



Munich Personal RePEc Archive

Power and stability in supplying relationships of British large etailers

Musso, Fabio

Economia e Diritto del Terziario, n. 3, 1996, pp. 971-1011, , ISSN:
1593-9464 .

1996

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57969/>
MPRA Paper No. 57969, posted 13 Sep 2014 11:39 UTC

Potere e stabilità nei rapporti di fornitura della grande distribuzione britannica

di Fabio Musso*

1 - Premessa

A partire dalla metà degli anni sessanta si è verificato in tutte le economie occidentali un graduale cambiamento nella composizione e nel funzionamento dei canali di distribuzione dei beni di consumo. L'evoluzione, stimolata dalla crescente intensità degli scambi, dalla complessità dei circuiti commerciali, nazionali e internazionali, nonché dall'aumento della segmentazione dei mercati, si è manifestata attraverso una maggiore concentrazione orizzontale in tutti i livelli dei canali, uno sviluppo del marketing negli stadi di distribuzione intermedi (trade marketing), un maggiore impiego di risorse tecnologiche nelle attività commerciali, un aumento della varietà delle relazioni verticali in seguito allo svilupparsi di forme organizzative non tradizionali (joint ventures, alleanze strategiche, franchising, ecc.).

Tali cambiamenti, la cui portata si è esplicitata in maniera diversa a seconda dei settori e dei paesi in cui essi sono avvenuti (Burt, 1989), hanno posto in risalto alcune tendenze di rilievo nei caratteri dei rapporti fra distributori e loro fornitori. Una delle più significative di queste tendenze investe il potere dei distributori, che negli ultimi anni è aumentato di pari passo con la loro crescita dimensionale e con l'incremento delle quote di mercato dei prodotti a marchio commerciale (Dawson, Shaw, Harris, 1989; Davies, Gilligan, Sutton, 1985).

C'è da sottolineare, inoltre, che i distributori hanno sviluppato la capacità di esercitare potere sui fornitori in seguito alla crescente tensione competitiva, che li ha spinti alla ricerca di economie di costo (Dawson, Shaw, 1989) e li ha portati a ricoprire funzioni che tradizionalmente erano controllate dai produttori, quali pubblicità, politica di marca, distribuzione fisica, design, sviluppo dei prodotti.

In un quadro così tracciato, assume rilevanza il comportamento di acquisto delle imprese della distribuzione moderna, proprio per la loro capacità di influenzare le relazioni all'interno dei canali di marketing.

La portata di tale influenza non limita i suoi effetti al singolo rapporto acquirente-venditore, ma si estende a tutti i processi di interazione che nascono parallelamente alle transazioni commerciali²,

* Fabio Musso è ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso l'Istituto di Studi Aziendali dell'Università di Urbino.

coinvolgendo quindi anche le componenti extra-economiche nelle relazioni, il cui peso aumenta di pari passo con l'intensificarsi dell'integrazione fra i soggetti coinvolti.

L'analisi di questi fenomeni, nella loro complessità, può essere affrontata mutuando gran parte degli strumenti concettuali dal marketing dei beni industriali, in quanto si tratta di rapporti fra organizzazioni articolate - le imprese - dotate della medesima finalità di sopravvivenza in condizioni di redditività soddisfacente e di rischio di mercato (Ferrero, 1992).

Tuttavia, il campo in cui si sviluppano i canali distributivi differisce da quello tipico dei sistemi industriali. Questi sviluppano al loro interno una molteplicità di rapporti che diventano fortemente interconnessi nel momento in cui la realizzazione di un singolo prodotto richiede il contributo contemporaneo di più fornitori, subfornitori o terzisti, coordinati dal produttore ma nel contempo in contatto fra loro. Essi danno vita a rapporti con elevata interdipendenza multilaterale (Achrol, 1992).

Nei canali distributivi, invece, pur essendo numerose le relazioni sviluppate da un'impresa commerciale con i fornitori, esse non interferiscono fra loro e non generano connessioni trasversali.

L'influenza, quando si manifesta, tende ad assumere una valenza prevalentemente ambientale (Stern, Reve, 1980; Achrol, 1992), intesa come livello della concorrenza o come alternative di mercato, piuttosto che come parte integrante del sistema di relazioni.

Tenendo conto di tali differenze, pare opportuno privilegiare strumenti di analisi che nell'ambito degli studi di marketing permettano di puntare l'attenzione su relazioni bipolari più che su quelle multipolari. A questo scopo l'approccio interattivo (Hakansson, Ostberg, 1975; Hakansson, 1982; Ford, Hakansson, Johanson, 1986) sembra esprimere elevate potenzialità interpretative non solo rispetto alla visione del marketing tradizionale (centrata sull'ottica dell'impresa di produzione) ma anche nei confronti di strumenti più evoluti, in particolare l'approccio network³.

Un'analisi focalizzata sulla singola relazione consente infatti di valorizzare appieno le relazioni bidirezionali e la multidimensionalità dei rapporti di canale, tenendo conto del fatto che non si tratta di semplici relazioni strumentali, identificabili nello scambio di beni/servizi contro denaro, ma che comprendono anche scambi di informazioni e relazioni socio-comportamentali.

² I rapporti fra le imprese di un canale di distribuzione si manifestano solo raramente come eventi occasionali, basati su una pura logica di mercato: più spesso danno vita a legami caratterizzati da livelli più o meno elevati di continuità, nei quali intervengono numerose variabili. Nel passaggio dalla transazione pura alla piena integrazione verticale è possibile individuare livelli crescenti di interazione e di coordinamento classificabili nel modo seguente: 1) *transazioni*, singoli scambi fondati su variabili strettamente economiche (prezzo, condizioni di vendita, disponibilità di prodotto); 2) *transazioni ripetute*, caratterizzate da pochi elementi relazionali oltre ai fondamenti economici; 3) *relazioni di lungo termine*, se pure maggiormente consolidate, sono basate su prevalente antagonismo e regolate dalla capacità di controllo del mercato da parte dei membri che vi partecipano; 4) *partnership*, fondata su fiducia, mutualismo e reciproca dipendenza; 5) *alleanze strategiche*, in cui entrambe le parti investono risorse per la definizione dell'accordo; 6) *organizzazioni reticolari* derivanti da partecipazioni proprietarie, alleanze strategiche e relazioni articolate; 7) *integrazione verticale* esercitata con pieno controllo proprietario (azienda integrata verticalmente). Si veda, in proposito, Webster F.E.Jr., 1992, "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October.

³ L'approccio network è stato introdotto inizialmente da Hakansson (1987) per descrivere la rete di relazioni che si sviluppano fra imprese che producono e acquistano beni industriali. Per una trattazione approfondita di tale approccio si vedano: Hakansson H., 1987, *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London; Ford D. (ed.), 1990, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, London; Ferrero (1992); Marcati A., 1992, *Relazioni tra imprese e marketing industriale*, Giappichelli, Torino; Grandinetti R., 1993, *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano.

2 - I paradigmi teorici sui canali

La letteratura sui canali si sviluppa soprattutto ad opera di autori anglosassoni e nordamericani,⁴ inizialmente con un approccio legato ai principi dell'economia neoclassica, nell'ambito del paradigma microeconomico (Arndt, 1983) che attribuisce ai canali di marketing un ruolo funzionale e subordinato agli obiettivi di minimizzazione dei costi dei produttori⁵. La produttività del canale diviene l'unico metro per valutarne l'efficienza, attraverso indicatori quantitativi di performance quali profitto, redditività, ecc.

Coerentemente con i canoni della teoria neoclassica, viene supposta la perfetta trasparenza informativa del mercato e la logica di razionalità economica come guida del comportamento delle imprese, rendendo sempre possibile la massimizzazione del risultato di lungo periodo entro i limiti dati dal livello di concorrenza del settore (Sciarelli, 1985).

Dati questi presupposti, i rapporti di canale possono essere studiati con riferimento ai diversi modelli di concorrenza⁶ e al tipo di specializzazione dei soggetti che interagiscono (Mallen, 1973), secondo il paradigma smithiano-stigleriano⁷ che giustifica l'esistenza degli intermediari commerciali con le economie di specializzazione che questi consentono di attivare.

Legata ai fondamenti microeconomici è anche l'ottica dell'istituzionalismo (Artle, Berglund, 1969; Bucklin, 1966), focalizzata sugli attori dei canali come sequenza di istituzioni che realizzano il trasferimento dei beni dal produttore all'utilizzatore finale, attivando flussi di vario tipo. In questo senso, l'equilibrio di canale viene determinato dalla sua struttura, intesa come a) dimensione verticale, cioè numero di stadi, b) dimensione orizzontale, ossia numero di intermediari presenti a un dato livello, c) pluralità di canali che si sviluppano per uno stesso prodotto.

Relativamente a uno specifico settore/mercato, la combinazione ottimale delle variabili strutturali (dimensione verticale, dimensione orizzontale, multicanalità), definita *canale normativo* (Bucklin, 1966), permette di massimizzare sia il profitto di lungo periodo delle imprese che vi appartengono che l'utilità per il consumatore finale.

⁴Negli Stati Uniti, la letteratura sui canali prende avvio a partire dagli anni '50, con una serie di studi rivolti a particolari contesti settoriali, nell'ambito dei quali vengono analizzati i flussi logistici di determinate merci per individuare i soggetti che vi prendono parte, le funzioni svolte, i costi sostenuti. Questa corrente, denominata *commodity approach*, privilegia un'ottica prettamente economica nell'analisi e si propone di valutare l'efficienza dei rapporti di canale. Si vedano, a titolo esemplificativo: Palamountain J.C., 1955, *The Politics of Distribution*, Harvard University Press, Cambridge, Mass; Cox R., Goodman C.S., 1956, "Marketing of Housebuilding Materials" *Journal of Marketing*, July.

⁵Il paradigma macroeconomico viene anche definito come modello del marketing mix (Gronroos C., 1989, "Defining Marketing: a Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, n. 1), accogliendo la visione della distribuzione come variabile di marketing pienamente controllata dal produttore. Si veda, sulle varie definizioni attribuite al paradigma neoclassico nelle relazioni di marketing: Ferrero, 1992.

⁶I modelli di concorrenza possono andare dalla condizione di *concorrenza perfetta*, all'*oligopolio*, al *monopolio*, all'*oligopsonio*, al *monopsonio*, all'*oligopolio bilaterale*, al *monopolio bilaterale*. Si veda anche, sui modelli di concorrenza applicati ai canali di distribuzione: Cox R., Alderson W. (ed.), 1950, *Theory in Marketing*, Irwin, Homewood, Ill; Stern L.W. (ed.), 1969, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.

⁷Si veda in proposito: Stigler G.J., 1951, "The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market", *Journal of Political Economy*, n.13, June.

Analogo all'approccio istituzionalista è quello centrato sul funzionalismo, che configura il canale in base al ruolo svolto dai membri che vi appartengono (Alderson, 1957)⁸. L'approccio funzionalista riconduce tale ruolo alle fondamentali attività di composizione dell'assortimento (*sorting*)⁹, e di assunzione degli oneri, e rischi, connessi alla funzione di stoccaggio (*postponement*)¹⁰.

I modelli di stampo economico appena indicati, tuttavia, mostrano alcuni limiti nella capacità di comprensione dei canali, soprattutto rispetto alla complessità degli aspetti che li caratterizzano (Gattorna, 1978). Innanzitutto, l'approfondimento delle sole componenti economiche delle relazioni porta a trascurare l'influenza dei caratteri soggettivi dei membri del canale; inoltre, la necessità di ricorrere a misurazioni quantitative dei fenomeni per valutarne il peso economico comporta l'adozione di ipotesi semplificatrici, col rischio che i modelli prodotti risultino scarsamente rappresentativi della realtà, perchè basati su un numero limitato di variabili.

Un ulteriore limite è legato all'assunto che subordina il funzionamento dei canali alle decisioni dei produttori, mentre l'evoluzione dei rapporti degli ultimi decenni, soprattutto nel settore dei beni di largo consumo, ha spesso rivelato un dominio dei distributori.

D'altra parte, la sopravvivenza di determinate tipologie di canali che dal punto di vista della minimizzazione dei costi risulterebbero antieconomiche non ha trovato apparente giustificazione nella logica di perfetta razionalità economica.

La presenza di tali carenze interpretative rende allora opportune delle analisi che tengano conto di altre variabili: in primo luogo quelle comportamentali, connesse con gli aspetti puramente relazionali del rapporto di canale e quindi non correlate ad alcuna valenza economica.

Con la corrente di ricerca denominata **comportamentismo**, l'attenzione si sposta sulle variabili socio-comportamentali delle relazioni. Il filone comportamentista si sviluppa nel corso degli anni cinquanta e sessanta (Alderson, 1957; Ridgway, 1969; Gattorna, 1978), ma è soprattutto alla soglia degli anni settanta che viene elaborata una visione complessiva di canale (Stern, Brown, 1969). L'analisi si concentra sul singolo rapporto acquirente-venditore e il canale, nel suo insieme, viene visto come lo scenario entro cui la relazione si sviluppa.

