

# CITTÀ E COMMERCIO

a cura di  
Caterina Cirelli



PÀTRON EDITORE  
BOLOGNA

Copyright © 2008 by Pàtron editore - Quarto Inferiore - Bologna

I diritti di traduzione e di adattamento, totale o parziale, con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi. È inoltre vietata la riproduzione, anche parziale, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico, non autorizzata.

Prima edizione, dicembre 2008

Ristampa

5 4 3 2 1 0      2014 2013 2012 2011 2010 2009

Opera pubblicata con il contributo finanziario dell'Università degli Studi di Catania (fondi di ricerca PRA "Le nuove forme della funzione commerciale nell'area urbana di Catania", anni 2003-2004) e con il sostegno dell'Assemblea Regionale Siciliana e del Centro Commerciale Etnapolis (Belpasso CT).

Immagine di copertina tratta da un acquerello realizzato da Fernanda Paternò Castello di Carcaci

PÀTRON Editore - Via Badini, 12  
Quarto Inferiore, 40057 Granarolo dell'Emilia (BO)  
Tel. 051.767 003  
Fax 051.768 252  
e-mail: [info@patroneditore.com](mailto:info@patroneditore.com)  
<http://www.patroneditore.com>

Il catalogo generale è visibile nel nostro sito web. Sono possibili ricerche per: autore, titolo, materia e collana. Per ogni volume è presente il sommario e per le novità la copertina dell'opera e una sua breve descrizione.

Stampa: LIPE, Litografia Persicetana, San Giovanni in Persiceto, Bologna per conto della Pàtron editore.

*Forme e spazi del rapporto venditore-acquirente  
nel commercio dei beni di prima necessità.*

*Il caso del pane e dei prodotti da forno*

Simone Betti\*

1. LO SCENARIO

Articoli di arredo, bevande, calzature, capi d'abbigliamento, carburanti, carni, dolci, farmaci, fiori, frutta e verdura, latticini e derivati, materiale elettronico, merendine, pesce sono solo alcuni dei prodotti che quotidianamente acquistiamo presso distributori automatici, self-service e banchi appositi. Allo stesso modo servizi di cassa (nelle autostrade come nei supermercati), lavaggio auto (*self car wash*), lavanderia, vengono offerti con formule "fai da te"; assicurazioni, servizi bancari, scommesse (*gambling*), trasporti e viaggi, sono proposti e venduti online. In tutti questi casi l'intermediazione del venditore è minima o assente.

Tra gli "specialisti" del commercio self-service al dettaglio sono, a scala differente, le strutture concentrate e parimenti localizzate-ubicate quali IKEA, OBI, Trony, Mediaworld, ecc. e gli esercizi "specializzati" – oltre che specialisti – che costituiscono strutture sparse e distribuite sul territorio, non solo urbano. Tra questi si ricordano le grandi catene del fast food (Pizza Hut, Mc Donald's, Dunkin' Donuts) e, nel caso specifico, le panetterie self-service sviluppatesi sensibilmente in Germania a partire dal 2001. Questa tipologia di commercio, se da un lato agevola il cliente offrendo prodotti a prezzi concorrenziali, dall'altro contribuisce ad una spersonalizzazione e smaterializzazione del rapporto venditore-acquirente, anche nel commercio dei beni di prima necessità.

\* Università degli Studi di Macerata.

Per quanto riguarda la dimensione spaziale si evidenzia un potenziale superamento del modello dicotomico grande distribuzione organizzata /centri storici, secondo il quale la prima, basata sugli ipermercati e sui centri commerciali al dettaglio, si confronta sempre più vantaggiosamente con i centri commerciali naturali, costituiti dai tradizionali negozi al dettaglio delle città. In genere si tratta di modelli distributivi differenti non solo per la loro scala spaziale, ma anche per le tecniche di vendita, per le modalità di «fidelizzazione» del cliente e quindi per le politiche di *marketing* adottate; superando l'antitesi tra i nuovi centri d'offerta e le aree di mercato dei centri urbani, che spesso richiedono politiche di riequilibrio territoriale (Doccioli, 2006, pp. 558-559).

Dopo l'introduzione dell'euro e in seguito alla crisi economica, in Germania, Svizzera, Lussemburgo e Paesi Bassi si assiste alla nascita e alla diffusione capillare delle panetterie self-service, che non interessano ancora l'Italia in maniera così accentuata come l'Europa centrale.

Da ALDI<sup>1</sup>, re dei discount alimentari tedeschi, i consumatori fanno la fila per avere il Tevion Computer a 500 euro (Nemo, 2003, p. 36); plus del gruppo Tengelmann lancia il matrimonio a prezzi stracciati o più esattamente un pacchetto *smart wedding* da mettere direttamente nel carrello della spesa<sup>2</sup>.

Tramite i *discounter* l'artigianato del pane vive uno sviluppo che altrove è già stato realizzato da tempo. Che si tratti di cibo, scarpe o materiale da ufficio, dappertutto si sono insediati negozi a basso costo. ALDI, Lidl e affini dimostrano anche che accanto a loro possono sopravvivere negozi più costosi, se entrambi curano i loro clienti.

Anche il commercio al dettaglio sperimenta nuove formule per abbattere i costi. Le SB-Bäckerei<sup>3</sup> sono impostate sul self-service nel senso che il cliente sceglie il prodotto, lo pesa e va alla cassa per pagare, ottenendo così l'abbattimento del prezzo del 30% e un consumo limitato all'effettiva necessità (Nemo, 2003, p. 36)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ALDI (acronimo di Albrecht-DIscount) è una multinazionale tedesca attiva nel settore della grande distribuzione organizzata e una delle principali aziende del mondo nel suo settore. I fondatori della catena, nata nel 1946, sono stati i fratelli Karl e Theo Albrecht. ALDI, leader tedesca nel settore discount, è divisa in due aziende autonome (Nord e Sud), con 65 società regionali in accomandita. La linea di confine tra ALDI Nord e ALDI Sud va da Düsseldorf a Fulda, passando per Giessen. Con un giro d'affari di circa 18 milioni di euro, ALDI è attualmente al quarto posto – dopo EDEKA, REWE e Lidl – nel commercio di generi alimentari in Germania.

<sup>2</sup> Tengelmann è un gruppo imprenditoriale presente in 15 paesi che opera nel commercio al dettaglio di generi alimentari, di prodotti tessili e in altri discount che trattano materiali da costruzione e bricolage. Con le affiliate Plus, A&P, OBI e KIK il gruppo conta oltre 8.000 filiali e 152.000 occupati, per un fatturato medio annuo di 25 milioni di euro (oltre 8 nel ramo alimentare).

