per lo più familiare le espongono ad attacchi continui da parte delle grandi organizzazioni distributive.

Il dettaglio organizzato (Conad, Crai, Mdo, Sisa, ecc.)

- In generale si tratta di gruppi regionali, o al massimo nazionali, multicanale con performance nella media,
- se non sanno allearsi con un organismo capace di dare loro la necessaria coesione ed organizzazione sono destinati ad una perdurante litigiosità interna, che può portarli allo sfaldamento, dovuta a personalismi e unioni fra soci alla ricerca di buoni acquisti e non di innovative strategie di mercato,
- hanno fatturati al consumo elevati, dovuti alla somma di una miriade di piccoli operatori che non hanno rinunciato alle loro peculiarità.

I grandi avvenimenti del 1999 in Italia

Il 1998 in Italia era stato l'anno delle grandi concentrazioni

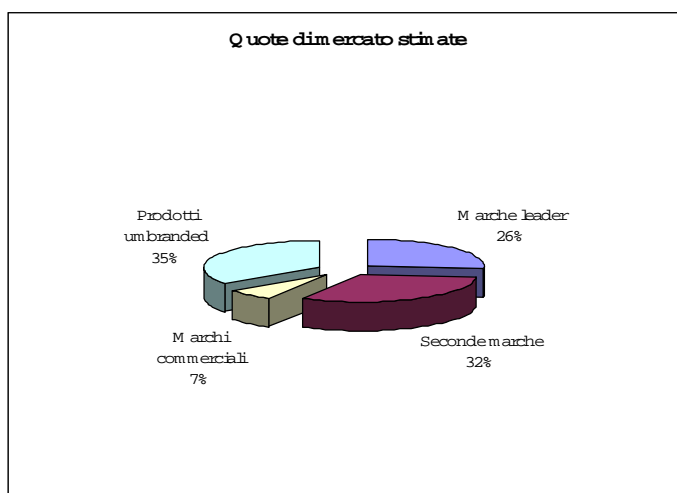
- Gs, Finiper, Promodés,

- Pam, Tengelmann,
- Sirio,
- Insieme,
- Rinascente, Colmark,
- Esselunga, Il Gigante,
- Standa, Nuova Distribuzione,

ma anche l'anno del fallimento del progetto Euromadis, con la separazione fra Végé ed A&O Selex, dovuto alla disomogeneità fra imprenditori ed alla difficoltà di far convivere logiche di famiglia e logiche di sviluppo.

La logica di sviluppo confligge con i personalismi delle famiglie, che non vogliono rinunciare al potere del "vecchio, forte commerciante" a favore dei manager; sono poche le eccezioni a questa regola, una almeno per il momento, sembra essere MDO che è forte della capacità manageriale acquisita. Queste problematiche hanno reso difficile la reazione alle manovre di accerchiamento dei grandi operatori e potranno complicare per le imprese minori l'introduzione delle politiche necessarie per implementare l'Euro: formazione dei prezzi, gestione amministrativa provvisoria e definitiva, comunicazione con il consumatore e investimenti innovativi nelle casse.

Nel 1999 si è avuta la definitiva introduzione della "legge Bersani" che ha dato al commercio un nuovo assetto compreso sin dall'inizio dalle imprese succursalistiche e non ancora dalle altre, per cui potrà aumentare considerevolmente la distanza fra grande distribuzione e commercio associato a tutto svantaggio di quest'ultimo. Le imprese del commercio associato dovranno ricuperare capacità e darsi assetti strategici mirati e funzionali alla loro crescita nel sistema paese. Nel frattempo le vendite alimentari



sono rimaste stagnanti, secondo Centromarca - Associazione fra le industrie di marca - e nel complesso non superano che dello 0,4% quelle dell'anno precedente (base dati ACNielsen), mentre i prodotti non alimentari hanno segnato un incremento del 2,3% (ACNielsen); le imprese che producono prodotti di marca sembrano fiduciose e

contano su un aumento dei consumi dei prodotti di marca dell'1,7% sempre rispetto al 1998.

Le quote di mercato stimate per il 1999 segnano una crescita delle marche leader, arrivate al 26% del mercato, e delle marche commerciali, che ora valgono il 7% dei consumi, a scapito delle seconde marche e dei prodotti unbranded: il discorso delle marche commerciali è particolare in quanto la limitata massa critica dei distributori e la loro persistente polverizzazione determina grandi differenze fra la quota di mercato della marca privata del distributore nel punto di vendita ed il suo peso nel mercato totale.

A livello di punto di vendita in molte catene la marca commerciale è leader: questa situazione è particolarmente importante per i prodotti con elevato contenuto di commodity.

Il sottocosto

Un altro aspetto del rapporto commerciale e della sua evoluzione è rappresentato dai tentativi di soluzione del problema del sottocosto: la Francia ci ha tentato, con la legge Galland, che a oltre tre anni di distanza dalla sua introduzione non si è dimostrata soddisfacente in quanto è troppo grande la difficoltà di determinare quale sia il "costo reale" di un prodotto per chi lo vende ed in particolare se debba o no scontare le iniziative promozionali di vario tipo che il

fornitore organizza insieme con il distributore retribuendone il servizio.

L'effetto della legge Galland sulla negoziazione fra industria e distribuzione è stato di aumentare l'aggressività da parte della grande distribuzione che ha fatto valere la propria forza nel mercato e sottoposto i fornitori a ricatti basati sulla forza della massa critica dei network distributivi. In particolare secondo IRI-Secodip la distribuzione francese, forte della propria aggressività, ha aumentato i propri margini sulle marche nazionali dall'11,5%, precedente l'introduzione della legge, al 15,5% ribaltando sui fornitori quelle iniziative che, in precedenza, doveva fare a proprie spese.

Il consumatore europeo

Da una ricerca Healey & Baker (GDO Week) esce un profilo interessante del consumatore europeo:

- il 75% degli acquisti è deciso dalle donne,
- il 67% preferisce acquistare prodotti nazionali,
- l'80% dei consumatori preferisce i prodotti freschi ai prodotti surgelati,
- il 61% non acquisterebbe prodotti geneticamente modificati,
- il 66% ritiene che negli ultimi tre anni siano migliorati gli assortimenti food.

I consumatori olandesi, francesi, tedeschi, spagnoli e belgi sono critici verso l'apertura domenicale dei supermercati, al contrario degli altri consumatori, fra cui gli italiani.

Secondo la ricerca il consumatore italiano oltre ad essere propenso all'apertura dei punti di vendita nei giorni festivi, è decisamente propenso all'acquisto di prodotti freschi, predilige i prodotti italiani e cerca i prodotti biologici; inoltre l'italiano è in assoluto il meno favorevole ai prodotti geneticamente modificati.

2. LA PREPARAZIONE DEL BUYER

Conflitto di mentalità?

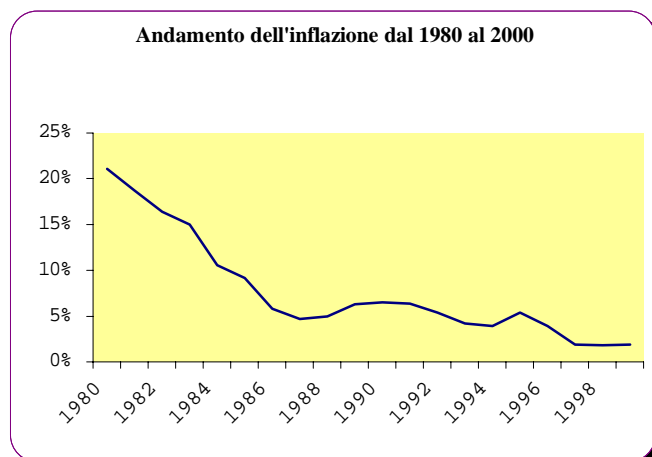
Come viene formato un buyer della distribuzione? le scuole sono fondamentalmente due

- il buyer formato all'acquisto, capace di fare trattative basate prevalentemente sull'acquisto, sull'efficienza innanzi tutto, sull'ottenimento di prezzi vantaggiosi, su volumi elevati in cambio di sconti di notevole entità,
- il buyer formato alle vendite, che padroneggia il marketing della catena distributiva, per il quale sono indispensabili alcune premesse che, se ben organizzate, garantiranno l'efficacia, la rotazione del prodotto e pertanto la redditività delle merci.

Non possiamo dire quale sia la scuola dominante in Europa in questi anni: in Francia, ad esempio, il buyer è in una fase di transizione dall'acquisto alla vendita mentre in Germania, in cui la situazione economica è stata a lungo condizionata dalla stabilità dell'inflazione, i buyer sono più vicini alla seconda delle figure e curano di più lo scorrere del prodotto all'interno della struttura che non l'acquisto puro e semplice.

L'evoluzione del buyer dalla prima alla seconda fase farà cambiare la sua figura: non sarà più il "decisore" dell'assortimento, questa posizione infatti sarà presidiata da category manager ma dovrà curare lo scorrere delle merci e quindi assumerà la veste di "supply chain manager".

I buyer all'antica, per cui il prezzo e



tutto ciò che gli sta intorno, contributi promozionali, sconti, premi di fine anno e le altre condizioni a cui i fornitori sono abituati tenderà a scomparire: la sua figura era giustificata da catene con configurazione familiare, prima evoluzione dal grossista tradizionale al distributore moderno, in cui si badava più ai volumi che alla rotazione, per cui il "magazzino" era un valore, rivalutato continuamente dall'inflazione. Il nuovo andamento dei tassi di inflazione, infatti, ha levato la possibilità di rivalutare lo stock, la ricerca di prodotti nuovi ed innovativi costringe i distributori ad avere limitate quantità di prodotto in casa per poter velocemente mettere a scaffale nuove offerte al consumo. Inoltre la tendenza dei prezzi a rimanere costanti o a scendere non consente di recuperare eventuali acquisti effettuati a prezzi elevati. I buyer italiani non sono abituati a negoziare in tempi di "inflazione zero", pratica a cui sono molto più formati i loro colleghi francesi e tedeschi i cui tassi di inflazione non hanno avuto negli anni passati andamenti simili a quelli italiani. Il conflitto di mentalità fra vecchie e nuove generazioni di buyer è nel fatto che per i primi era indispensabile un buon rapporto con il fornitore, al limite dell'amicizia, in grado di far ottenere extra sconti o condizioni particolari mentre per i "nuovi buyer" il fornitore vale solo in quanto sappia garantire prodotti, logistica e condizioni economiche adeguate alla loro macchina per vendere. Finisce così anche da noi l'era dei "buoni rapporti", dei venditori assunti perché "a conoscenza della clientela", degli errori perdonati in cambio di uno sconto, tutte caratteristiche di una distribuzione ormai in fase di obsolescenza.

