



DISAQ

Marketing Internazionale (A001772-A002123) A.A 2024-25

Modulo 4.3: Politica distributiva, Trade Marketing e Canali
Innovativi

Prof. Mauro Cavallone



Al termine di questo modulo vi saranno chiari:

- ▶ Le criticità relative alla movimentazione delle merci
- ▶ Quali sono e come funzionano i canali distributivi
- ▶ L'innovazione nella distribuzione (wheel of retail)
- ▶ Come si calcola la quota di mercato assoluta e relativa e le specifiche componenti
- ▶ La nascita, lo scopo e l'evoluzione del trade marketing
- ▶ Le logiche alla base del successo del trade marketing

Produzione - Distribuzione - Consumo

“Quando un frigorifero non è un frigorifero?...

Quando si trova a Pittsburgh, mentre chi ne ha bisogno si trova a Houston”.

(J.L. Heskett, N.A. Glaskowsky e
R.M. Ivie)





Concetto di merce

La parola merce indica qualunque bene materiale che può essere trasportato e che è destinato ad essere venduto.

Tre requisiti essenziali:

1. La caratteristica della materialità
2. L'attitudine alla trasportabilità
3. La destinazione allo scambio



Classificazione delle merci

- **Secondo l'origine:**
animali / vegetali / minerali / miste
- **Secondo la provenienza:**
nazionali / estere
- **Secondo il grado di lavorazione:**
materie prime / semilavorate / prodotti finiti
- **Secondo il valore:**
ricche / povere
- **Secondo l'attitudine ad essere conservate:**
deperibili / non deperibili



Classificazione delle merci (segue)

- **Secondo l'uso a cui sono destinate:**
alimentari / tessili / da costruzione / combustibili / di abbigliamento / di arredamento , ecc...
- **Secondo lo stato naturale:**
solide / liquide/ gassose
- **Secondo la destinazione:**
utilizzo industriale / uso strumentale / consumo
- **Secondo la frequenza degli acquisti:**
merci banali / merci problematiche



Il commercio

- La parola commercio indica l'attività professionale degli operatori economici che, mediante atti di scambio fanno pervenire i beni dalle fonti di produzione sino ai consumatori finali
- Definiamo operatori commerciali o commercianti coloro che professionalmente acquistano e vendono merci a scopo di guadagno senza far loro subire trasformazioni materiali.
- La "merce" viene trasformata da indisponibile ad accessibile per la domanda. L'impresa commerciale vende la merce unitamente ai propri servizi: nell'insieme essi compongono il "prodotto" dell'attività di intermediazione.



Il concetto di distribuzione

- La distribuzione ingloba tutta la complessa operosità economica delle forze che agiscono per far defluire i beni dalle primarie fonti produttive ai consumatori finali.
- Distribuzione è un concetto più ampio rispetto a commercio.
- L'espressione apparato distributivo indica l'insieme di tutte le aziende che partecipano alla distribuzione.

La politica distributiva

I beni prodotti sono raramente disponibili per i consumatori senza l'attività di intermediazione delle imprese commerciali che offrono un insieme di servizi che rendono le merci acquisibili.

Il tipico processo di una impresa distributrice consiste nell'acquisto delle merci prodotte dell'impresa industriale, nella loro composizione in un assortimento e, infine, nella vendita nei luoghi e nei tempi desiderati dal cliente.



Dettaglianti & grossisti

Per questo l'impresa commerciale non vende semplicemente la merce, ma anche alcuni servizi mediante i quali la merce è trasformata da:

Indisponibile ad accessibile per la domanda

Assumono particolare rilievo le imprese:

A) Dettaglianti

B) Grossiste

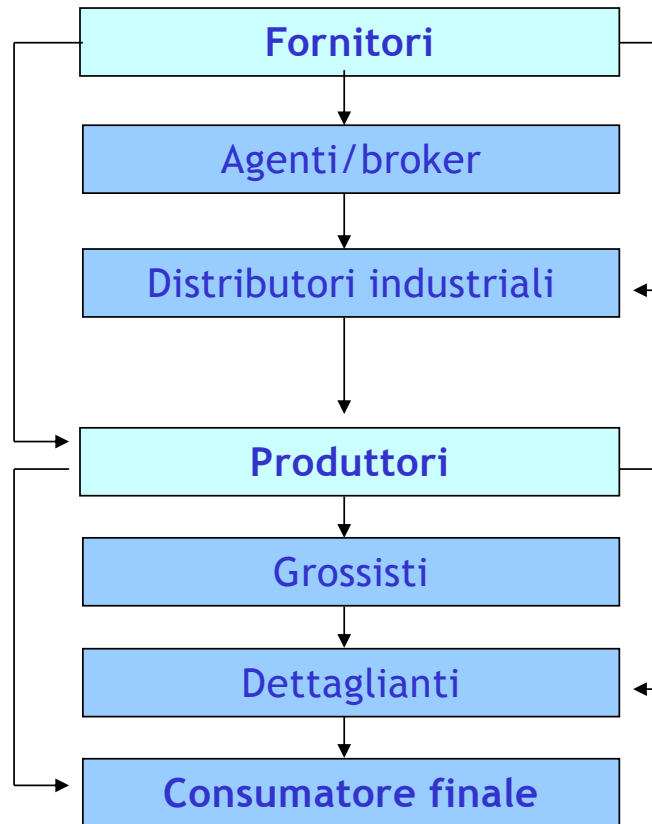


La scelta dei canali

1. Il canale diretto
(produttore-consumatore)
2. Il canale breve/corto
(produttore-dettagliante-consumatore)
3. Il canale lungo



