

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Discount e ortofrutta: rapporti tra produttori ortofrutticoli e catene discount (Nota 1)

This is the author's manuscript

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/105262> since

Publisher:

Universita' di Lecce

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

SIM
(Società Italiana di Merceologia)

ATTI

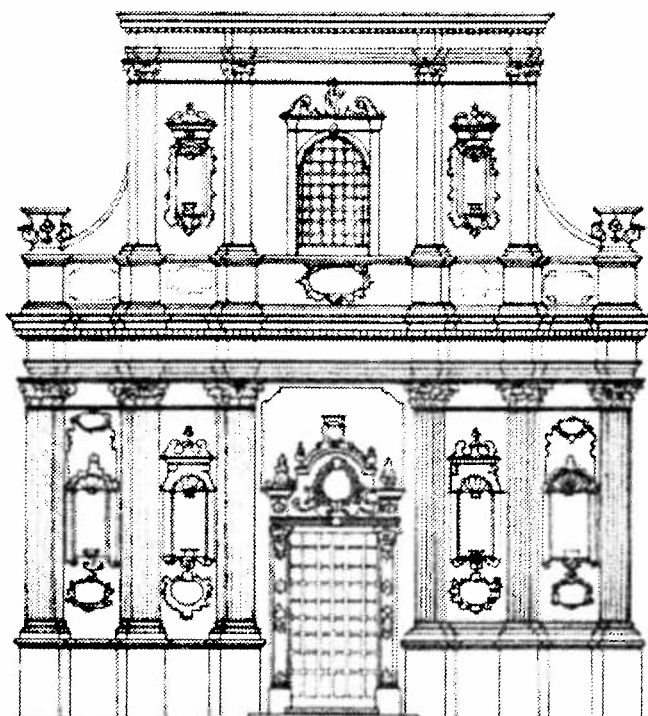
del

**XVII CONGRESSO NAZIONALE
DI MERCEOLOGIA**

*“Merci e cicli produttivi nel settore
agroindustriale alle soglie del 21° secolo”*

VOL. I

Università di Lecce
3 - 5 Ottobre 1996



DISCOUNT E ORTOFRUTTA: RAPPORTI TRA PRODUTTORI ORTOFRUTTICOLI E CATENE DISCOUNTER (NOTA 1)

(1) F. PERCIVALE, (2) L. CASSIBBA, (1) R. BELTRAMO,
(3) S. CABELLA, (1) G. PEIRA

(1) Dipartimento di Scienze Merceologiche- Università di Torino

(2) Regione Piemonte - Assessorato all'agricoltura

(3) Coldiretti di Torino

Summary - Within Modern Distribution, "Channel Discount" has increased its presence during the last three years by a relevant quantitative growing and a meaningful consolidation on territory. The Modern Distribution, and particularly the Discount, shows a growing propensity to the distribution of fruit and vegetables, privileging local productions, driven by a short circuits logic. This research, developed in collaboration with institutional bodies, analyzes the Discount potentiality in the field of fruit and vegetables distribution, the actual situation and future possibilities towards an integration between fruit and vegetables producers and discounter, considering the possibility for a real comakership relation between involved bodies.

Il Discount, se pur in continua trasformazione e con diverso peso, esiste, dagli anni '60, ossia da quando ha preso forma in Europa e negli Stati Uniti la Distribuzione Moderna. La congiuntura economica negativa è sempre stata l'occasione di rafforzamento ed espansione della formula, ma in realtà il Discount non è altro che una delle forme di differenziazione tipiche della distribuzione moderna, quella basata sul prezzo. Va peraltro evidenziato che le forme distributive Discount in Europa hanno avuto uno sviluppo diverso rispetto a quelle del Nord America soprattutto per le dimensioni più contenute dei punti di vendita. La società Euromonitor, a fine 1994, censì 17186 punti di vendita in tutta Europa, un dato simile a quello americano (1).

