

BERNARDO CAPROTTI*

Nascita e sviluppo della Distribuzione Alimentare Moderna

Ringrazio per l'invito a illustrare la nascita e lo sviluppo della Distribuzione Alimentare Moderna, detta Grande Distribuzione.

Posso solo sentirmi onorato dall'essere cooptato in questo illustre e dotto consesso.

È una storia di quasi centocinquant'anni, che ha inizio nel 1870, di un continuo cambiamento, una continua evoluzione.

Essa è frutto del travolgente sviluppo tecnologico della seconda metà dell'Ottocento che porta alla nascita dell'impianto operativo, cioè del modello industriale dei supermercati. Questo è ben precedente all'ideazione del *self-service* e alla nascita dei supermercati stessi.

Le sue origini risalgono infatti alla fine dell'Ottocento con l'invenzione delle catene di negozi, ovvero dei negozi a catena, detti in inglese *chain stores*. E della centralizzazione – dei “magazzini centrali” – che costituisce quel sistema irrinunciabile che permette il ricevimento di carichi completi dai fornitori, la gestione dell'inventario e del pronto rifornimento dei negozi¹, consentendo di evitare le rotture di *stock*. Per non dire della freschezza di tutti i prodotti deperibili e, più tardi, della capacità di gestire assortimenti anche di 60.000 articoli.

Quando, negli Stati Uniti, negli anni '30 del secolo scorso, nascerà il supermarket sulla spinta della crisi del 1929, per “scoppiare” però solo nel dopoguerra (1950), il più sarà ormai stato fatto.

I sacri principi che decreteranno la fine del pollivendolo o della latteria, e sanciranno per sempre la nascita dello *one stop shopping*, il “tutta la spesa sotto lo stesso tetto”, la centralizzazione con la sua rigorosa logistica, gli acquisti del

* *Presidente di Supermarkets Italiani S.p.A.*

¹ Gli alti volumi e la veloce rotazione delle merci rendono questa funzione cruciale nel *supermarketing*.

dettagliante su larga scala, i negozi a catena e la *chain store age*, l'era dei negozi a catena, saranno già lì da un bel pezzo. Questa, come vedremo, è una storia a sé, anche di grandi battaglie politiche e mediatiche.

A mio modo di vedere sono due periodi distinti, la nascita dei negozi a catena e l'avvento del supermarket, che assieme costituiscono la più grande rivoluzione nella storia del commercio. Lascerà dietro di sé i grandi mercati medievali, i 20.000 venditori ambulanti di acqua – della Senna! – della Parigi del Settecento², e il pollivendolo “Guardini e Faccincani” al quale mia madre doveva obbligatoriamente rivolgersi, negli anni '40 e ancora nei primi anni '50 del secolo scorso, se voleva un pollo o un tacchino. Solo lì poteva trovarlo, ed era un cibo “di lusso”, in famiglia ai bambini veniva annunciato: «Bambini, domani c'è il pollo».

In quegli anni '30 i due periodi si sovrappongono. Il periodo delle *chain stores* si conclude nel 1936, dopo venti anni di lotte cruente, col *Robinson-Patman Act* che le condiziona ma ne tollera l'esistenza, mentre, come vedremo, i tempi saranno maturi per il *supermarketing*.

Ecco che, prima di avventurarci nei due periodi che costituiranno poi un'unica storia, vorrei permettermi di fare un cenno ad alcune innovazioni tecnologiche propedeutiche a tutto il nostro divenire.

Massimi furono Edison che nel 1880 brevettò la lampadina a incandescenza e liberò il mondo “sviluppato” dall'illuminazione a gas; la quale, a sua volta, solo qualche decennio prima, aveva liberato strade, case e soprattutto le nascenti industrie dalla schiavitù del calar del sole.

E Ford che, con l'invenzione della catena di montaggio, diede una spinta decisiva alla motorizzazione.

Poi fondamentale per noi, come vedremo, fu il *packaging*, l'imballaggio, ovvero il confezionamento del prodotto.

Nell'Ottocento la *National Biscuit Company*, *Nabisco*, forniva la galletta ai pionieri che andavano alla conquista del *West*. La galletta, priva di confezione, si deteriorava e la *Nabisco*, così ci raccontò il suo presidente Shimberle anni addietro, inventò l'imballaggio per proteggerla.

La moderna distribuzione al dettaglio non avrebbe potuto aver luogo senza di esso.

² F. BRAUDEL, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme (XV^e - XVIII^e siècle). Les structures du quotidien: le possible et l'impossible*, 1979.

La *refrigerazione* e i *trasporti*: esempio plateale sono le *Stock Yards di Chicago* – che aprirono i battenti nel 1865 – ove affluivano bovini, suini e ovini dal *mid-west*, in un'operazione gigantesca per la macellazione e un primo taglio della carne. Basti dire che su queste catene di “smontaggio” nei primi anni del Novecento lavoravano 25.000 persone, salite nel 1920 a 40.000 unità; vi si abbattava e lavorava l'82% della carne consumata negli USA.

Da qui, su vagoni refrigerati, le carni venivano avviate ai grandi mercati di consumo di allora: New York, Boston, Philadelphia...

Senza la refrigerazione nulla sarebbe stato possibile, così come senza i nuovi mezzi di trasporto. Quando, solo pochi decenni prima, Alessandro Manzoni si recava a Parigi in carrozza a cavalli.

Premminente fu anche l'invenzione, nel 1880, da parte di James Ritty, del *cash register*, un calcolatore di contante, qui chiamato “registratore di cassa”. Il brevetto sarà acquistato dalla *National Cash Register*, NCR, che, nel 1906, lo elettrificherà.

È stato uno strumento centrale nella vendita al dettaglio fino all'avvento dell'elettronica.

