

Dossier

parte dei fornitori, condizioni finanziarie particolari, ecc.) dall'altro lato, dalla possibilità di replicare formule collaudate di successo nella gestione del marketing del punto vendita.

A tali vantaggi si affiancano poi i benefici derivanti dalla conoscenza e dalla possibilità di controllo delle politiche di vendita (conoscenza delle richieste di preventivo, dei differenziali di prezzo, ecc.) oltre che dalla possibilità di introdurre servizi a supporto di una migliore

semplificazione terminologica che abbiamo adottato all'inizio di questa trattazione non è più esaustiva. Si tratta di uno di quei casi in cui è difficile procedere a una categorizzazione univoca, e chiediamo ai lettori di accettarla per quello che è.

Cosa li differenzia

Abbiamo già evidenziato che i consorzi riuniscono imprenditori indipendenti, ciascuno con il proprio magazzino, mentre i gruppi di distribuzione derivano o dall'espansione di un singolo imprenditore o dalla fusione di più imprenditori diversi. Tali diverse situazioni di partenza comportano notevoli differenze nelle scelte gestionali e commerciali. Il processo decisionale (soprattutto con riferimento alle situazioni strategiche) nel caso dei GD, è normalmente veloce perché è concentrato in un unico soggetto imprenditoriale, mentre nel caso dei consorzi la creazione del consenso necessita di un periodo più lungo. Le conseguenze si sostanziano in genere in una minore capacità, da parte dei consorzi, nel pianificare gli acquisti o nel gestire le attività comuni come il marketing, la formazione, etc.

Dall'altro lato però, i funzionari commerciali a cui è affidata la gestione dei punti vendita di un gruppo, sia pur incentivati, ad esempio, da forme di partecipazione ai

risultati aziendali, presentano in genere un minor spirito di attaccamento alle sorti del punto vendita con la perdita della spinta propulsiva che un imprenditore è solito dare, costantemente, alla sua attività.

Con riferimento infine alla dimensione complessiva (punti vendita e fatturato), si evidenzia un'altra differenza: i consorzi possono presentare una maggiore elasticità nella crescita in quanto per aumentare di dimensione non è necessario attivare delle logiche di acquisizione o di nuova apertura, ma è sufficiente un contratto di adesione.

IL CEDIS GROUP

Il consorzio CEDIS sta percorrendo la difficile strada della ridefinizione delle competenze tra singolo socio e centrale comune, mantenendo lo spirito propulsivo che deriva dall'indipendenza imprenditoriale dei rivenditori, per giungere alla condivisione delle funzioni acquisti, amministrazione e logistica.

gestione ed efficienza aziendale come ad esempio la pianificazione, il marketing e le ricerche di mercato.

Le logiche di espansione dei gruppi di distribuzione, nonostante essi siano prevalentemente concentrati nelle regioni che ha conosciuto il loro iniziale sviluppo, superano i limiti regionali e si estendono talvolta anche all'estero, come nel caso del Gruppo Fadalti o del Gruppo Vemac.

Può capitare che un rivenditore proprietario di più magazzini sia anche socio di un consorzio; in questo caso è evidente che la

CRE

Uno dei punti di forza della gestione degli acquisti del consorzio, dice Pierato Calcani, presidente del Consorzio Rivenditori Edili S.r.l di Trento, è l'inoltro degli ordini dal consorzio ai produttori e la successiva rifatturazione al singolo rivenditore.

CISME

Il magazzino comune di proprietà del consorzio, dice Pietro Piva, responsabile commerciale del consorzio CISME di Udine, è un importante elemento di organizzazione e di negoziazione nei confronti del fornitore.

Per quanto riguarda le differenze operative, i consorzi gestiscono in forma comune una parte, più o meno grande, delle funzioni che i gruppi svolgono indipendentemente:

- ✓ amministrazione: pochi consorzi si sono fatti carico dell'accantonamento della funzione amministrativa.
- ✓ acquisti: tutti i consorzi gestiscono almeno alcune fasi dell'acquisto dei materiali, talvolta limitandosi solo a negoziare contratti comuni, in altri casi estendendo il loro intervento a tutta la gestione dell'ordine (acquisto da parte del consorzio e successiva rifatturazione al rivenditore).
- ✓ logistica: pochi consorzi

sono dotati di un magazzino centralizzato e normalmente si avvalgono a rotazione dei magazzini dei soci o permettono al produttore la consegna diretta al punto vendita.

✓ marketing: alcuni consorzi si occupano anche dell'attività di promozione e comunicazione, dando vita ad una immagine comune dei diversi punti vendita (ad esempio con totem stradali,

format dei punti vendita, brochure, divise, etc.), offrendo prodotti e soluzioni tecnologiche a marchio del consorzio oppure, infine, svolgendo ricerche di mercato e partecipando a fiere.