In questi ultimi tre anni, l'evoluzione del Discount in Italia viene monitorato costantemente da diversi istituti e istituzioni, tuttavia con risultati quasi mai convergenti; ma, affidandosi ai più importanti Istituti che si occupano del settore distributivo, è immediato notare la crescita esponenziale del Discount in Italia: 302 punti vendita all'inizio del 1994 (Sistemi & Progetti), 1.300 alla fine del '94 (Nielsen), 1.686 al 28 febbraio 1995, 1.798 al 30 giugno '95 e oltre 2.000 entro la fine del 1995, per una quota di mercato stimata, oggi, intorno al 5,5% in valore e al 7,7% in quantità (2). Ma se la crescita di questo canale è stata improvvisa e molto forte, occorre pure evidenziare la "confusione" strutturale ed organizzativa in cui si è sviluppato il Discount in Italia. Allo scopo è significativo un raffronto con la realtà di altri Paesi europei. In Germania, nazione dell'Unione Europea in cui è più forte e radicata la presenza del Discount, esistevano alla fine del '94 oltre 19.000 punti vendita raggruppati sotto 7 insegne; in Francia operavano, alla stessa data, 1.230 Discount con 10 insegne diverse; in Italia, al 31 dicembre 1994, esistevano 1.300 punti vendita Discount sotto, invece, oltre 100 insegne. Questo significa l'esistenza, in Italia, di un elevato numero di catene Discount, ognuna delle quali presenta peraltro pochi punti vendita; il che è l'opposto della struttura aziendale propria di un Discounter e, cioè, un'insegna che raggruppa moltissimi punti vendita (Tabella 1). Un esempio per tutti: il gruppo distributivo multicanale italiano della Végé, che è il più importante nel panorama del Discount italiano con due insegne per 321 punti vendita Discount (al 30 giugno 1995), "sparisce" nel confronto con i big Discounter internazionali come Aldi che, a fine '94, contava su quasi 4.000 punti vendita.

Tabella 1 - IL DISCOUNT NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI NEL 1994

NAZIONI	N° P.D.V.	QUOTA DI MERCATO	N° INSEGNE
Francia	1.230	4%	10
Inghilterra	1.580	13%	13
Germania	19.030	26%	7
Spagna	1.400	6%	4
Italia (*)	1.300	5%	100

(*) Il n° 1.300 è stimato da Nielsen. Quello effettivamente censito è di 1.027.

Fonte: Nielsen

Per quanto riguarda la situazione in Piemonte, si può evidenziare una notevole disparità dei numeri delle diverse fonti. Per ovviare a ciò, insieme all'IRES (Istituto Ricerche Economiche-Sociali del Piemonte) abbiamo censito i punti di vendita discount a valle, cioè direttamente sul territorio, senza passare dalle informazioni fornite dalle catene della distribuzione. È stato possibile, così, rilevare quei Discount che non appartengono a catene conosciute o rilevanti, ma che rappresentano, anche in Piemonte, una percentuale significativa sul totale dei punti vendita esistenti e che non possono essere individuati con altri sistemi di rilevazione.

Data la laboriosità del sistema di rilevazione, anche se i dati così ottenuti risultano essere di grande completezza, risulta evidente come questo non possa essere utilizzato per studi periodici, soprattutto su scala nazionale, ma almeno si è in possesso di una base di partenza affidabile per successivi monitoraggi del fenomeno Discount che, anche in Piemonte, ha un peso rilevante sul sistema distributivo alimentare.

Alla fine del primo semestre 1995 i punti vendita Discount operanti in Piemonte erano 194: di questi, 29 sono stati aperti entro il 1993, 110 durante il '94, 55 nei primi sei mesi del 1995. Siccome il fenomeno è stato finora solo di crescita, si possono considerare trascurabili i casi di chiusure, che peraltro sono da imputare a cambi di insegna e comunque intercetti dal censimento.