Altrettanto importante fu l'introduzione nei negozi degli espositori per i prodotti deperibili, in Italia chiamati “freschi” (carni, latticini ecc.), che vanno conservati refrigerati. Dapprima furono semplici ghiacciaie, ma sarà soltanto nel 1939 che Harry Hussmann, la cui omonima azienda è ancora oggi il più grande fabbricante americano di queste attrezzature, inventerà il *refrigerated open-case*, cioè il “banco refrigerato aperto”, un capolavoro di isolamento e aerodinamica, coniugati colla refrigerazione.

Senza di esso la vendita a *self-service* di tutti i deperibili sarebbe impossibile.

Vorrei poi solo ricordare, fra le altre, la fotografia, il grammofono, la radio. Proprio perché quest'ultima è destinata a divenire, dal 1930, il mezzo essenziale per la diffusione e l'affermazione delle “marche”, cioè dei prodotti di marca, e per la pubblicità dei nuovi dettaglianti: le catene di negozi.

Terminata questa sintetica carrellata su un cambiamento epocale, avvenuto un pezzettino alla volta, potremo ora meglio illustrare gli eventi attraverso i quali anche il commercio si è adeguato o ha addirittura contribuito a spingere il nostro mondo da una piccola economia a una economia di larga scala, di massa; da una società rurale a una società urbana; da un ritmo di vita dettato dal cavallo, all'aereo.

È una storia tutta americana³, con buone propaggini inglesi, per capire la quale esamineremo le performance di due aziende tuttora esistenti: la *A&P*, *Great Atlantic and Pacific Tea*, di là dell'Atlantico, e *Sainsbury's*, inglese, che è stata per cent'anni la prima attrice del Regno Unito.

In America, a metà dell'Ottocento, i due fratelli Hartford conducono un'azienda di vendita di tè per corrispondenza, la *Great Atlantic and Pacific Tea*, nota come *A&P*. Intorno al 1870 pensano di sviluppare l'impresa con la vendita al dettaglio e aprono i primi negozi di drogheria, *grocery*. Via via vi aggiungeranno dei banchi di vendita di prodotti deperibili, dando spazi in affitto a operatori terzi, macellai, fruttivendoli... Per poi, più tardi, gestirli direttamente.

Danno inizio così alla *Chain Store Revolution* tanto che oggi, a livello accademico, si arriva ad affermare che la *A&P* è stata per il commercio al dettaglio ciò che Henry Ford è stato per l'automobile.

Essi cambiarono, forse inconsapevolmente, l'economia di scala, introdussero la standardizzazione dei negozi, affinarono la logistica e crearono la centralizzazione. Infatti, gestendo numerosi negozi, non poterono più affidarsi per il rifornimento a una congerie di grossisti e di mediatori, e divennero i grossisti di se stessi.

Già nel 1890 disponevano di vari centri di immagazzinamento e distribuzione.

Tutto ciò portò, nel tempo, ad acquisti su larga scala, a una direzione centralizzata: acquisti, progettazione, contabilità, ecc.

La rete di magazzini centrali consentì un miglior controllo degli inventari, una miglior previsione delle vendite e dunque dei rifornimenti a monte; e, a valle, un eccellente servizio ai propri negozi, onde evitare quell'*out-of-stock*, ovvero quegli articoli mancanti sullo scaffale, che più che far perdere vendite, fa perdere clienti.

Il conseguente taglio dei costi fu trasferito alla clientela sotto forma di una progressiva discesa dei prezzi.

Il ricarico, la differenza tra il prezzo di acquisto e il prezzo alla vendita, tradizionalmente del 50-60%, scese progressivamente verso il 20%.

La "produttività", cioè l'*output per man hour*, il prodotto per uomo/ora, crebbe vertiginosamente.

A&P non fu sola di là dell'Atlantico: altre aziende si unirono a tale sistema, ad esempio *Safeway's* e *Kroger*, ancora oggi presenti su quel mercato.

³ Importanti contributi europei sono: la radio di Marconi, il cinema dei fratelli Lumière, la pastorizzazione di Pasteur che consente la conservazione e la vendita di alimentari in scatola cioè lo scatolame.

Kroger è attualmente la più grande azienda di *superstores* degli USA – la superficie di vendita media è di 5.000 metri quadrati – ha circa 2.500 negozi e 350.000 dipendenti.

Detto così, tutto sembra assai semplice.

Ma vediamo, almeno a titolo di esempio, l'evolvere del *packaging*, dell'imballaggio, poiché in quei negozi di fine Ottocento tutto era venduto "a servizio" e il *self-service* verrà, ma solo 50 anni dopo!

A quei tempi i commessi "servivano" i clienti. Traevano lo zucchero da sacchi di stoffa, il burro da barili di legno e quasi tutto il resto, riso, farina, patate... da sacchi di juta. Dovevano dosare, pesare (con quali bilance? l'evoluzione della bilancia meriterebbe un capitolo a sé) e poi impacchettare il prodotto per la consegna al cliente.

A parte l'esempio già citato, pioneristico, della *National Biscuit Company*, è solo al *turn of the century*, nel passaggio dall'Ottocento al Novecento, che l'imballaggio si afferma su grande scala.

Primi esempi sono *Heinz*, *Coca-Cola*, *Campbell Soup*. Ma nel decennio che precede la prima guerra mondiale è una esplosione! tutti i produttori si lanciano nel *packaging*, anche quelli del burro.

Col prodotto protetto si riducono le dispersioni e le "marcescenze" - chiamiamole così – si migliora l'esposizione, e si rende l'atto della compravendita facile, spedito. E anche i negozi al dettaglio diventano un po' più puliti, con meno topi, scarafaggi e insetti di ogni genere.

Nasce così l'industria meccanica dell'imballaggio e nascono i materiali via via utilizzati.