Da questo tipo di approccio emergono dei caratteri, quali potere/dipendenza e conflitto/collaborazione (che verranno approfonditi successivamente), trascurati dall'ottica economica eppure fortemente condizionanti per le scelte delle imprese.

Tuttavia, anche il modello basato sulle sole componenti socio-comportamentali, alla stregua dei modelli interpretativi ispirati ai principi dell'economia neoclassica, presenta dei limiti e la critica

⁸ Il tipo di analisi svolte e la finalità normativa dell'approccio rendono riconducibili al funzionalismo anche alcuni contributi forniti in Italia negli anni sessanta sui canali di distribuzione; si vedano in proposito: Fabrizi C., 1961, "I canali di distribuzione nella teoria e nella pratica", in AA.VV., *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Vol. 2, Giuffrè, Milano; Fabrizi C., 1965, *Morfologia dell'apparato distributivo italiano*, Cedam, Padova; Sciarelli S., 1969, *Le politiche distributive nell'impresa industriale*, Giannini, Napoli.

⁹ In questo modo si realizza l'incontro fra domanda finale e offerta proveniente dalle imprese di produzione impossibilitate, da sole, a soddisfare la domanda in tutte le sue possibilità di diversificazione (segmentazione) e in tutti i luoghi in cui questa si manifesta.

¹⁰ Il concetto di *postponement* consiste, dal punto di vista di un membro del canale, nello scaricare a monte o a valle il rischio legato alle scelte di differenziazione del prodotto (dal punto di vista del produttore) o di composizione dell'assortimento qualitativo (dal punto di vista del distributore); l'attività di *postponement* che si rivolge a monte (*backward postponement*) si traduce nell'acquisto presso fornitori che garantiscono pronta consegna, mentre l'attività di *postponement* rivolta a valle (*forward postponement*) significa produzione su commessa (per i produttori) o acquisto sul venduto (per i distributori). Il concetto opposto a quello di *postponement* è quello di *speculation*, che ricerca vantaggio economico dall'assunzione del rischio legato all'incertezza del mercato (Bucklin, 1966). Per approfondimenti si veda: Alderson, 1957.

maggiore riguarda proprio l'eccessivo distacco dalla corrente di ricerca di ispirazione economica (Stern e Reve, 1980). La concettualizzazione del potere che è alla base di questa analisi rimane infatti troppo avulsa da aspetti e da riflessioni di carattere economico, di fatto mai esplicitati, acquisendo in tal modo una prospettiva esclusivamente sociale, psicologica e politica¹¹.

La necessità di cogliere un filo conduttore coerente fra tutte le componenti - sia sociali che economiche - dei rapporti verticali porta allo sviluppo di **modelli di sintesi** all'interno di un paradigma identificato come economico-politico.

Il contributo più rilevante su tale fronte (Stern, Reve, 1980) affronta l'analisi delle relazioni secondo due tipi di abbinamenti concettuali: quello economico/politico e quello che mette in relazione struttura e processo (Tavola 1).

Tavola 1 - Dimensione interna dell'analisi economico-politica

	DIMENSIONE ECONOMICA	DIMENSIONE POLITICA
STRUTTURA	<p><i>FORME TRANSAZIONALI</i></p> <p>Da mercato a gerarchia</p>	<p><i>POTERE, DIPENDENZA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Scarsa dipendenza · Mutua dipendenza · Potere centralizzato
PROCESSI	<p><i>SISTEMA DECISIONALE</i></p> <p>Meccanismi accentrati o decentrati relativi a funzioni distributive e condizioni di vendita</p>	<p><i>SENTIMENTI DOMINANTI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Clima collaborativo · Clima conflittuale

Fonte: ns. elaborazione da: Stern, Reve, (1980).

Si possono così analizzare le variabili strutturali (ottica statica) e quelle di processo (dinamiche relazionali), affrontandole entrambe dal punto di vista degli aspetti economici della relazione e da quello degli aspetti socio-comportamentali.

Questo porta a individuare, dal lato economico, meccanismi di accentramento/decentramento delle decisioni (processi) e un'organizzazione delle transazioni basate sull'alternativa mercato/gerarchia (struttura); dal lato socio-comportamentale viene invece evidenziato il clima collaborativo/conflittuale con il quale si sviluppano i processi e la struttura di potere/dipendenza che caratterizza la relazione.

¹¹Secondo la letteratura appartenente al filone comportamentista, il potere di un membro di un canale viene definito come l'abilità di controllare o influenzare le variabili decisionali nella strategia di marketing di un altro membro del canale (El-Ansary, Stern, 1972). Questa definizione dà per scontato il fatto che la *performance* economica di un membro del canale sia influenzata dal potere di altri membri, ma pochi concetti di potere hanno questa relazione incorporata in modo esplicito.

Lo stesso tipo di analisi (struttura-processi) viene svolta anche in riferimento alla dimensione esterna, cioè all'ambiente, distinto in ambiente economico e ambiente politico, da e verso il quale confluiscano relazioni influenzate da variabili sia economiche che comportamentali¹².

Tenendo conto del fatto che le dimensioni comportamentali sono in realtà condizionate anche da elementi economici, e che esse si manifestano in maniera articolata nelle relazioni di canale, si ritiene opportuno approfondire l'analisi dei rapporti verticali partendo proprio da queste dimensioni, e verificare come ognuna di loro si manifesta.

In particolare, si intende capire quanto e come le scelte delle imprese siano in realtà guidate da ragioni economiche, anche in presenza di apparenti logiche comportamentiste e, viceversa, quanto i caratteri socio-comportamentali delle relazioni sono in grado di influenzare le decisioni economiche.

3 - Il concetto di potere

Nell'ambito delle ricerche sui canali di distribuzione, quello di **potere** è uno dei concetti più frequentemente utilizzati per interpretare le relazioni verticali fra imprese¹³.

Fin dai primi studi effettuati in merito (Beier, Stern, 1969; El-Ansary, Stern, 1972; Hunt, Nevin, 1974)¹⁴, la definizione di potere univocamente accolta riconduce alla capacità di un soggetto del canale di controllare o influenzare¹⁵ le variabili decisionali di un altro soggetto, posto a un differente livello dello stesso canale.

La condizione di potere, espressa come una capacità reale o potenziale di influenza, è da mettere in relazione ai *presupposti* dai quali questa capacità trae fondamento, perchè in forza di tali presupposti il soggetto influenzato permette che si interferisca nella sua sfera di attività. L'esistenza di simili

¹²Una ulteriore distinzione fa riferimento a *micro-ambiente primario*, *micro-ambiente secondario* e *macro-ambiente* (Achrol, Reve, Stern, 1983). Nell'ambito dello stesso modello, l'ambiente può essere diviso anche in un *settore degli input*, comprendente tutti i fornitori diretti e indiretti delle imprese della relazione (diade), un *settore degli output*, in cui si trovano i clienti diretti e indiretti (sia distributori che consumatori finali), un *settore competitivo*, con i concorrenti attuali e potenziali, un *settore di regolamentazione*, formato da istituzioni pubbliche o private, associazioni di categoria, gruppi di interesse. Per approfondimenti sul modello considerato e sui suoi successivi sviluppi, si vedano: Achrol, Reve, Stern, 1983; Dwyer R.F., Welsh A., 1985, "Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, November; Reve T., 1986, "Organization for Distribution", in Bucklin L.P., Carman J.M. (eds.), *Research in Marketing. Distribution Channels and Institutions*, Vol. 8, Jai Press, Greenwich, CT; Achrol R.S., Stern L.W., 1988, "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, February.

¹³ Degli articoli pubblicati sui canali di distribuzione dal 1972 al 1988 sulle riviste *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* e *Journal of Retailing*, è risultato che il 67% di essi (79 su 118) trattavano del potere fra gli argomenti principali. Si veda, in merito, Gaski J.F., 1992, "Some Fundamental Conceptual Issues in Intrachannel Power research" in G.L. Frazier, *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, London.

¹⁴La letteratura sui canali di distribuzione prende spunto, nel periodo a cui si fa riferimento, dai concetti relativi al potere elaborati nell'ambito delle scienze comportamentali. Si vedano in proposito: Russel B., 1938, *Power: A Social Analysis*, Allen and Unwin, London; Dahl R.A., 1963, *Modern Political Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ; Dahl, 1957; French, Raven, 1959; Emerson, 1962.

¹⁵ I termini controllo e influenza sono stati talvolta utilizzati per indicare il potere stesso - inteso appunto come potenzialità di modificare il comportamento di un altro soggetto - mentre in altre occasioni sono stati intesi come sostanziale alterazione del comportamento (Gaski, 1984). Una tendenza ricorrente è stata quella di applicare ai concetti di controllo e influenza una connotazione probabilistica, nella quale controllo assume un significato di alta probabilità di potere e influenza viene considerata una probabilità inferiore. A questo proposito, un punto di vista che sottolinea l'aspetto probabilistico del potere, si ritrova nella definizione originaria di potere, formulata con riferimento a tutti i sistemi sociali (Dahl, 1957). Tale definizione indica il potere come la probabilità di determinare un cambiamento in seguito a una precisa azione: il potere di un soggetto è misurato dalla differenza fra la probabilità che si verifichi un evento, in seguito al suo intervento, e la probabilità che il medesimo evento si manifesti senza il suddetto intervento.

precondizioni, rispetto a quella di potere, è stata indicata come **potere strutturale** (Frazier, 1983; Gaski, 1984). La definizione fa risalire il potere alla presenza di elementi economici e sociali, ovvero a **risorse** legate a chi detiene il potere o derivanti dall'ambiente di mercato in cui il rapporto si sviluppa. Molti di questi elementi sono riconducibili alla disponibilità di risorse scarse o esclusive e alla dimensione relativa dei soggetti del canale.

La disponibilità di risorse scarse o esclusive (Beier, Stern, 1969; Raven, Kruglanski, 1970; Williamson, 1975; Mallen, 1977) può ad esempio riguardare la possibilità di accesso ai capitali, la disponibilità di prodotti non facilmente replicabili, di materiali, design e marchi esclusivi (di prodotti e di insegne commerciali), il possesso di know-how (di produzione e commerciale), il possesso di formule distributive o di localizzazioni esclusive.

La condizione di scarsità/esclusività deriva spesso dall'innovazione, che conferisce una condizione di temporaneo monopolio a chi la possiede, sia che si tratti di produttori (innovazione di processo, prodotto, design, marchio industriale) che di distributori (formula commerciale, know-how commerciale, localizzazione, marchio commerciale).

Il potere che ne deriva dipende dal grado di sostituibilità di chi possiede la risorsa; la presenza di molti o pochi soggetti in grado di fornire una prestazione¹⁶ influisce sui costi associati all'uso del mercato (Williamson, 1975): poche alternative disponibili significano la possibilità per chi controlla le risorse scarse di fissare condizioni di vendita più vantaggiose che in caso di numerose alternative di mercato.

Dal punto di vista delle dimensioni (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977), l'influenza sulla condizione di potere deriva sia dalla dimensione assoluta, che equivale alla capacità di ottenere economie di scala (alla vendita e agli acquisti, con la maggiore competitività e facilità di accesso al mercato che ne conseguono), sia dalla dimensione in termini relativi rispetto a quella dei partner di canale.

Altri elementi di potere sottolineati dalla letteratura sono il possesso di informazioni (Raven Kruglanski, 1970; Williamson, 1975) e la capacità di raccoglierle e trasmetterle; l'esperienza (Carman, Uhl, 1973; Mallen, 1977) intesa tanto come grado di conoscenza del mercato e di consolidamento dei rapporti esistenti, quanto come capacità contrattuale e conoscenza di specifici aspetti inerenti il settore di appartenenza (Carman, Uhl, 1973); inoltre, il grado di differenziazione dell'offerta rispetto al quadro competitivo (Beier, Stern, 1969), riconducibile all'innovazione e alle politiche di assortimento, e l'accesso a relazioni privilegiate con determinati mercati (per esempio soggetti pubblici o istituzionali) e gli altri legami esterni di cui l'impresa riesce a beneficiare (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991).

¹⁶Secondo la teoria dei costi transazionali (Williamson) la numerosità di soggetti in grado di offrire la medesima prestazione (prodotto o servizio) presenti sul mercato rientra fra i fattori che determinano i costi delle transazioni; se i soggetti sono pochi e le alternative di mercato sono di conseguenza ridotte (*piccoli numeri*), il loro potere contrattuale diviene maggiore e riescono a spuntare prezzi più alti; il costo del loro utilizzo, in altri termini, viene fissato a un livello più alto che in condizioni di numerose alternative di mercato. Per approfondimenti in merito alla teoria dei costi transazionali si rimanda a: Williamson, 1975. Per una sintesi critica sulla suddetta teoria, e delle teorie dell'impresa a essa collegate, si veda Gambardella A. (a cura di), 1993, *L'impresa e la struttura d'impresa*, Giappichelli, Torino.