Struttura di un sistema di marketing verticale di tipo tradizionale



**Marketing industriale
o business-to-business
(B2B)**

**Marketing di consumo
o business-to-consumer
(B2C)**

La scelta dei canali: il canale diretto

E' la tipica via dei beni strumentali (ordini direttamente a filiali o uffici vendite) e può essere adottato principalmente:

- a mezzo dei negozi propri
- a mezzo vendite a domicilio
- a mezzo di cataloghi (opuscoli, depliants)
- a mezzo della cessione del loro servizio (leasing) produttore

La scelta dei canali: il canale corto o breve

E' seguito dalle aziende industriali, perché consente un effettivo controllo del mercato e quindi contare stabilmente su una certa quota di mercato. Impone interventi diretti dell'impresa nel campo della distribuzione.

Comporta alti costi e rischi per cui si adatta bene ad aziende di grande o media dimensione:

produttore → dettagliante → consumatore

La scelta dei canali: il canale lungo

E' fondato sul grossista:

produttore grossista dettagliante consumatore

- Pregi:

E' snello e comporta modesti investimenti e rischi contenuti:
si presta per raggiungere clienti e zone marginali

- Difetti

Si osserva che i canali distributivi fondati sul grossista non offrono incentivi alla standardizzazione dei prodotti. Inoltre il grossista mette le aziende industriali in condizione di non poter contare su di una stabile quota di mercato.



La crisi del grossista

E' causata dalla semplificazione dei circuiti distributivi mediante il passaggio dal canale lungo al corto e, a volte, a quello diretto.

Cause

- affermazione del prodotto di marca
- diffusione del grande dettaglio
- aspirazione dei produttori di disporre di proprie reti di vendita

L'efficienza del grossista

E' legata alla qualità e al volume dei servizi che egli è in grado di rendere ai dettaglianti, e, d'altro lato, ai costi di tali servizi.

- formazione di ampi assortimenti
- accumulazione dei prodotti in scorte
- orienta la produzione
- funzione finanziaria (termini di pagamento - anticipazioni)
- semplificazione amministrativa
- stabilizzazione dei volumi di smercio

Fattori che influiscono sulla struttura del canale distributivo

Struttura del canale

Fattori che influiscono	Diretta	Indiretta/breve	Indiretta/lunga	Commenti
Fattori relativi al mercato				
Numero di acquirenti elevato		**	***	
Alta dispersione geografica		**	***	
Acquisti in grande quantità	***			
Acquisto prettamente stagionale		**	***	
Caratteristiche del prodotto				
Prodotti deperibili	***			
Prodotti complessi	***			
Novità del prodotto	***	**		
Prodotti pesanti e ingombranti	***			
Prodotti standardizzati		**	***	
Basso valore unitario		**	***	
Variabili legate all'impresa				
Grande capacità finanziaria	***	**		
Assortimento completo	***	**		
Ricerca di un alto grado di controllo	***	**		

Fonte: Jean-Jacques Lambin



I vincoli della scelta del canale

1 - Caratteristiche del bene

- grado di deperibilità
- valore unitario
- grado di necessità
- abitudini del consumatore riguardo il luogo d'acquisto



I vincoli della scelta del canale

2 - Struttura della produzione

- grado di concentrazione dell'impresa produttrice
- localizzazione della produzione anche in riferimento alla domanda
- ampiezza delle gamme qualitative e della produzione



I vincoli della scelta del canale

3 - Struttura del commercio al dettaglio

- numero dei negozi che vendono principalmente il prodotto considerato
- dimensione delle aziende dettaglianti
- ubicazione dei negozi in riferimento ai produttori ed ai consumatori



Altre forme di intermediari

- Distribuzione integrata
- I nuovi discount alimentari
- Agenti
- Società di servizi
- Cybermediari



Le aziende commerciali si possono dividere secondo due criteri:

1. servizi offerti
2. modalità organizzative

1. Servizi offerti:

considera i servizi offerti per cui si classificano in una certa tipologia di forma distributiva.

2. Modalità organizzative:

Il secondo tipo di classificazione fa riferimento al modo in cui l'impresa è organizzata.