I sacchi di juta, dai quali l'esercente traeva con una paletta il prodotto, è un ricordo ancora della mia infanzia. Anni 1930.

Tutto quanto sopra è chiaramente propedeutico al *self-service* che verrà.

In questo quadro la potenza delle catene di negozi prevalse. *A&P* nel 1920 aveva 4.600 negozi, 15.700 nel 1930, il che diede luogo a una battaglia mediatica e politica furibonda.

Molti Stati dell'Unione tassarono le *chain stores*, ad esempio "un tanto per negozio" sopra i cinque negozi, o altre tasse per altre ragioni, in una fantasia di leggi *anti-chain* da non credere. La Florida, in tal senso, fu la più feroce.

Queste battaglie legali a livello degli Stati e a livello Federale (Washington D.C.) sfoceranno poi nel combattutissimo *Robinson-Patman Act*.

I grossisti, raggruppati nella *USWGA, U.S. Wholesale Grocers' Association*, l'Associazione dei Grossisti di Drogheria, con circa 6.000 aderenti, costituivano una potente corporazione. Essi furono i nemici più accaniti di questo modello di commercio poiché venivano privati della loro propria funzione, del loro proprio business.

I tentativi di bloccare lo sviluppo, anzi l'esistenza stessa dei negozi a catena, furono innumerevoli, ed essendo i grossisti nel loro insieme i più grandi clienti dei produttori, veniva loro facile boicottarli se questi fornivano direttamente tali negozi.

In questa rissa, primi attori e lobbisti furono le associazioni di categoria. Dalla *USWGA*, alla *G.M.A., Grocery Manufacturers Association*, una maxi Centromarca⁴, alle associazioni degli agricoltori, che si schierarono con le "catene", ove vedevano i loro prodotti venduti a prezzi più convenienti e a volumi sempre crescenti.

In questo giuoco pesante si era arrivati, ancora nel 1922, a una incredibile decisione della Corte Federale che sentenziava che «la combinazione di praticare l'ingrosso assieme al dettaglio non era illegale!».

Nel 1928 Wright Patman entrò in carica come deputato democratico. Era originario della cittadina di Texarcana, Texas, ove tutto era piccolo, tranne le mandrie. Il suo proposito era quello di *kill*, di uccidere le *chains*, a favore del commercio tradizionale. La sua ignoranza del sistema della distribuzione era inferiore soltanto a quella sulle leggi dell'economia in generale. Patman propose dapprima una *chain store death tax*. Una condanna a morte.

Nel 1935 il progetto legislativo di Patman e dei suoi seguaci era arrivato a un tale punto che il presidente di *A&P* John Hartford prospettò l'intenzione di cedere tutti i negozi ai direttori e ai dipendenti, per dedicarsi esclusivamente all'ingrosso, col proposito, per far continuare l'azienda, di rifornire non solo i 15.700 negozi di *A&P*, ma anche gli "indipendenti".

Questo fu il segnale di un nuovo pericolo per i grossisti.

Comunque, a livello legislativo, dal grande dibattito parlamentare dell'epoca di Roosevelt, coi comitati delle Camere e del Senato in subbuglio, la faccenda sfociò, nella primavera del 1936, nel tanto dibattuto e combattuto *Robinson-Patman Act*, che, opportunamente temperato dalle commissioni legislative di Washington, mise un freno al potere contrattuale delle catene, ma ne consentì la sopravvivenza.

Il *Robinson-Patman Act* segnò un cambiamento, una pietra miliare, un tur-

⁴ Centromarca è l'Associazione Italiana dell'Industria di Marca. Associa circa 200 imprese tra le più importanti attive nei diversi settori di beni di consumo.

ning point definitivo, nella storia del commercio (vedi *F.M.I., Food Marketing Institute* di Washington D.C.).

Duole qui ricordare la battaglia condotta contro di noi da La Pira, sindaco di Firenze, nei primi anni '60 del secolo scorso. Allora le licenze di commercio erano rilasciate dai prefetti e dunque dal Ministero. La Pira si recò personalmente a Roma per perorare presso il ministro Colombo la difesa del piccolo commercio e dunque il blocco delle nostre licenze.

Colombo fu adamantino e noi avemmo il diritto di esistere, anche a Firenze.

Onde meglio definire l'importanza del sistema delle *chains*, ormai consolidato, vorrei riferire un piccolo episodio del 1935.

John Mugar, grande manager delle *chains* di allora – così recita un documento del *Food Market Institute* di Washington D.C. – nella sua ricerca accademica sul business, accede, nel 1935, alla *library* della Harvard Business School. Sbalordito, scopre che sul “commercio al dettaglio” non c'è nulla. Il mondo accademico, fino ad allora, non vi aveva mai prestato attenzione.

L'unico materiale disponibile erano i numeri di una rivista, *Chain Store Age*, il mensile dei negozi a catena.

Intanto, tra le due guerre, l'industrializzazione, l'inurbamento con la creazione di grandi sobborghi, la motorizzazione, la costruzione di strade, l'avvento del frigorifero, poi della radio, produssero un formidabile sviluppo del commercio.

Tutto era pronto per il secondo periodo.

Però vorrei chiudere la mia succinta esposizione sul primo periodo con qualche breve nota su uno straordinario campione al di qua dell'Atlantico, contemporaneo dei fratelli Hartford.

John Sainsbury apre, nei sobborghi di Londra, il suo primo negozio. È il 1874.

Anche lui, forse inconsapevolmente, “crea una catena” e, quando nel 1882 arriva al suo settimo negozio, sente la necessità di centralizzare e apre il suo primo *depot* in Allcroft Road, per ottimizzare gli acquisti e servire i suoi punti di vendita. Era ormai impossibile affidarsi a mediatori e grossisti.

Con l'ulteriore ampliamento della catena, nel 1890, acquista un secondo *depot* ai Blackfriars, che sarà per decenni anche il quartier generale dell'azienda.