Dalla collaborazione alla conflittualità

Con la fine dei buyer tradizionali viene definitivamente a cadere il concetto di partnership fra fornitori e distributori: il momento della distribuzione dei prodotti resta regolato da parametri economici oggettivi e la controparte che riesce a caricare sull'altra più passi riesce ad avere risultati economici migliori. Il buyer valuta i fornitori in funzione della concorrenza che hanno e della quantità di denaro che generano nel punto di vendita. Un fornitore che abbia molti concorrenti può essere perso senza rimpianti, per cui la trattativa si baserà soprattutto sul prezzo e sulle condizioni economiche; un fornitore che abbia pochi concorrenti deve essere curato con attenzione, perderlo può significare impoverimento dell'offerta al consumo, con lui si deve lavorare sulla logistica, sul servizio, su tutte le condizioni di contorno ad una buona trattativa commerciale. Nella matrice illustriamo la posizione dei fornitori per i buyer in funzione di volume di affari e concorrenzialità, le aziende che si trovano nei quadranti a sinistra sono nell'area della conflittualità controllabile, mentre le aziende nei quadranti di destra sono nell'area della conflittualità spinta e poco controllabile. I nuovi buyer vengono addestrati al presidio del punto di vendita, alla costruzione della categoria di prodotti in base a presupposti che hanno origine dalle strategie delle imprese distributive e non nel marketing dei prodotti messi in vendita. La formazione è basata su un decalogo elaborato da una delle maggiori catene francesi ed ormai universalmente adottato.

1. Non accogliere mai un venditore con entusiasmo, non riconoscere l'onestà dell'offerta.

2. Mettete sin da subito in dubbio la validità del prezzo del prodotto.

3. Chiedete molto di più di quanto non possiate ottenere per avere dalla controparte tutto quello che ha la possibilità di darvi, indipendentemente da quanto vorrebbe darvi veramente.

4. Non accettate una prima offerta anche se è per voi molto conveniente, non dimostrate la convenienza per voi di quanto vi viene proposto.

5. In ogni momento dite al venditore che "deve fare molto meglio" di quanto non stia facendo, mettete in dubbio la sua preparazione e la sua conoscenza delle vostre esigenze.

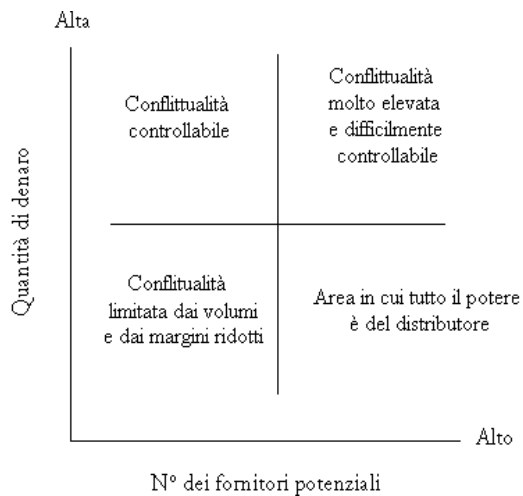
6. Non chiudete voi la negoziazione, fate pensare che il vostro capo potrà ancora dire la sua in merito, fate sì che il venditore si prepari a darvi ulteriori concessioni.

7. Se non volete parlare con un venditore ditegli che non avete alcun potere su quanto vi propone, "fate l'idiota".

8. Non date nulla senza che il venditore vi abbia concesso una adeguata contropartita.

9. Se non siete soddisfatti, interrompete la discussione e rimandatela ad un altro momento: è lui che ha bisogno di vendere più di quanto voi non abbiate bisogno di comprare.

10. Fate la parte del "buono" ma fate capire che qualcuno, nella struttura, è "cattivo" al punto che tutto potrà essere rimesso in discussione e rivisto se lui non sarà soddisfatto.



L'industria reagisce a questo decalogo cercando di concordare in sede di ECR - Efficient consumer response - una proposta in 13 punti che ricuperi un po' di umanità nel rapporto. Nella realtà occorre rendersi conto che molto potere sta passando nelle mani dei compratori e che questa è la conseguenza delle grandi concentrazioni distributive. Il potere dei distributori è destinato a salire: per fare un esempio di quanto le nuove masse critiche potranno significare a livello europeo, la sola concentrazione Promodés - Carrefour, superando in massa critica i 40 miliardi di Euro, fa sì che questo nuovo gruppo abbia una cifra di affari al consumo pari ai due terzi della cifra di affari al consumo di tutta la distribuzione moderna italiana.

Non tutto il male viene per nuocere, comunque: con la nuova massa critica dei distributori e con le nuove tecnologie di acquisto, che costringeranno i buyer ad essere più capaci di controllare la filiera distributiva dei prodotti, la distribuzione acquisirà una maggiore managerialità che, se non risolverà il problema della conflittualità del rapporto, potrà comunque agevolare il raggiungimento di una cultura comune del consumo che attualmente manca. Da un lato le categorie di prodotto saranno basate su ricerche sul consumatore e non su sensazioni dei distributori, troppo abituati a "sapere loro" cosa si possa vendere, dall'altro le aziende fornitrici rinunceranno ai prodotti obsoleti e con poca efficacia, che tanto condizionano gli scaffali della distribuzione limitando lo spazio da dedicare a referenze di elevata rotazione. Un esempio si è avuto nel Regno Unito in cui la United Biscuits ha concordato con la distribuzione la eliminazione di 26 referenze, sulle 44 mediamente fornite, ripartendo sulle restanti lo spazio a scaffale ed aumentando la propria efficacia e, per i distributori, la redditività della categoria "biscotti".

Da contratti a accordi di collaborazione

La parola contratti è obsoleta, sta ad intendere che, a fronte di una partita economica, il distributore si impegna ad acquistare un certo volume e questo è un residuo della vecchia cultura del grossista che badava al magazzino e non alla rotazione dei prodotti. Nella distribuzione moderna il magazzino non esiste più o è ridotto ai minimi termini e occorre concentrarsi sulla rotazione dei prodotti nel punto di vendita. Una catena di supermercati o di ipermercati ha poche possibilità di garantire un volume senza prima aver messo in vendita un prodotto per un tempo adeguato a costruirne la storia: se accetta di garantire un volume lo fa sapendo sin dall'inizio che non potrà mantenere la promessa. Il contratto deve quindi essere inteso come un "accordo di collaborazione" in cui le due controparti si impegnano a realizzare una serie di azioni e di investimenti funzionali alla massima efficacia.

La francese Leclerc ha elaborato una "Piccola guida all'attenzione dei nostri partner industriali" in cui evidenzia la strategia che presidia i rapporti fra la catena e i fornitori; una specie di "capitolato di acquisto" che deve servire come guida per chi vuole essere referenziato in una delle centrali della catena; un "pentologo" che dà al prezzo il massimo del valore

1. comperare al prezzo più basso per poi rivendere al prezzo più basso: *"tout ce qui a un prix peut être vendu moins cher"*,
2. favorire le marche, avere gamme più ricche, puntare su assortimenti diversificati: *"le tout n'est pas de vendre moin cher, mais de vendre tout moins cher"*,

3. quando si è *"in basso a sinistra"* del grafico, per andare *"in alto a destra"* è necessario vendere tutto a prezzi più competitivi,
4. favorire il rapporto diretto con le periferie, per coprire meglio i mercati locali,
5. avere un elevato controllo di qualità.

I contratti in Italia ed il Nac - Nuovo accordo commerciale

Centromarca ha proposto una nuova forma di accordo di collaborazione che si pone i seguenti obiettivi:

1. eliminare gli sconti che, riconosciuti a tutti indifferentemente, non siano differenzianti e quindi non rappresentino reali vantaggi per chi li riceve,
2. eliminare lo sconto *"di canale"* che non si riesce ad applicare nel nostro mercato caratterizzato da multicanalità dei distributori,
3. riportare a condizionati i contributi concessi incondizionatamente,
4. ridurre lo spread extra fattura ad un massimo di tre punti per non alterare i rapporti di competitività fra gruppi distribuitivi.

La distribuzione non condivide gli obiettivi del Nac e obietta che:

1. il Nac, essendo rivolto alle sole aziende aderenti a Centromarca che volessero adottarlo in realtà non è applicabile alla generalità dei fornitori,
2. le concessioni senza contropartite non sempre sono pretese dai distributori ma, molte volte, sono offerte dai fornitori,
3. non si prende in considerazione il ruolo dei distributori sul piano della logistica,
4. manca un impegno da parte dei fornitori ad applicare gli aumenti ai listini contemporaneamente a tutto il mercato,

5. manca chiarezza da parte dei fornitori nei riguardi della multicanalità.

Siamo ancora lontani da un accordo ma la sensazione è che il mercato regolerà le negoziazioni molto meglio delle dichiarazioni di principio: quanto obiettato dalla distribuzione a proposito del Nac è logico in quanto molte volte sono stati, e sono, gli stessi fornitori che, pur di vendere o di semplificarci la gestione, hanno concesso senza chiedere contropartite oppure, per timore di non realizzare i volumi a budget, hanno concesso in modo non economico. D'altro canto tutti i distributori, anche i più piccoli, ritengono di dover avere le "migliori condizioni" anche se non ne avrebbero diritto.

Queste polemiche non giovano alla crescita del mercato e aprono la strada a politiche di fornitura di matrice estera: per alcune merceologie non condizionate dal modello alimentare, ad esempio, la Rinascente sta iniziando l'introduzione di prodotti francesi e questo atteggiamento sarà sempre più applicato in quanto potrà essere una contropartita interessante per ottenere vantaggi da parte di fornitori francesi nel mercato naturale della Auchan, in Francia.

Le basi dei contratti

Non esistono basi contrattuali universalmente valide perché gli accordi di collaborazione devono tenere conto della tipologia del prodotto, della concorrenza, della sua destinazione al mercato nazionale od al mercato regionale o locale, tutti parametri che devono essere recepiti nel piano di marketing del prodotto e dosati nella negoziazione dell'accordo.

In generale si hanno quattro diverse partite di negoziazione:

- le condizioni continuative in fattura,
- le condizioni non continuative in fattura,
- i contributi extra-fattura temporanei,

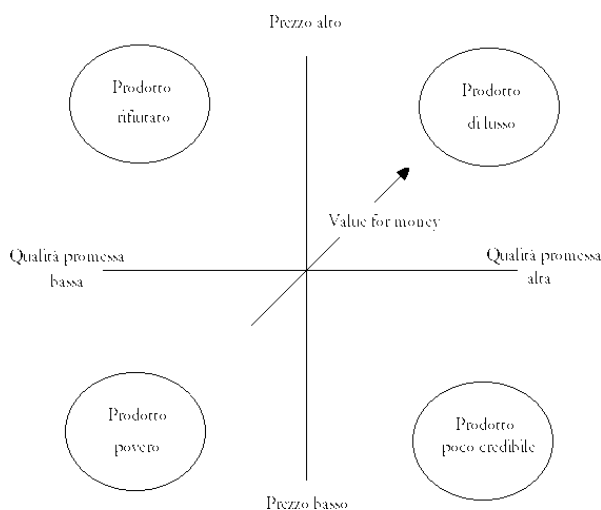
- gli sconti di fine anno.