A. Il dettaglio

- negozi tradizionali con vendita a banco;
- negozi tradizionali con self-service;
- minimercati (o superettes; $200\text{mq} < \text{dim.} < 400\text{mq}$);
- negozi di comodità (convenience stores);
- grandi magazzini a reparti (department stores; $> 400\text{mq}$);
- magazzini popolari (ex magazzini a prezzo unico; variety stores; $> 400\text{mq}$);
- supermercati ($400\text{mq} < \text{dim.} < 2500\text{mq}$);
- magazzini-sconto (discount houses; discount department stores);
- ipermercati ($> 2500\text{mq}$);
- centri commerciali (shopping centers);
- vendite per corrispondenza e su catalogo;
- altri grandi punti di vendita al dettaglio, ecc.



B. Ingrosso

1. Ingrosso

- magazzini tradizionali
- cash and carry

2. Aziende indipendenti

- con un unico punto di vendita
- a succursali



B. Ingrosso (segue)

3. Aziende associate

- in gruppi di acquisto tra dettaglianti
- in unioni volontarie tra grossisti e dettaglianti
- con rapporti di franchising

4. Cooperative di consumo

- aperte ai solo soci
- aperte al pubblico (Coop)

Le funzioni delle aziende

- Quali funzioni espletano (A+B+C+D)

A. Funzioni tecniche

- trasferimento di prodotti nello spazio
- confezione ed imballo dei prodotti
- formazione di lotti e partite

B. Funzioni distributive

- prossimità al consumatore
- pronta disponibilità nella quantità richiesta
- servizio di visita a domicilio
(per dettagli e/o consegna) (rischi di deterioramento)

Le funzioni delle aziende (segue)

C. Funzioni di promozione e assistenza

- pubblicità
- promozione delle vendite
- assistenza e consulenza sul prodotto
- garanzia commerciale

D. Garanzie finanziarie

- credito di fornitura



I costi dei distributori

I costi dei distributori sono essenzialmente legati alla loro efficienza a sua volta dipendente da un insieme di circostanze, tra cui:

- problemi dimensionali
- tecniche di vendita
- intensità della concorrenza
- disponibilità all'innovazione
- grado di imprenditorialità

Profitti e condizionamenti

I profitti dei distributori appaiono strettamente legati alla concorrenza che tra essi si svolge con tre tipi di condizionamenti:

1. Le grandi imprese sono in grado di attuare integrazioni a monte e quindi condizionare le scelte in materia di produzione e commercializzazione
2. La forza contrattuale di cui le imprese commerciali di maggior dimensione dispongono. (le aziende produttrici adattano le loro politiche di marketing alle esigenze dei distributori e orientano la politica di prezzo in funzione della forza contrattuale)



Profitti e condizionamenti (segue)

3. La capacità di condizionamento e di controllo dei consumatori che la grande distribuzione è in grado di esercitare

Due concetti:

- store loyalty (fedeltà al punto di vendita)
- brand loyalty (fedeltà alla marca)

I compiti della distribuzione

1. **Trasporto:** per rendere i beni disponibili in luoghi prossimi ai consumatori o agli utenti industriali
2. **Frazionamento:** per rendere i beni disponibili in quantità o volumi adatti alle abitudini di acquisto dei clienti
3. **Stoccaggio:** per rendere i beni disponibili nei momenti di consumo, riducendo il bisogno del produttore di accumulare a magazzino i propri prodotti
4. **Assortimento:** per costituire una selezione di prodotti, onde utilizzarli in associazione ad altri e adattarli agli usi dell' acquirente nelle diverse situazioni di consumo



I compiti della distribuzione (segue)

- 5. **Contatto:** per stabilire relazioni personalizzate con i clienti, numerosi e spesso lontani
- 6. **Informazione:** per raccogliere e distribuire informazioni sui bisogni del mercato, sui prodotti e sui termini di scambio
- 7. **Promozione:** per spingere la vendita dei prodotti attraverso attività pubblicitarie e promozionali organizzate nei punti vendita

I flussi di distribuzione (segue)

1. **Il flusso del titolo di proprietà:** si tratta del passaggio del titolo di proprietà legale del prodotto da un'organizzazione all'altra
2. **Il flusso fisico:** descrive in successione gli spostamenti del prodotto fisico dal produttore al consumatore finale
3. **Il flusso degli ordini:** gli ordini dei clienti e degli intermediari, che risalgono verso i produttori



I flussi di distribuzione (segue)

4. Il flusso dei pagamenti: gli acquirenti in successione che pagano i propri conti ai venditori tramite istituzioni finanziarie

5. Il flusso delle informazioni: la diffusione delle informazioni al mercato e/o al produttore su iniziativa del produttore e/o degli intermediari

L'innovazione nella distribuzione

L'innovazione nel commercio al minuto e all'ingrosso si manifesta essenzialmente nella comparsa di nuove forme distributive. La descrizione di tale processo viene definita come Ruota del dettaglio (wheel of retail) e si manifesta nei seguenti tre stadi:

1. Nuove forme distributive

(storicamente grandi magazzini, magazzini popolari, case di sconto, supermercati) entrano nel mercato al livello più basso di offerta con una combinazione merce/servizio meno costosa con un prezzo più basso di rottura, rispetto alla situazione pre-esistente



L'innovazione nella distribuzione (segue)

2. Col passare del tempo la nuova forma distributiva perde gradatamente l'iniziale mordente e la carica aggressiva si attenua.