<sup>3</sup> *Selbstbedienung – Bäckerei*, panetterie self-service.

<sup>4</sup> Un esempio tipico di questo sistema di servizio sono i ristoranti degli autogrill. Di rilievo sono anche i sistemi di *refilling* dei prodotti alimentari (farina, vino, ecc.) e per l'igiene (sapone, bagno schiuma) introdotti in alcuni ipermercati italiani. Inoltre, si segnalano i distributori di latte crudo, diffusi nelle zone di produzione (es. Canvese, Pesarese, Ragusano) e gestiti dagli allevatori stessi.



Fig. 1 – Da sinistra, BillyBack, Back-Factory e Mr. Baker.

Fonti: [www.franchisekey.com](http://www.franchisekey.com) e [blog.fink.sb](http://blog.fink.sb).

Dai dati e dalle informazioni ricavate dal rapporto del 2003 in seguito alla seconda edizione di Nemo Next Shop – mostra evento sulle tendenze della vendita al dettaglio (*retail*) realizzata da Expo Cts, RDS Consulting, GDOWEEK e POPAI Europe-Italia, alla Fiera di Milano con tema principale *Franchising & Partnership* – emerge che, in maniera simile ad un virus, il principio del *low cost* contagia sempre più paesi e settori dell'economia<sup>5</sup>. In ogni caso il prezzo è “dinamico”, si muove e non sta mai fermo, cambia secondo le situazioni, le stagioni e le promozioni, sicché uno stesso prodotto o servizio può avere un'infinità di prezzi diversi<sup>6</sup>.

Offrire la possibilità al cliente di scegliere il prezzo è un'altra formula oggi praticata per esempio alla Haus der Musik ([www.musikalienhandel.de](http://www.musikalienhandel.de)) che, ad Essen, propone strumenti musicali con tre differenti fasce di prezzo, in base al livello di servizi e assistenza forniti. Un altro fenomeno correlato è l'acquisto su internet: secondo i dati forniti dal rapporto NEMO 2003, in Europa il 16% degli

<sup>5</sup> Dalle compagnie aeree, come Ryanair, easyJet e Wind Jet, al Virgin Automall, il nuovo auto discount multimarca del gruppo Virgin che ha sede a Manchester (Regno Unito) e realizza sconti fino al 30%.

<sup>6</sup> È il caso delle compagnie aeree capostipiti del *flexible pricing* e delle quotazioni *last minute* che, per ogni volo, prevedono fino a 20 prezzi diversi, o quelle telefoniche che ritoccano le tariffe in continuazione.

utenti internet partecipa ad aste *online* (Amor, 2001)<sup>7</sup>, mentre negli Stati Uniti il fatturato si aggira intorno ai 13 miliardi di dollari, circa il 25% dell'intero fatturato generato dalla rete. Nel futuro anche *retailer* e produttori cercheranno con varie modalità di soddisfare la crescente mania per la contrattazione e saranno i consumatori a fissare il prezzo e non i venditori, come sovente è già una realtà, specie nel commercio *online*. Siti come [www.priceline.com](http://www.priceline.com) o [www.i.offer.com](http://www.i.offer.com) sono *trading communities* che non solo comparano prezzi e trovano qualunque articolo al costo minore, ma danno al consumatore anche la possibilità di scegliere i prodotti, fare un'offerta e contrattare direttamente con il venditore o con il produttore collegato (Seifert, 2003).

“Voglio il massimo al minimo poiché so bene che c'è troppo di tutto sul mercato”, dice lo *smart shopper*, una categoria trasversale che secondo le stime di KPMG<sup>8</sup> rappresenterà nel 2010 il 50% dell'universo dei consumatori. Dunque, un “acquirente intelligente” spende solo dopo aver trovato il prezzo più basso a parità di qualità e, soprattutto, sa cambiare insegna secondo la convenienza e per i singoli prodotti (Esser, 2002).

“Viva la spesa, abbasso i prezzi” è il nuovo motto dei consumatori (Nemo, 2004, p. 11) e, sulla base di questo slogan il *retail* si adegua, anche in Italia: zucchine in saldo, latte in saldo, nessun articolo viene più “risparmiato” dalla gara del ribasso, fino a vere operazioni (sempre più diffuse) di vendite sottocosto. Sconti da 100 euro in tutti i negozi per chi acquista elettrodomestici a basso consumo, un'iniziativa di Regione Lombardia e Unioncamere e poi il *boom* del credito al consumo su tutti i fronti che incentiva le vendite, ma anche indebita il consumatore<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Di particolare rilievo è il caso di eBay che, fondata nel 1995 come sito d'aste online per gli Stati Uniti, nel marzo 1998 contava 30 impiegati, aveva raggiunto un fatturato di 4,7 milioni di dollari e 500.000 utenti registrati, divenuti rispettivamente 15.000 occupati e centinaia di milioni di utenti sparsi in tutto il mondo, per un fatturato di 7,7 miliardi di dollari nel marzo 2008. Parallelamente – oltre alle aste online, con durata massima di 10 giorni – sono state introdotte altre tipologie di vendita per specifici oggetti, con formule a prezzo fisso e acquisto immediato (“compralo subito”), con garanzia che l'oggetto non sia usato (“nuovo e subito”), mentre per la compravendita di beni costosi (automobili, motociclette, imbarcazioni e opere d'arte) compaiono il prezzo fissato dal venditore e i suoi dati personali per il “contatto diretto”.

<sup>8</sup> Con oltre 600 professionisti presenti nelle sedi di Milano, Roma, Torino, Verona e Bologna, KPMG Advisory è una delle principali società di consulenza manageriale in Italia.

<sup>9</sup> In provincia di Bergamo, dal 15 ottobre al 15 dicembre 2007, 190 esercizi commerciali in 72 comuni hanno aderito all'iniziativa “Spesa amica”, di evidente significato sociale in quanto riservata a quattro fasce deboli della popolazione: famiglie numerose (con 3 o più figli), famiglie in stato di disagio socio-economico, pensionati e anziani. Si tratta di una campagna di promozione – elaborata dalla provincia di Bergamo unitamente ad associazioni di commercianti (Ascom, Aspam e Confesercenti) – intesa, inoltre, a rivitalizzare i negozi di vicinato del centro che coinvolge i commercianti al dettaglio alimentare (gastronomi-salumieri, macellai, fruttivendoli e panificatori). I prodotti, scontati del 10%, sono stati organizzati in quattro “panieri”, proposti ciascuno per 15 giorni.