Nel prossimo futuro, il punto di riferimento del comparto Ortofrutticolo dovrà, sempre più, essere, la Distribuzione Moderna: ciò comporterà onerosi ma indispensabili processi organizzativi, a carico dei produttori, necessari per realizzare l'auspicabile "canale diretto" nella distribuzione finale dei prodotti Ortofrutticoli. La Distribuzione Moderna, nonostante i notevoli progressi di questi ultimi anni, mostra un sensibile ritardo nella distribuzione dell'ortofrutta rispetto alle altre realtà europee attestandosi, nel 1994, sul 28,8% (Francia (56,6%), Germania (72%))(3).

Nella presente Nota, si è cercato di individuare, all'interno della Distribuzione Moderna, le potenzialità che il Discount può esprimere nella commercializzazione dell'ortofrutta.

Innanzitutto è importante sottolineare come sia l'Hard Discount e che il Soft Discount hanno ormai, nel proprio portafoglio-prodotti, l'ortofrutta fresca in quanto, grazie alla frequenza con cui questi prodotti vengono acquistati, hanno assunto un ruolo fondamentale nel garantire la fidelizzazione dell'acquirente ai punti vendita della catena distributiva (4): l'unica differenza tra i due format è che l'Hard ha un numero limitato di referenze e commercializza esclusivamente prodotti orticoli e frutticoli "destagionalizzati" (tranne rare eccezioni come, ad esempio, le fragole in primavera o l'anguria nei mesi estivi) già confezionati, mentre il Soft, pur non avendo un assortimento pari a quello di un Supermercato tradizionale, ha un numero elevato di referenze, non solo prodotti destagionalizzati, e, soprattutto, pone in vendita sia prodotti confezionati che sfusi, in reparti a libero servizio (la regola) o assistiti.

In Italia, durante la prima fase di diffusione territoriale, nell'assortimento dei Discount si è teso a

limitare la presenza dei freschi e, in particolar modo, dei prodotti ortofrutticoli che, per la complessità logistica e gestionale nell'approvvigionamento e nella vendita, sono quelli che propongono i maggiori problemi (5). Ma ultimamente tutte le catene Discounter, di tutte le dimensioni, si stanno attrezzando per la commercializzazione dell'ortofrutta, distinguendosi tra loro solo per assortimento, per packaging di vendita e per i servizi offerti al cliente.

Viceversa, negli altri Paesi in cui il Discount, e la Distribuzione Moderna in genere, si è sviluppato prima sia come formula distributiva sia come politica di vendita, i Discounters hanno conquistato subito importanti quote nel mercato al dettaglio dei prodotti ortofrutticoli. A questo proposito è interessante osservare, se pur sommariamente, la realtà in Germania.

L'Ortofrutta è sempre presente nei punti vendita delle catene Discounters tedesche (il reparto ortofrutta è rigorosamente a libero servizio) e, mediamente, ad essa viene dedicato circa un decimo della superficie di vendita - se vengono usati come elementi espositivi solo pallet o un quindicesimo se si fa ricorso ad un lineare a due piani con il primo costituito da pallet. I Discounters, in Germania, detengono il 24% del mercato al dettaglio dei prodotti ortofrutticoli e la sola Aldi, il leader mondiale del Discount, circa l'11,5%.

Tornando alla realtà italiana attuale, occorre sottolineare che il Discounter è interessato a tutti quei prodotti ortofrutticoli di consumo "quotidiano" che non siano ottenuti con particolari processi (ad esempio le produzioni biologiche) e, normalmente, quelli che non siano caratterizzati da marchi di "Qualità", in modo da aver possibilità di manovra sui prezzi al dettaglio.

Anche in Italia, il "matrimonio" tra Discount e ortofrutta è certamente auspicabile (6), infatti il Discount può essere un interlocutore importante per le associazioni e i produttori ortofrutticoli, e rappresentare, più in generale, un'ulteriore possibilità di sbocco, sviluppo e razionalizzazione per il comparto ortofrutticolo globalmente inteso.