Il prezzo cessa di essere l'unico strumento di concorrenza e via via si eleva con l'adozione di merce di migliore qualità e più elevati coefficienti di servizio.

La nuova forma distributiva viene gradatamente assorbita dal sistema e cessa di essere un elemento di rottura.



L'innovazione nella distribuzione (segue)

3. Per effetto di ciò la fascia più bassa dell'offerta che corrisponde a

- prezzi più convenienti
- merci di livello qualitativo limitato
- coefficienti limitatissimi di servizio

Rimane di nuovo scoperta

Si forma perciò la premessa per l'entrata nel mercato di una nuova forma distributiva con caratteristiche aggressive e la “ruota” riprende il suo giro.

La ruota del dettaglio



L'innovazione nella distribuzione (segue)

Negli ultimi anni la distribuzione è stata interessata da una nuova nicchia di mercato, soprattutto per quanto riguarda il settore alimentare, che è quella dei servizi di delivery.

Servizi distinti dal brand di produzione ma che creano in ogni modo valore aggiunto (velocità, prime consegne gratuite, orari flessibili, etc.)





I canali della distribuzione

La politica distributiva raggruppa le scelte di marketing in particolare attinenti a:

1. Canali (o intermediari) della distribuzione
2. Strumenti umani (forza di vendita) e materiali a mezzo dei quali si realizza l'attività di vendita
3. Distribuzione fisica dei prodotti (logistica di marketing)



Momenti fondamentali della distribuzione A

A) Le decisioni generali di politica distributiva:

1. Vendita selettiva o estensiva
2. Politica push o pull
3. Canali individuali o sistemi particolari di distribuzione



Momenti fondamentali della distribuzione B

B) La scelta dei canali:

1. I principali tipi di canale

2. I vincoli nella scelta del canale



Momenti fondamentali della distribuzione C

C) Le politiche riguardanti i canali:

1. Gli obiettivi
2. La scelta degli sbocchi
3. Selezione, motivazione, gestione e controllo degli intermediari commerciali



Decisioni generali di politica distributiva

1 A- Vendita estensiva

Quando l'azienda cerca di collocare il proprio prodotto presso tutti i possibili rivenditori senza limitazione e senza scelta

1 B- Vendita selettiva

Quando l'azienda compone in via preventiva e secondo appropriati metodi una selezione dei venditori

Decisioni generali di politica distributiva

2 A- Push (prodotto spinto)

Sono gli intermediari e dettaglianti a suggerire il prodotto alla clientela, collocandolo nel negozio e consigliandolo. I dettaglianti devono essere incentivati con:

larghi margini, facilitazioni varie (ampi termini di pagamento) assistenza tecnica, fornitura in comodato di strumenti, ecc... Contabilmente l'impresa produttrice riduce i propri margini in favore degli intermediari e sopporta oneri per la propria organizzazione di vendita.

E' tipica di prodotti a basso valore e di largo consumo ed è accompagnata da elevati investimenti pubblicitari.



Decisioni generali di politica distributiva

2 A- Pull (prodotto tirato dal consumo)

Punta sul convincimento dei consumatori, in modo che questi siano promotori della domanda presso i dettaglianti.

- grandi investimenti pubblicitari e forme di promozione diretta ai consumatori
- il compito dei venditori è molto facilitato: raccolta ordini

Si presta per prodotti con alta qualità e prezzo e distribuzione selettiva.



Decisioni generali di politica distributiva

3- Canali Individuali

Sono spontaneamente generati dalla libera ricerca delle parti interessate, che costituiscono il canale quando trovano un comune interesse.

(produttore che cerca un grossista interessato al suo prodotto, il quale a sua volta ricerca alcuni dettaglianti interessati a mettere il prodotto nei loro scaffali)





Gli obiettivi

- **La penetrazione**

è il rapporto tra le vendite effettuate alla clientela servita e gli acquisti totali di quest' ultima riferiti ad un dato prodotto

- **Copertura ponderata**

è il rapporto tra gli acquisti totali della clientela servita

(per un dato prodotto) e le vendite totali del prodotto nel settore

Gli obiettivi

- La quota di mercato

E' il prodotto tra penetrazione e copertura

$$QM = VA / Vt = VA / ACS * ACS / Vt$$

Dove:

VA = sono le vendite dell'azienda

Vt = sono le vendite totali del mercato

ACS = sono gli acquisti totali della clientela servita

Calcolo della penetrazione

$$\frac{\text{sommatoria vendite effettuate alla clientela servita}}{\text{acquisti totali clientela servita}} = \frac{1000}{3000} = \frac{1}{3} = 33\%$$

cioè

vendite ns. prodotto alla ns. clientela

sommatoria di tutto quello che acquistano i ns. clienti
di questa tipologia di prodotto