Un altro sistema per incrementare i consumi in questo periodo di crisi è quello del noleggio, il che equivale a dire “dare un prezzo non più a un bene ma al suo uso”. Nel 2001 la Merloni fece notizia, in Italia, con la lavatrice Dialogic proposta con la formula *pay per use* (più si lava più si paga oltre a un canone fisso). Nello stesso periodo nei Paesi Bassi era già stato ideato il bollo automobilistico il cui costo veniva stabilito in base al consumo. Ancora a proposito di automobili, da Volkswagen Solutions a Mercedes Light Drive e Light Price di Chrysler, il noleggio privato è ormai una realtà<sup>10</sup>.

All'interno di questo scenario internazionale si colloca il fenomeno delle panetterie self-service che affianca, in Germania, la grande proliferazione di supermercati *hard discount*<sup>11</sup>.

## 2. IL CASO DEL PANE

### 2.1. Tipologie e localizzazioni

Le piccole panetterie a conduzione familiare da quasi dieci anni hanno vita dura, e ogni anno molte di loro sono costrette a chiudere. Le grandi imprese, al contrario, continuano a svilupparsi e riescono ad affermarsi anche nel mercato del pane e dei prodotti da forno. Per esempio, in Germania nel 2005 erano circa 6.700 le panetterie presenti con una media di 16 impiegati e un incasso annuo di 710.000 euro per impresa. Contemporaneamente è aumentato il numero delle cosiddette SB-Bäckerei, catene i cui nomi più noti sono “Billy Back”, “Mr. Baker” e “BackWerk”, panetteria tedesca leader nel settore che nell'ultimo anno, con le sue 145 filiali, ha incassato più di 50 milioni di euro.

Finora i panini non sono mai stati un serio pericolo per i mastri panettieri tedeschi. Farina, lievito, sale, acqua erano gli ingredienti fissi, così come il prezzo: fino a 30 centesimi al pezzo. Ma la situazione è cambiata, da quando esistono negozi come BackWerk, Brödis, Mr. Baker und Bäckerland, i cui prodotti da forno costano proprio la metà rispetto alle panetterie tradizionali. Questi esercizi commerciali funzionano come piccoli ristoranti self-service: panini, *croissants* e *Laugenstangen* vengono presi dal cliente stesso con una pinza dalla teca di *plexiglas*, messi su un vassoio, portati alla cassa e pagati notevolmente di meno. Al posto di mastri panettieri, apprendisti e commesse panettiere specializzate, un *discount*

<sup>10</sup> Un principio che si può estendere a vari rami tra cui elettronica di consumo, casalinghi ed elettrodomestici, orologi e telefonini.

<sup>11</sup> L'*hard discount* è un sistema di vendita che prevede la possibilità di trovare merce a prezzi minori rispetto a quelli di altre tipologie di negozi. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso differenti strategie: minor assortimento, vendita di marchi commerciali meno conosciuti, abbattimento dei costi per il personale e per l'allestimento, abbattimento delle quote di guadagno percentuale (con l'obiettivo di aumentare il guadagno complessivo puntando al volume di vendita), ottimizzazione dei sistemi di distribuzione e di approvvigionamento.

di questo tipo ha bisogno solo di due forze lavoro istruite: una sistema la merce fresca negli scaffali, l'altra incassa <sup>12</sup>.

Le persone che criticano questo sistema parlano di mancanza di igiene, ma è evidente che i clienti, al contrario, non ne sono affatto disturbati. Ad esempio da BackWerk un panino costa 12 centesimi, un filone di pane 1,49 euro.

La scelta offerta è piuttosto ampia: nelle filiali di BackWerk vengono offerti circa 100 articoli, tra i quali anche *snack*, come la pizza, e bevande fresche e caffè, forniti da macchine automatiche, completano l'offerta.

Nelle panetterie self-service si verifica cioè quello che succede nelle panetterie delle grandi catene: vengono continuamente sfornati prodotti che spesso arrivano ancora caldi negli scaffali, dando così l'impressione di essere prodotti particolarmente freschi, anche se in realtà proprio freschi non sono, poiché vengono consegnati precotti ai punti vendita dove vengono solo finiti di cuocere.

Secondo le informazioni fornite dalla BackWerk i prodotti non contengono conservanti né oli vegetali geneticamente modificati, sicché la qualità dei prodotti è paragonabile a quella delle panetterie tradizionali che lavorano usando i preparati.

La prima filiale BackWerk venne aperta nel febbraio 2001 dal mastro panettiere e tecnico di alimentazione Robert Kirmaier, che ha sviluppato la panetteria self-service per una grande catena di negozi di generi alimentari. Nel 2002 il consulente d'impresa Dr. Dirk Schneider e il socio Hans Christian Limmer hanno acquistato l'azienda.





Le panetterie self-service sono imprese in *franchising*. Nel caso della BackWerk, per esempio, l'imprenditore rilascia una licenza per una filiale con un investimento di circa 100.000/130.000 euro <sup>13</sup>. Per questa somma si riceve l'arredamento del negozio e il diritto alla diffusione del *know-how*. Dopo un corso interno di due settimane ci sono regolari aggiornamenti riguardanti l'assortimento, la quantità e gli ordini, attraverso i quali gli imprenditori ricevono consigli per la resa ottimale del loro punto vendita. Il titolare Dirk Schneider sostiene che i consulenti cui è affidato l'aggiornamento sono a loro volta ex mastri panettieri. Una filiale è in pratica un punto vendita, dove l'imprenditore, che non deve essere necessariamente un panettiere diplomato, conduce il suo negozio autonomamente. Il suo compito è di sistemare e sfornare i prodotti e, con un totale di sei persone circa, l'imprenditore può condurre la sua panetteria. I dipendenti dovranno solo imparare a gestire il forno e i tempi di cottura, riempire gli scaffali e incassare, mentre l'imprenditore terrà sotto controllo i prodotti da rifornire costantemente

<sup>12</sup> Da tempo "il commercio self-service sta prendendo piede nelle panetterie *in-store*, favorito dalla continua carenza di personale e dall'esigenza di orientarsi alla convenienza del consumatore. Tanto che in alcuni casi le superfici di vendita occupate dai self-service arrivano fino al 90% dell'intero reparto alimentare [...]. Tra gli altri fattori che influenzano la crescita del commercio self-service erano segnalati l'incremento del volume delle vendite, il prevalere di clienti con abitazioni più piccole e stili di vita frenetici" (Crispens, 1991).

