

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Channel Relationships and Buying Strategies of British Large Retailers

Musso, Fabio

1999

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/58508/>
MPRA Paper No. 58508, posted 02 Jan 2015 11:00 UTC

Musso F. (1999), *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali. Potere e stabilità nella grande distribuzione britannica*, Lint, Trieste, ISBN: 88-8190-071-8.

RELAZIONI DI CANALE E STRATEGIE DI ACQUISTO DELLE IMPRESE COMMERCIALI

FABIO MUSSO

INDICE

RPEFAZIONE di Cosetta Pepe.....	7
INTRODUZIONE	13
 PARTE PRIMA - POTERE E STABILITÀ NELLE RELAZIONI DI CANALE	
 CAPITOLO I - Le relazioni di canale	 25
1.1 L'evoluzione dei canali di marketing e i rapporti fra imprese.....	25
1.2 La varietà dei flussi e le valenze ambientali	31
1.3 Il nuovo potere dei distributori	39
1.4 I caratteri delle relazioni di canale e il metodo di analisi	44
 CAPITOLO II - I paradigmi teorici sulle relazioni di canale: approcci economici, comportamentismo e modelli di sintesi.....	 51
2.1 Gli approcci economici.....	51
2.2 Il comportamentismo.....	59
2.3 Il paradigma economico-politico come modello di sintesi	62
 CAPITOLO III - Le dinamiche nelle relazioni di canale.....	 69
3.1 La relazione come espressione di potere	69
3.1.1 Il concetto di potere.....	69
3.1.2 Le risorse del potere.....	71
3.1.3 Le basi del potere	76
3.1.4 Le percezioni, i mezzi e il potere esercitato.....	80
3.2 Il potere bilanciante: interdipendenza, conflitto, collaborazione	84
3.2.1 Il potere bilanciante	84
3.2.2 La dipendenza e l'interdipendenza.....	86
3.2.3 Il conflitto e la collaborazione.....	90
 CAPITOLO IV - Potere, stabilità e collaborazione nelle relazioni di canale.....	 101
4.1 Il caso emblematico della grande distribuzione britannica.....	103
4.2 Le relazioni di canale e le tipologie dei fornitori.....	106
4.2.1 Produttori di grandi dimensioni con forte marchio industriale	107
4.2.2 Produttori minori con marchio affermato	109

4.2.3 Produttori di grandi dimensioni con prodotti anonimi ed elevato potere contrattuale.....	111
4.2.4 Produttori di prodotti anonimi di dimensioni rilevanti ma con scarso potere contrattuale.....	113
4.2.5 Produttori di nicchia con elevato potere contrattuale.....	115
4.2.6 Piccoli produttori di prodotti anonimi e indifferenziati con scarso potere contrattuale.....	117
4.3 Le determinanti della stabilità nelle relazioni di canale.....	124

PARTE SECONDA - RAPPORTI DI FORNITURA E RUOLO DELLA FUNZIONE ACQUISTI

CAPITOLO V - Il ruolo e la struttura della funzione acquisti nella grande impresa di distribuzione 131

5.1 I rapporti di canale, le strategie del distributore e la funzione acquisti.....	131
5.2 La centralità del <i>merchandising</i> nel ciclo acquisti-vendite.....	135
5.3 La funzione acquisti nell'organizzazione dell'impresa commerciale.....	138
5.4 L'articolazione delle responsabilità di acquisto: il <i>buyer</i> e il <i>merchandise manager</i>	149
5.4.1 <i>Le competenze del buyer</i>	158
5.4.2 <i>Le competenze del merchandise manager</i>	164
5.4.3 <i>Gli organi collegiali per le decisioni di acquisto</i>	165
5.5 La gestione degli acquisti nei rapporti fra centrale e succursali.....	166
5.5.1 <i>I vantaggi e gli svantaggi degli acquisti centralizzati</i>	173
5.6 La struttura acquisti nelle maggiori imprese di distribuzione britanniche: i risultati dell'indagine	177

CAPITOLO VI - La strategia di acquisto e gli aspetti correlati 191

6.1 Le attività di approvvigionamento nel contesto degli obiettivi aziendali.....	191
6.2 La composizione dell'assortimento come scelta di base.....	196
6.2.1 <i>La struttura dell'assortimento</i>	196
6.2.2 <i>Gli aspetti qualitativi e il posizionamento nel mercato</i>	203
6.3 Le politiche correlate.....	212
6.3.1 <i>La definizione dei prezzi e dei margini</i>	214
6.3.2 <i>Gli strumenti promozionali e di comunicazione</i>	218
6.4 Le politiche di approvvigionamento.....	219
6.5 La strategia di acquisto dei distributori britannici e i rapporti di potere con i fornitori.....	221
6.5.1 <i>Il caso Tesco</i>	222
6.5.2 <i>Il caso Asda</i>	225
6.5.3 <i>Il caso Budgens</i>	228
6.5.4 <i>Il caso Bhs</i>	231
6.5.5 <i>Il caso Harrods</i>	236
6.5.6 <i>Il caso Selfridges</i>	238

CAPITOLO VII - La gestione dei rapporti di fornitura nell'esperienza delle imprese britanniche .. 243

7.1 L'affermazione del modello collaborativo nelle relazioni di canale.....	243
7.2 Gli elementi fondamentali per l'efficienza.....	250
7.3 Il ruolo della funzione acquisti nell'approccio coi fornitori.....	253
7.3.1 <i>La riduzione del numero di fornitori</i>	255
7.3.2 <i>I criteri di selezione adottati</i>	263
7.3.3 <i>Il rapporto con i nuovi fornitori</i>	271
7.3.4 <i>La valutazione dei fornitori</i>	274
7.3.5 <i>La gestione delle inefficienze</i>	278
7.3.6 <i>Il peso del fattore umano</i>	282

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE..... 285

APPENDICE - Le imprese analizzate nei casi aziendali..... 291

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI..... 293

Prefazione

Con lo sviluppo della distribuzione moderna, lo spazio che divide i produttori di beni e servizi dai clienti finali si è progressivamente popolato di soggetti capaci non solo di bilanciare, ma anche di contrastare le loro strategie di controllo del mercato. Al marketing delle imprese industriali si è affiancato quello dei gruppi commerciali, ugualmente interessati a conquistare clientela e a difenderla, per avere maggiore peso contrattuale verso le imprese fornitrici e fronteggiare una concorrenza orizzontale sempre più agguerrita sul piano della quantità e qualità delle risorse impiegate. Al tempo stesso, le grandi imprese della distribuzione sono diventate “primi clienti” problematici ed esigenti, meritevoli di un’attenzione che impegna i produttori in un mix articolato di politiche e strumenti volti a soddisfare la domanda di questo primo mercato.

Il tradizionale “quadro strategico” si è così modificato: alle relazioni produttore-consumatore (che tradizionalmente prevedevano una presenza funzionale dell’intermediario commerciale, e non certo un nuovo soggetto strategico) si affiancano ora quelle fra il distributore e la sua clientela, mentre le relazioni fra produttore e distributore completano il composito “sistema di marketing”. E’ infatti a partire da questa maggiore articolazione delle forze in campo che si sviluppano le nuove discipline del *retailing marketing* (distributore verso clienti finali) e quella del *trade marketing* (produttore verso distributore); cui dovrebbero simmetricamente corrispondere lo studio del comportamento del consumatore come cliente del distributore, nei punti vendita della rete controllata, e quello del distributore come cliente del produttore.

Lo stato dell’arte è in evoluzione: soprattutto negli ultimi anni, i contributi di ricerca sono stati molteplici, in particolare nel campo del *retailing marketing*, per dare una risposta alle sempre maggiori esigenze della clientela finale in termini di servizi e originalità della formula commerciale. La ricerca è stata ispirata e sostenuta dalla stessa forza che ha reso protagonisti molti grandi distributori, i quali, al pari dei produttori, hanno iniziato a studiare approfonditamente la loro clientela, reale e potenziale. Sul fronte del *trade marketing* invece - malgrado la nuova cultura scaturita dall’esperienza della grande industria di marca - non troviamo ancora un corrispondente ed esauriente studio dei *comportamenti di acquisto dei gruppi commerciali*, tanto meno articolato per i vari tipi di fornitori, e in particolare per quelli di minori dimensioni.

Il problema è complesso e, per il momento, sembra prevalere l’approccio seguito dalla grande industria, la quale, nello studiare il rapporto con la grande distribuzione, non si preoccupa tanto di analizzare le sue strategie di acquisto, quanto, di considerarla più come potenziale partner che come cliente, riconoscendo ormai non solo l’autonomia funzionale come distributore, ma anche la sua autonomia strategica sul mercato e anche la capacità di intervenire su funzioni non strettamente commerciali. Di conseguenza, i rapporti di canale sono analizzati soprattutto per individuare obiettivi comuni, ottimizzare le potenzialità di azioni congiunte e superare i conflitti; mentre lo studio del comportamento di acquisto del distributore, in tutti i suoi aspetti e verso tutti tipi di

fornitori, rimane incompleto, e quindi insufficiente per riflettere sulla complessità e ambiguità che sono intrinseche al rapporto industria- distribuzione, nelle varie modalità del suo esplicarsi.

Lo studio del rapporto industria-distribuzione ha bisogno di un respiro maggiore; deve partire dalla consapevolezza che i connotati della relazione variano al variare delle dimensioni e della fisionomia dei partner e della particolare struttura di mercato che fa loro da contesto, e riconoscere che la soluzione che permette di arrivare all'equilibrio in ogni specifico rapporto va cercata di volta in volta, affrontando e ricomponendo nel giusto modo i vari aspetti della relazione stessa: il distributore rimane infatti, allo stesso tempo, cliente, partner nella filiera e, a volte, anche concorrente del suo fornitore, dal momento che può esprimersi sul mercato con politiche che sono in parte concorrenti a quelli del produttore (fra tutte, l'uso della marca commerciale e dell'insegna).

Collaborazione verso gli obiettivi comuni, conflittualità nello scambio, antagonismo sul mercato finale possono e debbono essere gestiti, investendo energie bilanciate se esiste una sostanziale equivalenza fra i partner, ma anche procedendo in modo squilibrato se c'è un soggetto prevalente, che ha quindi la responsabilità, oltre che la possibilità, di trovare la combinazione che può valorizzare le potenzialità e risolvere i conflitti. Spesso è proprio a partire dalle scelte dei grandi distributori che si sviluppano le potenzialità dell'intera filiera e si risolvono le ambiguità nella relazione con i fornitori; nel senso che la conflittualità viene "assorbita" dalla capacità strategica e gestionale del distributore e dalla sua solidità economico-finanziaria.

Nella ricerca di una soluzione equilibrata, la continuità, e quindi la *natura relazionale* del rapporto, diventa indispensabile per dare la maggiore efficienza ed efficacia all'intera filiera. Le economie e le sinergie rese possibili dalla natura complementare delle funzioni di base (produzione e distribuzione) - ora corredate da un flusso incrociato di informazioni e potenziate dall'innovazione tecnologica e organizzativa applicata al circuito - si uniscono alla convenienza a sfruttare i costi di avvio della relazione e all'economia di esperienza sviluppata nella partnership. La continuità suggerisce un clima collaborativo, di adattamento e apprendimento reciproco, che porta a una sempre maggiore integrazione e interdipendenza, utile per superare i conflitti, le asimmetrie dimensionali e le differenze culturali fra i partner. La relazione si allontana dal carattere originario in cui si esprimeva un rapporto essenzialmente di natura contrattualistica, a contenuto prettamente negoziale, dove nello spirito del libero scambio avrebbe dovuto prevalere più la discontinuità dei rapporti che il mantenimento delle relazioni, per configurarsi sempre di più come una relazione duratura e complessa. Al rapporto fra produttore e distributore viene applicata una concezione che si arricchisce di aspetti legati ai comportamenti non economici dei soggetti e alle dinamiche della relazione stessa, tuttavia, gli aspetti socio-comportamentali, di più recente considerazione, meritano comunque di rimanere saldamente ancorati a quelli economici; così come, l'attenzione per la collaborazione fra produttore e distributore non deve trascurare l'importanza della autonomia dei partner e il peso del loro comportamento a monte e a valle della filiera.

Il lavoro di Musso si muove in questo senso, dal momento che sceglie di indagare la relazione produttore-distributore nei suoi vari aspetti e nelle varie circostanze del suo realizzarsi, privilegiando il punto di vista della grande distribuzione. Le riflessioni sviluppate partono da un'indagine empirica che analizza le relazioni di fornitura e i comportamenti di acquisto dei grandi distributori britannici. A livello teorico, la ricerca si ispira a una concezione vicina a quella del marketing relazionale, che pur nato nello

specifico ambito della distribuzione dei beni industriali - dove è implicita una forte comunicazione e integrazione fra i partner della filiera - si rivela utile anche nell'interpretazione del rapporto fra distributore e fornitore, suggerendo appunto di analizzare tutti gli aspetti dello scambio: strumentali (beni e servizi), comunicazionali (informazioni), comportamentali (grado di collaborazione/ conflitto).

Nella chiave di lettura adottata occupa un posto di primaria importanza il concetto di *potere*, inteso come capacità di uno dei partner di condizionare l'operato e le decisioni dell'altro soggetto.

Obiettivo dello studio è infatti quello di concentrarsi sulle relazioni di canale che si presentano problematiche per i produttori, e cioè quelle che li legano ai grandi distributori, che diventano riferimento fisso per l'analisi, là dove cambiano invece le tipologie dei produttori loro interlocutori. Le dinamiche relazionali - di potere/subordinazione, collaborazione/ conflitto, continuità / rottura - vengono analizzate cercando di individuare la specificità che è dovuta al differente profilo dei fornitori, non trascurando, però, anche le diverse circostanze di mercato in cui le relazioni avvengono (soprattutto il grado di alternative possibili nella ricerca di partner e la forza del marchio industriale presso i consumatori finali).

Si supera, quindi, la prevalente e quasi esclusiva attenzione per le relazioni fra grandi produttori e grandi distributori, variando le tipologie dei fornitori e le condizioni generali dello scambio, e si analizzano i vari tipi di relazioni che scaturiscono dalle diverse circostanze per vedere come vengono fronteggiate e gestite dai grandi gruppi commerciali, che detengono una capacità di controllo strategico sul mercato, più o meno bilanciata da quella dei fornitori, più o meno neutralizzata dal comune obiettivo della collaborazione, o al contrario - come vedremo nel caso britannico - essa stessa presupposto di una logica di partnership con il fornitore. Per i grandi distributori britannici, infatti, la logica di collaborazione è insita in quella di potere, non c'è antagonismo fra queste due dimensioni della relazione di fornitura, anzi, là dove è maggiore il potere - e cioè nelle relazioni con i fornitori minori - è anche maggiore la collaborazione, secondo logiche e conseguenze che vengono analizzate a partire dall'indagine realizzata.

Oltre alle relazioni di fornitura del grande impresa commerciale, il lavoro ripercorre anche come, al suo interno, si motivino e si formulino le strategie di acquisto che portano alla scelta dei fornitori, in stretta relazione con la strategia generale del gruppo e quindi con i suoi obiettivi di mercato. Nel comportamento di acquisto dei grandi distributori si esprime infatti l'atteggiamento complessivo che il posizionamento scelto suggerisce di adottare verso il mercato e verso i fornitori. In particolare, i fornitori vanno conquistati, blanditi, neutralizzati se sono potenti; ma anche guidati e gestiti se sono di medie o piccole dimensioni (soprattutto quando sono fornitori di prodotti a marchio commerciale). Il potere va speso differentemente a seconda delle condizioni della relazione, e va poi comunque stemperato in una collaborazione che con i grandi produttori porta al comarketing, all'efficienza nella logistica, alle sinergie informative; mentre con le imprese fornitrici minori porta a una stretta collaborazione, a volte anche sul fronte della produzione e dell'organizzazione interna del produttore, e a un ruolo guida del distributore che nella filiera esprime leadership e non solo potere.

L'analisi del caso della distribuzione britannica diventa quindi una felice esempio di equilibrio fra potere e collaborazione. La sua articolazione per tipologie di fornitori permette di focalizzare le dinamiche relazionali anche nei confronti di imprese minori (ma non piccolissime, perché di fatto assenti da tali relazioni). E' questo un aspetto

dell'indagine particolarmente significativo, dal momento che le piccole e medie imprese hanno sempre più bisogno di muoversi in mercati avanzati e confrontarsi con la grande distribuzione, e cioè con un interlocutore forte che se da un lato penalizza le carenze, soprattutto sul piano della capacità relazionale, dall'altro può valorizzare gli elementi originali di prodotti altrimenti non visibili sul mercato finale. Il rapporto fra grande distribuzione e piccole e medie imprese è un campo ancora poco esplorato a cui questo lavoro dà un importante contributo. La serietà e l'ampiezza della ricerca lo rendono valido non solo per la comprensione del caso britannico, ma anche per il confronto con altri sistemi nazionali, oltre che per prevedere l'evoluzione dei rapporti di canale nel contesto europeo unificato.

Cosetta Pepe

Università di Roma Tor Vergata, luglio 1998

INTRODUZIONE

A partire dalla metà degli anni sessanta si è assistito in tutte le economie occidentali a un graduale ma profondo cambiamento nella struttura e nel funzionamento dei circuiti di commercializzazione dei beni di consumo, in corrispondenza di una più ampia evoluzione economica e sociale che ha influenzato stili di vita, abitudini di consumo, comportamenti di acquisto. Fenomeni quali l'aumento del reddito e del grado di istruzione, il progressivo inurbamento, la mobilità territoriale, la valorizzazione del tempo libero, la diffusione del lavoro femminile, hanno concorso a differenziare sia le esigenze di consumo, sia le modalità di destinazione delle risorse economiche, sviluppando di conseguenza una maggiore articolazione nella domanda di servizi commerciali.

Parallelamente, in seguito all'intensificarsi degli scambi e dell'apertura internazionale dei sistemi economici, si è riscontrato in ogni Paese un aumento del numero e delle dimensioni delle imprese produttrici di beni di consumo e delle marche commercializzate, che hanno esercitato un'azione di stimolo per l'affermazione di nuove formule commerciali e lo sviluppo di processi di concentrazione orizzontale anche a livello distributivo. Ne sono esempi il franchising e le varie forme associative della distribuzione organizzata.

La maggiore varietà delle formule e la presenza di intermediari commerciali con accresciute capacità manageriali ha portato a cambiamenti, anche notevoli, nelle relazioni verticali lungo i canali di marketing. Modelli organizzativi nuovi, come le centrali di acquisto e lo sfruttamento delle opportunità offerte dagli sviluppi nei sistemi informativi sono stati volti, da un lato, ad accrescere l'efficienza e l'efficacia dei processi di scambio - basti pensare ai progressi nella logistica - e, dall'altro, a favorire la nascita di legami cooperativi per integrare le competenze e accrescere le capacità di posizionamento e di penetrazione nei mercati.

Le dinamiche più significative si sono manifestate nei rapporti fra le imprese di produzione e quelle della grande distribuzione, con queste ultime spesso investite del maggiore potere contrattuale, in virtù della dimensione raggiunta e della crescente capacità di influenzare le scelte degli acquirenti finali. Ne sono diretta testimonianza lo

sviluppo di una store loyalty in contrapposizione alla brand loyalty, l'offerta di una gamma sempre maggiore di prodotti a marchio commerciale e la possibilità di orientare le preferenze di acquisto dei consumatori mediante appropriate tecniche espositive; tutte prerogative che hanno fortemente ridotto la possibilità dei produttori di gestire in modo autonomo le leve di marketing.

Infatti, non solo le imprese della grande distribuzione hanno in larga parte sottratto ai produttori il controllo del prezzo, manovrato in funzione degli obiettivi perseguiti e dei servizi contenuti nella formula commerciale, ma hanno ormai raggiunto la capacità di studiare autonomamente i consumatori, sviluppare proprie linee di prodotti e condurre iniziative promozionali.

Mutamenti rilevanti sono intervenuti anche nei rapporti orizzontali fra distributori, dove in aggiunta ai fenomeni di concentrazione si è manifestato anche un notevole aumento della concorrenza, sia fra distributori omogenei che fra formule commerciali diverse.

Le dinamiche che muovono i sistemi distributivi hanno assunto di conseguenza una configurazione complessa. Da una parte, di fronte alla sempre maggiore autonomia dei distributori, la divergenza di finalità con i produttori tende a rendere i rapporti più conflittuali. Dall'altro, la necessità di fronteggiare la concorrenza orizzontale, sia a livello produttivo che distributivo, richiede una maggiore collaborazione per una comune definizione della strategia di marketing e delle sue politiche. Il piano del confronto competitivo tende così a estendersi dalle singole imprese ai sistemi di canale nel loro complesso.

Nel nuovo scenario, caratterizzato da rapporti più articolati e in rapida evoluzione, per gli osservatori e studiosi dei canali distributivi si rende necessario rivedere i modelli interpretativi tradizionalmente adottati; così come, per le imprese, si pone il problema di effettuare scelte strategiche e organizzative che sappiano conciliare l'esigenza di rafforzare la capacità competitiva con quella di promuovere una più intensa collaborazione in tutti gli aspetti della relazione verticale.

Alcune trasformazioni sono già evidenti e costituiscono materia di riflessione. Il riferimento è alle varie forme di adattamento organizzativo che sono già state attuate, come l'istituzione di specifiche funzioni presso le imprese produttrici per la gestione del trade marketing e lo sviluppo di particolari tecniche tendenti a favorire l'integrazione fra

i partner di canale, come il category management. Si nota, tuttavia, una notevole difficoltà a realizzare livelli avanzati di collaborazione, non solo per la complessità delle iniziative da gestire congiuntamente e per gli investimenti necessari, ma soprattutto per i mutamenti culturali richiesti alle imprese, per i conflitti di interesse che continuano a sussistere, per la generale mancanza di modelli di riferimento.

Restano da spiegare anche le notevoli differenze tuttora esistenti fra i Paesi europei. Mentre in Francia sono infatti prevalenti i rapporti di tipo conflittuale, la Gran Bretagna fornisce un'efficace dimostrazione di come un approccio collaborativo possa contribuire a ottenere risultati positivi nella competizione orizzontale, conciliando interessi contrapposti. Proprio per questa specificità si è scelto di basare lo studio di tali tematiche sull'analisi della situazione britannica. Il caso può infatti offrire utili spunti sia alla riflessione teorica che alla ricerca di indicazioni di carattere normativo per la gestione dei processi di trasformazione in atto.

La focalizzazione è quindi sulle relazioni che si sviluppano nei canali di marketing fra grandi distributori e loro fornitori, esaminate sia in base ai modelli interpretativi proposti dalla letteratura sull'argomento, sia con riferimento ai risultati di un'indagine empirica condotta nel 1995 su un campione di imprese della grande distribuzione britannica, successivamente approfondita con l'analisi di alcuni casi aziendali.

L'obiettivo è di comprendere la varietà e l'importanza di tutti i fattori che concorrono allo sviluppo dei rapporti fra questi soggetti, non limitandosi a quelli già ampiamente trattati, relativi agli aspetti economici e di efficienza dei circuiti (informativi, logistici e di marketing), ma analizzando anche le variabili socio-comportamentali che si combinano con quelle economiche nel definire il carattere delle relazioni, il loro grado di stabilità e gli spazi di collaborazione fra i partner. Uno sguardo che combini più punti di vista risulta essere maggiormente in grado di affrontare la complessità del fenomeno e cogliere la varietà delle situazioni possibili.

L'analisi del caso britannico permette di superare il rischio di genericità e consente di individuare vari tipi di rapporti e dinamiche relazionali, le quali partono da differenti profili degli interlocutori e da diverse condizioni in cui si realizzano le relazioni. Generalmente, i rapporti fra produttori e distributori sono stati letti privilegiando lo studio del confronto fra grandi imprese di produzione e grandi imprese di distribuzione. Il caso esaminato mette invece in luce le relazioni fra la grande distribuzione e le varie

tipologie dimensionali delle imprese fornitrici, dimostrando come la comprensione del fenomeno richieda questa maggiore articolazione. Fondamentale per la definizione della natura dei rapporti risulta anche la struttura del mercato, cioè la presenza o assenza di alternative di approvvigionamento o di destinazione dei beni; ugualmente importante è il grado di efficienza della relazione che crea il presupposto della continuità, della cooperazione o del conflitto, arrivando a influenzare il comportamento delle imprese.

Il testo si articola in due parti. Nella prima viene esaminata la letteratura sui rapporti verticali fra imprese nei canali di marketing, allo scopo di presentare le principali ipotesi interpretative e focalizzare le variabili più rilevanti per l'analisi. In questa parte del testo particolare attenzione è dedicata alle relazioni di potere, alle loro determinanti e ai loro effetti sulla natura del rapporto che si instaura fra i partner.

Nel primo capitolo, dopo aver definito l'oggetto di studio, vengono analizzate le tendenze in atto nei canali di marketing, evidenziando le difficoltà che le imprese attive nel canale incontrano nel cercare un equilibrio fra competizione e collaborazione. Emerge fin da queste prime riflessioni l'influenza della cultura manageriale sull'impostazione dei rapporti e, di conseguenza, sulla possibilità stessa di sviluppare relazioni cooperative, fondate sulla fiducia e sulla ricerca del reciproco interesse, piuttosto che su meccanismi opportunistici e di potere.

Per analizzare gli elementi che determinano lo sviluppo di una relazione acquirente-venditore, il metodo più efficace si rivela essere l'approccio interattivo, in quanto consente di cogliere meglio l'importanza assunta dalle componenti extra-economiche, che aumentano di peso con l'intensificarsi dell'integrazione fra i soggetti coinvolti e con l'impostazione collaborativa dei rapporti.

Nel secondo capitolo viene fornito un quadro sintetico dei modelli interpretativi delle relazioni di canale, mettendo in evidenza come questi siano progressivamente passati da approcci focalizzati sugli aspetti di carattere prevalentemente economico (in forza di presupposti tipici dell'economia neoclassica), ad analisi di natura socio-comportamentale (sulla scia di modelli di riferimento di stampo prettamente sociologico), fino a giungere a strumenti di sintesi tendenti a collocare in una visione unitaria il ruolo delle variabili economiche e comportamentali.

Nel terzo capitolo si approfondiscono il ruolo, le determinanti e gli effetti dei processi di potere/dipendenza e conflitto/collaborazione che si sviluppano nell'ambito

delle relazioni di canale, mettendo in risalto come queste risultino caratterizzate da equilibri dinamici, in cui si palesano le reciproche influenze fra elementi socio-comportamentali ed elementi economici. Il modo in cui gli equilibri fra questi elementi si configurano nel tempo, determina il consolidamento, la risoluzione o la precarietà della relazione.

Nel quarto capitolo vengono approfonditi i temi del capitolo precedente sulla base dell'osservazione empirica del sistema distributivo britannico. L'attenzione si focalizza in particolare sulle caratteristiche delle relazioni di canale, sui meccanismi che regolano gli equilibri di potere e sul modo in cui questi condizionano il grado di collaborazione fra i partner. Si rileva che la natura delle relazioni sostenute dalle imprese della grande distribuzione varia in funzione delle caratteristiche dei fornitori, e in particolare della condizione competitiva in cui essi si trovano, a sua volta influenzata dalla dimensione, dalla quota di mercato posseduta e dalla forza del loro marchio industriale. Vengono così individuate e analizzate sei tipologie di relazioni verticali, che presentano livelli di stabilità e gradi di collaborazione differenti.

La seconda parte del testo è volta a comprendere gli obiettivi e i presupposti su cui si fondano le relazioni cooperative che caratterizzano i rapporti verticali di canale delle imprese britanniche, a partire dall'analisi delle strategie di acquisto dei grandi distributori e del ruolo della funzione acquisti nell'ambito della complessiva gestione aziendale. Lo scopo è anche quello di valutare come i modelli utilizzati nel contesto economico e socio-culturale della Gran Bretagna, per certi aspetti differente rispetto agli altri paesi europei, siano trasferibili anche ad altre realtà distributive. Rispetto ai temi affrontati nella prima parte del lavoro, questa verifica mira ad approfondire le logiche seguite dalle imprese commerciali di fronte all'esigenza di maggiore integrazione verticale. Osservando come si sviluppano i rapporti con i fornitori, risulta chiaro come i maggiori distributori tendano a livelli elevati di coordinamento; orientamento che è perseguito attraverso precise strategie di approvvigionamento. A tal fine, risulta prioritario il ruolo svolto dalla funzione acquisti che, in conseguenza di tale centralità, influenza l'intera organizzazione interna. Nel quinto capitolo sono infatti illustrati prioritariamente il ruolo e la struttura organizzativa di questa funzione nelle imprese analizzate, con particolare riferimento a due figure chiave, quella del buyer e del merchandise manager.

Il sesto capitolo è invece dedicato all'analisi delle strategie di approvvigionamento e del loro sviluppo, che deve avvenire in stretta coerenza con gli obiettivi di posizionamento perseguiti e con la formula di vendita adottata. Ciò comporta il coordinamento delle scelte di assortimento - nei suoi caratteri sia quantitativi che qualitativi - con le politiche di prezzo e di margine, e con quelle promozionali. Tutti questi aspetti vengono affrontati in sede di pianificazione degli approvvigionamenti, la cui competenza si estende quindi anche alle attività di marketing.

Il settimo capitolo è incentrato sui criteri di selezione dei fornitori e sulle strategie perseguite nell'impostazione delle relazioni con essi. Ne risulta che le scelte operate a questo livello, e in particolare quelle orientate alla creazione di presupposti per un rapporto collaborativo, mantengono efficacia pur in presenza di relazioni differenziate, che variano a seconda delle caratteristiche dei fornitori con i quali il rapporto si sviluppa. Tali scelte si riflettono sull'efficacia competitiva dell'intero canale di marketing rispetto ai concorrenti orizzontali.

L'analisi del caso britannico si confronta essenzialmente con due ipotesi di ricerca: innanzitutto che l'efficienza lungo il canale, e con essa la maggiore capacità competitiva delle imprese che vi fanno parte, non sono frutto esclusivo dell'applicazione di metodi operativi e di tecnologie per il rafforzamento dell'integrazione, ma che vi sono ulteriori elementi, individuabili proprio nei meccanismi di funzionamento delle relazioni. Questi sfuggono alle regole di causa-effetto fra efficienza e stabilità e mostrano valenze diverse proprio in seguito al tipo di approccio seguito dalle imprese. La presenza di determinati meccanismi nelle relazioni fa sì che la stabilità e la collaborazione, prima che conseguenza della ricerca di efficienza, siano i presupposti per costruire rapporti in grado di massimizzare i benefici della partnership.

L'altra riflessione fondamentale riguarda la strategia di acquisto e l'architettura organizzativa interna alle imprese commerciali, e il modo in cui queste tendono a configurarsi per ricercare e assecondare modalità collaborative nei rapporti con i fornitori. La necessaria continuità fra le attività di approvvigionamento, a monte, e quelle di marketing a valle, verso il consumatore, richiede infatti che le funzioni ad esse dedicate debbano essere il più possibile svolte in modo coordinato e senza separazioni. Ne derivano implicazioni di rilievo sia per la struttura organizzativa interna alle imprese

che per il modo in cui tale struttura deve regolare il proprio funzionamento, ricercando soluzioni che permettano di ampliare e completare le competenze interessate senza tuttavia esasperarne l'autonomia e senza, d'altra parte, penalizzarne la specializzazione. Complessivamente, il lavoro svolto sembra raggiungere la finalità di ampliare la ricerca sui rapporti industria-distribuzione, applicando una visione ampia e attuale delle dinamiche relazionali e fornendo anche un esempio - quello britannico - di come si possa giungere a un buon equilibrio fra i partner di canale. Tale equilibrio si esprime in maniera coerente con la gestione e organizzazione interna alle imprese di distribuzione, che si rivelano l'anello chiave della catena, dimostrandosi i soggetti maggiormente in grado di operare in senso innovativo e mutare rapporti di potere potenzialmente coercitivi e conflittuali in relazioni a forte contenuto cooperativo.

Nell'assumere la piena responsabilità per qualsiasi errore, imprecisione o omissione contenuti in questo lavoro, vorrei ricordare che la sua realizzazione si è resa possibile grazie ai contributi di idee e di metodo di molte persone.

Fra questi, desidero rivolgere un vivo ringraziamento al Prof. Gennaro Cuomo, che nella fase di costruzione delle ipotesi di ricerca mi ha orientato sui temi da approfondire, e al Prof. Giampiero Lugli, che mi ha confortato sull'importanza degli aspetti che mi apprestavo ad analizzare e che mi ha validamente consigliato in merito al periodo di studio presso l'Università di Stirling (Scozia).

Al Prof. Steve Burt, che mi ha amichevolmente ospitato presso l'Institute for Retail Studies della suddetta Università, da dove è stato possibile organizzare e svolgere l'indagine empirica, debbo i continui e preziosi suggerimenti in merito ai criteri di selezione delle imprese e alla preparazione dei questionari e, soprattutto, alle ipotesi interpretative che ne sono scaturite.

Ringrazio altresì il Dott. Carlo Caranza, direttore marketing di Nordiconad, che ha letto e commentato la prima versione del lavoro, indicandomi in che misura le tematiche affrontate rappresentano attualmente motivo di stimolo per il sistema distributivo del nostro paese.

Un ringraziamento particolare mi preme rivolgere al Prof. Giancarlo Ferrero, per l'attenta e approfondita lettura del lavoro, dalla quale sono scaturiti utili suggerimenti per migliorarne i contenuti.

Intendo infine ringraziare quanti mi hanno fornito la loro collaborazione durante l'indagine effettuata in Gran Bretagna; fra questi, i funzionari dell'Ufficio ICE di Londra, e soprattutto il Dott. Gentile, che si è impegnato a favorirmi i contatti con le imprese oggetto della ricerca. La mia gratitudine va anche ai responsabili delle aziende contattate che, sacrificando il loro tempo, hanno collaborato sia attraverso la compilazione dei questionari, sia accettando incontri e discussioni. In particolare, desidero ringraziare Nigel Bennet di Budgens, Bridget Townsend di Bhs, Peter Dixon di Selfridges, Richard Potzesny di Harrods, Andy Brocklehurst di Tesco, John Cookman di Asda.

Fra tutti, però, la mia maggiore riconoscenza va alla Prof.ssa Cosetta Pepe, per l'influenza formativa che ha saputo esercitare fin dagli anni dei miei studi universitari e per avermi portato a concepire l'idea di questa ricerca. Senza il suo paziente sforzo di stimolo critico e di incoraggiamento, gran parte delle riflessioni contenute in questo lavoro sarebbero state certamente più aride.

CAPITOLO PRIMO

LE RELAZIONI DI CANALE

1.1 L'evoluzione dei canali di marketing e i rapporti fra imprese

Intorno al concetto di *canale di marketing*¹ e alle relazioni che vi si sviluppano non esiste univocità di interpretazioni, soprattutto perché si tratta di fenomeni che si prestano a molteplici prospettive di osservazione; la stessa letteratura sull'argomento, se pure ricca di contributi, risente inevitabilmente della eterogeneità degli approcci seguiti (Gattorna, 1989).

Fin dai primi studi sui canali - che hanno preso avvio con riferimento a specifici settori merceologici e hanno inizialmente puntato l'interesse ai soggetti che li compongono e alle sole funzioni da essi esplicate (Vaile, Grether, Cox, 1952; Alderson, 1957) - le ottiche di analisi si sono rivelate insufficienti a interpretare la complessità delle dinamiche che legano verticalmente le imprese. E' ben presto emersa la necessità di spostare l'attenzione verso le relazioni fra i soggetti e verso i vari tipi di flussi (commerciali, finanziari, informativi, ecc.) che si attivano lungo un canale di marketing (McCammon, Little, 1965).

Alla luce di simili premesse, la definizione di canale - che può essere in termini generali identificato come *l'insieme di unità operative, ordinate in sequenza, che svolgono l'attività mercantile necessaria per trasferire un bene dal produttore ai consumatori o utilizzatori industriali* (Sciarelli, 1969) - può quindi variare, oltre che in base all'oggetto dell'analisi (soggetti, funzioni, flussi), anche secondo il punto di vista che viene assunto.

Nell'ottica del produttore, per esempio, è possibile intendere il canale come una successione di intermediari, cui è necessario ricorrere per far giungere il prodotto al consumatore finale, prendendo in questo caso in esame il flusso di prodotti che attraversa il canale.

¹ Nel corso del lavoro verrà fatto uso indifferentemente dei termini *canali di marketing* e *canali di distribuzione*. Tuttavia, si precisa che nella letteratura anglosassone, dalla quale sono tratti molti dei riferimenti teorici utilizzati, esiste una precisa distinzione fra canali di marketing (*marketing channels*) e canali di distribuzione (*distribution channels*). La prima denominazione corrisponde al concetto di canale in senso lato, comprendente tutti gli aspetti che lo caratterizzano dal punto di vista dei soggetti che vi appartengono, delle attività svolte, dei flussi che vi si attivano, e coincide con quella utilizzata nel testo. Col termine *distribution channels*, invece, si fa specifico riferimento alla distribuzione fisica dei prodotti e alle relative attività (trasporto, stoccaggio, logistica). Si precisa, inoltre, che il significato del termine *canale* utilizzato dalla letteratura differisce rispetto a quello correntemente attribuito dagli operatori dell'industria e della distribuzione, che lo identificano con le diverse tipologie commerciali (canale supermercato, superette, tradizionale, discount, ecc.) o con diversi circuiti distributivi (canale dettaglio, bar, ristorazione, catering, ecc.).

Secondo il punto di vista dell'impresa di distribuzione - che si muove con la logica di costruire un assortimento presso diversi fornitori, assumendosi il rischio connesso a tale funzione - l'attenzione si sposta invece sul passaggio del titolo di proprietà dei beni, quale elemento che disegna la configurazione dei rapporti verticali.

I consumatori, a loro volta, tendono a vedere il canale di marketing semplicemente come una presenza scarsamente identificata di intermediari collocati fra loro e i produttori.

Seguendo, infine, un'ottica neutrale, tendente a studiare i canali per il ruolo che essi svolgono nel sistema economico e sociale, è possibile descriverli in termini di dimensioni strutturali, di istituzioni che vi appartengono (membri), di ripartizioni funzionali, di efficienza operativa.

Difficoltà di interpretazione esistono anche in merito ai confini che delimitano un canale: è possibile, per esempio, comprendere nella sua definizione tutti gli stadi del processo di distribuzione dei prodotti, incluso quello finale rappresentato dal consumatore (Bucklin, 1966), in quanto anche quest'ultimo ritenuto partecipe delle attività di trasferimento dei beni. Diversamente, possono essere considerati parte del canale solo produttori e intermediari, ponendo il comportamento del consumatore come una variabile in funzione della quale gli attori del canale formulano le proprie politiche.

Anche le tipologie di soggetti prese in considerazione possono variare secondo diverse chiavi di lettura: per esempio, possono essere compresi solo gli operatori che partecipano allo scambio, inteso come passaggio di proprietà, e in questo modo restano esclusi coloro che detengono solo un temporaneo possesso dei beni - come i trasportatori - e tutti quelli che forniscono servizi di supporto ai rapporti di compravendita (agenti di vendita, banche, assicurazioni, ecc.) in quanto, non partecipando all'assunzione del rischio, non possono essere considerati parte del processo di scambio in senso economico, del quale il rischio è componente essenziale.

Assumendo un'ottica esterna ai singoli membri del canale, può essere accolta la definizione che vi individua *un'organizzazione di relazioni di cui fanno parte soggetti impegnati in funzioni di negoziazione per il trasferimento di beni dal produttore all'utilizzatore finale, attivando flussi di vario tipo e comprendendo vari gradi di cooperazione nelle relazioni, il tutto all'interno di un determinato ambiente* (Bucklin, 1966).

Il riferimento a gradi variabili di cooperazione richiama il fatto che i rapporti fra le imprese di un canale distributivo si manifestano solo raramente come eventi occasionali, basati su una pura logica di mercato: più spesso danno vita a legami caratterizzati da livelli diversi di continuità, nei quali intervengono variabili numerose e di difficile individuazione. E' così possibile individuare gradi crescenti di interazione e di

coordinamento, che vanno dalla transazione pura alla piena integrazione verticale, classificabili nel modo seguente (Webster, 1992):

- 1) *transazioni*, cioè singoli scambi² fondati su variabili strettamente economiche connesse al rapporto di mercato (prezzo, condizioni di vendita, disponibilità di prodotto);
- 2) *transazioni ripetute*, caratterizzate da pochi elementi relazionali oltre il semplice scambio merce/denaro;
- 3) *relazioni di lungo termine* che, se pure maggiormente consolidate, sono basate su prevalente antagonismo e risultano regolate dalla capacità di controllo del mercato da parte dei soggetti che interagiscono;
- 4) *partnership*, fondata su fiducia, mutualismo e reciproca dipendenza;
- 5) *alleanze strategiche*, in cui entrambe le parti investono risorse per la realizzazione di un preciso accordo di collaborazione (per esempio nelle *joint venture*);
- 6) *organizzazioni reticolari* derivanti da partecipazioni proprietarie, alleanze strategiche e relazioni articolate;
- 7) *integrazione verticale* esercitata con pieno controllo proprietario (azienda integrata verticalmente).

Le relazioni verticali fra imprese possono configurare, a seconda del tipo di interazione che generano, la seguenti *tipologie di canali* di marketing (McCammon, 1970): canale convenzionale, amministrato, contrattuale e societario.

Il **canale convenzionale** è caratterizzato da transazioni fondate unicamente su criteri di valutazione economica relativi a una successione di rapporti acquirente-fornitore; tali rapporti, pur ripetendosi, restano fra loro isolati, aumentando la probabilità che si generino duplicazioni nelle funzioni svolte, diseconomie - per esempio nella gestione degli stock e nei flussi logistici - e un'efficienza complessiva (di canale) non ottimale.

Il **canale amministrato** si sviluppa in maniera coordinata in seguito all'emergere di un leader il quale, in virtù della propria condizione di potere o di capacità di leadership, riesce a controllarne tutto il funzionamento, garantendo maggiore continuità al flusso di merci e di informazioni.

² Le transazioni isolate sono caratterizzate da scarso livello di comunicazione, che è limitata al solo scambio di informazioni operative. Il peso della componente soggettiva (rapporti personali) è minimo, la trattativa è limitata nel tempo, non c'è particolare impegno nel consolidamento del rapporto e i pagamenti avvengono per contanti; in questo modo l'interdipendenza si esaurisce col termine della transazione. Per approfondimenti, si veda: Macneil (1980).

Il **canale contrattuale** prevede il coordinamento e l'integrazione fra i partner quali meccanismi stabiliti contrattualmente, come nel caso dei contratti di distribuzione esclusiva o i contratti di franchising.

Il **canale societario** si sviluppa con un'organizzazione pienamente controllata, attraverso un legame proprietario, dal leader del canale; è il caso, per esempio, del produttore che possiede un proprio sistema di distribuzione al dettaglio attraverso una catena di punti vendita.

Tale classificazione corrisponde a quella solitamente utilizzata per identificare i *sistemi verticali di marketing*, che vengono suddivisi in amministrati, contrattuali e societari, dove i contrattuali si ripartiscono a loro volta in organizzazioni cooperative, catene volontarie coordinate da grossisti, sistemi di franchising (McCammon, 1965).

La differenza fra le due classificazioni consiste nel fatto che nei sistemi verticali di marketing non compare il canale convenzionale. Il motivo va individuato nella definizione, originariamente proposta dallo stesso McCammon, di *Vertical Marketing System*, cioè di “organizzazione gestita e programmata centralmente per raggiungere economie tecnologiche, manageriali e promozionali attraverso l'integrazione, il coordinamento e la sincronizzazione dei flussi di marketing, dalla produzione all'utilizzo finale, massimizzando il risultato di mercato” (McCammon, 1970). Il canale convenzionale, in quanto caratterizzato da semplici transazioni di mercato, è allora un "non sistema" verticale di marketing, perché non prevede il coordinamento di funzioni per ottimizzare il percorso dei beni dal produttore all'utilizzatore finale. Il confine fra un canale convenzionale e un sistema verticale di marketing è dato quindi dalla presenza di un livello di effettivo coordinamento interorganizzativo esistente al suo interno. La mancanza di tale coordinamento, quindi, configura una semplice sequenza di rapporti mercantili.³

Se si pongono in relazione i crescenti livelli di interazione presenti nei rapporti verticali (tipologie di relazioni) con i canali individuati (tipologie di canale), la corrispondenza che ne deriva (Tavola 1) rivela parziale identità fra stabilità/integrazione delle relazioni fra imprese e grado di controllo/coordinamento esistente nei vari tipi di canale.

Tavola 1 - Relazioni verticali fra imprese e tipologie di canali di marketing

³ Per approfondimenti sui sistemi verticali di marketing si vedano: McCammon (1965), McCammon (1970), Guatri e Vicari (1986), Stanton e Varaldo (1989).

TIPOLOGIE DI RELAZIONI	TIPOLOGIE DI CANALI			
	Convenzionale	Amministrato	Contrattuale	Societario
Transazioni	X			
Transazioni ripetute	X	(X)		
Relazioni di lungo termine	(X)	X		
Partnership		X	(X)	
Alleanze strategiche			X	X
Organizzazioni reticolari		X	X	X
Integrazione verticale				X

X = piena corrispondenza; (X) = parziale corrispondenza

Fonte: ns. elaborazione da Webster, 1992 e McCammon, 1970.

Rispetto a queste classificazioni, le analisi e i modelli teorici generalmente proposti fanno sostanzialmente riferimento ai due casi intermedi (canale amministrato e contrattuale) e alle relazioni a essi corrispondenti. Per quanto riguarda il canale convenzionale, in quanto caratterizzato da semplici scambi di mercato, esso non genera implicazioni di alcun tipo a livello di sistema, mentre nel caso del canale societario l'inquadramento dei rapporti all'interno della gerarchia aziendale ne altera i presupposti, trattandosi di relazioni intra-organizzative invece che inter-organizzative, e si modificano di conseguenza i caratteri negoziali nella relazione.⁴

Nella pratica, peraltro, la presenza di un canale convenzionale puro è piuttosto rara, perchè non appena le transazioni fra due imprese si ripetono, inizia un graduale

⁴ In questo senso l'ipotesi del canale societario corrisponde alla scelta "gerarchia" rispetto allo schema concettuale proposto da Williamson (1975; 1985) che indica le alternative "mercato-gerarchia" quali uniche modalità possibili di governo degli scambi. La gerarchia risulta favorita dall'aumentare delle imperfezioni informative e dalla specificità delle risorse impiegate dai membri del canale, in seguito alle quali i rapporti condotti secondo regole di mercato incontrano crescenti difficoltà. Tuttavia, come è stato più recentemente sottolineato, mercato e gerarchia non possono essere considerate le uniche alternative possibili all'organizzazione dei mercati con riferimento ai canali di distribuzione, e sono possibili forme intermedie di mercato organizzato (es.: franchising). Si veda, su quest'ultimo aspetto: Dwyer, Oh (1988).

consolidamento in cui si affermano regole, quanto meno informali, che generano un progressivo coordinamento fra i partner.

1.2 La varietà dei flussi e le valenze ambientali

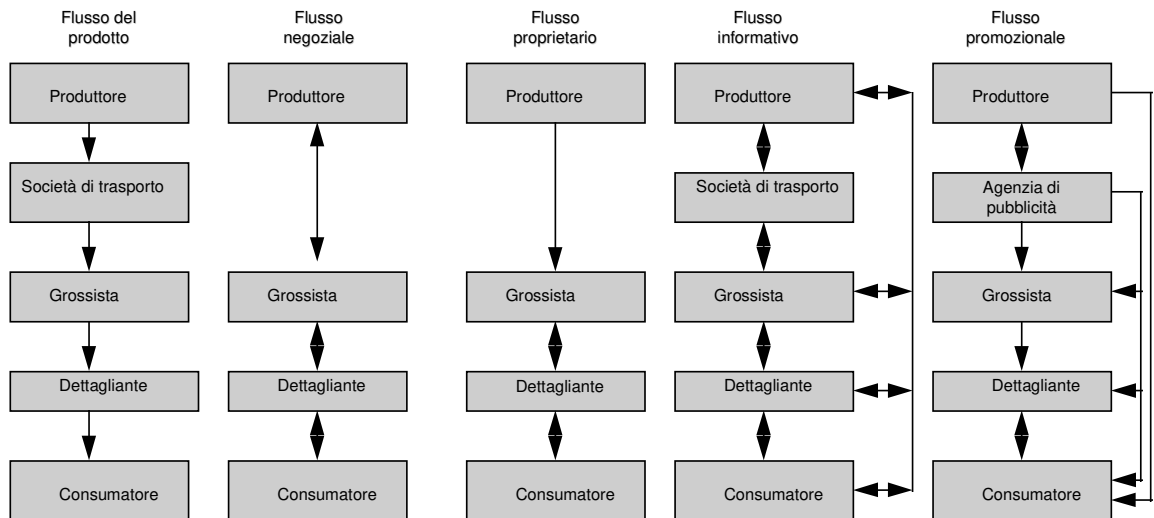
Quando un canale di marketing si sviluppa, il suo funzionamento dà origine a una serie di *flussi*; questi rappresentano il legame che unisce i membri del canale fra loro e che li collega con i soggetti esterni coinvolti nel sistema di relazioni (trasportatori, agenti, di vendita, ecc.).⁵

I più importanti di tali flussi seguono un'articolazione che si configura nel modo seguente (Figura 1⁶):

⁵ Fra le prime concettualizzazioni sui flussi all'interno dei canali di marketing si ricorda: Vaile, Grether, Cox (1952). Per una trattazione più recente dell'argomento nella letteratura italiana si veda anche: Guatri, Vicari (1986).

⁶ Si precisa che nella rappresentazione grafica riportata in figura le centrali di acquisto e i centri di distribuzione dei succursalisti (nel caso del flusso fisico dei prodotti) sono riconducibili al grossista, e che i livelli di intermediazione all'ingrosso possono essere più di uno; per esempio, nei rapporti negoziali con la distribuzione organizzata i produttori devono sostenere un primo livello di trattativa con la centrale nazionale e, successivamente, un secondo livello con i centri di distribuzione regionali, i quali a loro volta interagiscono con la centrale di acquisto nazionale; in taluni casi si verificano ulteriori trattative direttamente con la base degli associati, generando un terzo livello di negoziazione. Si vedano, a tale proposito: Golinelli (1992), Lugli (1992), Golinelli e Dioletta (1993).

Figura 1 - I flussi nei canali di marketing



Fonte: Rosenbloom, 1995.

- **flusso del prodotto:** fa riferimento al movimento fisico dei beni dal fabbricante attraverso i soggetti che ne acquisiscono il temporaneo possesso, fino all'utilizzatore finale; sono comprese tutte le operazioni logistiche di trasporto e magazzinaggio;
- **flusso negoziale:** rappresenta la successione delle trattative di vendita/acquisto associate al passaggio del titolo di proprietà del prodotto commercializzato; in questo caso i trasportatori esterni non vengono considerati perchè non partecipano alle attività di negoziazione; il flusso è bidirezionale, e infatti l'interazione fra venditore e compratore è reciproca in tutte le trattative che si sviluppano ai diversi livelli del canale (a partire dal soggetto che prende l'iniziativa per la negoziazione, che può essere sia il venditore che l'acquirente);
- **flusso proprietario:** mostra i movimenti del passaggio di proprietà dei beni; anche in questo caso le funzioni logistiche non sono coinvolte, in quanto chi le svolge acquisisce solo il temporaneo possesso del prodotto, senza assumerne mai la proprietà; la bidirezionalità del passaggio di proprietà dei beni fa riferimento alla presenza di flussi di ritorno relativi ai ritiri dell'usato e ai resi di merce invenduta, difettosa/avariata o scaduta; questi flussi di ritorno sono più frequenti dall'utilizzatore finale al distributore al dettaglio (beni di consumo durevoli) o al

produttore (beni strumentali); i resi di merce per rimanenze, invece, si sviluppano soprattutto fra i diversi livelli di intermediazione, se c'è possibilità di effettuare compensazioni e riallocazioni, mentre più raro è il ritiro del produttore, che preferisce accreditare il valore corrispondente della merce invenduta, difettosa o scaduta, piuttosto che riprenderla in carico;

- **flusso informativo:** indica i passaggi di informazioni sia di carattere commerciale (dati di vendita, indicazioni sulle preferenze della domanda e sui comportamenti di acquisto, note informative sui prodotti, ecc.), sia amministrativo, sia legate alla distribuzione fisica del prodotto (quantità e tempi dei carichi di trasporto, livelli di stock, ecc.); in questo caso la bidirezionalità, oltre all'interazione nei vari passaggi, consiste anche in un doppio flusso, in quanto ci sono informazioni che dal produttore arrivano al consumatore finale o a uno stadio distributivo intermedio - come nel caso di informazioni rivolte al dettagliante o al grossista - e informazioni di natura diversa che dal consumatore finale giungono al produttore; non tutti gli stadi sono necessariamente coinvolti in ogni passaggio di informazioni quando queste sono scambiate direttamente fra due soli soggetti del canale, posti in posizioni non sequenziali;⁷
- **flusso promozionale:** fa riferimento alle iniziative di comunicazione e promozione realizzate all'interno del canale in maniera coordinata fra due o più membri dello stesso; riguarda tutte le possibili attività del mix promozionale: pubblicità, vendita personale, promozione alle vendite, propaganda;⁸ in questo caso c'è generalmente un ulteriore soggetto che partecipa al flusso, l'agenzia di pubblicità, coinvolta nell'organizzare l'intervento lungo l'intero percorso del canale, oppure solo su alcuni stadi di esso o sui consumatori finali; non in tutti i passaggi, però, c'è effettiva interazione, ma solo in quelli dove la definizione dello strumento promozionale da adottare viene concordata - cioè fra produttore (o distributore) e agenzia di pubblicità - mentre negli altri casi si tratta di flussi unidirezionali, i quali si attivano o attraverso l'agenzia oppure direttamente, cioè dal produttore (o distributore) al consumatore finale.