Per avere un'idea, seppur approssimativa, delle vendite (in valore) che potrebbero essere realizzate dai Discount con la distribuzione di prodotti ortofrutticoli freschi in Piemonte occorrono alcune precisazioni:

Abbiamo cercato di stimare indicativamente, mediante l'elaborazione dei dati forniti dall'IRES l'incidenza delle vendite di prodotti ortofrutticoli, sul fatturato totale di diversi punti-vendita Discount. Essa è risultata, mediamente pari, al 4%-8% per il format Hard e al 14%-16% per il format Soft. In realtà esistono casi in cui l'incidenza percentuale non raggiunge il 3% (pochi esempi) e altri casi in cui supera decisamente il 20%. Nella *Tabella 2*, viene presentata un'ipotesi massima dell'incidenza, media, del fatturato del reparto ortofrutta sul totale delle vendite pari al 15% ed un'ipotesi minima dell'8%, in considerazione del fatto che sono comunque i Discount con format Soft i più numerosi e che è in atto la tendenza da parte di tutte le catene Discount di incrementare l'offerta di prodotti freschi (soprattutto ortofrutticoli) all'interno dei propri punti vendita.

Anche per quanto concerne la redditività per mq. del punto vendita Discount si sono introdotte un'ipotesi di massima (utilizzando i risultati prodotti dall'Istituto di Marketing di Norimberga (7) concentrandosi sullo sviluppo della catena distributiva Lidl sul territorio italiano) pari a 14.000.000 £ al mq. e un'ipotesi di minima, da noi introdotto, tenendo conto della realtà piemontese, di 8.000.000 £ al mq.

L'intervallo di variazione (72 miliardi - 235 miliardi) è ovviamente ampio per la difficoltà di una stima accettabile, ma l'ipotesi media di 120 miliardi non dovrebbe scostarsi molto dalla realtà e, tutto sommato, può essere ancora considerata una stima per difetto.

Immaginando una proiezione a livello nazionale e considerando, poi, che il canale del Discount è destinato ad assumere sempre più un maggior peso nel circuito distributivo alimentare, e ortofrutticolo in particolare, appare evidente come, già oggi, possa essere interessante per le organizzazioni produttive del comparto ortofrutticolo guardare al Discount come ad un interlocutore di primo piano.

Va peraltro rilevato che per sfruttare tali consistenti potenzialità dei Discounters nella distribuzione dell'ortofrutta, devono essere superate le problematiche organizzative che essi pongono ai produttori del comparto ortofrutticolo.

**Tabella 2 - CALCOLO DEL FATTURATO RAGGIUNTO DAI DISCOUNT IN PIEMONTE
CON LA VENDITA DI PRODOTTI ORTOFRUTTICOLI FRESCHI (30/06/1995) (*)**

N° DISCOUNT AL 30/06/1995: 194		SUPERFICIE TOTALE DI VENDITA: 112.000 MQ.
IPOTESI MASSIMA		
Redditività al mq.:	= 7.700.000.000 £ / 550 mq.	= 14.000.000 £
Fatturato totale 194 Discount:	= 14.000.000 £ * 112.000 mq.	= 1.568.000.000.000 £
Fatturato totale nell'ortofrutta (15% del Totale):		235.200.000.000 £
IPOTESI MINIMA		
Redditività al mq.:	= 4.400.000.000 £ / 550 mq.	= 8.000.000 £
Fatturato totale 194 Discount:	= 8.000.000 £ * 112.000 mq.	= 896.000.000.000 £
Fatturato totale nell'ortofrutta (8% del Totale):		= 71.680.000.000 £
FATTURATO MEDIO IPOTIZZABILE		
Redditività al mq.:	= 5.500.000.000 £ / 550 mq.	= 10.000.000 £
Fatturato totale 194 Discount	= 10.000.000 £ * 112.000 mq.	= 1.120.000.000.000 £
Fatturato totale nell'ortofrutta (10% del Totale):		= 120.000.000.000

(*) In realtà è un fatturato potenziale in quanto tiene conto, per quanto riguarda i punti Discount aperti durante l'anno, di previsioni di vendita.