E, come *A&P*, fa le consegne ai suoi negozi direttamente dai propri centri, prima con carriaggi a cavalli, poi, dopo la grande guerra, coi suoi camion.

In questa evoluzione, l'azienda va anch'essa verso il “tutta la spesa sotto lo stesso tetto” e verso la centralizzazione.

I negozi dell'uno, americano, e dell'altro, britannico, sono di dimensioni ridotte, offrono un assortimento limitato, evolvono gradualmente, ma operano esattamente con gli stessi principi.

Con la centralizzazione, come già detto, ottengono la riduzione di sprechi, tempi e costi, con un conseguente prodigioso calo del margine lordo – della differenza cioè tra costo del prodotto e il suo prezzo alla vendita – che sarà trasferito al cliente.

Assolvono così alla loro missione di distributori, che è quella di portare i prodotti direttamente al consumatore finale al più presto, nelle migliori condizioni possibili e al prezzo più basso possibile.

Entrambi, poi, si avvalgono di una possibilità che il piccolo negozio non ha: creano la propria marca, cioè i prodotti a marchio del distributore, la *private label*.

E sarà nel 1993 che, nel corso di un convegno internazionale tenuto a Sidney, Australia, Tom Vyner, vicepresidente di *Sainsbury's*, terrà una conferenza dal titolo: *The retailer as a brand*, “Il dettagliante diventa marca”, riassumendo, in questa definizione, il concetto.

Dunque molto, a monte, era già stato fatto. Poi col *self-service*, a livello di negozio, si verificherà un nuovo taglio dei costi.

Questo è il lungo percorso che viene da un'era che io stesso ho vissuto: quella del carrettino del fruttivendolo che a una cert'ora passava nei paesi col suo cavallo, le sue mosche e la sua bilancia a stadera.

E passiamo al secondo periodo.

L'idea del *self-service*, durante il primo periodo dei negozi a catena, già si era manifestata e più di una volta. Nel 1916 da *Piggy Wiggly*, una catena di Memphis, Tennessee. Poi da *Ralph's* a Los Angeles, California.

Ci inchiniamo alla visione, all'intuizione che Saunders, il fondatore di *Piggy-Wiggly*, e Ralph di *Ralph's*, ebbero in tempi tanto lontani. Ma i loro negozi erano piccoli, dalle fotografie forse di duecento metri quadrati, non c'erano praticamente automobili, non c'erano strade asfaltate, il *packaging* era agli inizi... insomma, il concetto di supermarket, di *self-service* era prematuro.

Sarà dunque solo sulla spinta della terribile crisi del 1929, che Michael Cullen riprenderà l'idea, però nel quadro di un progetto. Era un dirigente di *Kroger* che nei suoi più giovani anni aveva lavorato a lungo per *A&P*.

Kroger, e anche *A&P*, non condivisero il progetto di Cullen e lui lo sviluppò per conto proprio – aprendo il primo a Long Island, fuori New York –:

- ubicazione periferica assai accessibile, parcheggio gratuito relativamente grande;
- un capannone a buon mercato – il primo, un garage abbandonato – con un affitto bassissimo;
- una superficie di vendita più grande – addirittura di 400 metri quadrati;
- un ampio assortimento, con 300 articoli al costo, 200 con un ricarico del 5%, e così via;
- molti prodotti “di marca”, che le catene, coi loro marchi privati, avevano assai trascurato;
- come già facevano i negozi a catena, nessun credito, nessuna consegna a domicilio;
- *self-service* e tanta pubblicità. Giornali e radio.

Da qui, bassi costi, bassi margini, alti volumi.

Era l'agosto del 1930 e fu un successo. E quando, nel 1936, Michael Cullen morì di appendicite a 52 anni, aveva aperto quindici negozi con l'insegna *King Kullen*, avendo creato la prima catena di supermercati.

Era nata una nuova era, quella del *supermarket*.

La strada era ormai tracciata, il *supermarket* infatti non suscitò tutte quelle contestazioni, tutte quelle battaglie politiche dell'era delle “catene”. Era accettato senza problemi.

Tuttavia il suo sviluppo non fu così prorompente.

L'opinione allora diffusa fu che si trattasse di un qualcosa di provvisorio, una risposta occasionale alla crisi imminente, alla mancanza di denaro delle famiglie.

La maggior parte non capì, nemmeno in America, che il *supermarket* era la logica evoluzione dei negozi a catena.

Pochi percepirono come tutto fosse cambiato:

- che gli 8 milioni di automobili del 1920 erano diventati 23 nel 1930. E che automobili, dal Model T alle macchine di Al Capone! I ruggenti anni '20. Si ballava il *Charleston*, non la *Mazurka*;
- che erano state costruite centinaia di migliaia di miglia di strade asfaltate, percorse ormai anche da milioni di camion;
- che i settimanali e la radio erano diventati potenti mezzi di comunicazione e di pubblicità per le grandi marche e per le catene di negozi;
- poi l'incredibile progresso nella conservazione e distribuzione delle derrate alimentari;

– il *packaging* e il costante accrescersi e allargarsi dell’offerta.

È solo a metà degli anni ’30 che i negozi iniziano a mettere a disposizione dei clienti cestini di vimini per fare la spesa.

Al carrello, con le sue quattro ruote pivottanti, e inseribile l’uno nell’altro, si arrivò solo a pezzi e bocconi. Nessuno, che io sappia, lo inventò di sana pianta.

Solo verso il 1940 le catene di negozi esistenti iniziarono a sperimentare la riconversione. Cioè la chiusura di 4 o 5 negozi per rilocalizzarsi in spazi più grandi e a *self-service*. Negozi che offrivano tutte le merceologie, anche tutti i deperibili, gestite direttamente.