⁷ E' il caso, per esempio, degli uffici relazioni clienti che i produttori istituiscono attraverso l'attivazione di linee telefoniche dedicate e gratuite (numeri verdi) per avere un collegamento diretto con gli utilizzatori finali; anche le indagini di mercato effettuate dai produttori, realizzate direttamente o tramite agenzie specializzate, costituiscono dei collegamenti informativi che scavalcano gli intermediari commerciali.

⁸ Per approfondimenti in merito alle definizioni relative al mix promozionale, o mix della comunicazione, si vedano: American Marketing Association (1960), Kotler (1976), Guatri e Scott (1976), Penati (1983).

Nel quadro dei flussi sopra descritto non compare l'*agente*, in quanto ritenuto emanazione del soggetto - sia produttore che intermediario commerciale - per conto del quale esso opera e col quale può quindi essere identificato. La presenza dell'agente, nella doppia possibile accezione di *agente di vendita* e *agente di acquisto*, è rilevabile in tutti i passaggi di intermediazione. Infatti, l'agente di vendita può operare non solo per conto del produttore ma anche per il grossista e talvolta per il dettagliante; è il caso, quest'ultimo, delle vendite a domicilio, che essendo rivolte al consumatore finale si configurano come vendite al dettaglio, ma che si realizzano tramite agenti. L'agente di acquisto, invece, è presente solo come intermediario fra il dettagliante, o il grossista, e l'interlocutore posto allo stadio distributivo precedente.

Tuttavia, se si considera l'agente come soggetto economicamente autonomo rispetto al mandante, non pare corretto affermare la sua piena adesione alle strategie di quest'ultimo.⁹ In tal senso, sarebbe più opportuno considerare l'agente - distinto fra agente di vendita e agente di acquisto - come una figura aggiuntiva che può concorrere con la propria azione a influenzare il tipo di rapporto all'interno del canale. L'agente di vendita comparirebbe allora in tutti i flussi considerati, a esclusione di quello proprietario, collocandosi a valle rispettivamente del produttore, del grossista e del dettagliante.¹⁰ L'agente di acquisto avrebbe invece minore coinvolgimento, essendo presente solo nei flussi negoziali, informativi e, parzialmente, in quelli promozionali, collocandosi a monte del distributore al dettaglio e del grossista.

Coerentemente con il criterio di individuazione dei membri del canale precedentemente accolto, che include i soggetti coinvolti in attività di negoziazione per

⁹ Si consideri, per esempio, il caso di un agente plurimandatario che operi in un settore caratterizzato da un canale produttore-rivenditore al dettaglio. Nella propria area geografica di competenza l'agente tenderà a privilegiare la continuità del rapporto con i dettaglianti presso i quali è introdotto, rispetto a quello con i produttori che rappresenta, per il fatto che il proprio valore commerciale è misurato dal grado di credibilità presso i clienti. In questo caso, in tutte le situazioni di potenziale conflitto fra produttore e distributore, difficilmente il primo potrebbe trovare nell'agente un alleato; non vi sarebbe certezza, cioè, dell'esistenza di continuità strategica fra produttore e agente. Questo significa che l'agente non può essere sempre identificato con il mandante, soprattutto quando si fa riferimento ai flussi negoziali.

¹⁰ L'agente di vendita può partecipare anche al flusso fisico dei prodotti (flusso del prodotto). Esempi di questa possibilità possono essere individuati in vari settori e a vari stadi di distribuzione: fra produttore e dettagliante si può ricordare il settore gioielleria e oreficeria, dove l'agente vende direttamente il campionario che ha con sé; dal settore dei beni di largo consumo, e in particolare nei prodotti deperibili, provengono esempi di vendita e consegna simultanee, sia dal produttore al dettagliante (soprattutto nei prodotti freschi, con produttori locali in rapporto diretto con la distribuzione al dettaglio) che dal grossista al dettagliante, tramite la formula della tentata vendita; la stessa formula viene utilizzata anche per la consegna a domicilio al consumatore finale da parte sia di produttori che di distributori (è il caso degli alimentari surgelati, dettato dalla necessità di non interrompere la catena del freddo). L'unico caso in cui l'agente non può effettuare il trasporto è nel collegamento fra produttore e grossista (o centro di distribuzione), perchè i quantitativi trattati sono generalmente elevati e richiedono il ricorso a specifiche strutture di trasporto e relative organizzazioni logistiche, separate da quelle di vendita.

il trasferimento del titolo di proprietà dei beni, è possibile individuare come appartenenti al canale, inteso come sistema di relazioni, solamente le imprese che partecipano ai flussi commerciali (flusso negoziale e proprietario).¹¹ Gli altri soggetti economici che forniscono servizi alle imprese del canale (trasportatori, depositi di terzi, banche, assicurazioni, agenzie di pubblicità, società di ricerche di mercato, ecc.), svolgendo funzioni estranee alla negoziazione del prodotto, sono considerati parte della struttura sussidiaria del canale (*ancillary structure*)¹² e non coinvolti nei fenomeni interattivi.

Tuttavia, la loro azione non può essere del tutto trascurata perché anch'essi concorrono a determinare il risultato dei flussi di canale. Allo stesso modo, per comprendere pienamente il peso di tutte le variabili presenti nella dinamica del fenomeno,¹³ è necessario considerare sempre l'intero insieme dei flussi che si attivano e non solamente quelli negoziali e proprietari.

Va poi considerato il fatto che i canali di marketing si sviluppano e operano in un determinato *ambiente* costituito da tutte le variabili esterne non controllabili dalle imprese ma in grado di condizionarne i rapporti (Rosenbloom, 1995).

L'ambiente risulta composto da tre sovrasistemi, rispetto al sistema impresa (Ferrero, 1984): l'*ambiente generale-sociale*, rappresentato da tutti i fattori di carattere geografico, economico, sociale, politico, culturale e giuridico in grado di influenzare i caratteri e il comportamento delle organizzazioni che vi appartengono; l'*ambiente specifico*, comprendente soggetti economici e sociali che interagiscono con l'impresa e ne condizionano la determinazione e il raggiungimento degli obiettivi; l'*ambiente competitivo*, costituito dai soggetti (clienti, fornitori, concorrenti nei mercati di sbocco e di approvvigionamento, sia attuali che potenziali) che determinano il livello della concorrenza e dei profitti del settore in cui opera l'impresa.

Mentre l'ambiente generale-sociale risulta analogo e indifferenziato per tutti i soggetti che vi fanno parte, gli altri due tipi di ambiente assumono caratteri specifici per

¹¹ Questa ottica è riconducibile a quella proposta da Bucklin (1972), che a sua volta fa riferimento all'elaborazione originale del concetto di *contactual organization*; si veda, a questo proposito: McGarry (1951).

¹² Rosenbloom definisce la struttura sussidiaria, formata dai *nonmember participants* (o *facilitating agencies*), come *the group of institutions and parties that assist channel members in performing distribution tasks*. Si veda, in merito: Rosenbloom (1995).

¹³ La visione dinamica, valorizzata dall'ottica di flusso, risulta particolarmente indicata nell'analisi dei canali perché la sola composizione strutturale non è sufficiente a ottenerne la comprensione. Lo studio di tale dinamicità richiederebbe il ricorso ad ulteriori strumenti interpretativi, alcuni dei quali mutuati da altre discipline (teorie della complessità, teoria dei giochi) in grado di affrontare a livello di analisi i meccanismi di continuo reciproco adattamento che si attivano durante le interazioni di canale. Per approfondimenti in merito, si vedano: Richartz (1970), Bucklin (1970), Moulin (1981), Friedman (1986), Zaninotto (1990).

ogni impresa e ne influenzano in maniera più diretta i risultati; ferma restando, naturalmente, la diversa capacità delle imprese di fronteggiare complessivamente l'ambiente e di condizionarlo a loro volta.¹⁴

Le valenze ambientali che maggiormente influiscono sui rapporti di canale risultano avere diversi caratteri (Achrol, Reve, Stern, 1983):

- *economico*, in seguito a fenomeni quali l'andamento del ciclo economico (espansione o recessione, sia generale che di settore), il tasso di inflazione, l'andamento dei tassi di cambio, il livello dei tassi di interesse, ecc.;
- *competitivo*, relativamente alle dinamiche concorrenziali di vario tipo: competizione orizzontale, verticale, intertipo, fra sistemi di canale;¹⁵ il livello competitivo è condizionato anche dal processo di progressiva globalizzazione, che sviluppa il confronto su un piano sempre più spiccatamente sovranazionale;
- *socioculturale*, in grado di influire sulla struttura stessa del canale, oltre che sui rapporti interni, in relazione a variabili quali: l'età della popolazione, la distribuzione sul territorio della popolazione, il livello di scolarizzazione, le influenze etnico-religiose, il grado di emancipazione femminile, la composizione dei nuclei familiari;¹⁶

¹⁴ Occorre ricordare che l'ambiente, oltre a condizionare il comportamento delle imprese, ne risulta a sua volta condizionato, essendo le imprese fra gli elementi che lo costituiscono. L'ambiente, infatti, ha carattere *dinamico*, in quanto si modifica di continuo in seguito all'influenza dei soggetti che ne fanno parte; *differenziato*, in termini di eterogeneità, incertezza e complessità dei sottosistemi che lo compongono; *interattivo*, in seguito alla interdipendenza fra tutti i soggetti che vi appartengono e alle connessioni che si realizzano. Anche nei confronti dell'ambiente generale-sociale, che dei tre tipi visti può essere considerato quello meno influenzabile dai singoli soggetti economici, le imprese si rapportano in maniera biunivoca, con reciproci condizionamenti che da parte delle imprese possono essere esercitati in maniera diretta (soprattutto ad opera delle grandi imprese) ma anche mediata, attraverso organizzazioni da esse controllate o altre forme di coordinamento (organismi o istituzioni, che a loro volta costituiscono elementi dell'ambiente specifico). Per ulteriori approfondimenti, si vedano: Ferrero (1984), Cafferata (1984), Valdani (1986).

¹⁵ Per competizione *orizzontale* si intende la concorrenza fra imprese dello stesso tipo nell'ambito di un medesimo stadio del canale - cioè fra produttori, fra grossisti o fra dettaglianti - appartenenti allo stesso settore merceologico; per competizione *verticale* si intende quella fra membri di un canale, posti a differenti livelli di esso, per esempio fra grossista e produttore, fra grossista e dettagliante, fra dettagliante e produttore (caso tipico è quello dei marchi commerciali in concorrenza con i marchi industriali); la competizione *intertipo* è riferita a quella che si sviluppa fra formule produttive o commerciali differenti ma poste allo stesso livello del canale, come nel caso della concorrenza fra hard discount e supermercati; con la competizione *fra sistemi di canale* si intende quella fra differenti sistemi verticali di marketing, che come illustrato possono essere di tre tipi: societari, contrattuali o amministrati (McCammon, 1970); in questi casi è l'intero sistema che affronta la competizione ed è fra sistemi (catene di negozi di proprietà del produttore, sistemi di franchising, unioni volontarie, cooperative, ecc.), nel loro complesso, che si determina il confronto. Si vedano anche, in merito: Stanton e Varaldo (1989), Rosenbloom (1995), Varaldo e Dalli (1989).

¹⁶ Queste variabili esercitano influenza sia nella composizione dei consumi, sia nei comportamenti di acquisto dei consumatori finali, influenzando di conseguenza la struttura della distribuzione al dettaglio (affermazione delle grandi superfici di vendita, spostamento delle localizzazioni) e il sistema di approvvigionamento a essa legato. Si veda, in proposito: Goldstucker (1968).

- *tecnologico*, riguardante tutti i cambiamenti legati alla tecnologia utilizzata nei rapporti verticali fra imprese: trasmissione elettronica di dati, forme di vendita a distanza, automazione dei sistemi di gestione dei magazzini e dei sistemi di trasporto, pagamenti elettronici, ecc.;
- *giuridico-legale*, come punto di riferimento obbligato nella definizione delle relazioni di canale, soprattutto per gli aspetti connessi alla regolamentazione dei prezzi di vendita, alla normativa sulla diffusione delle superfici commerciali e alla legislazione per il controllo della concorrenza.¹⁷

Tali variabili ambientali condizionano la struttura e la conformazione dei canali, così come il loro funzionamento.¹⁸ Nei periodi di recessione, per esempio, le difficoltà di particolari settori di beni durevoli (automobili, arredamento, elettronica di consumo) determinano alterazioni nei flussi commerciali e nei livelli di stock, generando spesso conflittualità fra produttori e distributori; tali difficoltà si possono accentuare o attenuare se lo squilibrio riguarda anche i tassi di cambio, perchè questi modificano - positivamente o negativamente - la domanda di prodotti importati. Altre variabili ambientali possono invece influire sullo sviluppo di nuove formule commerciali che si pongono in concorrenza con quelle esistenti, andando ad arricchire l'ambiente competitivo; oppure si può pensare ai cambiamenti nei rapporti che hanno accompagnato l'evoluzione delle tecniche di rilevazione e di trasmissione delle informazioni (ambiente tecnologico), quali la tecnologia EPoS (Electronic Point of Sale) e L'EDI (Electronic Data Interchange).¹⁹

1.3 Il nuovo potere dei distributori

Fra le tendenze che hanno caratterizzato l'evoluzione dei canali, una delle più consistenti e più costanti è stata quella relativa allo spostamento del potere verso i distributori, che si è manifestato in conseguenza di un significativo aumento della

¹⁷ Per un esame della normativa di disciplina delle attività commerciali in Italia e dei suoi effetti sulla distribuzione, si veda: Cuomo (1993).

¹⁸ Indipendentemente dall'importanza di ciascuno dei raggruppamenti di variabili esterne considerate, può essere utile ricordare che il condizionamento esercitato da esse si manifesta non solo sugli attori del canale in senso stretto ma anche sulle imprese della struttura sussidiaria del canale, cioè su quelle che svolgono attività di supporto alle relazioni di canale, pur non facendovi parte (fornitori di servizi ausiliari).

¹⁹ Per approfondimenti sull'innovazione tecnologica applicata alla distribuzione commerciale si vedano: Pilotti (1991), Pilotti, Rosolin e Rullani (1986), Gambaro (1992), Pastore (1996).

concentrazione delle imprese commerciali - attraverso dinamiche di crescita interna e acquisizioni - e con un aumento della quota di mercato dei prodotti a marchio commerciale (Grant, 1987; Dawson, Shaw, 1989; Dawson, Shaw, Harris, 1989; Davies, Gilligan, Sutton, 1985).

Fra le ragioni che stanno alla base dell'aumentata influenza dei distributori nei rapporti di fornitura possono essere evidenziate soprattutto le seguenti:²⁰

- aumento della capacità di acquisto dei distributori, non solo rispetto ai beni commercializzati, ma anche verso il mercato dei capitali, dei servizi di marketing, finanziari, ecc.;
- maggiore importanza dell'insieme delle variabili del marketing mix, rispetto alle sole caratteristiche del prodotto, nel determinare i risultati di mercato; essendo il prodotto la sola variabile su cui i produttori conservano il pieno controllo (ad eccezione dei prodotti a marchio commerciale), ne deriva una loro ridotta efficacia di azione sul mercato, soprattutto quando le altre leve diventano attivabili autonomamente dai distributori;
- vantaggio di tempo rispetto ai produttori nella conoscenza dei gusti dei consumatori, grazie al contatto diretto nei punti vendita e alla disponibilità di dati sempre aggiornati, quindi maggiore rapidità di risposta ai cambiamenti della domanda;
- accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, il cui andamento può essere meglio sfruttato dai distributori attraverso strumenti - per esempio prezzo finale e *display* sul punto vendita - controllati direttamente e attraverso il ricorso a tattiche di breve termine particolarmente aggressive; il prezzo può essere utilizzato dalle imprese commerciali secondo criteri legati non più alla redditività del singolo prodotto o della singola famiglia ma a quella di tutto l'assortimento, rendendo possibili scostamenti anche significativi rispetto alle indicazioni date dai produttori; in merito al *display*, va osservato che l'attenzione al ruolo e al valore della superficie di vendita e, di conseguenza, la più attenta gestione degli spazi disponibili, portano i distributori a scelte espositive basate su logiche spesso difformi da quelle dei produttori;
- aumentato coinvolgimento dei distributori, in seguito allo sviluppo delle marche commerciali, in attività tradizionalmente di competenza dei produttori, come lo sviluppo di nuovi prodotti e le iniziative di marketing a essi legati;
- orientamento delle imprese commerciali al coordinamento di tutta la logistica del canale, in passato di esclusiva pertinenza dei produttori, con maggiore possibilità di appropriazione dei benefici derivanti dai miglioramenti di efficienza;

²⁰ Per l'individuazione delle determinanti del maggiore potere dei distributori si è fatto parziale riferimento alla classificazione proposta da Dawson e Shaw (1990).

- maggiore disponibilità di informazioni relative alle fonti di approvvigionamento, anche a livello internazionale, che permettono ai distributori di trovare con più facilità alternative di acquisto, stimolando la competizione fra i produttori per conservare le quote di mercato;
- maggiore cultura manageriale, ormai ampiamente affermata anche fra le imprese di distribuzione.

La crescente quota di mercato dei grandi distributori ha generato - soprattutto nel grocery, ma anche in altri settori, se pure in misura minore - una situazione in cui i fornitori si sono trovati a trattare con pochi potenziali clienti e in condizioni di crescente dipendenza nei loro confronti.

Le imprese commerciali, da parte loro, spinte dalla tensione competitiva a ricercare economie di costo (Dawson, Shaw, 1989), hanno sviluppato la capacità di esercitare il loro maggiore potere verso i fornitori e hanno assunto funzioni che erano tradizionalmente in mano ai produttori, come la pubblicità, la politica di marca, fino ad arrivare alla progettazione e allo sviluppo del prodotto, acquisendo anche la capacità di organizzare autonomamente²¹ i sistemi distributivi e di stoccaggio (McKinnon, 1990; Smith, Sparks, 1992), in alcuni casi di produrre per conto proprio, e molto spesso di controllare i processi produttivi dei fornitori.

La gestione dei flussi fisici delle merci ha permesso ai distributori di ridurre i costi di magazzino e di aumentare la velocità di circolazione del capitale, migliorando così la propria redditività. La tendenza si è manifestata inizialmente e in modo più significativo presso le imprese distributrici di beni di largo consumo, che per prime hanno introdotto la centralizzazione dei magazzini e della distribuzione fisica, le marche commerciali e le iniziative per lo sviluppo di nuovi prodotti. Successivamente, si è estesa anche ai settori problematici, arrivando a indebolire anche in questi settori la tradizionale leadership dei produttori nelle iniziative di coordinamento e valorizzazione dei mutui interessi lungo la catena di fornitura. Uno degli aspetti più rilevanti, conseguenza del maggiore potere di acquisto dei distributori, è stato lo stimolo alla competizione di prezzo fra produttori oligopolistici, che si è tradotta in forme spesso poco trasparenti di condizioni preferenziali concesse ai diversi distributori (sconti quantità, premi di fine anno, contributi per promozioni, ecc.). La misura di tali condizioni dipende solitamente dal

²¹ L'organizzazione in autonomia dei sistemi distributivi e di stoccaggio non significa la realizzazione di tali funzioni all'interno delle imprese commerciali, ma solo il loro coordinamento in maniera autonoma dai produttori. Attualmente la tendenza è quella di affidare esternamente, a specialisti nei sistemi di trasporto e di immagazzinaggio, lo svolgimento delle attività logistiche. Per i recenti orientamenti in tal senso si vedano: Harris (1987), Fernie (1992), Costaguta (1993), Whiteoak (1993), Smith e Sparks (1993), Beccia (1995).

grado di concentrazione del distributore, da quello del fornitore, dall'eccesso di capacità produttiva rispetto alla domanda e dal grado di differenziazione di prodotto fra produttori concorrenti (Segal-Horn, McGee, 1989). A sua volta, la concentrazione del distributore è favorita dalla possibilità di ottenere maggiori economie di scala nelle attività di ingrosso, logistica e marketing. In realtà, il potere dei distributori non è limitato alla capacità di negoziare migliori condizioni di acquisto presso i fornitori, ma si manifesta anche nella possibilità di influenzare le scelte dei partner del canale rispetto a numerose attività operative, come la definizione di date e scadenze delle azioni promozionali, la programmazione delle attività svolte congiuntamente e altre ancora.²²Tali meccanismi, a seconda di come si sviluppano, possono stimolare la cooperazione orizzontale fra produttori (se prevalgono esigenze di fronteggiare l'accresciuta influenza dei distributori) oppure quella verticale fra produttori e distributori (se la tensione competitiva è più forte a livello orizzontale), andando a configurare una ulteriore tipologia di canale - oltre a quelle già conosciute di canale convenzionale, amministrato, contrattuale e societario (McCammon, 1970) - definita *canale associativo* (Johnston, Lawrence, 1988).

Le relazioni che si sviluppano nei canali associativi comprendono tutte le fasi tipiche dello sviluppo dei processi di scambio di natura *path dependent* (Scanzoni, 1979), costituite in successione da:

- *consapevolezza*, con cui gli interlocutori riconoscono reciprocamente la potenzialità esistente in un possibile rapporto di partnership;
- *esplorazione*, nella quale si verificano le condizioni per avviare la collaborazione, ma senza sostenere impegni vincolanti dai quali sarebbe difficoltoso, o oneroso, recedere;
- *espansione*, durante la quale si investe nel rapporto sulla base di elevate aspettative e fiducia reciproca; è la fase in cui aumenta la dipendenza dei partner dal rapporto;
- *impegno*, che corrisponde alla fase di consolidamento della relazione, in cui è massima la componente di fiducia e di coinvolgimento dei partner;
- *dissoluzione*, che interviene quando si pone fine, più o meno gradualmente, al rapporto di collaborazione, spesso per iniziativa unilaterale.²³

²² Sul tema della scarsa trasparenza dei rapporti fra produttori e distributori si vedano: Cristini, Fornari e Lugli (1989), Lugli (1985).

²³ Oltre a questo modello di sviluppo delle relazioni ve ne sono altri, parzialmente analoghi, che ripropongono l'approccio per fasi successive: Dwyer, Schurr, Oh (1987), effettuano una rielaborazione del modello di Scanzoni, indicando la successione delle medesime fasi; Ford (1982) individua una fase di pre-relazione, una fase di avvio ed una di sviluppo, a cui segue una fase di lungo termine in cui la relazione si istituzionalizza e può evolvere verso un rapporto in cui le regole di comportamento prevalgono pienamente sulle logiche commerciali. Nella medesima prospettiva si colloca anche l'analisi di Morgan e Hunt (1994), che sottolineano la sequenza ciclica di fasi caratterizzate da impegno

All'interno dei canali associativi i partner gestiscono congiuntamente alcune attività con lo scopo di ottenere maggiori livelli di efficienza ed efficacia. In queste relazioni, la difficoltà sta nell'individuare il confine fra competizione e collaborazione, perchè si possono verificare situazioni di fronte alle quali gli interessi opportunistici dei singoli membri tendono a prevalere sugli interessi del sistema.

In passato, queste modalità di cooperazione si sono manifestate soprattutto a livello orizzontale, fra consumatori finali con la nascita delle cooperative di consumo, o a livello di distributori, con consorzi per gli acquisti fra dettaglianti.

Più recentemente, tali fenomeni si sono presentati con maggiore frequenza e la loro crescita è avvenuta con modalità più articolate. Per esempio, alcune imprese commerciali hanno diversificato i propri interessi stringendo accordi con distributori specializzati in altri settori o formule commerciali, altri hanno esteso il campo delle loro attività oltre i confini nazionali o hanno stretto alleanze con distributori esteri per aumentare il proprio potere di acquisto, come nel caso delle centrali di acquisto europee.

Le forme di collaborazione a livello verticale rappresentano un fenomeno ancora più recente e si caratterizzano per il fatto che al loro interno la relazione viene vissuta in modo non competitivo, con la coscienza che i benefici derivanti dalla collaborazione superano quelli generati da un comportamento opportunistico.²⁴

Per le relazioni associative occorre un'adeguata cultura manageriale, in grado di far convivere rapporti esterni fondati su basi puramente competitive (come nei canali convenzionali) o di potere (come nei canali amministrati o contrattuali), con rapporti che richiedono la gestione di attività in comune senza innescare meccanismi di prevaricazione sui partner.

L'adeguamento culturale necessario per attivare queste relazioni diventa elemento non trascurabile, tanto più se si considera che molti responsabili di imprese, sia di produzione che commerciali, sono formati a una cultura competitivo-conflittuale, spesso restia ad accogliere elementi collaborativi nei rapporti di canale.

1.4 I caratteri delle relazioni di canale e il metodo di analisi

incrementale. Per un esame più approfondito sui contributi citati si vedano: Ferrero (1992), Tracogna (1995).

²⁴ In questi casi il risultato della collaborazione porta a risultati riconducibili entro la griglia del dilemma del prigioniero, in base alla quale la cooperazione, pur non generando il massimo risultato possibile a breve, assicura la massimizzazione del vantaggio nel lungo periodo. Per approfondimenti, oltre alla letteratura sulla teoria dei giochi applicata allo studio dei canali di distribuzione, già indicata alla precedente nota n. 13, a cui si rimanda, si vedano anche: Nowak, Sigmund (1993), Sigmund (1995).

Attualmente, la maggioranza dei canali distributivi rientra nelle quattro tipologie precedentemente individuate (canale convenzionale, amministrato, contrattuale e societario), mentre la diffusione dei canali associativi rimane ancora limitata. La ragione di questo scarso sviluppo risiede nel fatto che il canale associativo è un fenomeno di natura complessa, che richiede profonde modifiche nella cultura dei rapporti coi partner, ma necessita anche di corrispondenti adeguamenti nelle strutture organizzative interne alle aziende e nel ruolo delle relative aree funzionali. Il risultato di tale diverso approccio si manifesta nel modo in cui le imprese tendono alla stabilità dei rapporti.

Infatti, se nei canali diversi da quelli associativi la collaborazione e la stabilità scaturiscono in seguito all'affermazione di un soggetto leader - al quale un consolidamento e un uso razionale del potere permettono di ridurre i costi transazionali - nelle relazioni dei canali associativi la stabilità diventa una componente fondamentale per tutti i soggetti coinvolti e costituisce un presupposto indispensabile della partnership. Da questo, si può ritenere che il loro potenziale di sviluppo debba essere individuato attraverso lo studio di tutte le fasi dell'evoluzione di un rapporto, e in particolare quelle in cui le imprese maturano fiducia e aspettative verso i partner, tali da giustificare specifici investimenti finalizzati al consolidamento della relazione nel lungo periodo.²⁵

La crescita di importanza del canale di tipo associativo pone inoltre un interrogativo in merito alle tendenze che potranno affermarsi nel futuro delle relazioni verticali: se cioè i distributori, spinti dalla concorrenza orizzontale, useranno la loro crescente influenza per creare delle relazioni associative o se, invece, il loro potere sarà impiegato per conseguire posizioni di dominio.

A questo proposito, la constatazione di quanto si sta verificando nei sistemi distributivi più avanzati può fornire interessanti spunti di riflessione in grado di illuminare il quadro delle possibili alternative di sviluppo. Ciò che avviene nella distribuzione britannica, in particolare, sembra confermare che sistemi distributivi evoluti - nei quali i grandi distributori hanno raggiunto potere di mercato e capacità organizzativo-gestionali pari a quelle dei maggiori produttori - presentano relazioni maggiormente stabili e collaborative. Occorre tuttavia tenere conto dello specifico contesto economico, sociale, culturale, e geografico in cui le relazioni si sviluppano. Infatti, la presenza di rapporti più conflittuali che caratterizzano paesi parimenti avanzati a livello distributivo, come la Francia (Pepe, 1988; 1989), richiama l'attenzione sulla possibilità che le relazioni di canale possano svilupparsi anche diversamente.

²⁵ Questi momenti corrispondono alle fasi di *espansione* e *impegno* secondo il modello di Scanzoni (1979) riportato nel paragrafo precedente.

L'analisi del comportamento delle imprese della distribuzione moderna nei confronti dei fornitori - che è oggetto privilegiato di questo studio - è strettamente legata a quella dei meccanismi che regolano i rapporti all'interno dei canali di marketing. Ma sviluppare l'analisi con riferimento alle relazioni significa superare la logica di osservazione legata al semplice scambio di beni/servizi contro denaro e considerare tutti i processi di interazione che nascono parallelamente alle transazioni commerciali, tenendo conto, quindi, anche delle componenti extra-economiche, il cui peso aumenta di pari passo con l'intensificarsi dell'integrazione fra i soggetti coinvolti. Bisogna cioè affrontare tutta la complessità²⁶ del fenomeno in relazione ai fattori che ne determinano i caratteri. A questo scopo, si può fare riferimento al *marketing dei beni industriali*, che affronta i rapporti fra organizzazioni articolate (le imprese) dotate della medesima finalità di sopravvivenza e operanti in condizioni di redditività soddisfacente e rischio di mercato (Ferrero, 1992).²⁷

Il campo in cui si sviluppano i canali distributivi differisce però da quello tipico dei sistemi industriali. Questi sono infatti caratterizzati da una molteplicità di rapporti fortemente interconnessi, dal momento che la realizzazione di un singolo prodotto richiede il contributo contemporaneo di più soggetti (fornitori, subfornitori, terzisti, fornitori di servizi), coordinati dal produttore e nel contempo in contatto fra loro, i quali danno vita a relazioni con elevata interdipendenza multilaterale (Aldrich, 1979, Achrol, 1992).

Nei canali distributivi, invece, pur essendo numerose le relazioni sviluppate dalle imprese commerciali con i fornitori, esse interferiscono fra loro generando connessioni di tipo diverso: l'influenza fra una relazione e l'altra, ossia fra i diversi rapporti che un

²⁶ Il termine complessità si adatta in tutte le sue determinanti al caso indicato: varietà, variabilità e indeterminazione sono infatti i caratteri che identificano i fattori (varianti) che concorrono alla definizione di un fenomeno complesso. Più precisamente, *varietà* viene intesa come diversità (di varianti) che si manifesta nello stesso momento, denominata per questo varietà sincronica; *variabilità* rappresenta la diversità che ciascuna delle varianti presenta nel tempo, generando variabilità diacronica; il termine *indeterminazione* sta a indicare che la quantità e qualità delle varianti presenti nel processo eccede gli strumenti conoscitivi necessari per controllarle. A sua volta, l'indeterminazione può essere oggettiva o soggettiva: l'indeterminazione oggettiva riguarda l'imprevedibilità di determinati fenomeni, il cui esito non è contenuto nelle condizioni iniziali; l'indeterminazione soggettiva dipende da incertezza e scarsa conoscenza rispetto alle alternative da valutare e dal fatto che i processi logici soggettivi non rispettano i canoni della razionalità computazionale, costituiti da coerenza, linearità, reversibilità (Tversky, Kahneman, 1994). Essendo il tema delle relazioni di canale fortemente permeato da componenti soggettive, l'indeterminazione soggettiva assume un peso rilevante nell'aumentare il grado di complessità dei fenomeni a esse legati. Per ulteriori approfondimenti su tali aspetti si vedano: Rullani (1989), Di Bernardo e Rullani (1990), Vicari (1990), Rullani (1994).

²⁷ Questa concezione fa riferimento a rapporti che si sviluppano fra soggetti economici (imprese) senza tenere conto dei consumatori finali. Essa è coerente con i criteri definitori dei canali di distribuzione che tendono a escludere dalla successione dei soggetti che vi partecipano il consumatore o, più in generale, l'utilizzatore finale.

distributore sostiene con più fornitori, tende ad assumere - quando si manifesta (nel caso di prodotti concorrenti o sostitutivi) - una valenza prevalentemente competitiva e in termini di alternative di mercato, piuttosto che manifestarsi come parte integrante del sistema di relazioni (Stern, Reve, 1980, Achrol, Reve, Stern, 1983, Achrol, 1992).

Tenendo conto di tali differenze, pare opportuno privilegiare strumenti di analisi che, sempre nell'ambito degli studi del marketing relazionale, permettono di puntare l'attenzione sulle *relazioni bipolari* più che su quelle multipolari. L'*approccio interattivo* (Hakansson, Ostberg, 1975; Hakansson, 1982; Ford, Hakansson, Johanson, 1986) sembra esprimere a questo proposito elevate potenzialità interpretative, non solo rispetto alla visione del marketing tradizionale - centrata sull'ottica dell'impresa di produzione - ma anche nei confronti di strumenti evoluti che consentono una visione più completa della complessità dei rapporti fra le imprese quale è, in particolare, l'*approccio network*.²⁸

Un'analisi focalizzata sulla singola relazione consente infatti di valorizzare appieno le interazioni bidirezionali e la loro multidimensionalità, tenendo appunto conto del fatto che non si tratta di semplici relazioni strumentali, identificabili nello scambio commerciale, ma di rapporti che comprendono anche scambi di informazioni e relazioni socio-comportamentali.

Occorre in ogni caso ricordare che non è intento di questo lavoro ricomporre un quadro comprensivo dei molteplici approcci di analisi dei rapporti di canale, delle diversità definitorie e di classificazione.²⁹ Ciò che interessa chiarire è il panorama di riferimento entro cui si sviluppano le dinamiche relazionali e le strategie di composizione dell'assortimento delle imprese della distribuzione moderna, vedendo in particolare quali sono le variabili che più attivamente intervengono nel determinare l'efficienza e l'efficacia di un rapporto di fornitura con l'impresa manifatturiera.

Il riferimento alle imprese della distribuzione moderna va inteso non solo come maggiore dimensione, ma anche come maggiore capacità di azione sul mercato e nei confronti dei fornitori.

²⁸ L'*approccio network* è stato utilizzato inizialmente da Hakansson (1987) per descrivere le reti di relazioni fra imprese che producono e acquistano beni industriali. Nel concentrare l'attenzione sulla relazione multipolare, l'*approccio network* si mostra particolarmente adeguato per apprezzare tutte le dinamiche presenti all'interno dei rapporti fra più imprese e fra queste e l'ambiente, visto come parte del contesto in cui si sviluppa la relazione. L'*approccio interattivo*, invece, che si focalizza sulla relazione bipolare (diadica), permette di indagare meglio i processi relazionali dello scambio acquirente-venditore e consente di verificarne la capacità di influenza sul carattere del rapporto stesso. Per una trattazione approfondita dell'*approccio network* si vedano: Ferrero (1992), Ford (1990), Marcati (1992), Grandinetti (1993).

²⁹ Fra i più recenti lavori di ricomposizione dei contributi legati allo studio dei canali di distribuzione si veda: Castaldo (1994).

Il lavoro tiene conto anche dei fenomeni relazionali che si manifestano quando è la piccola-media impresa produttrice a rapportarsi con la grande distribuzione, generando situazioni per certi aspetti capovolte o comunque originali rispetto a quelle considerate dalle tradizionali analisi sui canali di marketing, che prendono in considerazione il rapporto fra grande industria di marca e un distributore di dimensioni certamente minori e comunque “funzionale” al produttore. Come si è già visto, la letteratura arriva oggi a mettere in luce anche le conflittualità e le potenzialità di cooperazione insite nel rapporto fra industria e grande distribuzione, ma non è ancora facile trovare spunti di riflessione che ribaltino il legame dimensionale e di controllo fra i partner di canale, arrivando quindi ad analizzare anche le relazioni che scaturiscono dal rapporto fra i grandi distributori e i piccoli fornitori. Quanto segue vuole appunto essere un contributo in tal senso.

CAPITOLO SECONDO

I PARADIGMI TEORICI SULLE RELAZIONI DI CANALE: APPROCCI ECONOMICI, COMPORTAMENTISMO E MODELLI DI SINTESI

2.1 Gli approcci economici

Per riuscire ad analizzare i rapporti che legano le imprese commerciali ai produttori, con un bagaglio di conoscenze completo e una sensibilità a tutti gli aspetti della relazione, è necessario prendere in esame i principali contributi teorici al tema delle relazioni di canale. L'intento è di individuare i paradigmi³⁰ a cui far riferimento per la comprensione del fenomeno in generale e, in particolare, a quali di essi sia più opportuno ricondurre le osservazioni legate ai risultati dell'indagine empirica.

La letteratura sui canali si sviluppa soprattutto ad opera di autori anglosassoni e nordamericani,³¹ inizialmente con un **approccio economico** legato ai principi dell'economia neoclassica.

Lo specifico ambito è quello del paradigma microeconomico (Arndt, 1983) che attribuisce ai canali di marketing un ruolo funzionale e subordinato agli obiettivi di minimizzazione dei costi dei produttori. Ogni impresa di produzione tende cioè a organizzare i propri canali di distribuzione in modo da aumentare l'efficienza operativa attraverso il contenimento dei costi; le imprese commerciali (sia grossisti che dettaglianti) vengono viste come totalmente dipendenti dalle scelte dei produttori e le loro strategie di fatto ignorate.³² Allo stesso modo, la produttività economica del canale diviene l'unico metro per valutarne l'efficienza, attraverso indicatori di performance quali profitto, redditività, ecc.

³⁰ Per approfondimenti sul concetto di paradigma, con particolare riferimento al marketing, si vedano: Hunt (1976), Carman (1980), Hunt (1983), Arndt (1985), Ferrero (1992).

³¹ Negli Stati Uniti, la letteratura sui canali prende avvio a partire dagli anni '50 con una serie di studi finalizzati a comprendere 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 soprattutto l'efficienza nello svolgimento dei rapporti di canale. Si vedano, a titolo esemplificativo: Palamountain (1955), Cox e Goodman (1956).

³² Il paradigma microeconomico, infatti, viene anche definito come *modello del marketing mix* (Gronroos, 1989), accogliendo una visione della distribuzione intesa come variabile di marketing pienamente controllata dal produttore. Si veda, sulle varie definizioni attribuite al paradigma neoclassico nelle relazioni di marketing: Ferrero (1992).

Coerentemente con i canoni della teoria neoclassica, viene supposta una perfetta trasparenza informativa del mercato e una logica di comportamento delle imprese ispirata da razionalità economica; questo rende possibile nel lungo periodo la massimizzazione del risultato di canale, entro i limiti dati dal livello di concorrenza del settore (Sciarelli, 1985).

Da questi presupposti, i rapporti verticali possono essere studiati con riferimento a diversi **modelli di concorrenza**³³ in modo da individuare, di volta in volta, le modalità di svolgimento delle relazioni sulla base della distribuzione del potere economico all'interno del canale e delle posizioni competitive dei soggetti che vi appartengono. Questo tipo di approccio privilegia una visione esterna all'impresa e tende a considerare, più che l'intero sistema canale, le singole relazioni acquirente-venditore sviluppatesi al suo interno, individuando per ciascuna di esse un criterio di ripartizione del valore generato dall'attività di intermediazione.

Con una visione interna alle imprese si pone invece l'ottica, sempre economica, della **specializzazione** (Mallen, 1973), secondo il classico paradigma economico smithiano-stigleriano,³⁴ che giustifica l'esistenza degli intermediari commerciali con le economie di specializzazione che questi consentono di attivare. Tale criterio, fondato sul principio che un'azienda è portata a svolgere determinate funzioni al proprio interno fino al momento in cui il loro costo rimane inferiore a quello di mercato, fornisce un metro per misurare il peso assunto da ciascuna impresa del canale e per valutarne il contributo alla creazione del valore.

Tutte queste interpretazioni, in realtà, pur tentando di porsi in ottiche neutrali, indipendentemente dal fatto che siano collocate all'interno o all'esterno delle imprese del canale, risultano legate a presupposti non privi di condizionamenti. Esse tendono infatti a identificare le funzioni distributive entro una logica di marketing mix, ossia come strumenti controllati dal produttore, ammettendo implicitamente il ruolo centrale di quest'ultimo nel coordinamento del canale.

Legata ai fondamenti microeconomici è anche l'ottica dell'**istituzionalismo**, che concepisce gli attori dei canali come sequenza di istituzioni che realizzano il trasferimento dei beni dal produttore all'utilizzatore finale, attivando flussi di vario tipo (Bucklin, 1966). In questa corrente si inseriscono le interpretazioni orientate a giustificare la presenza degli intermediari commerciali in funzione dei benefici che

³³ I 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 vedano anche, sui modelli di concorrenza applicati ai canali di distribuzione: Cox e Alderson (1950), Stern (1969).

³⁴ Si veda in proposito: Stigler (1951).

possono apportare al sistema, in termini di efficienza e di risparmi di costo (Artle, Berglund, 1959).³⁵

Dalla corrente istituzionalista viene soprattutto sottolineato come la struttura del canale risulti condizionata dalle preferenze della domanda finale perchè questa, a seconda del suo manifestarsi, influenza l'articolazione dei flussi logistici i quali, a loro volta e in seguito ai meccanismi competitivi, determinano la geometria di canale più efficiente (Aspinwall, 1962).

Parzialmente analogo all'approccio istituzionalista è quello centrato sul **funzionalismo**, che rivolge attenzione alle funzioni svolte dalle imprese del canale per comprenderne la struttura ottimale (Alderson, 1957). L'orientamento di questo approccio è più spiccatamente normativo che positivo,³⁶ come d'altra parte era avvenuto anche per la corrente istituzionalista.

Nel determinare la configurazione del canale in base alle funzioni che vi si attivano, il funzionalismo riconduce il ruolo delle imprese commerciali alla basilare attività di composizione dell'assortimento (*sorting*) che compete loro. Questa attività permette l'incontro fra domanda finale e offerta delle imprese produttrici, per le quali non sarebbe possibile soddisfare la domanda secondo la diversificazione - di prodotti, tempi e luoghi - del suo manifestarsi.

Il grado di articolazione della domanda determina di fatto sia i livelli di intermediazione (grossisti, dettaglianti) necessari a costruire l'assortimento, sia la struttura dell'offerta commerciale, dal punto di vista della formula utilizzata e della distribuzione geografica.

Un'altra attività indicata dal funzionalismo come caratterizzante le funzioni distributive è quella di *postponement*.³⁷ essa viene intesa come rinvio della

³⁵ Al lavoro di Artle e Berglund si deve il modello che dimostra il contributo in termini di efficienza fornito dal grossista nel momento in cui si pone fra produttore e distributore al dettaglio; infatti, se dal contatto diretto fra n produttori ed m dettaglianti derivano $n \times m$ scambi, con l'intermediazione del grossista il numero di scambi si riduce a $n+m$. Il valore di tale somma risulta tanto inferiore a quello del prodotto quanto più numerosi sono i produttori e i dettaglianti che partecipano al circuito di scambio. Si veda, in proposito: Artle, Berglund (1969).

³⁶ Il tipo di analisi svolte e la finalità normativa rendono riconducibili al funzionalismo anche alcuni contributi forniti in Italia sui canali di distribuzione negli anni sessanta; si vedano in proposito: Fabrizi (1961), Fabrizi (1965), Sciarelli (1969).

³⁷ Il concetto di *postponement* consiste, dal punto di vista del membro di un 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 quali-quantitativo (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. Per approfondimenti si veda: Alderson (1957).

differenziazione del prodotto, approssimandola all'atto di acquisto del consumatore finale, per contenerne il rischio collegato. Nel momento in cui si rende opportuno lo spostamento di alcune funzioni produttive o della funzione di magazzino verso stadi a valle del processo produttivo, sorge la necessità del ricorso a soggetti che si assumano sia i costi dell'adattamento o dello stoccaggio a livello locale, sia i rischi legati all'incertezza del mercato, purchè tali oneri vengano compensati da corrispondenti ritorni. Questo giustifica l'esistenza di intermediari che si assumano il rischio/opportunità legato alla costituzione di scorte speculative (Bucklin, 1966).

In base ai due tipi di funzioni svolte (*sorting e postponement*), le attività delle imprese commerciali diventano riconducibili al ruolo di collegamento tra domanda e offerta realizzato attraverso le seguenti categorie di attività: immagazzinaggio, trasporto, trasferimento del titolo di proprietà dei beni e delle relative contropartite finanziarie, comunicazione, quest'ultima legata sia all'attività di negoziazione che allo scambio di informazioni di marketing e amministrative fra i membri del canale.

Nel determinare la condizione di equilibrio all'interno di un canale interviene anche la composizione della sua struttura, intesa come: dimensione verticale, cioè numero di stadi; dimensione orizzontale, ossia numero di intermediari presenti a un dato livello; pluralità di canali che si sviluppano per uno stesso prodotto (Castaldo, 1994).

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.

Le concettualizzazioni finora viste presentano tutte dei limiti derivanti da alcune delle ipotesi semplificatrici solitamente adottate dalle teorie di ispirazione neoclassica. Se tali ipotesi permettono di affrontare lo studio di fenomeni complessi, i modelli che ne derivano rischiano però di non essere pienamente aderenti alle reali condizioni di esistenza dei fenomeni stessi. Nel caso dei canali di marketing, l'interpretazione di strutture, funzioni e processi in funzione di sole logiche economiche - e assumendo che le imprese siano sempre guidate da razionalità di lungo periodo nelle loro decisioni - porta a trascurare la dimensione sociale dei rapporti e sottovaluta i criteri di scelta legati a condizioni contingenti, non necessariamente in linea con gli andamenti di lungo termine, ma ai quali può capitare che le imprese adattino le loro politiche aziendali.

Inoltre, un carattere comune che si rileva sia nell'istituzionalismo che nel funzionalismo - già emerso a proposito delle altre teorie di stampo microeconomico citate - è quello che porta a considerare gli intermediari commerciali come soggetti

strumentali alla realizzazione di obiettivi di sistema ad essi esterni e corrispondenti in genere agli obiettivi del leader del canale, implicitamente identificato con il produttore.

Un'ottica diversa, in parte legata al funzionalismo, può essere invece individuata nell'**approccio quantitativo**, che prende spunto da modelli di analisi matematica e statistica per comprendere le interazioni nei canali.

In questa teoria vengono utilizzati strumenti che danno risalto ai meccanismi interattivi nei rapporti, come la teoria dei giochi³⁸ e la teoria dell'agenzia. Quest'ultima, in particolare, pone il problema delle relazioni interorganizzative in termini di rapporto *principal-agent*. Il mandante (*principal*), in questo caso il produttore, per realizzare una funzione complessa come la distribuzione ha bisogno di affidarsi a un intermediario (*agent*), quale può essere il grossista (o il dettagliante). Se si assume che sia il produttore che il grossista hanno propri obiettivi - per esempio la massimizzazione del profitto - e che questi sono spesso in conflitto dato che i maggiori profitti per l'uno corrispondono a minori profitti per l'altro, bisogna arrivare alla definizione di un "contratto" che porti il grossista ad agire nell'interesse del produttore e che preveda, per quest'ultimo, dei costi "di agenzia" legati ai meccanismi di coordinamento, di controllo e di incentivazione per il buon funzionamento del rapporto. Secondo questa chiave di lettura, l'organizzazione del canale risulta come una successione di contratti, formali e informali, fra i soggetti che partecipano al processo di distribuzione.³⁹

Il presupposto di base dell'approccio quantitativo è lo stesso di quelli visti precedentemente, cioè la valutazione economica dei costi di distribuzione per l'ottenimento del massimo profitto. Anche in questo caso, la priorità data all'aspetto quantitativo delle analisi risente della difficoltà di giungere a una definizione e misurazione degli aspetti extra-economici dei fenomeni indagati.⁴⁰

Ulteriori contributi riconducibili al paradigma economico tendono a dimostrare come la struttura del sistema distributivo sia in grado di condizionare l'azione delle

³⁸ Relativamente all'utilizzo della teoria dei giochi nello studio dei canali di distribuzione si vedano: Richartz (1970), Bucklin (1970), Zaninotto (1990).

³⁹ I contratti rappresentano le regole interne all'organizzazione di rapporti. Essi specificano i diritti e gli obblighi di ciascun agente, i criteri di valutazione della prestazione e gli incentivi legati all'attività dell'agente. La struttura di canale che ne risulta corrisponde alla successione dei contratti, in modo tale da configurare una funzione di costo che tenga conto sia della struttura, sia del compenso degli agenti che vi fanno parte, entro i riferimenti dati dalla tecnologia disponibile e dall'ambiente legale e politico in cui si sviluppa il canale. Per trattazioni più approfondite in merito alla teoria dell'agenzia si vedano: Arrow (1985), Reve (1986), Pellegrini (1990).

⁴⁰ Le analisi svolte nell'ambito di questo approccio si sono rivolte soprattutto alla definizione dei caratteri strutturali del canale (Corstjens e Doyle, 1979, McGuire e Staelin, 1983) ponendosi sostanzialmente in linea con l'approccio funzionalista, anche in questo caso secondo l'ottica dell'impresa industriale, e all'individuazione di aree di collaborazione fra produttori e intermediari commerciali, valutandone i risvolti economici (Zusman e Etgar, 1981; Jeuland e Shugan, 1983; Shugan, 1985).

imprese industriali (Porter, 1976). L'analisi si colloca ancora dal punto di vista del produttore e individua come fattori influenzanti il grado di concentrazione dell'apparato commerciale e la capacità dei distributori di influire sulla differenziazione del prodotto. In particolare, risulta che la concentrazione a livello distributivo tende a ridurre i profitti dell'industria, in forza soprattutto dell'aumento del potere contrattuale dei distributori, mentre le diversità di preferenze e di abitudini di acquisto dei consumatori spingono l'intermediario commerciale verso politiche di maggiore articolazione dell'assortimento.

Dal punto di vista dell'impresa distributrice si pone invece l'approccio seguito da Albion (1983), che punta l'attenzione sugli effetti degli strumenti di marketing dei produttori - in particolare della pubblicità - nell'influencare le politiche e la redditività delle imprese di distribuzione. La pubblicità produce l'effetto di aumentare il potere monopolistico del produttore, in quanto il prodotto pubblicizzato è soggetto a maggiore richiesta; d'altra parte, però, essa genera un aumento della competizione in conseguenza della maggiore trasparenza del mercato indotta dall'informazione pubblicitaria. Dall'equilibrio fra queste due componenti scaturisce il contesto entro cui l'impresa commerciale definisce le proprie scelte tattiche per adeguarsi alle iniziative di marketing del produttore.

Collegate a questo tema, si sviluppano anche interpretazioni che riconoscono la necessità di distinguere la concorrenza nei mercati finali da quella nei mercati intermedi (Steiner, 1973; 1978) e che considerano gli effetti delle azioni di marketing esercitate dai produttori sugli intermediari commerciali piuttosto che sul consumatore finale.

Questo tipo di osservazione riprende in sostanza i presupposti da cui si avvia la corrente di ricerca incentrata sui **rapporti industria-distribuzione**, particolarmente prolifica di contributi nel nostro paese.⁴¹ In questo caso la prospettiva si colloca non più dal punto di vista dell'impresa industriale, che utilizza i canali di distribuzione come semplici fattori della produzione, ma da un'ottica esterna, che cerca di analizzare i caratteri strutturali delle relazioni, abbandonando la rigorosa razionalità economica di ispirazione neoclassica.

Questa corrente di ricerca individua nel potere uno dei caratteri più significativi del rapporto fra produttore e distributore, in grado di determinare il livello di conflitto o di collaborazione all'interno del canale.