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Ires.

La Distribuzione Moderna e, in particolar modo il Discount, impone infatti nuovi rapporti ai produttori agricoli, in relazione non solo alla qualità e tipologia dei prodotti richiesti, ma anche relativamente ai servizi aggiunti, dal packaging, alla logistica sino a più globali strategie di comakership (completa integrazione produttiva e commerciale).

Di fronte alle sfide enunciate, il segmento agricolo si trova, quindi, nella necessità di creare e mettere a punto nuovi modelli organizzativi, che gli consentano di dialogare in forma più efficace con i propri partner commerciali: l'integrazione verticale del sistema è proposta come una delle possibili soluzioni alla discontinuità che oggi caratterizza le connessioni tra agricoltura e settori afferenti.

Ma l'integrazione verticale richiede un'elevata capacità di coordinamento tra le imprese; la frammentazione strutturale delle aziende agricole, così come quella delle proprie rappresentanze, costituisce senza dubbio un fatto negativo e ripropone l'importanza della cooperazione e delle associazioni di produttori come soggetti in grado di svolgere il ruolo di interlocutori verso la grande distribuzione.

Si può ritenere che il quadro complessivo della questione dell'integrazione tra agricoltura e distribuzione moderna (integrazione vista come risposta auspicabile alle mutate condizioni strutturali, sociali, economiche) non sia, tranne alcuni casi abbastanza isolati, particolarmente promettente. Nel mondo agricolo italiano appare ancora prevalente una logica tradizionale, caratterizzata dalla permanenza di strutture imprenditoriali ed organizzative non sempre adatte a misurarsi con i mutati requisiti del mercato.

Alla diffusa consapevolezza di questi limiti non corrisponde sempre un adeguato sforzo per il loro superamento (8), indirizzato al conseguimento di dimensioni e capacità necessarie ad un equilibrato rapporto con le fasi a valle dei cicli produttivi. Con i Discounter occorre sviluppare rapporti di integrazione molto articolati, e questo vale ancora di più per il fornitore di prodotti ortofrutticoli proprio per le ulteriori problematiche che presenta l'approvvigionamento di queste merceologie.

In Italia ha preso avvio lo studio e lo sviluppo di questi indispensabili processi di collaborazione tra

il produttore/fornitore e la Distribuzione Moderna, con l'iniziativa denominata ECR (Efficient Consumer Response) tesa a razionalizzare la logistica e rendere trasparenti i costi che portano alla formulazione del prezzo al dettaglio (9), ma, soprattutto per quanto concerne i produttori ortofrutticoli (tranne rare realtà), la situazione è ancora poco soddisfacente.

Il Discount può costituire, allora, una buona occasione per i produttori del comparto ortofrutticolo per dare inizio alla propria riorganizzazione e alla collaborazione diretta con la Distribuzione Moderna globalmente intesa. Ciò è vero, soprattutto, in considerazione del fatto che il mondo del Discount in Italia è caratterizzato, prevalentemente, dalla presenza di una moltitudine di piccole catene a carattere locale (al massimo collegate, attraverso l'insegna, a gruppi nazionali, cioè appartenenti alla Distribuzione Organizzata) che, pur richiedendo fornitori in grado di colloquiare secondo le nuove regole dell'integrazione commerciale, non presentano le esigenze delle grandi catene Discounter alle quali il mondo produttivo ortofrutticolo italiano (a parte rarissimi casi) non è, obiettivamente, in grado di rispondere positivamente.