Calcolo della ponderata

$$\frac{\text{acquisti totali clientela servita}}{\text{vendite totali del prodotto del settore}} = \frac{3000}{15000} = \frac{1}{5} = 20\%$$

cioè

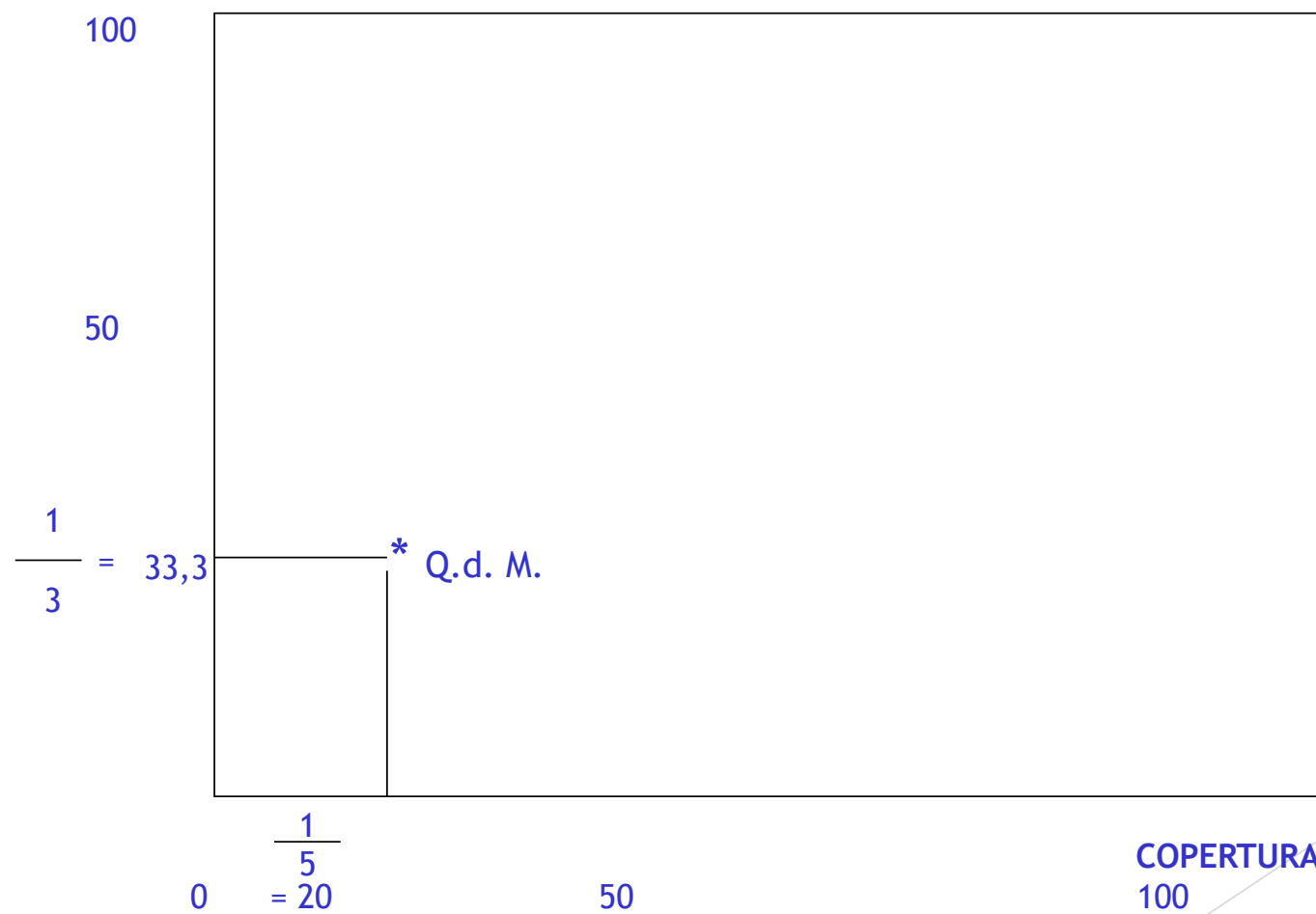
sommatoria di tutto quello che acquistano i ns. clienti
di questa tipologia di prodotto

vendite totali del mercato

Quota di mercato

$$\text{QUOTA DI MERCATO} = \frac{1000}{3000} \times \frac{3000}{15000} = \frac{1000}{15000} = \frac{1}{15} = 6,6\%$$

PENETRAZIONE



COPERTURA
100



Le politiche riguardanti i canali: la scelta degli sbocchi

Vanno valutati anche per:

- giro d'affari annuo
- introduzione
- reputazione e capacità
- solvibilità
- spirito di collaborazione



Le politiche riguardanti i canali: la scelta degli sbocchi

Problemi di:

- competenza merceologica
- abitudini d'acquisto dei consumatori
- differente immagine delle categorie di negozi
- livello di servizio (qualitativo e quantitativo)
- comportamento dei concorrenti
- tendenze evolutive



Le politiche riguardanti i canali: la scelta degli sbocchi

Per i grossisti si dovrà considerare:

- grado di specializzazione per categoria di prodotti trattati
- l'ampiezza degli assortimenti e la loro profondità
- la pienezza o limitatezza delle loro funzioni (cash & carry)
- la diffusione territoriale (locali - regionali - nazionali)
- la dimensione
- il grado di indipendenza

Principali incentivi utilizzati per motivare i membri del canale distributivo

Obiettivi perseguiti	Esempio di incentivi utilizzati
Aumento degli acquisti e mantenimento di scorte abbondanti	Margini elevati, esclusiva sul territorio, promozioni, sconti sulle quantità, impegno di nuovi ordini, prodotti gratuiti, programmi di riempimento dei reparti
Aumento dell'impegno della forza vendita	Formazione alla vendita, materiale promozionale, programmi commerciali di incentivazione, concorsi
Aumento delle iniziative promozionali locali • Pubblicità locale • Aumento dello spazio nei punti vendita • Promozione nei punti vendita	• Pubblicità cooperativa, investimenti pubblicitari, materiale pubblicitario (filmati, volantini, manifesti) per uso locale • Budget promozionale legato allo spazio riservato ai prodotti • Espositori e banchi di vendita, vendite dimostrative, distribuzione di campioni gratuiti
Miglioramento del servizio al cliente	Programma di formazione all'assistenza, materiale didattico, margini elevati sugli articoli sostituiti, copertura dei costi scaturiti dal servizio di garanzia

Il franchising

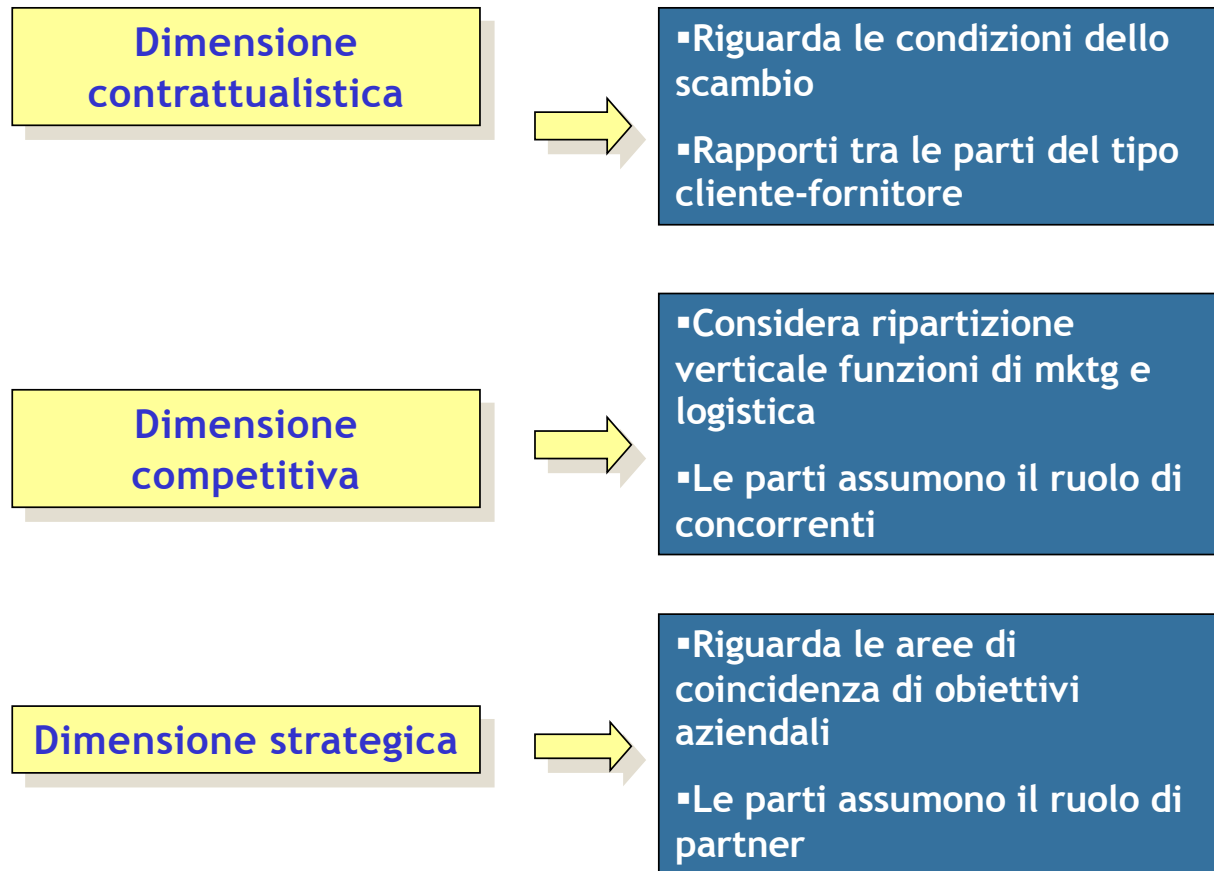
Un contraente (franchisor), che è di solito un'azienda di importanza nazionale, concede all'altro contraente (franchisee), che è di solito un operatore locale, l'uso della propria immagine commerciale, autorizzandolo a sfruttare i suoi segni distintivi e le sue conoscenze tecniche; inoltre egli effettua la fornitura continuata di merci o servizi, affiancandola a varie forme di assistenza. Il franchisee si impegna ad assumere l'immagine del franchisor, ad applicarne le politiche commerciali e a ricevere da lui le forniture di merci o servizi da offrire al pubblico.