Da parte di alcuni autori (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977), fra gli elementi strutturali di potere va compreso anche il tipo di rapporto formalizzato nell'organizzazione del canale, in base al quale può essere stabilita contrattualmente una precisa relazione di potere¹⁷.

Infine, risulta importante l'esistenza o meno di una precisa strategia da parte di chi mette in atto la relazione, cioè se questa viene deliberatamente cercata e pianificata con il necessario grado di consapevolezza o se invece viene vissuta in maniera prevalentemente occasionale o passiva.

Le variabili che concorrono a determinare le componenti fondamentali del potere (risorse) e il potere strutturale, sono sinteticamente rappresentate nella Figura 1.

Tuttavia, per determinare il modo in cui il potere si afferma in una relazione è necessario comprendere, oltre ai presupposti strutturali (risorse), anche i *meccanismi di attivazione* del rapporto di potere.

Nell'ambito delle scienze sociali tali meccanismi sono stati identificati come i costituenti fondamentali del potere e per questo indicati come **basi del potere** (Dahl, 1957). La denominazione, conservata anche nello studio dei rapporti di canale (French, Raven, 1959), deve però essere accolta senza creare ambiguità con il concetto di risorse appena esaminato. Il riferimento alle basi deve quindi essere inteso come il meccanismo che sintetizza il potere scaturito dalle risorse e che può avere vari modi di espressione a seconda del tipo di relazione che si instaura con il soggetto influenzato.

Secondo la letteratura le basi del potere (French, Raven, 1959) sono:

incentivazione, basata sulla capacità di un membro del canale di attribuire riconoscimenti (benefici economici reali o percepiti) a un altro soggetto se le azioni di quest'ultimo si conformano alle indicazioni ricevute;

coercizione, condizione opposta a quella precedente, che basa il potere sul timore/minaccia di sanzioni se non vengono rispettate le disposizioni impartite¹⁸;

legittimazione, che fa leva su norme interiorizzate in un soggetto, in seguito alle quali esso si sente obbligato ad accettare l'influenza di un altro soggetto. In una relazione intra-organizzativa (gerarchia) tale forma di potere è diffusamente riconosciuta e condivisa, mentre nelle relazioni inter-organizzative come i rapporti di canale l'accettazione è meno spontanea¹⁹;

¹⁷ Ciò può avvenire, per esempio, nei sistemi di franchising o nei contratti di distribuzione esclusiva. In realtà questa collocazione può essere discutibile se alla base dell'accordo che istituzionalizza il rapporto di potere esiste una reale condizione di potere (riconducibile a quelle viste), che con l'accordo viene solo formalizzata. Se, invece, l'accordo viene stabilito come criterio di ripartizione delle competenze e delle responsabilità all'interno della relazione, allora può essere effettivamente riconosciuto come elemento originante la condizione di potere.

¹⁸ Al concetto di potere basato sulla coercizione viene spesso associato il termine **forza**, inteso come capacità di modificare il comportamento di un altro soggetto attraverso l'uso del potere coercitivo

¹⁹ In questi casi la difficoltà del potere legittimato deriva dalla presenza di soggetti autonomi, poco disposti ad accettare un ruolo subordinato nelle relazioni. In canali con scarsa integrazione formale (contratti), il potere legittimato di fatto ha difficoltà a esistere. La base più probabile diventa allora quella contrattuale (contratti di franchising, di distribuzione o di acquisto esclusivo, contratti di agenzia), nel qual caso sono possibili clausole che impongono a un soggetto di assecondare le indicazioni ricevute. Nella letteratura sui canali il potere basato sulla legittimazione viene spesso identificato col termine di **autorità** (Beier, Stern, 1969; Frazier G.L., 1980, "Vertical Power Relationships in Channels of Distribution: An Integrated and Extended Conceptual Framework", *Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign*).

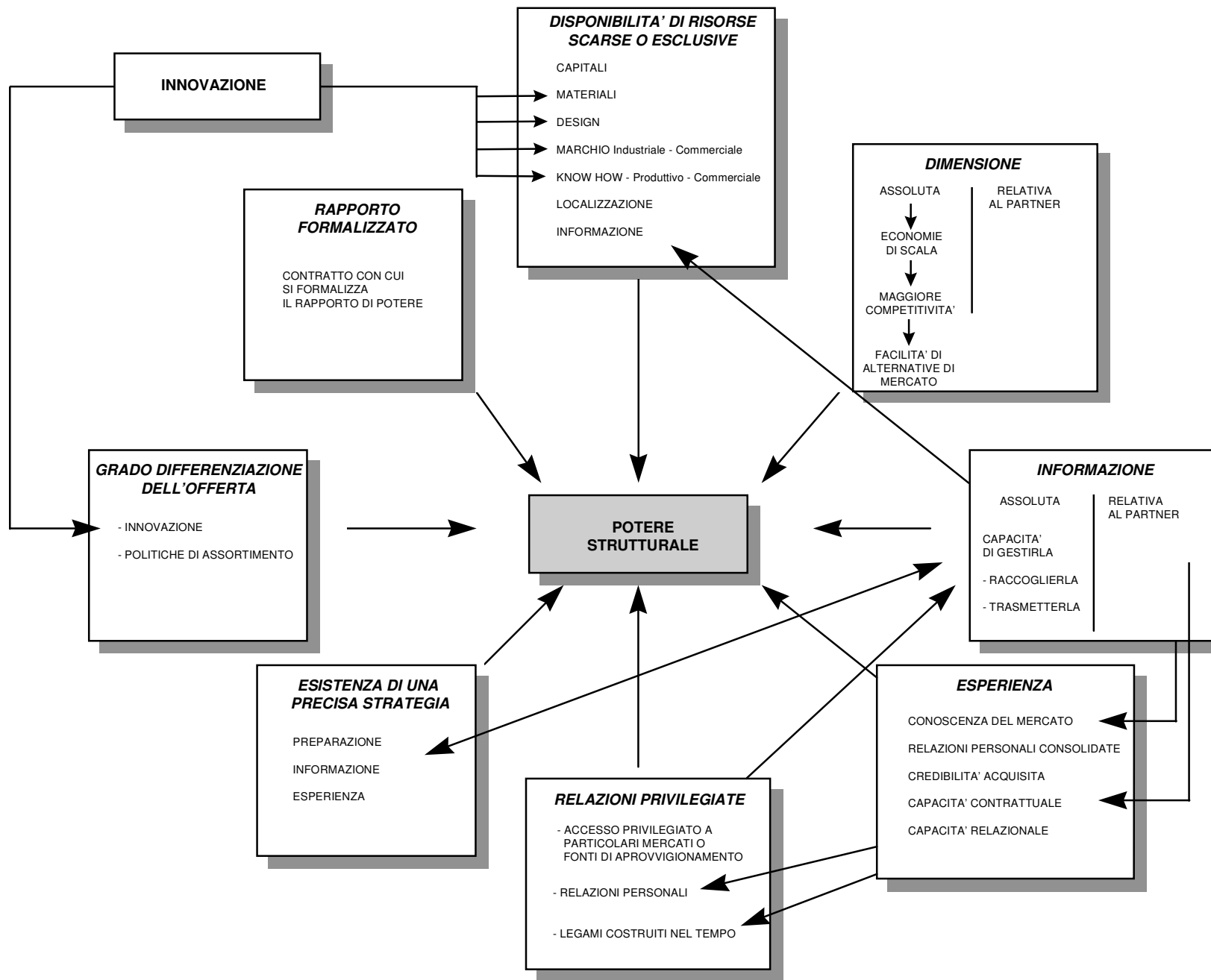


Figura 1 - Risorse del potere e potere strutturale

identificazione, quando un membro del canale sviluppa un senso di appartenenza nei confronti di un altro, percepisce positivamente l'influenza subita e gli obiettivi comuni vengono ritenuti congruenti e condivisibili²⁰;

competenza, quando un soggetto riconosce in un altro il possesso di maggiori conoscenze, informazioni o esperienze, accettandone le disposizioni²¹.

Molte interpretazioni del potere, in realtà, tendono a sottolineare la componente percettiva, affermando che l'influenza concretamente esercitata si riferisce in realtà alla percezione del potere che il soggetto controllato ritiene di subire. Conta allora sottolineare la differenza fra le capacità che sono espressione di potere di un soggetto (basi) e le **percezioni** di tali capacità²² da parte dell'altro soggetto. L'esercizio del potere dipende quindi molto dalla capacità di comunicare adeguatamente (**mezzi**) l'esistenza del potere, in modo che possa generarsi una percezione corrispondente alla forza di questo potere o addirittura superiore, se il mezzo comunicativo è particolarmente efficace.

Solo dopo che si è compiuto il meccanismo di potere-comunicazione-percezione è possibile parlare di un **potere esercitato** (Gaski, 1984), il quale non corrisponde necessariamente ai presupposti che lo determinano, ma cambia in funzione della percezione del soggetto influenzato, che può essere a volte ridondante ma a volte anche nulla, impedendo in tal caso l'esercizio del potere.

Diverso invece è il concetto di consapevolezza: il soggetto influenzante può essere non consapevole della sua capacità di potere e quindi, pur non avendo volontà di esercitare potere, alcune sue azioni possono condizionare il partner.

La combinazione fra percezioni del soggetto influenzato e grado di consapevolezza di quello influenzante porta a diverse modalità di esercizio del potere, come risulta dallo schema di sintesi riportato in Tavola 2.

Tavola 2: Percezioni di influenza nella relazione

²⁰ Il potere basato sull'identificazione si traduce di fatto in una sorta di sottomissione spontanea di un soggetto verso quello che detiene il potere. Tale base di potere, diffusa nei comportamenti sociali e nei rapporti interpersonali, non è parimenti presente nelle relazioni commerciali. Un esempio nei rapporti di canale può essere tratto dai distributori che si vogliono caratterizzare con un'immagine di alta qualità e di prestigio, in funzione della quale cercano di specializzarsi nella vendita di prodotti ad alto contenuto di immagine; questo li spinge ad assecondare pienamente le richieste dei produttori pur di riuscire a dimostrare loro l'adeguatezza delle proprie strutture e delle proprie condotte commerciali ai canoni necessari per distribuire prodotti altamente qualificati.

²¹ Il potere basato sulla competenza è per certi aspetti assimilabile a quello basato sull'identificazione. Talvolta questi due termini vengono identificati in un unico concetto e la loro presenza sottintesa col termine leadership (English J.B., Arnold D.R., 1987, "An Overview of Channel Control and Control Antecedents", in Belk R.W. et al. (eds.), *Marketing Theory*, American Marketing Association, Chicago; Rosenbloom B., Larsen T., Metha R., 1996, "Leadership Styles in Channels of Distribution: Does Culture Make a Difference in Gaining Competition?", 21st E.I.B.A. Conference, Urbino, 1996) che indica il comportamento teso a garantire coordinamento all'interno dei canali.

²² Le percezioni del potere vengono spesso indicate dalla letteratura come **fonti** del potere. Tale denominazione si diffonde a partire dal lavoro di Hunt e Nevin (1974) e in seguito viene spesso utilizzata in luogo del termine basi. Tuttavia, rimane una distinzione fra basi e fonti del potere che può essere sintetizzata come segue: *basi* del potere sono le diverse possibilità di espressione del potere legate alle capacità del soggetto influenzante di esercitare potere (Dahl, 1957). I *mezzi* del potere, o strumenti, rappresentano una variabile che si esercita a livello di comunicazione, verso il soggetto su cui si vuole esercitare il potere. Le *fonti* del potere sono la percezione che ha un soggetto del potere di un altro soggetto (Gaski, 1984).

SOGGETTO INFLUENZANTE	SOGGETTO INFLUENZATO	
	INFLUENZA PERCEPITA	INFLUENZA NON PERCEPITA
CONSAPEVOLE	Influenza riconosciuta da entrambi	MANIPOLAZIONE Influenza riconosciuta da chi la esercita ma non avvertita dal controllato (<i>unobtrusive</i>)
NON CONSAPEVOLE	Influenza non intenzionale percepita dal controllato	Influenza esistente ma non avvertita da entrambi (<i>unobtrusive</i>)

Fonte: ns. elaborazione da: Stern, Scheer, 1992.

Di queste, merita ulteriori considerazioni quella in cui l'influenza, pur esistente ed esercitata consapevolmente dal soggetto influenzante, non viene percepita dal soggetto che la subisce (manipolazione). Tedeschi e Bonoma (1972) descrivono a questo proposito il fenomeno di "controllo ecologico", che si manifesta quando un soggetto controlla aspetti critici dell'ambiente di un altro soggetto inducendolo a modificare il proprio comportamento²³. C'è quindi un esercizio indiretto del potere che può anche escludere del tutto la consapevolezza del soggetto che lo subisce (Figura 2).