<sup>13</sup> [www.back-werk.de](http://www.back-werk.de).



Tab. 1 – Caratteristiche delle principali SB-Bäckerei del settore prodotti da forno\*.

				
Paese d'origine	Germania	Germania	Germania	Germania
Anno di apertura naz.le/int.le	2002/2002	2002/2002	2002/2002	2001/2003
N. aziende in Germania/altri paesi	40/28 58,8% in Ger.	68/29 70,1% in Ger.	103/56 64,8% in Ger.	130/43 75,1% in Ger.
N. aziende in franchising Germania/altri paesi	18/12	68/27	55/31	110/41
Primi partner in Germania/altri paesi	n.d.	2002/2002	2002/2002	2003/2003
Investimento totale (in Germania)	90.000 €	50.000 €	150.000 €	90.000 €
Capitale iniziale	27.000 €	30.000 €	50.000 €	30.000 €
Tassa d'ingresso	6.000 €	2.500 €	0 €	3.600 €
Tassa di licenza	3%	150 € al mese	4%	2,95%
Tassa di pubblicità	1%	n.d.	500 € annui	480 € al mese
Durata contratto/prolungamento	5/10 anni	n.d.	5 anni	5 anni
Fatturato medio naz.le	350.000 €	n.d.	n.d.	500.000 €
Fatturato totale	12.000.000 €	n.d.	n.d.	50.800.000 €
Fatturato delle aziende affiliate	12.000.000 €	n.d.	n.d.	45.000.000 €
Dimensioni dei negozi	90-120 m <sup>2</sup>	80-200 m <sup>2</sup>	80-250 m <sup>2</sup>	80-180 m <sup>2</sup>
Potenziale di abitanti	20.000	12.000	40.000	30.000

Fonte: [www.franchisekey.com](http://www.franchisekey.com)

\* Tra gli altri si ricorda Mantinga, aperta nel 2002 e diffusa in Germania e nel Regno Unito.

e intratterrà i rapporti con i clienti. L'utile mensile medio si aggira tra i 5.000 e i 6.000 euro: i negozi più redditizi arrivano a punte di 15.000 euro al mese, anche se ciò comporta un impegno molto gravoso giacché gli imprenditori lavorano, secondo le loro testimonianze, in media 60/65 ore la settimana<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Oltre all'investimento iniziale viene pagata una percentuale del 3% sugli utili all'impresa madre.

Il fenomeno delle SB-Bäckerei impostate sul self-service è in Germania ormai inarrestabile, poiché il prezzo ridotto attira i clienti in massa, e la qualità dei prodotti è altrettanto buona o accettabile come nelle altre catene di panetterie.

Analizzando i requisiti di posizione richiesti per l'apertura di una panetteria self-service secondo i parametri delle aziende analizzate, ci si accorge che talvolta essi riguardano le dimensioni (minimo 100 mq e 7 metri di spazio antistante secondo BillyBack) e l'ubicazione (a piano terra per Mantinga), ma soprattutto la posizione. Vengono richiesti infatti "luoghi altamente frequentati" (BackWerk), "zone pedonali, piazze, strutture pubbliche, stazioni, luoghi di incontro, zone residenziali centrali con presenza di scuole" (Mr. Baker)<sup>15</sup>. Il che riporta in primo piano il discorso sulla posizione dei punti vendita, svincolata da limiti localizzativi di produzione grazie alla separazione spaziale delle tre operazioni di panificazione (impastatura, lievitazione, cottura).

La nascita e la diffusione capillare delle panetterie self-service hanno nel "prezzo" dei prodotti da forno l'aspetto geo-economico preponderante: sono infatti la sensibile riduzione dei costi e "l'elevato livello di focalizzazione merceologica" a farne quasi dei novelli *category killers* (Bullado, 2007, p. 38)<sup>16</sup>. Proprio la "presenza" sul territorio, viceversa, sembra essere l'aspetto geo-spaziale di maggior successo, dato che, superando la presunta concorrenza tra un modello commerciale centrale e uno periferico, questa tipologia di negozi ben si adatta alle aree a media e alta densità di frequentazione. Al risparmio si aggiunge la percezione di alimenti "sicuri" e "certi" in quanto uniformi, anche al di fuori dell'ambiente di vita quotidiano: il marchio diviene garanzia di cosa aspettarsi.

Il che, a ben vedere, è stato prontamente "letto" dalle aziende pilota del ramo che si adoperano per favorire la "partecipazione" dei clienti, non solo attraverso i sistemi di fidelizzazione, ma soprattutto ponendo in primo piano l'osservazione "partecipante" della cottura-preparazione. Insomma, poter assistere in qualche modo alle fasi terminali di confezionamento del prodotto soddisfa le esigenze psicologiche di garanzia proprie del cliente<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Oltre alla scelta localizzativa, ricevono particolare cura l'organizzazione degli spazi, la scelta dei materiali, degli arredamenti e la loro disposizione, consapevoli che "studiare il perimetro del negozio è uno dei regolari modelli-percorsi d'acquisto dei clienti di prodotti alimentari" (McLaughlin, 2002).

<sup>16</sup> Attualmente BackWerk conta circa 100 partner, alcuni dei quali gestiscono fino a 4 panetterie. Entro il 2010 l'impresa stima di raggiungere i 200 affiliati. Tra le catene *franchising* che continuano a crescere BackWerk sembra aver il trend più imponente: ha superato i 145 esercizi e il numero di punti vendita è passato da 84 a 122 nel solo 2006. Fuori dalla Germania l'impresa è attiva anche in Austria dove, nel dicembre 2007, è stato aperto il terzo punto vendita (a Linz).

<sup>17</sup> L'evoluzione da consumatori passivi a *prosumer* (Toffler, 1980) attivi riguarda sia l'*ecommerce* – Amazon.com più di altre aziende costruisce relazioni con i clienti basate sul dialogo e sullo scambio di informazioni – sia gli approcci *Do It Yourself* (DIY) dei movimenti *grassroots* che, nel caso del pane, stanno prendendo piede anche in Italia dove il commercio di "pani tipici" sembra avere margini di crescita, specie se associati alla riscoperta dei territori rurali e dei centri minori.

## 2.2. Il punto di vista dei produttori e dei consumatori

Il rilevante sviluppo di questo tipo di panetterie ha messo in crisi, in Germania, i panettieri artigiani che temono una lotta dei prezzi con i nuovi Aldi delle panetterie.