✓ formazione: la maggior parte dei consorzi si fa carico di organizzare la formazione del personale solo sugli aspetti tecnici di prodotto, mentre altri la estendono anche alle problematiche

relative alla vendita, al marketing, all'informatica e più in generale alla gestione aziendale.

Gli altri

Come abbiamo visto, le funzioni e le attività gestite dai consorzi sono in continuo cambiamento: osservando i consorzi da più tempo operativi, si nota che quasi

L'esperienza del largo consumo

Intervista a Patrizia De Luca, docente di Economia e Gestione delle imprese commerciali presso l'Università di Trieste.

La Rivendita: Qual'è stata l'evoluzione della distribuzione dei prodotti del largo consumo in Italia?

De Luca: Il lento processo di modernizzazione che sta ancora coinvolgendo gli attori del settore commerciale, ha visto il passaggio da una distribuzione frammentata, caratterizzata esclusivamente da piccole imprese commerciali a carattere familiare, ad una distribuzione in cui operano grandi gruppi con forme distributive diverse. Tale processo, derivante principalmente dai mutamenti economico-sociali del Paese, con conseguente evoluzione dei modelli di consumo ed acquisto, ha generato nuovi rapporti tra industria e distribuzione.

La Rivendita: Nell'ambito della distribuzione moderna, si parla di Grande Distribuzione e di Distribuzione Organizzata: qual è la differenza?

De Luca: Nell'ottica del consumatore finale non c'è nessuna differenza tra GD e DO. La differenza va ricercata nel diverso modo di crescere delle imprese commerciali. Le strade percorse sono due: quella dell'apertura di succursali, ovvero di punti vendita di proprietà gestiti direttamente (Grande Distribuzione) e quella dell'associazionismo, con unioni volontarie e gruppi di acquisto (Distribuzione Organizzata). In questo caso le piccole imprese commerciali, per fronteggiare da un lato la pressione dei fornitori e dall'altro la concorrenza della GD, hanno trovato un modo per raggiungere le dimensioni richieste dalla nuova situazione competitiva, pur mantenendo una propria autonomia imprenditoriale. Va poi ricordato il ruolo giocato, in entrambi i casi, dall'apertura di punti vendita in franchising che, fin dai primi anni Settanta, rappresenta in Italia un rilevante strumento di sviluppo della distribuzione moderna. Si sono successivamente manifestati altri importanti processi di aggregazione: per conseguire ulteriori vantaggi dimensionali soprattutto nella fase di approvvigionamento, a monte dei gruppi si è verificata la nascita di Supercentrali di acquisto, anche a livello internazionale, come le Euro-centrali. Forme giuridiche e ti-



pi di alleanze sono differenti da caso a caso, ma la motivazione comune è quella di concentrare acquisti e servizi destinati ad accrescere il potere contrattuale nei confronti delle grandi imprese di produzione multinazionali per poter migliorare la propria competitività.

Ha perso così significato l'originaria distinzione tra GD e DO, perché il fenomeno dell'associazionismo si è diffuso a tutti i livelli. Per questo motivo oggi si parla sempre più spesso di GDO.

La Rivendita: Quali sono le attività dei gruppi della distribuzione moderna, in particolare nella forma dell'associazionismo?

De Luca: Proprio per cercare di conseguire vantaggi di costo e maggiore forza contrattuale, i gruppi della GDO svolgono centralmente alcune funzioni, prevalentemente di approvvigionamento e di marketing. La centralizzazione degli acquisti permette di effettuare in comune l'approvvigionamento della merce ricorrendo a fornitori nazionali ed esteri. In questo modo si ottengono anche ulteriori vantaggi negoziali, oltre che un arricchimento nell'assortimento. Con riferimento al marketing si svolgono in comune varie attività come la gestione assortimentale, la comunicazione, la definizione dei prezzi di vendita, oltre al lancio di prodotti a marca commerciale e all'apertura di nuovi punti vendita.

La Rivendita: Quale è stata la risposta da parte delle imprese produttrici?

De Luca: Il rapporto con le imprese produttrici è passato dal conflitto alla collaborazione. Nella prima fase di crescita di dimensioni e di potere delle imprese commerciali il conflitto riguardava diversi campi di attività: logistica, magazzino, assortimento, prezzi, promozioni. Dalla consapevolezza che il conflitto nel lungo termine non avrebbe giovato a nessuna delle due parti, nelle relazioni fra industria e distribuzione è nata una nuova fase di ricerca di forme innovative di gestione del rapporto, come il Trade Marketing, e di collaborazione interaziendale, come il progetto ECR.

Patrizia De Luca è docente di Economia e Gestione delle imprese commerciali presso la Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Trieste e docente di Marketing presso il MiB School of Management di Trieste, dove è responsabile dell'area Distribuzione e Franchising.