Le condizioni continuative in fattura dovrebbero differenziare i clienti in base al servizio che prestano al prodotto od alla maggior dinamica del canale che presidiano: in realtà con clientela multicanale (anche i francesi, di solito specialisti di un canale, in Italia si sono multicanalizzati) queste condizioni non sono concedibili e quindi dovrebbero essere abolite. Si può fare eccezione per lo sconto che remunera la logistica data dal distributore sempre che questo servizio sostituisca una prestazione analoga del fornitore: se si tratta di "pagare" il trasporto dal cedi al punto di vendita del distributore, invece, ci si fa carico di un costo che dovrebbe essere a totale carico del commercio.

Gli sconti in fattura non continuativi remunerano momenti promozionali particolari e quindi hanno durata limitata al tempo dell'evento per cui sono stati concessi.

Gli sconti ed i contributi extra fattura possono remunerare prestazioni particolari, anche se recentemente abbiamo visto concedere contributi per voci che dovrebbero essere a totale carico dell'apparato distributivo:

- rispetto dei tempi di pagamento, cioè pagare perché la controparte rispetti quanto pattuito,
- limitazione rotture di stock, non se ne capisce il significato,
- margine garantito, contributo amorale perché il margine è dipendente dalle azioni che un



distributore fa senza controllo da parte del fornitore,

- contributi di segreteria,
- smaltimento dei rifiuti, operazione a carico della distribuzione,

per indicarne solo alcuni che abbiamo rilevato dalla lettura dei contratti.

I premi di fine anno, poi, dovrebbero premiare la fedeltà della catena al prodotto e quindi non dovrebbero essere concessi in modo incondizionato ma regolati in base a target e norme ben precise. Per uscire da questa dinamica del rapporto le aziende fornitrici possono puntare verso l'aumento della propria importanza per la distribuzione

- con l'innovazione finalizzata alla soddisfazione del cliente finale,
- riducendo i costi di produzione per migliorare il rapporto qualità / prezzo dei prodotti,
- mettendo infine a disposizione della distribuzione prodotti che integrino innovazione e convenienza.

Sembra una soluzione teorica, nella realtà in futuro ci sarà spazio e vita per poche imprese, sia della distribuzione che fornitrici: chi sopravvivrà avrà saputo adeguarsi alle necessità di un mercato destinato ad essere ancora più attento e competitivo.

Operando in funzione del "value for money" del prodotto del fornitore e del punto di vendita si potranno realizzare nuove ipotesi mercatistiche che daranno possibilità di seguire meglio l'evoluzione dei mercati e soddisfarne le attese.

3. LA RICERCA SUI BUYER DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA: ESAME DELLE INTERVISTE

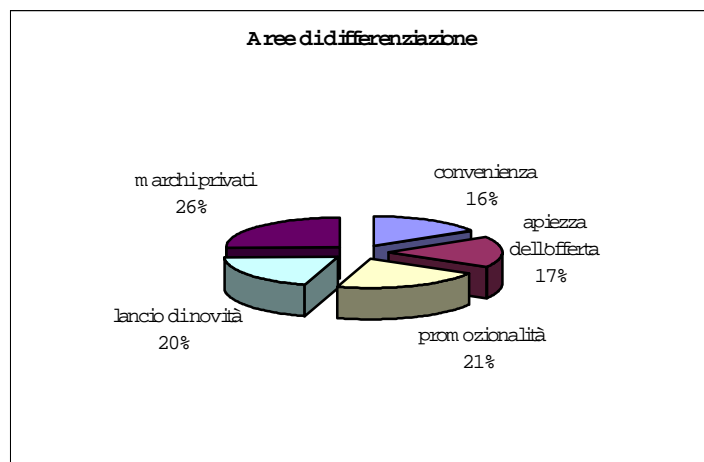
Aree in cui le catene tendono a differenziarsi

Le catene distributive italiane stanno attraversando una fase di grandi cambiamenti, da un periodo in cui tendevano per lo più ad occupare territorio, aprendo formati diversi pur di occupare spazi ed avere quote territoriali, stanno puntando verso la differenziazione e la fidelizzazione del consumatore in base a presupposti strategici che trovano nella convenienza dei prezzi, nell'ampiezza dell'offerta, nella promozionalità dei prodotti, nel lancio di novità e nei marchi commerciali le principali aree di proposta.

Naturalmente questi valori non si equivalgono, o non sono tutti egualmente validi ed efficaci verso un pubblico di utenti sempre più attento ed alla ricerca di valori reali: occorre pertanto che ogni catena trovi una sua via di

differenziazione dando ai propri utenti, decisori di acquisto delle famiglie, dei motivi reali per scegliere di fare il maggior numero di acquisti nello

stesso punto di vendita o, in caso di mobilità nel territorio, in punti di vendita con la medesima insegna: il massimo di fidelizzazione si ha infatti se un consumatore acquista sempre presso la stessa insegna anche se l'attuale limitata diffusione territoriale delle insegne non consente a pieno l'esercizio di questa scelta.



L'Esselunga, concentrata soprattutto nelle aree di Milano e di Firenze, non segue infatti i suoi utenti quando si recano in Liguria od anche in montagna, nemmeno nelle zone più frequentate da milanesi o fiorentini: anche questa catena, che gode di una fedeltà molto elevata, lascia spazi in cui i suoi utenti, potenzialmente fedeli, devono, forse "loro malgrado", servirsi presso insegne diverse e quindi si espone anche con i più fedeli a confronti che possono influenzarne le scelte future. Attualmente le insegne più in grado di seguire i propri consumatori sono quelle della Distribuzione Organizzata; esse, infatti, grazie all'unione di imprese periferiche individuali, riescono a garantirsi una presenza su pressoché tutto il territorio italiano e sono agevolate nel seguire gli utenti quando lasciano le città di residenza.

La differenziazione è quindi uno degli aspetti strategici che le catene hanno più difficoltà a realizzare, particolarmente quando il suo conseguimento dovrebbe comportare un adeguato ricorso alle risorse messe a disposizione dai fornitori ed al comarketing.

I buyer intervistati ritengono che le principali aree in cui le rispettive catene possono differenziarsi siano i marchi commerciali e la promozionalità dei prodotti. In ordine di importanza troviamo:

1. marchi commerciali,
2. promozionalità dei prodotti,
3. lancio di novità,
4. ampiezza dell'offerta,
5. convenienza.

I marchi commerciali

I marchi commerciali hanno una decisiva importanza per alcune organizzazioni distributive ma la diffusione ancora limitata delle catene sul

territorio e la loro ridotta massa critica limitano di fatto la forza di questo strumento. Solo nelle città in cui vi sia elevata concentrazione di catene i marchi cominciano a farsi sentire e ad avere forma e vissuto di vere e proprie "marche": a Milano il marchio Fidel della Esselunga ha oggi una notorietà pressoché totale ed in alcuni casi si è potuto verificare come la massaia tenda a considerarlo una "marca" che può trovare in più insegne, anziché il "marchio" di una singola catena: da alcuni anni infatti accade che a fronte della richiesta, per un prodotto, di quale sia la marca normalmente usata la massaia che ha citato "Fidel" risponda alla domanda "dove lo acquista" indicando una catena distributiva diversa dalla Supermarkets Italiani. Analogamente a quanto accade per "Fidel" a Milano si potrà verificare, in Torino, una confusione fra "marca" e "marchio" nei prodotti "MarcaSì" della catena distributiva "dì per dì".

I compratori ritengono che le aziende producano marchi privati per i seguenti motivi, in ordine di importanza:

1. per avere più efficacia: produrre maggiori volumi e controllare meglio la categoria di prodotto,
2. per creare sinergie ai propri marchi, legando il marchio privato alla disponibilità delle catene di seguire i fornitori anche nelle loro marche,
3. per migliorare il rapporto con i distributori, diventandone partner, almeno in questa parte del business.

In generale i buyer ritengono che le aziende fornitrici di marche commerciali siano interessate al successo di queste ultime e appoggino i distributori nella loro realizzazione dando supporti che vanno al di là della semplice trattativa commerciale, integrandosi così nelle strategie di prodotto dei distributori. Questo

disponibilità è molto importante e può attenuare il clima conflittuale fra fornitore e distributore.

Non si creda però che i distributori non si rendano pragmaticamente conto del perché un fornitore può accettare di produrre un marchio per un distributore: innanzi tutto i buyer ritengono che il fornitore realizzi marchi privati per aumentare i volumi prodotti e quindi per migliorare la propria efficacia sia nell'utilizzo delle macchine, sia nel controllo dei quantitativi immessi nel mercato. Fornire anche il marchio privato consente un maggior presidio della categoria di prodotto e costituisce un continuo monitoraggio delle tendenze strategiche del distributore, in quanto se ne possono gestire le risorse e conoscere in anticipo le problematiche.

In questi anni è diminuita la resistenza dei fornitori a produrre marchi privati e le catene sono sensibili a questa disponibilità da parte anche di aziende che in passato erano state negative al riguardo.

Molti fornitori ritengono che il marchio privato agevoli le vendite delle marche e quindi si propongono ai distributori cercando di legare marche e private label: questa tendenza non è apprezzata dalle catene che preferirebbero mantenere i propri marchi non legati a condizionamenti diversi da quelli derivanti dal mercato in cui agiscono. I buyer preferirebbero far produrre i marchi privati da aziende di dimensioni limitate o esclusivamente dedicate a questo genere di prodotti; un fenomeno analogo si è già verificato da tempo in Francia ed ha esempi anche in Italia nei mercati della detergenza per la casa. Nelle catene si tende ad avere un acquirente che si occupi solo di marchi privati ed analogamente si cerca di avere fornitori che trattino solo questo genere di prodotti, per slegare la dinamica delle marche commerciali da

quelle dei marchi nazionali e per avere la massima libertà di azione.

La promozionalità dei prodotti

Le catene che mancano di massa critica o che hanno una massa critica limitata devono supplire a questa con una continua ricerca di visibilità da parte dei consumatori. In questo la promozione dei prodotti e la proposta continua di offerte al consumo sono elementi decisivi che possono determinare scelte di fornitori che arrivino anche alla partnership: l'Oréal ha acquisito la leadership della distribuzione moderna con una politica che ha puntato sull'uso della promozione e dell'innovazione e sostituendo con questa le concessioni tattiche di tipo economico; i distributori sanno che questo fornitore è capace di dare alla categoria di prodotto in cui opera una continua movimentazione che agisce sinergicamente su tutte le referenze, anche su quelle dei concorrenti e sui marchi dei distributori. In generale le catene si sentono seguite dai fornitori nel meccanismo promozionale.