Il potere viene inteso come il risultato delle azioni di marketing attivate dai membri del canale. Se storicamente tali azioni avevano permesso che il potere passasse dai

⁴¹ Fra i primi e più significativi contributi si ricordano quelli di Vaccà (1963, 1968), Varaldo (1971), Lugli (1976), Spranzi (1976). Più recentemente, si segnalano i lavori di Lugli (1984), Pellegrini (1987), Varaldo e Dalli (1989), Zaninotto (1990).

grossisti ai produttori⁴² - dal momento in cui questi hanno cominciato a ricorrere alla differenziazione dell'offerta e al rafforzamento della marca - successivamente, si è parzialmente trasferito di nuovo nelle mani dei distributori, soprattutto in concomitanza con lo sviluppo della capacità di indirizzare le preferenze verso le insegne e le marche commerciali (Vaccà, 1968).

Inizia in questo modo a delinarsi il concetto di canale non più come sistema solamente economico, ma anche come sistema sociale, con rapporti regolati da meccanismi socio-organizzativi, come quelli di potere, conflitto, collaborazione (Varaldo, 1971).

Con il passaggio delle imprese di distribuzione dal ruolo di tramite fra industria e consumatore a soggetto autonomo nel mercato, si sviluppano gli studi sul **trade marketing**, focalizzati sulle imprese commerciali e connotati da un approccio sia conoscitivo che manageriale (Lawrence, 1983; Prevedal, 1983; Spranzi, 1988; Cuomo, 1988).

Complessivamente, tuttavia, se si escludono gli studi sui rapporti industria-distribuzione e quelli sul trade marketing - che si collocano in una prospettiva più neutrale rispetto all'approccio neoclassico e che cercano di considerare anche l'influenza dell'azione di marketing delle imprese commerciali - si vede che molti dei modelli di analisi finora visti seguono criteri tendenti a valorizzare soprattutto gli aspetti economici delle relazioni, rivolgendo invece minore attenzione alle variabili comportamentali dei soggetti che interagiscono all'interno dei canali (Gattorna, 1978).

2.2 Il comportamentismo

⁴² Il potere detenuto dal "mercante" si protrae fino alla rivoluzione industriale, cioè fino a quando i rapporti fra produttori e distributori rimangono regolati da rigidi criteri di divisione del lavoro, con i commercianti nella condizione di costituire l'unico punto di riferimento per i produttori - limitati alle funzioni strettamente produttive - per la commercializzazione dei prodotti. In quel periodo il commerciante ricopre una posizione di dominio e svolge una funzione assimilabile a quella del grossista, su cui ricadono le iniziative e il rischio della produzione per il mercato, oltre che le funzioni di distribuzione e di finanziamento delle varie operazioni produttive e commerciali (Stanton e Varaldo, 1989). Quando l'impresa industriale comprende la necessità di rapportarsi direttamente al mercato, sia per l'acquisizione delle informazioni necessarie all'avvio dei processi produttivi che per la collocazione dei prodotti, inizia il ricorso a prodotti identificati con precisi nomi di marca e pubblicizzati presso gli utilizzatori finali (Vaccà, 1963). In seguito, con lo sviluppo della grande distribuzione, aumenta il grado di concentrazione delle imprese commerciali, che si pongono in condizioni di esprimere singolarmente un notevole potere di negoziazione, bilanciando il potere del produttore o addirittura esprimendo una leadership di canale. Si vedano anche, a tale proposito: Vaccà (1963), Varaldo (1971), Stanton e Varaldo (1989).

L'attenzione prioritaria alle componenti economiche, caratteristica di molti approcci interpretativi di taglio neoclassico, ha portato non solo a trascurare l'influenza dei caratteri sociali delle relazioni di canale, ma la necessità di misurare i fenomeni per poterne valutare il peso economico ha anche richiesto l'adozione di ipotesi semplificatrici che hanno portato a sacrificare proprio le variabili comportamentali, meno facilmente riconducibili entro parametri quantitativi.

D'altra parte, la sopravvivenza di determinate tipologie di canali, che dal punto di vista della minimizzazione dei costi risulterebbero poco efficaci, non trova apparente giustificazione secondo una logica di perfetta razionalità economica.

Si rendono quindi opportune delle analisi che possano tenere conto di altre variabili: in primo luogo quelle sociali, 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 comportamentismo si fonda sul presupposto che un canale di marketing è un sistema regolato anche dai rapporti di natura socio-organizzativa sviluppatisi al suo interno. In questo senso il canale risulta soggetto agli stessi processi interattivi caratteristici di tutti i sistemi sociali⁴³ e, di conseguenza, l'analisi delle dimensioni comportamentali delle relazioni diventa essenziale.

Il filone comportamentista si sviluppa nel corso degli anni cinquanta e sessanta,⁴⁴ ma è soprattutto alla soglia degli anni settanta che viene elaborata una visione complessiva di canale, dalla quale risulta la forte capacità di influenza degli elementi comportamentali nel determinare il carattere delle relazioni (Stern, Brown, 1969).

Gli stessi risultati economici del canale scaturiscono dall'azione combinata dei membri che vi appartengono. Oggetto dell'analisi diventa il rapporto acquirente-venditore e il canale, nel suo insieme, viene visto come lo scenario entro cui si sviluppa la relazione, assumendo così una prospettiva di osservazione esterna ai soggetti che interagiscono.⁴⁵

Da questo tipo di approccio emergono alcuni caratteri delle relazioni - quali potere/dipendenza e conflitto/collaborazione - che, se pure trascurati dall'ottica economica, risultano fortemente condizionanti per le scelte delle imprese.

⁴³ Un sistema sociale può essere definito come un sistema generato da ogni tipo di processo o interazione che si manifesta a livello socio-culturale fra due o più soggetti, siano questi individui, gruppi di individui o organizzazioni (Parsons e Smelser, 1956). Per un approfondimento in merito al tema dei canali di distribuzione intesi come sistemi sociali si vedano anche: Stern e Brown (1969), Stern e Reve (1980), Foran e McGann (1974).

⁴⁴ Per un approfondimento della letteratura prodotta in quel periodo, relativa agli aspetti comportamentali dei rapporti di canale, si vedano: Alderson (1957), Mallen (1963), Ridgway (1969.), Gattorna (1978).

⁴⁵ Pur mantenendo la visione esterna ai membri del canale, alcune definizioni del comportamentismo fanno riferimento alle percezioni degli stessi membri per qualificare il rapporto. Per esempio, rispetto al potere, ne viene misurata la presenza in base alla percezione che un soggetto avverte rispetto al potere dei partner, contravvenendo concettualmente all'ottica di analisi esterna.

Tuttavia, anche il modello basato sulle sole componenti socio-comportamentali - alla stregua delle interpretazioni ispirate ai principi dell'economia neoclassica - presenta alcuni limiti, e la critica 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 concetti quali profittabilità ed efficienza, di fatto mai esplicitati, acquisendo in tal modo una prospettiva esclusivamente sociale, psicologica e politica.⁴⁶

Un altro limite dell'analisi puramente comportamentale riguarda la quantità e l'eterogeneità delle variabili considerate e i criteri utilizzati per misurarle (Lush, Brown, 1982). Quando si studia un fenomeno sociale, infatti, il fronte di indagine si lega a una molteplicità di fattori, non tutti agevolmente individuabili o facili da valutare; il ricorso a semplificazioni, d'altra parte, porta anche su questo fronte a interpretazioni troppo riduttive e quindi insoddisfacenti (Filser, McLaughlin, 1989).⁴⁷

Il modello interpretativo a cui si farà riferimento nel corso del lavoro utilizza ampiamente i concetti dell'analisi comportamentista, combinandoli però con gli aspetti strutturali ed economici, come d'altra parte suggerito dal paradigma economico-politico qui di seguito illustrato.

2.3 Il paradigma economico-politico come modello di sintesi

La necessità di cogliere un filo conduttore coerente fra tutte le componenti dei rapporti verticali, sia sociali che economiche, porta allo sviluppo di **modelli di sintesi** all'interno di un paradigma identificato come *economico-politico*, dove il termine "politico" individua gli aspetti socio-comportamentali della relazione.

Il contributo più rilevante (Stern, Reve, 1980) proviene dallo stesso gruppo di ricerca che aveva partecipato alla costruzione delle teorie sul comportamentismo

⁴⁶ Secondo la letteratura appartenente al filone comportamentista, il potere di un membro di un canale è stato definito come l'abilità di controllare o influenzare le variabili decisionali nella strategia di marketing di un altro membro del canale (El-Ansary e 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.

⁴⁷ Spesso le analisi sono state limitate al rapporto acquirente-venditore, considerato in maniera isolata rispetto alle altre relazioni del canale. D'altra parte, lo sviluppo di modelli comportamentisti generali, riferiti all'insieme delle relazioni lungo tutti gli stadi del canale, non ha prodotto risultati soddisfacenti nei casi in cui è stato tentato. Tali modelli di analisi generale sono riconducibili soprattutto ai lavori di Robicheaux e El Ansary (1976), El Ansary (1979), Stern e El Ansary (1988). Per una loro revisione critica si veda: Castaldo (1994).

applicato ai canali (Stern, 1969) e, in effetti, nello sforzo di ricomposizione dei vari elementi di analisi traspare ancora l'influenza del comportamentismo.

La connessione fra aspetti economici e aspetti socio-comportamentali all'interno delle relazioni di canale viene colta abbinando a questo duplice aspetto il momento strutturale e quello di processo. Si possono così analizzare le variabili strutturali (ottica statica) e quelle di processo (dinamiche relazionali), affrontandole entrambe sia dal punto di vista degli aspetti economici della relazione che da quello degli aspetti socio-comportamentali. (Tavola 2).

Tavola 2 - Dimensione interna delle relazioni di canale

	DIMENSIONE ECONOMICA	DIMENSIONE POLITICA
STRUTTURA	<p><i>FORME DI SCAMBIO</i></p> <p>Da mercato a gerarchia (passando per forme intermedie)</p>	<p><i>POTERE/DIPENDENZA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Scarsa dipendenza · Mutua dipendenza · Potere centralizzato
PROCESSI	<p><i>DINAMICHE DECISIONALI</i></p> <p>Meccanismi accentrati o decentrati relativi a funzioni distributive e condizioni di vendita</p>	<p>comportamenti dominanti</p> <ul style="list-style-type: none"> · Clima collaborativo · Clima conflittuale

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

Questo porta a individuare, dal lato economico, meccanismi di accentramento/decentramento delle decisioni (processi) e un'organizzazione delle transazioni basata 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.

Lo stesso tipo di analisi (struttura-processi) viene svolta anche in riferimento alla "dimensione esterna" delle relazioni, cioè all'ambiente, distinto in *ambiente economico*, nel quale si sviluppano relazioni commerciali a livello verticale e orizzontale, e *ambiente politico*, da e verso il quale confluiscono rapporti condizionati da variabili comportamentali.⁴⁸

⁴⁸ Per approfondimenti, si vedano: Achrol, Reve e Stern (1983), Reve (1986).

Il modello viene ripreso da successivi contributi teorici (Achrol, Reve, Stern, 1983, Dwyer, Welsh, 1985, Achrol, Stern, 1988) che arricchiscono soprattutto le riflessioni relative all'ambiente esterno. In particolare, viene approfondita la distinzione fra micro-ambiente primario, micro-ambiente secondario e macro-ambiente (Achrol, Reve, Stern, 1983).

Il *micro-ambiente primario* è quello che comprende i clienti e i fornitori diretti delle imprese - quindi il canale stesso di distribuzione - e tutti gli altri soggetti esterni (concorrenti, istituzioni) che ugualmente si trovano in relazione diretta con le imprese del canale.

Il *micro-ambiente secondario* è rappresentato dai clienti e fornitori indiretti (cioè quelli che riforniscono i clienti e i fornitori diretti), dai concorrenti (indiretti o potenziali), dalle istituzioni di regolamentazione e dagli organismi aggreganti (per esempio le associazioni di categoria) che interagiscono con le imprese del canale e con quelle dell'ambiente primario.

Il *macro-ambiente* corrisponde a tutte le altre variabili (sociali, economiche, politiche, tecnologiche) che in qualche misura possono influire sulle relazioni interne al canale.⁴⁹

In questi modelli viene attribuita particolare rilevanza al grado di *incertezza* che deriva dall'ambiente, come conseguenza della numerosità e dell'eterogeneità delle variabili esterne da esso espresse e capaci di influenzare i rapporti di canale. Particolare attenzione viene rivolta anche al livello di potere/confitto esistente fra le imprese che dall'ambiente può derivare o, viceversa, al grado di integrazione che a partire da certe condizioni ambientali può determinarsi nella composizione strutturale del canale.⁵⁰

⁴⁹ Nell'ambito dello stesso modello viene proposto un ulteriore punto di vista, secondo il quale l'ambiente può essere suddiviso in un *settore degli input*, comprendente tutti i fornitori diretti e indiretti delle imprese del canale; 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 che esercitano la loro influenza nelle vicende del rapporto acquirente-venditore.

⁵⁰ Un contributo successivo, anch'esso finalizzato alla comprensione di variabili e dinamiche ambientali, è quello di Achrol (1992), che rielaborando un precedente lavoro di Aldrich (1979), propone le seguenti dimensioni di analisi dell'ambiente: (1) *capacità*, intesa come misura della scarsità di risorse disponibili (fattori della produzione e sbocchi di mercato); (2) *diversità*, cioè grado di omogeneità-eterogeneità, o varietà dell'ambiente, a sua volta distinta in diversità dei consumatori e diversità delle organizzazioni (*organizational customers*), con riferimento soprattutto agli elementi demografici, sociali, e alle strutture organizzative delle imprese; (3) *dinamismo*, cioè stabilità-instabilità, definibile come grado di cambiamenti che caratterizzano le attività ambientali. Tali cambiamenti sono a loro volta funzione di tre ordini di variabili: a) frequenza di cambiamenti nelle attività ambientali, b) grado di differenze provocate da ciascun cambiamento, c) grado di irregolarità di ciascun cambiamento rispetto al cambiamento medio (variabilità del cambiamento); (4) *concentrazione*, cioè grado di concentrazione-dispersione, definito come il grado in cui le risorse ambientali (popolazione servita, concorrenti, ecc.) sono equamente distribuite nell'ambiente o concentrate in particolari localizzazioni; (5) *interconnessione*, che rappresenta il grado di collegamento, attuale o potenziale, fra soggetti-organizzazioni che compongono l'ambiente, sia

Accanto a queste interpretazioni, c'è poi un tentativo di ricomposizione dei modelli economici e socio-comportamentali affrontato da un punto di vista più spiccatamente economico, che attribuisce priorità al *principio di massimizzazione del profitto* come ispiratore del comportamento aziendale. In funzione del profitto verrebbero infatti regolati i fenomeni comportamentali (come potere e conflitto), secondo il ruolo ricoperto da ciascun membro del canale (McAlister, 1983). Una volta stabiliti i compiti dei diversi soggetti del canale, infatti, il conflitto si verificherebbe solo se non venissero rispettate le funzioni assegnate e se la relazione si allontanasse dal perseguimento del massimo profitto, che rimane l'obiettivo del sistema nel suo insieme.

Secondo questo approccio, anche l'attribuzione del potere viene ricondotta a logiche economiche, che portano a valutarne l'esercizio in base alla potenzialità di generare vantaggi superiori ai costi sostenuti per esercitarlo.

Nell'ambito delle analisi dei rapporti di canale che comprendono sia la visione comportamentale che quella economica, può essere tratto un contributo rilevante anche dalla *teoria dei costi transazionali* (Williamson, 1975; 1985; 1986; 1991a; 1991b).

Rispetto al paradigma economico-politico, che tenta la ricomposizione degli approcci economico e comportamentista con un'ottica sbilanciata verso quest'ultimo, la teoria dei costi transazionali tende ad attribuire, soprattutto nella sua formulazione iniziale (Williamson, 1975), maggiore importanza agli aspetti economici del rapporto verticale. Essa studia le relazioni di mercato secondo una visione di divisione del lavoro fra i soggetti del canale riconducibile alle scelte *make or buy*, che vengono effettuate con riferimento ai costi della transazione, cioè ai costi necessari allo svolgimento della funzione distributiva (trasferimento fisico dell'oggetto di scambio), sommati ai costi della negoziazione.

economici che non economici, il che non presuppone necessariamente interdipendenza fra essi. L'interconnessione genera turbolenza nell'ambiente, e va tenuta distinta dal caos per il carattere di causalità che lega le singole connessioni; (6) *interdipendenza*, definita come reciproca sensibilità e reattività alle azioni competitive intraprese da soggetti che operano rispetto alle stesse risorse (mercato). La differenza, rispetto all'interconnessione, è che l'interdipendenza deriva dall'interconnessione (c'è interdipendenza se c'è interconnessione, ma non è vero il contrario) ma è anche dipendente dalla capacità dell'ambiente (da cui invece non dipende l'interconnessione); (7) *conflitto*, riferito a disaccordi sugli obiettivi di un dato sistema sociale, viene collegato al concetto di interdipendenza, perchè esso esiste se c'è interdipendenza (mentre l'interdipendenza non genera necessariamente conflitto se c'è accordo fra le parti); d'altra parte, l'interdipendenza è una causa necessaria ma non sufficiente per spiegare il conflitto. Il conflitto viene anche rapportato al concetto di competizione, rispetto al quale viene visto come una forma di competizione anomala, diretta e personale, laddove la competizione risulta indiretta e impersonale. La misura del conflitto proviene dal grado di tensione espresso con le politiche di prezzo, le politiche promozionali, la pubblicità locale (mirata), la pubblicità comparativa (dove consentita), le pratiche competitive scorrette. Per approfondimenti, si veda: Achrol (1992).

I rapporti che si sviluppano sono caratterizzati da investimenti specifici nella relazione,⁵¹ sostenuti per rendere possibile lo scambio. Come conseguenza di questi investimenti, il rapporto tende a diventare vincolante e non più valutabile rispetto alle alternative di mercato, vale a dire con un'ottica riferita alla singola transazione.

Anche la teoria dei costi transazionali si sofferma poi sul grado di incertezza ambientale, cioè sulla mancanza di informazioni complete e precise, soprattutto con riferimento al mercato, cui si aggiunge la limitata possibilità di controllo sull'operato delle controparti, anche a causa dei loro comportamenti opportunistici.⁵²

Più questi aspetti sono presenti, minori sono le possibilità di realizzare sistemi distributivi affidati alle sole regole del mercato, mentre diventa opportuno ricorrere a legami governabili in linea gerarchica: quando i costi di transazione sono alti e le transazioni frequenti, diventa quindi preferibile sostituire alla compravendita (sistema dei prezzi) un trasferimento di risorse interno all'organizzazione (internalizzazione della relazione).

Successivi contributi alla teoria dei costi transazionali sottolineano che mercato e gerarchia non sono però le uniche alternative (Barney, Ouchi, 1984; 1986), soprattutto in riferimento ai canali di distribuzione più che alle relazioni industriali. A livello distributivo, infatti, sono possibili forme intermedie di mercato organizzato (Dwyer, Oh, 1988), attraverso le quali si può realizzare uno stretto coordinamento di funzioni, come nel caso della distribuzione in franchising o degli accordi di distribuzione e di acquisto esclusivi. Tali canali possono essere definiti anche in base alle dimensioni socio-comportamentali della relazione, che sono fortemente presenti in casi di questo tipo; si completa così la ricomposizione delle due visioni (economica e politica) che inizialmente la teoria dei costi transazionali aveva trascurato a favore dell'ottica economica. Fra le forme intermedie di organizzazione dei mercati vengono indicati i mercati gestiti, cioè regolati da forme esterne di governo delle transazioni, quali la burocrazia e i *clan*, che sono espressione dei sistemi e dei meccanismi sociali di appartenenza (Barney, Ouchi, 1984).

⁵¹ Esistono 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 e di risorse dedicate (sia tecniche che umane) appositamente costituite per far fronte alla relazione, al di fuori della quale sarebbero inutilizzabili. Si vedano, in merito: Williamson (1979), Riordan e Williamson (1985).

⁵² I 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 durante la relazione, contravvenendo agli accordi, formali o informali, precedentemente 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 approfondimenti si veda: Williamson (1979).

Nel considerare gli approcci interpretativi finora citati, occorre in ogni caso ricordare che nelle relazioni di canale le dimensioni comportamentali risultano sempre condizionate dagli elementi economici e che esse si manifestano in maniera articolata. Si tratta allora di 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 di tipo economico.

Nel capitolo che segue verranno considerati i contributi teorici relativi ai principali aspetti delle dinamiche di canale quali potere, dipendenza, conflitto, collaborazione, e al modo in cui questi si legano alle loro determinanti, costituite appunto da fattori economici. L'intento è quello di comprendere in che modo le variabili economiche interagiscono con quelle più strettamente comportamentali nello sviluppo delle relazioni, portandole a caratterizzarsi secondo tipologie diverse di interazione.

CAPITOLO TERZO

LE DINAMICHE NELLE RELAZIONI DI CANALE

3.1 La relazione come espressione di potere

3.1.1 Il concetto di potere

Nell'ambito delle ricerche sui canali di distribuzione, quello di **potere** risulta uno dei concetti più frequentemente utilizzati.⁵³ Il tema viene affrontato a partire dagli inizi degli anni '70 e fin dai primi studi (Beier, Stern, 1969; El-Ansary, Stern, 1972; Hunt, Nevin, 1974)⁵⁴ la definizione di potere univocamente accolta riconduce alla capacità di un soggetto di controllare o influenzare⁵⁵ le variabili decisionali di un altro soggetto, posto a un differente livello dello stesso canale.

Talvolta, per indicare il potere vengono usati termini come **controllo** e **influenza**, intesi appunto come potenzialità di modificare il comportamento di un altro soggetto, mentre in altre occasioni gli stessi sono utilizzati per indicare una alterazione sostanziale (non solo potenziale) del comportamento altrui, e cioè un potere già esercitato (Gaski, 1984). Tendenza ricorrente è poi quella di applicare ai concetti di controllo e influenza diversi gradi di possibilità di esercitare potere, per cui il termine controllo assume un significato di alta *probabilità* di potere, mentre a quello di influenza viene attribuita una potenzialità inferiore.

Un punto di vista che sottolinea l'aspetto probabilistico del concetto di potere si ritrova anche nella sua definizione originaria, riferita a ogni tipo di sistema sociale (Dahl, 1957). Il potere viene infatti concepito come la probabilità di determinare un

⁵³ Il concetto di potere è anche uno dei più indagati nell'ambito delle ricerche sui canali di distribuzione. Degli articoli pubblicati sui canali, 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 (1992).

⁵⁴ La 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 (1938), Dahl (1957), French e Raven (1959), Emerson (1962), Dahl (1963).

⁵⁵ Il termine controllo deve essere inteso in questo caso come capacità di influenzare le variabili decisionali di un altro soggetto o di intervenire su di esse (modificandole). Nel primo caso la capacità si esprime in modo indiretto, nel secondo in modo diretto.

cambiamento in seguito a una precisa azione: si esprime quindi la capacità di potere di un soggetto, misurata 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.

Mutuando le osservazioni di Dahl, una concettualizzazione di potere ancora più circostanziata viene fornita da Gaski (1984), il quale individua delle *dimensioni* entro cui un fenomeno si manifesta. Egli suggerisce che il potere esiste con riferimento a) a un particolare soggetto che lo detiene (persona, organizzazione, entità), b) a una specifica circostanza (o decisione) rispetto alla quale il potere si manifesta, c) a una particolare occasione, in senso temporale. In questo modo, utilizzando tali riferimenti come coordinate entro cui si articola il fenomeno, si delimita una “sfera di accettazione” del potere (Ferrante, Zan, 1994). Se si verifica un tentativo di esercizio del potere senza successo, significa che esso si è sviluppato all'esterno degli ambiti delimitati, cioè in un'area di *non potere*; diversamente, il potere deve sempre potersi esercitare con successo in quanto, per definizione, esso è capacità di influenzare e non incapacità di farlo.

Se si tiene conto del *potere bilanciante* (Galbraith, 1956), che è in grado di contrastare l'esercizio del potere, si può affermare che esso ha l'effetto di restringere la sfera di accettazione entro cui si muovono le dimensioni del potere, per cui una azione che si trova nell'area del potere può spostarsi nell'area del non potere, in seguito alla presenza del potere bilanciante.⁵⁶ Maggiori approfondimenti sul potere bilanciante verranno svolti nella seconda parte del capitolo, mentre nei paragrafi che seguono saranno esaminati i meccanismi di generazione e di esercizio del potere

3.1.2 Le risorse del potere

La condizione di potere, espressa come una capacità reale o potenziale di influenzare altri soggetti, va posta in relazione a dei *presupposti* da cui questa capacità trae fondamento, perchè è in forza di tali presupposti che il soggetto influenzato viene condizionato nella sua sfera di attività.

L'esistenza di simili precondizioni è stata indicata come **potere strutturale** (Frazier, 1983a; Gaski, 1984). In pratica, si fa risalire il potere alla presenza di elementi

⁵⁶ L'incapacità di tradurre in effettiva influenza l'esercizio del potere, di fronte a un potere bilanciante, significa di fatto mancanza di potere. In particolare, il caso in cui il tentativo di esercizio del potere fallisce perchè non correttamente gestito, va ricondotto a una delle dimensioni viste, quella delle occasioni: nello specifico contesto il possessore della capacità di influenzare non è in grado di esercitarla correttamente, in quanto l'esercizio del potere si è espresso in un'area di non potere.

economici e sociali (Carman e Klein, 1986), ovvero a **risorse** controllate da chi detiene il potere o caratterizzanti l'ambiente in cui il rapporto si sviluppa (cfr. riquadro).

**ELEMENTI ECONOMICI ED ELEMENTI SOCIALI CHE DETERMINANO
IL POTERE STRUTTURALE SECONDO CARMAN E KLEIN (1986)**

A) Elementi economici riferiti all'impresa e alla sua posizione competitiva

- Capacità finanziarie, cioè capacità di generare flussi di cassa e facilità di accesso ai capitali (Heskett, Stern, Beier, 1970; Mallen, 1977).
- Localizzazione e costi relativi.
- Capacità manageriali ed esperienza/preparazione (Carman, Uhl, 1973; El-Ansary, 1975).
- Caratterizzazione del prodotto, intesa come differenziazioni che generano nei clienti percezioni di unicità e che rendono la marca preferibile rispetto a quella di prodotti simili presenti sul mercato (Beier, Stern, 1969; Palamountain, 1955).
- Monopolio sostanziale rispetto alle risorse o al mercato (Mallen, 1977).
- Possesso di informazioni e capacità di gestirle (Raven, Kruglanski, 1970; Williamson, 1975).

B) Elementi sociali o istituzionali relativi alla relazione

- Limiti legali (Stern, El-Ansary, 1988).
- Autorità derivante da contratto (Frazier, 1983b).
- Legittimazione basata su norme condivise o esterne (Beier, Stern, 1969).
- Esperienza operativa, di marketing, di gestione (Beier, Stern, 1969; Busch, Wilson, 1976; Carman, Uhl, 1973; El-Ansary, 1975; Mallen, 1977).
- Successo competitivo in termini di vendite o quota di mercato (Little, 1970).
- Grado di dominio, sia rispetto alle risorse che al mercato, cioè numero di clienti o fornitori influenzati (Beier, Stern, 1969).
- Copertura geografica (Knauth, 1950).
- Numero e tipo di decisioni influenzate relative alle attività di canale (Beier, Stern, 1969).
- Capacità di trasmettere o raccogliere informazioni (Carman, Uhl, 1973).
- Accesso alla burocrazia amministrativa, alla stampa, ecc. (Carman, Uhl, 1973).
- Capacità operative ed efficienza gestionale (Mallen, 1977).
- Accesso a forza lavoro a basso costo (Carman, Uhl, 1973).
- Sensibilità alla domanda in termini di corretta quantità di output (Heskett, Stern, Beier, 1970; Mallen, 1977).
- Identificazione sociale (Busch, Wilson, 1976).

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; Pfeffer, Salancik, 1978; Mintzberg, 1983) può ad esempio riguardare la possibilità di accesso ai capitali, la disponibilità di prodotti non facilmente replicabili, materiali, design e marchi esclusivi (di prodotti e di insegne commerciali), oppure il possesso di capacità tecniche, conoscenze, know-how (di produzione e commerciale), quello 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 ai quali competono innovazioni di prodotto, processo, design, marchio industriale, sia che si tratti di distributori il cui campo di innovazione riguarda invece la formula commerciale, il know-how commerciale, la localizzazione, il 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 prestazione⁵⁷ 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 nel caso di numerose alternative di mercato.

Con riferimento alle **dimensioni** (Lichtental, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977), l'influenza sulla condizione di potere deriva dalla dimensione di un'impresa relativamente a quella dei partner di canale; maggiore dimensione relativa corrisponde a capacità di poter negoziare condizioni più vantaggiose.

Altri elementi di potere sottolineati dalla letteratura sono individuabili nel **possesso di informazioni** (Raven Kruglanski, 1970; Williamson, 1975) e nella capacità di raccogliere e trasmetterle. Si può trattare di informazioni relative alle fonti di approvvigionamento, in particolare riguardanti le condizioni ottenibili dalle fonti esistenti o la presenza di fonti alternative, ma può trattarsi anche di informazioni

⁵⁷ Secondo 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 di mercato; 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. Questo elemento viene considerato da Williamson insieme ai fattori ambientali, che sono caratterizzati da incertezza e complessità. Oltre che dai fattori ambientali, il costo del ricorso al mercato è influenzato anche da quelli umani, in particolare dai caratteri di razionalità limitata e opportunismo dei soggetti che partecipano alla relazione. Per approfondimenti in merito alla teoria dei costi transazionali si rimanda a Williamson (1975). Per una sintesi critica della suddetta teoria, e delle teorie dell'impresa ad essa collegate, si veda: Gambardella (1993).

concernenti il mercato di destinazione dei beni, il comportamento della domanda finale e le tendenze che ne caratterizzano l'evoluzione.

Anche il possesso di informazioni, nell'ambito della relazione di canale, va inteso relativamente ai partner; la condizione di potere si determina in base alla quantità e al grado di dettaglio di informazioni che un soggetto possiede rispetto all'altro in un determinato momento. Se si considera questo aspetto nella dinamica dei flussi informativi, si può osservare come le differenze siano spesso determinate dalla variabile temporale; detiene maggior potere chi riesce ad acquisire più rapidamente le informazioni, tali da potergli permettere di condurre il rapporto coi partner disponendo di conoscenze più aggiornate sull'andamento del mercato.

Potere viene conferito anche dall'**esperienza** (Carman, Uhl, 1973; El-Ansary, 1975; Mallen, 1977), intesa come conoscenza del mercato, consolidamento dei rapporti esistenti, capacità contrattuale; e anche come specifica conoscenza di aspetti inerenti il settore di appartenenza e direttamente connessi con la relazione, siano essi operativi, di marketing, gestionali, (Carman, Uhl, 1973).

Un ulteriore elemento di potere è costituito dal grado di **differenziazione dell'offerta** rispetto alla concorrenza (Beier, Stern, 1969). Questo fattore è riconducibile all'innovazione, con riferimento al grado di specializzazione, e anche alle politiche di maggiore o minore ampiezza dell'offerta.

Il grado di potere è anche legato a **relazioni privilegiate** con determinati clienti (per esempio soggetti pubblici o istituzionali) o ad altri legami esterni di cui l'impresa riesce a beneficiare (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977).

Secondo alcuni autori (Lichtenthal, Eyuboglu, 1991; Etgar, 1977), fra gli elementi strutturali di potere va compresa anche la presenza di un **rapporto formalizzato** nell'organizzazione del canale, in base al quale può essere stabilita contrattualmente una ripartizione di ruoli fra i partner, fissando anche precise attribuzioni di potere.⁵⁸

Molti degli aspetti sopra considerati concorrono a determinare un ulteriore elemento di potere, dato dalle capacità organizzativo-manageriali, che infatti derivano dalla dimensione, dall'esperienza, dal know-how manageriale posseduto, dal livello dell'informazione. Tali capacità si traducono nell'esistenza di una **precisa strategia** - da parte di chi mette in atto la relazione - formulata con il necessario grado di

⁵⁸Ciò 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 già 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.

consapevolezza, in mancanza della quale la relazione viene invece vissuta in maniera prevalentemente occasionale o passiva.

Occorre comunque sottolineare che la difformità di contesti relazionali entro cui si manifestano le dinamiche di potere ha spesso condotto gli studi sugli aspetti strutturali del potere verso conclusioni non sempre concordi e difficilmente generalizzabili, dal momento che tali studi sono stati riferiti a settori con rapporti di canale fortemente caratterizzati.⁵⁹

3.1.3 Le basi del potere

Per determinare il modo in cui il potere si afferma in una relazione è necessario comprendere, oltre ai presupposti strutturali (risorse), anche i meccanismi che permettono di realizzare il collegamento fra le risorse e la condizione di potere. Nell'ambito delle scienze sociali tali legami sono stati identificati come i costituenti fondamentali del potere e per questo indicati come **basi del potere** (Dahl, 1957).

Tale espressione, utilizzata anche nello studio dei rapporti di canale (French, Raven, 1959), non deve però creare ambiguità con il concetto di risorse precedentemente esaminato. *Il riferimento alle basi va infatti inteso come il meccanismo che sintetizza il potere scaturito dalle risorse* e che può essere espresso in vari modi, a seconda del tipo di relazione che si instaura con il soggetto influenzato.

⁵⁹Nell'ambito delle ricerche sul potere all'interno dei canali, negli ultimi anni, sono stati forniti molti contributi scientifici, soprattutto da parte di studiosi nordamericani. Come gran parte dei lavori di matrice anglosassone, tali studi risultano spesso caratterizzati da una metodologia orientata alla ricerca - ai fini della misurabilità - di rigorose quantificazioni, anche in presenza di fenomeni determinati da una elevata quantità di variabili delle quali non tutte facilmente misurabili, soprattutto se di tipo soggettivo. I tentativi di giungere sempre a definizioni quantitative dei fenomeni indagati, se pure apprezzabili per il rigore che li caratterizza, rischiano però di costringere le analisi entro ipotesi semplificatrici che allontanano il modello interpretativo dalla realtà esaminata. Proprio per il fatto che alcuni fenomeni sono condizionati da una molteplicità di variabili, risulta riduttivo limitare la misurazione a poche di esse, selezionate perchè ritenute più importanti o, peggio, perchè di più facile misurazione. Talvolta, per riuscire a individuare meglio una relazione ipotizzata, sono state fatte analisi in contesti caratterizzati da una maggiore accentuazione del fenomeno che si voleva dimostrare (per esempio, analizzando i rapporti fra potere e performance di canale, sono stati spesso esaminati i settori del commercio di autoveicoli, o le reti di distribuzione di prodotti assicurativi, caratterizzati da forti rapporti di potere al loro interno), giungendo a conclusioni soddisfacenti per il settore circoscritto ma non necessariamente valide, o valide nella stessa misura, per la generalità dei rapporti di canale. A causa di questi vizi di metodo, non tutti gli studi sono stati coronati da successo, spesso si è assistito al raggiungimento di risultati fra loro contrastanti e, in ogni caso, di portata non generalizzabile. Per esempi di studi riferiti a specifici settori, si vedano: Brown e Frazier (1978), relativo al settore automobilistico; Schul e Babakus (1988), riferito ad agenzie immobiliari appartenenti ad organizzazioni di franchising; Rosenberg e Stern (1971), relativo ai beni durevoli; Pearson (1973), relativo ai prodotti grocery; Lusch (1976a), Brown e Day (1981), relativi al settore automobilistico.

In letteratura esistono due importanti approcci a questo tema. Il primo fa essenzialmente riferimento alla *dipendenza da risorse* (Pfeffer, Salancik, 1978), secondo il quale la nozione di “dipendenza da”, o “controllo su” determinate risorse è quella che identifica la generazione del potere.⁶⁰

Secondo questa prospettiva, le basi del potere sono individuabili innanzitutto nel *possesso o controllo* di risorse, capacità tecniche o conoscenze che abbiano un’importanza critica per un soggetto o un’organizzazione (Mintzberg, 1983). La condizione di criticità di tali elementi si realizza se essi sono essenziali per il funzionamento di un’organizzazione, concentrati in pochi soggetti e non sostituibili.

Ulteriori basi di potere indicate da Mintzberg sono la presenza di *prerogative legali*, diritti esclusivi o privilegi che permettono di imporre le scelte, e che danno origine al potere formale, e l’*accesso ai centri di potere*, ossia ai soggetti che detengono potere in base ai fattori precedenti.

Queste basi, però, non sono sufficienti da sole a generare la condizione di potere, ed è necessario che vi sia anche *volontà* di esercitare potere - con la disponibilità all’impegno di energie che ne deriva - e *capacità* di farlo, quest’ultima intesa soprattutto come abilità “politica” di esercitare le basi di potere in maniera efficace.

La seconda prospettiva di approccio alle basi del potere tende ad accogliere implicitamente il possesso o il controllo delle risorse come l’elemento che determina la condizione di potere, concentrandosi invece sui suoi meccanismi relazionali di attivazione. Secondo quest’ottica, proposta da French e Raven (1959), le basi di potere vengono distinte in cinque categorie, come di seguito illustrato.

L’*incentivazione* è 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.

La *coercizione* è condizione opposta a quella precedente, perché fonda il potere sul timore/minaccia di sanzioni nel caso non vengano rispettate le disposizioni impartite;⁶¹ al concetto di potere basato sulla coercizione viene spesso associato il termine *forza*,

⁶⁰Per una trattazione più approfondita sull’argomento si veda: Grandori (1984).

⁶¹Questa forma di potere è probabilmente la più diffusa ed esercitata sia da parte dei produttori che dei distributori. Vi sono numerosi esempi in questo senso: basti pensare ai casi in cui una linea di prodotto di successo viene venduta ai distributori a condizione che questi acquistino anche il resto della gamma del produttore, oppure a tutti i casi di attività di marketing coordinate fra produttore e distributore nei quali il primo riesce ad imporre iniziative non condivise, pena la negazione di supporti promozionali e incentivi. Anche dalla parte dei distributori si trovano manifestazioni di potere coercitivo, per esempio quando un grosso distributore si avvale del potere di acquisto (effetto diretto) e della capacità di alimentare meccanismi imitativi da parte di altri distributori rispetto all’assortimento (effetto indiretto), per cui se elimina un prodotto dal suo assortimento, questo rischia di essere eliminato anche dall’assortimento di altri distributori minori.

inteso come capacità di modificare il comportamento di un altro soggetto attraverso l'uso del potere coercitivo.

La *legittimazione* fa leva su norme interiorizzate, in seguito alle quali un soggetto è disposto ad accettare l'influenza di un altro. In una relazione intra-organizzativa, tale forma di potere è diffusamente riconosciuta e condivisa e corrisponde alla linea gerarchica, mentre nelle relazioni inter-organizzative, come i rapporti di canale, è meno scontata, vista la presenza di soggetti autonomi e quindi poco disposti ad accettare un ruolo subordinato. La base più probabile del potere legittimato diventa quindi quella contrattuale (contratti di franchising, di distribuzione o di acquisto esclusivo, contratti di agenzia).⁶² Nella letteratura sui canali il potere basato sulla legittimazione viene spesso identificato col termine *autorità* (Beier, Stern, 1969; Frazier, 1980).

L'*identificazione* si ha invece quando un membro del canale sviluppa un senso di appartenenza nei confronti di un altro soggetto, percepisce positivamente la sua influenza e reputa congruenti e condivisibili i suoi obiettivi; in questo senso il potere basato sull'identificazione si traduce in una sorta di sottomissione spontanea verso il soggetto che detiene il potere.⁶³

La *competenza* si esercita quando un soggetto riconosce in un altro il possesso di maggiori conoscenze, informazioni o esperienze rispetto a una determinata funzione o attività; si tratta di una superiorità accettata, che fa ritenere conveniente assecondare gli obiettivi del soggetto più competente.⁶⁴ Il potere basato sulla competenza è per certi aspetti assimilabile a quello basato sull'identificazione; talvolta questi due termini vengono sintetizzati in un unico concetto, e la loro presenza ricondotta al termine *leadership* (English, Arnold, 1987; Rosebloom, Larsen, Metha, 1996).⁶⁵

⁶²Tutti i contratti di franchising, di distribuzione o di acquisto esclusivo, e i contratti di agenzia contengono clausole in base alle quali l'affiliante, il mandante o il concedente può imporre alla controparte determinate condotte commerciali, configurando situazioni di potere legittimato.

⁶³Tale forma di potere, diffusa nei comportamenti sociali e nei rapporti interpersonali, non è parimenti presente nelle relazioni commerciali. Tuttavia, qualche esempio nei rapporti di canale può essere individuato, come nel caso dei distributori che ambiscono a una caratterizzazione di alta qualità e di prestigio (abbigliamento, orologeria, oreficeria, ecc.), 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 politiche commerciali ai requisiti necessari per distribuire prodotti qualificati.

⁶⁴Nei canali accade frequentemente che si manifesti questa forma di potere. Ciò avviene da parte dei produttori verso i distributori, soprattutto quelli meno strutturati, ai quali i produttori trasmettono spesso conoscenze tecniche e gestionali che permettono una migliore commercializzazione dei beni trattati e, più in generale, una maggiore efficienza della loro attività. Lo stesso tipo di potere è posseduto dai distributori, nel caso in cui i produttori riconoscano la loro maggiore conoscenza del mercato, per cui seguono le indicazioni ricevute, per esempio in merito alla definizione della modellistica, alle caratteristiche dei prodotti, ai servizi di supporto alla vendita, ecc.

⁶⁵ Raffrontando le basi di potere indicate da French e Raven (1959) con quelle descritte da Mintzberg (1983), si può affermare che l'*incentivazione* e la *coercizione* possono essere usate in maniera formale da

Le basi del potere appena considerate incidono differentemente nel determinare la condizione di potere nei rapporti di canale (cfr. Tavola 3): i primi due tipi (incentivazione e coercizione) hanno un ruolo soprattutto strumentale nel collegare le risorse (componenti strutturali del potere) alla condizione effettiva di potere. L'affermazione del potere necessita in questi casi di precise leve, rappresentate appunto dal ricorso a incentivi o a coercizione, che permettono di attivare dei meccanismi di *scambio* (Ferrante, Zan, 1994), di fatto sempre coercitivi: infatti, attraverso la promessa (incentivazione) o la minaccia (coercizione), in cambio di modifiche nei comportamenti, si concretizza forzosamente uno stato di potere, fino a quel momento solo potenziale.

Gli altri tipi di basi manifestano invece una capacità più diretta nel determinare la condizione di potere, perché il collegamento con i presupposti strutturali viene attivato automaticamente, in base a regole formali (legittimazione), o spontaneamente dal soggetto controllato (identificazione e competenza), configurando, rispettivamente, condizioni di potere come *autorità* e come *influenza* (Ferrante, Zan, 1994).

Differenze esistono anche rispetto alle risorse a cui le basi del potere sono collegate: mentre l'incentivazione e la coercizione fanno prevalentemente riferimento a presupposti economici, l'identificazione e la competenza sono più direttamente riconducibili a condizioni socio-motivazionali (Mallen 1977); la legittimazione, invece, è legata a rapporti istituzionalizzati, generalmente attraverso legami contrattuali.

Tavola 3 - Basi del potere, risorse collegate e generazione del potere

BASI DEL POTERE	RISORSE COLLEGATE	MECCANISMO DI GENERAZIONE DEL POTERE
<p>INCENTIVAZIONE</p> <p>COERCIZIONE</p>	<p>ECONOMICHE (Mallen, 1977)</p> <p><i>Potere come scambio</i></p>	<p>RUOLO STRUMENTALE NELLA GENERAZIONE DEL POTERE (entrambe le basi sono uno strumento coercitivo per attivare la condizione di potere)</p>

coloro che basano il loro potere su *prerogative legali* e in maniera informale da chi ha il *possesso/controllo di risorse* critiche, capacità tecniche o conoscenze. Il potere basato sulla *legittimazione* corrisponde più strettamente a quello basato sulle *prerogative legali*. Il potere basato sull'*identificazione* va collegato al requisito necessario alla generazione del potere, ossia al possesso delle *capacità di tipo politico*. Il potere basato sulla *competenza* è collegato col possesso/controllo delle capacità tecniche, della conoscenza e dell'esperienza.

LEGITTIMAZIONE	ISTITUZIONALIZZATE (legami stabiliti contrattualmente) <i>Potere come "diritto"</i>	MAGGIORE AUTOMATISMO NELLA GENERAZIONE DEL POTERE (collegamento spontaneo fra risorse e condizione di potere)
IDENTIFICAZIONE COMPETENZA	SOCIO-MOTIVAZIONALI (Mallen, 1977) <i>Potere come influenza nelle mappe cognitive</i>	

Fonte: ns. elaborazione.

3.1.4 Le percezioni, i mezzi e il potere esercitato

Molte delle interpretazioni del potere tendono a sottolineare la componente percettiva, affermando che l'influenza concretamente esercitata si riferisce in realtà alla percezione di potere che il soggetto controllato ritiene di subire. Conta allora sottolineare la differenza fra il possesso di potere da parte di un soggetto (basi) e la **percezione** di tale potere⁶⁶ da parte dell'altro soggetto. L'esercizio del potere dipende quindi molto dall'adeguata comunicazione (**mezzi**) dell'esistenza del potere, in modo che possa generarsi una percezione corrispondente. La variabile comunicativa è riconducibile a una delle condizioni che Mintzberg (1983) indica come necessarie per la generazione del potere, cioè la *capacità* di esercitarlo, che si esplica attraverso la convizione, la contrattazione, la definizione di alleanze, l'abilità di capire dove, come e quando concentrare le energie per l'esercizio del potere.

Talvolta è possibile che il potere, se efficacemente comunicato, appaia maggiore di quello che realmente è: il potere attribuito a un soggetto può in questo caso differire dalla sua effettiva capacità di influenza, determinando una condizione di *potere carismatico*.

⁶⁶ 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 esprime a livello di *comunicazione*, verso il soggetto su cui si esercita il potere. Le *fonti* del potere sono la *percezione* che ha un soggetto del potere di un altro soggetto (Gaski, 1984).

All'opposto, è possibile che esista una base di potere che, se comunicata inadeguatamente, non si traduce in esercizio del potere (Lush e Brown, 1982).⁶⁷

Il concetto di potere viene riferito a una capacità di influenza (cioè una potenzialità) che è difficile da quantificare. Le ricerche tese a verificare empiricamente le dinamiche di potere sono state frequentemente ostacolate da problemi definitivi e di misurazione; in particolare, questi hanno riguardato l'individuazione dei parametri da utilizzare come indicatori di potere e i sistemi utilizzati per quantificarne il livello in un rapporto acquirente-venditore o lungo l'intero canale (Gaski, 1987).⁶⁸

Solo dopo che si è compiuto il meccanismo di potere-comunicazione-percezione è possibile parlare di un **potere esercitato** (Gaski, 1984).

Il potere esercitato non corrisponde quindi necessariamente ai presupposti che lo determinano, ma cambia in funzione della percezione del soggetto influenzato. Questa può essere a volte ridondante ma a volte anche riduttiva, e quindi tale da limitare o addirittura impedire l'esercizio del potere.

Diverso invece è il concetto di *consapevolezza*: il soggetto influenzante può non essere consapevole della sua capacità di potere, pur condizionando altri soggetti. Questo significa che la *volontà*, ritenuta insieme alla *capacità* una condizione necessaria per l'esercizio del potere (Mintzberg, 1983), può in alcune situazioni rivelarsi non indispensabile, in quanto può esserci influenza, e quindi potere, non consapevole e non deliberato.

La combinazione fra percezioni del soggetto influenzato e grado di consapevolezza di quello influenzante porta a diverse modalità di esercizio del potere, come indicato nello schema di sintesi riportato in Tavola 4.

⁶⁷ Se si fa riferimento al principio che la capacità di influenza, per essere definita tale, deve necessariamente comportare l'esercizio del potere quando viene espressa (Gaski, 1984), se ne può dedurre che la distinzione fra possesso della capacità di alterare il comportamento di un altro soggetto e l'effettivo esercizio di tale capacità è solo apparente. Infatti, se un tentativo di esercitare potere fallisce, indipendentemente dal fatto che ciò possa dipendere da inadeguata comunicazione, significa che nella sostanza la suddetta capacità di potere non esiste.

⁶⁸ Il criterio più diffuso per la misurazione empirica del potere nei canali è quello di rilevare presso i distributori il controllo esercitato dai produttori (Gaski, 1984) in relazione a varie aree strategiche della loro attività (El-Ansary e Stern, 1972; Hunt e Nevin, 1974; Etgar, 1976; 1978; Phillips, 1981; Bagozzi, Phillips, 1982; Lusch e Brown, 1982). Questa metodologia ammette interpretazioni ambigue rispetto alle affermazioni degli intervistati: la risposta può essere intesa con riferimento al potere effettivamente esercitato oppure al potenziale di influenza, com'è nella definizione di potere; la differenza diventa sostanziale nei casi in cui il partner di canale ha potenziale di potere ma non lo esercita o per propria scelta oppure per la presenza di impedimenti esterni. Ne consegue una sottostima del potere nei casi in cui gli intervistati riportano un basso livello di potere effettivo, nonostante quello potenziale possa essere elevato. Una variante di questa metodologia tenta di superare l'ambiguità interpretativa, misurando il massimo possibile di influenza sulle decisioni di un partner (Wilkinson, 1974) o il massimo ammontare di possibili alterazioni derivanti dall'azione di potere (Gaski e Nevin, 1985). Tuttavia rimane un divario concettuale fra tali sistemi di misura e la definizione di potere. Per esempio, se il potere è stato esercitato precedentemente ma i suoi effetti continuano a manifestarsi, può risultare difficile l'attribuzione certa a una condizione di potere pregressa, non essendo imputabile la causa a eventuali altre condizioni successivamente intervenute.

Tavola 4 - Percezioni di influenza nella relazione

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

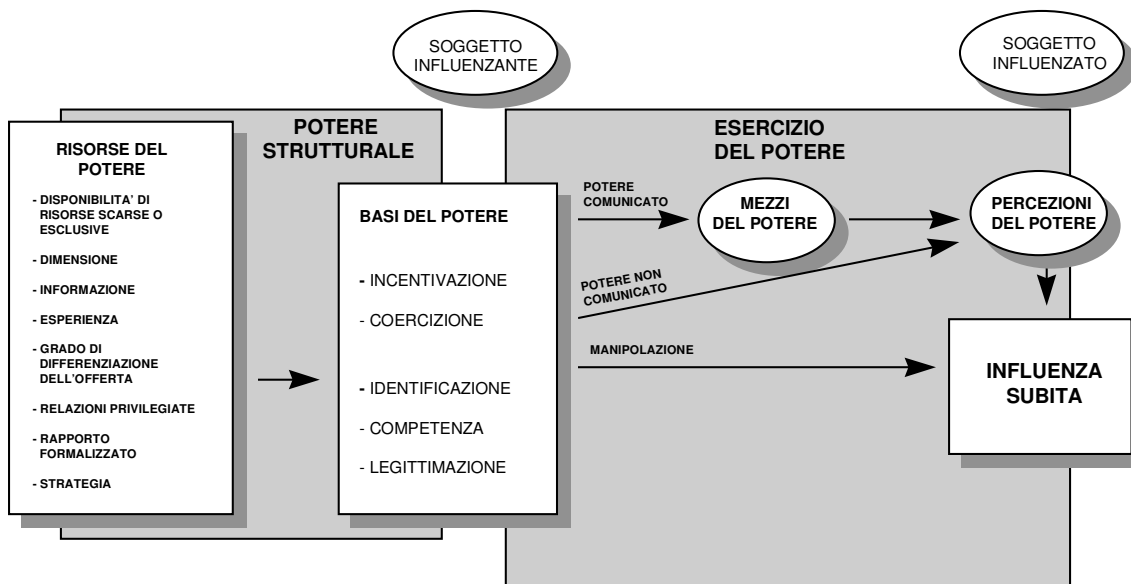
Fonte: ns. elaborazione da: Stern, Scheer, 1992.

Fra queste modalità di attivazione dei meccanismi di potere, merita ulteriori considerazioni quella definita di *manipolazione*, che si verifica quando l'influenza, esercitata consapevolmente, non viene percepita dal soggetto che la subisce. Tedeschi e Bonoma (1972) descrivono a questo proposito il fenomeno di "controllo ecologico", che si ha quando un soggetto può influire sugli aspetti critici dell'ambiente di un altro soggetto, inducendolo a modificare il proprio comportamento. In particolare, questo tipo di potere fa leva sul controllo dell'informazione e sulla restrizione delle alternative disponibili, e cioè su elementi costituenti il potere in maniera oggettiva, se pure non diretta.⁶⁹ C'è in questo caso un esercizio indiretto del potere che può anche escludere del tutto la consapevolezza del soggetto che lo subisce.