Gli incassi sono diminuiti di più del 6% e si stima che un panettiere tedesco su tre abbia i conti in rosso. Di questa “rovinosa situazione dei prezzi” parla Eberhard Groebel, il principale rappresentante dell’associazione centrale degli artigiani panettieri tedeschi, il quale sostiene: “un *discount* in una zona abitata e industriale può raggiungere una partecipazione al mercato del 20%”<sup>18</sup>. Un tale profondo cambiamento nella distribuzione dei prodotti da forno ha radici molto recenti. Solo alla fine degli anni Novanta, Kamps diede inizio al primo sistema di filiali esteso in tutta la Germania che portò dozzine di panetterie regionali a esporre il nuovo cartello con il *brezel* d’oro sulla porta del loro negozio<sup>19</sup>. Da quel momento in poi il panettiere all’angolo divenne semplicemente una parte di una grande impresa. Nel giro di pochissimo si affermò una produzione ancora più economica, ancora meno personale, con una logistica ancora meno raffinata. Sperimentatore fu di nuovo Kamps che, sotto il nome di Bäcky, aprì la sua prima filiale *discount* a Münster (Westfalia).

A Kamps seguirono altri come Robert Kirmaier da Mohnheim-am-Rhein che ha aperto a Düsseldorf la prima panetteria *discount* tedesca<sup>20</sup>.

Per mantenere i suoi prezzi Kirmaier ha organizzato BackWerk al risparmio. I costi del personale incidono per il 20% sulla gestione, mentre nelle panetterie classiche almeno per il doppio. Studenti lavoratori o apprendisti, infatti, non sono così costosi come le commesse specializzate per le panetterie, a cui occorre corrispondere uno stipendio mensile netto di almeno 1.500 euro. Anche la tecnologia ha fatto il suo ingresso, la cassa è collegata a un *computer* che analizza quali prodotti vengono venduti in determinati momenti della giornata e in quale quantità. In media servono 1.500 clienti al giorno, il martedì qualcuno in meno,

<sup>18</sup> [www.zeit.de/2002/36](http://www.zeit.de/2002/36).

<sup>19</sup> Kamps, leader di mercato nel segmento delle panetterie, dispone di una rete di oltre 900 negozi gestiti principalmente in *franchising*, produce in 5 stabilimenti dedicati e impiega oltre 1.200 persone. Nel 2007 la società ha fatturato 208 milioni di euro, mentre il giro d’affari complessivo dei negozi è stato di 300 milioni di euro ([www.agroalimentarenews.com/barilla.htm](http://www.agroalimentarenews.com/barilla.htm) 04.03.2008). La catena, fondata da Heiner Kamps, conta attualmente 1.000 filiali con 8.000 dipendenti, venne acquistata da Barilla e Banca Popolare nel 2002 per 1,8 miliardi di euro. In seguito alla rapida espansione Kamps aveva allora accumulato debiti per 770 milioni di euro. Nel 2006 Kamps ha realizzato un risultato operativo di 67 milioni di euro, su un fatturato di 1,20 miliardi di euro. Nel febbraio 2008, il *Financial Times Deutschland* ha dichiarato che Barilla avrebbe incaricato una banca di investimenti per trovare un acquirente (probabilmente un investitore istituzionale).

<sup>20</sup> Nell’assortimento BackWerk si trovano dozzine di articoli: panini ai semi di papavero, *Vanilleplunder*, pane integrale, ciabatta con le olive.

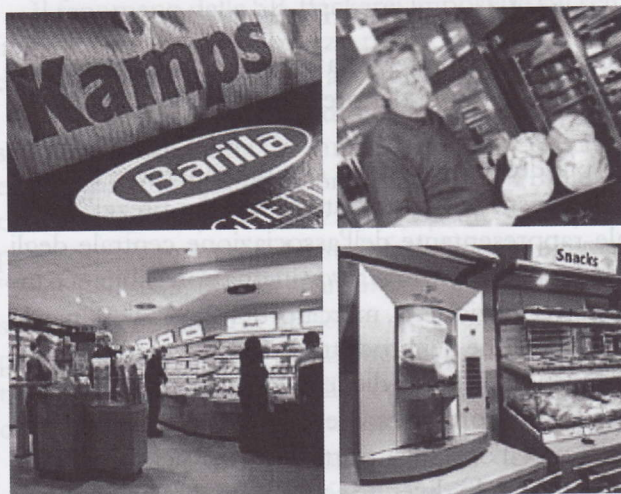


Fig. 2 – I logo di Kamps e Barilla, Robert Kirmaier e alcune immagini di BackWerk.

Fonti: [www.franchisingcity.com](http://www.franchisingcity.com) e  
[www.back-werk.de](http://www.back-werk.de).

la domenica qualcuno in più. Il pezzo centrale di ogni negozio è una grande cella frigorifera in cui viene depositata la merce in scatole di cartone, fino al momento di cuocerla nei forni, grandi quanto armadi per vestiti. I prodotti congelati vengono comprati in Germania, Spagna, Francia, nei paesi del Benelux e trasportati con camion frigoriferi in bancali da 80 buste di plastica con 155 panini ciascuna. La grande quantità rende il trasporto più economico, in particolare perché i pezzi sono molto piccoli: ciò che diventerà un panino, da congelato, è poco più grande di una moneta da due euro<sup>21</sup>.

Quello che arriva la domenica mattina croccante sulle tavole della gente, può essere stato prodotto un paio di giorni prima in Europa o nel resto del mondo. Per poter essere congelati, trasportati e cotti di nuovo, i piccoli dolci da forno vengono trattati industrialmente. Alcune dozzine di ingredienti aggiuntivi che rendano la farina più facile da cuocere, oppure mantengano l'impasto più morbido, sono consentiti dal diritto europeo purché la denominazione di vendita sia completata con la menzione dell'alimento utilizzato<sup>22</sup>. Vicino ad ogni cassa nei negozi BackWerk c'è un cartello che indica gli ingredienti contenuti nei prodotti. I quali sono stati definiti da Eberhard Groebel, presidente della Confederazione

<sup>21</sup> Kirmaier riferisce di fabbriche che producono 60.000 croissant all'ora, dove i panettieri sono sostituiti da personale con mascherina che controlla le macchine ([www.zeit.de/2002/36](http://www.zeit.de/2002/36)).