Il lancio di novità

Il lancio di novità è ritenuto meno importante della promozionalità in quanto espone le catene distributive a rischi di insuccesso: non sempre in questi anni di consumi stabili e di contrazione del valore economico delle offerte la novità assicura successo e risultati positivi. Non mancano le eccezioni: in alcuni mercati sia food che no-food la novità è indispensabile e da sola giustifica la presenza della categoria di prodotti; lo yogurt richiede continua proposta di gusti innovativi, le linee per la bellezza della persona ed i prodotti natalizi devono proporre annualmente un nuovo modo di "fare festa", i

quaderni hanno più mercato se uniscono alla funzionalità copertine dal contenuto estetico e ludico, e questo solo per citare alcuni esempi.

L'ampiezza dell'offerta e la convenienza

L'ampiezza dell'offerta e la convenienza caratterizzano tutte le catene distributive la proliferazione dei formati sotto le stesse insegne fa sì che questi due parametri coesistano ma siano difficilmente valutabili da parte dei consumatori. Assortimenti ampi e variati con prezzi che a livello di piazza sono omogenei o comunque hanno oscillazioni che non superano il 5% consentono azioni limitate in questo ambito: i distributori sono legati nelle scelte e non possono agire con la dovuta libertà. Ulteriore freno all'allargamento degli assortimenti deriva alle catene dalla limitata dimensione dei punti di vendita: in Italia la superficie media dei supermercati è inferiore a 1000 metri quadrati e questa limitata superficie impedisce politiche di proliferazione delle referenze.

Secondo i buyer i fornitori sono interessati a seguire politiche di ampliamento degli assortimenti se ciò comporta un aumento delle referenze fornite, temono l'apertura ad altre imprese che possa significare avere più concorrenti in scaffale. Le politiche di convenienza espongono i fornitori al rischio che vi siano differenze di prezzo fra catene per uno stesso prodotto e si generino nuove conflittualità. Questi atteggiamenti non sembrano variare in funzione della dimensione dei fornitori: le aziende fornitrici piccole, medie e grandi si equivalgono sotto questo profilo, esiste una comune cultura della gestione dei distributori che condiziona gli atteggiamenti dei fornitori nei loro riguardi.

L'immagine che i buyer hanno dei fornitori

Nel vissuto dei responsabili degli acquisti delle catene intervistate gran parte dei fornitori non sembrano in grado di soddisfare le attese di organizzazioni commerciali moderne e strutturate sul libero servizio. La cultura dei fornitori e la loro conoscenza delle necessità del mercato sono maturate negli anni in cui l'andamento del tasso di inflazione consentiva di colmare con sconti e promozioni extra le lacune organizzative che caratterizzano il rapporto fornitori - distributori in Italia: in condizioni di elevati tassi di inflazione la rivalutazione costante del magazzino ha determinato nel commercio elevati livelli di stock di prodotto e questo fenomeno ha generato enfasi dello stock anche nelle direzioni vendite dei fornitori che sono state valutate più in base alla quantità di mesi di vendita di prodotto che garantivano nel mercato (lo stock secondo Nielsen) che non alla rotazione che sapevano generare nel punto di vendita. I distributori non curavano la rotazione e vendevano in L.I.F.O. (Last In First Out) applicando sempre allo stock l'ultimo prezzo registrato nel mercato ed ottenendo così margini operativi elevati dovuti a fattori finanziari e non mercatistici. Questa situazione, generalizzata, ha determinato nel mercato distorsioni da cui buyer e venditori stentano ad uscire:

- i buyer sono capaci di "comprare" e di forzare il rapporto con i fornitori chiedendo condizioni economiche a volte eccessive, minacciando di levare il prodotto dall'assortimento e hanno capacità di "vendere al consumo" molto limitate; essi non conoscono che marginalmente le possibilità delle proprie strutture, non sono in grado di presidiare in modo adeguato tutti i formati di negozio presenti all'interno delle catene, non sanno

negoziare e applicano un modello di acquisto obsoleto che pretende sconti senza offrire contropartite e quindi è ad un solo senso: il fornitore "deve dare" come se non dovesse sopportare costi di produzione o avere margini utili;

- i fornitori hanno venditori non preparati nella gestione economica del cliente, non negoziano, hanno per anni concesso senza chiedere contropartite tanto l'inflazione avrebbe consentito di recuperare quanto speso, l'importante era raggiungere i volumi di vendita.

Ora occorre saper gestire la clientela in un periodo di "inflazione zero" in cui acquisti e vendite devono necessariamente avvenire in F.I.F.O. (First In First Out), applicando allo stock il costo del primo prodotto messo a magazzino: per avere la massima efficienza lo stock deve essere ridotto al minimo indispensabile, si deve massimizzare la rotazione dei prodotti e la "vendita al consumo" nella distribuzione prevale sull'acquisto. I buyer devono imparare un nuovo modo di avere rapporti con le aziende fornitrici, adottare nuovi modelli di acquisto a cui in Italia non si è ancora arrivati ma che sono generalmente adottati in Germania e Francia da compratori che si sono misurati a lungo con l'inflazione "zero" e che hanno elaborato nuove vie di negoziazione che consentono di lavorare con i fornitori limitando al massimo le richieste economiche e operando sulla funzionalità del sistema. Vince in efficienza chi sa trasferire costi alla controparte e migliorare l'interno della parte di filiera che ha sotto controllo massimizzando la rotazione a parità di volumi realizzati.

In questo contesto abbiamo verificato l'immagine che i buyer hanno della capacità dei fornitori di soddisfare alle attese che il "sistema

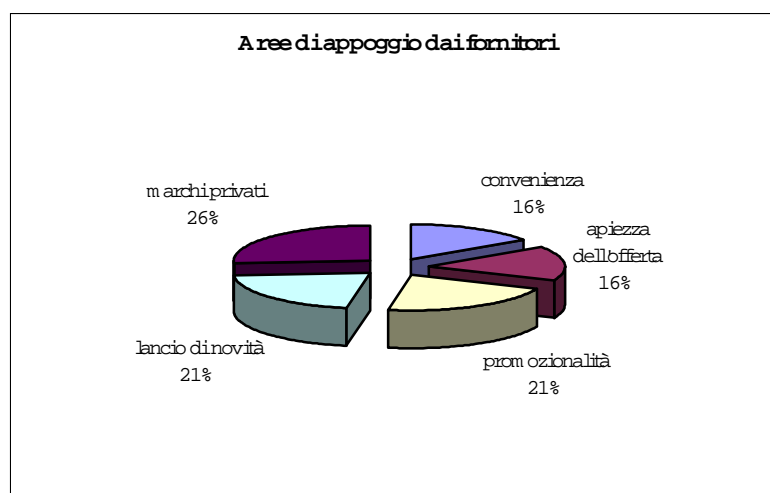
distribuzione moderna'' ha nei loro riguardi in termini di servizio e affidabilità.

Ne è risultata una sostanziale mancanza di fiducia nella capacità dei fornitori, in particolare di quelli che vendono propri marchi:

- i termini di consegna sono regolarmente disattesi, i distributori rimangono sovente in rottura di stock e, in considerazione delle politiche di limitazione degli stock stessi, lasciano a lungo i negozi senza prodotto, con conseguenti perdite di venduto,
- in generale gli ordini vengono consegnati incompleti o mancanti di prodotti: in questo caso oltre alla rottura di stock si rende necessaria per il distributore una complessa procedura di ridistribuzione parziale che genera costi e rallenta l'arrivo dei prodotti consegnati ai punti di vendita,
- i venditori dei fornitori non riescono a seguire l'andamento dei clienti e ad evitare i disguidi che può causare una gestione approssimata dei canali distributivi.

Da questa valutazione negativa vengono astratte le aziende che operano nel mercato dei prodotti freschi

(lattiero caseario, salumi, gastronomia, ortofrutta) che in generale sembrano dotate di una logistica adeguata alle attese della distribuzione.



I produttori di marchi privati sembrano essere più affidabili: probabilmente dipende dalla miglior programmazione degli ordini che può essere attuata in questo mercato.

Possiamo comunque sostenere che in questo momento il mondo della produzione ha nella distribuzione una immagine di scarsa affidabilità e di limitata capacità di servizio, peraltro avallata dai risultati dell'indagine sui fornitori di cui parliamo in altra parte dello studio.

Questa immagine è sostanzialmente valida per tutte le categorie di fornitori e non dipende dalle dimensioni delle singole imprese.

Non mancano eccezioni che però rappresentano casi limitati e sporadici di aziende che sicuramente soffrono della situazione in quanto, anche per convenienza, i buyer tendono a generalizzare i giudizi sulle controparti e sui relativi comportamenti.

Quanto evidenziato da questa fase della ricerca ha una diretta rispondenza nell'atteggiamento che i buyer tengono al momento del rinnovo dei contratti di collaborazione con l'industria.

Il rinnovo dei contratti

Nel corso del rinnovo dei contratti i buyer hanno difficoltà nel far accettare ai fornitori le proprie richieste; i contratti sono difficili da rinnovare, l'accettazione delle richieste è solo parziale, le due controparti sono entrambe scontente: i fornitori di quanto devono concedere e i distributori di quanto ottengono; non è un rinnovo basato su oggettive proposte e contropartite, si tratta di ricatti e reazioni che poco contribuiscono al miglioramento del "sistema mercato".

In generale la trattativa tiene conto dei risultati raggiunti dal fornitore negli anni precedenti, ma poi in ogni incontro si condiziona il rinnovo dell'accordo a nuove, maggiori richieste economiche da parte delle catene. I risultati del passato costituiscono la base storica del rapporto e servono come indirizzo per

le richieste da rivolgere in occasione del rinnovo.

Le richieste economiche sono imposte alle aziende minori che sono costrette a subirle data la loro limitata capacità di reazione e carente leadership nel mercato; accade così che le aziende fornitrici di piccole dimensioni danno più soddisfazioni economiche ai distributori e contribuiscono a migliorarne i margini ormai compromessi dalla scarsa redditività dei prodotti leader e di grande marca.

Secondo i buyer le aziende piccole hanno maggiori difficoltà nel rinnovare i contratti con la distribuzione di quante non ne abbiano le aziende medie e grandi: in realtà il distributore deve fare molto più lavoro per gestire all'interno delle proprie strutture i prodotti delle aziende piccole, meno noti e con ridotti contenuti di marketing, che non quelli forniti da aziende di marca importanti ed affermate nel mercato; ne consegue che le aziende di dimensioni limitate dovrebbero concedere di più di quanto non facciano.

D'altra parte i prodotti delle aziende leader sono più esposti alla concorrenza e quindi devono, a loro volta, contrastarla con azioni complesse che, nel punto di vendita, possono causare spostamenti nell'assortimento e conseguenti variazioni nel mix dei prodotti e nella sua redditività.

In generale i buyer hanno l'impressione di dare alle imprese più di quanto non ricevano da queste: si lamenta che ormai da alcuni anni a parità di volumi movimentati corrisponde una costante diminuzione di valore del venduto, con negativo impatto sull'incidenza dei costi fissi di gestione.