Da quanto visto finora, dunque, è possibile comprendere come l'analisi del rapporto di potere si debba sviluppare su diversi piani (Figura 2): a livello di condizioni oggettive in cui si trovano i soggetti coinvolti nella relazione (risorse del potere), a livello di meccanismi di attivazione (basi del potere), a livello di comunicazione/percezione di tale condizione (mezzi del potere), a livello di esercizio effettivo del potere stesso (potere esercitato).

⁶⁹ Si parla, a questo proposito, anche di *condizionamento* (Tedeschi e Bonoma, 1972). Dal momento che il soggetto passivo può essere inconsapevole del grado e natura dell'effettiva manipolazione, la rilevazione di tale tipo di potere risulta più difficile da cogliere se ricercata nelle percezioni di chi lo subisce.

Figura 2 – I vari aspetti del concetto e delle dinamiche di potere



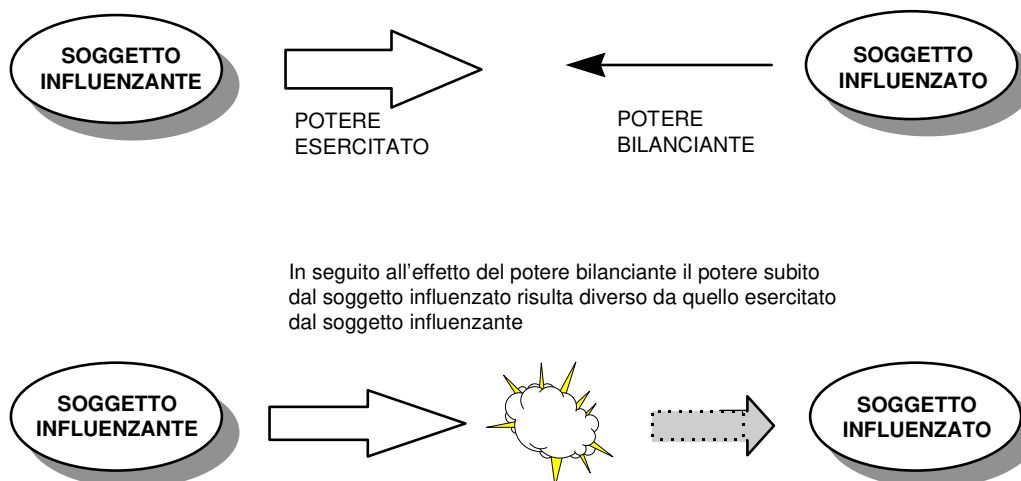
3.2 Il potere bilanciante: interdipendenza, conflitto, collaborazione

3.2.1 Il potere bilanciante

Quando il potere viene percepito 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** (Figura 3), definito come la capacità di un soggetto di inibire il potere detenuto da un altro soggetto all'interno di una relazione (*countervailing power* - Galbraith, 1956).⁷⁰

Figura 3 - Esercizio del potere e potere bilanciante

⁷⁰ Ricollegando il concetto di potere bilanciante a quello di potere, quest'ultimo inteso come capacità di intervenire sulle variabili decisionali di un altro soggetto (Gaski, 1984), è possibile individuare una precisa relazione fra i due tipi di potere, in seguito alla quale l'aumento dell'uno tende a determinare una riduzione dell'altro.



In un rapporto interattivo esiste sempre una componente, se pur minima, di potere bilanciante, in quanto è da escludere una totale passiva disponibilità del soggetto controllato. L'unica circostanza in cui il potere bilanciante non ha modo di attivarsi è quella in cui il soggetto influenzato non ha percezione del potere subito, e questo avviene quando si determina una manipolazione.

In tutti gli altri casi, il potere bilanciante risulta variamente correlato con le basi del potere (Etgar, 1976): quelle fondate su elementi motivazionali (competenza e identificazione, cfr. Tavola 3), hanno meno probabilità di attivare potere bilanciante proprio perchè presuppongono il riconoscimento e l'accettazione della condizione di potere. Diversamente, quelle che fanno leva su elementi più oggettivi, prevalentemente quelli di carattere economico, quali coercizione e incentivazione, possono più frequentemente stimolare un comportamento reattivo da parte del soggetto influenzato, che regolerà le proprie azioni in base a opportunismo, riducendo l'impegno motivazionale nella relazione.

L'esercizio del potere, dunque, ha insita la possibilità che si manifesti un "contropotere" da parte del soggetto influenzato. In sostanza, quando un soggetto subisce il potere attiva una risposta ambivalente: da una parte con un comportamento di dipendenza, dall'altra con una reazione contrastante (potere bilanciante) che può ridurre l'influenza subita ma può anche, a sua volta, influenzare il soggetto dominante.

E' necessario, quindi, tenere conto delle reciproche influenze che si manifestano in una relazione. Per esempio, nel rapporto distributore-produttore, l'effetto delle politiche del distributore è determinato innanzitutto dalle sue scelte strategiche, poi da quelle del

produttore e, infine, dalla combinazione delle strategie di entrambi, nel momento in cui l'interazione si concretizza (McAlister, 1983).

3.2.2 La dipendenza e l'interdipendenza

Speculare alla condizione di potere, è quella di **dipendenza**,⁷¹ la sua portata risulta direttamente proporzionale alle *motivazioni* dei partner (*commitment*) e agli *investimenti specifici* nella relazione,⁷² in conseguenza dei quali il rapporto diventa vincolante, mentre è inversamente collegata al *numero di alternative disponibili* (Emerson, 1962).

Quest'ultimo aspetto richiama l'attenzione sulle condizioni generali entro cui si sviluppa il rapporto e, in particolare, sulla struttura del mercato. Valutare la dipendenza fra cliente e fornitore in base alla presenza di alternative significa rapportarla al numero dei suoi concorrenti o, in altri termini, alla sua quota di mercato. Un elevato numero di alternative significa bassa quota di mercato del partner, mentre poche alternative disponibili (o nessuna) corrispondono a una condizione di leadership.

E' quindi possibile individuare il grado di dipendenza che si genera fra fornitori e distributori al variare delle rispettive posizioni di mercato (Cunningham, Homse, 1986).

In una situazione in cui si rapportano pochi produttori e pochi distributori (Tavola 5, quadrante 1), si hanno in genere fornitori di prodotti con forte marchio (o innovativi, o esclusivi), caratterizzati da elevata quota di mercato, che si rapportano con pochi distributori di grosse dimensioni; in questi casi c'è dipendenza reciproca perché i produttori hanno bisogno dei grandi distributori per raggiungere il mercato e i distributori rischiano di perdere vendite e clienti se eliminano dal proprio assortimento i prodotti con forte marchio. La reciproca dipendenza e il bilanciamento del potere determinano rapporti di lungo termine che, se pure caratterizzati da consistenti livelli di impegno, contengono tuttavia forti elementi conflittuali dovuti ai continui tentativi di reciproca prevaricazione. Impegno, fiducia e opportunismo possono quindi coesistere con relazioni conflittuali, che tuttavia non vengono spinte fino alla rottura del rapporto (Hogarth-Scott Parkinson, 1993).

Una condizione di dominanza del distributore si manifesta invece quando i produttori sono numerosi e con basse quote di mercato (Tav. 5, quadrante 2); questo avviene frequentemente quando i prodotti si trovano in fase di maturità, quando sono scarsamente differenziati e quando l'importanza della marca industriale è ridotta.

⁷¹ La dipendenza di un soggetto viene individuata nella presenza di eventi che lo riguardano la cui manifestazione è influenzata da un altro soggetto. Si veda, in merito: Coleman (1973).

⁷² Cfr. nota 22, Cap.2.

Il produttore che possiede un marchio affermato non è necessariamente al riparo da una situazione di dipendenza dal distributore, soprattutto nei settori caratterizzati da breve ciclo di vita dei prodotti e da elevata sostituibilità dei marchi. Nel campo dell'abbigliamento, per esempio, la rapida successione delle mode rende i produttori, anche quelli con forte immagine di marca, vulnerabili a processi sostitutivi.

Anche i fornitori di prodotti a marchio commerciale sono esposti a sostituibilità. In questo caso il consumatore finale non percepisce la differenza fra i diversi produttori, il rapporto è dominato dal distributore e la conflittualità rimane bassa per l'interesse del produttore a conservare comunque il rapporto. L'unica possibilità per il produttore di sfuggire alla completa dipendenza è la ricerca di innovazioni, specializzazioni di nicchia o aumento del valore aggiunto dei prodotti.

I due casi esaminati - caratterizzati entrambi da un basso numero di distributori - sono ricorrenti nei mercati in cui l'evoluzione della distribuzione commerciale ha già manifestato i suoi effetti, facendo raggiungere alle imprese commerciali dimensioni ragguardevoli e un elevato livello di concentrazione. Al contrario, nei settori con una struttura frammentata (Tav. 5, quadranti 3 e 4), tipica dei sistemi distributivi tradizionali, si possono invece verificare condizioni di dominio dei produttori con relazioni stabili nel tempo, se questi sono pochi e di elevate dimensioni; oppure, si può avere una loro relativa dipendenza se esiste frammentazione anche a livello produttivo, con relazioni che mancano di una logica di lungo termine, caratterizzate dal frequente ricambio dei partner e da una limitata conflittualità, perchè è bassa la soglia di sostituzione a fronte di rapporti non soddisfacenti.

Tavola 5 - Struttura di mercato e relazioni produttore-distributore

GRADO DI CONCENTRAZIONE DISTRIBUTORI	GRADO DI CONCENTRAZIONE FORNITORI	
	ELEVATO (Pochi fornitori)	BASSO (Molti fornitori)
ELEVATO (Pochi distributori)	1 dipendenza reciproca (elevata)	2 dominio del distributore
BASSO (Molti distributori)	3 dominio del fornitore	4 dipendenza relativa (bassa)

Fonte: Cunningham, Homse, 1986.

Nei rapporti cliente-fornitore i concetti di potere e dipendenza sono da mettere in relazione al tipo di canale e al grado di integrazione nella relazione.

La dipendenza fra i partner può essere determinata da condizioni ambientali o di mercato oggettive, e cioè senza che vi siano particolari motivazioni al consolidamento del rapporto;⁷³ oppure può essere stabilita con accordi contrattuali (tipico l'esempio del franchising); o ancora, può manifestarsi nell'ambito di canali societari, rientrando così nella gerarchia aziendale.

Nel caso di determinanti oggettive (ambientali o di mercato), la dipendenza si genera all'interno di un rapporto di potere caratterizzato da opportunismo più che da partnership, mentre in presenza di precisi accordi contrattuali il rapporto di potere richiede capacità di garantire il necessario coordinamento, con logica quindi maggiormente collaborativa.

Gli elementi posti precedentemente in relazione con la dipendenza, ossia motivazione, investimenti specifici nella relazione e numero di alternative disponibili nel mercato, possono essere indicati come **basi della dipendenza** che - come le basi del potere - rimandano a fattori strutturali di natura economica e sociale. Tali fattori sono in realtà gli stessi che si ritrovano fra le risorse del potere, con la differenza che in questo caso la condizione di dipendenza scaturisce in seguito alla loro carenza:

- carenza di risorse scarse o esclusive;
- dimensione relativa al partner;
- mancanza di informazioni;
- grado di esperienza relativa al mercato, al settore, e ai rapporti con i partner;
- grado di differenziazione dell'offerta rispetto alla concorrenza;
- scarse relazioni privilegiate con il mercato e con l'ambiente;
- presenza di rapporto formalizzato nell'organizzazione del canale (contratto);
- mancanza di una precisa strategia.

Collegando il concetto di dipendenza a quello di potere esercitato, si può affermare che la dipendenza è uno dei due aspetti dell'esercizio del potere; l'altro, come si è visto,

⁷³ E' il caso di rapporti caratterizzati da bassi livelli di collaborazione - primi tre stadi del modello di Webster: transazioni, transazioni ripetute e relazioni di lungo termine, nell'ambito di canali convenzionali o amministrati (cfr. Tavola 1). Nelle trattative commerciali la dipendenza deriva innanzitutto dalla scarsità di determinati fattori della produzione per i quali chi non li possiede è costretto a sottostare alle condizioni imposte da chi li detiene. Basti pensare alla disponibilità di materie prime che, quando è scarsa, pone chi non le possiede in condizioni di dipendenza rispetto a chi le possiede o le produce. La misura della dipendenza, oltre che dal numero più o meno ridotto dei fornitori, dipende dall'importanza del bene trattato e dalla disponibilità di alternative per il medesimo uso.

è il potere bilanciante. Per effetto del potere bilanciante si determina allora 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 limite di pieno potere di un soggetto sull'altro (*fate control*) - con massima dipendenza e senza potere bilanciante - a quella opposta di piena indipendenza, che vede il potere bilanciante annullare completamente l'esercizio del potere (*pure reflexive control*). In realtà, sono le posizioni intermedie quelle che ricorrono più frequentemente (*behavior control*); se invece non esiste alcun tipo di condizionamento reciproco si determina uno stato di totale indifferenza, che equivale però all'assenza di relazione interattiva.

3.2.3 Il conflitto e la collaborazione

Il grado di dipendenza e di interdipendenza che si stabilisce fra due partner di canale genera nel tempo elementi di **soddisfazione** ed elementi di **insoddisfazione** che si ripercuotono sull'efficienza della relazione, sull'incidenza dei conflitti e sulla propensione a collaborare (Dwyer, 1980; Hunt, Nevin, 1974, El-Ansary, Robicheaux, 1976).

Nel caso dei rapporti interorganizzativi verticali, il grado di soddisfazione risulta innanzitutto condizionato dalla percezione di autonomia da parte dei membri del canale (Schul, Pride, Little, 1985). Se invece viene avvertito un condizionamento scaturisce insoddisfazione, la cui intensità va posta in relazione con una serie di fattori, come la diversità di obiettivi fra i partner (Stern, El-Ansary, 1988), le loro tendenze opportunistiche (Williamson, 1979),⁷⁴ la volatilità delle condizioni di mercato (turbolenza). L'insoddisfazione tende a generare un senso di scarsa fiducia nella relazione.

Il grado di soddisfazione dei membri di un canale è legato alle basi del potere: basi non coercitive (competenza e identificazione) producono effetti positivi sul livello di soddisfazione (Beier, Stern, 1969; Hunt, Nevin, 1974) e sulla propensione a cooperare all'interno del canale (Dwyer, 1980); basi di potere coercitive (incentivazione e

⁷⁴ Per maggiori approfondimenti sui comportamenti opportunistici nelle relazioni interorganizzative, si veda la nota 23, cap. 2.

coercizione) tendono invece ad aumentare l'insoddisfazione e a generare conflitto (Lusch, 1976).⁷⁵

Il **conflitto** viene definito come una dimensione comportamentale che si manifesta quando un soggetto individua nel comportamento di altri un ostacolo al raggiungimento dei propri obiettivi, oppure quando due soggetti che interagiscono avvertono reciproca insoddisfazione (Stern, Gorman, 1969).

Il concetto di conflitto, tuttavia, non va confuso con quello di competizione, che nei sistemi economici è sempre presente. A differenza della competizione, il conflitto si manifesta come fenomeno diretto, personale, centrato su un soggetto antagonista; analogamente alla competizione comprende incompatibilità di obiettivi ma, mentre la competizione rimane su un piano impersonale, nel caso del conflitto l'incompatibilità si manifesta con azioni mirate a interferire direttamente su un altro soggetto (Mack, Synder, 1957; Stern, 1971b).⁷⁶

Rispetto ai fattori che determinano il conflitto all'interno di un canale sono stati svolti numerosi studi, che hanno evidenziato diverse cause, 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 emergono come generatori di conflitto sono risultati 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, 1969); questo si verifica più frequentemente nei canali caratterizzati da elevata integrazione fra le parti e in mancanza di controllo proprietario;
- *scarsità di risorse*: quando il conflitto fra i partner nasce dal disaccordo rispetto all'allocazione di risorse scarse necessarie al raggiungimento dei rispettivi obiettivi; un tipico esempio di questo tipo di conflitto è quello che deriva dalle pressioni

⁷⁵ Tuttavia, possono esistere differenze culturali nel determinare la percezione di potere e gli effetti da questo prodotti, soprattutto con riferimento alle forme di potere non coercitive; tali differenze sono state evidenziate in studi che hanno confrontato gli effetti del medesimo tipo di potere nel momento in cui questo veniva esercitato in contesti culturali diversi, in particolare quelli dei paesi asiatici (Johnson, Sakano, Cote, Onzo, 1993).

⁷⁶ Un esempio di competizione distinta dal conflitto può essere tratto dal fenomeno delle marche commerciali; in questo caso è improprio parlare di conflitto perchè le azioni intraprese dai distributori per l'affermazione delle marche private, e le relative contromosse dei produttori, rientrano in un ambito di confronto impersonale e non di reale contrasto fra soggetti identificati; se tuttavia il problema della marca commerciale emerge a livello di trattativa fra produttore e distributore, allora si determina una situazione di conflitto.

esercitate per scaricare gli oneri di magazzino a monte (*just in time*, applicato anche a livello di distributore) o a valle (*sell in*); la funzione di stoccaggio, infatti, richiede l'utilizzo di risorse scarse, quali costi di localizzazione, immobilizzi finanziari, risorse umane, ecc.;

- *differenze percettive* fra i partner rispetto agli stimoli ricevuti o da trasmettere all'ambiente esterno;⁷⁷
- *differenze nelle reciproche aspettative*, cioè rispetto al comportamento che un membro del canale si aspetta dall'altro membro; se aspettative e azioni divergono, reali o presunte che siano, nasce il conflitto;
- *disaccordo sul grado di controllo reciproco* dal momento che ogni membro del canale delimita, esplicitamente o implicitamente, la propria area di autonomia, la cui invasione provoca una reazione conflittuale;
- *incompatibilità di obiettivi*, quando le azioni di un soggetto per l'ottenimento dei propri obiettivi ostacolano il perseguimento degli obiettivi del partner (Eliashberg, Michie, 1984); per esempio, la massimizzazione del margine del distributore può essere incompatibile con l'obiettivo del produttore di aumentare i volumi di vendita, e per questo le iniziative del produttore tese a stimolare le vendite non vengono sempre accolte favorevolmente dai distributori, soprattutto se concorrono a diminuire la trasparenza delle condizioni di fornitura e a influenzare le scelte di assortimento.
- *difficoltà di comunicazione* che è 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 rispetto a determinate decisioni e il rapporto può passare da collaborativo a conflittuale.⁷⁸

L'ultimo fattore visto, in particolare, merita ulteriori considerazioni. I problemi di *comunicazione* fra i partner di canale possono derivare da differenze di linguaggio, che si ripercuotono sulla comunicazione non solo per la comprensione delle reciproche esigenze, ma anche a livello di visione strategica e nell'interpretazione del contesto competitivo: se un soggetto non riesce a cogliere nello stesso modo gli orientamenti del mercato può avere difficoltà a comprendere le scelte del partner.⁷⁹

⁷⁷ Un esempio in merito è rappresentato dagli attriti che possono scaturire quando nei rapporti di franchising (o di distribuzione esclusiva, o di acquisto esclusivo) il produttore impone ai distributori l'acquisto di materiale di supporto alla vendita (depliant, espositori, gadget, ecc.) ma questi si rifiutano di farlo perchè ritengono la spesa non utile al sostegno delle vendite.

⁷⁸ Si veda anche, a tale proposito: Mohr e Nevin (1990).

⁷⁹ Un esempio di queste difficoltà può essere tratto dai rapporti fra produttori di autoveicoli e rivenditori al dettaglio (concessionari). I primi investono risorse in formazione (che rappresenta in questo caso una

Altri ostacoli alla comunicazione possono derivare da cattive percezioni rispetto alle informazioni scambiate, oppure dalla presenza di aree di riservatezza che le imprese tendono a mantenere sulle informazioni trasmesse, come in occasione del lancio di un nuovo prodotto.

Tutti questi problemi, se pure talvolta secondari, contribuiscono a condizionare il flusso di comunicazioni all'interno dei canali, fino a costituire una sorta di filtro che altera il carattere delle informazioni scambiate e che può far recepire gli orientamenti dei partner in modo distorto.⁸⁰

forma di comunicazione) per sensibilizzare i distributori ad aspetti quali l'identità di insegna, la valorizzazione dell'immagine di marca, la cura del servizio al cliente. Tali elementi sono importanti per generare nel consumatore un senso di fiducia verso la marca, indipendentemente dal concessionario o dal riparatore a cui si rivolga (per scelta, al momento dell'acquisto o per necessità, in caso di guasto). Rafforzare l'uniformità di immagine e di servizio contribuisce ad aumentare la fedeltà del cliente alla marca, favorendo le potenzialità di vendita per l'intera rete commerciale. Nonostante l'enfasi posta dai produttori sull'importanza di questi aspetti, i distributori sono in genere restii a investire per il rafforzamento dell'immagine di marca o per migliorare la qualità del servizio perchè non vedono benefici significativi nel breve periodo. Lo strumento a cui i produttori ricorrono è in questi casi l'esercizio di potere coercitivo attraverso la negazione di contributi e premi o, nei casi più gravi, la revoca del contratto di concessione, prevista negli accordi di distribuzione esclusiva di autoveicoli. Su quest'ultimo aspetto si veda: Pepe e Musso (1994).

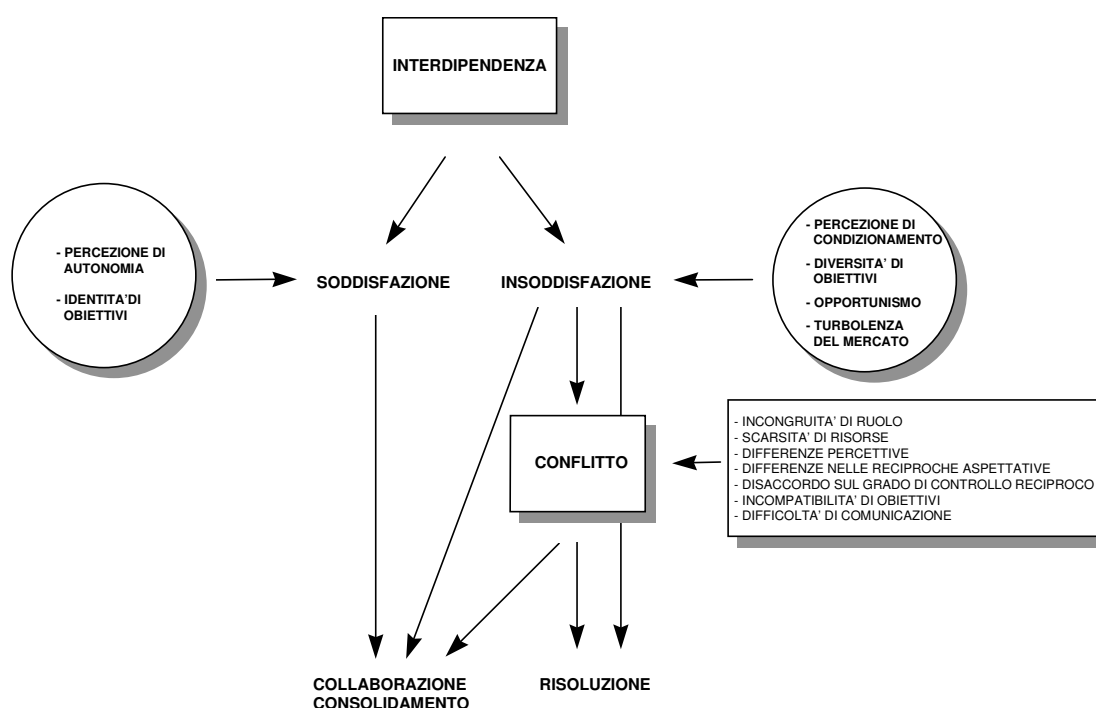
⁸⁰ Ricordando che le attività commerciali sono appartenenti all'area del terziario, in quanto rendono una serie di servizi connessi con le funzioni distributive (distribuzione fisica, funzioni di magazzino, *sorting*, *postponement*, ecc.), è possibile concettualizzare le difficoltà di comunicazione prendendo spunto dai modelli interpretativi sviluppati negli studi sul marketing dei servizi. Contributi interessanti provengono dalle analisi di Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), che individuano cinque momenti critici (*gaps*), dall'ideazione all'erogazione di un servizio, durante i quali possono determinarsi scostamenti fra aspettative del cliente e servizio erogato. Le cinque fasi individuate possono essere così brevemente riassunte:

1. percezione dell'impresa rispetto alle aspettative del cliente, cioè corretta comprensione delle sue effettive esigenze;
2. traduzione delle percezioni relative alle caratteristiche attese del servizio in specifiche del servizio progettato, cioè progettazione del servizio esattamente come si pensa lo desideri il potenziale cliente;
3. prestazione del servizio in maniera rispondente alle caratteristiche progettate; questo aspetto risulta non facile da realizzare e da controllare a causa della eterogeneità dei servizi, cioè della loro variabilità nel tempo, se questi sono ad elevato contenuto di componenti soggettive, e della impossibilità di standardizzarne l'erogazione;
4. comunicazione del servizio, che deve essere rispondente alle sue reali caratteristiche; la promessa di un servizio migliore di quello erogato fa aumentare le aspettative del cliente ma riduce di conseguenza la percezione di qualità; all'opposto, la mancata comunicazione di determinate caratteristiche non visibili esteriormente ne limita l'apprezzamento;
5. corrispondenza fra servizio atteso e servizio percepito; è ciò che determina la percezione di qualità di un servizio: se vi è coincidenza fra caratteristiche attese e percepite il giudizio di qualità è buono, se non vi è coincidenza verrà percepita una qualità superiore o inferiore a seconda che l'aspettativa sia, rispettivamente, inferiore o superiore alla percezione.

Va precisato, inoltre, che il servizio atteso è influenzato dai criteri soggettivi di valutazione, dalle esperienze precedenti, dalla comunicazione informale fra imprese del settore e dalla stessa comunicazione dell'impresa erogatrice; la comunicazione risulta in questo senso agire sia sulla qualità attesa che su quella percepita. Per approfondimenti in merito, si veda: Musso (1993).

Le relazioni fra dinamiche di interdipendenza, reciproca soddisfazione/insoddisfazione e conflitto, sono schematizzate nella Figura 4, insieme ai loro effetti sul rapporto fra i partner. Tali aspetti possono tradursi, se positivi, in consolidamento e collaborazione oppure, se negativi, nella risoluzione del rapporto stesso; quest'ultima può verificarsi anche senza che si manifestino episodi conflittuali, quando gli elementi di insoddisfazione portano uno o entrambi i partner alla scelta di non proseguire la relazione.

Figura 4 - Il conflitto nei canali



A seconda della natura del conflitto, i membri del canale si attivano in risposte (reazioni) capaci di influenzare l'efficienza del canale. Tali reazioni sono il risultato di un processo composto da una serie di fasi sequenziali, (Pondy, 1967):

- *conflitto cognitivo*, che corrisponde allo stadio latente del conflitto;
- *conflitto affettivo*, quando esso viene avvertito emotivamente dai membri del canale;
- *conflitto manifesto*, quando il conflitto si fa aperto;
- *post-conflitto*, quando se ne sviluppano le conseguenze.

Il conflitto manifesto è quindi preceduto da fasi percettive (stadio cognitivo e affettivo) che servono ai soggetti per acquisire consapevolezza e poi sviluppare i sentimenti ostili che danno vita alle azioni conflittuali. Le *conseguenze* del conflitto sono di norma controproducenti sui risultati del canale (Mattson, 1969), in quanto spingono a svolgere azioni che vanno dal tentativo di esercitare controllo sul partner, all'apposizione di ostacoli, al danneggiamento del partner, fino al tentativo di estrometterlo dal mercato (Mack, Synder, 1957).

Tuttavia, il conflitto può anche essere funzionale al rapporto (Litterer, 1966; Assael, 1969; Rosemberg, Stern, 1971; Rosenbloom, 1973; Stern, El-Ansary, 1988); anzi, è stato sostenuto che senza conflitto i sistemi di canale rischierebbero di diventare passivi e quindi poco innovativi (Reve, Stern, 1979).⁸¹

Il conflitto generato da interdipendenze funzionali e da scarsità di risorse ha conseguenze positive se al suo manifestarsi emergono opportunità di miglioramento della relazione. Altri tipi di conflitto, causati da comportamenti ostativi verso i partner o verso l'intero sistema, vengono invece ritenuti causa di soli effetti negativi (Thomas, 1976).⁸²

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

In merito alla *misurazione del conflitto*, i contributi teorici considerano prevalentemente: l'intensità (Pruden, 1969); l'intensità e la frequenza (Brown, Day, 1981); l'intensità del conflitto rapportata alla performance (Pearson, 1973) o alle cause

⁸¹Un considerevole numero di studi nella letteratura sui canali prende in considerazione tre aree di conflitto:

- a) conflitto nella distribuzione, con riferimento soprattutto alle attività legate alla distribuzione fisica dei prodotti (Palamountain, 1955; Mallen, 1963; Alderson, 1965; Assael, 1968; Carlson e Kusoffsky, 1969; Pruden, 1969; Stern e Gorman, 1969);
- b) origini e conseguenze del conflitto interorganizzativo nei canali di marketing (Raven e Kurglanski, 1970; Rosenberg e Stern, 1971; Pearson, 1973; Lusch, 1976b, Brown e Day, 1981; Brown, Lusch e Muehling, 1983);
- c) gestione del conflitto nei sistemi verticali di marketing (Assael, 1968; Stern e Heskett, 1969; Stern, 1971b; Stern, Sternthal e Craig, 1973; Rosenberg, 1974; Weigand e Wasson, 1974; Hunger e Stern, 1976; Thomas, 1976; Anglemar e Stern, 1978).

⁸² 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" 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. Si veda anche, a tale proposito: Perry (1990).

del conflitto (Rosemberg, Stern, 1971); la frequenza dei disaccordi fra produttore e distributore correlata con la performance del distributore (Lusch, 1976); oppure comparano il conflitto con gli elementi percettivi e comportamentali a esso collegati (Laskey, Nicholls, Roslow, 1992).⁸³

Con riferimento alle implicazioni dei conflitti sulle performances di canale, le misurazioni si concentrano sugli andamenti di costi, vendite, profittabilità, valore del ROE, del ROI, quota di mercato, valore aggiunto (Brown, 1979; Sibley, Michie, 1981). Il riferimento più usato è quello relativo al volume delle vendite, poi dettagliato in maniera più articolata attraverso indicatori quali vendite per superficie, incidenza delle rotture di stock, incidenza degli sconti, livello del tasso di servizio, rotazione del magazzino. Tali indicatori tendono a identificare quantitativamente la performance e si mostrano coerenti col modello economico classico, ma trascurano gli aspetti comportamentali e le relazioni.

I parametri per individuare il risultato dal punto di vista comportamentale sono identificabili soprattutto nella letteratura organizzativa e socio-psicologica, secondo la quale il risultato, quando è riferito alle realtà dei canali, viene definito in termini di *efficienza* (Rosenbloom, 1973), *efficacia* (Tannenbaum, 1968; McMahon, Perrit, 1973), e *successo* (Child, 1974). L'efficienza fa riferimento sia ai soli input (costi), che al bilancio input-output; l'efficacia è riconducibile alla qualità o alla quantità degli output (compresi i profitti); il successo comprende sia l'efficienza che l'efficacia.⁸⁴

La relazione fra conflitto e performance viene posta, dalle diverse interpretazioni, in termini sostanzialmente positivi, (Assael, 1969), in termini positivi e insieme negativi (Stern, 1971a), o anche in termini solamente negativi (Alderson, 1965), fino a ritenere il conflitto una minaccia per la sopravvivenza del canale stesso (Dixon, Layton, 1971).

Il concetto di conflitto completa il corredo concettuale necessario per esaminare i vari meccanismi di potere nei canali e i fenomeni che da esso derivano. Su questa base è possibile ricomporre un sistema di relazioni sostenuto da un equilibrio dinamico, nel quale si manifestano reciproche influenze fra variabili socio-comportamentali e variabili economiche.

Nel momento in cui l'interdipendenza vincola i partner (soprattutto a causa degli investimenti specifici nella relazione), si crea una convergenza di obiettivi che porta a

⁸³ Si vedano ancora, in merito alla misurazione degli effetti del conflitto sulle performances di canale: Rosenberg e Stern (1971), Stern, Sternthal e Craig (1973), Lusch (1976a), Pearson e Monoky (1976), Kefly e Peters (1977), Brown e Frazier (1978), Etgar (1979).

⁸⁴ Un'eccezione è rappresentata dall'interpretazione che definisce la performance come il modo con cui la relazione di un fornitore con un distributore contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo del fornitore (Gaski e Nevin, 1985); l'interpretazione è palesemente inficiata dal modello del marketing mix, che tende a interpretare la presenza del distributore in funzione delle strategie di marketing del produttore.

un consolidamento del rapporto, il quale si esprime attraverso una maggiore integrazione e collaborazione, e anche 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 con un forte e definitivo momento di 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 e logorano il rapporto fra i partner, facendolo regredire⁸⁵.

⁸⁵ Per ulteriori approfondimenti in merito ai modelli riportati si veda: Musso (1996).

CAPITOLO QUARTO

POTERE, STABILITÀ E COLLABORAZIONE NELLE RELAZIONI DI CANALE

4.1 Il caso emblematico della grande distribuzione britannica

Per verificare la coerenza dei modelli precedentemente illustrati, è stata condotta nel corso del 1995 un'indagine sul mercato britannico tesa a comprendere gli aspetti caratterizzanti le relazioni verticali delle imprese della grande distribuzione e il modo con cui esse sviluppano le loro strategie di approvvigionamento, cercando di mettere in luce gli elementi da cui traggono fondamento la stabilità delle relazioni e, in conseguenza di questa, la maggiore efficienza dell'intero canale. Oltre all'analisi dei rapporti con i fornitori, l'attenzione è stata rivolta ai processi di pianificazione e di gestione delle attività di composizione dell'assortimento condotte dai distributori, e alle variabili che intervengono più attivamente nel determinare l'efficienza e l'efficacia del rapporto con l'impresa manifatturiera.

Per riuscire a cogliere questo obiettivo, la ricerca è stata rivolta solamente alle maggiori imprese di distribuzione, individuate in base alla dimensione di fatturato per settori e per formule commerciali. Questo ha permesso di circoscrivere l'analisi ai soli casi in grado di esprimere elevata capacità strategica e organizzativa, ed elevato potere contrattuale nei rapporti con i fornitori. In grado, quindi, di testimoniare in merito all'ipotesi di fondo della ricerca, ossia sulla capacità di sostenere rapporti di fornitura collaborativi e stabili.

Sono risultate 22 imprese, a cui sono stati inviati 48 questionari destinati ad altrettanti *buyer*, miranti a focalizzare gli elementi che caratterizzano le relazioni con i fornitori e che influenzano le decisioni di acquisto. Fra le 16 imprese che hanno inviato risposta e sulla base delle indicazioni da esse fornite, è stato predisposto lo studio di alcuni casi aziendali, scelti con un criterio mirato all'ottenimento di una casistica diversificata dal punto di vista dei settori merceologici, della formula commerciale, e della struttura dei punti vendita.

L'approccio per casi aziendali è stato condotto per rispondere alla necessità di affrontare in maniera ampia e completa i temi analizzati, cogliendo le espressioni più significative del panorama distributivo britannico. Sono state così individuate 6 imprese (Tesco, Asda, Budgens, Bhs, Harrods, Selfridges, di cui si riportano i dati sintetici in appendice), presso le quali sono state realizzate interviste dirette con gli addetti agli approvvigionamenti collocati a vari livelli di responsabilità. Nel corso dei colloqui sono stati affrontati tutti gli aspetti che caratterizzano la gestione degli assortimenti,

l'articolazione delle operazioni di acquisto e le figure attraverso le quali tali attività si esplicano, nonché il loro coinvolgimento nel più ampio quadro delle scelte di marketing.

Particolare attenzione è stata posta alla verifica degli elementi che concorrono a determinare gli equilibri di potere per comprendere come questi equilibri, nelle loro diverse espressioni, si ripercuotono sul clima dei rapporti e sul livello di collaborazione fra i partner. In Gran Bretagna, infatti, la maggior parte delle relazioni fra grandi distributori e loro fornitori si mostra sostanzialmente stabile e, pur variando secondo i prodotti trattati e le tipologie di imprese che interagiscono, tali rapporti possono essere collocati a uno stadio di sviluppo che li identifica come relazioni di lungo termine e di partnership.⁸⁶ Tali fasi di evoluzione sono contraddistinte da diffuse aree di collaborazione, mutualismo e reciproca dipendenza, ma anche da elementi di antagonismo e di affermazione del controllo sui partner.

L'elevato volume di beni trattati dai distributori richiede relazioni stabili e pianificate per poter ottimizzare i flussi commerciali e raggiungere una posizione competitiva vantaggiosa. A questo proposito, i distributori sono da tempo consapevoli di dover migliorare l'efficienza operativa e in questa direzione hanno orientato le loro scelte strategiche.⁸⁷ La ricerca dell'efficienza ha comportato maggiori dimensioni di impresa, per il conseguimento di economie di scala negli acquisti e nella funzione logistica, e ha spinto verso un sempre maggiore coordinamento con i fornitori, anche tramite tecnologie avanzate di rilevazione e trasmissione delle informazioni.

Con riferimento a queste dinamiche, il caso della distribuzione britannica appare particolarmente significativo, trattandosi di un settore molto concentrato e caratterizzato da una elevata diffusione di sistemi automatizzati di rilevazione dei dati (scanner e tecnologie collegate).

L'elevata quota di mercato dei distributori è il risultato di un processo di crescita interna ed esterna, tramite fusioni e acquisizioni, che è già stato già ampiamente indagato (Christensen, 1990) anche nella prospettiva internazionale (Burt, 1981; 1993; Pepe, 1989; 1992), e che ha portato le imprese commerciali britanniche a livelli di concentrazione fra i più alti in Europa.

⁸⁶Gli stadi evolutivi indicati nel testo si collocano in posizione intermedia fra semplice transazione di mercato e la piena integrazione verticale, secondo una sequenza di sviluppo delle relazioni verticali caratterizzata dai seguenti passaggi: transazioni, transazioni ripetute, relazioni di lungo termine, partnership, alleanze strategiche, organizzazioni reticolari, integrazione verticale. Si rimanda, per una più completa trattazione dell'argomento, a: Webster (1992).

⁸⁷Il 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 e Sparks (1993).

Un altro aspetto che caratterizza i grandi distributori del Regno Unito e che li rende particolarmente degni di attenzione è la capacità di rafforzamento della posizione competitiva tramite la fidelizzazione del consumatore finale. Come rilevato anche nel corso dell'indagine empirica, risulta che l'elevato grado di fedeltà all'insegna commerciale è influenzato da precise politiche sostenute dai distributori. Le politiche e gli strumenti attivati sono numerosi, e fra questi i più incisivi risultano essere:

- l'attenzione alla *qualità dei prodotti*, di marca industriale ma soprattutto a marchio proprio; avendo il prodotto a marchio commerciale un carattere di unicità a livello distributivo (è reperibile solo nei punti vendita dell'insegna che lo commercializza) l'elevata qualità del prodotto esercita un effetto di attrazione verso il distributore;

- l'elevato valore nel *rapporto qualità/prezzo (value for money)*; la tendenza generalizzata è verso un equilibrio delle due variabili, senza sbilanciamenti eccessivi verso il prezzo;

- il forte impegno nell'offerta di *prodotti a marchio commerciale*;⁸⁸ questo rappresenta un elemento critico nel rapporto con i produttori, con i quali i distributori entrano in concorrenza diretta;

- l'elevato *contenuto di servizio* nei prodotti, nelle strutture e nell'organizzazione dei punti vendita; i distributori dei settori grocery tendono ad ampliare i reparti di prodotti freschi, in particolare ortofrutta e prodotti da forno, e quelli di cibi preconfezionati (insalate fresche già tagliate e lavate, piatti freddi con pietanza e verdura, tramezzini, ecc.); con riferimento alle strutture, viene curato il lay-out in funzione di una migliore fruibilità del punto vendita e vengono predisposte facilitazioni ai clienti come parcheggi, disponibilità di carrelli differenziati secondo le esigenze di utenza, servizi accessori (ristorante, caffetteria, ufficio postale, sportello bancario);⁸⁹ per quanto

⁸⁸I prodotti a marchio commerciale hanno raggiunto in Gran Bretagna un grado di sviluppo particolarmente avanzato; attualmente i grandi distributori propongono un ampio ventaglio di articolazione di prodotti con marchio di insegna o con marchio di fantasia. Anche le fasce qualitative sono diverse e si indirizzano sia verso segmenti del mercato di primo prezzo (con marchi di fantasia o anche con marchio di insegna, come nel caso di Tesco, che a partire del 1995 ha inserito un assortimento di oltre 100 referenze con marchio "Tesco Value" a prezzi estremamente concorrenziali e inferiori a quelli di primo prezzo) sia verso fasce superiori di qualità medio-alta e alta, prevalentemente con il marchio di insegna. La catena che esprime il massimo sviluppo delle marche commerciali è Marks & Spencer, che propone il 100% dell'assortimento food e non food (di qualità medio-alta) con il marchio commerciale *St.Michael*.

⁸⁹In risposta alle esigenze emerse dai clienti, Tesco ha attivato una politica di costante miglioramento del layout e delle strutture; le principali iniziative sviluppate sono le seguenti:

- rimozione degli espositori davanti alle casse, che diventano più spaziose e gestite col criterio *One in Front* (non più di una persona in coda per ogni cassa; appena la coda aumenta vengono aperte ulteriori casse);
- locali per il cambio di pannolini ai neonati, attrezzati con scaldavivande e strutture igieniche;
- miglioramenti nei sistemi di distribuzione e di controllo degli stock per ridurre la necessità di magazzino nel punto vendita; il risultato è un maggiore spazio disponibile per la superficie espositiva e la possibilità di aggiungere nuovi reparti non food, come abbigliamento e *entertainment*;

riguarda, invece, l'organizzazione dei punti vendita, viene valorizzata l'assistenza al cliente prima e dopo l'acquisto, attraverso precise procedure per la consegna a domicilio, la possibilità di acquisto a distanza (alcuni distributori non grocery diffondono cataloghi di vendita per corrispondenza relativi a parte del loro assortimento), e vengono offerti servizi tendenti a personalizzare il rapporto col cliente, anche nelle superfici a libero servizio;

- la ricerca di *assortimenti o linee esclusive* dai produttori, soprattutto nel settore dell'abbigliamento;

- il forte impegno in *comunicazione* con enfasi sul rapporto *value for money*, sulle marche commerciali, su valori etici come rispetto per l'ambiente e attenzione per le fasce sociali deboli (disabili, anziani), sui servizi offerti, sulle iniziative promozionali;

- l'utilizzo delle *carte aziendali* sia come forma di pagamento (carte di credito), che come mezzi per concedere particolari benefici ai possessori (promozioni mirate, sistemi di accumulo punteggio per ottenere premi o buoni acquisto);

- le frequenti *iniziative promozionali* per stimolare gli acquisti e rafforzare la fedeltà all'insegna (raccolte punti o crediti, promozioni varie).

Oltre alla fidelizzazione all'insegna, per sostenere il vantaggio competitivo e incrementare la quota di mercato del distributore, risultano comunque importanti anche altri fattori, quali la quantità dei punti vendita che compongono una catena, la loro superficie, la loro localizzazione, ecc.

Tuttavia, è soprattutto il grado di concentrazione che determina il livello del potere del settore commerciale nei confronti dei fornitori. Come si è già avuto modo di osservare a proposito delle determinanti del potere in una relazione, se si tiene presente che la dipendenza fra i partner 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,

-
- allestimento di sportelli per il servizio assistenza ai clienti;
 - nuovi banchi per le carni fresche;
 - posizionamento dei banchi dei prodotti da forno, dolci e pasticceria lungo le pareti per migliorare l'accessibilità;
 - presenza di esperti di vini per consigliare i clienti sui migliori abbinamenti con le pietanze;
 - rifacimento delle aree di ingresso;
 - aree parcheggio riservate a disabili e a genitori con figli piccoli;
 - reparto farmacia con sezione di prodotti di bellezza e per la salute;
 - banconi per il pesce rinnovati con servizio di fronte al banco, invece che dietro, per ricreare l'atmosfera da mercato rionale;
 - servizio assistenza ai clienti per facilitare la ricerca dei prodotti;
 - banco per la lotteria nazionale;
 - area deposito materiali riciclabili;
 - terminali bancomat.

1975), si può affermare che i distributori di grandi dimensioni detengono potere nei confronti dei produttori soprattutto in virtù del loro numero ridotto.⁹⁰

4.2 Le relazioni di canale e le tipologie dei fornitori

A partire dalla condizione di potere sopra descritta, le relazioni che si sviluppano fra i grandi distributori e le imprese che li riforniscono possono variare a seconda delle caratteristiche delle ultime.

Fra le caratteristiche delle imprese produttrici che maggiormente influiscono sulla differente connotazione dei rapporti si trovano la *dimensione*, il grado di notorietà del *marchio industriale* e la *quota di mercato* posseduta.⁹¹ Tenuto conto di questo, le relazioni verticali sostenute dai grandi distributori sono state considerate in modo distinto in base a diverse tipologie di imprese fornitrici, identificate dalla combinazione delle variabili suddette. Ne sono derivati i seguenti profili di impresa, ognuno caratterizzato da specifiche modalità di sviluppo delle relazioni:

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 primi due profili fanno riferimento a imprese, sia grandi che di piccole dimensioni, che beneficiano di una elevata notorietà del proprio marchio, tale da conferire carattere di unicità alla loro offerta e quindi elevato potere di mercato. Le restanti tipologie riguardano invece produttori che non perseguono politiche di marca, ma che variano la loro condizione di potere in base alla dimensione (grande nelle tipologie 3 e 4, piccola nelle restanti due) e alla quota di mercato posseduta (elevata nelle tipologie 3 e 5, bassa nella 4 e nella 6).

4.2.1 Produttori di grandi dimensioni con forte marchio industriale

⁹⁰Per ulteriori indicazioni in merito alla teoria dei costi transazionali, si veda la nota n. 5, Cap. 3.

⁹¹In questo caso il binomio elevata quota di mercato - grande dimensione non ha valenza generale: se può essere ritenuto verosimile nella maggior parte dei produttori di beni di largo consumo, può però succedere che per prodotti di nicchia o prodotti innovativi ci possa essere elevata quota di mercato anche in assenza di grandi dimensioni.

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, Nike). 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 è 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, alimentano elevati volumi di scambio con i partner, sono difficilmente sostituibili con produttori/distributori concorrenti. Questo significa che ogni iniziativa di uno dei due tendente 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 diventa 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, per la presenza di elementi di marketing che finiscono inevitabilmente per accavallarsi; sono molte, infatti, le occasioni di contrasto provocate da azioni promozionali, pubblicitarie, di fidelizzazione del consumatore finale, che vengono condotte autonomamente e che spesso si sovrappongono.

Anche a livello di mercato intermedio, cioè nei rapporti che il produttore tiene con i distributori concorrenti, si manifestano frequenti occasioni di conflitto, per esempio quando vengono praticate condizioni discriminanti facilitate anche dalla scarsa trasparenza delle trattative.⁹²

⁹²La discriminazione delle condizioni di vendita è un problema avvertito anche nel nostro paese. Esso si presenta soprattutto nella distribuzione dei beni di largo consumo, dove è ampiamente diffuso l'utilizzo di incentivi legati ai risultati di periodo o a precise iniziative (premi di fine anno, premi di canvass, contributi per promozioni, ecc.) in seguito ai quali risulta difficile controllare con esattezza il reale prezzo di vendita che un produttore applica con i vari distributori. Anche le azioni di prezzo con finalità segnaletiche attuate dai distributori sono elementi di potenziale conflitto, cioè quando vengono fissati bassi prezzi di vendita sui prodotti oggetto di confronto da parte del pubblico. In questi casi il prodotto usato come richiamo risulta danneggiato perchè i distributori concorrenti tenderanno a eliminarlo dall'assortimento, o comunque a ridurne la visibilità. Gli stessi distributori che prendono simili iniziative,

Non va dimenticato, a questo proposito, che gli stessi prodotti a marchio commerciale costituiscono delle importanti cause di conflitto, entrando in diretta concorrenza con i prodotti a marchio industriale. Nonostante questo, non solo vengono tollerati dai produttori ma, anzi, sono talvolta gli stessi produttori di marca che accettano di rifornirli, per la necessità di sfruttare al meglio gli impianti e per non perdere quote di mercato. Tali forniture vengono fatte con la minima risonanza possibile per la difficoltà di dover poi giustificare evidenti divari di prezzo su prodotti che differiscono solo per il marchio.⁹³

Le occasioni di contrasto sono dunque frequenti, ma i conflitti si manifestano come eventi di breve periodo e di intensità contenuta, perchè la necessità di salvaguardare la relazione permette comunque di ricomporre il rapporto, che rimane quindi stabile.

Il grado di collaborazione è comunque elevato perchè entrambe le parti ne riconoscono i benefici 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.

4.2.2 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

d'altra parte, cercano poi di orientare le scelte di acquisto verso altri prodotti con margini superiori. Per dettagliati approfondimenti su questi aspetti si veda: Cristini, Fornari e Lugli (1989).

⁹³E' possibile anche il caso di grossi produttori che dichiarano ufficialmente di rifiutare la fornitura di prodotti a marchio commerciale ma che contemporaneamente si prestano a produrli e a rifornirli ai grandi distributori. La fornitura di prodotti a marchio commerciale riguarda molti dei più grossi produttori industriali quali Unilever, United Biscuits, Philip Morris (anche per le sigarette), Cadbury (dolci e cioccolate), mentre altri rifiutano di farlo, come Kellogg. Significativo è il caso di Heinz, marchio leader nel mercato britannico delle minestre di fagioli in scatola, che ha iniziato dal '95 la fornitura di fagioli a marchio commerciale per Sainsbury, Tesco e Kwick Save. La fornitura ha riguardato prodotti di primo prezzo (*Economy range* per Sainsbury, *Value line* per Tesco, *No-frills* per Kwick Save), con prezzi inferiori del 50% circa rispetto ai medesimi prodotti con marchio Heinz. La decisione di rifornire prodotti a marchio commerciale è stata dettata dalla necessità di compensare un consistente calo della quota di mercato (dal 50% nel 1990 al 41,2 % nel 1995) e di mantenere lo sfruttamento della capacità produttiva degli impianti. Le reazioni dei consumatori finali sono state fortemente negative. Heinz ha dovuto rispondere con una massiccia comunicazione tendente a sottolineare la differenza qualitativa fra le diverse linee di prodotto.

grocery,⁹⁴ 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 abbinata 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 alla notorietà del marchio, 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 alto l'interesse verso lo specifico prodotto (per l'elevata attrattività che ne agevola la vendita), non esiste eccessiva dipendenza: l'eventuale perdita di un produttore verrebbe compensata dalla presenza sul mercato di numerosi altri fornitori in grado di offrire prodotti analoghi, se pure non identici.

La moderata dipendenza reciproca rappresenta un limite al potere di entrambi i partner, che hanno meno possibilità di forzare a proprio vantaggio la relazione. Il potere bilanciante, in questi casi, è elevato sia per il produttore che per il distributore.

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 nè le risorse per sostenere le politiche promozionali e per coordinare 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

⁹⁴ I casi, sporadici in realtà, riguardano per lo più prodotti innovativi del grocery non alimentare (per esempio piccoli 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.

investendo nel rapporto, per esempio con l'acquisizione di tecnologie 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 per il distributore con i vantaggi del marchio affermato.

E' dunque maggiore la possibilità di una collaborazione non conflittuale, grazie a una ripartizione di ruoli rispetto alle funzioni di marketing, di commercializzazione e di distribuzione fisica senza che, d'altra parte, il distributore interferisca nelle scelte produttive del fornitore. Quest'ultimo aspetto vale anche con riferimento alla qualità. Essendo il marchio del prodotto associato in modo inequivocabile al produttore, la responsabilità del distributore risulta minore ed eventuali carenze qualitative ricadono, nelle percezioni del consumatore, soprattutto sul primo.

4.2.3 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, e appartenenti a settori ad elevata concentrazione dell'offerta.⁹⁵ 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 ottenere di 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

⁹⁵Un 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.

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 a effettuarne la progettazione.⁹⁶ 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. I controlli si svolgono sia sulla merce in arrivo che presso gli stabilimenti di produzione, con la tendenza a delegare le procedure di verifica al produttore, una volta che il rapporto si consolida e il clima di fiducia si rafforza.