<sup>22</sup> L'art. 48 della Legge n. 128 del 24 aprile 1998 prevede disposizioni concernenti gli ingredienti, la composizione e l'etichettatura dei prodotti alimentari. In precedenza – secondo il dettato dell'articolo 14 della Legge n. 580 del 4 luglio 1967 – gli ingredienti previsti erano pasta lievitata, acqua e lievito, con o senza aggiunta di sale. Gli artt. 30 e 36 del Trattato CE (e successive modificazioni) impongono il previo confezionamento e un'etichettatura specifica per la messa in commercio di pane surgelato prodotto in uno Stato membro e immesso sul mercato in un altro Stato membro in seguito a complemento di cottura.

europea dei panificatori e dei pasticceri (CEBP), di “qualità assolutamente accettabile”<sup>23</sup>.

Il connubio magazzino congelatore e forno scongelatore ha dei vantaggi poiché si scongela ciò che poco dopo viene effettivamente cotto in tempi brevi, sicché se per esempio comincia a piovere forte e i clienti non arrivano si può evitare di sfornare prodotti che rimangono invenduti. Un panettiere artigiano, al contrario, deve preparare l'impasto molto presto la mattina, lasciarlo lievitare e poi cuocerlo in una sola soluzione.

La competizione tra panettieri artigiani e titolari di filiali e di *discount* è poco nota. “Quasi nessun cliente conosce la differenza tra un panettiere artigiano e un *discounter*”, dice Dirk Hecking della BBE consulenza commerciale a Colonia; “inoltre ci sono, tra gli aspetti giuridici per gli artigiani, delle limitazioni da rispettare”<sup>24</sup>.

Siccome i *discounter* cuociono e vendono prodotti congelati, secondo la legge essi sono considerati commercianti e non produttori come i panettieri artigiani e i titolari di filiali. Questo dà loro il vantaggio di non doversi preoccupare dell'ordine tedesco degli artigiani, con i suoi esami per mastri panettieri e apprendisti, né delle documentazioni richieste dal ruolo di artigiano<sup>25</sup>. Per lo stesso motivo, però, l'associazione dei panettieri proibirebbe ai *discounter* l'apertura domenicale. Infatti, solo i punti vendita di ditte che “producono prodotti da forno o pasticceria” possono stare aperti nei giorni festivi, quindi il riconoscimento di “produttori” ai *discounter* è fondamentale e, finché tale questione rimarrà senza risposta, ogni tipo di esercizio – tradizionale o *discounter* che sia – terrà aperto la domenica.

Anche le diverse descrizioni traggono in inganno, dato che in Germania “maestro panettiere” è solo chi, alla fine dei sei anni di formazione, ha superato l'ap-

<sup>23</sup> [www.zeit.de/2002/36](http://www.zeit.de/2002/36).

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> In Italia i riferimenti normativi che riguardano pane e derivati sono le Leggi 580/67, 128/98 e 248/06, i D.P.R. 283/93 e 502/98 e il D.M. 13/7/98. La Direttiva 2000/13/CE stabilisce che è obbligatorio indicare il luogo di origine o di provenienza di un prodotto alimentare solo se l'omissione potrebbe indurre in errore il consumatore sull'origine o sulla provenienza del prodotto. Nel caso di cottura parziale il pane può essere venduto solo a consumatore finale o ad operatore intermedio in imballaggi preconfezionati, recanti sull'etichetta la dicitura “pane parzialmente cotto” ed avvertenza che il prodotto va consumato previa ulteriore cottura e relative modalità. Quello ottenuto mediante cottura di pane parzialmente cotto, surgelato o non surgelato, deve essere venduto in compartimenti separati dal pane fresco ed in imballaggi preconfezionati con specifiche indicazioni. Il “pane fresco” è ottenuto con “processo di produzione continuo, privo di interruzioni finalizzate al congelamento, surgelazione o conservazione prolungata delle materie prime, dei prodotti intermedi della panificazione e degli impasti, fatto salvo l'impiego di tecniche di lavorazione finalizzate al solo processo di lievitazione, da porre in vendita entro un termine che tenga conto delle tipologie esistenti nel territorio”. Infine, per il “pane conservato” occorre indicare stato o metodo di conservazione utilizzato, specifiche modalità di confezionamento e vendita, nonché eventuali modalità di conservazione e consumo.

posito esame, mentre la parola “panetteria”, al contrario, non è protetta<sup>26</sup>. Ad esempio Mr. Baker concede licenze per filiali a “imprenditori autonomi e indipendenti cui non è richiesta alcuna conoscenza del ramo, dato che formazione e sostegno sono gratuiti”.

Per resistere, le piccole panetterie tradizionali devono a loro volta puntare su un’offerta di prodotti ancora più ampia e di qualità, introdurre nuove ricette e utilizzare ingredienti biologici, molto apprezzati dalla clientela, oppure sfruttare adeguatamente i vantaggi del buon servizio e della preparazione professionale.

“Quasi tutte le ricerche di settore indicano tra i principali obiettivi dei dettaglianti l’assunzione e il mantenimento degli impiegati migliori, specie nelle panetterie. Trovare personale qualificato è quasi impossibile, mentre assumere personale senza esperienza e cercare di trattenerlo abbastanza da ammortizzare i costi di formazione può rivelarsi scoraggiante. Il motivo per cui i supermercati, nonostante le difficoltà di reperire personale per le panetterie *in-store*, decidono di non rinunciare al servizio sostituendolo con prodotti da scaffale confezionati è legato ai notevoli vantaggi e guadagni ottenuti dai dettaglianti che sono riusciti ad assicurarsi personale qualificato” (Lewandowski, 2003).

La lotta delle panetterie tradizionali contro i *discounter* si è inasprita perché i tedeschi sono un popolo di risparmiatori. “Il prezzo incide sempre più. Per un numero crescente di persone è il fattore principale dell’acquisto”, dice il consulente commerciale Hecking<sup>27</sup>. I consumatori tedeschi spendono circa l’11% del *budget* familiare per cibo e bevande non alcoliche e, in generale, sono molto attenti al prezzo e guardano meno alla qualità dei prodotti: per il 49% di essi, è il prezzo ad influire in maniera decisiva sulla scelta d’acquisto, di contro, il 38% è attento a varietà e qualità dei prodotti (INCE, 2007, p. 4). Nell’Unione Europea solo gli olandesi, i lussemburghesi e gli inglesi sono più risparmiatori. Dopo l’introduzione dell’euro, la gente guarda sempre più criticamente ai prezzi<sup>28</sup>. “È diventato quasi impensabile spendere molto per cibo di qualità, cosa che invece avviene per le auto o per i vestiti firmati”, dice Marita Odia, rappresentante di

<sup>26</sup> Una modificazione della legge in nome del motto “Dove è scritto panetteria deve esserci un panettiere mastro” non cambierebbe la situazione: le filiali non potrebbero più chiamarsi panetterie. Infatti, vendono prodotti secondo la ricetta del mastro che, però, non lavora nel retro del negozio, ma nel forno centrale.