Alcune catene distributive si rendono conto delle difficoltà generate dai bassi tassi di inflazione e a loro volta

- limitano l'entità delle richieste economiche ai fornitori o propongono contropartite reali in termini logistici e promozionali,
- a volte cercano di sostituire gli sconti con servizi, trasferendo così sui fornitori costi che altrimenti graverebbero sulle organizzazioni commerciali,

nella maggior parte dei casi però considerano il problema come "non loro" e lasciano che siano i fornitori a farsene carico. Probabilmente questo atteggiamento è generato dal fatto che negli ultimi nove anni l'utile prima delle tasse delle catene distributive italiane si è ridotto a meno di un terzo di quello a cui le imprese erano state abituate sino al 1991. In quell'anno, infatti, l'utile prima delle tasse era superiore al 7%, tre volte quello delle altre catene europee dei beni di largo consumo, stimato mediamente nel 2%; attualmente il valore si è ridotto, anche in Italia, a meno del 2% e le catene italiane, di dimensioni limitate rispetto alle consorelle europee, faticano a realizzare utili in assoluto sufficienti per poter rimanere nel mercato ed effettuare gli investimenti che sono richiesti dall'evoluzione delle tecnologie e dalle condizioni macroeconomiche esterne (l'introduzione dell'Euro, ad esempio, costerà alla distribuzione circa 1,8% del fatturato in tre anni).

Il rinnovo del contratto inizia con richieste economiche nuove, che prescindono dall'andamento generale dell'economia e dalle difficoltà che i fornitori hanno di aumentare i prezzi al consumo. Forse i buyer si rendono conto di questi limiti e delle relative problematiche, ma non hanno la preparazione e le capacità per affrontare i fornitori in modo diverso dal convenzionale per cui la sola arma negoziale a loro disposizione è quella delle ulteriori richieste economiche. Gli aumenti della scontistica caratterizzeranno i rinnovi contrattuali anche nei prossimi anni,

sino all'affermazione di una nuova dinamica nel rapporto fornitori - distributori di cui attualmente non esistono segnali.

Partnership o conflittualità?

Secondo i buyer intervistati il rapporto con i fornitori in questi anni è diventato più conflittuale che non in passato; solo nel caso in cui si tratti di fornitori di marchi privati si nota una maggior trasparenza nel rapporto con una conseguente minore conflittualità fra le parti, altrimenti la conflittualità è andata aumentando di anno in anno. I buyer ritengono che la nuova, maggior conflittualità sia anche dovuta ai nuovi aspetti del rapporto di fornitura che dovranno essere affrontati fra industrie e distributori.

In talune merceologie, in particolare nei prodotti no-food, i fornitori sembrano cercare di proteggere la distribuzione tradizionale dalla crescita dell'aggressività, e della quota di mercato della distribuzione moderna.

Questo atteggiamento trova riscontro anche nelle dichiarazioni dei fornitori, che lamentano un irrigidimento dei rapporti ed una maggior difficoltà di comunicare che non in passato.

Oltre che nella scontistica, le problematiche nei rapporti fra fornitori e distributori si ripercuotono sulla possibilità di lanciare prodotti nuovi.

Il lancio di prodotti nuovi non è accettato sempre: le aziende fornitrici affrontano difficoltà crescenti nel gestire il prodotto nuovo, le vendite, il merchandising ed il sell-out; i tempi di lancio si allungano, le proposte alla distribuzione sono poco tempestive e difficilmente le campagne di lancio sono in sintonia con i tempi della distribuzione. I lanci di novità avvengono in modo disordinato e poco organizzato, per cui il consumatore non trova il

prodotto nel punto di vendita quando potrebbe essere sollecitato a comprarlo.

A volte il prodotto nuovo confligge con la categoria di prodotto e trova difficilmente spazio a scaffale: i distributori apprezzano molto le aziende che, in occasione di lanci di prodotti nuovi, suggeriscono quali referenze levare dall'assortimento per sostituirle con le nuove proposte.

I prodotti nuovi sono così vissuti con poco entusiasmo da parte delle catene distributive, anche se queste referenze in più potrebbero tradursi in nuove vendite in un momento in cui i mercati sono per lo più calmi. È ormai generalizzato nelle catene distributive il comitato di buyer che decide se e quando lanciare un prodotto nuovo e quanto chiedere al suo fornitore.

Nessun buyer accetta di introdurre un prodotto nuovo senza un adeguato listing: questo investimento non è richiesto alle imprese, o il suo ammontare viene ridotto, nel caso in cui il prodotto nuovo sostituisca un prodotto già in assortimento. A volte si accetterebbe di non chiedere il listing, sempre che lo stesso venisse sostituito da una adeguata attività promozionale in store che, alla fine, è un modo diverso per pagare il referenziamento nella catena.

Conclusione: una nuova cultura del rapporto?

Le interviste ai buyer della distribuzione rivelano le grandi differenze nei rapporti industria - distribuzione che differenziano ancora il mercato italiano dalle altre nazioni europee.

In generale i buyer lamentano carenze nei servizi resi dai fornitori, scarsa capacità di comprendere le necessità delle strutture distributive moderne e difficoltà nel ragionare per obiettivi comuni anche se poi ammettono che

la situazione in realtà non è tanto peggiorata e che almeno in alcune aree, in particolare nei marchi privati, vi sia maggior trasparenza che non in passato. Il buyer italiano accetta queste problematiche e le considera endemiche del sistema mercato mentre un suo collega francese o tedesco sarebbe molto più rigido nei confronti dei fornitori e non esiterebbe a prendere drastici provvedimenti. Non mancano considerazioni sulla capacità del management delle imprese fornitrici di affrontare il mercato nei prossimi anni: si auspica una nuova generazione di manager più capaci di entrare nella meccanica distributiva, di risolverne i problemi a monte e di avviare rapporti commerciali su basi diverse da quelle del passato. Forse i periodi da cui usciamo, caratterizzati da elevata inflazione, hanno concesso troppe scappatoie alle due controparti e lasciato compensare con sconti aggiuntivi le carenze del sistema; oggi gli sconti non sono più possibili ed è necessario trovare un nuovo modo di operare che sarà probabilmente più agevole per le nuove generazioni manageriali.

4. LA RICERCA SUI FORNITORI DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA: ESAME DELLE INTERVISTE

L'ambiente fornitori

Le aziende fornitrici di beni di largo consumo per la grande distribuzione e la distribuzione organizzata che abbiamo intervistato sono state in totale 28, delle quali 14 operano nel mercato alimentare (food) e 14 nel mercato dei prodotti non alimentari (no-food).

In totale queste imprese sviluppano circa 6.500 miliardi di cifra di affari, dei quali circa 4.000 con la GDO pari al 61% della cifra di affari totale, percentuale allineata con le recenti stime del mondo della produzione.

Nel dettaglio le differenze fra il settore food ed il no-food sono evidenziate dalla tabella:

	Food	No-food	Totale
GD	31%	36%	32%
DO	30%	21%	29%
Totale	62%	57%	61%

La situazione varia fra i due settori: nel food si ha un maggior peso della GDO (62%) con incidenza della DO pressoché pari a quella della GD mentre nel no-food la GD vale più della DO ma il peso totale della GDO si riduce al 57% della cifra di affari.

Questo fenomeno può essere determinato da un orientamento limitato delle aziende del no-food alla DO: in questo mercato si tende ancora a preservare la distribuzione tradizionale residua cosa che nel food è meno possibile dato il notevole calo che i negozi tradizionali hanno avuto in questi anni.

La concentrazione del fatturato delle aziende intervistate è la seguente:

- nel food le prime tre imprese concentrano l'84% del fatturato totale,
- nel no-food le prime tre imprese concentrano il 65% del fatturato,
- nel totale le prime 6 imprese concentrano l'83% del fatturato, una concentrazione importante che è significativa delle grandi differenze che esistono fra le maggiori imprese e le aziende medie e piccole italiane.

Le prime tre aziende del settore food fatturano mediamente oltre L 1.500 miliardi ciascuna, le altre 11 hanno un fatturato medio di L 77 miliardi ciascuna, il rapporto fra le prime tre e le altre è circa 20:1.

Le prime tre aziende del settore no-food fatturano mediamente L 220 miliardi ciascuna, le altre 11 fatturano L 33 miliardi ciascuna con un rapporto pari a circa 7:1.

Nel totale il fatturato medio delle prime 6 aziende è di L 894 milioni e quello delle altre 22 di L 50 milioni con un rapporto pari a circa 18:1.

Concentrazione del fatturato nelle aziende
interpellate

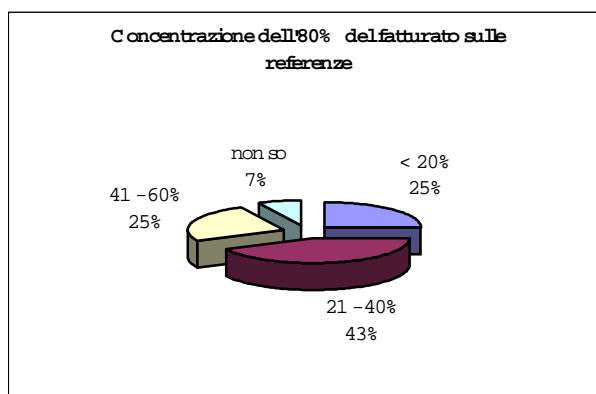
(000.000) L	Food	No-food	Totale
Prime 3 aziende	1.533	220	894
Altre 11 aziende	77	33	50
Aziende intervistate	389	73	231

Queste premesse servono per identificare le grandi differenze fra food e no-food ed anche per ipotizzare l'impatto che la massa critica di un'impresa può avere nel rapporto con la GDO: è naturale che le imprese di grandi dimensioni abbiano una maggiore forza contrattuale determinata sia dalla loro massa critica, sia dalla diversa managerialità che esse fanno

esprimere verso il mercato ed in particolare verso la distribuzione moderna a libero servizio.

La concentrazione del fatturato sui prodotti delle aziende

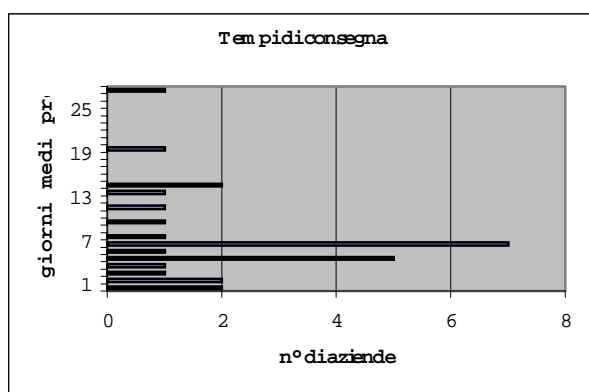
Il 43% del campione di aziende interpellate dichiara di concentrare l'80% del fatturato in una quantità di referenze che varia dal 21 al 40%, solo il 25% lo concentra in meno del 20% delle referenze totali. Il restante 54% delle aziende ha una concentrazione del fatturato molto dispersa in quanto



l'80% della cifra di affari viene realizzato con un numero di referenze superiore al 40% del totale a listino. Questa deconcentrazione è superiore nel food rispetto al no-food e può provocare disguidi nella logistica con cui le aziende servono il mercato: più alto è il numero delle referenze necessario per coprire il fatturato maggiore è il rischio di rotture di stock e maggiori sono i costi di handling degli ordini.