Il coordinamento del canale è svolto dal distributore, anche nei casi in cui vi è maggiore potere del produttore; appunto perchè la funzione distributiva è svolta totalmente dal primo senza interferenze del secondo.

La separazione di ruoli riduce il potenziale di conflitto; tuttavia, come già osservato, se vengono meno i presupposti di convenienza economica o di professionalità nel rapporto da parte del produttore, il distributore cerca fornitori alternativi, ma non si verificano quasi mai manifestazioni di conflitto ripetute e frequenti come accade verso i grandi produttori di marca.

Il clima è sostanzialmente disteso e la stabilità della relazione rimane sempre elevata quando elevato è l'interesse del distributore a conservare il legame. 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

⁹⁶ Tipico è il caso del packaging per i prodotti grocery a marchio commerciale, ma anche i prodotti di abbigliamento forniti in esclusiva o con marchio commerciale possono ricadere in questa casistica.

rimosse sotto la guida del distributore, che anche in questo senso afferma la propria funzione di coordinamento.

4.2.4 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 che possiedono una bassa quota di mercato e una posizione competitiva debole, perchè inserite in settori frammentati oppure perchè si trovano in posizione marginale all'interno di settori maggiormente concentrati,⁹⁷ indipendentemente dall'importanza che la tipologia di prodotto riveste per il distributore.

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 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 ottenere economie nella gestione degli approvvigionamenti da parte del distributore (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 - data la loro forte dipendenza dal distributore - sia per le maggiori interazioni fra produttore e distributore necessarie alla 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 elevata e tende a essere proporzionale al volume delle transazioni: più consistenti sono gli scambi, più opportuno risulta investire per consolidare il rapporto e guadagnare efficienza. Se invece i prodotti sono marginali per

⁹⁷ Il riferimento in questo caso è a un contesto competitivo internazionale nel quale un'impresa, pur essendo di grosse dimensioni, può ugualmente trovarsi in posizione marginale e con basse quote di mercato.

l'assortimento del distributore, la collaborazione può limitarsi alla compravendita e a poche altre attività congiunte.

Il potenziale di conflitto è in genere ridotto: eventuali motivi di insoddisfazione del distributore lo portano direttamente a indirizzare la scelta su altri produttori, senza innescare fasi conflittuali della relazione. Quando è il produttore a essere insoddisfatto, o perchè il rapporto non viene ritenuto conveniente o perchè le richieste del distributore non sono pertinenti, la sola scelta possibile è quella della rinuncia alla fornitura, e alla relazione. Dato l'elevato grado di dipendenza del produttore dal distributore, però, quest'ultima eventualità si verifica piuttosto raramente, anche perchè il produttore è consapevole che i maggiori rischi legati a una situazione di conflitto ricadono su di lui.

4.2.5 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. Anche in assenza di grandi compratori, il piccolo produttore può raggiungere un livello di vendite soddisfacente, rifornendo mercati locali e canali alternativi alla grande distribuzione. Può anzi essere più rischioso il rapporto con il grande distributore se questo assorbe gran parte o tutta l'offerta del produttore; in questi casi la dipendenza tende ad aumentare fortemente, sia perchè l'offerta può diventare personalizzata per il distributore e non riproponibile ad altri, sia perchè vengono meno gli stimoli provenienti dal confronto col mercato e con la concorrenza e si indebolisce l'aggressività commerciale.

Dato che il rapporto, sviluppandosi su volumi di scambi contenuti, non comporta investimenti specifici, il grado di interdipendenza risulta ridotto e i comportamenti opportunistici diventano riconducibili a scelte di convenienza economica.

La ripartizione dei ruoli è definita in modo chiaro e il produttore - che non ha interesse nè 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.

Dato che gli acquisti effettuati presso questo tipo di produttore hanno un scarso peso per il distributore, quest'ultimo tende a non investire che risorse limitate nel consolidamento della relazione, quindi non trova conveniente sviluppare nuove linee di prodotto o addirittura prodotti a marchio commerciale in accordo col fornitore.

Il grado di collaborazione è dunque piuttosto basso perchè i volumi scambiati non giustificano un interscambio intenso, neanche rispetto all'ottimizzazione dei circuiti logistici. Il più delle volte la collaborazione si traduce in una capacità/disponibilità del produttore ad assecondare le richieste del distributore, che mantiene un elevato controllo del canale.

Anche il potenziale di conflitto è basso, a causa dello sbilanciamento di potere a favore del distributore che non accetta inefficienze e 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.

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

Il clima della relazione è poco teso, a meno che non si tratti di produttori con velleità di rapida crescita e di emancipazione dal rapporto con il distributore, per cui mal sopportano la condizione di dipendenza. E' il caso dei prodotti altamente innovativi e ad alto potenziale di sviluppo che, pur trovandosi con un basso livello di domanda, sono destinati a incrementare la propria quota di mercato.

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.

Con i fornitori di prodotti di nicchia il rapporto non è particolarmente evoluto, perchè manca la base quantitativa (volumi scambiati) per giustificare investimenti in efficienza. Tuttavia rimane il requisito, indispensabile per il produttore, di capacità di relazione col grande distributore, ossia della capacità organizzativa per gestire il rapporto in maniera efficiente: affidabilità, costanza del livello qualitativo, capacità di soddisfare variazioni degli ordini a breve termine, ecc. Al produttore, inoltre, è richiesta la disponibilità ad assecondare le indicazioni del distributore per migliorare la propria capacità di rapporto,

peraltro con notevoli vantaggi, perchè in questo modo il produttore viene educato a rapporti con interlocutori evoluti.

In mancanza di capacità organizzative e culturali, identificando con tale termine anche la capacità di comprendere la necessità di adattamento alle esigenze del grande distributore, certamente più avanzato dal punto di vista delle relazioni commerciali, il rapporto ha scarse possibilità di sopravvivere: il distributore, dopo un iniziale periodo di verifica, preferisce abbandonare il fornitore anche se questo presenta prodotti di interesse. In sostanza, per il distributore è più importante la certezza di poter contare su fornitori affidabili, prima ancora di considerare i vantaggi della presenza in assortimento di prodotti di nicchia, innovativi o esclusivi.

4.2.6 Piccoli produttori di prodotti anonimi e indifferenziati con scarso potere contrattuale

E' la categoria di fornitori 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 potenzialità organizzativa, tecnologica e manageriale, li pone in chiaro vantaggio 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 necessario all'assortimento del distributore oppure se 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, date le loro scarse capacità organizzative, gestionali, tecnologiche e culturali.

A margine dei profili appena illustrati, i cui caratteri sono schematicamente rappresentati nella Tavola 6, 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 collegabili alla volontà oppure alla 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.

Tavola 6 - 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)	Nulla 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

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 a 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 devono essere lasciati 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 all'innovazione e al miglioramento dell'efficienza.

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 la stabilità nel lungo periodo, con investimenti specifici e con una esperienza congiunta accumulata.

Tale osservazione conferma quanto è risultato 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. Secondo questa logica assumono più efficacia la persuasione e gli stimoli, che le forzature e la coercizione.

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 deve offrire, 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 costi di acquisto che il distributore concorda con il fornitore vengono compensati da aumenti di efficienza in tutto il circuito distributivo, dalla tempestività degli approvvigionamenti, dal migliore scambio di informazioni che permette di ridurre la consistenza dei magazzini e le rotture di stock e, in sostanza, dalla possibilità di maggiori margini, sia per i produttori che per i distributori, pur mantenendo competitivi i prezzi di vendita sul mercato finale.

Quanto emerso è peraltro coerente con il principio secondo cui le imprese coinvolte in processi di stretta cooperazione verticale ottengono maggiori ritorni sugli investimenti ma sostengono costi superiori per sviluppare tali livelli di collaborazione (Baligh, 1986).

Le relazioni dei grandi distributori britannici con i loro fornitori solo raramente prendono la forma di relazioni contrattuali, perché la base fiduciaria consente di mantenere comunque un legame saldo: quando nuovi fornitori avanzano al distributore proposte particolarmente convenienti, questi non abbandona il fornitore esistente ma,

più spesso, cerca di comprendere assieme a lui le ragioni di eventuali differenze per portarlo a offrire le medesime condizioni.

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 porsi in condizione di collaborare attivamente nel rapporto. Viene riconosciuto il fatto che anche i fornitori devono poter conseguire soddisfacenti livelli di profitto per poter effettuare investimenti in tecnologie, e questo contribuisce ad attenuare le pressioni sul prezzo nelle trattative.

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 sulle condizioni praticate dai fornitori e di meccanismi di pressione che tendono a livellarle sui valori praticati dalla concorrenza. Precedenti studi sul mercato britannico che hanno analizzato il fenomeno dal punto di vista del produttore (Hogarth-Scott, 1993, Hogarth-Scott, Parkinson, 1993a)⁹⁸ confermano in effetti questa ipotesi. Se da queste 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.

La componente collaborativo-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

⁹⁸Dalle interviste svolte nella ricerca citata (Hogarth-Scott, 1993a) 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, il supporto nella distribuzione, la fiducia.

d'altra parte tutte le interazioni fra aziende⁹⁹ (Ford, Hakansson, Johanson, 1986) - il clima nei rapporti fra i grandi distributori britannici e i loro fornitori risulta di sostanziale stabilità e spesso gli investimenti nella relazione sono elevati da entrambe le parti.

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 tecnologie innovative 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 - diventa un fattore stabilizzante per l'esigenza dei distributori di garantire costanza nella qualità e nelle caratteristiche dei prodotti offerti.

4.3 Le determinanti della stabilità nelle relazioni di canale

Secondo quanto emerso, è possibile attribuire la stabilità dei rapporti fra grandi distributori e produttori a una serie di elementi che richiedono livelli crescenti di integrazione fra i partner. Fra questi, si segnala innanzitutto la *qualità elevata e stabile* dei prodotti forniti, importante dove è necessaria la fornitura regolare di prodotti di alta gamma, di prodotti difficili da realizzare, e dove sono richiesti elevati standard qualitativi e di igiene; questo aspetto è destinato ad aumentare di importanza all'aumentare del valore della qualità come strumento competitivo.

Un ulteriore elemento è rappresentato dalla *flessibilità dell'offerta*, necessaria per i prodotti con ciclo di vita altamente dinamico (come i prodotti grocery) o con elevata stagionalità (come l'abbigliamento); tale flessibilità si realizza più facilmente quando il produttore si integra con il distributore, attraverso relazioni di lungo termine. Anch'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; la sua importanza è proporzionale alla dimensione del distributore, al grado di

⁹⁹Occorre peraltro sottolineare che nella determinazione del carattere di un rapporto influiscono non poco gli aspetti organizzativi delle imprese coinvolte (procedure, cultura dominante) e i caratteri soggettivi di coloro che sono materialmente incaricati della conduzione delle trattative, i quali finiscono per esercitare notevoli condizionamenti sullo svolgimento e sull'esito del rapporto.

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 quelli che richiedono attrezzature di trasporto in grado di garantire lo stato di conservazione delle merci (prodotti deperibili, freschi, surgelati, ecc.).

Un altro fattore che richiede stabilità nelle relazioni è *l'elevata frequenza degli ordini*: i contatti per i 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 approvvigionamento 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.

Ancora, la presenza di una forte *marca industriale* 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 è rappresentato dal *numero dei fornitori*; infatti, poche alternative di fornitori determinano in genere rapporti più stabili, ma questo dipende anche dal livello di competizione fra i fornitori stessi. 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.

In merito alla possibilità di sostenere rapporti stabili con i grandi distributori, pare opportuno svolgere qualche ulteriore considerazione con riferimento ai produttori di piccole dimensioni, cercando in particolare di comprendere quali possono essere, per costoro, le conseguenze delle tendenze emerse.

Innanzitutto, è importante sottolineare l'orientamento generalizzato che vede i distributori *ridurre il numero dei fornitori* con i quali trattano. Si tratta di una tendenza piuttosto recente (tutti i distributori intervistati hanno in corso o stanno per avviare dei programmi di riduzione dei fornitori) legato al fatto che il rapporto col fornitore è ormai sempre meno riconducibile ad una sequenza di transazioni e sempre più acquista elementi collaborativi, che richiedono investimenti in risorse tecniche e umane.

Ogni fornitore, e il rapporto che con esso si sviluppa, viene considerato dal distributore anche in termini di costi sostenuti, e come tale quantificato, controllato e gestito secondo un'ottica di efficienza. La tendenza è quella di privilegiare fornitori capaci di offrire una gamma il più possibile completa - eventualmente ricorrendo loro stessi a forniture esterne laddove non sia possibile realizzare i prodotti internamente - piuttosto che comporre l'assortimento presso un numero maggiore di produttori. Ciò non favorisce le imprese produttrici minori, per le quali può risultare più difficile offrire assortimenti completi.

Ci sono poi, per i produttori medio-piccoli, anche altre potenziali difficoltà insite nel rapporto con la grande distribuzione. Una di queste proviene dalla elevata *capacità organizzativa e tecnica* necessaria al produttore per sostenere il rapporto col grande distributore e per raggiungere un'elevata integrazione con esso; questo significa pianificare la produzione ma allo stesso tempo riuscire a far fronte a punte della domanda o a richieste di modifiche degli ordini in tempi brevi.

Il rapporto con i grandi distributori necessita anche della capacità di sostenere intensi e repentini *scambi di dati e informazioni*, mediante dotazioni informatiche e telematiche adeguate alla relazione. La posizione tenuta dai distributori, in questi casi, è quella di accettare il rapporto con i piccoli fornitori solo se questi possiedono elementi tali da far prospettare una crescita nella capacità di relazione per riuscire a soddisfare tutte le loro esigenze dal punto di vista qualitativo e quantitativo.

Un ulteriore elemento che penalizza i produttori minori deriva dal rischio di eccessivo *sbilanciamento verso pochi compratori*; per un'impresa di dimensioni medio-piccole, infatti, rifornire un grande distributore significa spesso vedere assorbita da un unico cliente gran parte o tutta la propria capacità produttiva. Se questo può essere un vantaggio per la gestione del rapporto col mercato - che si riduce a uno o pochi interlocutori - è certamente un pericolo se si considera che il destino dell'azienda produttrice finisce per legarsi alle sorti del rapporto col grande distributore.

La *mancaza di un continuo confronto col mercato*, inoltre, può portare nel lungo periodo a un abbassamento della soglia di attenzione verso gli stimoli della domanda e della concorrenza, rischiando di generare ritardi - nell'adozione di innovazioni,

nell'organizzazione interna, nell'evoluzione degli strumenti di marketing - poi difficili da recuperare.

Un elemento a vantaggio dei piccoli produttori è invece la costante ricerca, soprattutto da parte dei distributori non alimentari, di fornitori capaci di offrire produzioni differenziate o che siano disponibili a fornire prodotti a marchio commerciale.

Nel primo caso, la possibilità si manifesta in misura maggiore per i produttori di nicchia per i quali non si pone, in questo modo, il problema dei grossi quantitativi di fornitura; nel secondo caso, purchè esista la capacità di soddisfare gli standard richiesti dai distributori, si raggiunge una condizione ottimale in cui i produttori hanno la possibilità di concentrare risorse sulla sola funzione di produzione mentre i distributori curano le attività collocate a valle del processo produttivo.

Il rapporto del distributore con diversi piccoli produttori presenta il vantaggio della flessibilità (se è necessaria una gamma varia e articolata) e dell'elasticità dell'offerta; d'altra parte, però, con rapporti di questo tipo il distributore deve gestire una molteplicità di relazioni - con costi più elevati - e ha maggiori difficoltà a controllare l'omogeneità e la stabilità qualitativa dei prodotti.

La scelta fra queste alternative è spesso dettata dalle caratteristiche dei settori merceologici e dalle esigenze di mercato a essi legate: per prodotti difficilmente standardizzabili (ma per i quali il mercato richiede caratteristiche costanti) risulta più opportuno ridurre il numero dei rapporti di fornitura; per prodotti più eterogenei e più sensibili ai rapidi mutamenti della domanda (moda e stagionalità) può invece essere maggiormente adeguato un sistema di fornitura frammentato.

Dopo aver chiarito le dinamiche delle relazioni e la loro varietà, concludendo la prima parte dedicata alla comprensione dei rapporti di potere e del modo in cui questi condizionano i legami fra produttori e intermediari commerciali, la parte del lavoro che segue è dedicata all'analisi della funzione acquisti della grande impresa commerciale. Tale analisi mira a individuare il modo in cui le imprese della grande distribuzione definiscono l'architettura organizzativa interna, le proprie politiche di approvvigionamento e, più ampiamente, l'intera strategia di marketing di acquisto in funzione delle relazioni sostenute con i fornitori. Anche a proposito di questi aspetti, viene preso come riferimento lo specifico caso della distribuzione britannica, quale esempio di prevalente orientamento alla stabilità dei rapporti verticali in funzione di un maggiore livello di efficienza di canale. Di fronte a relazioni caratterizzate da tensioni variamente collaborative o conflittuali, a seconda delle caratteristiche dei partner con cui esse si sviluppano, i distributori britannici mostrano infatti la capacità di coniugare

tali diversità con gli orientamenti prioritari individuati, facendo all'occorrenza ricorso al maggior potere detenuto nei confronti dei fornitori per imporre relazioni di carattere collaborativo.

**2° PARTE - RAPPORTI DI FORNITURA E RUOLO DELLA FUNZIONE
ACQUISTI**

5 Il ruolo e la struttura della funzione acquisti nella grande impresa di distribuzione

5.1 I rapporti di canale, le strategie del distributore e la funzione acquisti

I differenti caratteri dei rapporti di canale esaminati nella prima parte del lavoro hanno evidenziato la condizione di maggior potere verso i fornitori, rispetto al passato, che caratterizza le imprese commerciali moderne. Il caso della grande distribuzione britannica rappresenta in questo senso un esempio particolarmente significativo e in grado di illuminare il quadro delle possibili prospettive di evoluzione della grande distribuzione in Europa.

Come si è visto, il potere del distributore si manifesta in misura diversa al variare delle caratteristiche dell'impresa fornitrice, in relazione alla sua dimensione, alla quota di mercato posseduta e alla forza del marchio industriale. Gli equilibri di potere si ripercuotono sulle strategie di approvvigionamento dei distributori e sul loro comportamento di acquisto.

Dall'indagine svolta è emersa una spiccata capacità dei distributori britannici di instaurare rapporti di fornitura improntati alla collaborazione di lungo periodo, tali da ottimizzare i flussi fisici e informativi e facilitare il coordinamento delle attività di marketing. La stabilità delle relazioni giustifica il sostenimento di elevati investimenti specifici, che a loro volta richiedono rapporti duraturi per produrre risultati ottimali.

Nella parte che segue, partendo dall'esperienza delle imprese britanniche, si esamineranno i criteri che guidano le scelte di approvvigionamento dei grandi distributori, e si vedrà come l'attività di composizione dell'assortimento si integri con le strategie aziendali complessive.

Allacciando tali aspetti con la natura delle relazioni precedentemente esaminate, si intende comprendere come la politica di acquisto e la strategia generale dell'impresa riescano a influenzare il carattere del rapporto verticale e come, allo stesso tempo, la ripartizione del potere lungo il canale si ripercuota sul comportamento di acquisto del distributore.

Il momento dell'interazione fra impresa produttrice e impresa commerciale è stato finora indagato soprattutto dal punto di vista della prima, con studi riconducibili al filone del trade marketing¹⁰⁰: questi hanno puntato soprattutto a individuare gli

¹⁰⁰ Oggetto primario di attenzione del trade marketing è il binomio canale-cliente, nei confronti del quale l'impresa produttrice sviluppa un'attività di comunicazione, di pianificazione e controllo, di trasmissione di informazioni, tendenti a ottimizzare il processo distributivo e a migliorare l'efficacia del rapporto con le imprese commerciali. Il trade marketing viene parzialmente a sovrapporsi e a integrarsi con le attività di marketing e di vendita: si ottiene così la giusta continuità fra le azioni rivolte al mercato

strumenti utili al miglioramento del processo di distribuzione dei beni e in grado di fornire vantaggi competitivi all'impresa di produzione.

L'approccio del trade marketing si fonda sull'importanza riconosciuta alla funzione distributiva in generale, ai canali di distribuzione in particolare e, al loro interno, ad alcuni operatori/clienti (Omboni, 1993). Tuttavia, nel momento in cui vengono individuati strumenti di intervento specifici per il canale, si riconosce la necessità di considerare la distribuzione come una variabile non più pienamente controllabile dall'impresa produttrice. Essa diventa così oggetto di un'attività di marketing che deve essere coerente con le politiche rivolte al consumatore finale e con quelle di acquisto attivate dal distributore.

Pur riconoscendo il peso della distribuzione e l'importanza dei soggetti economici presenti nei canali, il trade marketing mantiene un'ottica di osservazione esterna all'impresa commerciale e, sebbene ne consideri il comportamento, non arriva ad approfondirne i meccanismi di azione. In particolare, viene a mancare un'analisi che, partendo dal punto di vista del distributore, permetta alle imprese di produzione di comprenderne le logiche di acquisto. E in effetti, così come il marketing tradizionale prevede attività che studiano il comportamento di acquisto del consumatore, anche il trade marketing dovrebbe analizzare i criteri decisionali dei distributori e le scelte che questi sviluppano nel rapporto con i fornitori.

Questo significa mettere in luce una serie di aspetti dell'impresa commerciale riguardanti gli orientamenti strategici, i processi decisionali, la struttura interna e il modo in cui vi si ripartiscono competenze e responsabilità. Aspetti che variano secondo la dimensione dell'impresa, la formula commerciale che la caratterizza, la specializzazione merceologica, il livello di tecnologia adottata e, fattore tutt'altro che secondario, la cultura che domina al suo interno e nel contesto in cui essa è inserita.

5.2 La centralità del *merchandising* nel ciclo acquisti-vendite

Poichè i rapporti che i distributori sviluppano con i fornitori sono influenzati da forti elementi di carattere socio-comportamentale, come d'altra parte succede a tutte le relazioni di canale, non sempre è possibile individuare delle regole generali nei meccanismi che li determinano. I tentativi di generalizzazione servono come traccia di riferimento a livello teorico, ma nella realtà si riscontrano condotte fortemente

e quelle rivolte al canale. Per approfondimenti relativi alla definizione e all'articolazione del concetto di trade marketing si vedano: Cuomo (1988), Fornari (1990), Hardy (1986), Lawrence (1990), Lugli (1986), Mauri (1987).

disomogenee, determinate da specifiche modalità strutturali e organizzative dell'attività di acquisto che le imprese tendono a confezionarsi su misura, in base alle proprie necessità.

L'elevata varietà dei modi di gestire gli approvvigionamenti e di strutturare la funzione acquisti viene accentuata dall'eterogeneità delle formule commerciali presenti nel mercato - ognuna con la relativa configurazione organizzativa - e dall'ampiezza dei settori merceologici di specializzazione.

Se poi si tiene conto della crescente rapidità dei cambiamenti della domanda, della sempre maggiore segmentazione dei mercati, del più breve ciclo di vita dei prodotti e della crescente necessità di migliorare l'efficienza della distribuzione fisica dei beni, risulta ancora più difficile ricondurre l'attività di acquisto entro modelli di comportamento di natura statica.

Aumenta quindi il grado di incertezza in chi opera, cresce il rischio di errori nelle previsioni e con essi il pericolo di approvvigionamenti non rispondenti ai reali sviluppi del mercato; ne possono derivare rimanenze di prodotti o rotture di stock che generano, rispettivamente, maggiori costi o minori entrate, e comunque minori utili.

L'attività di acquisto nell'impresa commerciale è responsabile di un delicato equilibrio: deve riuscire a combinare esigenze di massima disponibilità dei prodotti in assortimento con quelle di minima onerosità degli stock, in presenza di un mercato fortemente dinamico e spesso turbolento, e in condizioni di scarsità di tempi operativi, spazi e risorse finanziarie.

Tuttavia, se è vero che gli approvvigionamenti dipendono dalla domanda dei consumatori, è anche vero il contrario e cioè che la domanda risulta influenzata dall'offerta della varietà di prodotti che i consumatori trovano nelle strutture di vendita. Il condizionamento è quindi reciproco, con la conseguente necessità di considerare l'attività di vendita strettamente legata a quella di acquisto.

L'interazione fra acquisto e vendita si sviluppa in modo continuo, con una ciclicità articolata in tre distinte fasi (Cash, Wingate, Friedlander, 1995):

1. analisi e stima della domanda;
2. ricerca dei prodotti secondo le esigenze individuate della domanda, selezione dei fornitori, organizzazione delle attività di approvvigionamento e resa dei prodotti nei luoghi (punti vendita), nelle quantità necessarie e nei tempi adeguati;
3. attivazione di iniziative rivolte ai consumatori per motivarli all'acquisto dei prodotti in assortimento.

Dal punto di vista logico la sequenza è quasi banale, tuttavia le attività di competenza dell'area acquisti, che tradizionalmente sono quelle indicate al secondo punto, trovano difficoltà a essere integrate con le altre due fasi di attività, se le relative responsabilità fanno capo a più centri decisionali.

Questo aspetto assume particolare rilevanza quando gli acquisti sono legati a scelte soggettive - come tipicamente avviene per i settori con forte variabilità negli elementi di differenziazione di tipo estetico (moda) - mentre è meno importante in settori dominati da prodotti con caratteristiche più standardizzate e controllabili (grocery).

Da sottolineare che delle tre fasi indicate, le prime due comprendono soprattutto attività che anticipano la domanda, cercando di prevederne gli andamenti, e attività di definizione dell'offerta in funzione delle strategie aziendali e del posizionamento dell'insegna. Poiché tali attività si traducono in decisioni di assortimento, gli acquisti richiedono pianificazioni accurate per ottenere dalle fonti di approvvigionamento quanto richiesto, nei tempi e nelle modalità quali-quantitative necessarie. Il completamento del ciclo si realizza quando i prodotti, messi a disposizione del distributore, incontrano le esigenze della domanda e allo stesso tempo ne indirizzano gli orientamenti, generando un circolo virtuoso capace di ridurre i costi della "distanza" fra domanda e offerta.

Tenendo conto di questa duplice finalità della presentazione dell'assortimento alla clientela, l'attività di acquisto non può essere tenuta separata dalle decisioni relative all'approccio con il mercato finale, in particolare quelle relative alle modalità di visualizzazione della merce nei punti vendita, le iniziative promozionali, il coordinamento del personale di vendita.

Tutte queste attività relative alla gestione dell'assortimento, che richiedono continui interscambi informativi fra i due fronti acquisti e vendite, sono identificate dalla terminologia anglosassone con la denominazione di *merchandising*, con un significato del termine più ampio rispetto a come viene inteso convenzionalmente nel nostro paese (cfr. riquadro).¹⁰¹

IL *MERCHANDISING* NELL'INDUSTRIA E NELLA DISTRIBUZIONE

Per la definizione del termine *merchandising* occorre tenere distinto il significato ad esso attribuito nell'industria da come viene inteso nella distribuzione.

Per le imprese di produzione il termine *merchandising* è espressione dell'attività volta alla cura dell'esposizione dei propri prodotti negli scaffali dei distributori, compresi il rifornimento degli spazi vuoti e il coordinamento delle iniziative promozionali sul punto vendita. In questo caso quindi, con il termine di *merchandising* si intende l'attività di controllo e di verifica che il

¹⁰¹ Per approfondimenti sulla definizione di *merchandising* si vedano: Baron, Davies e Swindley (1991), Berruti (1987), Masson e Wellhoff (1989).

produttore effettua sugli scaffali del distributore, secondo i termini concordati nel contratto di approvvigionamento.

Le imprese industriali che perseguono una precisa politica di marca hanno una funzione specifica, quella del *merchandiser*, che ha la responsabilità di verificare che i prodotti vengano collocati nel *display* dei punti vendita secondo le modalità concordate, che il riassortimento sia correttamente eseguito e che lo spazio espositivo corrisponda a quello stabilito nelle condizioni di fornitura.

La cura dell'esposizione dei prodotti nel negozio, finalizzata a massimizzarne la visibilità e il potenziale di vendita, è anche definita *visual merchandising*.

Per la distribuzione, invece, l'attività di *merchandising* consiste nell'ordinazione dei prodotti una volta che questi sono stati selezionati dai responsabili acquisti, nel controllo della catena di fornitura, nella pianificazione della distribuzione fisica e dei livelli di stock, nel mantenimento della base informativa per le decisioni di acquisto, nello svolgimento delle attività di riassortimento. Il termine comprende quindi una varietà di significati che possono anche modificarsi da un'impresa commerciale all'altra. In alcuni casi, può fare riferimento all'intero processo di distribuzione, comprendente sia le attività commerciali che quelle logistiche. In altri casi, con una visione più circoscritta e più vicina a quella dell'industria, l'enfasi può essere posta soprattutto sul posizionamento dei prodotti nel punto vendita, sulla disposizione delle merci negli scaffali e sulle iniziative promozionali.

Nell'accezione più completa del termine, l'attività di *merchandising* da parte del distributore include tutti gli aspetti legati alla pianificazione e alla gestione di un particolare assortimento, definendone livelli di prezzo, tempi di approvvigionamento e di riordino, collocazione nei punti vendita nelle quantità adeguate, modalità di promozione (Cash, Wingate, Friedlander, 1995).

Esso comprende dunque l'intero ciclo acquisti-vendite appena illustrato, ed è a questa interpretazione che si farà riferimento nel seguito del lavoro.

INSERIRE QUI IL DISCORSO DELLA PEPE (?), CIOÈ CHE MENTRE NELLE IMPRESE DI PRODUZIONE È PIÙ FACILE SEPARARE IL RUOLO DI CHI DEFINISCE LE STRATEGIE DI MARKETING DA CHI REALIZZA LE SPECIFICHE DI PRODOTTO COERENTEMENTE CON TALI STRATEGIE, NELLE IMPRESE DI DISTRIBUZIONE NON È POSSIBILE, PERCHÉ BISOGNA MANTENERE IL COLLEGAMENTO DIRETTO (ANZI IDENTITÀ) FRA CHI FA LE STRATEGIE DI MARKETING E CHI "PRODUCE", CIOÈ COMPRA. QUINDI IL MARKETING È RELEGATO A UN RUOLO PIÙ OPERATIVO, MENO STRATEGICO, LIMITATO ALLA PUBBLICITÀ, DISPLAY, PROMOZIONI, MA SEMPRE SECONDO LA PIANIFICAZIONE DI MARKETING FATTA DAGLI ACQUISTI.

5.3 La funzione acquisti nell'organizzazione dell'impresa commerciale

La struttura della funzione acquisti dell'impresa di distribuzione é legata alla sua dimensione e alla complessità organizzativa che la caratterizza, in relazione anche alla formula commerciale adottata.

Per individuare le problematiche di fondo comuni alle attività di acquisto delle imprese commerciali, e nel tentativo di comprendere per i diversi tipi di impresa i tratti salienti della attività di approvvigionamento, occorre tenere conto di alcune importanti differenze, imputabili soprattutto ad aspetti di tipo strutturale. Innanzitutto, va considerata la dimensione dell'impresa, intesa sia come dimensione dei singoli punti vendita, sia come numero di punti vendita (succursali o associati) che compongono la rete: si va in questo caso da una sola sede, ossia dall'impresa monostabilimento, fino a imprese che comprendono alcune centinaia di unità di vendita (Tavola 7).

Tavola 7 - Principali distributori grocery in Gran Bretagna - 1994

INSEGNA	GRUPPO	N° PUNTI VENDITA
J Sainsbury	J Sainsbury	352
Savacentre		10
Tesco	Tesco	440
Wm Low		61
Asda	Asda Stores	195
Dales		7
Aldi	Aldi	102
Netto	Netto	77
Safeway	Argyll Group	373
Presto		173
Iceland	Iceland Group	700
Gateway		346
Somerfield		194
Food Giant		26
Solo	Isosceles	39
David Greig		1
Gateway Convenience		2
Altri		6
Morrisons	Wm Morrison Supermarkets	70
Kwik Save	Kwik Save Group	861
Shoprite		91
Budgens	Budgens Stores	89
Penny Market		10
Waitrose	John Lewis Partnership	110

Fonte: The Economist Intelligence Unit, *Retail Trade Review*, n. 32, December 1994.

Nel caso di una catena, la discriminante maggiore riguarda il tipo di vincolo che lega i punti vendita fra loro, che può essere di natura proprietaria (catena succursalista)

oppure in forma associativo-cooperativistica (gruppi di acquisto, unioni volontarie, cooperative fra dettaglianti) o, ancora, di affiliazione (franchising).¹⁰²

Il sistema delle relazioni di tali reti comprende anche dei livelli intermedi (centri di distribuzione) fra organismo centrale e punti vendita, il cui ruolo può riguardare solamente funzioni di tipo logistico (stoccaggio e distribuzione fisica delle merci), come avviene per le catene a succursali, oppure può combinare funzioni logistiche con attività di negoziazione con i fornitori e di fornitura di servizi ai punti vendita, come nel caso delle catene associative

Ai fini dell'analisi delle attività di acquisto, è opportuno tenere distinte tre tipologie di imprese commerciali: imprese monostabilimento, grande distribuzione succursalista e catene associative.

Le **imprese monostabilimento** sono per lo più di piccole dimensioni, ma sono presenti anche grosse superfici di vendita, soprattutto fra i grandi magazzini. La distribuzione britannica fornisce a questo proposito esempi particolarmente significativi, fra i quali si trovano i casi emblematici di Harrods e Selfridges. Ognuna di queste due imprese realizza con un'unica sede volumi d'affari superiori alla maggior parte delle catene britanniche di grandi magazzini, di magazzini multispecializzati (food e non food) e di abbigliamento.¹⁰³

A parte questi casi, significativi per la complessità organizzativa che li caratterizza, i distributori che rientrano in questa tipologia sono soprattutto piccole imprese indipendenti, spesso a gestione familiare, nelle quali il titolare ha il controllo di tutte le attività. In questo modo, essendo il proprietario sempre a stretto contatto con i reparti di vendita, riesce a realizzare in maniera spontanea quella stretta compenetrazione fra funzioni di acquisto e di vendita che caratterizzano le attività di gestione dell'assortimento, con l'unica delega per la ricerca delle fonti di approvvigionamento nei casi di ricorso ad agenti di acquisto indipendenti, esterni all'azienda.¹⁰⁴

¹⁰² Di tutte le catene britanniche, sia di imprese a succursali che di franchising, quelle con il numero maggiore di punti vendita sono le seguenti (fra parentesi il numero di punti vendita): Thresher (1.600), Victoria Wine (1.515), Principles (1.265), British Shoe Corporation (1.671, ma con insegne differenti: Freeman Hardy Willis, Saxone, Dolcis, Cable, Shoe City, e altre), Loyds Chemists Group (1.209), Boots The Chemist (1.134). Fonte: Nielsen (1995).

¹⁰³ Harrods e Selfridges si collocano rispettivamente al 4° e al 7° posto per volume d'affari fra i distributori dei canali: grandi magazzini, multispecializzati (food e non food) e specialisti di abbigliamento (Nielsen, 1995).

¹⁰⁴ La figura dell'agente di acquisto è diffusa soprattutto negli Stati Uniti, dove la vastità del mercato interno ne favorisce lo sviluppo, particolarmente nel settore dell'abbigliamento. Tale settore è caratterizzato da luoghi stabili di incontro fra domanda e offerta, denominati *merchandise centers* o *regional markets*, situati in poche città del paese, in cui convergono per le trattative sia i produttori che i distributori, o chi li rappresenta. In Europa il ricorso all'agente di acquisto si verifica soprattutto per gli approvvigionamenti all'estero e in particolare per quelli nei mercati lontani - non solo dal punto di vista geografico ma anche culturale e politico - per i quali sono necessari intermediari introdotti nel mercato e

Le **imprese di distribuzione a succursali** costituiscono la tipologia che più si presta allo studio delle attività di approvvigionamento. E' in questi casi, infatti, in cui si combina maggiormente la notevole complessità dell'attività di acquisto (dovuta ai grandi quantitativi trattati, all'ampiezza degli assortimenti, alla numerosità e spesso disomogeneità di punti vendita della rete) con un elevato grado di coordinamento e di controllo, reso possibile dal legame proprietario.

Molte delle generalizzazioni che seguiranno - pur adattandosi anche alle altre tipologie di imprese commerciali - trovano piena espressione nelle catene a succursali.

Di queste, fanno parte le imprese della *grande distribuzione grocery* (ipermercati, superstores, supermercati, discount, ecc.), i *magazzini multispecializzati* con assortimenti sia alimentari che non alimentari (grandi magazzini, e variety stores - cfr. riquadro), le *catene specializzate* (abbigliamento, giocattoli, articoli sportivi, elettronica, ecc.).

MIXED GOODS RETAILERS, DEPARTMENT STORES E VARIETY STORES

La differenza fra le formule *department stores* (grandi magazzini), *variety stores* e *mixed goods retailers* è la seguente: sia i *department stores* che i *variety stores* rientrano nel raggruppamento dei *mixed goods retailers*, costituiti da imprese in cui meno dell'80% delle vendite (50% nei settori alimentari) viene realizzato con una sola tipologia di prodotto (una percentuale superiore a quelle indicate configura uno specialista). Si tratta quindi di produttori caratterizzati da più specializzazioni.

Il numero di reparti in cui il distributore si specializza permette di distinguere, all'interno dei *mixed goods retailers*, i grandi magazzini (*department stores*) e i *variety stores*.

I grandi magazzini hanno un numero di reparti molto più ampio. In Gran Bretagna le maggiori catene di grandi magazzini sono, per ordine di importanza, John Lewis Partnership, Debenhams, House of Fraser (proprietaria dell'insegna Harrods), Alders Department Stores, Selfridges (con un punto vendita).

I *variety stores* hanno un numero minore di reparti di specializzazione e possono essere visti in una posizione intermedia fra il grande magazzino e lo specializzato. Le maggiori catene britanniche di *variety stores* sono Marks & Spencer (con il 55,8% dell'assortimento non alimentare, quasi tutto abbigliamento, e il 42,8% alimentare), WH Smith (con l'assortimento composto da: 28,6% libri, 24,1% dischi e cassette, 13,3% giornali e riviste, 10,7% cancelleria e biglietti di auguri, 8,5% videocassette), Boots the Chemist (30% medicinali, 36% cosmetici, 10% dischi, audio e videocassette, 8% articoli per l'infanzia, 8% alimentari, 8% casalinghi e articoli da regalo)¹⁰⁵.

capaci di limitare i rischi. Per una più approfondita descrizione delle modalità di approvvigionamento dei distributori nel mercato statunitense, soprattutto con riferimento ai settori legati all'abbigliamento e alla moda si veda Diamond e Pintel (1989).

¹⁰⁵ Per ulteriori approfondimenti si veda: Mintel (1994).

La terza tipologia di distributori è costituita da **catene associative** (cooperative fra dettaglianti indipendenti, gruppi di acquisto, unioni volontarie,¹⁰⁶ reti di franchising), caratterizzate da strutture di acquisto centralizzate ma con differenti modalità di gestione delle politiche di marketing - per esempio non vi è sempre insegna comune - e con livelli diversi di coordinamento e controllo sulla rete. Per i punti vendita questo implica la possibilità di definire gli assortimenti con autonomia più o meno ampia, in relazione al tipo di accordo che governa la catena.

I responsabili acquisti che operano a livello centrale non hanno alcun tipo di coinvolgimento nelle attività di vendita e le eventuali figure incaricate di verificare il rispetto dell'immagine di insegna e coordinare le politiche di marketing (soprattutto nel franchising) non fanno capo, in genere, all'area acquisti.

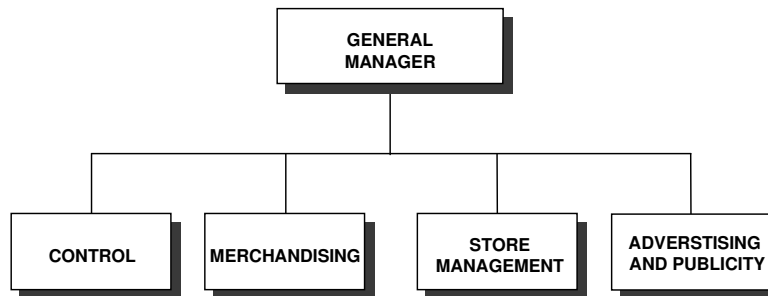
Ricordando che le attività di acquisto di un'impresa commerciale vengono comprese nella più ampia sfera del ciclo acquisti/vendite, dalla quale difficilmente possono essere scisse, si può osservare che tale concezione si ritrova anche nella configurazione organizzativa delle imprese di distribuzione, nell'ambito delle quali vengono in genere assegnate ai responsabili acquisti anche le attività di supervisione sulle vendite e di controllo degli stock.

Tale impostazione risale a una struttura organizzativa affermata fin dai primi decenni del secolo, denominata Mazur Plan, adottata in seguito presso gran parte dei grandi magazzini, specialmente negli Stati Uniti (Figura 5). Essa consiste in un organigramma basato su quattro funzioni principali, ossia gestione dell'assortimento (*merchandising*), pubblicità/comunicazione, contabilità/controllo, gestione operativa del o dei punti vendita¹⁰⁷.

Figura 5 - La configurazione originale del Mazur Plan

¹⁰⁶ Le organizzazioni volontarie, i gruppi di acquisto e le cooperative, che pure sono presenti in varia misura e con molteplici modalità di articolazione organizzativa in tutta Europa, sono state volutamente escluse dall'approfondimento di analisi e dall'indagine empirica perchè presentano specifiche modalità di organizzazione degli acquisti, con differenti livelli di trattativa e di centri di responsabilità, la cui articolazione richiede un approfondimento separato. In Gran Bretagna sono maggiormente diffuse le cooperative, che complessivamente rappresentano la terza maggiore entità della distribuzione britannica per livello di fatturato, dopo i succursalisti grocery Sainsbury e Tesco (fonte: Management Horizons Europe, 1993).

¹⁰⁷ Per approfondimenti si vedano: Belden (1971), Duncan e Phillips (1972), Packard, Winters e Axelrod (1976), Rachman (1969), Shipp (1976), Wingate, Schaller e Miller (1972).



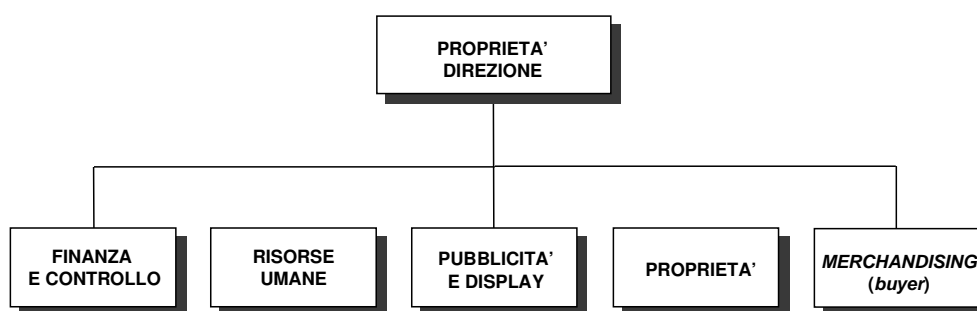
Pur essendosi poi evolute le modalità di organizzazione delle imprese commerciali, acquisendo ulteriori aree funzionali (oltre a quelle indicate dal Mazur Plan si individuano, fra le principali: *finanza, risorse umane, servizi informativi, proprietà immobiliari, marketing, logistica, sviluppo, ufficio tecnico*), molte imprese fanno tuttora riferimento a questo schema, soprattutto per la funzione di *merchandising*, che comprende al suo interno le aree *acquisti* e *vendite*. Le responsabilità assegnate a questa funzione non sono mutate, se non in direzione di più intensi collegamenti fra attività di acquisto e di vendita sotto una medesima supervisione, al fine di migliorare l'efficienza e la tempestività delle scelte di marketing del distributore. Le stesse attività di marketing vengono ricondotte alla funzione di *merchandising*, a esclusione della pubblicità che rimane assegnata a uno specifico organo di staff - se pure frequentemente denominato anch'esso marketing all'interno delle imprese - che assume una connotazione puramente specialistica.

FINO A QUI QUESTO E' IL PUNTO DOVE SI DEVE ENFATIZZARE IL RUOLO DEL MARKETING – ANDARE A VEDERE GLI ORGANIGRAMMI DEL LIBRO FOTOCOPIATO. (NO – INSERIRLO DOVE SI PARLA DELLA SITUAZIONE ATTUALE E NELLA GRANDE IMPRESA, PERCHÉ QUI SIAMO ANCORA ALLA STORIA) Poi si deve mettere a posto ancora il termine di *merchandising*, come aggiustato fino a qui (richiamarlo *merchandising*, non *gestione del...*, e sostituirlo dove possibile con *gestione dell'assortimento/assortimentale*. Fino a qui non era ancora opportuno inserire il *category management*.

Da chiarire anche dove inserire i rapporti strategia/struttura.

Se in una piccola impresa tutte le funzioni aziendali sono concentrate su pochi soggetti¹⁰⁸, al crescere della sua dimensione vengono individuati precisi centri di responsabilità, fra cui quello per le attività di acquisto (Figura 6), nel quale si colloca la figura del *buyer*, con competenza per tutto l'assortimento trattato.

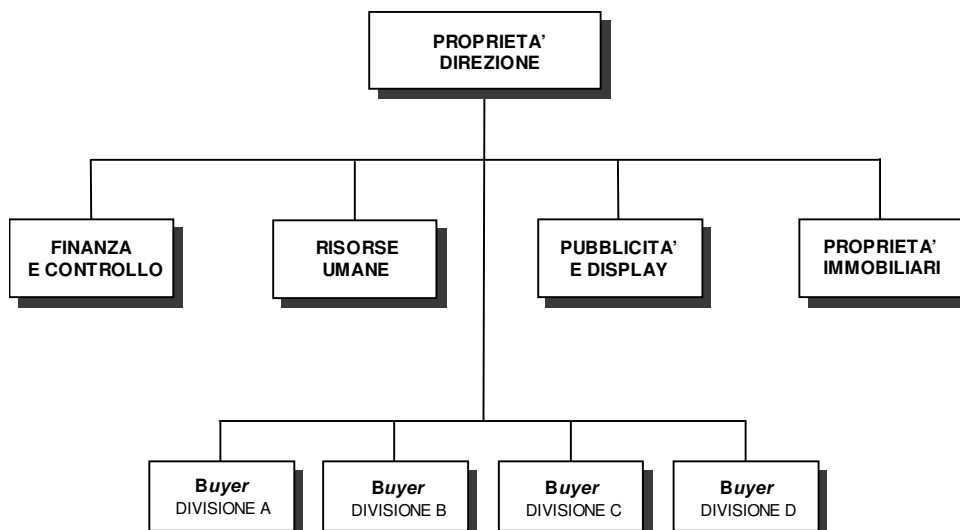
Figura 6 - La figura del buyer non specializzato per prodotto



Dimensioni di impresa ancora maggiori richiedono che la funzione acquisti venga ripartita in più divisioni per raggruppamenti di prodotti (Figura 7), ognuna delle quali fa riferimento a un diverso *buyer* che acquisisce una specializzazione merceologica.

Figura 7 - La figura del buyer specializzato per divisione o categoria di prodotti

¹⁰⁸ Nelle piccole imprese commerciali la funzione acquisti e di gestione dell'assortimento è in genere l'ultima funzione a essere delegata, in quanto prevale la tendenza a mantenere le attività di acquisto sotto il controllo della proprietà o del responsabile del punto vendita.



I criteri di ripartizione merceologica delle responsabilità di acquisto non sono univoci, anche se generalmente vengono utilizzate aggregazioni secondo logiche determinate. Per i settori non alimentari, valgono soprattutto le affinità nelle destinazioni d'uso e tecnico/merceologiche (abbigliamento, articoli per la casa, ecc.); nel grocery, invece, si tiene conto di più aspetti, quali le modalità di trasporto e conservazione (deperibili, liquidi, surgelati), le caratteristiche merceologiche (alcolici, prodotti da forno, ecc.), la fonte di approvvigionamento (fornitori) oppure ancora, in un'ottica più vicina al consumatore, le funzioni d'uso (prodotti da colazione, igiene, ecc.). Si tratta, in quest'ultimo caso, dell'impostazione seguita dall'approccio del *category management*, che tende ad aggregare negli spazi espositivi i prodotti accomunati da complementarietà nella funzione d'uso, piuttosto che da sostituibilità, con lo scopo di stimolare gli acquisti di impulso.¹⁰⁹

Ai fini della gestione dei rapporti di canale, però, mantengono la loro importanza i criteri di aggregazione basati proprio sulla sostituibilità nella funzione d'uso a parità di tecnologia produttiva, in seguito ai quali è possibile confrontare direttamente i produttori di beni sostituibili. Pertanto, la logica di ripartizione dei prodotti deve attualmente tenere conto di questa duplice esigenza, di acquisto ed espositiva, articolandosi su più livelli.

Per i beni problematici, è diffusa in molti paesi la classificazione secondo lo standard MOR¹¹⁰, per suddividere gli assortimenti in divisioni (abbigliamento donna,

¹⁰⁹ Il criterio della categoria nell'esposizione dei prodotti determina un aumento di tempi di acquisto per il consumatore e un peggioramento del servizio, ma anche un incremento degli acquisti di impulso. Inoltre, per stimolare gli acquisti del consumatore occorre anche raggruppare sul piano espositivo le categorie più complementari e disperdere le categorie più sostituibili. Si veda, a tale proposito, Lugli (1997).

¹¹⁰ La classificazione secondo lo standard MOR risale al 1970: essa individua i seguenti gruppi merceologici secondo i quali vengono ripartite le responsabilità di acquisto nei grandi magazzini e nei magazzini specializzati: abbigliamento donna, accessori donna, abbigliamento uomo e ragazzo, abbigliamento e accessori bambini e infanzia, calzature, cosmetici e igiene, tempo libero, articoli per la

accessori donna, abbigliamento uomo e ragazzo, abbigliamento e accessori bambini e infanzia, calzature, cosmetici e igiene, tempo libero, articoli per la casa) poi articolate ulteriormente in sottogruppi il cui numero varia secondo la dimensione e la tipologia del distributore.

Per i distributori grocery, invece, si utilizzano raggruppamenti per reparto, che poi si possono articolare ulteriormente per settore, categoria, famiglia o sottofamiglia, secondo ripartizioni diverse stabilite dalle singole imprese, che però devono attenersi a criteri coerenti con quelli seguiti dagli istituti che producono dati di mercato, quali Nielsen e Iri InfoScan (Tavola 8).¹¹¹ Solo in questo modo, infatti, è possibile effettuare confronti con la concorrenza e con le ricerche di mercato commissionate dai produttori. In realtà, soprattutto nei rapporti fra industria e distribuzione, non vi è completa omogeneità di dati, a causa delle diversità di interessi e di logiche competitive, che si traducono anche in criteri di segmentazione dell'assortimento non uniformi e difficilmente uniformabili.

Tavola 8 - Raggruppamenti merceologici supermercati e ipermercati

MACROREPARTO	REPARTO	SETTORE	CATEGORIA
Deperibile	Peso variabile	Carne, pesce, ortofrutta....	Banco assistito carne, libero servizio carne, banco pesce, lib. serv. pesce...
	Salumi, latticini, uova	Derivati del latte, latte, materie grasse, salumi, uova.	Latte fresco, latte UHT, margarina, salumi, uova, yogurt.
	Altro deperibile trasformato	Gastronomia, panetteria, pasta fresca.	Bevande e succhi freschi, piatti pronti, pane e sostitutivi, specialità fresche...
Grocery	Bevande	Bevande analcoliche, vino e birra, bevande superalcoliche.	Acqua, bev. dissetanti, sciropi, birra, champagne e spumanti, brandy...
	Drogheria alimentare	Bev. calde, condimenti, conserve animali, cons. vegetali, pasta, riso, farina, dolciari, snacks ...	Caffè tostato, aceto, conserve carne, frutta sciropata, pasta di semola secca, marmellate, snacks salati....
	Freddo	Gelati, surgelati	Gelati, surgelati carne, surgelati pane/paste, surgelati vegetali

casa. Per maggiori approfondimenti si veda National Retail Federation, *Merchandise and Operating Results*, New York, annual.