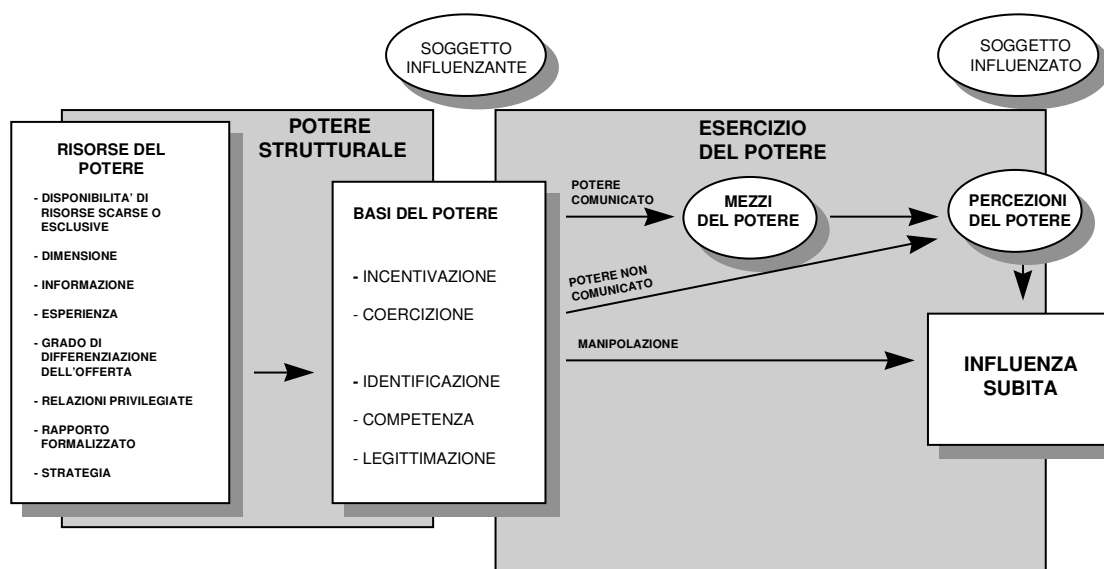


Figura 2 - Concetto di potere

²³ Questo tipo di potere fa leva ad esempio sul controllo dell'informazione, sulla restrizione delle alternative disponibili per la controparte o sul condizionamento, cioè su elementi costituenti il potere in maniera oggettiva, se pure non diretta.

4 - Potere bilanciante, interdipendenza, conflitto, collaborazione

Quando l'esistenza di potere viene percepita dal soggetto influenzato, questi può a sua volta esercitare dei condizionamenti sul soggetto influenzante. Si determina in questo caso un potere reattivo, ovvero un **potere bilanciante** (*countervailing power*), definito come la capacità di un soggetto di inibire il potere detenuto da un altro soggetto all'interno di una relazione (Galbraith, 1956).

Intrinseca all'esercizio del potere vi è dunque la possibilità che si manifesti un "contropotere" (Figura 3), con influenze reciproche in base alle quali ciascun soggetto detiene un certo grado di controllo sul comportamento del partner di canale (McAlister, 1983)²⁴.

La presenza di potere bilanciante in una relazione riduce l'efficacia del potere esercitato, cioè riduce la dipendenza del soggetto influenzato.

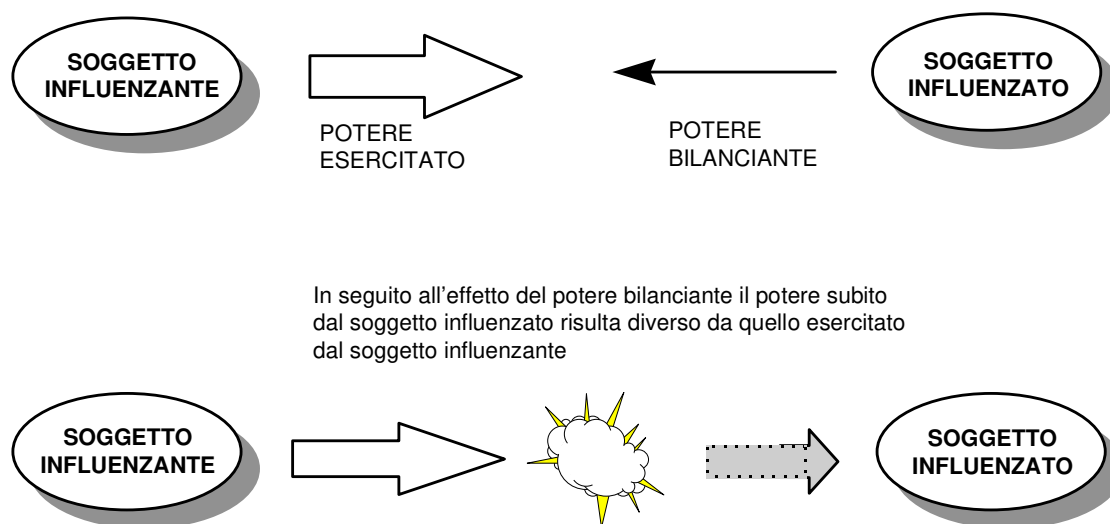


Figura 3 - Esercizio del potere e potere bilanciante

La **dipendenza** rappresenta la condizione speculare a quella di potere; la sua portata risulta inversamente proporzionale al numero di alternative disponibili (Emerson, 1962) e direttamente collegata alle motivazioni dei partner (*commitment*) e agli investimenti specifici nella relazione²⁵, in conseguenza dei quali il rapporto diventa vincolante e non più valutabile in termini di alternative di mercato.

²⁴Per esempio, il risultato delle politiche del distributore è determinato innanzitutto dalle proprie scelte strategiche, poi da quelle del produttore e, infine, dalla combinazione delle strategie di entrambi, nel momento in cui l'interazione si concretizza.

²⁵Esistono quattro tipi di investimenti specifici, cioè difficilmente recuperabili al di fuori della relazione: investimenti di localizzazione, di risorse tangibili (per esempio attrezzature e macchinari specifici), di risorse umane, di risorse dedicate (sia tecniche che umane) appositamente costituite per far fronte alla relazione, al di fuori della quale sarebbero inutilizzabili. Per approfondimenti si veda, in merito: Williamson, 1979; Riordan M.H., Williamson O.E., 1985, "Asset Specificity and Economic Organization", *International Journal of Industrial Organization*, n. 3.

Questi elementi possono essere indicati come **basi della dipendenza** e, così come le basi del potere rimandano a elementi strutturali (risorse del potere), anch'essi rimandano a una serie di fattori economici e sociali individuabili come **risorse della dipendenza**. Tali fattori sono gli stessi che si ritrovano fra le risorse del potere, e cioè: disponibilità (che in questo caso diventa carenza) di risorse scarse o esclusive, dimensione, possesso (che diviene mancanza) di informazioni, grado di esperienza, grado di differenziazione dell'offerta, accesso a relazioni privilegiate, tipo di rapporto formalizzato nell'organizzazione del canale, esistenza (mancanza) di una precisa strategia.

Collegando il concetto di dipendenza a quello di potere esercitato, si può affermare che la dipendenza è un aspetto dell'esercizio del potere; l'altro è il potere bilanciante, che riduce la dipendenza del soggetto influenzato generandone una nel soggetto influenzante. Si determina così una **interdipendenza**, nella quale entrambi i partner si trovano in condizione di potere e dipendenza nello stesso tempo.

Il rapporto potere-dipendenza si sviluppa con gradi di equilibrio diversi (Eyuboglu, Didow, Buja, 1992) e varia da una condizione estrema di pieno potere di un soggetto su un altro (*fate control*) - con massima dipendenza e senza potere bilanciante - a quella di piena indipendenza, quando il potere bilanciante annulla completamente l'esercizio del potere (*pure reflexive control*). In realtà, sono le posizioni intermedie a collegare le azioni di un soggetto a quelle del partner di canale (*behavior control*), mentre se non esiste alcun tipo di condizionamento reciproco si determina uno stato di totale indifferenza.

Il grado di interdipendenza che si stabilisce fra due membri di un canale di distribuzione genera nel tempo elementi di **soddisfazione** ed elementi di **insoddisfazione** che si ripercuotono sull'efficienza della relazione e sull'incidenza dei conflitti (Hunt, Nevin, 1974, El-Ansary, Robicheaux, 1976).

La teoria organizzativa afferma che quando i membri di un'organizzazione percepiscono l'esistenza di autonomia nel loro ambiente operativo la soddisfazione aumenta. Lo stesso principio può essere applicato in un contesto interorganizzativo, nel campo della distribuzione: il senso di indipendenza fra i membri di un canale condiziona il clima della relazione (Schul, Pride, Little, 1985) e la loro soddisfazione risulta parzialmente determinata dal grado percepito di autonomia.

Se c'è percezione di condizionamento si genera insoddisfazione. L'intensità dell'insoddisfazione è da mettere in relazione con la diversità di obiettivi fra i partner (Stern, El-Ansary, 1988), con le loro tendenze opportunistiche (Williamson, 1979)²⁶, con la volatilità delle condizioni di mercato (turbolenza) e tende a generare un senso di scarsa fiducia nella relazione.

²⁶I comportamenti opportunistici si dividono in due tipologie: quelli legati all'uso opportunistico di informazioni esclusive o asimmetriche fra le parti, prima dell'avvio del rapporto, e quelli che si manifestano in seguito all'avvio della relazione, contravvenendo agli accordi, formali o informali, stabiliti. Più questi elementi sono presenti, e maggiore è la misura in cui lo sono, minori sono le possibilità di realizzare sistemi distributivi affidati alle sole regole del mercato, mentre più opportuna diventa la necessità di ricorrere a legami governabili attraverso il coordinamento gerarchico, cioè riconducendoli all'interno dell'impresa. Per maggiori approfondimenti si veda: Williamson, 1979.

L'insoddisfazione porta con facilità allo sviluppo di conflitti. Rispetto ai fattori che determinano il **conflitto** all'interno di un canale sono stati svolti numerosi studi, che hanno evidenziato cause diverse legate alla struttura del canale (Robbins, Speh, Mayer, 1982), alla capacità di leadership dei membri (Schul, Pride, Little, 1983), al potere percepito (Brown, Lusch, Muehling, 1983), alle condizioni contrattuali fra i partner (Levy, Grant, 1980).

A partire da queste analisi, gli elementi che più frequentemente sono emersi come generatori di conflitto sono i seguenti: (Stern, Gorman, 1969):

- Incoerenza (incongruità) di funzione: quando uno dei partner disattende il ruolo che gli spetta in base a precedenti accordi formali, informali o scaturiti dalla consuetudine (Little, 1968);
- scarsità di risorse: il conflitto fra i partner nasce dal disaccordo rispetto all'allocazione di risorse scarse necessarie al raggiungimento dei rispettivi obiettivi²⁷;
- differenze percettive fra i partner rispetto agli stimoli provenienti da e per l'ambiente esterno²⁸;
- differenze nelle reciproche aspettative, cioè rispetto al comportamento che un membro del canale si aspetta dall'altro; se aspettative e azioni (reali o presunte) divergono, nasce il conflitto;
- disaccordo sul grado di controllo reciproco: ogni membro del canale delimita, esplicitamente o implicitamente, la propria area di autonomia la cui invasione provoca una reazione conflittuale;
- incompatibilità di obiettivi, quando il perseguimento degli obiettivi di un membro ostacola l'ottenimento degli obiettivi del partner (Eliashberg, Michie, 1984);
- difficoltà di comunicazione: tanto più presente quanto più la dinamica competitiva richiede continui adattamenti nelle politiche di mercato: se manca una corretta e tempestiva comunicazione, capace di permettere a un soggetto di adeguarsi ai cambiamenti effettuati dal partner, possono verificarsi malintesi e il rapporto può passare da collaborativo a conflittuale (Mohr, Nevin, 1990).

Le relazioni fra dinamiche di interdipendenza, soddisfazione/insoddisfazione dei partner, conflitto, e i loro effetti positivi o negativi sul consolidamento del rapporto, sono schematizzate nella Figura 4.

²⁷Un tipico esempio di questo tipo di conflitto proviene dalle pressioni esercitate per scaricare a monte (just in time, applicato anche a livello di distributore) o a valle (sell in) le funzioni di magazzino; anche la funzione di stoccaggio, infatti, richiede l'utilizzo di risorse scarse (investimento immobiliare, disponibilità finanziarie per la costituzione dello stock).

²⁸Un esempio in merito può essere rappresentato dal materiale di supporto alla vendita (depliants, espositori, ecc.) consegnato dai produttori ai distributori ma da questi non utilizzato perchè ritenuto inutile.