Referenze	Food	No-food	Totale
< 20%	21%	29%	25%
21 - 40%	29%	57%	43%
41 - 60%	43%	7%	25%
non so	7%	7%	7%

La logistica



In un solo caso le consegne avvengono secondo un programma concordato con i

distributori, negli altri casi i tempi di consegna variano da 1 a 28 giorni, con concentrazione nell'intervallo 4 - 7 giorni ma con un notevole numero di casi con tempi che superano i 10 giorni dalla data dell'ordine.

Inoltre nel 44% delle aziende gli ordini consegnati incompleti, e quindi con gravi disguidi per i distributori, sono pari al 5% del totale ordini, nel 37% dei casi la percentuale degli incompleti può arrivare al 30% del totale e nel 19% dei casi tale percentuale supera il 30% degli ordini in evasione.

È una situazione di grave disservizio che trova conferma nelle percentuali di ordini consegnati in ritardo.

Una sola azienda dichiara di non avere ritardi nelle consegne, le altre hanno ritardi che possono arrivare a oltre il 30% degli ordini in evasione, con un valore modale pari a oltre il 10%.

La logistica non ha ancora nelle aziende interessate l'importanza che dovrebbe avere perché il mercato fosse seguito in modo adeguato alle sue attese: nel 36% delle imprese esiste un responsabile della logistica, nel 32% dei casi la logistica è collocata sotto l'amministrazione e nel rimanente 32% sotto una posizione diversa. È evidente come la logistica (o meglio, in molti casi, i trasporti) sia ancora considerata un centro di costo e non un servizio al mercato, con gravi conseguenze per il livello di servizio prestato, di sicuro non a livello europeo e non in grado di soddisfare le attese della distribuzione moderna.

Questa mancanza di sensibilità al servizio si traduce in negoziazioni dure per concludere le quali la sola arma è il prezzo o meglio l'entità degli sconti concessi alla clientela.

La forza vendite delle aziende

La struttura della forza vendite è ancora tradizionale, anche se compaiono figure di key account, di cui non sembrano però chiaramente definiti i compiti e le attribuzioni di responsabilità ed autorità: si spera che questa non sia solo una etichetta di maniera che maschera un "venditore che cura la GDO".

Gli agenti di commercio, sia monomandatari sia multicarta sono oltre 1.300 (1.000 nel food e 310 nel no-food), i venditori in totale 250 (food 196, no-food 54) ed i key account 117 (food 85 e no-food 32).

Il key account è più diffuso nel settore food (11 aziende su 14 ne hanno almeno 1) e meno nel no-food (8 aziende su 14): la dimensione ridotta di alcune aziende del no-food fa sì che la trattativa con i maggiori clienti sia condotta a livello di proprietà oppure del responsabile commerciale.

Il fatturato per venditore (agente, venditore o key account) è mediamente di L 3.860 milioni, più elevato nel settore food e meno nel no-food.

Fatturato per venditore (000.000 L)

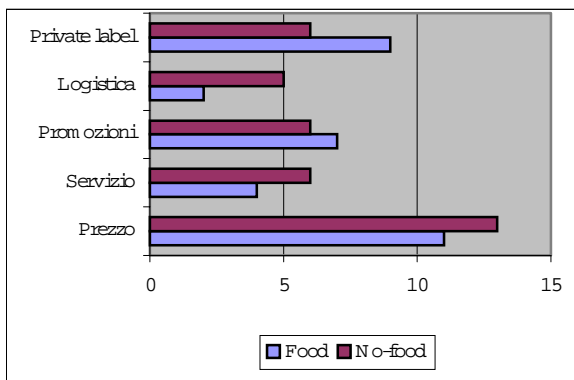
Settore	Venditori	Agenti	Key acc.	Totali	Fatturato (000)	Fatt. per venditore
food	196	1000	85	1281	5452	4.256
no-food	54	310	32	396	1022	2.581
Totale	250	1310	117	1677	6474	3.860

La concorrenza fra fornitori

Le imprese intervistate hanno tutte, salvo eccezioni, gamme ampie e profonde per cui subiscono concorrenza sia diretta, da parte di aziende con pari caratteristiche, sia trasversale, su singoli prodotti che possono essere presenti in gamme che, in generale, non confliggano.

La concorrenza all'interno del canale distributivo GDO è particolarmente virulenta in quanto agisce in molti, diversi, ambiti:

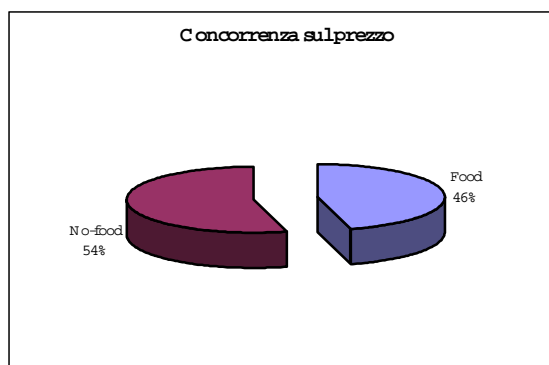
- livello dei prezzi,
- qualità del servizio prestato alla distribuzione,
- capacità di realizzare piani promozionali adeguati alle possibilità dei canali,
- qualità della logistica o, più semplicemente, puntualità nelle consegne,
- disponibilità a produrre marche private per i distributori.



A queste aree di competizione in cui vi sono possibilità di misurazione oggettiva, occorre poi affiancare la formazione e la capacità negoziale delle forze di vendita, ambito in cui le valutazioni sarebbero troppo soggettive e personali per poterne fare oggetto di analisi.

Prezzo e concorrenza

Nel canale GDO le imprese si fanno concorrenza soprattutto sul prezzo, inteso in senso lato e quindi tenendo conto anche degli sconti particolari concessi in sede contrattuale e non contemplati nelle condizioni di vendita praticate alla



generalità dei clienti: si tratta di un fattore di concorrenzialità che rispecchia la ricerca da parte dei distributori di ottenere la massima efficienza per ricuperare l'erosione strisciante

dei margini che si sta verificando dal 1992 e che non sembra ancora in fase di rientro. Il prezzo è inoltre l'area in cui i buyer si sentono più capaci di forzare i fornitori: è molto più facile trattare un prezzo, cercando di imporre al fornitore le proprie richieste economiche che non concordare altre voci del rapporto. Saranno probabilmente le nuove generazioni di buyer che avvieranno il rapporto con i fornitori su basi sistemiche e non solo sempre di efficienza.

Concorrenza e marchi del distributore

In ordine di importanza la seconda area in cui si esprime la concorrenza fra le imprese è la disponibilità a produrre marchi privati per conto dei distributori: è naturale che l'azienda che si presta a produrre il marchio d'insegna abbia porte più aperte all'interno delle catene clienti in quanto, almeno in questo contesto, ne diventa partner a tutti gli effetti con la conseguenza di avere più di un tavolo di trattativa su cui far valere le proprie ragioni. Chi è conosciuto per la propria serietà ed affidabilità nel produrre i marchi commerciali gode della stessa fama anche sui propri marchi: questo "effetto riverbero" è di particolare importanza per le imprese di dimensioni piccole e medie che non hanno la possibilità di fare i grandi investimenti sui marchi realizzati dalle grandi imprese. Una impresa di grandi dimensioni non trae sicuramente vantaggio dalla produzione dei marchi commerciali, una impresa di dimensioni medie o piccole può, al contrario, fare delle marche private un'arma strategica per il consolidamento dei rapporti con la GDO migliorando la propria immagine, legandosi i clienti e quindi realizzando un argine di protezione per i propri prodotti dall'azione dei concorrenti.

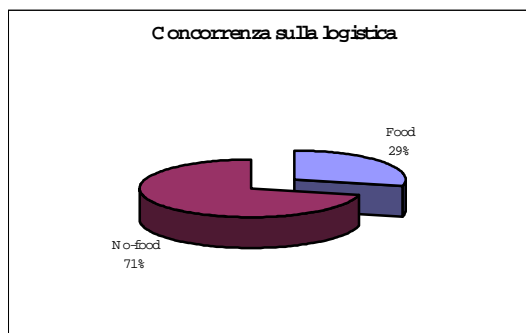
Le promozioni

La concorrenza fra fornitori si esprime anche nell'ambito promozionale: le promozioni devono essere intese nei loro diversi significati, sia come strumento per aumentare la rotazione dei prodotti nel punto di vendita, criterio seguito soprattutto dalle imprese di maggiori dimensioni e leader dei mercati, sia come budget promozionale messo a disposizione del distributore e di cui non sempre si controlla l'utilizzo, che di fatto si trasforma in un modo diverso di concedere sconti alla clientela; questo secondo modo di intendere le promozioni è caratteristico delle aziende di dimensioni minori che sono generalmente carenti nel marketing operativo e non hanno capacità di gestire i prodotti a scaffale per cui lasciano che siano i distributori a farlo, dando loro ampia libertà nella destinazione dei budget.

Servizio e logistica

I servizi resi al distributore dai fornitori dei beni di largo consumo, fra i quali sono particolarmente importanti:

- il merchandising nel punto di vendita,
- il controllo degli scaffali da parte di personale dedicato, per evitare rotture di stock nei punti di vendita,
- il costante aggiornamento dei buyer di sede sui ritiri da parte delle loro strutture distributive e confronto dei dati della catena con l'andamento del canale distributivo,
- l'implementazione di politiche di EDI - Electronic Data Interchange, con reciproco



scambio di informazioni sull'andamento delle vendite e del mercato,

- il rispetto sistematico delle date di consegna concordate,
 - le consegne di ordini completi, evitando le forniture ``a stralcio'',
 - la regolare riduzione dei disguidi,
- sono anch'essi aree di confronto fra le aziende.

In questi ambiti sono più avanzati i fornitori di prodotti freschi che non possono prescindere da questi servizi e che sono agevolati dalla possibilità di fare consegne dirette ai punti di vendita con personale dedicato che molte volte è anche autorizzato ad intervenire per il rifornimento degli scaffali.

La concorrenzialità fra le imprese fornitrici varia in funzione dei mercati in cui si esprime:

- nel settore food il prezzo è al primo posto, seguito, nell'ordine, da private label, promozioni, servizio e logistica,
- nel no-food il prezzo, che anche in questo settore detiene il primato, è seguito con pari risultati da servizio, promozioni e private label ed infine dalla logistica.