¹¹¹ Un ulteriore criterio, maggiormente diffuso negli Stati Uniti, suddivide l'assortimento dei supermercati nei seguenti reparti: deperibili, grocery alimentare, grocery non alimentare, igiene e bellezza, general merchandise, vari. Fonte: *Supermarket Sales Manual*, Progressive Grocer, July, 1987. Più recentemente, l'adozione di tecniche espositive improntate ai criteri del category management ha portato anche nel grocery all'utilizzo di raggruppamenti per reparti di tipo diverso. In Italia, per esempio, l'impresa che ha introdotto questo criterio è stata Finiper, con una ripartizione dell'assortimento dei suoi ipermercati in 4 reparti/universi denominati *nutrirsi, abitare, divertirsi, vestirsi*.

	Cura casa	Stoviglie, tessuti, superfici, accessori, disposable, deodoranti,	<i>Detergenti stoviglie, detersivi bucato a mano, pulitori casa, insetticidi, carta...</i>
	Cura persona	Igienico sanitari, pannolini, orale, viso e corpo, profumeria, capelli,	<i>Cotone, igiene femminile, parafarmaceutico, cosmetica, cura corpo...</i>
General merchandise	Bazar	Bazar	<i>Access. e manutenz. auto, pulitori scarpe, cartoleria, elettricità</i>
	Elettrodomestici/cine/foto	Elettrodomestici/cine/foto	<i>Audio/video, elettrodomestici bianchi, bruni, casa, elettronica, pile, telefonia..</i>
	Tessile/abbigliamento/calzature	Tessile/abbigliamento/calzature	<i>Abbigliamento donna, abb. neonato/bambino, uomo, biancheria, calze...</i>

Fonte: Iri InfoScan, *Albero dei mercati 1997*.

Anche l'assegnazione delle responsabilità di acquisto per famiglie/categorie all'interno di una divisione o reparto, è soggetta a criteri che variano in base alle scelte organizzative del distributore e alla sua dimensione. Ogni famiglia/categoria può avere uno specifico *buyer*, ma in genere a un singolo *buyer* ne vengono assegnate diverse.¹¹² Se da un lato può essere difficoltoso per un responsabile acquisti gestire più raggruppamenti di prodotti, dall'altro vi è la convenienza, per l'impresa, ad affidarne la supervisione complessiva a un unico *buyer* esperto, piuttosto che a un numero maggiore di incaricati ma meno qualificati. In questo modo, con il supporto di uno o più assistenti, il *buyer* è in grado di gestire efficacemente più fronti anche eterogenei.

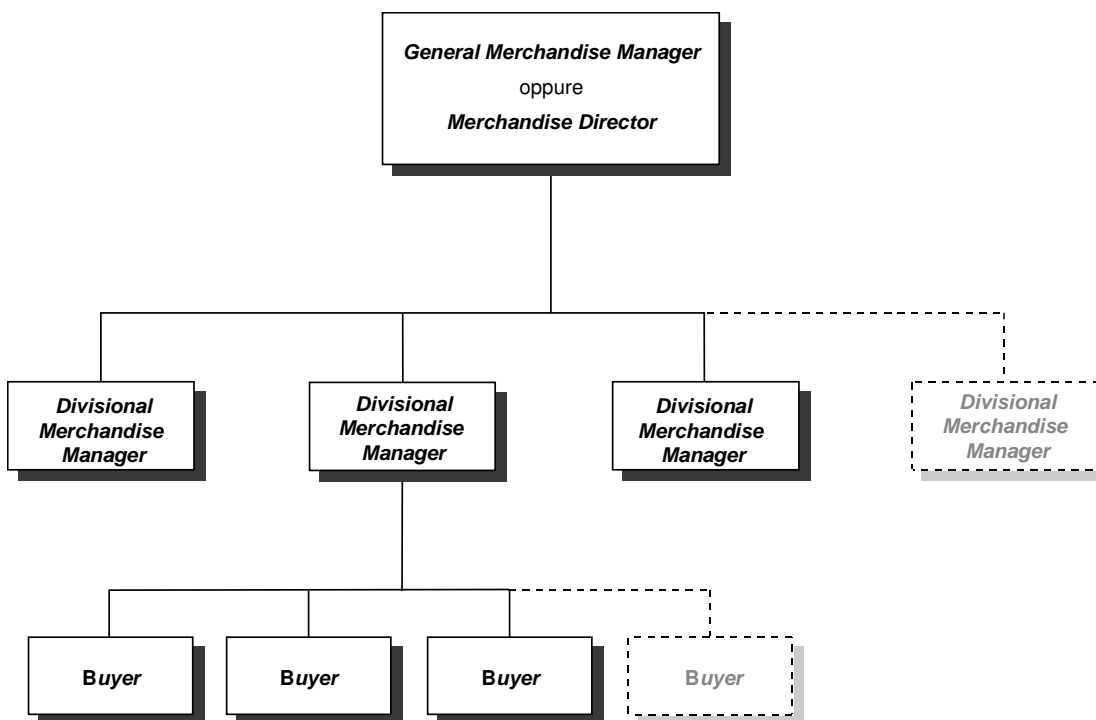
5.4 L'articolazione delle responsabilità di acquisto: il *buyer* e il *merchandise manager*

Quando le divisioni vengono ripartite ulteriormente al loro interno, diventa opportuna la presenza di un coordinamento, identificabile nella posizione del *merchandise manager* (denominato anche *divisional merchandise manager*), che a sua volta fa riferimento a un coordinamento generale, rappresentato dal *general merchandise manager* o dal *merchandise director*, secondo le diverse denominazioni adottate dalle aziende tenendo conto, nella differenza fra "director" e "manager", dell'appartenenza o meno al consiglio di amministrazione (*board of directors*). In

¹¹² In seguito all'introduzione del *category management*, che comporta un maggiore presidio di tutti gli aspetti commerciali, a monte e a valle delle decisioni assortimentali, il numero di prodotti/mercati che un *buyer* è in grado di gestire si riduce notevolmente. Per il mercato italiano, è stato stimato che in un'impresa di grandi dimensioni, un *buyer* che trattava mediamente 1.500 referenze può trattarne, attraverso il controllo di una decina di categorie, non più di 500/700. Si veda, per approfondimenti, Cristini (1997).

questo modo le responsabilità all'interno della funzione acquisti si articolano su tre livelli (Figura 8).

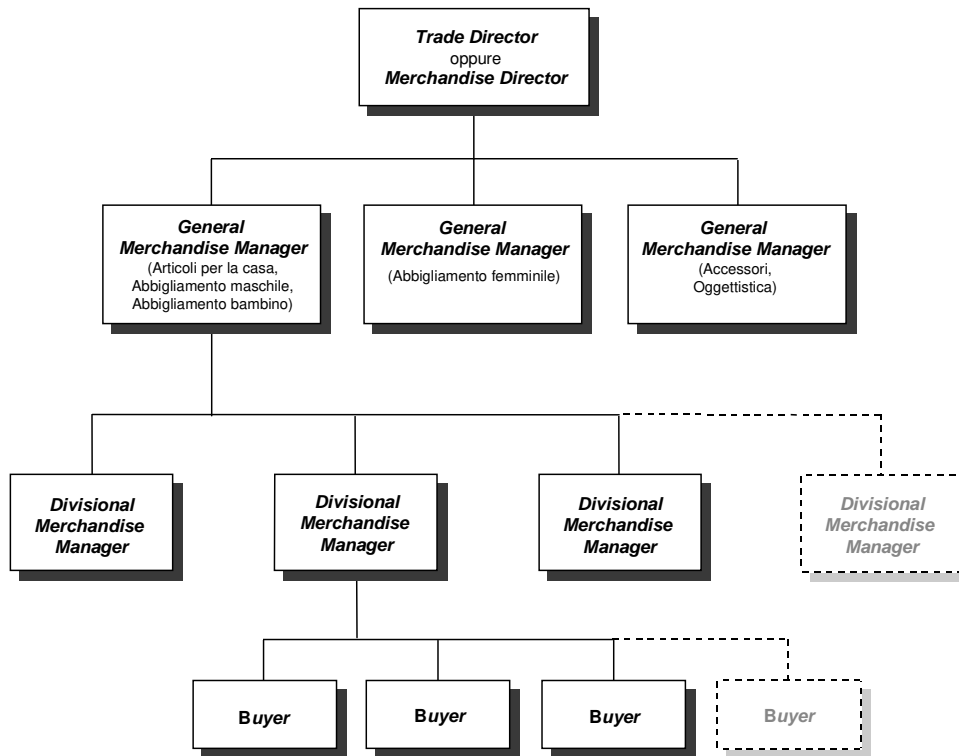
Figura 8 - Coordinamento delle responsabilità di acquisto a tre livelli



Nelle più grandi imprese, quando l'architettura organizzativa assume maggiore complessità, fino a raggiungere un numero di reparti superiore alle 100 unità¹¹³, possono rendersi necessari ulteriori livelli di coordinamento, come nell'esempio di Figura 9.

¹¹³ Un numero così elevato di reparti si riscontra in genere nei distributori multispecializzati non alimentari, cioè nei grandi magazzini e, in parte, nei *variety stores*.

Figura 9 - Il coordinamento delle responsabilità di acquisto a più livelli



Le funzioni di acquisto si completano con le figure degli assistenti, spesso presenti a fianco sia della posizione di *merchandise manager* che a quella di *buyer*.

Nel caso del *merchandise manager* esistono due figure di assistenti, che vanno tenute distinte (Cash, Wingate, Friedlander, 1995; Diamond, Pintel, 1989). Il primo tipo, denominato *assistant to merchandise manager* è collocato in posizione di *staff* ed è privo di autonomia decisionale; si tratta in genere di una risorsa di giovane età in fase di formazione avanzata, proiettata alla copertura della posizione di *buyer*, oppure uno specialista, per esempio di pianificazione e controllo o del coordinamento moda.

L'*assistant merchandise manager* si colloca invece in una posizione di *line*, con specifiche responsabilità operative, e relativo potere. Proviene in genere dalla posizione di *buyer* ed è orientata ad assumere in seguito il ruolo di *merchandise manager*. Anche questa figura può assumere una connotazione specialistica, ma in questo caso ha anche potere decisionale.

A fianco del *buyer*, si trova di frequente la posizione di *assistant buyer*, a cui sono delegate le responsabilità relative a singole famiglie di prodotti nell'ambito del raggruppamento di cui si occupa il *buyer*. All'*assistant buyer* vengono anche assegnati

compiti più operativi, come le analisi comparative sulla concorrenza (rilevamenti prezzi e acquisti comparativi), se queste non sono svolte da altre funzioni interne, il controllo degli stock e i riordini.

Il numero di reparti nei quali vengono ripartite le varie divisioni - come pure il numero delle divisioni stesse - varia in base alle capacità delle risorse umane disponibili e al grado di delega e di attribuzione delle responsabilità esistenti all'interno dell'impresa.

Il criterio di assegnazione delle responsabilità all'interno dell'area acquisti è uno degli aspetti che contribuiscono a determinare i tratti caratterizzanti l'impresa di distribuzione ed è, peraltro, un punto sul quale può risultare difficile stabilire il giusto equilibrio.

Infatti, sebbene un *merchandise manager* possa delegare lo svolgimento di determinate funzioni a un *buyer* e questi possa farlo a sua volta nei confronti di un suo subordinato, nessuno di essi può delegare le responsabilità ricevute. I *buyer* sono responsabili nei confronti del *merchandise manager* dei risultati di vendita e della redditività dei prodotti acquistati, così come il *merchandise manager* è responsabile verso il *general merchandise manager* dell'andamento dei reparti controllati, indipendentemente dal fatto che la gestione dei rapporti di approvvigionamento sia stata affidata ai singoli *buyer*. Analogamente, il *general merchandise manager* è responsabile verso il *trade director* o il consiglio di amministrazione dei risultati ottenuti.

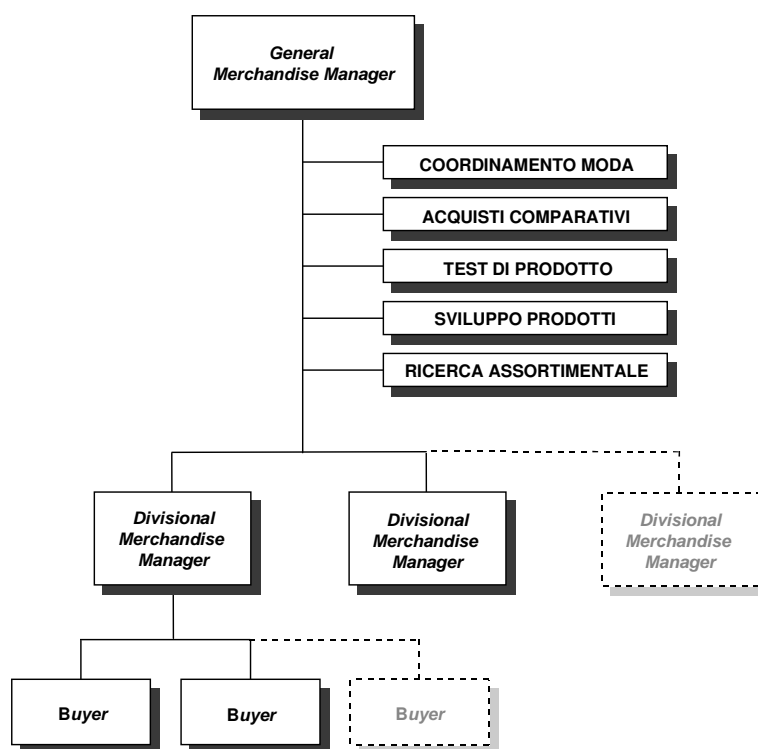
Occorre però tenere presente che il *merchandise manager*, pur rispondendo alla direzione dell'operato del *buyer*, non può intaccarne l'autonomia. La particolarità della funzione del *buyer*, infatti, richiede che la capacità di negoziazione con i fornitori non possa essere ridotta da limitazioni nella capacità decisionale, per non comprometterne l'efficacia. Se il *merchandise manager* indicasse al *buyer* margini di azione troppo rigidi, infatti, verrebbe a mancare l'elasticità necessaria al raggiungimento di soluzioni negoziali soddisfacenti, e le funzioni del *buyer* si ridurrebbero alla semplice esecuzione di disposizioni. Se ciò può avvenire per gli assistenti dei *buyer*, cui viene spesso assegnato l'incarico di effettuare i riordini, l'approccio con il mercato di approvvigionamento deve invece permettere larghi margini di autonomia per riuscire a rendere compatibili gli orientamenti del distributore con le politiche dei produttori (politiche di assortimento, di prezzo, promozionali).

D'altra parte, però, essendo il *merchandise manager* responsabile della redditività dei reparti controllati, non può sottrarsi a questa delegandola al *buyer*. L'equilibrio fra grado di delega, controllo, autonomia e responsabilità viene quindi definito in base alle attitudini e alle qualifiche personali dei singoli *buyer* e dei *merchandise manager*,

nonchè al modo con cui si consolidano i rapporti all'interno dell'impresa e, in generale, allo stile direzionale adottato dalla stessa.

Un'indicazione sul tipo e sul grado di delega esistenti all'interno di un'impresa può anche essere ricavata dalla lettura della struttura organizzativa e dal modo in cui al suo interno si rapportano le funzioni più significative, in base anche alle posizioni di linea o di staff (Figura 10).

Figura 10 - Funzioni di staff nella gestione del merchandising



Per le posizioni di linea, il legame fra responsabilità assegnate e verifica dei risultati è diretto; per esempio, la verifica sull'area acquisti avviene legando le responsabilità principalmente al raggiungimento di obiettivi di margine sulle vendite.

Tutte le posizioni indicate - il *general merchandise manager*, il *divisional merchandise manager*, il *buyer*, l'*assistant merchandise manager* e l'*assistant buyer* - sono collocate in posizione di linea, con assegnazione di precise responsabilità¹¹⁴.

¹¹⁴ Relativamente alla funzione del *merchandise manager*, vengono utilizzate anche altre definizioni che possono andare da *divisional merchandise manager* (grandi magazzini), a *group manager*, a *category*

Altre figure che intervengono a supporto delle attività di acquisto vengono collocate in posizione di staff; fra queste, il *fashion coordinator*, che aiuta il *general merchandise manager* a sviluppare le politiche di assortimento e di visualizzazione della merce in base a un'immagine univoca, non solo per gli articoli di abbigliamento e moda, ma anche per quelli di arredamento e per gli accessori per la casa.

In particolare gli specialisti di staff sono impegnati nelle seguenti aree di lavoro:

- sviluppo di programmi stagionali per definire gli orientamenti dell'impresa rispetto alle tendenze della moda, che consistono nella programmazione - prima ancora che i *buyer* si muovano sul mercato dei fornitori - delle linee, dei colori, dei materiali dominanti, mantenendo una coerenza stilistica per tutti i reparti;
- informazione ai *merchandise manager*, ai *buyer* e ai responsabili della comunicazione, di quali sono le tendenze generali in corso e quali gli orientamenti definiti a livello aziendale;
- selezione e controllo dell'assortimento in stretta collaborazione con l'ufficio acquisti, supportandolo con indicazioni, consigli e suggerimenti, anche in occasione dei viaggi di acquisto (*shop expeditions*) effettuati dai *buyer*;
- sostegno alle attività di promozione delle vendite, con suggerimenti relativi ai beni e alle idee di moda sulle quali fondare la comunicazione e le attività promozionali, verificando anche la coerenza degli sviluppi operativi;
- assistenza ai responsabili delle risorse umane nella predisposizione di programmi formativi e informativi per il personale di vendita, approntando il materiale necessario e gli argomentari di vendita.

Gli specialisti di staff possono fornire informazioni ai *merchandise manager* e ai *buyer*, possono dare suggerimenti, consigli e possono esprimere critiche, ma non

manager (grocery). Secondo il numero di livelli gerarchici presenti nell'organizzazione del distributore, la funzione di *merchandise manager* può essere svolta da una posizione specifica oppure dal *trade director* o dal *merchandise director*. Anche a proposito del *buyer* esistono possibili diverse definizioni, sebbene in questo caso il termine di *buyer* sia più univocamente interpretato; fra i *buyer* di un distributore, all'interno di ciascuna divisione, è possibile incontrare un *senior buyer* o *buying controller*, che in organizzazioni gerarchiche appiattite può arrivare a svolgere funzioni di *merchandise manager*. Talvolta lo stesso *buyer* può essere denominato *category manager*, soprattutto nelle organizzazioni del grocery di dimensioni medio-piccole, nelle quali un singolo *buyer* cura più linee di prodotti, eventualmente coadiuvato da assistenti che si occupano dei riordini. Con riferimento a queste denominazioni, l'attuale evoluzione in atto nel nostro paese della figura del Buyer verso quella del Category manager, non va interpretata come passaggio a un ruolo gerarchicamente superiore; con questo termine, infatti, si intende soprattutto richiamare un cambiamento culturale dalla figura di Buyer tradizionale verso una posizione più evoluta, in grado di gestire gli approvvigionamenti secondo una metodologia e un approccio coi fornitori identificati come Category management. Per una rassegna della letteratura in merito, si vedano anche: Diamond e Pintel (1989), Davidson, Sweeney e Stampfl (1988), Cash, Wingate e Friedlander (1995).

possono esercitare potere. Il loro ruolo è limitato al conferimento delle conoscenze specifiche ma le decisioni spettano in ogni caso ai soggetti posti in linea gerarchica.

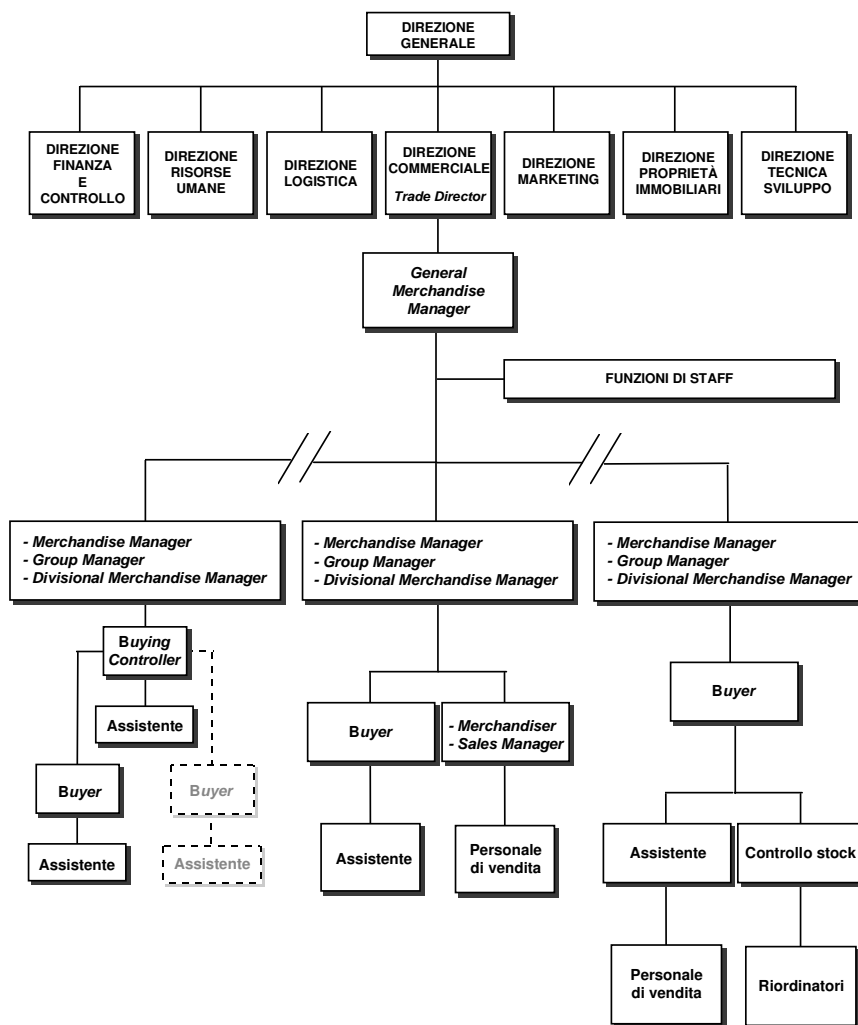
Nella pratica, tuttavia, può anche esserci la concessione di deleghe allo specialista per l'esercizio di potere, limitatamente al campo delle proprie competenze.

Oltre al grado di delega e di responsabilità, al modo in cui questa viene ripartita fra le funzioni interne, alle posizioni gerarchiche stabilite a livello organizzativo, un'ulteriore aspetto che può variare da impresa a impresa è il livello di specializzazione per particolari attività. Per esempio, a un livello superiore al *buyer* o al *merchandise manager*, possono essere collocate delle posizioni di responsabilità, denominate *buying controller* o *merchandise controller*, aventi un ruolo specifico di analisi e controllo sui dati di vendita e di magazzino, per famiglie, per divisioni o per l'intero assortimento, concentrando l'impegno sul coordinamento della pianificazione degli acquisti e sulla verifica dell'andamento delle vendite, dei margini, degli stock, ecc.

Queste figure, soprattutto quella del *buying controller*, si presentano spesso come mansioni miste; per esempio, si può incontrare la posizione di *buying controller* ricoperta da un *senior buyer*, il quale ha anche responsabilità di acquisto dirette - con ruolo di *buyer* - su determinate famiglie di prodotti.

Tenendo conto delle possibili articolazioni con le quali si può sviluppare il ruolo del *buyer*, e in particolare delle diverse possibilità di gestione delle responsabilità di vendita, è possibile individuare uno schema di organigramma generale in cui trovano posto, anche se non sempre e non necessariamente, le posizioni finora considerate (Figura 11).

Figura 11 - Le possibili diverse responsabilità del buyer nell'organigramma generale



Come evidenziato dagli schemi organizzativi riportati e dalle considerazioni finora svolte, sono soprattutto due le figure intorno alle quali ruota gran parte delle attività di *gestione del merchandising* nelle imprese di distribuzione, pur nelle varie modalità organizzative possibili: il *buyer* e il *merchandise manager*.

Il tipo di impegno assegnato a queste due posizioni si caratterizza per il coinvolgimento nelle attività di vendita, ma varia notevolmente da impresa a impresa.

Anche la denominazione loro attribuita non è sempre identica e nemmeno sufficiente a indicare esattamente quali mansioni vi corrispondono, per cui nella pratica queste vanno verificate caso per caso. In generale, tuttavia, è possibile individuare elementi comuni che permettono di costruire un profilo di riferimento.

Il *buyer* si occupa principalmente della selezione dei prodotti e dei fornitori, delle decisioni di acquisto, delle negoziazioni, della fissazione dei prezzi e di tutte le relative attività (Baron, Davies, Swindley, 1991). Il suo ruolo può anche includere altre più ampie responsabilità, se queste non sono assegnate a funzioni specialistiche di

supporto: monitoraggio del mercato, formulazione di previsioni sulle vendite, gestione dell'assortimento e cura dei riordini, coordinamento delle attività di promozione e pubblicità.

Nel caso di distributori che hanno sviluppato ampie linee di prodotti a marchio privato, il ruolo del *buyer* può arrivare a comprendere anche ulteriori funzioni inerenti lo sviluppo dei prodotti, la definizione delle loro specifiche tecniche, il coordinamento delle fasi di produzione affidate ai diversi fornitori.

Il *merchandise manager* ha responsabilità analoghe a quelle del *buyer*, ma su più prodotti o linee di prodotti, secondo divisioni merceologiche che per un grande distributore vanno in genere da cinque a dieci, e alle quali corrispondono quindi altrettanti *merchandise manager*.

Entrambe le figure (*buyer* e *merchandise manager*) svolgono una serie di attività riconducibili a quelle tipiche di *gestione del merchandising*; ciò che cambia da un distributore all'altro è in genere la ripartizione di ruoli e il bilanciamento delle responsabilità fra le due figure.

Considerando che il ruolo primario della funzione acquisti è quello di raggiungere gli obiettivi di vendita e di marginalità attraverso un'efficace gestione dell'assortimento di un reparto (raggruppamento merceologico di prodotti o di famiglie di prodotti) o di un gruppo di reparti (divisione), pare opportuno approfondire le funzioni generalmente previste per le due figure, secondo la descrizione che ne viene fatta nei mansionari dei principali distributori.

5.4.1 Le competenze del *buyer*

L'attività del *buyer* può essere sommariamente ripartita in tre principali momenti: la gestione degli acquisti, le attività legate alla presentazione e vendita dell'assortimento, il controllo degli stock e dei margini di vendita.

Rispetto alle **attività di acquisto** il *buyer* si occupa della composizione dell'assortimento, con la supervisione del *merchandise manager*, mantenendo coerenza con le politiche dell'azienda e con il posizionamento dell'insegna rispetto alla qualità e all'immagine che questa vuole affermare sul mercato.

L'attività si svolge a partire dall'analisi della domanda e delle relative tendenze, delle fonti di approvvigionamento accessibili, delle politiche di marketing e di trade marketing attuate dai maggiori produttori, per arrivare a definire i prodotti prescelti e i livelli di prezzo verso cui orientare gli acquisti.

Nell'ambito di questi compiti, vi è anche la definizione degli obiettivi di vendita per ciascuna linea di prodotto e delle azioni da intraprendere per il raggiungimento dei risultati attesi, per il controllo degli stock, per il miglioramento dei margini di vendita.

Anche dopo la programmazione preliminare, il *buyer* continua a svolgere un'azione di monitoraggio costante sull'evoluzione della domanda, aggiornandosi anche su ciò che i produttori propongono e testando nuovi prodotti; si occupa inoltre del controllo sulle azioni della concorrenza, coordinando acquisti comparativi, verifiche sul *display* e rilevazioni di prezzi presso i punti vendita di altri distributori.

Una delle attività più rilevanti nella gestione degli approvvigionamenti è poi quella di negoziare le condizioni di acquisto con i fornitori, definendo sconti, premi e contributi promozionali, condizioni di pagamento e di consegna.

Gli incontri per tali trattative, se si tratta di nuovi fornitori, avvengono in genere a conclusione di contatti precedentemente avviati, presso la sede del distributore o presso quella del produttore.

Per gli incontri fuori sede¹¹⁵ - che variano in intensità e frequenza in relazione al settore in cui si opera¹¹⁶ - il *buyer* concorda con il *merchandise manager* il programma di visite ai fornitori (*shop expeditions*).

Nel caso di rapporti già consolidati, e soprattutto se il distributore è di rilievo per i fornitori, gli incontri di svolgimento per lo più presso la sede del distributore, ad eccezione dei settori legati alla moda nei quali rimangono sempre importanti anche le occasioni di incontro diverse dalle visite del personale di vendita, come fiere e sfilate

Il *buyer* partecipa anche alle attività di sviluppo dei prodotti a marchio privato, ai programmi di importazione o agli acquisti congiunti con altri distributori (gruppi di acquisto nazionali o internazionali), con gradi di impegno che possono diventare anche rilevanti e tali da richiedere l'assegnazione di specifiche risorse per il loro svolgimento.

Per la conduzione delle attività che gli competono, il *buyer* necessita di dati provenienti dal sistema informativo dell'impresa, soprattutto nel caso di distributori con elevato numero di succursali. L'analisi dei dati provenienti dalla rete, effettuata su report giornalieri o periodici (la cadenza più frequentemente utilizzata è quella

¹¹⁵ I luoghi di incontro con i fornitori, diversi dalla sede del distributore, possono essere: la sede del fornitore (soprattutto se il fornitore si identifica con il produttore può essere opportuno per il *buyer* effettuare sopralluoghi sugli impianti di produzione), le fiere o le sfilate di moda, i luoghi stabili di incontro, diffusi nel settore dell'abbigliamento soprattutto in USA, denominati *merchandise centers* o *regional markets*, nei quali si incontrano regolarmente *buyer* e produttori di abbigliamento. Per approfondimenti si veda: Baron, Davies, Swindley (1991), Packard, Winters e Axelrod (1976).

¹¹⁶ La visita ai fornitori o ai mercati di approvvigionamento, anche esteri, è più frequente nei settori legati alla moda, per i quali la successione delle collezioni stagionali in settimane di presentazioni (sfilate), concomitanti per gran parte dei produttori, rende in tali occasioni la presenza del *buyer* di fondamentale importanza. Nei settori grocery, invece, meno soggetti a frequenti cambiamenti di prodotto, la necessità di effettuare *shop expeditions* si riduce notevolmente. In tali settori, anzi, gli incontri per negoziare i contratti di fornitura si svolgono quasi sempre presso la sede del distributore. Si veda anche, per un approfondimento su tale aspetto, Diamond e Pintel (1989).

settimanale), riguarda l'andamento delle vendite, i livelli di stock dei punti vendita e dei depositi, gli orientamenti espressi dai consumatori dal punto di vista qualitativo.

Tale tipo di osservazione conferisce al *buyer* la capacità di intervenire tempestivamente per correggere andamenti di mercato difformi dalle aspettative e per comprendere con maggiore precisione quali sono le tendenze della domanda fino ad arrivare a delineare, se la tecnologia informativa lo consente, anche i comportamenti di acquisto per fasce di consumatori (orari, preferenze di marca, composizione dei carrelli di spesa, ecc.).

Attraverso l'analisi dei dati di vendita, è possibile identificare i prodotti ad alta rotazione o, all'opposto, con minori vendite, nei confronti dei quali poter tarare interventi per massimizzarne la redditività e regolare i flussi fisici, in funzione di una gestione ottimale degli stock.

Le attività di acquisto del *buyer* si completano con la visita ai punti vendita per controllare l'assortimento e il modo in cui questo viene esposto, e per raccogliere dal personale consigli, suggerimenti e informazioni su eventuali problematiche emerse dai prodotti.

Nel caso di particolari gruppi merceologici, come i prodotti di abbigliamento, il *buyer* tiene contatti anche con i clienti finali, per raccogliere direttamente le opinioni dei consumatori e per acquisire dalla domanda informazioni non filtrate.

Per riuscire a trasmettere anche al personale di vendita le conoscenze merceologiche sui prodotti, gli argomenti di vendita e le informazioni di mercato relative ai prodotti trattati (fornitori presenti nel mercato e quote possedute, concorrenza a livello distributivo), è necessario che il *buyer* si mantenga costantemente aggiornato, sia raccogliendo informazioni dai fornitori, sia documentandosi presso riviste settoriali e pubblicazioni specializzate.

Tale aspetto vale soprattutto per i prodotti che richiedono una vendita assistita, come i prodotti alimentari da banco o come i prodotti e gli accessori di abbigliamento di fascia medio-alta e alta.

Rispetto alle attività legate alle modalità di **presentazione dell'assortimento**, occorre fare ancora una distinzione fra beni problematici e prodotti grocery. Nel primo caso il *buyer* ha il compito di definire lo stile della presentazione dei prodotti nei reparti e di uniformarlo in tutti i punti vendita, concordandolo con i relativi responsabili. Per i distributori che trattano abbigliamento e articoli per la casa, come si è già accennato, è spesso presente una funzione di staff (*fashion coordinator*) incaricata di rendere omogeneo lo stile dell'intero punto vendita, sia nella scelta dell'assortimento, sia nella visualizzazione della merce, secondo criteri di coerenza nel dosaggio dei colori, delle atmosfere, dell'illuminazione, ecc.

Nei settori grocery vi è un maggiore coinvolgimento dell'area marketing, alla quale viene solitamente assegnata la responsabilità di definire il display dei prodotti. Tuttavia, anche in questa attività il *buyer* partecipa alla definizione della collocazione ottimale che i prodotti devono avere sugli scaffali, in relazione al posizionamento nel rapporto qualità/prezzo e nelle percezioni dei consumatori, coerentemente con le politiche di assortimento condotte dall'impresa e con le politiche promozionali previste, autonomamente o in collaborazione con i fornitori.

Il contatto con i fornitori permette al *buyer* di conoscere le loro azioni di marketing, in corso o programmate, e di ricevere precise indicazioni sul panorama competitivo dei prodotti acquistati. E' quindi evidente che il *buyer* rappresenta una fonte importante di informazioni, se pure non sempre imparziali quando provengono dai fornitori, che devono poi essere integrate con quelle in possesso dell'ufficio marketing.

Per ciò che riguarda la comunicazione, pur essendo affidata a funzioni differenti da quelle di acquisto, i contatti fra il *buyer* e i responsabili interni, o le agenzie esterne a cui l'impresa si affida, sono intensi e finalizzati anche in questo caso a garantire stretto coordinamento fra le iniziative pubblicitarie e le attività promozionali previste, l'esposizione dei prodotti e gli interventi sui prezzi.

Il *buyer* coordina anche le comunicazioni ai punti vendita, direttamente o tramite le aree vendite o marketing, in merito alle promozioni e agli interventi pubblicitari programmati, in modo che si possano organizzare le consegne in funzione degli incrementi di domanda attesi.

Sempre in relazione alle attività promozionali, il *buyer* analizza i risultati delle iniziative realizzate e ne trae indicazioni per successive pianificazioni.

Rispetto alle attività legate al **controllo degli stock e dei margini di vendita**, gli impegni del *buyer* riguardano la definizione degli ordini di acquisto, le decisioni relative ai prezzi di vendita, i trasferimenti di merce da un punto vendita all'altro per compensare le eventuali giacenze e la gestione dei resi dai punti vendita. Questi compiti vengono svolti, in genere, con la collaborazione dei fornitori con i quali si concordano le modalità di ritiro e i rimborsi, parziali o totali.

Spesso queste attività, se legate ad aspetti prevalentemente operativi e con minor grado di responsabilità, sono delegate agli assistenti dei *buyer*. Nei confronti di questi, il *buyer* svolge anche un ruolo formativo, in quanto l'assistente rappresenta una figura in formazione destinata ad apprendere le metodologie di lavoro e le caratteristiche professionali necessarie allo svolgimento della mansione di *buyer*.

Nell'ambito dell'attività di controllo degli stock, il *buyer* si incarica anche di coordinare i collegamenti con le funzioni logistiche, in alcuni casi decentrate nei

depositi e nei centri di distribuzione,¹¹⁷ in relazione ad attività come le prezzature, dove ancora necessario¹¹⁸, e quelle di verifica e controllo sulle merci in arrivo.

Come si può osservare dagli aspetti indicati, il lavoro del *buyer* comporta numerose attività di coordinamento, che si esplicano frequentemente nell'ambito di gruppi di lavoro.

Se questo è un aspetto in genere ricorrente nelle mansioni "manageriali", per le quali l'impegno è legato non tanto allo svolgimento di determinati lavori, quanto all'attività di coordinamento sul lavoro di altri, nel caso del *buyer* di un'impresa di distribuzione vi sono alcuni risvolti piuttosto peculiari: pur essendo il *buyer* una figura che può essere a tutti gli effetti collocata fra quelle di elevata responsabilità all'interno dell'impresa - con riferimento ai budget di spesa assegnati e alle persone delle quali deve essere coordinato l'operato - egli deve tuttavia svolgere in maniera diretta gran parte dello specifico lavoro di selezione dei prodotti e di negoziazione con i fornitori.

Tali attività, infatti, non possono essere facilmente delegate a subordinati perchè richiedono livelli di competenza, sensibilità verso il mercato e capacità di relazione con gli interlocutori che non sono acquisibili se non a seguito di una lunga esperienza.

Solamente i riordini di routine o la selezione di prodotti non importanti possono essere affidati ad assistenti o a personale di vendita qualificato. In questi casi, il *buyer* ha la possibilità di concentrare la sua attività sui prodotti con ciclo di vita più complesso o a più rapida evoluzione.

Parzialmente difforme rispetto alle altre funzioni manageriali, è anche l'impegno formativo del *buyer* verso le risorse meno esperte. Esso non può essere svolto in maniera convenzionale, attraverso un'impostazione teorica seguita da tirocinio pratico, ma deve comprendere fin dalle fasi iniziali un coinvolgimento diretto dell'aspirante

¹¹⁷ La differenza fra magazzino o deposito (*warehouse*) e centro di distribuzione (*distribution centre*) è abbastanza marcata se si fa riferimento ai criteri organizzativi che ne regolano la gestione. Partendo dalla necessità di ridurre il più possibile la consistenza degli stock e di aumentare allo stesso tempo la rotazione delle merci, i centri di distribuzione come attualmente concepiti costituiscono principalmente dei centri di smistamento e di transito delle merci, gestiti con criteri *stockless*, più che dei depositi in cui la merce viene accumulata in attesa di essere ordinata dai punti vendita. Questo cambia in maniera radicale il modo di gestire i centri di distribuzione, per i quali diventa importante anche il ricorso a sistemi meccanizzati di movimentazione dei prodotti, controllati da sistemi informativi altamente avanzati. Per un approfondimento sui principi di gestione applicati alle imprese di distribuzione si veda Bolen (1988). Per un esempio in merito alla gestione *stockless* dei centri di distribuzione, si veda Storehouse, *Company Report*, 1995.

¹¹⁸ L'apposizione del prezzo sulle singole referenze, ormai superata nel grocery in seguito all'introduzione del codice a barre e ai sistemi di lettura ottici a esso collegati (scanner), rimane invece un'attività ancora in gran parte realizzata nei settori non grocery, anche se molti distributori stanno attrezzando i propri sistemi di pagamento con scanner. La tendenza in corso è comunque quella di estendere a tutti i reparti dei grandi distributori la lettura del prezzo attraverso il codice a barre, eliminando in questo modo tutte le attività di prezzatura e riprezzatura, rese necessarie a ogni variazione di prezzo, nelle promozioni e nei ribassi di fine stagione.

buyer nelle attività di acquisto, per poter acquisire metodi, sensibilità, ma anche più concrete conoscenze sul panorama dei fornitori, sui venditori e sulle tecniche da loro adottate nel rapporto con la grande distribuzione.

5.4.2 Le competenze del *merchandise manager*

Quale supervisore di un gruppo di *buyer*, il *merchandise manager* è meno coinvolto nel contatto diretto con i fornitori e dedica gran parte del suo tempo alle attività di pianificazione e al controllo/coordinamento dei *buyer*. In alcuni casi, tuttavia, è possibile che il *merchandise manager*, oltre alla funzione che gli compete, sia anche *buyer* per uno o più gruppi di prodotti.

L'impegno in formazione del *merchandise manager* è rivolto soprattutto ai nuovi *buyer* - provenienti da altre imprese o di recente nomina - per formarli alle procedure in uso nell'impresa; oppure a tutti i *buyer* ogni volta che viene introdotto un cambiamento organizzativo o avviata una nuova procedura. Le attività di guida per i *buyer* si realizzano, per esempio, verificando che le statistiche di vendita e di magazzino siano correttamente interpretate.

Il *merchandise manager* rappresenta un punto di collegamento fra la direzione aziendale e la funzione acquisti, alla quale trasmette gli obiettivi e la politica dell'azienda, ma è responsabile anche del collegamento orizzontale con le altre funzioni aziendali, e in particolare con marketing, vendite e logistica. E' nel coordinamento di tutte le attività trasversali, infatti, che viene garantita la coerenza di azione in tutta l'azienda e la collaborazione fra le funzioni interne, pur nel rispetto delle singole responsabilità assegnate.

Anche il *merchandise manager* effettua frequenti viaggi nei mercati di approvvigionamento, per partecipare agli appuntamenti di rilievo per gli acquisti (fiere e manifestazioni espositive), per condurre direttamente trattative con i maggiori fornitori o per la ricerca di nuove fonti di approvvigionamento.

Il *merchandise manager* interviene talvolta anche nell'effettuazione degli ordini, nello sviluppo dei prodotti a marchio privato, nella definizione di accordi di distribuzione con i fornitori (esclusive per prodotto o per linea di prodotti) e nella definizione di acquisti congiunti con altri distributori.

Il tipo e l'intensità di coinvolgimento del *merchandise manager* nelle attività suddette dipende anche dalle caratteristiche dei *buyer*, i quali possiedono professionalità incentrate soprattutto sulle attività di negoziazione con i fornitori e, sebbene possano manifestare elevate capacità nella selezione dei prodotti, ed

eventualmente anche nelle attività di promozione, mostrano spesso carenze nella pianificazione degli approvvigionamenti e nella gestione degli stock, anche a causa di scarsa capacità di analizzare i volumi di vendita, gli investimenti di magazzino, i margini e i costi di competenza.

Il *merchandise manager* svolge in questi casi anche una funzione di completamento laddove i *buyer* dimostrano attitudini sbilanciate verso certe attività a scapito di altre, cercando nello stesso tempo di aiutarli a completare il proprio profilo professionale.

5.4.3 Gli organi collegiali per le decisioni di acquisto

Alcune attività inerenti gli approvvigionamenti, pur facendo capo a responsabili della funzione acquisti, sono realizzate nell'ambito di organismi interni all'azienda, sia formali che informali, che si occupano di precise problematiche, riguardanti in particolare l'inserimento di nuovi prodotti o nuovi fornitori in assortimento, l'eliminazione di prodotti, oppure politiche promozionali o di prezzo.

Può trattarsi di commissioni formalizzate (*buying committees*) e organizzate con programmi di incontro regolari, generalmente su base settimanale, oppure possono essere organismi informali (*buying centres*) senza che necessariamente si riuniscano con periodicità programmata, ma i cui componenti vengono consultati ogni qualvolta se ne presenta la necessità. In questo caso è più spiccata la funzione puramente consultiva, mentre la piena responsabilità delle decisioni rimane al *buyer* e al *merchandise manager*¹¹⁹.

Le commissioni sono formate dai responsabili delle aree acquisti e vendite e dai responsabili delle funzioni di staff (*visual merchandising, display, fashion coordinator, pubblicità, controllo di qualità*).

La collegialità permette di condurre attività che, pur facenti capo a precisi responsabili, secondo le strutture organizzative precedentemente considerate, consentono un confronto fra competenze specialistiche dei diversi partecipanti, permettendo di supportare il lavoro di chi poi dovrà gestire gli approvvigionamenti.

Tali "sovrastutture" (Lugli, 1993) oltre alla funzione di raccordo fra le diverse funzioni interne, hanno anche un importante ruolo di verifica sull'operato degli incaricati agli approvvigionamenti e servono a ridurre il potere contrattuale del fornitore, che non ha più di fronte un interlocutore definito.

Si tratta quindi di soluzioni che permettono, da una parte, di limitare i rischi legati a una eccessiva autonomia dei responsabili acquisti e, dall'altra, di migliorare la

¹¹⁹ Si veda, in merito: Baron, Davies e Swindley (1991).

comunicazione interna, soprattutto per ciò che concerne le logiche seguite nelle scelte di approvvigionamento, facilitando così una maggiore coerenza nell'operato delle varie aree aziendali.

5.5 La gestione degli acquisti nei rapporti fra centrale e succursali

Le attività legate alla gestione del *merchandising* finora considerate si svolgono in realtà su due livelli: un primo livello, che è quello finora considerato, riguarda la struttura dell'organizzazione centrale, indipendentemente da quanti e quali punti vendita dipendano da essa. L'altro livello di attività si sviluppa in relazione alla gestione degli acquisti per i punti vendita, nel rapporto quindi fra la centrale e le succursali, durante il quale intervengono ulteriori problemi che concorrono ad articolare il quadro complessivo delle attività di acquisto.

Basti pensare alle problematiche derivanti dalla gestione delle trattative e dei riordini con una moltitudine di fornitori locali di prodotti deperibili oppure alla necessità di lasciare al punto vendita la libertà di tarare il proprio assortimento in funzione delle specificità del proprio bacino di utenza.

Per comprendere l'organizzazione degli acquisti di molte imprese organizzate a succursali, occorre tenere presente quale è stata l'evoluzione delle attività di acquisto all'interno di queste imprese in corrispondenza della loro crescita dimensionale e dell'aumento dei punti vendita da esse controllati.

Lo sviluppo della funzione acquisti, soprattutto per i distributori non grocery, è spesso avvenuto con il trasferimento alle succursali delle attività svolte dal *buyer* centrale. Questi rimaneva responsabile dell'assortimento di tutti i punti vendita della catena, visitandoli una o più volte la settimana e avvalendosi, eventualmente, del supporto di un assistente presso ogni succursale.

Tale pratica, tuttora in uso nelle catene di minori dimensioni, tiene conto delle difficoltà che un distributore non sufficientemente grande incontrerebbe nel sostenere una struttura acquisti centralizzata.

Al crescere del numero delle succursali, tuttavia, si sono rese necessarie nuove e più adeguate soluzioni organizzative, anche perché a volte le dimensioni dei punti vendita hanno superato quelle della sede originaria (*flagship store*) e hanno quindi acquisito la capacità di sostenere proprie organizzazioni di acquisto, con più autonomia nella composizione dell'assortimento e nelle attività di promozione sui punti vendita.

Anche la diversificazione delle localizzazioni, una volta superato l'ambito di copertura regionale, ha spesso richiesto adeguamenti nelle composizioni

dell'assortimento in funzione delle diverse esigenze della domanda, così come talvolta si è reso necessario rivedere l'impostazione del *layout* secondo la diversità delle superfici di vendita.

Infine, in relazione al tessuto urbano e socio culturale in cui sono inseriti i vari punti vendita (centri urbani, aree suburbane, localizzazioni decentrate rispetto alle città), si è reso necessario modificare la proporzione fra i reparti e alcune caratteristiche della formula commerciale (contenuto di servizio, specializzazione su alcune merceologie, ecc.) anche rispetto all'immagine dei punti vendita.

Il lavoro di composizione dell'assortimento per più unità di vendita pone dunque problemi differenti rispetto a quello necessario per una singola unità; in particolare, fra le principali differenze si rilevano (Bolen, 1988):

- la necessità di continuo collegamento informativo con le succursali, soprattutto attraverso sistemi computerizzati;
- l'esigenza di tenere conto delle possibili differenze fra la domanda di un'area geografica e un'altra a causa di diversità culturali, etniche, demografiche ecc., in seguito alle quali non è sempre possibile standardizzare l'assortimento;
- la significativa riduzione del coinvolgimento dell'area acquisti nelle funzioni di vendita, perchè non è possibile realizzare la supervisione su più sedi, distanti fisicamente, e curare nello stesso tempo tutte le attività di approvvigionamento, di analisi, controllo e coordinamento svolte centralmente; rimane tuttavia la necessità di riportare ai punti vendita le informazioni sull'assortimento, sui criteri di esposizione dei prodotti e sulle tecniche di vendita, mentre centralmente si decide su quali prodotti fare promozioni e secondo quali modalità;
- la maggiore importanza assunta dalle funzioni di pianificazione e controllo, che diventano anche più complesse, per riuscire a realizzare il coordinamento di numerose sedi di vendita; tali attività vengono frequentemente affidate a funzioni specializzate di staff, lasciando ai *buyer* la possibilità di concentrare l'impegno nelle attività più strettamente di acquisto.

Nel caso di acquisti gestiti centralmente, la definizione dell'assortimento è sempre di responsabilità della sede centrale, come centralmente vengono definiti i piani di assortimento di ciascun punto vendita, in base alle planimetrie e alla disposizione del *layout*, e viene stabilito quanta merce ognuno di essi deve ricevere ogni mese. Anche la cadenza delle consegne viene stabilita a livello centrale in accordo con i fornitori, i quali a loro volta provvedono alla consegna dei prodotti ai centri di distribuzione.

Per agevolare il flusso di merci attraverso questi ultimi, si sta affermando la pratica di concordare con i fornitori la consegna delle merci già ripartite per punto vendita di

destinazione, con la relativa codifica riportata nell'imballo, in modo da consentire la lettura automatica e lo smistamento meccanizzato all'interno del centro di distribuzione¹²⁰.

Alcuni prodotti, soprattutto mobili, casalinghi, cristalleria e articoli per la casa sono immagazzinati centralmente. Il singolo punto vendita mantiene una disponibilità minima ma dispone di un'informazione costantemente aggiornata sulle quantità presenti nel magazzino centrale, in modo da poter garantire al cliente l'acquisto del prodotto scelto che gli verrà consegnato a domicilio direttamente dal deposito.

Per il controllo dei dati di vendita e dei flussi logistici viene utilizzata l'informazione proveniente dalle casse dei punti vendita, trasmessa al computer centrale in via telematica. Questo consente agli uffici centrali di ricevere rapporti anche giornalieri sulle vendite o sulle giacenze di stock.

Tali automatismi, se tendenzialmente sono destinati a conoscere sempre maggiore diffusione, in realtà si stanno affermando con una certa lentezza a causa degli elevati costi delle dotazioni informatiche per la rilevazione automatica di dati nel punto vendita (POS scanner). La diffusione di tali tecnologie sta avvenendo quindi con gradualità anche presso le maggiori catene di distribuzione (Tavola 9).

Tavola 9 - Numero di punti vendita grocery dotati di scanner - Gran Bretagna - 1993

INSEGNA	PV CON SCANNER	%	% VOLUMI TRATTATI CON SCANNER	INSEGNA	PV CON SCANNER	%	% VOLUMI TRATTATI CON SCANNER
Kwik Save	823	100,0	100,0	Jacksons	21	58,3	68,0
Tesco	368	89,3	97,5	Lo-Cost	18	6,5	10,9
Safeway	354	100,0	100,0	Savacentre	10	100,0	100,0
Sainsbury	337	99,4	99,7	Budgens	10	10,0	13,4
Somerfield	217	33,1	58,7	Waitrose	7	6,5	6,9
Asda	183	89,7	93,9	Healds day & Nite	7	26,9	30,9
Circle K	140	100,0	100,0	Walter Wilson	6	10,9	27,3
Misselbrook & W.	100	100,0	100,0	Normans	3	15,0	26,2
Wm Morrison	63	100,0	100,0	TOT.SUCCURSALISTI	2.858	58,2	86,2
Netto	59	100,0	100,0				
Shoprite	58	100,0	100,0	Cooperative	427	18,0	46,6
Presto	46	21,7	46,4	Indipendenti	647	2,0	3,3
Wm Low	28	40,6	61,0	TOTALE	3.932	9,8	74,1

Fonte: Nielsen, 1995, *The Retail Pocket Book*, NTC Publications, Henley-on-Thames.

¹²⁰ Un sistema di smistamento delle marce per punto vendita effettuato dalla sede del fornitore è attualmente praticato, per esempio, dal gruppo Storehouse, all'interno del quale sono stati integrati i sistemi distributivi delle insegne Bhs e Mothercare. Il centro di distribuzione, è organizzato con un sistema *stockless*, cioè senza che di fatto esista un effettivo magazzino di merce, ma solo prodotti in transito. Tale sistema è reso possibile con un forte coinvolgimento dei fornitori, che preparano gli ordini già separati per punto vendita, apponendo sull'imballo anche il codice a barre relativo al destinatario, in modo che nel centro di distribuzione lo smistamento e il raggruppamento dei carichi avviene automaticamente. L'etichetta da apporre sull'imballo viene stampata fisicamente nella sede del fornitore, ma attivata e gestita dal centro di distribuzione tramite un collegamento EDI. Per approfondimenti si veda Storehouse, *Annual Report and Accountants*, 1995.