Dunque nel 1940 la formula era consolidata, ma la spesa a *self-service* in quell’anno costituiva ancora, anche laggiù, solo il 3% dei consumi.

A quel tempo il personale di negozio – commessi e cassieri – era tutto maschile. Durante la guerra, la mancanza di uomini indusse molte donne a lavorare nel *retail*. Cosa che è rimasta. Oggi, infatti, il personale femminile equivale grossomodo a quello maschile.

Quando io giunsi a Houston, Texas, nel 1951, i miei compagni “cotonieri” – due svedesi e un olandese – mi condussero subito, la prima sera della nostra convivenza, a vedere il *supermarket*, per tutti noi un’assoluta novità.

Di qui dell’Atlantico il *supermarketing* inizierà solo dopo la guerra.

Per percepire l’abissale differenza fra i due paesi, USA e UK, occorre sapere che l’America nel primo dopoguerra si riprese immediatamente, era una terra dalle infinite risorse, mentre l’Europa era esausta, e con essa il Regno Unito. Quest’ultimo, onusto di debiti di guerra e soggetto alle importazioni di derrate alimentari, avrebbe praticato il razionamento ancora nel 1950!

Ad esempio, in quell’anno, negli USA il 60% delle famiglie aveva una o più automobili, in Inghilterra il 12%.

Gli americani già andavano al supermercato! Magari una volta alla settimana.

Così, tornando a *Sainsbury’s*, divenuto nel frattempo la prima “catena” del Regno Unito, è soltanto nel 1949 che un membro della famiglia, Alan, va in America per studiare l’esposizione e la vendita dei surgelati. E vede anche i *supermarket*. Ritorna, incantato, immaginando il primo *supermarket* del Paese. Pensa a un “grande negozio” di nuova concezione, tutto a *self-service*, di circa 800 metri quadrati di area di vendita!

Solo nel 1950, quindi, *Sainsbury’s* apre il suo primo *self-service*, trasformando un negozio di circa 300 metri quadrati, già esistente, a Croydon in London Road. E sarà solo nel 1955 che aprirà il primo vero *supermarket* di 700 metri quadrati a Lewisham, con luce fluorescente e banchi refrigerati!

Noi, Esselunga, se mi è consentito, aprimmo a Milano, in un garage, il nostro primo *supermarket* nel 1957, 480 metri quadrati e 2.500 articoli.

Attualmente, nei nostri *superstores*, la superficie di vendita della sola frutta e verdura è grosso modo di 500 metri quadrati, ed è certamente insufficiente a servire tutto ciò che l'agricoltura oggi ci offre. Negli anni '60 avevamo un assortimento di 50/55 articoli di frutta e verdura. Oggi, nel corso dell'anno, gli articoli sono 1.400 e, contestualmente in vendita, circa 450.

Del resto quale era la frutta e verdura all'epoca degli Hartford e di John Sainsbury? Patate, carote, cipolle, cavoli in stagione, mele e pere, e qualche ciliegia, solo in stagione. L'arancia ancora non era stata inventata e in America il *grapefruit* (pompelmo) sarà lanciato nel 1936!

È cambiato il modo di produrre, tanto quanto quello di trasportare. Chilometro zero? Vogliamo scherzare!

Solo una nota di colore, per i tanti che non vogliono capire e vivere al passo coi tempi.

Non credo opportuno rubare ancora del tempo sul *supermarket*. Tutti sanno cos'è, ce ne sono di grandi e di piccoli, di buoni e di mal gestiti o mal concepiti. Soprattutto di vecchi che andrebbero rilocalizzati o chiusi.

Curiosamente nel nostro Paese tutto viene rottamato: auto, frigoriferi, motorini... magari con l'aiuto delle nostre tasse, ma, chissà perché, il "commercio al dettaglio" che c'è è considerato eterno. Mentre noi, Esselunga, demoliamo negozi che hanno vent'anni e sono già obsoleti: abbattiamo Saronno, Marlia, Sassuolo, per ricostruirli, lì dove stanno, aggiornati.

La legislazione. Le vicende americane degli anni '20/'30, sopra brevemente raffigurate, indicano l'importanza delle leggi.

Gli USA sono il paese della libera impresa, eppure...

Come abbiamo operato noi, nella nostra realtà italiana, nel paese più "normato", più "regolamentato" del mondo?

Dal 1957 Supermarkets Italiani/Esselunga, ha operato con tre leggi sul commercio.

La prima, quella sui "magazzini a prezzo unico" del 1938, assoggettava l'ottenimento della licenza per un supermercato, la cosiddetta tabella VIII^{a5},

⁵ Le tabelle del commercio alimentare erano: I^a Drogheria, II^a Carni, la III^a Frattaglie, IV^a Carne di cavallo, V^a Pesce, VI^a Frutta e Verdura, VII^a Dolci. La panificazione era altra cosa.

alle Prefetture, su parere vincolante delle Camere di Commercio. La benevolenza dei presidenti di turno pesava.

Quella legge prescriveva che “ogni singolo pezzo posto in vendita” fosse pre-imballato e pre-prezzato.

Fortunatamente, negli USA, nel 1940, era stato inventato il film termoretraibile, oltre al sacchetto di cellophane. Questo ci consentì la vendita dei deperibili, carni, frutta ecc. propriamente confezionati.

Servire il cliente, tagliargli un pezzo di carne, era severamente vietato. I vigili, in borghese, mandati dagli esercenti, si appostavano nei nostri negozi a controllare.

Così, niente gastronomia, niente frutta e verdura sciolte, niente pescivendolo – solo pesce surgelato.

La seconda, la 426 del 1971, ci liberò almeno dall’obbligo del pre-imballaggio e della pre-prezzatura dei prodotti in vendita. Fu l’inizio delle nostre gastronomie e della frutta e verdura sfuse.