<sup>27</sup> [www.zeit.de/2002/36](http://www.zeit.de/2002/36). Per chi apre un nuovo esercizio le prospettive di guadagno sono accattivanti, dato che il “pareggio” è previsto entro 9-12 mesi, rispettivamente presso BillyBack e BackWerk che, entrambe, garantiscono il 10% di rendite nette (Baker Boys consente un pareggio di bilancio in soli 3 mesi). Mr. Baker offre gratuitamente luoghi, analisi di mercato, piani finanziari e formazione dei collaboratori. Tramite l’acquisto centralizzato – direttamente dal produttore – vengono forniti un arredamento economico, accessori e un assortimento di prodotti da forno vantaggiosi. Così facendo i prezzi di acquisto sono più convenienti del 50% rispetto alle panetterie tradizionali senza rinunciare alla qualità.

<sup>28</sup> Secondo l’Ufficio di statistica federale tra il luglio 2001 e il luglio 2002 il prezzo dei panini è aumentato del 7%, mentre quello della farina – ingrediente principale – è rimasto invariato.

*Slow Food*, associazione a sostegno di una quantità di prodotti regionali, spiegando questo suo commento come segue: “manca in molte persone la consapevolezza che il cibo ha un valore più grande della semplice funzione di rendere sazia una persona”<sup>29</sup>.

“I prodotti sono più convenienti del 30-50% rispetto a quelli delle panetterie vicine” sostiene BillyBack. Infatti, tra le imprese *discount* di prodotti da forno, molte puntano più di altre sul prezzo con slogan come “qualità da panetteria a metà prezzo” e “sicuri di ricevere sempre a prezzo bassissimo ottime specialità di panetteria”, rispettivamente BackWerk e Back-Factory<sup>30</sup>.

### 3. IMPLICAZIONI E PROSPETTIVE

Analizzando i siti delle panetterie prese fin qui in esame emerge il principio che sta alla base della loro apertura, esistenza e diffusione. Tali “filosofie”, che sono poi, seppur espresse in termini diversi, comuni all’esercizio commerciale *discount*, rappresentano la base per comprendere gli ulteriori sviluppi del commercio. Dopo aver analizzato gli obiettivi delle singole panetterie, così come enucleati dai loro ideatori, si presenterà una nuova formula commerciale come esempio della possibile strada che il commercio sta prendendo, grazie anche alla continua diffusione dei mezzi multimediali, della necessità di risparmio e velocità dei nuovi consumatori.

Il principio dell’esercizio per BillyBack è “non una normale panetteria”. Non ci sono commesse, banco, servizio e consulenza. I clienti si servono da soli, pagano alla cassiera e incartano i loro prodotti in buste di carta appositamente predisposte, come recita il loro slogan *Wir backen Sie packen* (noi sforniamo voi incartate). “L’intero assortimento di prodotti viene cotto davanti agli occhi dei clienti” che, talvolta, “vogliono essere coccolati e, al contrario di quanto si è soliti credere,

<sup>29</sup> [www.zeit.de/2002/36](http://www.zeit.de/2002/36). “A parte l’attenzione per la propria salute, sempre più peso sulla scelta d’acquisto hanno fattori etici come l’ecocompatibilità e gli aspetti sociali riguardanti le condizioni di produzione. Prodotti con garanzie d’origine, prodotti biologici e prodotti *Fair Trade* sono ancora piccoli campioni di vendita, però con un potenziale enorme per il futuro” (INCE, 2007, p. 4).

<sup>30</sup> Nelle panetterie Back-Factory pane e panini vengono prodotti dalla società Harry-Brot GmbH e cotti sul posto; viene dato particolare rilievo all’assicurazione che “tutti i prodotti non contengano conservanti o ingredienti base geneticamente modificati”. “La struttura organizzativa del commercio ha particolare rilievo nel rendere conto delle variazioni dei prezzi al dettaglio [...] e nell’influenzare sia i consumatori a basso reddito sia quelli appartenenti a gruppi socio-economici più ricchi e mobili” (Parker, 1979). L’analisi delle variazioni dei prezzi degli alimentari al dettaglio realizzata da Parker a Dublino – oltre a richiamare la presenza di variazioni sistematiche, strutturali e localizzative in differenti archi temporali – mise in rilievo la componente prezzo nella teoria delle località centrali, nel comportamento e nelle abitudini dei consumatori.

apprezzano veder cuocere il proprio pane e sapere che è fresco, [...] le persone sembrano essere disposte ad aspettare più a lungo per avere prodotti freschi”.

“Quale livello di servizio si aspettano questi acquirenti dal dettagliante, specie nei reparti prodotti da forno? [...] mentre i punti vendita di prodotti alimentari continuano ad orientarsi verso modelli self-service a causa dell’elevato costo del lavoro e della diminuita produttività dell’*in-store*, gli esperti sono concordi nell’affermare che il servizio ai clienti è essenziale per rispondere pienamente ai loro bisogni e fare in modo che diventino abituali [...]. Alcuni osservatori affermano che il pendolo si sposti verso il self-service, mentre altri credono che i dettaglianti stiano ritornando ad offrire servizi personali, in rapporto uno a uno”<sup>31</sup> (McLaughlin, 2002).

Più di altre compagnie fa leva su questo principio Baker Boys, aperta in Germania nel 2006 da Robert Kirmaier, pioniere delle prime panetterie self-service tedesche e fondatore di BackWerk. Peculiarità di Baker Boys è il far sì che il cliente possa osservare – presso l’area self-service del punto vendita – la cottura dei prodotti.

La filosofia di “partecipazione” realizzata da Baker Boys sembra riguardare anche i propri partner, con i quali realizza “un sistema di *franchising* aperto e trasparente, e promette di coinvolgerli in tutti gli aspetti dell’attività, compreso il futuro sviluppo dei principi di riferimento”. L’applicabilità di questi concetti sta riscuotendo grande successo nel mercato tedesco, sia per le produzioni *discount* sia per quelle di qualità superiore, e Baker Boys prevede di espandersi in Danimarca, Spagna, Repubblica Ceca, Benelux, Francia, Portogallo e Polonia<sup>32</sup>.