Ma come cominciare ad avviare questa integrazione commerciale tra produttori ortofrutticoli e Discounter? A parte le specificità (logistica, packaging, programmazione della produzione, ecc...) che devono precedere e sottendere ad un rapporto di fornitura, le organizzazioni produttive del comparto devono, attivare rapporti di collaborazione basati sulla ricerca dell'efficienza in quattro attività chiave, come di seguito riportato (10):

- 1) **Flusso distributivo.** Produttori e Discounter, invece che lasciare intatte le procedure, possono decidere sulla centralizzazione degli ordini e dei prodotti in un solo Centro Distributivo -Cedis-, gestito dal produttore-fornitore (in Italia il miglior esempio è fornito dal Conerpo che gestisce due Cedis dedicati alle forniture ai Discount, mentre in Piemonte l'unico esempio è del gruppo T18 con un Cedis localizzato presso il mercato Ortofrutticolo di Torino), che si occupa direttamente della distribuzione ai punti vendita della catena Discount cliente.
- 2) **Rifornimento.** Il dettagliante deve rilasciare al produttore-fornitore informazioni ulteriori rispetto agli ordini, che possono essere previsioni di domanda a breve termine, migliorie per le procedure di approvvigionamento, dati analitici di vendita per punto Discount. La condivisione di queste informazioni permette un'ulteriore ottimizzazione della gestione del flusso distributivo (e quindi un abbattimento dei costi di magazzino) e una revisione continua delle strategie manageriali complessive delle due controparti.
- 3) **Amministrazione.** Detagliante e produttore-fornitore devono gestire insieme il flusso di informazioni e documentazione per ridurre le attività senza valore aggiunto (esempio molto frequente, la correzione degli errori negli ordini e nella fatturazione), i costi e i tempi di trasmissione e le spese generali.
- 4) **Assortimento.** Procedura sofisticata ma molto importante: il produttore-fornitore deve collaborare insieme con il Discounter nella definizione dell'assortimento (referenze, profondità, packaging) necessario al punto vendita per massimizzare l'efficienza e la profittabilità dello spazio a disposizione.

Lo sviluppo e la gestione di queste quattro fasi del processo distributivo in collaborazione tra produttori-fornitori e distributori moderni è solo il primo passo verso l'obiettivo finale; a queste quattro fasi si dovrebbero, poi, aggiungere la promozione, il lancio e sviluppo del prodotto e tutto ciò che occorre per passare da una strategia comune di "partnership" (che costituirebbe già una buona partenza) ad una, più complessa e globale, di "Comakership".

Il mondo produttivo in genere è investito, in questi ultimi anni, da una trasformazione profonda dei rapporti operativi tra fornitori, industrie e clienti finali. A questa trasformazione non è rimasta immune, ovviamente, neanche la filiera alimentare e, particolarmente, quella ortofrutticola che, grazie allo sviluppo della Distribuzione Moderna, sta cercando una propria riorganizzazione e razionalizzazione attraverso l'accorciamento della filiera stessa.

Ma per raggiungere questo obiettivo occorre che i Discounter e i produttori del comparto Ortofrutticolo evolvano i propri rapporti di collaborazione fino a raggiungere una completa "integrazione produttiva e commerciale" che, espressa ai massimi livelli, si identifica con il nome di "Comakership".

Essa deriva necessariamente dall'evoluzione dei rapporti tra produttori-fornitori e, in questo caso, Discounter lungo quattro livelli di sviluppo successivi. (11)

Il primo livello prevede un approccio di tipo convenzionale basato unicamente sui prezzi ove si sviluppa un rapporto di tipo conflittuale con i fornitori.

Il secondo livello prevede un miglioramento della qualità con un approccio di tipo collaborativo con i fornitori a cui vengono richiesti non solo i prodotti, ma anche alcuni servizi.

Il terzo livello prevede l'integrazione operativa con i fornitori con i quali vengono sviluppati programmi di miglioramento con l'autocertificazione del fornitore.

L'ultimo stadio è la comakership in cui vi è una completa integrazione tra i diversi soggetti della filiera in cui lo slogan di riferimento è "Fare business insieme".

Sono, dunque, queste le quattro tappe del percorso che il produttore Ortofrutticolo deve compiere, insieme al Discounter, per dar vita ad un rapporto di Comakership; qualificazione che consentirebbe al produttore di assurgere a interlocutore di riferimento per la Distribuzione Moderna, con evidenti vantaggi per tutto il comparto Ortofrutticolo.