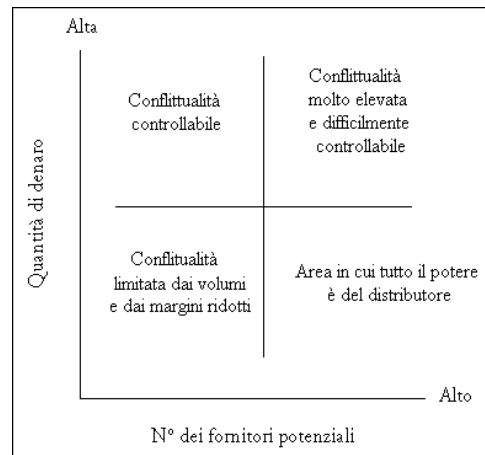
Il posizionamento delle imprese

La valutazione di un fornitore da parte dei distributori può essere fatta in base a parametri oggettivi, fra i quali i più importanti nel momento in cui si negozia un contratto sono basati sul rischio che il distributore correrebbe se si trovasse a non comperare più un determinato marchio o addirittura a levare un fornitore dall'assortimento; i parametri più significativi sono:

- quanti fornitori sono in grado di dare alla catena un prodotto in grado di sostituire quello che si leva dall'assortimento limitando al massimo la perdita di vendite,

- quanto "vale" il fornitore in termini di giro di affari.

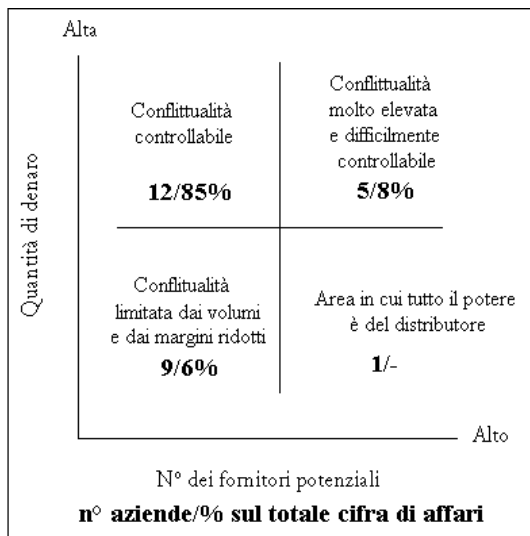
Il rischio per il buyer aumenta con il diminuire dei fornitori in grado di sostituire quello con cui si entra in conflitto ed è proporzionale alla cifra di affari sviluppata da questo fornitore e che quindi dovrà essere recuperata in caso di conflitto.



In funzione di questi due parametri si può considerare che quando il numero dei fornitori è limitato la conflittualità viene posta sotto controllo ed il dialogo tiene conto soprattutto dei servizi che il fornitore riesce a dare, mentre quando il numero dei fornitori è elevato il potere è praticamente nelle mani del buyer e l'arma principale per poter continuare ad essere fornitore è il prezzo.

Le aziende interpellate hanno espresso quello che, secondo loro, è il posizionamento in cui si trovano i loro prodotti, o le loro gamme di prodotto, nei riguardi della distribuzione GDO italiana; dalle dichiarazioni delle imprese rileviamo la seguente situazione:

- nell'area della conflittualità controllata si collocano 12 aziende, delle quali 7 del settore food e 5 del no-food,
- nell'area della conflittualità limitata dai volumi e dai margini ridotti si collocano 9 aziende, fra le quali 3 food e 6 no-food,
- nell'area della conflittualità molto elevata si trovano 5 imprese, 3 food e 2 no-food,
- 1 azienda dichiara di essere nell'area in cui tutto il potere è del distributore,
- 1 azienda non si è espressa in merito a questa valutazione.



Dalle dichiarazioni delle aziende emerge una generale immagine di conflittualità controllabile in quanto il 75% degli intervistati è nei quadranti a sinistra della matrice; queste aziende coprono il 91% della cifra di affari censita. In base al valore numerico e ponderato delle aziende

abbiamo la seguente situazione:

- conflittualità controllabile per 12 aziende che esprimono l'85% della cifra di affari, con un fatturato medio di L 459 miliardi,
- conflittualità limitata per 9 aziende che rappresentano il 6% della cifra di affari con un fatturato medio di L 42 miliardi,
- conflittualità molto elevata per 5 aziende che esprimono l'8% della cifra di affari con un fatturato medio di L 106 miliardi.

Il fatturato medio della categoria a limitata conflittualità sta a dimostrare che a dimensione elevata dell'impresa corrisponde un livello di managerialità maggiore con conseguente miglior controllo dei canali distributivi: è così più facile ottenere un buon rapporto con i distributori.

I contratti con la GDO

Nel periodo 1998 - 1999 una sola azienda non ha avuto in corso contratti con la GD: si tratta di una azienda piccola del mercato food che ha in essere sono due accordi con la DO, probabilmente per servire periferie nella sua area territoriale. Considerato il periodo contrattuale di cui si è fatta l'analisi la GDO è stata

suddivisa fra organizzazioni succursaliste e distribuzione organizzata.

*Strutture succursaliste classificate come GD -
Grande Distribuzione*

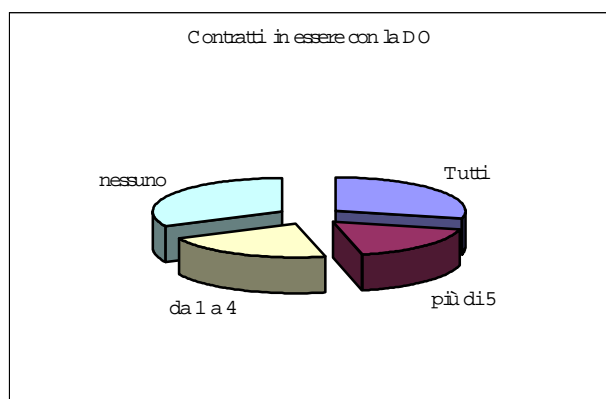
Si tratta di 8 organizzazioni distributive che concentrano circa il 46% del fatturato GDO al consumo:

- Coop Italia scarl
- Gigante (Il) spa
- Gruppo Gs
- Intermedia 1990 soc. cons. arl
- Mecades (Carrefour, Metro, Despar)
- Rinascente (La) Auchan
- Standa spa & Essebi
- Supermarkets Italiani spa & Penny

*Strutture con caratteristiche di DO -
Distribuzione Organizzata*

Si tratta di 12 organizzazioni distributive che concentrano il 54% del fatturato GDO al consumo:

- A&O Selex
- C3 Consorzio
- Centrale (la)
- Conad scarl
- Conitcoop scrl
- Despar & Sintesi
- Indipendenti alimentaristi



- Lombardini Gruppo

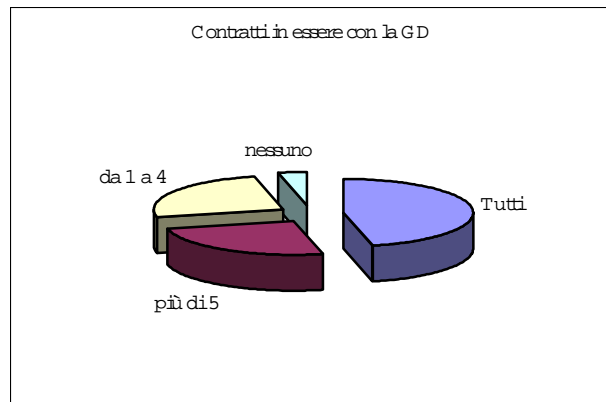
- Mdo - Mod. Distr. Organizzata spa

- Sirio - Soc. consort. arl
- Sisa scarl
- Végé

Le aziende intervistate non hanno accordi con tutte le organizzazioni della GDO, in particolare su 28 imprese di fornitura

- 13 hanno accordi con tutte le 8 organizzazioni della GD,
- 8 hanno accordi con tutte le 12 organizzazioni della DO,
- 1 azienda non ha accordi nella GD e 9 non hanno accordi con la DO.

Vi sono imprese che possono prescindere da accordi con la DO, mentre la grande maggioranza delle aziende, per poter affrontare il mercato, deve essere presente nella GD. Questa presenza è anche



resa necessaria dal fatto che la GD centralizza gli acquisti per cui senza un contratto con la centrale non è possibile lavorare con le periferie. Vi sono alcune eccezioni, gli ipermercati lontani ed isolati, ma anche questi rientreranno in breve nella centralizzazione.

La situazione nella DO è diversa: i fornitori possono vendere alle periferie anche se non hanno in corso accordi con le centrali; la diffusione della DO in Italia meridionale e la tradizione commerciale di quest'area rendono possibili accordi locali che possono essere più che sufficienti per imprese piccole e medie. La distribuzione dei contratti per tipo di organizzazione è evidenziata dalla tabella in cui sono espressi in percentuale i fornitori che

hanno accordi con il canale, suddivisi per settore:

Contratti in atto con	GD	DO
▪ tutto il canale	46%	29%
▪ più di 5 catene	25%	18%
▪ da 1 a 4 catene	25%	21%
▪ nessuna catena	4%	32%

La maggior dimensione delle aziende food e le necessità che derivano al mercato in questi anni possono spiegare i giudizi migliori espressi da queste rispetto alle aziende del no-food.

La conflittualità è elevata in tutti i settori, né i manager dei fornitori né i buyer delle catene hanno nel corso delle interviste usato la parola "partnership", ad eccezione dei produttori di marche commerciali, per i quali inizia a delinearsi una forma di partnership.

Sarà la marca commerciale in cui si potrà parlare di partnership nei prossimi anni: le tensioni economiche che toccano e toccheranno i marchi nazionali genereranno sempre conflittualità.

Secondo la maggioranza degli interpellati il rapporto tenderà a peggiorare nei prossimi anni:

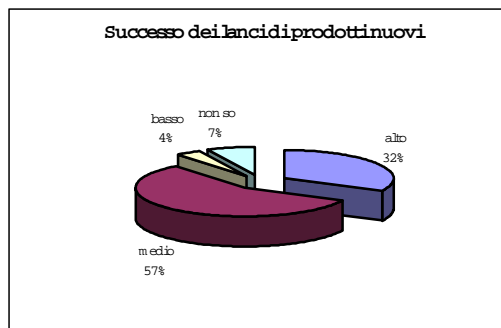
Il rapporto sarà	Food	No-food	Totale
Migliore	29%	14%	21%
Stabile	29%	36%	32%
Peggiorare	29%	43%	36%
Non si pronuncia	14%	7%	11%
Interpellati	100%	100%	100%

Questa visione pessimistica viene in particolar modo dal settore no-food in cui si è pronunciato in modo negativo il 43% degli intervistati; nel settore food la situazione sembra più tranquilla,

anche se il 14% degli intervistati non si è pronunciato in proposito.

Lanci di prodotto e sostituzione di referenze

Il 79% delle aziende lancia con regolarità referenze nuove, pagando un referenziamento che oscilla fra il 10% ed il 15% del fatturato della catena con il fornitore.