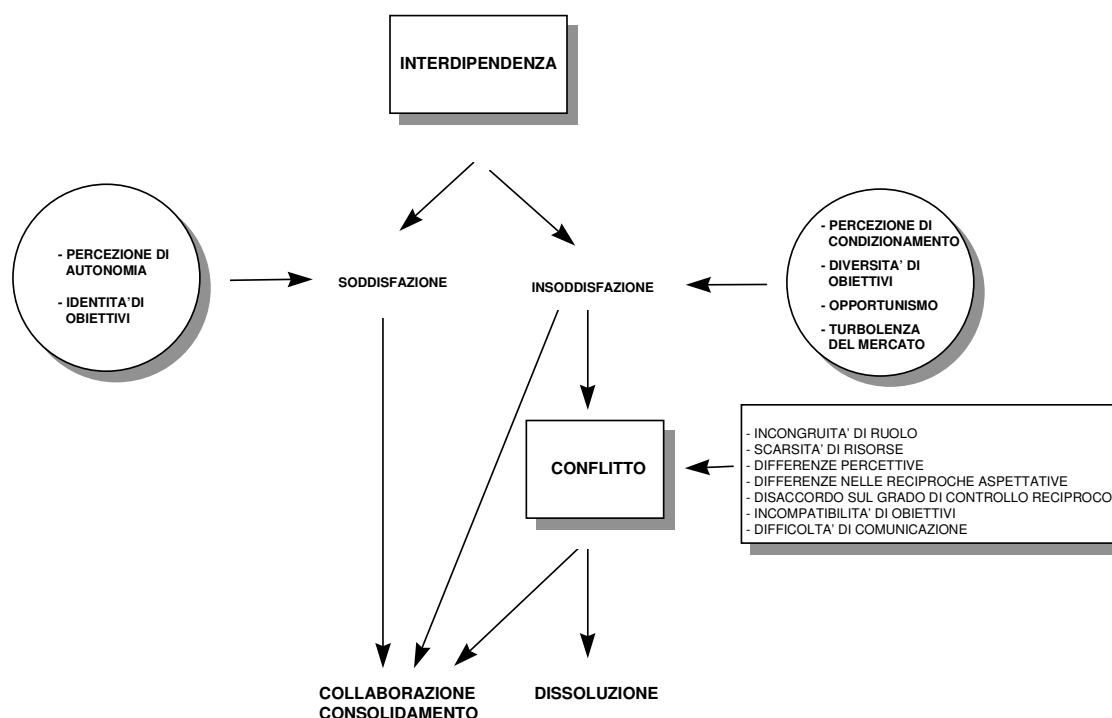


Figura 4 - Il conflitto nei canali

Le conseguenze del conflitto sono di norma controproducenti sui risultati del canale (Mattson, 1969). Tuttavia, il conflitto può anche essere funzionale al rapporto (Assael, 1969; Rosenbloom, 1973; Stern, El-Ansary, 1988); anzi, è stato sostenuto che senza conflitto i sistemi di canale rischiano di divenire passivi e quindi poco innovativi (Reve, Stern, 1979).

Il conflitto generato da interdipendenze funzionali e da scarsità di risorse ha in genere conseguenze positive se al suo manifestarsi emergono opportunità di miglioramento. Altri tipi di conflitto, causati da comportamenti ostativi verso i partner o verso l'intero sistema, vengono ritenuti causa di soli effetti nocivi (Thomas, 1976)²⁹.

In generale, non esiste un legame univoco fra conflitto e performance, anche perchè il risultato viene determinato da numerosi altri fattori, fra cui si ricorda il grado di equilibrio di potere (se bilanciato o sbilanciato), la capacità dei soggetti di risolvere conflitti, la dimensione relativa dei partner, il livello di competizione nel mercato, le alternative presenti all'esterno della relazione.

²⁹ Secondo questo tipo di legame è stata individuata una causalità fra conflitti "positivi", in grado di produrre effetti costruttivi sulla relazione, e cause reali, ossia determinate da problemi oggettivi che devono essere affrontati congiuntamente dai partner; d'altra parte, analogo nesso causale è stato colto fra conflitti "patologici" per la relazione e cause soggettive del conflitto, riguardanti la sfera delle relazioni personali. Ciò significa che nel collegamento fra conflitto e performance gli effetti del primo sulla seconda vengono filtrati da due tipi di variabili: il livello di coinvolgimento dei soggetti e il grado di accondiscendenza nel risolvere il conflitto (Perry M.A.T., 1990, "Channel member conflict and performance: a proposed model and research agenda", *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, Vol. 1 (2)).

Esaminati i vari meccanismi legati al potere esercitato nei canali e i fenomeni che da esso derivano - quali dipendenza, interdipendenza e conflitto - è possibile ricomporre un quadro di sintesi che tenga conto delle reciproche influenze fra variabili socio-comportamentali e variabili economiche.

Il modello che ne deriva (Figura 5) rappresenta un sistema di relazioni sostenuto da un equilibrio dinamico: nel momento in cui l'interdipendenza vincola i partner (soprattutto a causa degli investimenti specifici nella relazione), crea una convergenza di obiettivi che porta a un consolidamento del rapporto, attraverso maggiore integrazione e collaborazione, e a una maggiore efficienza di canale, senza che ciò escluda la presenza di gradi di autonomia nelle definizioni di obiettivi e strategie individuali.

Se la convergenza di obiettivi non si realizza, il rapporto si risolve, o in maniera traumatica attraverso il conflitto o, più semplicemente, per rinuncia deliberata alla relazione.

La mancanza di dinamicità del modello, ossia l'impossibilità di consolidare o di risolvere la relazione, porta a una condizione stagnante in cui gli elementi di incompatibilità emergono periodicamente dando vita a conflitti frequenti e ripetuti, che assorbono energie ai partner e logorano il rapporto, facendolo involvere.

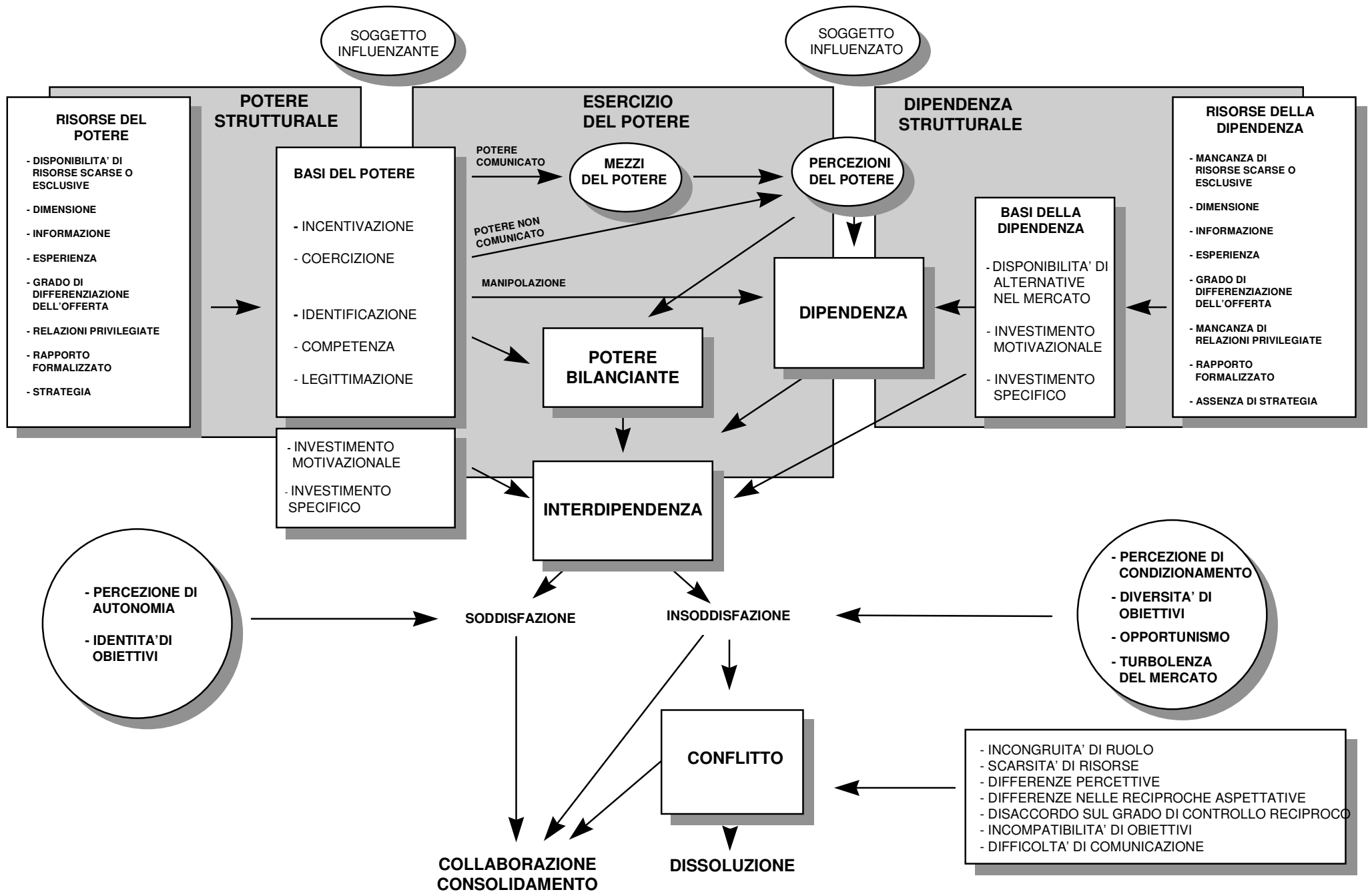


Figura 5 - Modello generale

5 - Primi risultati di una verifica empirica

Per verificare la coerenza del modello presentato, è stata effettuata un'indagine sul mercato britannico, caratterizzato da una distribuzione fra le più evolute in Europa e soprattutto da una gestione efficiente dei percorsi di canale³⁰.

L'indagine è stata realizzata nel 1995 attraverso questionari postali inviati a 48 responsabili acquisti dei 22 maggiori distributori della Gran Bretagna (sia grocery che non grocery) con domande che hanno riguardato soprattutto le politiche di acquisto e le relazioni con i fornitori.

Successivamente, tramite interviste dirette sono stati svolti approfondimenti su alcune di queste imprese per costruire casi aziendali rappresentativi delle possibili modalità dei rapporti di fornitura, a seconda dei settori e delle strategie adottate. L'impostazione qualitativa dell'indagine ha cercato di cogliere le connessioni fra dimensioni economiche e dimensioni comportamentali, altrimenti non commensurabili.

Nel mercato britannico le relazioni fra grande distribuzione e fornitori si mostrano sostanzialmente stabili; questo porta a diffuse aree di collaborazione, mutualismo e reciproca dipendenza, ma allo stesso tempo non mancano momenti di antagonismo e di affermazione del controllo sui partner.

La ricerca dell'efficienza comporta maggiori dimensioni di impresa, per le economie di scala soprattutto negli acquisti e nella funzione logistica, e una sempre maggiore attenzione al coordinamento con i fornitori, anche tramite tecnologie avanzate di rilevazione e trasmissione delle informazioni. Con riferimento a queste dinamiche, il caso della distribuzione britannica è emblematico, trattandosi di un mercato molto concentrato e con una elevata diffusione di sistemi automatizzati di rilevazione dei dati (scanner e tecnologie collegate).

Il grado di concentrazione dei distributori è il risultato di un processo di crescita interna, fusioni e acquisizioni, già ampiamente indagato (Christensen, 1990) anche nella prospettiva internazionale (Burt, 1993; Pepe, 1988; 1989; 1992).

In seguito alla crescita delle imprese, la loro elevata quota di mercato determina il livello di potere verso i fornitori. Ricordando che la dipendenza fra i partner nei rapporti di canale è legata al numero di alternative presenti sul mercato (Emerson, 1962), e cioè che la presenza di molti o pochi soggetti in grado di fornire una determinata prestazione influisce sui costi associati all'uso del mercato (Williamson, 1975), si può affermare che i distributori di grandi dimensioni detengono potere nei confronti dei produttori soprattutto in virtù del loro numero ridotto.

A partire da questa condizione di potere, le relazioni che si sviluppano fra i grandi distributori e i loro fornitori possono però essere diverse, al variare delle caratteristiche dei fornitori.

Oltre alla quota di mercato del distributore, risulta infatti rilevante la dimensione relativa del fornitore e il grado di notorietà del suo marchio industriale.

Tenuto conto di questo, si sono distinti i rapporti verticali in base alle seguenti tipologie di fornitori:

³⁰Il miglioramento dell'efficienza operativa è fra gli elementi che hanno permesso alla distribuzione britannica di operare con i più alti margini in Europa. A tale proposito si veda anche: Burt S., Sparks L., 1993, "Comparing Retail Margins: A Preliminary Analysis", *7th International Conference on Research in the Distributive Trades - Conference Proceedings*, University of Stirling, 6-8th September.