Senza volere addentrarsi in un'analisi specifica, avviare l'evoluzione dei rapporti tra produttore Ortofrutticolo-fornitore e Discounter verso una situazione di Comakership, significa l'individuazione (da parte, in questo caso, della catena Discounter) delle linee d'azione e degli obiettivi del progetto di integrazione. Le *Tabelle 3 e 4*, vogliono riassumere, appunto, le linee d'azione e gli obiettivi finali che devono essere perseguiti da un progetto di Comakership (11) e che devono essere a fondamento dell'evoluzione dei rapporti tra produttore-fornitore e cliente.

Tabella 3 - LINEE D'AZIONE DEL DISCOUNTER NELL'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI CON I PROPRI FORNITORI

- Riduzione del numero di fornitori ad un massimo di 2-3 per ogni classe merceologica (quindi anche per i prodotti Ortofrutticoli).
- Scelta dei fornitori sulla base di valutazioni delle process capability, del sistema di assicurazione della qualità e del trend di miglioramento qualitativo possibile.
- Instaurazione di rapporti di lungo termine con intensa collaborazione informativa.
- Negoziazione molto limitata come frequenza, ma basata su di un'ottima conoscenza del mercato di fornitura (marketing d'acquisto) con accettazione di oscillazione dei prezzi nell'ambito di una fascia prestabilita rispetto alla media del mercato.
- Rapporto basato su ordini "aperti".

Tabella 4 - OBIETTIVI DEL PROGETTO DI COMAKERSHIP

DISTRIBUTORE

- Ottenere forniture conformi alle specifiche
- Ridurre i costi della "qualità"
- Eliminare il controllo di accettazione
- Eliminare le scorte di sicurezza
- Ottenere il rispetto delle consegne
- Ridurre i tempi morti di approvvigionamento
- Usufruire del know-how del fornitore

FORNITORE

- Aumentare la propria competitività
- Ottenere maggiori garanzie di forniture continuative
- Ridurre i costi della "non qualità"
- Organizzare il sistema qualità
- Aumentare la flessibilità
- Acquisire la capacità di miglioramento del prodotto fornito
- Ricevere informazioni in tempo reale sul mercato

Solo se i produttori ortofrutticoli saranno in grado di migliorare la qualità del servizio delle forniture e quindi di recepire le opportunità loro offerte dai Discounter e della Distribuzione Moderna, sarà possibile migliorare l'attuale livello di concorrenzialità del comparto ortofrutticolo italiano.

Bibliografia

- (1) Colla E., *I discounts*, ETAS Libri, 1994.
- (2) Castelli A., *Monitoraggio del Discount in Italia*, Atti del Convegno "Hard Discount, realtà e sviluppi futuri, 28 marzo 1995, Roma.
- (3) Della Casa R., *I circuiti distributivi degli ortofrutticoli*, L'informatore Agrario, n. 21/94
- (4) Lunati F., *Frutta e verdura subiscono la tentazione del Discount*, Terra e Vita n. 10/1995.
- (5) Della Casa R., Lunati F., *Il discount scopre gli Ortaggi*, Largo Consumo n. 2/1994.
- (6) Cassibba L., Percivale F., Peira G., *Discount e Ortofrutta: matrimonio in vista?*, Piemonte Agricoltura, 10/94.
- (7) Casoni N. *I punti di vendita Lidl in Italia*, Atti del Convegno Internazionale "Il Discount nelle Esperienze Europee e Italiana, Promodis, 1995.
- (8) Aimone S., Di Maio M., Galizzi G., Lanzetti R., *L'integrazione Agroalimentare*, Ires, quaderno di ricerca n. 64, 1994.
- (9) Zecca V., *ECR: nuovo strumento per l'efficienza*, Largo Consumo n. 5/1995.
- (10) Libelli M., *L'anello della distribuzione*, Il Sole 24 Ore n. 156-11 giugno 1994.
- (11) Merli G., *Comakership*, Isedi, 1992.