Portò il limite di superficie massima consentita dai Comuni a 1.500 metri, con il beneplacito di commissioni, dei “sindacati” ecc.

Ma per superfici più grandi, la competenza passava alle Regioni, e ci si poteva forse impegnare per un ipermercato, con raro successo.

La legge limitava drasticamente gli orari di apertura, come subito vedremo.

La terza, la legge Bersani del 1998, classificò le superfici in “medie superfici di vendita” fino a 2.500 metri, autorizzabili dai Comuni; e oltre tale soglia, “grandi” di competenza regionale.

Ci si poteva destreggiare, benché questa legge vincolasse l’“urbanistica” al “commerciale”, cioè il “permesso di costruire” venne subordinato alla licenza commerciale. Un “incrocio burocratico” mondiale.

Ma la legge era già una buona legge, purtroppo talvolta adulterata in modo indecente da molte Regioni, come in Liguria ove il limite è ridotto a 1.500 metri quadrati.

Il percorso tra Regioni, Province e Comuni, ciascuno coi suoi propri studiati “piani”, le proprie norme, e con le rare destinazioni urbanistico-commerciali, ha prodotto un giro di carte, “conferenze”, termini, scadenze, tempi, costi insopportabili.

Nel corso degli anni altre liberalizzazioni minori, ma decisive, hanno reso più moderno il commercio italiano.

Nel 1969 il sale fu liberato dal tabacco. Prima di allora il sale si poteva acquistare solo nelle rivendite di Sale & Tabacchi, colle marche da bollo e i francobolli!

Nel 1975 fummo liberati dall'obbligo di acquistare tutti i deperibili esclusivamente nei cosiddetti Mercati Generali (iniziativa di Fanfani). Avemmo così la facoltà di acquistare direttamente dai produttori, quindi anche di "centralizzare" i prodotti deperibili.

Nel 1982 il ministro Marcora liberalizzò gli orari di apertura, che in precedenza erano rigorosamente limitati a un massimo di 8 ore giornaliere (regolamentate da ciascun comune) e 44 ore alla settimana, con mezza giornata di chiusura obbligatoria. Ad esempio: a Milano 8.30-12.30 e 15.30-19.30; a Firenze 7.30-13 e 17-19.30 (al pomeriggio, 2 ore e mezza).

E i vigili stavano fuori a controllare il minuto!

Disse il caro amico, professore a Harvard, in visita a Firenze: *How can you stay in business?* («Come fate a non fallire?»). Infatti Firenze languiva; sostenuta dalla Lombardia.

Infine il ministro Bersani nel 2006 liberalizzò il pane, la cui produzione era tassativamente "concessionata" e "contingentata".

Ora è finalmente possibile offrire pane fresco, sfornato nel punto di vendita.

E così, piano piano, l'Italia in qualche modo ha progredito, ma con una lentezza tale da impedire la formazione tempestiva di grandi aziende di distribuzione performanti, delle quali ora lamenta la mancanza.

Infine il presidente Monti ha liberalizzato le aperture domenicali.

La codifica dei prodotti, il codice a barre *EAN*⁶.

Essendo noi di Supermarkets Italiani molto legati, come clienti, a IBM e NCR, già nei tardi anni '60 fummo informati della rivoluzione prossima ventura: terminali di cassa collegati col centro IT avrebbero sostituito i gloriosi registratori, tutti i prodotti sarebbero stati codificati con un codice a barre di nuova invenzione e un laser, alle casse, ne avrebbe letto e registrato il prezzo.

Intensificammo i nostri pellegrinaggi negli USA, godendo dei nostri già buoni rapporti con *Ralph's*, Los Angeles, *Dominick's*, Chicago, e altri formidabili *retailers*.

Eravamo frementi, ma non per le ragioni che oggi tutti sanno: dati, riordini, marketing, statistiche...

Le ragioni erano ben altre per afferrare le quali occorre scendere un po' più in basso, giù sul *floor*, a livello del negozio e alle sue casse.

⁶ *E.A.N.* European Article Number è il codice europeo. L'americano è detto *U.P.C* Universal Product Code. Sono compatibili.

Qui, in Italia, erano tempi di endemiche agitazioni sindacali, di continue “assemblee” dei lavoratori convocate negli orari di apertura dei negozi, nelle sale di vendita. Erano “diritti” molto avanzati, i più avanzati del mondo. Nel caos, il rifornimento degli scaffali e il lavoro alle casse divennero problemi tremendi. Gli scaffali spesso erano vuoti.

Per capire meglio, modestamente, bisogna conoscere un po' il “mestiere”: tutti i prodotti arrivano ai negozi in cartoni e dai cartoni, aperti, i prodotti vanno tratti e messi a scaffale. Milioni, miliardi di pezzi.

Una cosa è prendere il “pezzo” e metterlo là ove va esposto così com'è. Altra cosa, prezzarlo a uno a uno, con un'apposita complessa timbratrice o con una etichettatrice per cellophane, per esempio caramelle.

Con la “variazione prezzi” si arriva al parossismo. I prodotti stanno a scaffale prezzati, ma in un mercato aperto, in concorrenza, i prezzi variano frequentemente. Per variare il prezzo sul prodotto, tutto ciò che è a scaffale va ritirato, il prezzo cancellato, e ogni “pezzo” riprezzato e rimesso a scaffale. Ogni commento è inutile.

Alla cassa, la cassiera, afferrato il “pezzo”, doveva trovare il prezzo, “batterlo” sul vecchio registratore e “battere” con esso il suo settore merceologico. Un lavoro pesante, lento e professionale, svolto da cassiere non sostituibili.

Con il codice a barre il prodotto sarebbe andato direttamente a scaffale; alla cassa sarebbe passato davanti a un laser che avrebbe letto codice/prezzo e “registrato”. Automaticamente.