1. Produttori di grandi dimensioni con forte marchio industriale.
2. Produttori minori con marchio affermato.
3. Produttori di grandi dimensioni con prodotti anonimi ed elevato potere contrattuale.
4. Produttori di prodotti anonimi di dimensioni rilevanti ma con scarso potere contrattuale.
5. Produttori di nicchia con elevato potere contrattuale.
6. Piccoli produttori di prodotti anonimi e indifferenziati con scarso potere contrattuale.

I rapporti che i grandi distributori sviluppano con queste tipologie di produttori si articolano secondo diverse modalità, come di seguito illustrato.

1. Produttori di grandi dimensioni con forte marchio industriale.

Si tratta di grandi imprese con elevata capacità di impatto sulla domanda finale, grazie a investimenti in comunicazione generalmente elevati. Vi rientrano tipicamente imprese del grocery (Coca Cola, Nestlè, Philip Morris), ma ne fanno parte anche imprese produttrici di beni semidurevoli o durevoli, specie nel settore dell'abbigliamento (Levi's). Sono produttori che in passato - prima che la distribuzione si emancipasse nel rapporto col mercato finale - detenevano il pieno controllo del canale grazie al contatto diretto col consumatore e alla fedeltà al marchio che riuscivano ad attivare.

Il forte investimento pubblicitario le mantiene tuttora in posizione di elevata visibilità e la presenza dei loro prodotti nell'assortimento dei distributori rappresenta per questi una necessità a cui può essere oneroso - in termini di mancate vendite - rinunciare.

Nei confronti di tali produttori il rapporto è sufficientemente bilanciato ed esiste elevata dipendenza reciproca: sia il distributore che il produttore possiedono un'alta quota di mercato, sostengono elevati volumi di scambio con i partner, sono difficilmente sostituibili con produttori/distributori concorrenti. Questo significa che ogni iniziativa di uno dei due tende a influenzare le politiche dell'altro, si scontra con reazioni vigorose che ne contrastano l'efficacia (potere bilanciante), senza tuttavia arrivare a compromettere la relazione. Potere e potere bilanciante finiscono per identificarsi, per cui è difficile individuare un leader di canale.

Pur non potendo i partner rinunciare al rapporto, le azioni opportunistiche sono ugualmente presenti e il potenziale di conflitto costantemente elevato. Le occasioni di attrito sono frequenti, ma i conflitti sono di breve periodo e di intensità contenuta, perchè la necessità/volontà di salvaguardare la relazione permette sempre di ricomporre il contrasto.

Il grado di cooperazione è elevato poichè entrambe le parti riconoscono i mutui benefici della collaborazione e si impegnano nel perseguire gli obiettivi comuni. L'elevato profilo delle aziende consente relazioni complessivamente evolute, anche se talvolta permangono i residui di un approccio conflittuale nei rapporti, quando l'account (interfaccia del produttore) e il buyer (interfaccia del distributore), soprattutto se non più giovani, risentono dell'influenza di una cultura aziendale, dominante in passato, poco propensa all'interscambio collaborativo.

2. *Produttori minori con marchio affermato.*

Sono imprese che nonostante la dimensione medio-piccola riescono a ottenere un'elevata notorietà presso i consumatori finali. Il caso è assai poco frequente nel grocery³¹, mentre è più diffuso nel settore dell'abbigliamento e nei prodotti durevoli a basso contenuto tecnologico (lavorazioni artigianali) spesso indirizzati a fasce alte e medio-alte della domanda (oreficeria, accessori per l'abbigliamento), oppure in produzioni tecnologicamente più avanzate, ma abbinate a un'idea di prodotto innovativa, eventualmente tutelata da brevetto.

Il rapporto con i grandi distributori è ancora di reciproca dipendenza, anche se meno accentuata che nel caso precedente: per il produttore è importante la relazione con il grande distributore ma, grazie al marchio noto, rimane la disponibilità di sufficienti alternative di mercato (altri distributori). D'altra parte, la modesta capacità produttiva non vincola il produttore alla necessità di sfruttare tutto il potenziale distributivo del mercato, cercando quanti più canali possibili; in alcuni casi, anzi, la fornitura a un grande distributore può rendere il rapporto sbilanciato verso un unico cliente, con evidenti maggiori rischi.

Dal punto di vista del distributore, pur essendo elevato l'interesse verso lo specifico prodotto (per l'elevata attrattività che ne agevola la vendita), non esiste dipendenza eccessiva.

Data la maggiore libertà di adesione/dissociazione, la relazione viene vissuta con minori tensioni e con spirito più collaborativo. La distinzione dei ruoli è definita e ciò riduce i comportamenti opportunistici. Il produttore - a parte l'investimento pubblicitario per l'affermazione del prodotto e del marchio - non ha interesse né le risorse per sostenere le politiche promozionali e le attività distributive, che restano delegate al distributore.

Il potenziale di conflitto è basso ed eventuali contrasti non riguardano problemi operativi (sono minori le sovrapposizioni) ma, piuttosto, aspetti sostanziali legati alla trattativa di base o a scelte strategiche; si tratta quindi di conflitti meno frequenti, che tuttavia quando si manifestano possono portare alla rottura del rapporto.

La differenza nelle capacità di relazione, avanzate del distributore e spesso poco evolute del produttore, viene superata purchè il produttore sia disposto a farsi guidare in un percorso di arricchimento di competenze, adeguando la propria organizzazione e investendo nel rapporto, per esempio con l'acquisizione di tecnologie informatiche e telematiche per lo scambio di informazioni (EDI, codici a barre, ecc.).

Questi produttori sono in genere disposti a realizzare prodotti o linee di prodotto personalizzate; ciò accade soprattutto nell'abbigliamento, dove la notorietà del marchio è relativa al produttore più che allo specifico prodotto; lo sviluppo di linee esclusive permette così di combinare la personalizzazione al canale, conservando i vantaggi derivanti dal marchio affermato.

³¹ Il caso, piuttosto infrequente, riguarda per lo più prodotti innovativi del grocery non alimentare (per esempio piccoli elettrodomestici e accessori per la casa), per i quali vengono sostenuti forti investimenti pubblicitari, spesso sproporzionati rispetto alle vendite generate, nell'aspettativa che si sviluppi rapidamente il mercato.

3. Produttori di grandi dimensioni con prodotti anonimi ed elevato potere contrattuale.

Questo gruppo comprende imprese che realizzano prodotti maturi, anonimi e indifferenziati, necessari all'assortimento del distributore, appartenenti a settori ad elevata concentrazione dell'offerta³². In questi casi vi è dipendenza del distributore dal produttore, ma anche il produttore presenta una forte dipendenza, perchè lo smaltimento della produzione comporta il ricorso a tutti i possibili sbocchi di mercato, tanto più quelli rappresentati dai maggiori compratori.

Il potere del produttore si traduce in prevalenza nella capacità di spuntare prezzi più alti al momento della trattativa. Durante il rapporto, invece, il produttore ha meno occasioni per esercitare potere a causa del suo scarso coinvolgimento nelle attività extraproduttive, che sono controllate dal distributore. Tuttavia non mancano comportamenti opportunistici dei fornitori, che per esempio approfittano di sopravvenuti cambiamenti nel quadro competitivo per rinegoziare i termini concordati.

A parte questi episodi, il rapporto è poco soggetto a tensioni perché c'è più chiarezza di ruoli e sono minori le occasioni di contrasto: l'assenza di un marchio distintivo del produttore e ancor più l'eventuale uso del marchio commerciale eliminano possibili divergenze rispetto alle politiche promozionali, di comunicazione, di distribuzione e di prezzo.

I distributori possono in alcuni casi partecipare alla definizione del prodotto indicandone le specifiche, oppure arrivando ad effettuarne la progettazione. La collaborazione è sempre accettata dai produttori; d'altra parte, tale disponibilità è un requisito ritenuto fondamentale dal distributore, che altrimenti cercherebbe fornitori alternativi.

Il grado di equilibrio del potere varia al variare dello specifico settore e del prodotto intorno a cui si sviluppa la relazione, e in particolare dipende dal rapporto fra alternative di mercato a disposizione del produttore (distributori) e alternative a disposizione del distributore (produttori).

Il grado di interdipendenza - se pure inferiore in confronto con le tipologie precedenti - non è basso e cresce al crescere degli investimenti specifici sostenuti da entrambi nella relazione. L'integrazione fra i partner è elevata nei casi di prodotti che alimentano elevati volumi di scambi, mentre per prodotti marginali il rapporto è più spesso limitato alla compravendita.

Il controllo di qualità è molto curato dal distributore perchè maggiore è la sua responsabilità agli occhi del consumatore, soprattutto per i prodotti a marchio commerciale. Esso si svolge sia sulla merce in arrivo che presso gli stabilimenti di produzione, con la tendenza a delegare le procedure di controllo al produttore, una volta che il rapporto si consolida e si rafforza il clima di fiducia.

La separazione di ruoli riduce il potenziale di conflitto; tuttavia, come già osservato, se vengono meno i presupposti di convenienza economica o di capacità di relazione del produttore, il distributore cerca fornitori alternativi.

Trattandosi di rapporti fra grandi imprese che hanno strutture e capacità organizzativo-manageriali idonee, la relazione risulta evoluta. Eventuali carenze dei produttori nella capacità di integrazione delle attività logistiche e degli scambi di informazioni sono gradualmente rimosse sotto la guida del distributore, che anche in questo senso svolge funzione di coordinatore del canale.

³²Un esempio di questo tipo di imprese può essere rappresentato dai produttori di zucchero, la cui produzione richiede elevate dimensioni di scala e la cui presenza nell'assortimento del distributore non può essere evitata.

4. Produttori di prodotti anonimi di dimensioni rilevanti ma con scarso potere contrattuale.

Fanno parte di questa tipologia due categorie di imprese: quelle che possiedono quote di mercato di una certa rilevanza, ma i cui prodotti non sono strettamente necessari nell'assortimento del distributore (per esempio piccoli casalinghi di fascia bassa, accessori per la pulizia della casa), e quelle inserite in settori piuttosto frammentati o in posizione marginale all'interno di settori concentrati, cioè che possiedono una bassa quota di mercato e una posizione competitiva debole.

Sia l'offerta di prodotti non indispensabili, sia la debolezza competitiva, rendono il produttore facilmente sostituibile dal punto di vista del distributore. I rapporti sono chiaramente delineati: il produttore è pienamente dipendente perchè deve sostenere costantemente gli elevati volumi prodotti con adeguate vendite. Il distributore detiene un potere difficilmente contrastabile (basso potere bilanciante del produttore) e l'unico fattore consolidante per la relazione risiede nella capacità del produttore di fornire grandi quantità di prodotto, presupposto importante per conseguire economie nella gestione degli approvvigionamenti (minor numero di fornitori, migliore coordinamento).

Il potenziale di collaborazione si esplica in misura maggiore rispetto ai casi precedenti, sia per la maggiore disponibilità dei fornitori a collaborare, sia per le maggiori interazioni fra produttore e distributore necessarie per la gestione dei prodotti a marchio commerciale (progettazione, sviluppo, marketing).

Questa maggiore propensione al rapporto collaborativo non significa necessariamente l'esistenza di una partnership mutualmente condivisa. La collaborazione secondo modalità volute dal distributore viene accettata dal produttore solo perché un rifiuto può pregiudicare il rapporto.

La stabilità della relazione è piuttosto elevata e tende ad essere proporzionale al volume delle transazioni: più consistenti sono gli scambi, più opportuno risulta investire per consolidare il rapporto e guadagnare efficienza.

5. Produttori di nicchia con elevato potere contrattuale.

Sono produttori che, nonostante la dimensione contenuta, detengono la leadership del mercato per merceologie di nicchia, grazie al possesso di prodotti innovativi o in seguito alla disponibilità esclusiva di materiali o brevetti. Sono presenti soprattutto negli assortimenti degli specialisti (articoli sportivi, "fai da te", giardinaggio) o in quelli dei distributori con assortimento ampio e relativamente profondo (ipermercati, *superstores*).

La dipendenza del distributore - trattandosi di prodotti di nicchia o di prodotti locali non irrinunciabili - è bassa mentre è certamente maggiore quella del produttore, anche se non è pressato dalla necessità di realizzare ingenti vendite per smaltire la capacità produttiva.

Dato che il rapporto, sviluppandosi su volumi di scambi contenuti, non comporta investimenti specifici (né lo sviluppo di nuove linee di prodotto né quello di prodotti a marchio commerciale), il grado di interdipendenza risulta ridotto. La ripartizione dei ruoli è definita in modo chiaro e il produttore - che non ha interesse né i mezzi per interferire con le attività di marketing del distributore dal momento che si tratta di prodotti anonimi o indifferenziati - accetta anche eventuali ingerenze dell'intermediario nelle proprie scelte di prodotto; tali ingerenze possono riguardare la definizione delle caratteristiche tecniche del prodotto e il controllo della qualità, che non va tuttavia oltre le verifiche, sistematiche o a campione secondo l'entità della fornitura e l'affidabilità del produttore, effettuate sulla merce in arrivo.