Il 46% delle aziende ha subito il dereferenziamento di prodotti, a volte in occasione del lancio di prodotti nuovi: il dereferenziamento può anche essere stato provocato da una precisa volontà dell'impresa di sostituire nello scaffale prodotti maturi o in fase di obsolescenza con prodotti nuovi ed innovativi.

Il 32% delle aziende ritiene di aver avuto un buon successo, il 57% di aver avuto un successo medio; le altre aziende non si pronunciano o non sono contente dei risultati in lancio, in particolare quando le vendite hanno a malapena consentito di recuperare gli importi stanziati per il listing.

Oltre il 57% delle aziende ritiene che il commercio moderno abbia accettato senza riserve il lancio di prodotti nuovi, il 29% denuncia una limitata cautela da parte dei buyer, il 14% degli intervistati non emette un giudizio in proposito. In ogni caso il lancio di prodotti sembra essere ben accetto dalla distribuzione e quindi si dimostra un'arma di sicuro successo per il fornitore, anche se gli oneri relativi possono essere considerevoli.

APPENDICE

QUESTIONARIO FORNITORI

<p>Indagine sui fornitori della distribuzione moderna e sui buyer delle catene italiane</p>
--

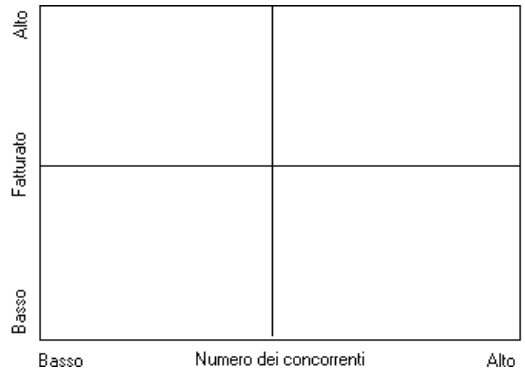
Dati sull'azienda	Classe di fatturato
	Numero e tipo di venditori
	Numero di key account
	Vende a tutta la GDO?
	Quanto pesa la GD sul fatturato aziendale?
	Quanto pesa la DO sul fatturato aziendale?
Posizionamento prodotti verso la GDO	Quanti sono i principali concorrenti della gamma?
La concorrenza è	sul prezzo
	sul servizio
	sul programma promozionale
	sulla logistica
	sulla possibilità di fare marche commerciali
	su altro
Quanti contratti nazionali ha in corso?	con la GD
	di cui quanti rinnovati entro il 30 marzo 1999?
	il rinnovo è stato particolarmente complesso?
Quanti contratti nazionali ha in corso?	con la DO
	di cui quanti rinnovati entro

	il 30 marzo 1999?
	il rinnovo è stato particolarmente complesso?

segue

Posizionamento dell'azienda e dei prodotti verso i clienti della GDO

Segnare sulla mappa la posizione in cui si trova l'assortimento dell'azienda in funzione del fatturato che sviluppa (per il distributore) e del numero di concorrenti con cui deve competere.



Segnare la posizione dei principali prodotti dell'azienda

La logistica

chi ne è responsabile nell'azienda?
in quanto tempo effettuate le consegne?
su 100 ordini quanti sono consegnati incompleti?
su 100 ordini quanti sono consegnati in ritardo?
accettate consegne a giorno fisso o a ora fissa
di un giorno determinato?

segue

La marca privata

la vostra azienda produce marchi privati?
se si con quale finalit ? volume prodotto
rapporto con i distributori altro
se no perch ?
secondo lei i marchi privati sono concorrenti dei
marchi?

Il rapporto con la distribuzione

Come describe il rapporto con i distributori?

conflit tuale	amorfo	collabor ativo
------------------	--------	-------------------

- Perch ?

Ottiene contropartite alle loro richieste?

sempre	quasi sempre	quasi mai	mai
--------	-----------------	--------------	-----

- Perch ?

- Le otteneva in passato?

- Le richiedeva in passato?

segue

Quali condizioni di pagamento applica alla GDO?

- vengono rispettate?
 - dalla GD (specificare le catene)
 - dalla DO (specificare le catene)
-

Come si è evoluta la situazione negli ultimi anni?

migliore	stabile	peggiore
----------	---------	----------

Quante referenze fanno l'80% del fatturato GDO?

<20%	40%	>60%	non so
------	-----	------	--------

Le hanno di recente levato referenze?

- perché?
-

Lancia ogni anno referenze nuove?

- con successo?

alto	medio	basso	non so
accettazione	cautela	reazione	non so

- da parte dei distributori quali reazioni ha?

- quale è l'entità media del listing?
-

Descriva i principali problemi dovuti alle fusioni avvenute

Descriva i principali problemi dovuti al cambio di catena da parte di buyer

QUESTIONARIO DISTRIBUTORI

<p style="text-align: center;">Questionario per l'indagine sui fornitori della distribuzione moderna e sui buyer delle catene italiane</p>

Catena	
Buyer Sig.	
Merceologie trattate	

**La Catena vuole differenziarsi dai concorrenti
per (dare un voto da 1 a 10)**

convenienza	
ampiezza dell'offerta	
promozionalità dei prodotti	
lancio di novità	
altro (<i>indicare</i>)	

**Nelle politiche scelte la Catena si sente
appoggiata dai fornitori?
(dare un voto da 1 a 10)**

convenienza	
ampiezza dell'offerta	
promozionalità dei prodotti	
lancio di novità	
altro (<i>indicare</i>)	

**In funzione della dimensione delle aziende
fornitrici, come si sente appoggiato dai
fornitori? (dare un voto da 1 a 10)**

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
--------------------	---------	-------	--------

convenienza			
ampiezza dell'offerta			
promozionalità dei prodotti			
lancio di novità			

segue

Nel rinnovo dei contratti come si comportano i fornitori?

(segnare le caselle)

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
difficoltà nel rinnovare			
tendenza a ridurre le condizioni in atto			
parziale accettazione delle richieste			
accettazione delle richieste			

Nel discutere un rinnovo contrattuale tiene conto dei risultati raggiunti dal fornitore negli anni precedenti?

sempre	quasi sempre	a volte	mai
--------	--------------	---------	-----

perché?

Condiziona il rinnovo del contratto a nuove richieste economiche?

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
in caso di risultati molto positivi			
in caso di risultati positivi			
in caso di risultati non positivi			
in caso di insuccesso del prodotto			

Secondo lei è soddisfacente la logistica fornita dai fornitori?

(voto da 1 a 10)

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
nel rispetto dei termini di consegna			
nel rispetto delle quantità ordinate			

nel rispetto della completezza degli ordini			
nel cercare di evitare disguidi			

Tratta con i fornitori delle marche private? se sì perché secondo lei un fornitore dovrebbe produrle?

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
per aumentare i volumi prodotti			
per migliorare il rapporto con i distributori			
per creare sinergie ai propri marchi			
altro			

segue

Negli ultimi anni il tasso di inflazione si è notevolmente ridotto, ne tiene conto nel fare richieste di aumenti di scontistica?

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
limitando le richieste di aumenti			
cercando di sostituire gli sconti con servizi			
non ne tenete conto			
altro			

Secondo lei come si è modificato il rapporto con i fornitori negli ultimi anni?

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
più conflittuale			
non è cambiato			
meno conflittuale			
altro			

Accetta il lancio di nuovi prodotti?

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
--------------------	---------	-------	--------

sempre con entusiasmo			
a volte			
non li ritengo interessanti			
altro			

Accetterebbe di lanciare prodotti nuovi senza chiedere al fornitore il listing?

Aziende fornitrici	piccole	medie	grandi
se il fornitore avesse sempre successo			
se non conoscesse ancora il fornitore			
solo sostituendo prodotti già in vendita			
mai			

Mi faccia un suo commento sui rapporti con i fornitori della sua catena

BIBLIOGRAFIA: le ricerche Ires del "progetto sistema distributivo"

IRES,

1993 *Il dettaglio moderno in Piemonte negli anni 1983, 1988, 1992*. Attività di Osservatorio n. 34. Torino.

1994 *La distribuzione come segno e disegno spaziale. Tipologie e rango commerciale dei comuni in Piemonte*. Relazione presentata alla XV Conferenza A.I.S.Re., Matera, 3-5 ottobre 1994.

1995a *Tipologie comunali di apparato distributivo*. Attività di Osservatorio n. 40. Torino.

1995b *I discount in Piemonte: quanti, quali, dove*. Documenti Ires n. 1/95. Torino.

1995c *Innovazione discount. Il contesto distributivo e territoriale piemontese*. Relazione presentata alla XVI Conferenza A.I.S.Re., Siena, 30 ottobre-1 novembre 1995.

1996a *Caratterizzazione terziaria dei comuni piemontesi*. Working paper n. 114. Torino.

1996b *L'assestamento del discount in Piemonte*. Documenti Ires n. 3/96. Torino.

1996c *Le pulci e gli elefanti. Riorientamento commerciale dello spazio urbano in Piemonte*. Relazione presentata alla XVII Conferenza A.I.S.Re., Sondrio, 16-18 ottobre 1996.

1996d *Localizzazione dei punti vendita discount in Piemonte*. Relazione presentata al Convegno "Gli hard discount e il sistema distributivo"

alle soglie del 2000'', Torino, 22 novembre 1996.

1997a *Il settore distributivo, in Relazione sulla situazione economica sociale e territoriale del Piemonte 1996.* Torino: Rosenberg & Sellier.

1997b *Dalla bottega alla bottega. Circolarità innovativa della distribuzione commerciale in Piemonte.* Relazione presentata alla XVIII Conferenza A.I.S.Re., Siracusa, 8-11 ottobre 1997.

1998a *''La distribuzione commerciale''*, in Piemonte Economico Sociale, Relazione annuale sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1997, Torino.

1998b *''Vendere per produrre. Rapporto sulla distribuzione''*. Quaderni di ricerca IRES n. 87, Torino.

1999a *''La distribuzione commerciale''*, in Piemonte Economico Sociale, Relazione annuale sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1998, Torino, giugno 1999.

1999b *''Commercio: dimensione e occupazione. Gli anni 90 in Piemonte''*. Relazione presentata alla XX Conferenza A.I.S.Re., Piacenza, 5-7 ottobre 1999.

REGIONE PIEMONTE, ASSESSORATO AL COMMERCIO,

1994 *I mercatini delle pulci e del piccolo antiquariato: diffusione e concentrazione nei comuni piemontesi*, in *Mercatini delle pulci e del piccolo antiquariato qua e là per il Piemonte*, anno 1995. Torino.

1999a *Indirizzi generali e criteri di programmazione urbanistica per l'insediamento del commercio al dettaglio*". Relazione. Regione Piemonte. Osservatorio Regionale del Commercio, Torino, aprile 1999.

1999b *Il commercio in Piemonte - 1998*", Regione Piemonte, Osservatorio Regionale del Commercio. Quaderni di ricerca per la programmazione commerciale in Piemonte, Torino, settembre 1999.