L'orientamento verso gli acquisti centralizzati non riguarda indistintamente tutte le catene della grande distribuzione.

Molte di quelle che si sono sviluppate con l'apertura di nuovi punti vendita, piuttosto che con l'acquisizione di già esistenti, hanno spesso optato per la centralizzazione. Questo si è verificato soprattutto per i succursalisti grocery, che tendono a proporre assortimenti il più possibile standardizzati¹²¹, ma è avvenuto anche per le catene di magazzini multispecializzati e per le reti di punti vendita di grandi superfici specializzate.

Le catene che si sono sviluppate con l'acquisizione di punti vendita di altre catene o di punti vendita prima indipendenti, invece, tendono a limitare la centralizzazione. La dimensione dei singoli punti vendita, se sufficientemente estesa, può infatti consentire la presenza di uffici acquisti interni con parziale autonomia¹²².

In questi casi, mentre le politiche di assortimento e gli orientamenti di marketing sono stabiliti a livello centrale, ogni succursale può conservare relativa libertà decisionale negli acquisti in relazione anche alle specificità dei differenti mercati dal punto di vista geografico o del posizionamento.

Gli uffici centrali sono comunque organizzati secondo i criteri di attribuzione di responsabilità già esaminati, con le figure chiave del *buyer* e del *merchandise manager*.

Ciò che cambia maggiormente, in seguito allo sviluppo e all'estensione della catena, è il fronte di attività di coordinamento della distribuzione fisica, che solitamente è affidata a una direzione separata, ma che deve lavorare in stretto contatto con gli approvvigionamenti.

¹²¹ La necessità di diversificare gli assortimenti in base alle diverse superfici di vendita viene gestita nell'ambito di una politica di differenziazione per canale: il distributore individua alcune formule nelle quali si specializza (per esempio ipermercati, supermercati, *convenience stores*, ecc.) e per ciascuna definisce, anche in funzione della localizzazione tipo (centro urbano, quartieri periferici, *out of town*, ecc.), formati, assortimento, *layout*, fino a comprendere anche l'architettura degli edifici utilizzati. Per esempio, l'insegna Tesco ha come canale prevalente il *superstore*, con localizzazione periferica o extraurbana e dotato di ampie superfici di parcheggio, destinato agli acquisti settimanali di prodotti grocery. Vi è poi il "*compact store*", con una superficie di vendita inferiore ai 2.500 mq, che combina le stesse caratteristiche del *superstore*, anche come ampiezza di assortimento, ma con una superficie più limitata mediante lo sfruttamento ottimale dei sistemi di approvvigionamento. Un canale di recente costituzione è rappresentato dall'insegna Tesco Metro, localizzato in zone centralissime delle maggiori città, con un'offerta adeguata a un pubblico urbano che lavora, con scarso tempo libero e che vive in nuclei familiari molto ridotti. Infine, il formato più recente è costituito dall'insegna Tesco Express, localizzato nelle stazioni di servizio, secondo la formula del *convenience store*. Per approfondimenti, si veda: Tesco, *Annual Report and Accounts*, 1995.

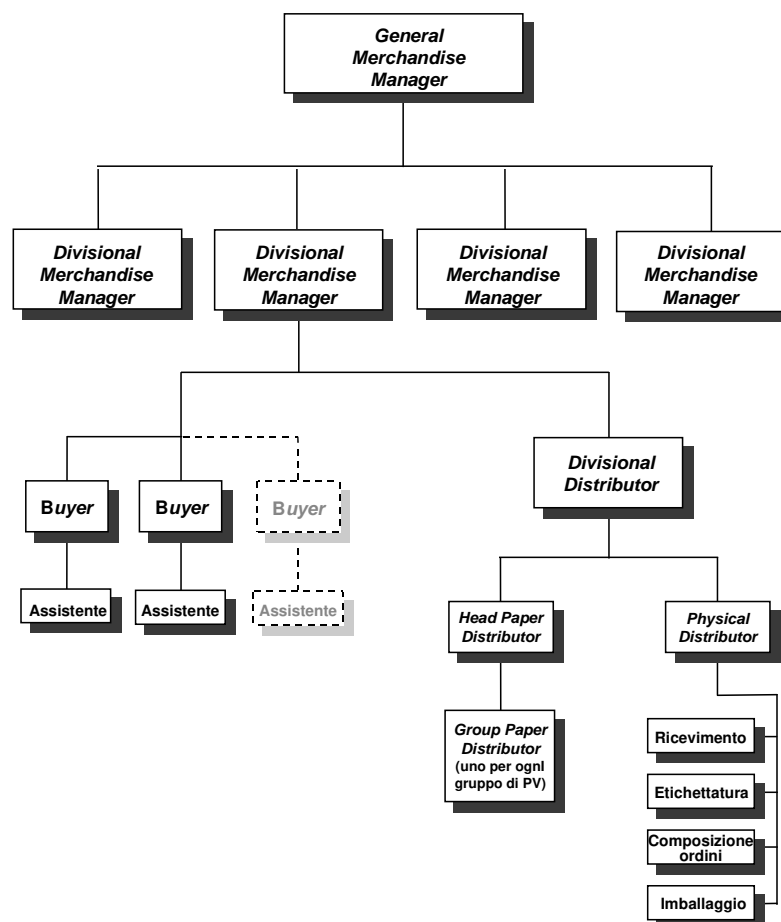
¹²² E' questo il caso di imprese che fanno capo a un gruppo più ampio. In genere mantengono autonomia nelle proprie politiche e nei caratteri distintivi, primo fra tutti la differenziazione dell'insegna. E' però possibile che vengano effettuate fusioni delle attività di acquisto e della composizione dell'assortimento fra diverse imprese del gruppo. Questo fenomeno è attualmente più diffuso negli Stati Uniti, ma si sta rapidamente affermando anche in Europa. Si veda in proposito, Beisel (1987).

Il compito della funzione logistica è quello di rifornire ciascun punto vendita nel rispetto di indicatori prestabiliti relativi alla consistenza degli stock e alla rotazione delle merci.

La logistica è anche responsabile della gestione dei centri di distribuzione presso i quali affluiscono i prodotti dei fornitori, vengono effettuati i controlli sulle quantità e sulla qualità dei prodotti, si procede alle prezzature quando necessario e si indirizzano i prodotti a ciascun punto vendita.

Se la catena raggiunge dimensioni elevate per numero di punti vendita e per quantità di merci movimentate, il coordinamento fra le attività di acquisto e quelle logistiche viene realizzato a livello di singole divisioni, le cui esigenze variano in funzione delle diverse merceologie trattate, e al cui interno si sviluppano precise competenze logistiche (Figura 12).

Figura 12 - La specializzazione delle attività logistiche all'interno della singola divisione



In questi casi ci può essere una funzione distributiva per ogni divisione (*divisional distributor*) a sua volta ripartita in distribuzione fisica (*physical distributor*) e gestione dei flussi informativi (*paper distributor*), ossia della documentazione amministrativo-contabile e dei dati di movimentazione, trasmessi con documentazione cartacea o elettronica.

Fra le attività di competenza delle funzioni logistiche, sulle quali il *merchandise manager* mantiene uno stretto controllo, vi sono quelle di ispezione della qualità delle merci che transitano per i centri di distribuzione, funzione che si estende anche alle merci consegnate dai fornitori direttamente ai punti vendita.

5.5.1 I vantaggi e gli svantaggi degli acquisti centralizzati

I vantaggi derivanti da una gestione fortemente centralizzata delle attività di approvvigionamento sono numerosi.

Innanzitutto, vanno ricordati i benefici di prezzo derivanti dalle elevate quantità trattate, che consentono di ottenere presso i fornitori extra sconti, maggiori contributi promozionali, maggiori premi di fine anno.

Inoltre, va tenuta presente la maggiore stabilità dei flussi di merci che vanno dai produttori ai centri di distribuzione, che consente di evitare la frammentazione delle consegne ai punti vendita e permette l'ottimizzazione dei carichi e degli imballi.

Gli approvvigionamenti centralizzati permettono anche di ridurre gli scostamenti fra previsioni e reali necessità di assortimento che si verificano a livello di singola unità di vendita. Sebbene le succursali contribuiscano a formulare delle stime delle vendite, il dato aggregato finale, comprensivo delle previsioni di tutte le succursali, riesce in genere a produrre una composizione più attendibile rispetto alle future necessità, soprattutto nei settori per i quali occorre fare una programmazione stagionale anticipata (moda), dettagliando modelli, linee di prezzo, colori, misure, materiali.

Indipendentemente dai metodi di previsione, di acquisto e di distribuzione fisica utilizzati, è stata dimostrata la minore incidenza di errori quando le previsioni vengono svolte in maniera centralizzata (Cash, Wingate, Friedlander, 1995).

La minore incidenza di scostamenti fra previsioni e domanda effettiva permette anche di abbassare i livelli di sicurezza negli stock, pur mantenendone contenute le rotture.

Nelle strutture di acquisto centralizzate possono inoltre essere impiegate dotazioni e programmi informatici di ottimizzazione delle scorte che a livello di singolo punto

vendita risulterebbero troppo costosi; questo permette ai *buyer* di ricevere i dati dai punti vendita con una cadenza settimanale o anche giornaliera,¹²³ rendendo così possibili anche le compensazioni di merce fra i punti vendita.

Le analisi dei dati di vendita, se fatte a livello centrale, consentono inoltre controlli e previsioni più precisi. I valori di vendita delle singole unità non costituiscono invece una base sufficiente per un giudizio attendibile dell'andamento di un prodotto o di una linea di prodotti e possono causare scelte intempestive e poco accurate.

Un altro vantaggio degli approvvigionamenti centralizzati è che questi consentono di sviluppare delle competenze specializzate all'interno delle responsabilità di acquisto che - anche in virtù dei consistenti quantitativi trattati - riescono ad affermare rapporti privilegiati con i fornitori. Ne deriva la capacità di beneficiare di trattamenti speciali, di avere la possibilità di ottenere linee di produzione esclusive o personalizzate, di avere priorità rispetto ai concorrenti nelle consegne di nuovi prodotti.

L'elevata specializzazione delle funzioni di acquisto consente inoltre di assicurare maggiori livelli qualitativi dei prodotti, attraverso l'uso di tecniche di specificazione e controllo di qualità, grazie alle quali i *buyer* identificano i materiali migliori e ne ottengono l'utilizzo da parte dei fornitori, sui quali poi coordinano il controllo diretto del processo produttivo e del prodotto finale.

I controlli possono essere effettuati mediante verifiche a campione prima che le merci siano spedite ai punti vendita, nel reparto spedizioni del fornitore, oppure nei centri di distribuzione. La merce difettosa viene così esclusa dal circuito distributivo, evitando di attivare procedure antieconomiche di gestione dei resi e di sostituzione dei prodotti.

Anche le attività di pubblicità e di comunicazione possono essere svolte da esperti che lavorano con i *buyer* a livello centrale e che assicurano a ogni punto vendita uno standard di comunicazione molto superiore rispetto alle proprie capacità organizzative e di investimento, o rispetto alle competenze specifiche disponibili.

Gli stessi benefici si hanno nella pianificazione del *display* e del *layout*, così come nella definizione degli allestimenti delle vetrine e degli interni del punto vendita, che possono essere sviluppati a livello centrale da specialisti per essere poi indicati ai responsabili delle singole succursali tramite campioni fotografici. In alcuni casi vengono anche costituite delle unità itineranti di specialisti del *display* che intervengono direttamente.

¹²³ Data la grande quantità di dati che affluiscono e dato il livello di dettaglio possibile, delle analisi complete risulterebbero spesso di difficile elaborazione e richiederebbero il ricorso a investimenti informatici molto elevati. Per questo sono state sviluppate più recentemente tecniche di analisi a campione supportate da sistemi POS che permettono di realizzare più velocemente le osservazioni senza penalizzarne l'attendibilità.

Un ulteriore e non secondario vantaggio della centralizzazione degli acquisti riguarda le risorse umane dei punti vendita, che possono essere concentrate solo sulle attività di vendita, per le quali è anche più facile reperire le professionalità rispetto a quelle necessarie per gestire la selezione dei prodotti e le trattative con i fornitori.

A fronte dei vantaggi finora considerati, la gestione centrale degli assortimenti presenta anche alcuni svantaggi.

Un primo ordine di ostacoli è legato alla difficile comprensione delle necessità che si manifestano localmente. Spesso i responsabili acquisti affrontano le problematiche emerse più come numeri che come singoli problemi, senza poter entrare nel merito delle specificità territoriali in cui sono inseriti i punti vendita. Tale aspetto viene accentuato se la struttura organizzativa si caratterizza per una separazione marcata fra attività centrali e rete di vendita, senza un controllo costante e senza verifiche tramite visite e rilevazioni dirette.

La convinzione che i mercati dei prodotti di massa siano sostanzialmente indifferenziati e accomunati da regole certe - in seguito allo sviluppo dei mezzi di comunicazione che tendono a diffondere usi, costumi, tendenze e mode - può essere fuorviante. Le differenze nell'offerta dei diversi punti vendita rimangono importanti in relazione al territorio nel quale questi sono inseriti, con le sue specificità economiche, culturali, urbanistiche, etniche, demografiche.

Una soluzione a questo tipo di esigenza consiste nel prevedere visite periodiche dei *buyer* alle unità di vendita o, viceversa, incontri con i responsabili delle sedi operative presso la sede centrale, per discutere le specifiche necessità del mercato di riferimento.

Un altro tipo di problema portato dalla centralizzazione degli acquisti riguarda la divisione di compiti fra *buyer* centrali e responsabili dei punti vendita, incaricati della gestione dei riordini e in alcuni casi di completare l'assortimento proposto centralmente. Possono infatti verificarsi disfunzioni nel coordinamento e nella ripartizione delle responsabilità; i motivi di attrito derivano sia da resistenze dei responsabili di sede nell'accettare le direttive ricevute - soprattutto se a livello centrale prevalgono atteggiamenti impositivi verso la rete - sia da inefficienze della stessa sede centrale.

Un altro tipo di ostacolo si manifesta infine quando alle decisioni di marketing prese centralmente non corrisponde un adeguato livello di informazione alle succursali. Di fronte alla carenza informativa possono sorgere difficoltà nell'accettazione degli assortimenti decisi, con ripercussioni negative sulla commercializzazione, se i responsabili dei punti vendita sviluppano atteggiamenti critici verso proposte ritenute lontane dalle loro esigenze.

Per informare adeguatamente le unità di vendita sulle caratteristiche dei prodotti e sulle logiche seguite nella composizione dell'assortimento, i *buyer* centrali usano diversi metodi; alcuni utilizzano dei bollettini che inviano regolarmente, altri sviluppano sistemi innovativi, come l'uso di videocassette - fornite in genere dai produttori e presentate in occasione delle riunioni col personale di vendita - con le quali vengono date informazioni tecniche sui prodotti e vengono indicati gli argomenti di vendita.

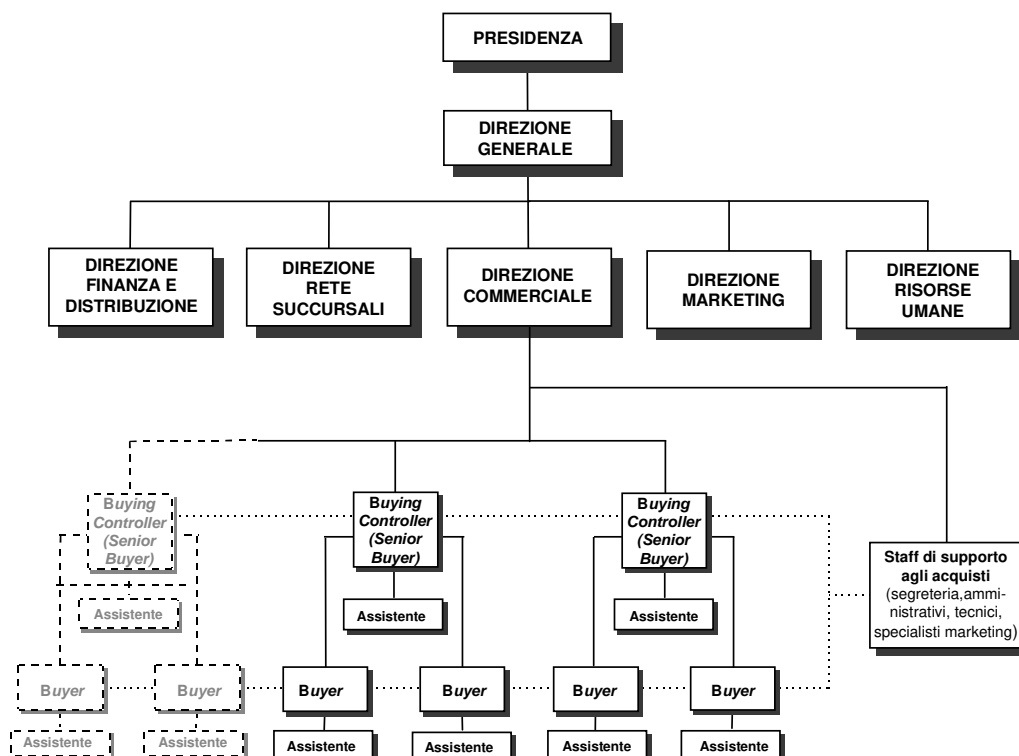
5.6 La struttura degli acquisti nelle maggiori imprese di distribuzione britanniche: i risultati dell'indagine

Partendo dall'esperienza delle imprese intervistate, è possibile svolgere ulteriori considerazioni su come sono organizzate le attività legate agli acquisti e alla *gestione del merchandising* delle grandi aziende commerciali. Le testimonianze raccolte, inoltre, permettono di cogliere le differenze fra i succursalisti dei settori grocery, quelli di beni non grocery e le imprese monostabilimento.

Prendendo in considerazione l'organizzazione interna di Tesco (Figura 13) - distributore grocery che con circa 520 punti vendita (in prevalenza *superstore*) contende a Sainsbury la leadership del mercato alimentare britannico¹²⁴ - si può osservare una struttura acquisti particolarmente agile, caratterizzata da due soli livelli gerarchici. La direzione commerciale è ripartita per divisioni merceologiche e all'interno di ciascuna si trovano i *buyer*; di questi, un *senior buyer* svolge anche funzione di *buying controller*, con ruolo di supervisore sui suoi colleghi, pur conservando la diretta responsabilità di acquisto per alcuni prodotti. Per esempio, la divisione prodotti in scatola e zucchero comprende 3 *buyer*: uno per zucchero e minestre, uno per carne in scatola, vegetali, prodotti non stagionali (fagioli e pasta in scatola), uno per frutta e pesce in scatola. Di questi, uno ricopre la posizione di *buying controller* e risponde direttamente al direttore commerciale e vendite, responsabile di tutti i *buyer* dell'azienda, del personale di vendita e del personale tecnico addetto alle vendite.

Figura 13 - Tesco: Struttura organizzativa dell'area acquisti

¹²⁴ Tesco detiene una quota dell'11,4% della distribuzione grocery in Gran Bretagna nel 1995. Fonte: TESCO, *Annual Report and Accounts*, 1995; Management Horizons (1995).



Ogni *buyer* può coordinare uno o più assistenti, ognuno assegnato a un solo prodotto, che si occupano degli aspetti operativi della trattativa e curano i riordini presso i fornitori.

Il singolo *buyer* è responsabile di tutte le decisioni relative alle caratteristiche dei prodotti, soprattutto di quelli a marchio proprio, delle quantità, dei prezzi, ed è responsabile della definizione di iniziative promozionali.

Sotto il controllo della direzione commerciale si trova anche una struttura di supporto agli acquisti che comprende personale di marketing, tecnici amministrativi e segretarie, i quali operano in posizione di staff rispetto ai vari *buyer* per lo svolgimento della loro attività.

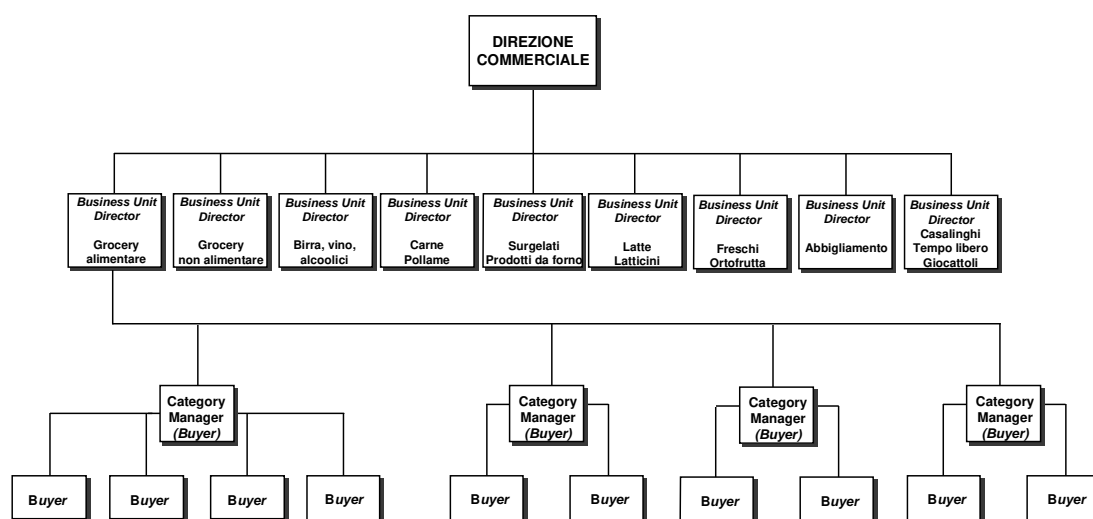
Tutte le funzioni acquisto sono centralizzate, fino al controllo degli stock dei punti vendita, per i quali viene deciso centralmente anche su che succursali dovrà andare la merce e in quali quantità. Gli assortimenti vengono adattati alle caratteristiche dei diversi punti vendita, in base alle tipologie utilizzate, ossia *superstore*, supermercato,

compact store (tutti con insegna Tesco) supermercato per centro urbano (Tesco Metro) e convenience store presso le stazioni di servizio (Tesco Express).

Altro grande succursalista grocery è Asda (Figura 14) che, con 360 punti vendita, anche in questo caso prevalentemente *superstore*, rappresenta il 4° maggior distributore alimentare).¹²⁵

La direzione commerciale prevede un *trading director* che controlla nove raggruppamenti di prodotti: grocery alimentare; grocery non alimentare; carne e pollame; birra, vino e alcolici; surgelati e prodotti da forno; latte e latticini; freschi e ortofrutta; abbigliamento; casalinghi, tempo libero e giocattoli; abbigliamento.

Figura 14 - Asda: Struttura organizzativa dell'area acquisti



Rispetto a Tesco ci sono più merceologie non alimentari (casalinghi, abbigliamento, giocattoli) alle quali l'azienda sta attribuendo crescenti spazi, sia perché favoriscono l'attrattività dei punti vendita sia perché, se correttamente gestite, permettono di innalzare la marginalità complessiva delle vendite.

¹²⁵ Asda possiede un quota del 6,1% del mercato grocery britannico nel 1994. Fonte: Managment Horizons Europe (1993), Nielsen (1995).

Per ogni raggruppamento di prodotti c'è un *business unit director* e 4 *category manager*, che controllano i singoli *buyer*, ma alcuni di loro svolgono anche funzione di *buyer*. Per esempio, il *category manager* per il grocery alimentare compra direttamente cereali, pasta, alcuni prodotti da forno e dolci.

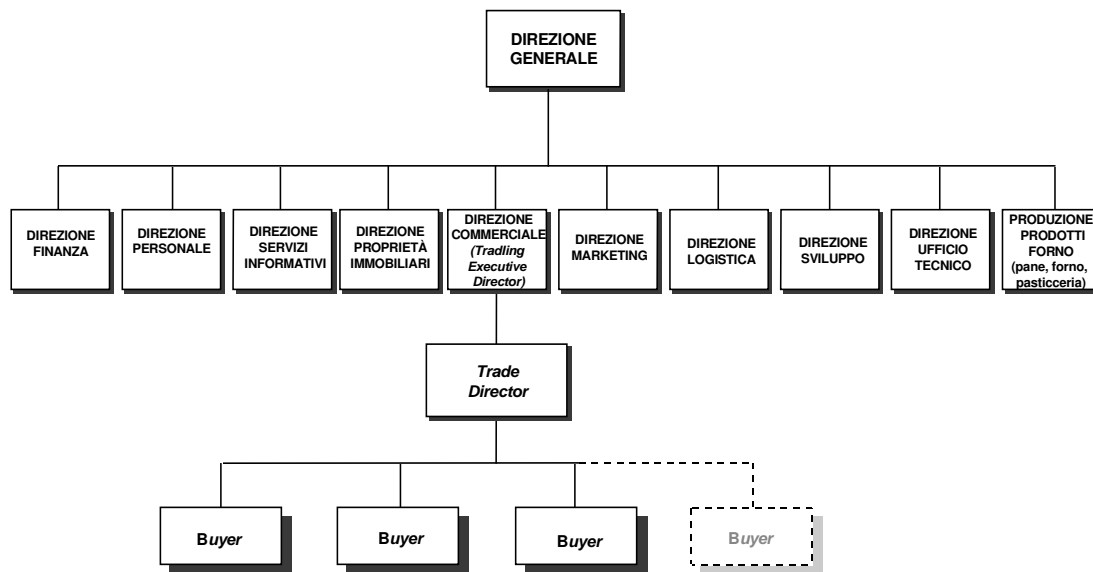
Il criterio seguito per l'assegnazione delle responsabilità di acquisto è quello di far dialogare i fornitori con il minor numero possibile di interlocutori interni. Soprattutto con produttori che offrono una gamma destinata a raggruppamenti diversi, come Nestlè, si cercano di evitare trattative con troppi soggetti, cercando quindi di assegnare a un *buyer* merceologie compatibili con la gamma del fornitore e cercando di rispettare anche il criterio di ripartizione del *layout* del punto vendita.

Anche in questo caso l'eventuale presenza degli assistenti, laddove il numero dei prodotti assegnati a un *buyer* ne può rendere difficile la gestione, completa l'organico dell'area acquisti.

Sempre nell'ambito del succursalismo grocery, ma in questo caso specializzato nella formula supermercati, si trova Budgens (Figura 15), 12° maggior distributore grocery nel mercato britannico nel 1995,¹²⁶ che opera con una catena di 96 punti vendita, situati nell'Inghilterra centrale e meridionale.

Figura 15 - Budgens: Struttura organizzativa dell'area acquisti

¹²⁶ Fonti dei dati forniti: *Budgens Report & Accouns, 1995*; Corporate Intelligence Group (1994).



Considerato che questa è la parte del Regno Unito in cui lo sviluppo della distribuzione *out of town* è stato particolarmente accentuato, il posizionamento di Budgens si è delineato come offerta complementare rispetto ai maggiori specialisti nelle grandi superfici, come Sainsbury e Tesco, specializzati nella formula del *superstore* con ubicazione extraurbana.

L'assortimento è di conseguenza centrato intorno ai prodotti deperibili quali pane, verdura, frutta e carne fresca, acquistati più spesso rispetto alla frequenza quindicinale o mensile che caratterizza l'acquisto *out of town*. Il target di riferimento è rappresentato dalla popolazione residente nell'area urbana in cui è inserito il punto vendita e alle cui specifiche esigenze vengono adattati i prezzi e la gamma.

Per rafforzare l'enfasi sui prodotti freschi, il gruppo ha recentemente acquisito un'azienda produttrice di pane e prodotti da colazione (*Gilsons the Bakers*), che svolge anche le consegne direttamente alle succursali.

Sebbene Budgens rappresenti una delle maggiori realtà distributive del paese, rispetto ai due casi recedenti si osserva un'organizzazione acquisti molto più semplificata e caratterizzata da un contenuto utilizzo di risorse umane. L'ufficio acquisti è formato da 16 *buyer*, ognuno dei quali riporta direttamente al *trade director*, che a sua volta fa riferimento al *trading executive director*, responsabile della funzione presso il Consiglio di Amministrazione.

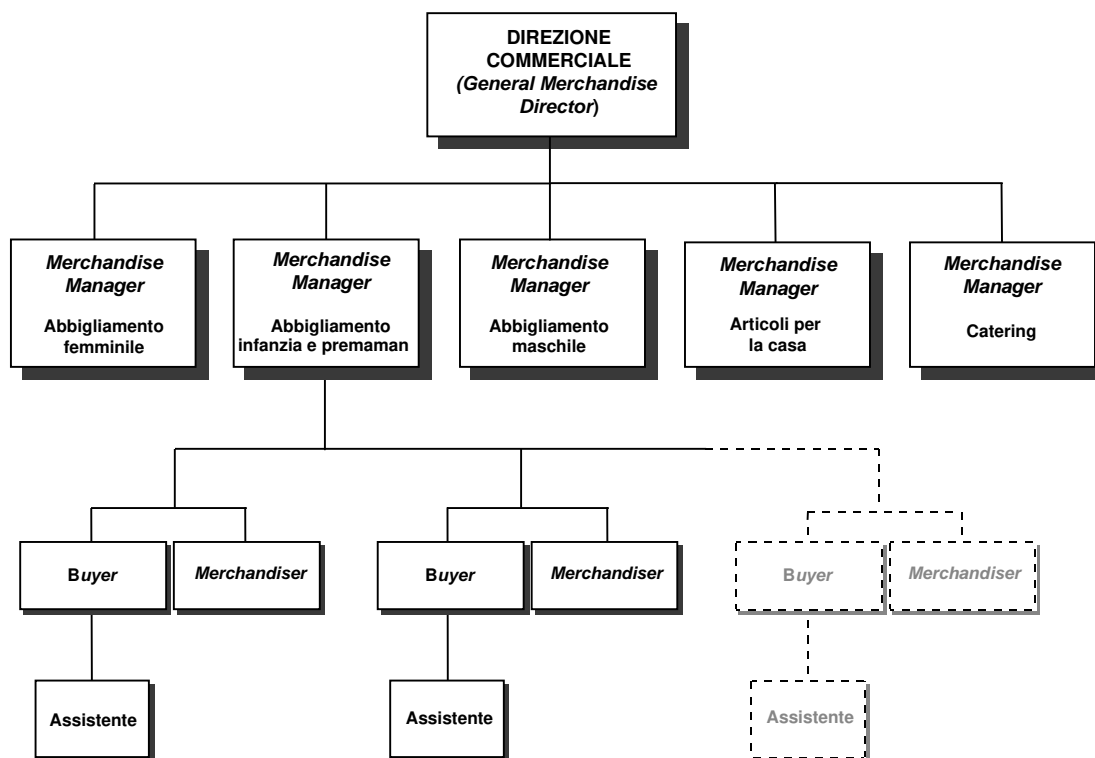
Tutti gli acquisti sono svolti centralmente, da dove viene deciso anche l'assortimento dei punti vendita. L'offerta della singola succursale dipende poi dallo spazio disponibile, ed è più o meno ampia secondo la superficie espositiva.

Oltre all'assortimento comune per tutta la catena, vi sono linee di prodotti destinate a singoli negozi o aree, la cui definizione rimane comunque di competenza dell'ufficio centrale. In generale, quindi, tutta la gamma, i prezzi di acquisto e i prezzi di vendita sono negoziati e decisi centralmente.

Un esempio di catena succursalista non alimentare è invece fornito da Bhs (Figura 16). L'insegna Bhs (British Home Stores) opera con 142 punti vendita della tipologia *variety store*. e fa parte del gruppo Storehouse, che comprende anche le catene Blazer e Mothercare.

L'assortimento si concentra sulla distribuzione di abbigliamento per la famiglia (l'abbigliamento femminile realizza il 30% del fatturato, quello per bambini il 18%, quello maschile il 15% e le calzature il 5%) e su prodotti per la casa e gli articoli da regalo (19% del fatturato), con un tipico target rappresentato da casalinghe con figli.

Figura 16 - Bhs: Struttura organizzativa dell'area acquisti



La struttura acquisti, che opera centralmente per tutti i punti vendita della catena, conta circa 40 persone fra *buyer* e *assistant buyer* ripartiti in 4 divisioni: articoli per la casa (casalinghi, articoli da regalo, illuminazione e mobili), abbigliamento femminile, abbigliamento maschile, abbigliamento per bambini. C'è poi una divisione *catering*, relativa ai ristoranti e alle caffetterie interne per le quali, allo stesso modo, gli approvvigionamenti sono organizzati centralmente.

Bhs si caratterizza per il forte coordinamento fra le responsabilità di acquisto e quelle di vendita, che si realizza nel modo seguente: dal lato degli acquisti c'è il *buyer*, che si occupa maggiormente dei prodotti e svolge analisi di tipo qualitativo; dal lato delle vendite, la figura del *merchandiser* lavora sul controllo dei flussi di prodotti, sulle statistiche di vendita, sui parametri di redditività, e svolge analisi di tipo quantitativo. Periodicamente le due figure si riuniscono e programmano l'attività stagionale in base alle vendite dell'anno precedente, all'andamento generale del mercato, agli obiettivi dell'azienda, allo spazio espositivo assegnato ai prodotti; su tali riferimenti vengono fatte stime e previsioni quali/quantitative e si decidono gli acquisti.

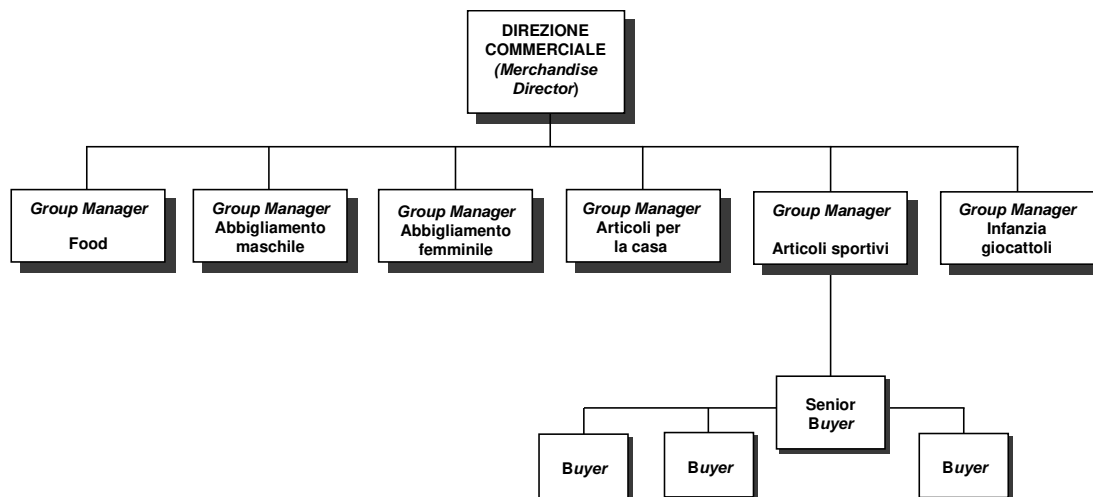
I *buyer* controllano anche come la merce viene esposta nei punti vendita, danno istruzioni al personale sul *layout* e sul modo di presentare i prodotti, mentre i *merchandiser* controllano gli stock delle succursali e i flussi di merce, per verificare se le vendite sono in linea con la programmazione. Anche i prezzi e gli sconti in promozione vengono decisi dai *merchandiser*, ma non sulla base del singolo punto vendita: il riferimento viene preso su tutta la catena, con una gestione centralizzata del margine complessivo di ogni singola referenza, cioè del margine che tiene conto sia delle vendite a prezzo pieno che di quelle a saldo realizzate su tutta la catena.

Le politiche di marketing dei punti vendita non sono decise direttamente dall'ufficio acquisti, che tuttavia partecipa attivamente alla loro definizione; in ogni caso i punti vendita non assumono alcuna iniziativa.

Passando all'osservazione della struttura acquisti nelle maggiori imprese monostabilimento, va senz'altro considerato il caso di Harrods (Figura 17). Situato nel centro di Londra, il grande magazzino Harrods ha una superficie di 71.549 mq; è il più grande del Regno Unito e, nonostante operi da una sola sede, risulta al 4° posto per volume d'affari fra i distributori delle tipologie grandi magazzini, multispecializzati (*variety stores*) e specialisti di abbigliamento.¹²⁷

¹²⁷ Fonte: Nielsen (1995).

Figura 17 -Harrods: Struttura organizzativa dell'area acquisti



L'assortimento è ripartito in 6 divisioni (food, articoli per la casa, abbigliamento maschile, abbigliamento femminile, articoli per l'infanzia e articoli sportivi) corrispondenti ad altrettante aree della superficie di vendita, e in 230 reparti.

La gestione degli acquisti è affidata a circa 50 *buyer* che fanno capo alla divisione di competenza, coordinata da un *group manager*.

All'interno di ogni divisione vi sono uno o più *senior buyer*, che oltre a curare direttamente la gestione dei prodotti loro assegnati, svolgono attività di supervisione sull'operato dei loro colleghi. Per esempio, la divisione articoli sportivi, che è la più piccola come spazio di vendita disponibile e come numero di prodotti trattati, è affidata a 4 *buyer*, dei quali uno ricopre il ruolo di *senior buyer*.

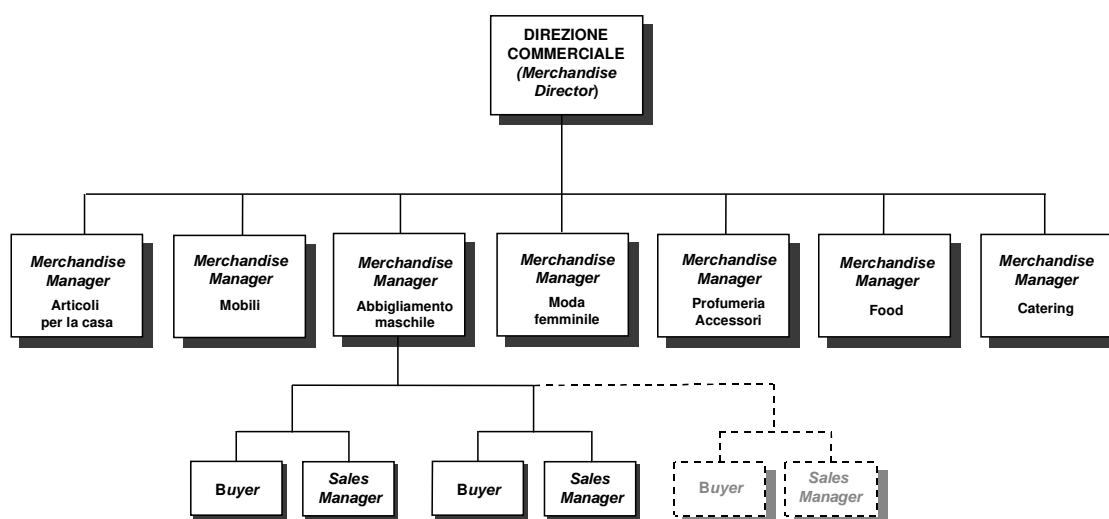
Il fatto che Harrods abbia un'unica sede rende diversa la figura del *buyer* rispetto alle catene succursalistiche, nelle quali gli acquisti per tutti i punti vendita richiedono moderne tecnologie per avere informazioni necessarie alla pianificazione dell'assortimento. In questo caso, invece, i *buyer* sono distribuiti nei vari reparti, con un contatto molto stretto con i clienti e con la possibilità di verificare direttamente come è esposta la merce e come il consumatore risponde agli stimoli forniti.

Il *buyer* è responsabile sia dell'assortimento che dell'andamento delle vendite al piano, stabilisce i budget per la stagione successiva, rivede gli assortimenti, pianifica la

attività di acquisto e di vendita, ricerca nuovi prodotti, conduce le negoziazioni con i fornitori, acquista la merce, organizza le promozioni. Per lo svolgimento dei propri compiti si avvale di un gruppo di *assistant buyer*.

L'altro maggiore distributore monostabilimento della Gran Bretagna, anch'esso appartenente al canale grandi magazzini, è Selfridges (Figura 18), 7° per volumi d'affari nella già menzionata graduatoria fra maggiori distributori (anche a succursali) delle formule grandi magazzini, multispecializzati (*variety stores*) e specialisti di abbigliamento¹²⁸. La superficie è di circa 45.000 mq e sono presenti al suo interno alcuni ristoranti e caffetterie, e una sala esposizioni.

Figura 18 - Selfridges: Struttura organizzativa dell'area acquisti



L'assortimento è ripartito in 7 raggruppamenti merceologici (articoli per la casa, abbigliamento maschile, profumi e accessori, moda femminile, mobili, ristoranti, food) e 350 reparti.

Ogni raggruppamento merceologico è controllato da un *merchandise manager* che risponde al *merchandise director*, membro del Consiglio di Amministrazione, e

¹²⁸ Fonte dei dati: Corporate Intelligence Group (1994).

controlla per ogni reparto i *buyer*, responsabili degli acquisti, e i *sales manager*, responsabili delle vendite al piano e dell'amministrazione vendite.

Esiste stretta collaborazione fra la figura del *buyer* e quella del *sales manager* ed entrambe partecipano alle scelte assortimentali e alla definizione delle politiche di marketing sul punto vendita.

In questo caso, dunque, vi è una separazione fra le attività di acquisto e quelle di vendita; tuttavia, resta la centralità degli acquisti, e in effetti la figura del *merchandise manager*, che coordina tutto il ciclo acquisti-vendite di ogni raggruppamento merceologico, è maggiormente sbilanciato verso le attività di composizione degli assortimenti e proviene quasi sempre dalla posizione di *buyer*.

Dopo aver visto, anche attraverso l'esempio di casi concreti, come si strutturano le funzioni impegnate nella gestione dell'assortimento nelle imprese della grande distribuzione, si prenderà in considerazione l'intera strategia di acquisto e il modo in cui questa si sviluppa all'interno dell'impresa commerciale.

L'esempio dei casi considerati ha mostrato come possono variamente articolarsi le strutture organizzative delle grandi imprese commerciali, ed è emerso anche che la tendenza, nonostante gli elevati volumi di prodotti trattati, è quella verso un utilizzo il più possibile contenuto delle risorse specialistiche rappresentate dai responsabili degli acquisti, il cui numero tende quindi a essere minimizzato a favore di un aumento del loro campo di responsabilità.

Le differenze rilevate non riguardano comunque la centralità delle attività di composizione dell'assortimento, e le relative responsabilità, intorno alle quali ruotano tutte le altre attività aziendali, da quelle di vendita, a quelle di marketing, a quelle logistiche. Appare quindi di fondamentale importanza, ai fini di un'efficiente gestione di tutte le politiche assortimentali, che tali attività siano efficacemente coordinate, onde evitare sdoppiamenti di funzioni, incoerenze decisionali e vuoti di responsabilità.

Nella parte che segue, si soffermerà l'attenzione proprio sul peso strategico delle scelte relative all'assortimento, cercando di cogliere come tali orientamenti si ripercuotano sulla struttura organizzativa dell'impresa e come da essa ne sono allo stesso tempo influenzate.

6.1 Le attività di acquisto nel contesto degli obiettivi aziendali

Uno dei primi elementi emersi dall'indagine empirica condotta presso le imprese della grande distribuzione britannica riguarda il peso delle decisioni e dell'organizzazione di acquisto nel complesso dell'attività aziendale. Risulta infatti che il loro comportamento di acquisto non si limita all'esame delle diverse occasioni di approvvigionamento e alla formulazione delle scelte più convenienti, ma viene ricondotto in un ambito decisionale di più ampio respiro, coerente con l'impostazione strategica e gli obiettivi di lungo periodo dell'impresa.

La funzione acquisti - intesa come attività di composizione dell'assortimento secondo il ciclo acquisti-vendite illustrato nel capitolo precedente - partecipa a pieno titolo alla determinazione dell'orientamento strategico dell'impresa e occupa una posizione centrale nella sua organizzazione.

Per un'impresa di distribuzione la scelta dell'assortimento rappresenta il fulcro di tutta l'attività legata al servizio di intermediazione. Se si guarda l'evoluzione storica dell'impresa commerciale, infatti, si può comprendere come il compito primario dell'attività mercantile sia stato quello di raccogliere le merci nei diversi luoghi di produzione artigianale, componendo un assortimento (*sorting*) per poi metterlo a disposizione dei consumatori finali nei tempi e nei luoghi richiesti (Alderson, 1957). Tale funzione è stata svolta con modalità che nel tempo si sono evolute, passando da forme puramente itineranti a localizzazioni stabilmente strutturate, con fasi evolutive intermedie quali il commercio ambulante, i mercati periodici, le fiere di paese, i mercati coperti, delle quali permangono tuttora forme residuali.

Al servizio di *sorting* si è quindi aggiunto, col tempo, un servizio di disponibilità spaziale (prossimità) e temporale (stabilità delle localizzazioni commerciali e superamento dell'occasionalità) che nel tempo si sono poi articolate con l'arricchimento delle formule commerciali e con la diversificazione dei servizi offerti¹²⁹.

Da questo punto di vista, la funzione di composizione dell'assortimento nell'impresa commerciale può per certi aspetti essere assimilata alla funzione di produzione dell'impresa industriale: anche questa, infatti, rappresenta storicamente il punto di partenza dell'evoluzione della manifattura artigianale verso forme più complesse di gestione e organizzazione dell'attività produttiva, accompagnata da un arricchimento di

¹²⁹ Per esempio, l'estensione temporale del servizio commerciale è tuttora in evoluzione attraverso l'allungamento degli orari di apertura dei negozi: orario continuato, apertura nelle ore serali e nei giorni festivi. In quest'ultimo caso il fenomeno è anche causa di dibattito per il costo sociale sopportato dalle categorie di lavoratori impiegate in tali attività. Si veda, per approfondimenti, University of Stirling, 1992, *Sunday Working in the Retail Trade*, Occasional Report, Institute for Retail Studies, Stirling.

funzioni che hanno assunto via via un peso sempre maggiore. Fra queste, quella di marketing, che in alcuni casi è arrivata a ricoprire un ruolo centrale, soprattutto quando l'impresa fa prevalentemente ricorso alla subfornitura e al terzismo.

Tuttavia, osservando l'attuale caratterizzazione di alcune imprese, industriali e commerciali, è talvolta difficile individuare la linea di demarcazione fra le une e le altre. Non è immediatamente percepibile, per esempio, la distinzione fra un distributore fortemente impegnato nella realizzazione di prodotti a marchio commerciale (Marks & Spencer, Ikea)¹³⁰ e un produttore che ricorre largamente a subfornitori e terzisti, mentre si impegna direttamente nella distribuzione con punti vendita propri o in franchising (Benetton, Armani)¹³¹. In questo caso il confine fra la condizione di distributore e quella di produttore diviene sottile.

Sono in effetti molte le aree nelle quali si assiste a una reciproca invasione di competenze. L'orientamento al marketing porta il produttore a estendere il proprio coinvolgimento lungo i canali di distribuzione, fin ad arrivare ad appropriarsene; all'opposto, l'affermazione dell'identità di insegna porta il distributore alla ricerca di elementi distintivi nel prodotto, fino al punto di idearlo, progettarlo, coordinarne il processo produttivo o in alcuni casi acquisirne gli impianti di produzione.

Per trovare elementi di coerenza in un quadro simile, è quindi necessario sottolineare l'oggetto primario dell'attività commerciale, che è storicamente l'attività di composizione dell'assortimento e che, anche in presenza delle più recenti evoluzioni dei rapporti fra industria e distribuzione, e fra questi e il loro mercato, rimane il ruolo caratterizzante.

L'impresa di distribuzione, dunque, afferma la propria identità a partire dalle scelte di acquisto; attraverso tali scelte concretizza il suo posizionamento nelle fasce del mercato a cui intende rivolgersi.

La valenza strategica dell'assortimento qualifica la natura della complementare attività di acquisto. Definendo la strategia come l'alternativa scelta fra le linee di

¹³⁰ Il distributore britannico multispecializzato Marks & Spencer, che offre tutto il proprio assortimento - sia food che non food - con il marchio privato St.Michael, rappresenta un esempio di spiccato orientamento verso la personalizzazione dell'offerta effettuata con uno stretto controllo sul prodotto, dalla progettazione a tutte le fasi della produzione. Un altro esempio di questo tipo è rappresentato da Ikea, catena specializzata nell'arredamento per la casa, che propone col proprio marchio assortimenti esclusivi. In entrambi i casi vi è un forte impegno nel coordinamento dei processi produttivi che, se pure affidati a una rete di fornitori, subfornitori e terzisti, sono gestiti e controllati dal distributore.

¹³¹ Basti pensare a un settore in cui questo fenomeno ha assunto in Italia caratteri strutturali, quale è quello della produzione di mobili. Molti dei produttori finali sono soprattutto assemblatori di parti e componenti acquistati esternamente, mentre curano la commercializzazione rivolgendosi direttamente ai distributori al dettaglio, con un impegno commerciale tanto maggiore quanto più frammentato è il sistema distributivo del settore. Si vedano, in merito: Ifor, 1992, *Osservatorio sull'evoluzione della struttura distributiva nel settore del mobile alla luce dell'unificazione del mercato europeo*, Ricerca Progetto Cosmit, Milano; Csil, 1992, *La distribuzione del mobile in Europa*, Milano.

azione che permettono il raggiungimento degli obiettivi fissati in base a determinate condizioni operative, presenti e future, e strutture organizzative e di controllo, che individua linee di azione alternative nell'ambito delle quali viene scelta quella più idonea alla realizzazione degli obiettivi perseguiti, si può affermare che la funzione acquisti in un'impresa di distribuzione partecipa alla definizione delle opzioni strategiche e poi alla scelta delle strategie competitive (Bowman, Asch, 1987).

La funzione acquisti si trova infatti al centro dei flussi informativi da e per il mercato e partecipa quindi alla definizione degli obiettivi e all'articolazione della strategia prescelta nelle decisioni di marketing, a partire dall'individuazione dei caratteri distintivi dell'assortimento, fino alla ricerca delle fonti di approvvigionamento e al coordinamento della distribuzione fisica.

La funzione acquisti partecipa anche al processo di verifica e di controllo dei risultati, analizzando l'andamento delle vendite, i margini conseguiti e le quote di mercato e confrontandoli poi con le previsioni (Harris, Walters, 1992).

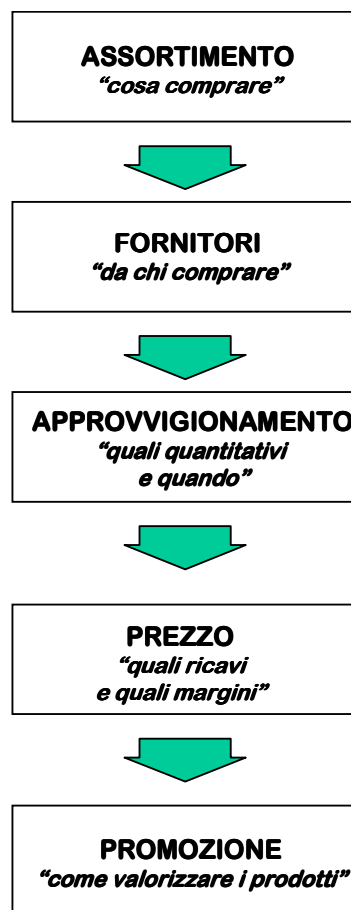
I responsabili degli acquisti tengono quindi conto anche delle esigenze di economicità della gestione dell'assortimento, facendo in modo che le previsioni siano aderenti agli sviluppi della domanda e che siano minime le rimanenze e le rotture di stock, consci che per ottimizzare tale funzione è importante soprattutto identificare una base di fornitori affidabile, tale da garantire il massimo risultato dalle risorse umane e finanziarie investite nell'acquisto dei prodotti. Ciò significa uno stretto controllo sui costi di acquisto e della struttura distributiva, ma anche sui livelli dei margini applicati, sui costi delle rimanenze, sulla gestione delle vendite a saldo, sulla comunicazione al cliente finale, quest'ultima tendente a massimizzare nel consumatore la percezione del valore dei prodotti, attraverso la presentazione dell'assortimento (*display* e *layout*), le attività promozionali e, in generale, la creazione di un'atmosfera sul punto vendita.

Tale complesso di funzioni, fra loro strettamente collegate, mette in evidenza che l'attività di acquisto non ha solo un ruolo strumentale nell'ambito dell'orientamento strategico al mercato¹³², ma ne è essa stessa protagonista.