Anche il potenziale di conflitto è basso, a causa dello sbilanciamento di potere a favore del distributore che non accetta motivi di insoddisfazione, generalmente attribuibili a scarsa affidabilità nei tempi di consegna, nelle quantità fornite e nel rispetto delle specifiche di prodotto concordate, pena l'interruzione del rapporto. In sostanza, per il distributore è più importante poter contare su fornitori affidabili, prima ancora che sulla disponibilità di prodotti di nicchia innovativi o esclusivi.

L'elemento di forza del produttore è l'unicità della propria offerta, ma trattandosi di prodotti non indispensabili nell'assortimento del distributore, tale forza risulta diminuita.

Il grado di stabilità della relazione è legato al ciclo di vita del prodotto: se questo, pur essendo di nicchia, ha ormai consolidato la sua presenza nel mercato, il rapporto può diventare di lungo periodo; se il prodotto rappresenta solo una differenziazione o una maggiore articolazione dell'offerta esistente, è probabile che il ciclo di vita abbia tempi brevi, e con esso il rapporto con il grande distributore.

6. *Piccoli produttori di prodotti anonimi e indifferenziati con scarso potere contrattuale.*

E' la categoria di produttori con le maggiori difficoltà a rapportarsi con i grandi distributori. Quando si tratta di produttori marginali in un settore in cui figurano anche produttori maggiori (quelli appartenenti ai gruppi 3 e 4) le probabilità di rapporto con la grande distribuzione sono minime; infatti la capacità dei concorrenti di fornire elevati quantitativi, la loro maggiore capacità organizzativa, tecnologica e manageriale, li pone in spiccato svantaggio rispetto alle piccole imprese che appartengono a questo gruppo. In questi casi il differenziale di prezzo, a parità di qualità offerta, dovrebbe essere tale da giustificare le inefficienze che il distributore sostiene a causa del frazionamento dei fornitori e del dover intrattenere rapporti con interlocutori meno evoluti.

Se invece il settore è caratterizzato da elevata frammentazione dei produttori, occorre distinguere per tipologia di prodotto, cioè se questo è necessario all'assortimento del distributore oppure se è marginale o complementare a esso.

La differenza, in realtà, non riguarda tanto il tipo di rapporto, che rimane in ogni caso di grande dipendenza dal distributore, quanto la probabilità che esso possa realizzarsi. Nel caso di prodotti necessari, infatti, il distributore dovrà comunque rivolgersi a un numero di fornitori (più o meno elevato a seconda del grado di frammentazione del settore) tale da soddisfare le proprie necessità, anche se nessuno di loro potrà mai trovarsi in condizioni di potere, essendo tutti facilmente sostituibili.

Nel caso di prodotti non necessari all'assortimento, invece, è anche possibile che il distributore rinunci a trattare il prodotto se non riesce a contare su rapporti affidabili e non troppo inefficienti; in questo caso si abbassa la soglia di tollerabilità del distributore rispetto alle inefficienze del produttore.

Il potere è quindi tutto del distributore, non c'è interdipendenza perchè la relazione si svolge su scambi contenuti che non giustificano investimenti specifici; il livello di collaborazione è basso e non esiste un problema di interferenza di ruoli, se non quando si trattano prodotti necessari e a larga diffusione che possono motivare lo sviluppo di linee di prodotto a marchio commerciale (per esempio prodotti deperibili con fornitori locali).

Il potenziale di conflitto è sempre basso perchè il minimo disaccordo può compromettere la relazione; il produttore tende ad assecondare sempre le richieste del distributore, a meno che queste non annullino il vantaggio economico derivante dal rapporto.

Il clima della relazione non è teso ma neanche permeato da entusiasmo: i produttori avvertono la costante minaccia di essere estromessi dalla lista dei fornitori e il distributore, d'altra parte, deve

sopportare (nel caso di prodotti necessari) un rapporto con interlocutori non emancipati. Lo spirito del distributore è di scarsa fiducia nelle possibilità di crescita dei produttori ed è quindi scarso anche l'impegno a sostenerli. La stabilità della relazione è bassa ed è frequente il ricambio dei fornitori.

A margine dei profili appena illustrati, i cui caratteri sono schematicamente rappresentati nella Tavola 3, pare opportuno svolgere ulteriori considerazioni rispetto ad alcuni aspetti emersi durante le interviste; aspetti che riguardano il grado di stabilità e di collaborazione nel rapporto di canale e che derivano dalla volontà oppure dalla necessità di collaborare.

La distinzione fra volontà e necessità può servire a comprendere il reale carattere della relazione e con esso la possibilità di sviluppare da una parte un rapporto costruttivo fra produttore e distributore (collaborazione voluta), dall'altra un rapporto guidato più da opportunismo che da fiducia (collaborazione per necessità), destinato quindi a non arricchirsi nel medio-lungo periodo.

Innanzitutto, è risultato evidente che nel quadro generale delle relazioni viste anche quando i distributori detengono un potere assoluto nei confronti dei produttori, non se ne avvantaggiano fino a penalizzarli, cioè non tendono ad esasperare la trattativa a proprio favore per trarre benefici immediati. C'è quindi consapevolezza che per acquisire efficienza nel canale e per garantire la qualità dei prodotti si devono lasciare sufficienti margini ai produttori per consentire loro di curare l'organizzazione, la qualità dei materiali e dei processi produttivi, e per effettuare gli investimenti necessari ai miglioramenti sui vari fronti di attività.

La volontà del distributore di consolidare il rapporto, al di là di possibili ed eventuali conflitti di breve termine, non è determinata dalla mancanza di alternative di mercato ma, soprattutto, dal riconoscimento che i benefici della relazione si manifestano solo con stabilità di rapporto nel lungo periodo, con investimenti specifici nella relazione e con una esperienza congiunta accumulata.

Tale osservazione conferma quanto è emerso anche da precedenti indagini (Hunt, Nevin, 1974) a proposito dell'utilità di relazioni costruttive che si fondano sulla condivisione delle scelte comuni, più che su meccanismi impositivi da parte del soggetto forte.

Tavola 3 : Rapporti di fornitura dei grandi distributori britannici secondo le diverse tipologie dei produttori

	MARCHIO INDUSTRIALE		PRODOTTI ANONIMI				
	GRANDI PRODUTTORI 1	PICCOLI PRODUTTORI 2	GRANDI PRODUTTORI		PICCOLI PRODUTTORI		
			ELEVATO POTERE CONTRATTUALE 3	SCARSO POTERE CONTRATTUALE 4	PRODOTTI DI NICCHIA 5	SCARSO POTERE CONTRATTUALE 6	
						PRODOTTI NECESSARI	PRODOTTI NON NECESSARI
DIPENDENZA	Reciproca molto elevata	Reciproca moderata	Reciproca elevata	Elevata del produttore Bassa del distributore	Elevata del produttore Bassa del distributore	Elevata del produttore Molto bassa del distributore	Elevata del produttore Nulla del distributore
POTERE	Equilibrato	Equilibrato	Del produttore	Elevato del distributore	Equilibrato	Elevato del distributore	Elevato del distributore
POTERE BILANCIANTE	Reciproco elevato	Reciproco elevato	Reciproco medio-alto	Molto basso del produttore	Quasi nullo (solo possibilità di uscita) del produttore)	Quasi nullo (solo possibilità di uscita) del produttore)	Nullo del produttore
OPPORTUNISMO	Elevato	Moderato	Moderato	Basso	Moderato	Basso	Basso
INTERDIPENDENZA	Elevata	Moderata	Moderata (variabile al variare degli investimenti specifici nella relazione)	Medio-bassa	Bassa	Nulla	Nulla
RIPARTIZIONE DI RUOLI	- Interferenze di marketing - Coprogettaz. solo per prodotti a marchio commerciale	- Parzialmente definita - Interferenze nella pubblicità	- Definita - Ci può essere coprogettazione	- Definita - Ci può essere coprogettazione	- Definita - Scarso interesse del distributore	- Definita - Scarso interesse del distributore	- Definita - Scarso interesse del distributore
GRADO DI COLLABORAZIONE	Elevato	Medio-alto	Elevato (basso per bassi volumi)	Elevato (basso per bassi volumi)	Basso	Basso	Basso
REALIZZAZIONE DI PRODOTTI PERSONALIZZATI	No nel grocery (ma frequentemente prodotti a marchio commerciale) Si in alcuni settori non food (es. abbigliamento)	Linee esclusive	Frequente (anche a marchio commerciale)	Frequente (anche a marchio commerciale)	Possibile ma non conveniente per il distributore	Possibile anche a marchio commerciale	Quasi mai
CONTROLLO DI QUALITÀ	Moderato	Moderato	Elevato	Molto elevato	Moderato	Molto elevato	Molto elevato
TIPO DI CONFLITTO	- Alto potenziale di conflitto - Frequenti conflitti ma poco intensi	- Basso potenziale di conflitto. - Pochi conflitti ma letali	- Potenziale di conflitto medio-basso - Conflitti non frequenti, intensi ma non letali	- Basso potenziale di conflitto - Pochi conflitti ma ad alta intensità (anche letali)	Basso potenziale di conflitto Possibilità di rottura del rapporto senza conflitto se il distributore è insoddisfatto	Basso potenziale di conflitto Possibilità di rottura del rapporto senza conflitto se il distributore è insoddisfatto	Basso potenziale di conflitto Possibilità di rottura del rapporto senza conflitto se il distributore è insoddisfatto
CLIMA DELLA RELAZIONE	Teso	Relativamente stabile	Alternanza di momenti tesi e momenti tranquilli	Collaborativo	Collaborativo ma sporadiche tensioni	Sfiducia	Sfiducia
STABILITÀ DELLA RELAZIONE	Elevata	Medio-alta	Medio-alta e proporzionata al volume di scambi	Medio-alta e proporzionata al volume di scambi	Legata al ciclo di vita del prodotto	Bassa	Bassa
GRADO DI EVOLUZIONE DEL RAPPORTO	Molto evoluto	In evoluzione dietro stimolo del distributore	Evoluto	Mediamente evoluto	Medio-basso - eventuale evoluzione dietro stimolo del distributore	Basso - eventuale evoluzione dietro stimolo del distributore	Basso - raramente in evoluzione
CAPACITÀ DI RELAZIONE DEI PARTNER (MANAGERIALI, ORGANIZZATIVE, TECNOLOGICHE, PERSONALI)	elevata	In crescita	Elevata	Elevata	Medio-bassa	Bassa	Bassa

I distributori britannici preferiscono trattare con fornitori abituati a garantire precisi standard di qualità e a rispettare i tempi di consegna stabiliti. Per questo, quando il distributore accerta l'affidabilità di un fornitore, manifesta una certa riluttanza a cercare rapporti alternativi con nuovi fornitori.

Le trattative non si fondano mai solo su aspetti economici ma su un pacchetto di condizioni che il fornitore offre, spesso dietro indicazione del distributore. Questo approccio richiede maggiori costi sia per il produttore che per il distributore, ma questi sono preferiti da entrambi rispetto alla trattativa sulle sole condizioni di prezzo. Eventuali maggiori prezzi di acquisto che il distributore concorda con il fornitore vengono compensati dagli aumenti di efficienza in tutto il circuito distributivo, dalla tempestività degli approvvigionamenti, dal migliore scambio di informazioni che permette di ridurre la consistenza di magazzino e le rotture di stock e, in sostanza, dalla possibilità di avere maggiori margini sia per i produttori che per i distributori, pur mantenendo competitivi i prezzi di vendita sul mercato finale.

Tutti i distributori sostengono di aver ormai abbandonato la logica conflittuale che caratterizzava in passato le relazioni con i fornitori e di aver raggiunto livelli soddisfacenti di partnership; molti di loro affermano anzi la volontà di sostenere i produttori nel loro processo di crescita e di aiutarli a mettersi in condizione di collaborare attivamente nel rapporto.

Tuttavia, al di là del quadro certamente positivo che i distributori tendono a presentare nel momento in cui enfatizzano la base fiduciaria del rapporto, emergono anche elementi che indicano la presenza di un continuo, stretto monitoraggio delle condizioni praticate dai fornitori e la presenza di meccanismi di pressione tendenti a livellare i termini di fornitura ai valori praticati dalla concorrenza³³.

La componente collaborativa-conflittuale pare in effetti sempre presente nelle relazioni. I distributori mantengono doppi rapporti di fornitura per uno stesso prodotto ed esaminano costantemente le offerte di altri fornitori, e anche per questa ragione evitano di vincolarsi con rapporti formalizzati di approvvigionamento che prevedano il rigido rispetto di quantitativi e prezzi di acquisto programmati.