L’Italia, poco o affatto coinvolta nel fenomeno delle panetterie self-service, è interessata da una crescente diffusione del commercio self-service di altri beni di prima necessità. Nel 2007 la NCR Corporation<sup>33</sup> ha lanciato sul mercato italiano

<sup>31</sup> Anche i servizi di ristorazione offerti da strutture pubbliche (mense, tavole calde, ecc.) registrano inversioni di tendenza. È il caso del Bloomington Hospital (Indiana) che, per rispondere alle richieste degli utenti, nel 1997 smise di immagazzinare sandwich e patatine fritte in scatole-riscaldatrici e iniziò a venderli presso un apposito punto vendita con varie scelte di pane, carne e formaggio. Due anni prima la struttura ospedaliera aveva optato per il servizio self-service al fine di ridurre i costi, ma le lamentele, la crescita degli sprechi e le riduzioni nelle vendite indussero gli amministratori a fare marcia indietro. Tra i numerosi casi analoghi questo può essere paradigmatico per quanto afferma la direttrice dei servizi cibo e nutrizione del Bloomington Hospital: «i clienti non avevano una persona con cui parlare» e «non sapevano per quanto tempo il cibo era rimasto nei contenitori riscaldanti [...] c’era un problema di percezione della freschezza».

<sup>32</sup> I mercati di espansione di Mr. Baker sono Europa, Canada e Stati Uniti, Austria e Paesi Bassi quelli di Back Factory e BackWerk che si sta diffondendo anche in Lussemburgo e Svizzera.

<sup>33</sup> La National Cash Register Company venne fondata da John H. Patterson (costruttore del primo registratore di cassa meccanico) nel 1884 e acquisita, nel 1991, da AT&T. NCR opera in gran parte del mondo con soluzioni *retail* e *financial*, produce terminal POS, ATM (*Automatic Teller Machines*), sistemi di *check processing* e scanner per codici a barre e registratori di cassa con e senza operatore. La sede principale si trova a Dayton (Ohio), quella italiana a Cusago (MI).



una nuova soluzione self-service pensata e sviluppata espressamente per l'Europa: FastLane Deli, che consente ai clienti di scegliere il prodotto e di effettuarne il pagamento autonomamente. Grazie a un'interfaccia *touch screen*, il consumatore seleziona autonomamente uno o più prodotti da una lista predefinita e ottiene lo scontrino relativo da consegnare al personale addetto per il ritiro o la consegna<sup>34</sup>. I clienti possono anche usufruire di promozioni mirate e utilizzare le offerte del sistema di "fidelizzazione" (*fidelity card*)<sup>35</sup>. Il risultato è un servizio più veloce per i consumatori e un maggiore ritorno per i *retailer*.

Parallelamente, nel nostro paese, i "pani tipici" e quelli identificati con il luogo di provenienza (es. Borgo Pace, Lariano, Laterza, San Gaudenzio, Terni), preparati secondo ricette e tecniche antiche, si vengono affiancando a quelli riconosciuti come Igp (Genzano e Matera) e Dop (Altamura) e concorrono ad allargare la nicchia di mercato e a caratterizzare le identità gastronomiche.

#### BIBLIOGRAFIA

- Amor D. (2001), *Aste Online*, Tecniche Nuove, Milano.
- Bullado E. (2007), "La «Rivoluzione Commerciale» in Italia: un po' di storia", in Cirelli C. (a cura di), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Pàtron, Bologna, pp. 27-39.
- Cirelli C. (2007) (a cura di), *Gli spazi del commercio nei processi di trasformazione urbana*, Pàtron, Bologna.
- Crispens J. (1991), "Self-service bakery gains store space. Bakery", in *Supermarket News*, settembre, New York.
- Doccioli P. (2006), "Insediamenti di attività commerciali", in *Atlante dei tipi geografici*, IGM, Firenze, pp. 558-561.
- Doukidis G., Mylonopoulos N. e Pouloudi N. (2003), *Social and Economic Transformation in the Digital Era*, Idea Group Publishing, Hershey-Londra-Melbourne-Singapore.
- Esser B. (2002), *Smart Shopping. Eine theoretische und empirische Analyse des preis-leistungsorientierten Einkaufsverhaltens von Konsumenten*, Lohmar, Colonia.
- Hall D. (1938), "Our Daily Bread: A Geography of Production", *The Geographical Journal*, Vol. 92 (4), pp. 377-378.

<sup>34</sup> Gli utenti possono effettuare il pagamento tramite contanti, bancomat e carta di credito. Attraverso l'implementazione di NCR FastLane Deli che si occupa del pagamento e della gestione automatizzata del denaro i *retailer* possono concentrare il personale nell'attività di preparazione e consegna del prodotto o del servizio richiesto.

<sup>35</sup> FastLane Deli è totalmente integrato con la barriera POS e assicura omogeneità di gestione con i FastLane tradizionali. Inoltre, grazie all'estrema facilità di utilizzo, NCR FastLane Deli può essere installato in numerose aree del punto vendita (bar, panetteria, farmacia).

- ISTITUTO NAZIONALE PER IL COMMERCIO ESTERO (2007), *La grande distribuzione organizzata in Germania*, INCE – Settore Alimentare, Düsseldorf.
- Lewandowski J., (2003), "Sweet service at the bakery: while more in-store bakeries are increasing self-service options, some retailers are finding that adding a human touch is well worth the effort", *Grocery Headquarters*, settembre, New York.
- Mc Laughlin M. (2002), "The human element: some retailers are finding that balancing self-service with customer service is a delicate matter in bakery, deli and foodservice operations", *Grocery Headquarters*, novembre, New York.
- NCR (2007), "NCR amplia la sua gamma di soluzioni self-service con FastLane Deli", *The Daily Bit*, mercoledì 30 maggio.
- NEMO (2003), *Next commerce is I-commerce: tecnologie, innovazioni e tendenze del retail internazionale*, Nemo Future Exploration Lab, Milano.
- NEMO (2004), *Il futuro è negoziabile?*, Nemo Future Exploration Lab, Milano.
- Palagiano C. e De Santis G. (2005) (a cura di), *Geografia dell'alimentazione*, "Atti dell'Ottavo Seminario Internazionale di Geografia Medica", RUX, Perugia.
- Parker A.J. (1979), "A review and comparative analysis of retail grocery price variations" *Environment and Planning*, 11 (11), pp. 1267-1288.
- Seifert D. (2003), *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment. How to Create a Supply Chain Advantage*, Amacom, New York.
- Teti V. (1999), *Il colore del cibo. Geografia, mito e realtà dell'alimentazione mediterranea*, Meltemi, Roma.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, Bantam Books, New York.
- Walker R. (2004), *The Conquest of Bread: 150 Years of Agribusiness in California*, New Press, New York.