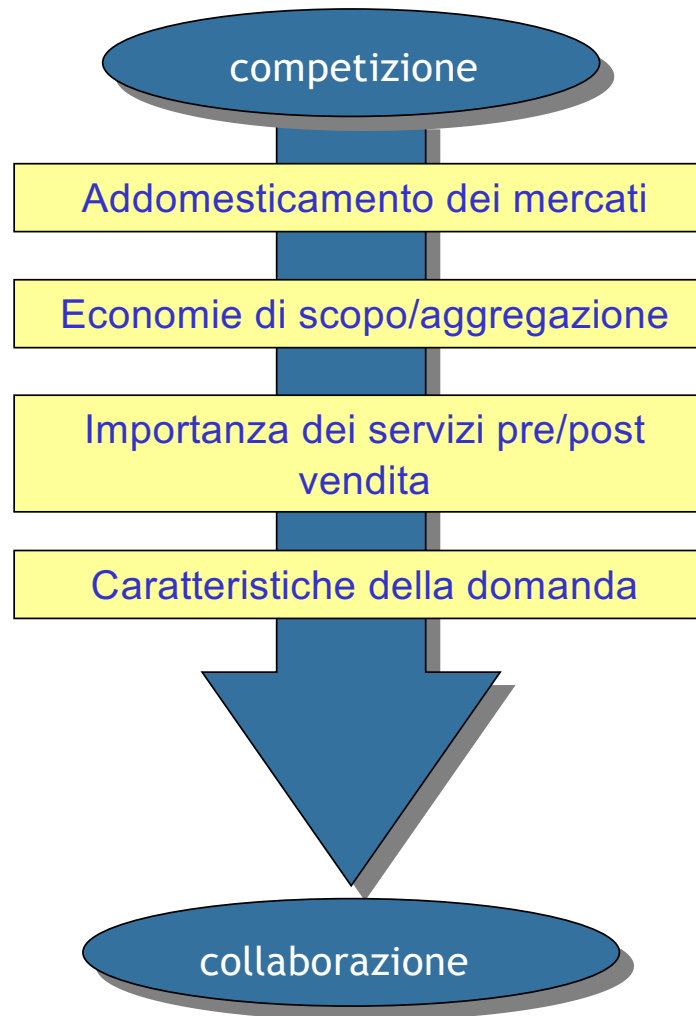


Trade marketing



Premessa: La complessità dei rapporti industria-distribuzione







Nuovo approccio alla relazione con i clienti

Un approccio molto più collaborativo del passato, accompagnato da trasparenza e rigore sulle aree di reale convenienza reciproca, che potrebbe spingere verso un rinnovamento delle strutture organizzative ed una profonda modifica dei profili professionali degli attori tradizionalmente coinvolti nell'attività commerciale.

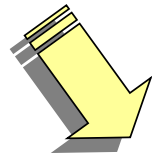


Trade marketing

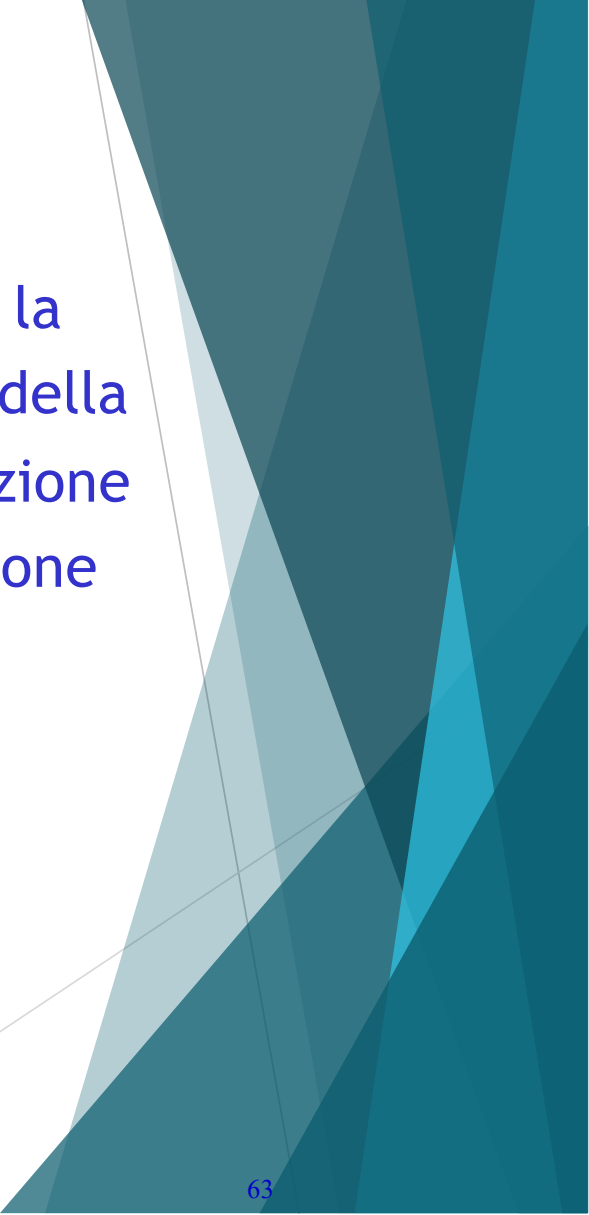
Insieme di strategie e di attività di marketing specifiche attraverso le quali le imprese produttrici tendono a pianificare e gestire i loro rapporti con le imprese distributrici