E la “variazione prezzi” si sarebbe fatta dal “centro”, dal *mainframe* centrale.

Questo era l'obiettivo che ci impegnò spasmodicamente: si trattava di recuperare una perduta efficienza operativa, di avere i negozi ben riforniti!

Già nel 1977 avevamo sei supermercati attrezzati col sistema 3660 IBM. In via sperimentale però, poiché il codice a barre in Italia non c'era, era stato imboscato da Confcommercio. Quindi noi ci eravamo fatti una codifica nostra interna per provare, per vedere.

Qui, in Italia, prendemmo allora l'iniziativa onde promuovere la fondazione di *Indicod*, l'organismo che – tra produttori e distributori – assegna il codice a ogni prodotto.

Incontrammo un nuovo ostacolo, la riluttanza dei produttori che non ne percepivano l'utilità e con alcuni che rifiutavano di “rovinare” la propria etichetta con un brutale codice a barre.

Una bottiglia di vino di gran classe... e lo si può capire, ma in dieci anni si arrivò anche all'Armagnac!

Di là dell'Atlantico NCR, subito, già dal 1975 reagì, si impegnò e fece il passaggio dal vecchio registratore all'elettronica.

Così, dopo tanto dibattere e sperimentare, alla fine degli anni '70 scegliemmo il sistema 2126 di NCR, la cui installazione in tutti i punti di vendita richiese altri anni.

A metà degli anni '80 fu messa la parola fine al completamento della rete. NCR non si era fatta bagnare il naso!

Questo significò un rifornimento degli scaffali semplice, spedito e che il servizio alla cassa poteva essere svolto da chiunque. Ancora una volta più semplicità e più produttività.

Si calcolava che il risparmio sui costi operativi fosse almeno dell'1% sulle vendite, un mezzo bilancio.

La codifica dei prodotti e i magazzini automatici centrali diedero una calmata ai sindacati.

Questa è in breve la storia di quasi vent'anni di passione.

Doveroso è un accenno alle alternative europee discount e ipermercato.

L'Europa ha contribuito con due formule qui originate.

Una in Germania dove, nel 1945, i fratelli Albrecht, appena rientrati dalla prigionia, con *Aldi*, furono gli inventori dell'*hard discount*. Una formula rigorosissima, tuttora vincente.

Da poco ha dovuto indulgere a qualche apertura assortimentale e di servizio per soddisfare la domanda di un mercato più ricco ed esigente. Ha perso un po' della sua purezza ma certo, con *Lidl*, costituisce una formula sempre attuale.

Entrambi centralizzati, offrono soprattutto prodotti a marchio privato, ma ora anche le "marche".

Forse è diverso, non so, per l'ipermercato. Una formula che è stata formidabile e ancora lo è nei mercati emergenti, non serviti.

Tre francesi, i due fratelli Denis e Jacques Defforey e Marcel Fournier, aprirono il primo ipermercato nel 1963. Per decenni è stato un *boom*. L'alimentare di base a bassissimo prezzo per attirare la clientela, poi, in vastissime superfici, l'offerta di tutto il resto: frigoriferi, televisori, jeans, biciclette, gomme per le automobili... Un tempo ci vidi anche gomme per camion.

Per tagliarne i costi di gestione ed espandersi senza limiti, saltarono la centralizzazione. Ma ciò comporta altri costi, altre debolezze nelle quali però, mi si scusi, da concorrente non posso addentrarmi.

Però negli anni '80 del secolo scorso, sia *Carrefour* che *Auchan*, i due marchi francesi dominanti degli *iper*, aprirono in America a Dallas, Philadelphia, Chicago...

A Chicago ebbi l'opportunità di assistervi di persona. Domenico Di Matteo, il fondatore di *Dominick's*, la catena che serviva la *Chicagoland*, dieci milioni di abitanti, mi disse: «Coi miei negozi io li sconfiggerò». Quello di Chicago era un *Auchan*, non passarono tre anni che *Dominick's* lo aveva comprato.

Poi anche *Carrefour* si ritirò dal mercato americano.

Il perché nessuno se lo è mai domandato.

Solo un cenno a ciò che oggi va di moda: il web, la spesa on-line.

Sarà il web il futuro della Distribuzione Alimentare, con tanti prodotti deperibili? Questo è un interrogativo al quale non saprei rispondere.

Abbiamo provato con un certo successo e continueremo.

Mentre anche il futuro della distribuzione "classica", con supermercati e *superstores* oggi in uso, pone interrogativi ai quali è difficile rispondere.

La decadenza di un format comporta inenarrabili disastri commerciali e immobiliari, poiché aggiornare una catena di negozi di dimensione e formula definite (format) che divenga obsoleta, è un compito più che problematico.

Posso solo dire che, in un Paese ove per realizzare un punto di vendita occorrono mediamente 12/15 anni, per poi aprire un impianto al quale i ministri Padoa Schioppa e Visco hanno tolto gli ammortamenti, come fosse un immobile civile in Via Condotti, intraprendere, acquistando un'area carissima per la sua rarità (ubicazione + destinazione d'uso) onde costruirvi un *superstore*, si può definire solo come un'operazione avventata.

Vorrei chiudere questo mio intervento così lungo e complesso – si tratta di 150 anni di storia – con un grande grazie all'America. Al pragmatismo americano del quale tutto ciò è frutto.

Per gli americani il supermarket è una *american institution*, e quando la regina d'Inghilterra Elisabetta II visitò gli Stati Uniti nel 1957 fu condotta a visitare un supermercato nel Maryland.

Così come, Kruscev, il capo dell'URSS, quello dei missili a Cuba e del muro di Berlino, fu accompagnato in un supermercato in California, nel 1959.

Immagini leggendarie, che mi permettono di allegare insieme a un volantino di *Sainsbury's* che, nel 1955, insegna alla cliente come fare la spesa a *self-service* col cestello. A Londra, con loro che erano in quel business da settanta o ottanta anni.