Inoltre, se durante il rapporto il distributore verifica un allontanamento dalle condizioni correnti di mercato dei termini concordati, ottiene che questi vengano ridiscussi e rinegoziati.

Complessivamente tuttavia - se pure nella consapevolezza che il confronto vive inevitabili momenti di tensione e possiede una forte componente di ambiguità, come d'altra parte tutte le interazioni fra aziende (Ford, Hakansson, Johanson, 1986) - il clima nei rapporti fra i grandi distributori britannici e i loro fornitori risulta stabile e caratterizzato da elevato impegno nella relazione.

³³Precedenti studi realizzati sul mercato britannico che hanno analizzato il fenomeno dal punto di vista del produttore (Hogarth-Scott S., 1993, "The Supplier Perspective of Manufacturer-Retailer Relationships", *7th International Conference on Research in the Distributive Trades - Conference Proceedings*, University of Stirling, 6-8th September; Hogarth-Scott S., Parkinson S.T., 1993a, "Retailer-Supplier Relationships in the Food Channel. A Supplier Perspective", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 21, n. 8) confermano in effetti questa osservazione. Se da tali ricerche risulta confermato l'orientamento verso relazioni collaborative e maggiormente stabili, emerge anche una componente parzialmente conflittuale: i produttori si trovano a volte forzati ad accettare una condizione che nei fatti è di dipendenza, come nel caso dei piccoli produttori e dei fornitori di marchi commerciali, o di equilibrio, nel caso dei produttori di marca i quali vedono ridotto il grado di controllo che in passato possedevano sul canale. Dalle interviste svolte nella ricerca citata (Hogarth-Scott, 1993) è emerso che il fattore più importante nella negoziazione dal punto di vista dei produttori è, nell'ordine, il prezzo del prodotto, la sua profittabilità, la qualità, il servizio offerto, il supporto nel packaging e nella distribuzione, la fiducia.

Sono anzi frequenti i casi di distributori che incoraggiano i programmi di investimento di alcuni produttori (con sostegni finanziari), oppure di distributori che fanno formazione ai loro fornitori sulle nuove tecnologie produttive del loro settore o sulla gestione efficiente dei rapporti di approvvigionamento.

Anche lo sviluppo delle marche commerciali, che potenzialmente potrebbe comportare una più facile intercambiabilità dei fornitori - mancando l'identità fra prodotto e produttore sul mercato finale - diviene un fattore stabilizzante per l'esigenza dei distributori di garantire costanza nella qualità e nelle caratteristiche dei prodotti offerti.

6 - Considerazioni conclusive

Traendo da quanto emerso alcune considerazioni di carattere generale, è possibile attribuire la stabilità dei rapporti di approvvigionamento fra i grandi distributori e i loro fornitori a una serie di elementi, la cui presenza richiede livelli crescenti di integrazione fra i partner.

Fra questi elementi, si segnala innanzitutto la qualità elevata e stabile dei prodotti, importante dove è necessaria la fornitura regolare di prodotti di alta gamma, di prodotti difficili da realizzare e dove sono richieste elevata qualità e igiene.

Un ulteriore elemento è rappresentato dalla flessibilità dell'offerta, necessaria per i prodotti con elevata dinamicità nel ciclo di vita (come i prodotti grocery) o con elevata stagionalità (come l'abbigliamento), che si realizza più facilmente quando il produttore si integra con il distributore, attraverso relazioni di lungo termine. Essa è destinata a crescere di importanza in seguito alla tendenza verso lo snellimento nei rapporti di fornitura e il contenimento degli stock.

Anche lo sviluppo congiunto del prodotto richiede relazioni stabili, e la sua importanza è proporzionale alla dimensione del distributore, al grado di differenziazione della produzione, al grado di focalizzazione del distributore verso particolari nicchie del mercato.

Dal punto di vista della distribuzione fisica, lo sviluppo di un sistema logistico integrato e coordinato si rivela importante per tutte le categorie di prodotti, ma soprattutto per i quelli che richiedono il trasporto ad atmosfera modificata (freschi, deperibili, surgelati, ecc.).

Un altro fattore che richiede stabilità nelle relazioni è l'elevata frequenza degli ordini: i contatti per i continui riordini (importante nei beni ad approvvigionamento frequente, come nel caso del grocery o della ricambistica per beni di consumo durevoli come autoveicoli ed elettronica) richiedono rapporti efficienti che si ottimizzano con relazioni consolidate e con procedure gestite congiuntamente; in questi casi l'investimento in sistemi di trasmissione elettronica dei dati (EDI) consente una più agevole gestione delle attività.

Anche la tendenza a ricercare un'ampia gamma di prodotti da un numero ristretto di fornitori, motivata dal fatto che la frammentazione dei rapporti di fornitura rappresenta un costo per i distributori (sia a livello di trattativa che a livello di amministrazione dei fornitori), rende il rapporto con il singolo fornitore più complesso e aumenta il costo di una sua eventuale sostituzione.

L'elevato grado di differenziazione fisica dei prodotti favorisce inoltre relazioni stabili quando un distributore ha difficoltà a trovare più fornitori per prodotti identici; in altri termini la differenziazione è un efficace strumento in mano ai produttori per legare a sé i distributori.

Anche la presenza della marca industriale affermata aumenta la dipendenza del distributore dal prodotto, al quale non può rinunciare, e stabilizza la relazione. I produttori sostengono appositamente determinati marchi per garantirsi la presenza negli spazi espositivi dei maggiori distributori.

Un ultimo elemento che concorre a conferire stabilità alle relazioni verticali è rappresentato dal numero dei fornitori; infatti, poche alternative di fornitori determinano in genere relazioni maggiormente stabili, ma questo dipende anche dal livello di competizione fra i fornitori. L'estensione delle fonti di approvvigionamento oltre i confini nazionali contribuisce a indebolire questo elemento, ma solamente dove il bisogno di flessibilità e di rapidità di risposta non ha un'importanza primaria.

Riferimenti Bibliografici

- ACHROL R.S., 1992, "The Dimensions of Marketing Channel Environments", in FRAZIER G.L., *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, CT.
- ALDERSON W., 1957, *Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Irwin, Homewood, Ill.
- ARNDT J., 1983, "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall.
- ARTLE R., BERGLUND S., 1969, "A Note on Manufacturers' Choice of Distribution Channels", *Management Science*, n. 5, July.
- ASSAEL H., 1969, "Constructive Roles of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14, December.
- BEIER F.J., STERN L.W., 1969, "Power in the Channel of Distribution", in STERN L.W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.
- BROWN J.R. LUSCH R.E., MUEHLING D.D., 1983, "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels," *Journal of Retailing*, Vol. 59, Winter.
- BUCKLIN L.P., 1966, *A Theory of Distribution Channel Structure*, University of California, Institute of Business and Economic Research, Berkeley.
- BURT S., 1989, "Trends and management issues in European retailing", *International Journal of Retailing*, 4 (4).
- BURT S., 1993, "Temporal trends in the internationalization of British retailing", *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 3 (4).
- CARMAN J.M., UHL K.P., 1973, *Marketing Principles and Methods*, Irwin, Homewood, Ill.
- CHRISTENSEN L.R., 1990, "The Impact of Mergers and Acquisitions upon Retail Distribution: The Safeway Case", in FERNIE J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- DAHL R.A., 1957, "The Concept of Power", *Behavioral Science*, n. 2 (July).
- DAVIES K., GILLIGAN C., SUTTON C., 1985, "Structural changes in grocery retailing: the implications for competition", *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 15 (2).
- DAWSON J.A., SHAW S.A., 1989, "Horizontal competition in retailing and the structure of retailer-manufacturer relationships", in PELLEGRINI L., REDDY S.K. (eds.), *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London.
- DAWSON J.A., SHAW S.A., HARRIS G., 1989, *The Impact of Changes in Retailing and Wholesaling on Scottish Manufacturers*, ESU Research Paper, Institute for Retail Studies, University of Stirling, Stirling.
- EL-ANSARY A.I., ROBICHEAUX, R.A., 1976, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior", *Journal of Retailing*, 52, Winter.

- EL-ANSARY A.I., STERN L.W., 1972, "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, n. 21.
- ELIASHBERG J., MICHIE D.A., 1984, "Multiple Business Goal Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study", *Journal of Marketing Research*, February.
- EMERSON R.M., 1962, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, n. 27 (February).
- ETGAR M., 1977, "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, February.
- EYUBOGLU N., DIDOW N.M., BUJA A., 1992, "Structural Power in Channel Relationships", in G.L. Frazier, *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, London.
- FERRERO G., 1992, *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.
- FORD D., HAKANSSON H., JOHANSON J., 1986, "How Do Companies Interact?", *Industrial Marketing and Purchasing*, n. 1.
- FRAZIER G.L., 1983, "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, n. 20, May.
- FRENCH J.R., RAVEN B., 1959, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright, *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- GALBRAITH J.K., 1956, *American Capitalism*, Houghton Mifflin, Boston.
- GASKI J.F., 1984, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 48 (Summer).
- GATTORNA J., 1978, "Channels of Distribution Conceptualizations: a State-of-the-art Review", *European Journal of Marketing*, n. 7.
- HAKANSSON H. (ed.), 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley, Chichester, UK.
- HAKANSSON H., OSTEBERG C., 1975, "Industrial Marketing: An Organizational Problem?", *Industrial Marketing Management*, n. 4.
- HUNT S.H., NEVIN J.R., 1974, "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, n. 11, May.
- LEVY M., GRANT D., 1980, "Financial Terms of Sale and Control of Marketing Channel Conflict," *Journal of Marketing Research*, November.
- LICHTENTHAL J.L., EYUBOGLU N., 1991, "Channel Power in Business Markets: Structural Linkages," *Journal of Marketing Channels*, n. 1.
- LITTLE R.W., 1968, "Power and leadership in Marketing Channels", *Proceedings of the American Marketing Association*, August.
- MALLEN B., 1973, "Functional Spin-Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure", *Journal of Marketing*, vol. 37, July.
- MALLEN B., 1977, *Principles of Marketing Channel Management. Interorganizational Distribution Design and Relation*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- MATTSSON L.G., 1969, *Integration and Efficiency in Marketing Systems*, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- MCALISTER L., 1983, "Distribution Channels: A Decision Theoretic Model with Efficiency Considerations", in D. Gautschi, *Productivity and Efficiency in Distribution Systems*, Elsevier Science Publishing, New York.
- MOHR J., NEVIN, J.R., 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, October.
- PEPE C., 1988, "I processi di concentrazione nella distribuzione commerciale: il caso delle centrali d'acquisto francesi", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- PEPE C., 1989, "I processi di internazionalizzazione della grande distribuzione: l'esperienza francese e le prospettive europee", *Sinergie*, n. 19, maggio-agosto.
- PEPE C., 1992, "L'internazionalizzazione della distribuzione europea", in *La distribuzione commerciale negli anni '90. Il Quaderno dell'Istituto Tagliacarne*, n. 7, marzo.

- RAVEN B.H., KRUGLANSKI A.W., 1970, "Conflict and Power", in SWINGLE P. (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York.
- REVE T., STERN L.W., 1979, "Interorganizational Relations in Marketing Channels", *Academy of Management Review*, Vol. 4, July.
- RIDGWAY V.F., 1969, "Administration of Manufacturer-Dealer Systems", in STERN L.W., (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, New York.
- ROBBINS J.E., SPEH T.W., MAYER M.L., 1982, "Retailers' Perceptions of Channel Conflict Issues," *Journal of Retailing*, Winter.
- ROSENBLOOM B., 1973, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker", *Journal of Marketing*, Vol. 37, July.
- SCHUL P.L., PRIDE W.M., LITTLE T.L., 1983, "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing*, Summer.
- SCHUL P.L., PRIDE W.M., LITTLE T.L., 1985, "Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction," *Journal of Retailing*, 61, Summer.
- SCIARELLI S., 1985, *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- STERN L.W., BROWN J.W., 1969, "Distribution Channels: A Social System Approach" in STERN L.W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.
- STERN L.W., EL-ANSARY A.I., 1988, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- STERN L.W., GORMAN R.H., 1969, "Conflict in Distribution Channels: An Exploration" in STERN L.W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.
- STERN L.W., REVE T., 1980, "Distribution Channels as Political Economies: a Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Summer.
- STERN L.W., SCHEER L.K., 1992, "Power and Influence in Marketing Channel Research: Observations on the State of The Art", in FRAZIER G.L., *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, CT.
- TEDESCHI J.T., BONOMA T.V., 1972, "Power and Influence: An Introduction", in TEDESCHI J.T.(ed.), *The Social Influence Process*, Aldine-Atherton, Chicago.
- THOMAS K.W., 1976, "Conflict and Conflict Management", in DUNNETTE M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, McNally, Chicago.
- WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON O.E., 1979, "Transaction Cost Economics: The Government of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, n. 22.