Obiettivo

Pianificare (e in certi casi anche gestire) i canali distributivi e alcuni clienti chiave (key account) con la stessa efficacia con cui vengono gestiti i prodotti, stabilendo precisi obiettivi di vendita e di investimento per arrivare a raggiungere obiettivi di contribuzione e quote di mercato specifici nel cliente



CONOSCERE, PIANIFICARE E GESTIRE IL TRADE IN MODO
PIÙ SOFISTICATO E PROFESSIONALE RISPETTO AL PASSATO



Il trade marketing permette di associare la cultura di marketing con le problematiche della vendita introducendo elementi di pianificazione nella pura e semplice attività di distribuzione fisica dei prodotti



Alcune leve operative di trade marketing

- negoziazione condizioni di vendita/sconti
- cooperazione nelle fasi antecedenti il lancio di nuovi prodotti
- integrazione delle funzioni logistiche
- azioni promozionali congiunte
- gestione del category management
-



Per operare in un'ottica di trade marketing è necessario

- l' utilizzo di specifici sistemi operativi per impiegare in modo equilibrato le risorse aziendali nei rapporti con i clienti/canali
- il cambiamento delle strutture organizzative tradizionali in modo da integrare meglio la funzione di marketing con quella di vendita
- lo sviluppo di nuovi sistemi informativi che permettano di valorizzare iniziative di promozione integrata e di marketing integrato nei punti vendita



Inoltre sono necessari

- coinvolgimento dell' Alta Direzione che forzi la crescita del trade marketing e ne faciliti l' integrazione
- inserimento nelle funzioni di trade marketing di persone di alto calibro, inclini all' attività di analisi e pianificazione
- compiti e ruoli devono essere ben definiti e studiati caso per caso

Nuove evidenze nel mondo della distribuzione (1/2)

La distribuzione passa da una forza basata :

- sulla “vendita degli spazi” e inserimento delle referenze (listing)
- alle informazioni e conoscenza della clientela (Fidelity card)

Vi è una grande attenzione al :

- CRM Continuous Relationship Management
- Marketing 121

Virtualità dei canali (internet) es volendo.com e esselunga.com

Si cerca la collaborazione tra impresa e distribuzione con i progetti di Category management.

Nuove evidenze nel mondo della distribuzione (2/2)

In sintesi in questi anni si è passati da:

Negoziazione

A

Collaborazione

A

Partnership

A

Partnership nella sostenibilità

I fattori critici di successo del trade marketing

- Conoscenza approfondita del cliente e della sua posizione competitiva
- Collegamento tra contributi, condizioni, sconti concessi e servizi distributivi ricevuti in cambio; fondamentale il ricorso a decisioni prese su dati «freschi e aggiornati»
- Sviluppo azioni di mktg congiunte
- Rapporto di partnership con i principali clienti
- Ottica Win - Win - Win

Review dei concetti chiave:

- ▶ Quali sono e come funzionano i canali distributivi?
- ▶ Come nasce l'innovazione nella distribuzione?
- ▶ Come si calcolano la penetrazione e la ponderata e come differiscono dalla copertura numerica?
- ▶ Quali sono le logiche alla base del successo del trade marketing?

Bibliografia

- Daniele Fornari, *Trade marketing & sales management. Le nuove sfide commerciali*, Egea 2018
- Jean-Jacques Lambin, *Market-driven management*, Mc Graw-Hill 2012
- Giampiero Lugli, *Marketing distributivo*, UTET 2009
- Daniele Fornari, *Tendenze distributive*, Egea 2009
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall 2009
- Arthur Lawrence, *Trade marketing. Gestione strategica e operativa della clientela commerciale*, Franco Angeli Editore, 1993