Grazie della vostra pazienza.

At Sainsbury's Self-service shopping is EASY and QUICK



1—As you go in you are given a special wire basket for your purchases.



2—The prices and weights of all goods are clearly marked. You just take what you want.



3—Are you a fast shopper or a slow? You can be either when you shop at Sainsbury's.



4—Dairy produce, cooked meats, pies, sausages, poultry, rabbits and cheese—all hygienically packed.



5—Meat is served from Sainsbury's special refrigerated counters. Or you can serve yourself from the cabinets.



6—Pay as you go out. The assistant puts what you have bought into your own basket and gives you a receipt.

1- Come lei entra, le viene dato uno speciale cestello in fil di ferro per le sue spese.

3 - Lei è una cliente affrettata o lenta? Lei può essere l'una o l'altra quando lei fa la spesa da Sainsbury's.

5 - Le carni sono servite da speciali banchi refrigerati. O lei può servirsi da sola dagli armadi refrigerati con sportelli.
(N.d.t. : ghiacciaie con porte.)

Da Sainsbury's fare la spesa in self-service è facile e spedito

2 - I prezzi ed il peso di tutte le merci sono indicati chiaramente. Lei prende quello che vuole.

4 - Latticini, frutta e verdura, carni preparate, salsicce, bacon, pollame, conigli e formaggi, sono tutti igienicamente imballati.

6 - Lei paga all'uscita. Una assistente alla cassa metterà ciò che lei ha acquistato nella sua sporta e le darà una ricevuta.

1955

*In Inghilterra
un volantino
di Sainsbury's
istruisce la cliente
su come fare la
spesa in
self-service.*

*Il supermarket:
"an american
institution",
una vetrina per
la democrazia.*



1957

*La Regina Elisabetta II
osserva un taglio di
carne confezionato
in film, durante
la sua visita ad un
supermarket nel
Maryland.*



1959

*Il Premier Sovietico
Nikita Krusciov è
incuriosito da un
sacchetto di mele in
cellophane, nel corso
di una visita ad
un supermarket in
California.*

RIASSUNTO

È una storia di centocinquant'anni che ha inizio nel 1870. L'evoluzione del commercio al dettaglio verso forme nuove, diverse da quelle praticate da secoli, è contestuale al travolgente sviluppo tecnologico della seconda metà dell'Ottocento, con le invenzioni, tra le altre, della lampadina a incandescenza, del motore a scoppio e della catena di montaggio, della refrigerazione, del *packaging* (fondamentale per la conservazione dei prodotti), del registratore di cassa. Esse, insieme al sistema dei depositi centralizzati e alla logistica rendono possibile gli acquisti in massa e la consegna diretta delle merci dai fornitori ai depositi dei dettaglianti; i quali riforniscono così direttamente i loro punti di vendita. Infine questi ultimi possono creare una propria marca commerciale.

È una storia tutta anglo-americana (*A&P* in America e *Sainsbury's* in Inghilterra), che possiamo suddividere in due periodi: la *Chain Store Age*, ovvero l'era dei negozi a catena, che si conclude nel 1936 con il *Robinson-Patman Act*. E l'era del *supermarket*, che scoppierà solo nel dopoguerra (1950), ma che in America nasce già negli anni '30 (1930) con l'ideazione del *self-service*, conseguente all'ormai consolidata formula dello "*one stop shopping*", ovvero il "tutta la spesa sotto lo stesso tetto".

Nel contempo, gli atti legislativi, ad esempio le liberalizzazioni nel nostro Paese, i mutamenti del mercato, l'incredibile progresso nella produttività, nella conservazione dei prodotti e nella loro distribuzione, contribuiranno alla nascita di relazioni commerciali sempre più moderne. Molte sono state le innovazioni tecnologiche, ma fondamentale negli anni '80 (1980), è la codifica dei prodotti con il codice a barre, attribuito a ciascun prodotto e letto da un laser alla cassa.

Dunque la Distribuzione Alimentare Moderna è il risultato di tante innovazioni tecnologiche e della continua evoluzione, dal 1870 ad oggi, del modello industriale. Il che ha prodotto grandi cambiamenti nel *business* ma anche nella società e nei modi di vita.

ABSTRACT

The Origins and Development of Modern Food Retail.

This is a story that stretches back over 150 years to 1870.

The origin of the new retail operational structures, different from the ones performed since ages, goes together with the overwhelming technological innovations of the second half of the 19th century, with the inventions, among the others, of the incandescent light bulb, the internal combustion engine and the perfected assembly line, the refrigeration, the packaging (which reduce product loss and spoilage, improve display modes and make purchasing quicker and easier), the cash-register.... At the same time, central warehouse concept and strict logistics control, make large-scale buying possible as well as direct deliveries from suppliers' warehouses; allowing retailers to supply their own stores, and create their own private label.

This story is set mainly in North America and Great Britain (*A&P* in the U.S. and *Sainsbury's* in England), hallmarked by two distinct periods: the *Chain Store Age*, which comes to an end in 1936 with the *Robinson-Patman Act*. And the *Supermarket model*, which really takes off only after the Second World War, but that begins to appear in America in the 1930s with the *self-service*, the result of the already well-established "one stop shopping" concept.

At the same time, legislative bills, in our Country for example, changes of the markets, the extraordinary progress of the productivity capacity, of the food packaging as well as of the distribution system, gave their impulse to the birth of more modern trading relations. Among the technological innovations, in the 1980s, the product coding by a barcode that identifies each item and that could be read by any check-out scanner worldwide, signed a turning point.

So, Modern Food Retail is the result of technological innovations as well as of a constant transformation, since 1870, of the industrial model for supermarkets. All together spawned great changes not only in business but also in the society and in its lifestyles.