¹³²Come sottolinea Lugli (1993), l'orientamento strategico al mercato basato sulla trilogia segmentazione-targeting-posizionamento deve essere rivisto soprattutto nel caso dei distributori grocery. Questo approccio al mercato, infatti, non considera tre importanti aspetti del servizio commerciale: 1) la mobilità della domanda fra le diverse formule commerciali e, al loro interno, fra le diverse insegne è molto elevata e non limitabile concentrando l'offerta su un definito segmento di utenti; 2) la spazialità del mercato non rende conveniente concentrare l'offerta solo su uno specifico segmento della domanda perchè si perderebbero i clienti potenziali; 3) la segmentazione della domanda sulla base di variabili socio-demografiche e psicografiche non può essere considerata nella definizione degli strumenti di marketing del distributore perchè i gruppi di consumatori che ne derivano sono omogenei solo sul piano del comportamento di consumo e non anche di quello di acquisto. Se si considera inoltre che una persona può appartenere a più gruppi di consumatori, si può comprendere come la segmentazione perda il suo valore di indirizzo per il comportamento dell'impresa. Per approfondimenti, si veda: Lugli G., 1993, *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino.

Non a caso, gli elementi chiave della strategia di acquisto sono identificabili con le decisioni relative a cosa comprare (assortimento), da chi comprare (fornitori), in quali quantitativi e quando (approvvigionamento), con quali ricavi attesi per i beni e i servizi offerti e con quali margini (prezzo), con quale tipo di valorizzazione nel punto vendita (promozione) (Figura 21).

Figura 21 - Le decisioni della strategia di acquisto



Tale approccio non è solo teorico, come si è visto dall'impostazione organizzativa del capitolo precedente e come si vedrà dall'esperienza concreta delle imprese intervistate. Tutti questi aspetti verranno trattati nelle prossime pagine.

L'analisi delle decisioni relative alle fonti di approvvigionamento (strategia relativa ai fornitori), verrà invece lasciata a un capitolo a parte poiché costituisce il punto centrale della ricerca sul campo e dell'analisi.

6.2 La composizione dell'assortimento come scelta di base

L'assortimento costituisce dunque l'elemento visibile in cui si concreta l'offerta commerciale e in cui si riassume la strategia di mercato del distributore (Pellegrini, 1990). Essendone il fulcro, le scelte relative all'assortimento sono connesse all'insieme delle decisioni che sottostanno a tutta l'attività dell'impresa e riguardano una serie di aspetti caratterizzanti che cambiano secondo l'orientamento strategico e la posizione competitiva dell'impresa, nelle varie fasce del mercato a cui essa si rivolge, in relazione alle complessive esigenze di equilibrio del portafoglio prodotti; il tutto coerentemente con la formula commerciale di riferimento.

Le variabili che concorrono alla definizione dell'assortimento sono di tipo quantitativo e di tipo qualitativo. Le variabili quantitative sono relative alle dimensioni della gamma offerta (per esempio ampiezza e profondità), mentre quelle qualitative fanno riferimento alla qualità dei prodotti trattati, al grado di esclusività/differenziazione o standardizzazione dell'offerta; a queste si associano le scelte di gusto/design e di marca, quelle relative ai livelli di prezzo e quelle che cercano di dare coerenza complessiva al mix di fattori qualitativi e quantitativi.

6.2.1 La struttura dell'assortimento

Gli aspetti quantitativi della composizione dell'offerta di un'impresa fanno solitamente riferimento all'ampiezza e alla profondità della gamma, cioè al numero di linee merceologiche e alla varietà di prodotti che compongono ogni linea.

Per le imprese di distribuzione¹³³ gli stessi concetti non sono sufficienti, da soli, a comprendere i diversi livelli attraverso cui si articola la diversificazione dell'assortimento.

¹³³Esistono criteri piuttosto difforni nella classificazione dell'assortimento nelle imprese di distribuzione. Per una rassegna dei contributi forniti in merito si vedano: Pellegrini L., 1990, *Economia della distribuzione commerciale*, EGEA, Milano; Lugli G., 1993, *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino; Baccarani C., 1993, "I caratteri, le forme e il divenire dell'impresa commerciale", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino; Fady A., Seret M., 1985, *Le merchandising, techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert, (trad. it. Fady A., Seret M., 1992, *Il merchandising*, Etas, Milano); Duncan D.J., Hollander S.C., 1983, *Modern Retailing Management*,

A volte tali definizioni vengono utilizzate in modo indifferenziato nell'ambito di precise formule commerciali che hanno una loro precisa caratterizzazione, rispetto all'ampiezza e alla profondità del loro assortimento, e questo impedisce di cogliere le distinzioni sostanziali che esistono fra formule commerciali diverse, rischiando di porre sullo stesso piano, per esempio, un ipermercato e una grande superficie specializzata, entrambi caratterizzati da un elevato numero di linee (ampiezza) e da numerose varianti di prodotto e di marca per linea (profondità).

In altri casi, i concetti di ampiezza e profondità vengono utilizzati rispetto alla singola linea, con l'ampiezza data dal numero di marche e la profondità calcolata in base al numero di referenze per marca¹³⁴.

In realtà, la definizione dei due concetti avviene spesso mediante il ricorso a distinzioni convenzionali, che comunque tengono conto del fatto che sono fra loro interrelati ed entrambi indicatori della complementarità-sostituibilità tra diversi insiemi di beni; in particolare, l'ampiezza è finalizzata a misurare il grado di maggiore o minore concentrazione merceologica degli acquisti mentre la profondità indica il numero delle alternative presenti (Pellegrini, 1990).

Nel tentativo di individuare un criterio generale per distinguere i caratteri degli assortimenti, indipendentemente dalla terminologia adottata, è necessario fissare i diversi livelli di aggregazione che permettono di misurare le numerose dimensioni dell'assortimento.

I normali criteri di classificazione utilizzati si articolano su due livelli, a loro volta disaggregabili: il primo individua le linee, le classi o famiglie di prodotti, il secondo le tipologie di prodotto o le marche (o entrambi) all'interno di ogni linea.

In realtà, per comprendere tutte le possibilità di diversificazione dimensionale dell'assortimento, è necessario considerare un numero di livelli superiori a due, che varia secondo le diverse interpretazioni adottate (cfr. riquadro).

POSSIBILI LIVELLI DI ARTICOLAZIONE DELL'ASSORTIMENTO

All'interno di un distributore grocery possono essere individuate, con successiva articolazione di dettaglio, le seguenti ripartizioni dell'intero assortimento:

- *divisione* (alimentare, non alimentare);
- *dipartimento* (all'interno del non alimentare: tessili, bazar pesante, bazar leggero);

Irwin, Homewood, Ill; Larson C.M., Weigand R.E., Wright J.S., 1982, *Basic Retailing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

¹³⁴Secondo ulteriori punti di vista la profondità viene intesa, in maniera ancora più circoscritta, come volume delle scorte in esposizione, cioè come disponibilità materiale di prodotti identici sul punto vendita, quale elemento distintivo e caratterizzante di precise scelte assortimentali. Si veda, in merito: Cash R.P., Wingate J.W., Friedlander J.S., 1995, *Management of Retail Buying*, Wiley & Sons, New York.

- *settore* (all'interno del bazar leggero: reparti stagionali e reparti permanenti);
- *reparto* (nei reparti permanenti: casa, fai da te, accessori auto, ecc.);
- *prodotto* (negli accessori auto: pneumatici, lubrificanti, accessori, ecc.);
- *famiglia* (negli accessori: elettricità, utensili, manutenzione, ecc.);
- *modello* (all'interno della manutenzione auto: vetri, carrozzeria, ecc.);
- *referenza* (all'interno della carrozzeria: spugne, pelli, bombolette vernici, ecc.);
- *articolo* (nelle vernici: tinta 1, tinta 2, ecc.).

In totale si tratta di nove livelli, la cui articolazione, così come la denominazione di ciascuna livello, possono cambiare in base ai criteri organizzativi stabiliti dal singolo distributore.

Fonte: Jallais J., Orsoni J., Fady A., 1992, Marketing della distribuzione, Etas, Milano.

Per una ripartizione dell'assortimento secondo dimensioni quantitative capaci di comprendere i tratti caratterizzanti, validi per merceologie grocery e non grocery, si propone un'articolazione a quattro livelli, come di seguito illustrato:

1) Numero di **raggruppamenti di prodotto**. A questo livello vengono definite le aree generali di prodotto che l'impresa sceglie di trattare, come risultato di una complessiva valutazione delle opportunità di mercato nei diversi settori merceologici. La scelta relativa al numero di raggruppamenti trattati determina il grado di concentrazione degli acquisti che può effettuare il consumatore, ovvero il grado di specializzazione o despecializzazione del distributore.

Questo coincide spesso con la scelta della formula commerciale: dal punto vendita specializzato che tratta un solo raggruppamento di prodotti, alla grande superficie plurispecializzata (grande magazzino o ipermercato) che tratta un numero elevato di raggruppamenti, passando per alcuni livelli intermedi cui fanno generalmente riferimento altrettante formule commerciali¹³⁵.

Dal punto di vista teorico, la massima estensione di raggruppamenti trattati corrisponde a tutte le aree merceologiche possibili per i beni di consumo, anche se nella pratica questa ipotesi non risulta verosimile¹³⁶.

¹³⁵Si ricorda che le formule commerciali si distinguono anche per altri elementi discriminanti costituiti dalla superficie occupata e dal contenuto di servizio offerto.

¹³⁶Harrods rappresenta forse l'esempio reale che più si è avvicinato a un'ipotesi teorica di offerta comprensiva della generalità dei beni di consumo esistenti. Per sostenere la propria fama di estrema ampiezza dell'assortimento, per molti anni il distributore britannico ha fatto leva sulla capacità di procurare ai suoi clienti "dallo spillo all'astronave". In realtà, pur trattandosi effettivamente di un distributore capace di offrire una grande quantità di raggruppamenti chiave di prodotti (sono 230 i *department* nei quali è articolato internamente l'assortimento, e che possono con buona approssimazione essere individuati come raggruppamenti chiave) la sua offerta si concentra soprattutto su prodotti di abbigliamento, articoli per la casa e alimentari, con un posizionamento nei segmenti alti del mercato per qualità e prezzo. Si veda anche, a tale proposito: Pellicelli G. (a cura di), 1991, *Big buyers. Il marketing della grande distribuzione*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Convenzionalmente, la dimensione per numero di raggruppamenti chiave di prodotto di un distributore può essere espressa in termini di *estensione* dell'assortimento.

All'interno di una medesima formula commerciale sono possibili differenze fra un distributore e l'altro rispetto ai raggruppamenti tenuti in assortimento. Questo avviene quando vengono privilegiate alcune aree merceologiche per conferire una maggiore caratterizzazione all'insegna rispetto alla concorrenza.

Ciò può avvenire sia nei settori grocery - se pure in misura contenuta data la prevalente omogeneità degli assortimenti¹³⁷ - sia nei settori non grocery. Soprattutto nel caso dei grandi magazzini, e ancor più dei magazzini multispecializzati (Marks & Spencer, Bhs), la scelta dell'assortimento si concentra solo su alcuni raggruppamenti di prodotto¹³⁸, il cui numero può variare secondo il grado di copertura del mercato che l'impresa intende perseguire.

2) Varietà di **linee, famiglie, classi** di prodotti. Si tratta dell'insieme di prodotti atti a rispondere a una finalità globale identica (Jallais, Orsoni, Fady, 1992) o accomunati da affinità merceologica (Collesei, 1986). La finalità riguarda, per esempio, i soprabiti da donna, indipendentemente dal materiale con cui possono essere fatti, mentre l'affinità merceologica fa riferimento a prodotti che utilizzano la stessa materia prima (per esempio caffè nei vari formati di confezionamento e nelle diverse varianti di prodotto: liofilizzato, decaffeinato, macinato, in grani).

L'articolazione si manifesta all'interno di raggruppamenti di prodotti, ma può anche riguardare particolari specializzazioni del distributore, per esempio relative alla misura dei capi di vestiario nel caso dell'abbigliamento per grandi taglie, o specifici sottogruppi di prodotti (prodotti esotici, dietetici, antiquariato).

La dimensione del numero di linee all'interno di un raggruppamento chiave, o di tutto l'assortimento se si tratta di un distributore specialista, può essere indicata in termini di *ampiezza*.

3) Il terzo livello si articola in due sottogruppi: a) numero di **tipologie di prodotto** all'interno della linea; b) numero di **marche** trattate per ogni tipologia. Normalmente i

¹³⁷Generalmente negli ipermercati e nei supermercati i raggruppamenti chiave di prodotto sono gli stessi per tutti i distributori, anche se il loro peso nell'assortimento può variare. Tuttavia, vi sono reparti che non sono presenti in tutte le insegne, soprattutto nell'area merceologica dei prodotti freschi e dei deperibili. Per esempio, il banco del pesce fresco non è diffuso ovunque, così come la produzione interna di pane e prodotti da forno.

¹³⁸Bhs, catena multispecializzata del gruppo Storehouse si concentra su abbigliamento femminile, abbigliamento maschile, abbigliamento per l'infanzia, articoli per la casa, con forte specializzazione nel reparto di abbigliamento prenatale e prima infanzia. Tale caratterizzazione è coerente con il target a cui si rivolge l'insegna, costituito da giovani madri di famiglia. Per approfondimenti, si veda: Storehouse, 1995, *Annual Report and Accountants*.

distributori danno priorità alla ripartizione per tipologie di prodotto all'interno della linea e poi, per ognuna di queste, alla ripartizione per marca¹³⁹; tuttavia è talvolta possibile seguire il criterio opposto, raggruppando prima le marche poi le tipologie di prodotto.

Conta sottolineare, in ogni caso, che entrambe le ripartizioni, quella per varianti di prodotto e quella per marca, pur riguardando caratteri distintivi di diversa natura, fanno entrambe parte dello stesso livello di articolazione dell'assortimento ed è pertanto opportuno considerarle congiuntamente.

Il grado di varietà presente all'interno di una linea di prodotti viene misurato con la dimensione della *profondità* dell'assortimento¹⁴⁰.

La scelta di formulare l'offerta su un assortimento profondo rispetto alle linee commercializzate, come fanno tipicamente i distributori specialisti, deve conciliarsi con le considerazioni di costo relative agli spazi espositivi utilizzati: proporre un assortimento a elevata profondità significa infatti accettare la presenza di prodotti a bassa rotazione che riducono la redditività per superficie occupata. Nello sforzo di riuscire a ottimizzare questo rapporto, la ricerca del miglioramento dei margini complessivi porta a elevare l'incidenza delle rotture di stock in misura maggiore o minore secondo la consistenza delle scorte disponibili. Si tratta di una ulteriore variabile - puramente quantitativa - che concorre a caratterizzare l'assortimento e che aggiunge un ulteriore livello alla sua articolazione, come indicato di seguito.

4) Il numero di unità per ogni dato tipo di prodotto e per marca, cioè per ogni **referenza**. La referenza, o articolo, costituisce l'unità minima di riferimento dell'assortimento proposto e differisce dagli altri per un qualsiasi particolare (Baccarani, 1995). Il numero di pezzi per ogni referenza misura il volume delle scorte, in esposizione o in riserva, degli assortimenti trattati.

La scelta relativa alla disponibilità di stock di ciascuna referenza, cioè quante unità sono tenute mediamente in assortimento nel punto vendita, viene determinata, oltre che

¹³⁹Per esempio, nel murale di un distributore grocery all'interno della linea yogurt vengono prima ripartite le articolazioni yogurt intero, magro, alla frutta, liquido, secondo i diversi formati e per dimensione, poi ogni articolazione viene presentata nelle varie marche disponibili.

¹⁴⁰Il grado di profondità all'interno delle linee di prodotto non è necessariamente il medesimo per tutte le linee trattate da un distributore. Per differenziare l'offerta, infatti, è possibile che un'impresa stabilisca di conferire maggiore profondità a determinate linee di prodotti rispetto al livello medio di profondità del proprio assortimento. Per esempio Tesco, pur avendo nei propri *superstore* un assortimento esteso, ampio e profondo, ha scelto di approfondire ulteriormente alcune famiglie fra cui, per esempio, quelle dei vini. In questo modo il distributore riesce a darsi una caratterizzazione distintiva rispetto alle insegne concorrenti e nello stesso tempo è in grado di fronteggiare efficacemente la pressione competitiva dei distributori specializzati, in gran parte organizzati in catene di franchising (Victoria Wine, Thresher, Wine Rack, ecc.) che in Gran Bretagna stanno conquistando crescenti quote di mercato.

da considerazioni di equilibrio fra costo delle scorte e controllo delle rotture di stock¹⁴¹, anche in base a valutazioni legate all'impatto visivo generato da un fronte espositivo più o meno ampio, e dalla relativa capacità di condizionare la scelta del cliente.

Dopo aver compiuto il percorso di articolazione dell'assortimento si può quindi verificare come alle dimensioni normalmente utilizzate per individuarlo (ampiezza e profondità), relative rispettivamente alle linee e alle tipologie/marche di prodotti, se ne aggiungono di fatto due: un livello di aggregazione superiore, denominato *estensione*, relativo al numero di raggruppamenti merceologici trattati, e un livello di articolazione che si pone al limite inferiore, dato dal numero di unità per ogni *referenza*, che corrisponde quindi alla scorta per ogni prodotto.

La ricerca di un equilibrio fra grado di concentrazione degli acquisti offerto al consumatore (estensione), ampiezza, profondità per prodotto e per marca e volume delle scorte, diviene per i distributori il problema centrale delle scelte di assortimento.

Tale scelta deve tenere conto anche delle implicazioni sul comportamento di acquisto del consumatore. Se infatti l'ampiezza tende a ridurre il tempo dedicato all'acquisto dei beni banali, la maggiore profondità comporta il rischio che il cliente percepisca in maniera confusa il quadro delle possibilità di scelta, ritardando la decisione di acquisto.

E' comunque vero che lo stimolo attrattivo esercitato dall'ampiezza e dalla profondità dell'assortimento genera nel consumatore sicurezza e gratificazione nella scelta effettuata, anche se poi questa si riduce alle versioni di prodotto più comuni e maggiormente vendute. Specialmente negli assortimenti grocery, più la clientela è caratterizzata da comportamenti massificati - soprattutto nelle fasce medie e basse del mercato - maggiore è la sensibilità e l'attrazione nei confronti di questa variabile.

Dal punto di vista del distributore, un assortimento particolarmente esteso e ampio comporta il rischio di una riduzione del proprio potere contrattuale verso i fornitori, a causa della dispersione degli acquisti su troppi raggruppamenti merceologici e su troppe linee, con una conseguente perdita di economie di scala all'acquisto¹⁴².

¹⁴¹Maggiore è la profondità dell'assortimento trattato, maggiore è il costo legato alla disponibilità offerta. Infatti, in un assortimento profondo devono essere tenuti prodotti a bassa rotazione, che riducono la redditività complessiva delle vendite.

¹⁴²Un esempio di questo tipo di situazione proviene da alcuni grandi magazzini monostabilimento, quali Harrods e Selfridges, che pur realizzando attraverso una sola sede vendite molto consistenti, vedono ripartito il fatturato su un numero tale di prodotti da rendere in realtà ciascun prodotto piuttosto marginale. Di conseguenza, il potere contrattuale nei confronti dei fornitori legato alle economie di scala all'acquisto diviene quasi irrilevante. In questi casi, però, rimane ugualmente un forte potere, conferito dalla notorietà dell'insegna e dal prestigio che deriva per il fornitore nel potervi esporre i propri prodotti. Tale condizione, particolarmente accentuata per Harrods, è in realtà piuttosto singolare, e determinata soprattutto dalla reputazione del distributore ormai diffusa a livello internazionale e da una

6.2.2 Gli aspetti qualitativi e il posizionamento nel mercato

L'assortimento non viene definito solo in base alle scelte dimensionali ma anche in relazione a una serie di aspetti qualitativi che in misura diversa, secondo le tipologie di prodotti e il mercato a cui questi sono destinati, incidono sul posizionamento dell'intera offerta. Tale offerta deve essere coerente con la formula commerciale del punto vendita, la sua localizzazione, il contenuto di servizio, il livello dei prezzi, l'impegno promozionale sostenuto, l'immagine dell'insegna.

Il primo dei suddetti aspetti può essere individuato nella **qualità** dell'assortimento trattato.

In senso assoluto, essa va considerata come elemento di coerenza con le specifiche progettuali del prodotto, cioè come rispondenza alle caratteristiche concordate dal distributore con il fornitore, in termini di materiali e di lavorazioni effettuate. L'importanza di tale fattore si esplica nella responsabilità che il distributore si assume agli occhi del consumatore finale nell'assicurare che le caratteristiche dei prodotti promesse siano quelle effettivamente riscontrate.

La scelta del livello qualitativo dell'assortimento viene stabilita in relazione alle aspettative dei clienti dell'impresa e alla loro disponibilità a pagare un prezzo più elevato per una qualità superiore.

Le possibilità di scelta del distributore riguardano non solo il rapporto fra qualità e prezzo o fra qualità e immagine del prodotto, ma anche il grado di specializzazione su una o poche fasce di qualità/prezzo/immagine, o su una più ampia varietà di livelli qualitativi.

Nella definizione degli standard dei prodotti, tuttavia, non è mai possibile scendere al di sotto di limiti minimi legati alle esigenze di sicurezza e di salvaguardia della salute dei consumatori, nel rispetto delle normative vigenti.

Inoltre, se la qualità può essere un potente mezzo per differenziare l'offerta, perchè presenta il vantaggio di assicurare una maggiore soddisfazione del consumatore, non può essere ignorato l'aggravio di costi che comporta, non solo con riferimento al maggiore costo di acquisto dei prodotti, ma anche all'esigenza di effettuare una selezione più rigorosa degli stessi, con conseguente aumento dell'incidenza dei resi lungo la catena di approvvigionamento o, in alternativa, un aumento della spesa per i sistemi di controllo di qualità, oppure entrambi.

localizzazione tale per cui, dato il costante flusso di turisti, uomini d'affari, studenti da ogni parte del mondo, si può ritenere che la capacità di attrazione sia rivolta a un bacino di utenza che supera i confini del mercato britannico.

Un ulteriore aspetto che concorre a determinare i tratti qualitativi dell'assortimento è quello che riguarda il suo grado di **esclusività**.

Anche questo, come la qualità dei prodotti, viene determinato con riferimento alle aspettative dei consumatori a cui il distributore si rivolge, tenendo naturalmente conto dell'assortimento offerto dagli altri distributori, al fine di individuare il grado di esclusività effettivamente raggiungibile.

Le esigenze di unicità da parte dei consumatori possono essere determinate da senso di individualismo e da attenzione allo stile dei prodotti, resi manifesti da un bisogno di riconoscimento di status. Questo è spesso riscontrabile nei prodotti degli stilisti nel campo dell'abbigliamento, nelle edizioni limitate nell'editoria, nelle produzioni artistiche e nei prodotti di alta cucina.

In questi casi c'è nei consumatori l'aspettativa di scarsa reperibilità dei prodotti e di relativi prezzi elevati, non accessibili per la maggioranza delle persone.

Dal punto di vista del grado di esclusività/standardizzazione dell'assortimento, la politica di un distributore può variare dall'offerta di soli prodotti standardizzati, fra i quali vi sono gran parte dei prodotti a marchio industriale, oppure comprendere, in proporzioni variabili, prodotti personalizzati. Questi possono essere a marchio industriale ottenuti in esclusiva o a marchio privato.

Nel primo caso, la scelta si verifica sia nei settori del grocery alimentare che in quelli problematici; nell'abbigliamento, per esempio, i distributori possono ottenere da produttori con forte marchio industriale delle linee esclusive, che conservano il marchio del produttore ma che vengono prodotte per un singolo distributore¹⁴³.

Nel caso dei prodotti a marchio commerciale, il loro utilizzo per esigenze di esclusività si focalizza soprattutto sui prodotti collocati nelle fasce di qualità medio-alta o alta¹⁴⁴.

¹⁴³ I distributori di abbigliamento che si rivolgono a fasce alte del mercato ricorrono spesso a queste scelte. Un esempio di questo tipo di politica proviene da Harrods che, nonostante possieda una sola sede e generi volumi limitati di vendite per singolo prodotto (cfr. nota precedente), riesce a ottenere dai più noti stilisti delle forniture di linee in esclusiva, in virtù soprattutto dell'elevato prestigio derivante per i produttori dalla presenza nell'assortimento di Harrods.

¹⁴⁴ Diverso è il caso dei prodotti a marchio commerciale posizionati nelle fasce di primo prezzo con l'intento di contrastare le vendite dei discount: questi possono essere venduti con marchi di fantasia, se prevale l'intento di offrire un prodotto competitivo soprattutto dal punto di vista del prezzo, o può invece essere utilizzato il marchio del distributore, nei casi in cui in abbinamento al prezzo competitivo si vuole fornire anche una garanzia di qualità, abbinando così l'immagine del distributore con quella del prodotto. Si tratta in questi casi di una scelta rischiosa perché gestita nel delicato equilibrio fra prezzi il più possibile contenuti e livelli qualitativi al limite della percezione negativa nel consumatore, che assocerebbe tale percezione all'insegna commerciale. Fra i distributori britannici Tesco ha compiuto una scelta di questo tipo, introducendo delle linee di prodotti di primo prezzo in tutti i principali raggruppamenti grocery con il marchio *Tesco Value*, caratterizzato da una grafica uniforme e facilmente identificabile per tutti i prodotti. In questo caso è stata raggiunta un'esclusività di prezzo associata all'insegna del distributore.

Se la politica di marca non è importante, la differenziazione si basa su elementi attinenti il prodotto, oppure si orienta sulla ricerca di prodotti innovativi o scarsamente reperibili. E' il caso dell'acquisto all'estero presso fonti di approvvigionamento a cui i concorrenti non stanno attingendo o lo fanno con difficoltà.

L'ottenimento di prodotti in esclusiva da parte di un fornitore non è però esente da problemi né da costi superiori, che possono gravare secondo i volumi richiesti e la complessità del prodotto.

La disponibilità del produttore è in questi casi proporzionata ai quantitativi che il distributore si impegna ad acquistare, oppure alla forte immagine del distributore. In mancanza di tali vantaggi per il produttore, la personalizzazione del prodotto è difficile da ottenere - se non a costi elevati - soprattutto se sono necessarie modifiche agli impianti o se il marchio del produttore è molto forte sul mercato. Se infatti si tratta di un prodotto che gode di particolare diffusione, le resistenze a concedere esclusive aumentano sensibilmente, rappresentando di fatto delle limitazioni alla possibilità di sfruttare pienamente il potenziale di penetrazione nel mercato. In casi di questo tipo nei settori grocery la concessione di esclusive non avviene mai¹⁴⁵, mentre si manifesta talvolta per i beni problematici, ma solo per quelli di lusso legati a esigenze di distribuzione selettiva, come orologi, pellicceria, gioielleria.

Vi sono anche altre difficoltà connesse alla scelta di collocare nell'assortimento prodotti o linee esclusive: le principali riguardano la tendenza dei produttori a non rispettare gli accordi, vendendo ad altri distributori gli stessi prodotti o anche - cosa più frequente e più difficilmente controllabile - prodotti ai quali sono state apportate piccole modifiche, spesso solo estetiche o di packaging.

Un ulteriore problema risiede nella necessità di rispettare le normative che tutelano la libertà di concorrenza, che talvolta impediscono o limitano la concessione di esclusive a livello distributivo, soprattutto per i prodotti importati nell'ambito del territorio comunitario¹⁴⁶.

¹⁴⁵Per comprendere come risulti impraticabile l'ipotesi di concessione in esclusiva a un solo distributore di un prodotto con forte marchio industriale, basti pensare a un marchio come Coca Cola. La sua diffusione estremamente capillare, anche attraverso una spinta multicanalità, renderebbe per il produttore non conveniente ogni tipo di esclusiva, se pure parziale o limitata, concessa a qualsivoglia distributore, se pure grande e con molti punti vendita.

¹⁴⁶E il caso soprattutto dei prodotti a elevato contenuto tecnologico che richiedono un complessa organizzazione di assistenza per la quale si rende necessaria una distribuzione esclusiva e/o selettiva. In questi casi possono configurarsi ipotesi di limitazione della libera concorrenza, tollerate solo se vengono rispettati determinati requisiti previsti dalla normativa vigente. Per approfondimenti si veda: Pepe C., Musso F., 1994, "Integrazione europea e distribuzione commerciale: politiche comunitarie ed evoluzione del fenomeno", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.

Un altro aspetto legato al grado di differenziazione dell'assortimento è rappresentato dal livello di **gusto**, vale a dire delle caratteristiche estetiche nei beni durevoli, soprattutto quelli con finalità decorative, quelle legate al gusto nel caso dei prodotti alimentari, o quelle relative ad altre caratteristiche sensoriali, come l'odore e la consistenza al tatto nei prodotti per la cura della persona, l'igiene e la profumeria.

Nella soddisfazione dei bisogni puramente estetici del consumatore va collocato in particolare il **design** che comporta anch'esso costi ulteriori per cui è necessario, per il distributore, trovare un punto di equilibrio che permetta di combinare le esigenze di design e di contenimento dei costi rispetto al prodotto, al confezionamento e al modo di presentarlo e di promuoverlo adeguatamente.

Trattandosi di valutazioni legate a percezioni soggettive, è difficile ricondurre tali variabili entro livelli univocamente riconosciuti e controllabili oggettivamente. Un prodotto di elevata qualità nei componenti, per esempio, non risulta necessariamente rispondente a canoni di buon gusto, e viceversa. Inoltre, la definizione di un criterio per orientare le scelte di gusto in base alle preferenze manifestate dai consumatori non è sempre utile, in quanto i gusti cambiano rapidamente come rapidamente si evolvono i fenomeni legati alle mode. Quello delle mode è infatti un fenomeno pervasivo, che tocca i prodotti alimentari, gli autoveicoli, i mobili e le decorazioni domestiche e che, direttamente o indirettamente, influisce sui criteri di valutazione del livello di gusto.

Il posizionamento che un distributore decide di perseguire rispetto a questo fattore può variare: dalla scelta di essere anticipatore delle tendenze, assumendosi però maggiori rischi, a quella di assecondare le tendenze già affermate, rinunciando al vantaggio innovativo ma riducendo il rischio a esso legato.

Collegato col grado di esclusività/diversificazione si trova un ulteriore attributo dell'assortimento rappresentato dalla politica di **marca** seguita dal distributore.

Si è visto precedentemente che tale politica rientra anche fra gli elementi caratterizzanti la struttura dell'assortimento (ottica quantitativa), se vista in termini di numero di marche trattate; dal punto di vista qualitativo, invece, essa si articola nelle possibilità di scelta fra marche industriali (*leader, coleader, follower* nazionali e locali), marche esclusive, marche di primo prezzo e marche private, cioè con marchio del distributore¹⁴⁷.

¹⁴⁷Esistono criteri diversi di ripartizione della marca, che possono tenere conto, per esempio, della quota di mercato del produttore o delle percezioni del consumatore. Per approfondimenti si vedano: Davies G., 1992, "The two ways in which retailers can be brands", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (2); Davies G., Liu H., 1995, "The retailer's marketing mix and commercial performance", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2 (5); Cristini G., 1992, *Strategie di retailing mix e sviluppo della marca commerciale*, Angeli, Milano; LUGLI G., 1993, *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino.

I prodotti a marchio industriale hanno solitamente elevata notorietà e diffusione a livello nazionale, grazie all'uso di mezzi di comunicazione di massa. Il loro grado di notorietà li rende facilmente vendibili presso il consumatore finale e, anzi, la loro presenza nell'assortimento di un distributore costituisce motivo di maggiore attrazione dei clienti.

Per questa ragione, sebbene le dinamiche di potere fra industria e distribuzione portino talvolta a sacrificarne il peso, le marche industriali conservano generalmente la parte di spazio dominante negli assortimenti commerciali.

I prodotti a marchio privato vengono invece usati per rafforzare la differenziazione del distributore (Benetton, Body Shop), oppure la leadership di costo (Aldi) o entrambe (Marks & Spencer, Tesco, Sainsbury, Waitrose).

Essi offrono elevate opportunità ai grandi distributori o alle catene specializzate perché permettono maggiori margini e aumentano il grado di fedeltà dei consumatori, ma per avere successo necessitano di una base già stabile di clientela e di una solida reputazione. Questo requisito è necessario per annullare la percezione di maggiore rischio che i consumatori avvertono nell'acquisto di prodotti a marchio commerciale, soprattutto se manca piena fiducia nell'insegna.

Il ruolo dei marchi commerciali, e la loro importanza per i distributori, è stato ampiamente dibattuto e continua a esserlo, data la rapida evoluzione del fenomeno¹⁴⁸. Tuttavia, sebbene questa politica abbia comportato evidenti aspetti positivi, alcuni distributori hanno anche riscontrato difficoltà legate alle loro gestione.

Innanzitutto, occorre tenere presente che per le marche private si deve fare a meno del supporto pubblicitario del produttore, che spesso serve a sostenere le politiche di marketing del distributore e talvolta contribuisce a rafforzarne l'immagine in maniera

¹⁴⁸ Per una rassegna della bibliografia sui prodotti a marchio commerciale, si vedano: Burt S., 1992, *Retailer Brands in British Grocery Retailing: a review*, Working Paper 9204, University of Stirling, Institute for Retail Studies, Stirling; Cristini, G., 1990, "I sentieri di sviluppo della marca commerciale", *Commercio*, n. 36; Pellegrini L., 1990, "Genesi e obiettivi della marca commerciale", *Commercio*, n. 36; Cristini, G., 1992, *Le strategie di marca del distributore*, Egea, Milano; Bellizzi J.A., Hamilton J.R., Krueckeberg H.F., Martin W.S., 1981, "Consumer Perceptions of National, Private and Generic Brands", *Journal of Retailing*, n. 57; Brosselin C., 1979, *La marque de distributeur*, Entreprise Moderne d'Edition, Parigi; De Chernatony L., 1989, "The Impact of the Changed Balance of Power from Manufacturer to Retailer in the UK Packaged Groceries Market", in Pellegrini L. Reddy S.K., (a cura di), *Retail and Marketing Channels*, Routledge, Londra; McGoldrick P.J., 1984, "Grocery Generics: an Extension of the Private Label Concept", *European Journal of Marketing*, n. 18; Cristini G., 1992, *Strategie di retailing mix e sviluppo della marca commerciale*, Angeli, Milano; Davies G., 1992, "The two ways in which retailers can be brands", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (2); Martenson R., 1992, *The Future Role for Brands on the European Grocery Market*, Soderberg Research Institute, University of Gothenburg, Sweden; Laaksonen H., 1994, *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Oxford Institute for Retail Management, Templeton College, Oxford; "Burt S., 1992, La marca commerciale nella distribuzione alimentare in Gran Bretagna", *Commercio*, n. 45.

coerente col posizionamento scelto; questo avviene in particolare quando il consumatore tende a identificare l'immagine del distributore con quella dei marchi industriali trattati, soprattutto se questi sono di particolare prestigio, tipico il caso dei negozi di abbigliamento.

Oltre al supporto pubblicitario, viene a mancare anche il sostegno del produttore nelle campagne promozionali e in tutte le iniziative di supporto alla vendita, così come mancano molti altri servizi, quali i corsi di formazione al personale di vendita per la conoscenza dei prodotti, le tecniche di vendita o di assistenza tecnica, l'invio di personale sui punti vendita per animare le promozioni, o altre iniziative.

Un'altra difficoltà legata alla gestione dei prodotti a marchio commerciale consiste nel fatto che per i distributori i tempi di introduzione del prodotto nel mercato, dall'ideazione al lancio, sono molto più lunghi rispetto a quelli impiegati dall'industria. E' stato stimato, infatti, che un nuovo prodotto a marchio commerciale può richiedere da 12 a 16 mesi dal momento in cui viene ideato a quello del lancio nei punti vendita¹⁴⁹, ed è difficile per molti distributori gestire una pianificazione che si completa in un arco temporale così lungo.

Occorre infine ricordare che lo sviluppo dei prodotti a marchio commerciale richiede anche un cambiamento nel lavoro dei *buyer*, che da selezionatori devono sviluppare competenze e capacità manageriali nella progettazione/sviluppo dei prodotti e nel controllo della produzione.

Tutte le attività connesse allo sviluppo dei marchi privati e, soprattutto, i maggiori tempi che intercorrono dall'ideazione del prodotto alla sua introduzione nel mercato - profondamente diversi dall'intervallo che invece separa la selezione delle proposte fatte dai fornitori dalla collocazione dei prodotti negli scaffali dei punti vendita - concorrono ad aumentare il livello di incertezza e di rischio connessi a tali attività.

Le scelte relative alle marche, soprattutto quelle che definiscono le proporzioni fra marche leader, secondarie e private, fanno riferimento a ogni specifico raggruppamento di linea o anche di prodotto.

¹⁴⁹Si veda, in merito, Pellegrini L., Bertozzi P., 1994, *Il lancio di nuovi prodotti*, Egea, Milano; Cooper R.G., 1984, "The Performance Impact of Product Innovation Strategies", *European Journal of Marketing*, 18 (5); Davidson J.H., 1976, "Why Most New Consumer Brands Fail", *Harvard Business Review*, 54 (March-April); Hart S., 1993, "Dimensions of Success in New Product Development: an Exploratory Investigation", *Journal of Marketing Management*, n. 9; Rao V.R., McLaughlin E.W., 1989, "Modeling the decision to add new products by channel intermediaries", *Journal of Marketing*, 53 (1); Takeuchi H., Nonaka I., 1986, "The New Product Development Game", *Harvard Business Review*, (January-February); Urban G.L., Hauser J.R., 1993, *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

L'esigenza è quella di offrire al cliente una scelta ampia, ma che non generi confusione fra troppi prodotti in gran parte indifferenziati, rallentando le decisioni di acquisto.

La proporzione ideale fra i tipi di marche viene in genere stabilita in base alle specificità dell'insegna, tenendo conto dei livelli di vendita e di marginalità precedentemente realizzati, e di quelli attesi. Tuttavia, le valutazioni in base a tali parametri diventano difficoltose se si deve decidere su più prodotti, le cui vendite si influenzano reciprocamente e sulle quali agiscono due tipi di politiche di marketing: quelle dei produttori e quelle dei distributori¹⁵⁰.

Un ulteriore aspetto, legato ai precedenti, riguarda la **tempestività di aggiornamento della gamma**, soprattutto per i prodotti con elevate oscillazioni stagionali o il cui ciclo di vita si esaurisce nell'arco di una stagione.

In questi casi la tendenza è quella di rendere gli assortimenti di inizio stagione ampi e poco profondi, non essendo sufficientemente prevedibili tutte le variabili che intervengono a influenzare le scelte dei clienti nel corso della stagione. In seguito, quando la risposta di acquisto rivela le preferenze della domanda, è possibile ridurre l'assortimento in ampiezza e aumentarne la profondità. Tale processo continua fino al culmine della stagione, dopodichè prevale la tendenza alla riduzione dell'ampiezza, senza che a ciò corrisponda un proporzionale aumento della profondità. In prossimità del finire di stagione il distributore avvia le iniziative promozionali per smaltire le proprie rimanenze e, eventualmente, quelle del produttore¹⁵¹.

Correlato ai caratteri qualitativi dell'assortimento è anche il **servizio** che viene offerto dal distributore insieme ai prodotti. Il contenuto di servizio viene determinato secondo le caratteristiche intrinseche (informazione sui prodotti, assistenza per quelli a elevata tecnologia, consegna a domicilio, modifiche e aggiustamenti per i capi di

¹⁵⁰ Per esempio, nel settore dei giocattoli i prodotti a marchio Disney, legati a personaggi di fumetti e lungometraggi, per i quali la Disney concede ai produttori le licenze di sfruttamento, le leve di marketing dei produttori tendono a creare una domanda a vita breve ma intensa, spesso in contrasto con la strategia di prodotto di medio-lungo termine del distributore.

¹⁵¹ Per prevedere gli andamenti delle vendite stagionali esistono due principi di riferimento: il primo è che i clienti di prodotti ad alto prezzo tendono a effettuare gran parte dei loro acquisti nella parte iniziale della stagione. Il secondo è che i clienti tendono a essere meno selettivi nella seconda parte della stagione, una volta superato il picco massimo di vendite. La loro disponibilità ad accettare prodotti sostitutivi rispetto a quelli cercati aumenta in corrispondenza della consapevolezza che la riduzione degli stock in tutti i punti vendita riduce la possibilità di scelta. Il fenomeno si accentua quando la stagionalità è legata a particolari ricorrenze (Natale, Pasqua, ecc.). In questi casi le dinamiche si estremizzano: il culmine delle vendite si realizza nell'immediata vigilia della festività e subito dopo si manifesta un drastico crollo. La programmazione dell'assortimento risulta di conseguenza molto delicata, anche perchè spesso si tratta di prodotti (come nel caso di quelli alimentari) non conservabili per la stagione successiva, per problemi di deperibilità, di cambiamenti nelle mode, o più semplicemente per la non convenienza a tenere immobilizzato dello stock per lungo tempo. Per approfondimenti si veda: Cash R.P., Wingate J.W., Friedlander J.S., 1995, *Management of Retail Buying*.

abbigliamento, ecc.), secondo il livello qualitativo delle merci e anche in relazione alla necessità di assicurarne la disponibilità, compatibilmente con l'onerosità delle giacenze di stock¹⁵².

6.3 Le politiche correlate

Le scelte quantitative e qualitative che caratterizzano un assortimento, possono essere variamente combinate e raggiungere vari gradi di coerenza e di continuità.

Nelle merceologie per le quali assume importanza la marca, come nel caso di numerosi prodotti grocery, può avere particolare rilievo la ricerca di stabilità degli assortimenti, siano essi orientati a un numero consistente o ridotto di marchi, industriali e commerciali.

Per altri prodotti, come quelli legati alla moda, può essere invece privilegiata la continuità dell'idea centrale (relativa allo stile, ai colori dominanti, alle misure), entro la quale ricondurre le proposte effettive.

Il posizionamento dell'assortimento scaturisce poi dalla complessiva coerenza delle politiche di marketing, soprattutto quelle che riguardano le scelte di prezzo, le politiche promozionali e le politiche di approvvigionamento.

Influiscono inoltre sulle politiche di assortimento anche altri aspetti, fra i quali pare opportuno puntualizzarne uno in particolare, che spesso appare contraddittorio nella stessa esperienza delle imprese e che non viene affrontato a fondo nemmeno a livello teorico (Davies, Liu, 1995). Si tratta dei criteri seguiti nella definizione e gestione dell'assortimento.

Si è visto che per decidere i caratteri dell'assortimento, sia qualitativi che quantitativi, e più in generale i criteri di composizione dell'offerta, si fa prioritario riferimento alle caratteristiche della domanda, alle sue aspettative, ai suoi comportamenti di acquisto. Tuttavia, anche il confronto con l'offerta dei distributori concorrenti e le pressioni che provengono dall'industria esercitano forti influenze, così

¹⁵²Tale grado di disponibilità viene comunemente indicato come livello di servizio, derivante dal rapporto fra il numero totale di richieste di un prodotto pervenute e il numero di queste immediatamente evase. Se tale valore è facilmente individuabile negli stadi intermedi della catena di fornitura, per esempio a livello di ingrosso o di centro di distribuzione, in cui è possibile misurare e qualificare le richieste, è molto più difficile da individuare a livello di distribuzione al dettaglio a libero servizio, in quanto la richiesta del cliente non viene comunicata al distributore. In questi casi l'efficienza del servizio viene misurata attraverso le rotture di stock, cioè attraverso la misurazione della frequenza con cui viene temporaneamente a mancare la disponibilità sugli scaffali dei prodotti offerti. L'obiettivo del distributore è naturalmente quello di minimizzare le rotture di stock, in quanto ogni rottura di stock corrisponde a un numero preciso di mancate vendite, misurabile in base all'andamento medio delle vendite di un determinato prodotto, eventualmente dettagliato per fasce orarie, in rapporto al tempo in cui il prodotto non è stato disponibile sullo scaffale.

come pesano le esigenze di una gestione economica del punto vendita, con la costante ricerca di un equilibrio fra redditività delle referenze trattate, loro rotazione e costo delle scorte.

Tutti questi punti di vista intervengono nella scelta di composizione degli assortimenti, con orientamenti che spesso spingono in direzioni diverse e che contribuiscono a complicare le logiche decisionali dei distributori. Non a caso, quando si parla di assortimenti, si tende a darne classificazioni (per ampiezza, livello qualitativo, tipologia merceologica, ecc.) non sempre univoche.

Nemmeno i criteri di presentazione dei prodotti nei punti vendita sono omogenei. Per esempio, nella disposizione del layout di un supermercato¹⁵³ occorre tenere conto di variabili logistiche (peso e ingombro dei prodotti nella sequenza di riempimento del carrello di spesa), variabili psicologiche, spesso legate alle modalità di consumo dei prodotti, vincoli fisici relativi ad alcune merceologie che richiedono, per esempio, aggregazioni per affinità di conservazione (surgelati, banco freschi, murale deperibili, ecc.), e poi anche delle pressioni dei produttori, che cercano di favorire la completezza del mix dei loro prodotti, secondo criteri di gestione della categoria complessiva. A questo proposito, il *category management* si inserisce nel problema dell'avvicinamento dei criteri di gestione dell'assortimento fra produttori e distributori, cercando di rendere maggiormente compatibili le logiche guida di entrambi¹⁵⁴.

6.3.1 La definizione dei prezzi e dei margini

La politica di prezzo va innanzitutto rapportata al posizionamento della formula commerciale. E' logico, per esempio, trovare prezzi bassi e competitivi presso i

¹⁵³I criteri guida nell'organizzazione dei *layout* nei settori grocery, oltre a essere variabili da un distributore all'altro - che però li uniforma in tutti i suoi punti vendita - sono anche soggetti a graduali evoluzioni che riguardano alcuni principi convenzionalmente riconosciuti da tutti i distributori. Una di queste evoluzioni riguarda, per esempio, la tendenza a eliminare gli espositori per gli acquisti di impulso dallo spazio dell'avancassa. Questa tendenza si sta affermando in linea con un'altra evoluzione in corso, riguardante i tempi di attesa alle casse, che vengono ridotti il più possibile e in prospettiva eliminati. Ciò avviene mediante il ricorso a nuove tecnologie di lettura dei codici a barre, tuttora in fase sperimentale e con grossi margini di miglioramento, il cui punto di arrivo è quello di evitare lo scaricamento del carrello alla barriera casse, limitando la sosta al pagamento del conto.

¹⁵⁴Per approfondimenti, si vedano: Cristini G., 1993, "Dal *Trade Marketing* al *Category Management*", *Trade Marketing*, 3 (7); Lugli G., 1993, *Category management: il nuovo ruolo del buyer*, *Trade Marketing*, 3 (8); Martenson R., 1992, *The Future Role fo Brands on the European Grocery Market*, Soderberg Research Institute, University of Gothenburg, Sweden; Harris B., McPartland M., 1993, "Category Management Defined: What it is and Why it Works", *Progressive Grocer*, vol. 72, n. 9, September; LUGLI G., 1993, *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino; McLaughlin E., Hawkes G.F., 1995, "Category Management in the U.S. Grocery Distribution Channel: A New Mechanism for Vertical Coordination", *Conference Proceedings, 8th International Conference on Research in the Distributive Trades*, Cescom, Milano.

distributori discount; allo stesso modo, è coerente un prezzo superiore per prodotti grocery venduti in un *convenience store*, che offre il servizio di orari prolungati anche nei giorni festivi¹⁵⁵. Un prezzo ancora superiore, infine, è accettato dal consumatore quando si offre esclusività, stile e design, come avviene per esempio nelle catene specializzate nell'alta moda.

L'obiettivo delle scelte di prezzo è far corrispondere - nelle percezioni dei consumatori finali - il valore dei prodotti e dei servizi acquistati all'importo pagato; ancora meglio, i distributori possono cercare di generare nei clienti una percezione di valore superiore al prezzo pagato.

Se ciò non avviene, il consumatore matura la convinzione di aver pagato un prezzo troppo elevato, riducendo il livello della soddisfazione.

Dati questi presupposti, la determinazione del prezzo avviene tenendo conto della struttura competitiva del mercato, e cioè della capacità dei distributori concorrenti di praticare prezzi migliori (legata al loro potere contrattuale verso i fornitori o all'aggressività delle loro politiche commerciali), così come delle condizioni praticate dai fornitori.

Le politiche di prezzo sono comunque da riferirsi al posizionamento competitivo e alla fase del ciclo di vita in cui si trovano sia i singoli prodotti che la formula commerciale del distributore. Come per i prodotti, infatti, anche per la formula commerciale esistono politiche di prezzo legate alle fasi del suo ciclo di vita, anche se con logiche differenti. Mentre per i prodotti innovativi sono tollerati prezzi superiori, nel caso delle forme distributive l'innovazione consiste proprio nel mettere a punto formule più competitive dal punto di vista del prezzo di vendita e più povere di servizio. Tale meccanismo, descritto dalla teoria della *Wheel of Retailing*¹⁵⁶ si basa sulla tendenza del consumatore a non considerare la struttura dell'offerta di servizi

¹⁵⁵ Nei paesi in cui la normativa lo consente, i *convenience stores* sono aperti 24 ore al giorno tutti i giorni dell'anno. Tale possibilità è ammessa in Italia limitatamente alle stazioni di servizio nella rete autostradale, mentre non è altrove consentita né per orari di apertura, né per estensione dell'assortimento.

¹⁵⁶ Relativamente alla dinamica delle formule distributive, il binomio assortimento-servizio non è stabile nel tempo, ma soggetto a variazioni determinate in modo autonomo dal processo competitivo in rapporto al livello di saturazione della domanda a cui si rivolge la forma distributiva. In merito a tali aspetti, la teoria della *Wheel of retailing* individua le fasi evolutive delle formule commerciali, in una sorta di ciclo di vita che ne caratterizza gli sviluppi. Per approfondimenti si veda: Hollander S.C., 1960, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, n.7; Spranzi A., *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas compass, Milano; Izraeli D., 1973, "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note", *European Journal of Marketing*, n. 7, 1; Kaynak E., 1979, "A Refined Approach to the Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, n. 13, 7; Lugli G., 1987, "Per una revisione della teoria della *Wheel of Retailing*", *Commercio*, n. 25; Savitt R., 1984, "The *Wheel of Retailing* and Retail Product Management", *European Journal of Marketing*, n. 18, 6/7; Brown S., 1987, "The Wheel of the Wheel of Retailing", *International Journal of Retailing*, Vol. 3, n. 1; Brown S., 1990, "The Wheel of Retailing, Past and Future", *Journal of Retailing*, 66 (2), Summer.

commerciali in relazione al binomio merce-servizio, e a manifestare la propensione a ridurre il consumo di servizi commerciali per aumentare il consumo di merce (Lugli, 1993).

L'innovazione trova dunque spazio solo se riesce a offrire alternative di prezzo inferiori, attraverso prodotti nuovi o attraverso riduzioni del contenuto di servizio, senza sacrificare i profitti. Al raggiungimento delle fasi di maturità della formula, quando il successo ha attirato nuovi investimenti e la formula inizia a saturarsi, non può esserci competizione di prezzo (come invece avviene nella fase di maturità dei prodotti) perché è stato il prezzo stesso l'elemento chiave del confronto competitivo fino a quel momento. La soluzione si sviluppa allora attraverso un arricchimento della formula, che in questo modo può evolvere e articolarsi secondo alternative di servizio diverse. Questo arricchimento progressivo genera però nuovi vuoti di offerta, che vengono successivamente colmati con innovazioni di prezzo, riavviando il ciclo.

Un altro aspetto rilevante nella definizione delle politiche di prezzo dei distributori riguarda le *condizioni di fornitura* in rapporto all'andamento della domanda finale: il prezzo di alcuni prodotti può infatti fluttuare secondo le condizioni del mercato, mantenendosi a livelli elevati durante i periodi di scarsa disponibilità del prodotto, contestualmente a una domanda sostenuta, oppure diminuendo in maniera consistente durante i periodi di calo della domanda. Di fronte a questi fenomeni, alcuni distributori scelgono un comportamento alternativo, comprimendo i prezzi di vendita durante i periodi di scarsità del prodotto per guadagnare la fiducia dei clienti e aumentare le quote di mercato.

Nella determinazione dei livelli di prezzo dei prodotti offerti viene tenuto conto anche delle percezioni dei consumatori. Il prezzo viene spesso associato alla qualità dei prodotti e dell'assortimento in genere, e considerato come uno dei fattori di selezione prioritari fra quelli che entrano in gioco nelle decisioni di acquisto (Cash, Wingate, Friedlander, 1995).

A parità di altre variabili, la scelta dei clienti finali ricade sul prodotto a più basso prezzo o sul distributore che pratica prezzi inferiori rispetto ai concorrenti; per questo motivo molti distributori utilizzano la leva del prezzo come elemento di confronto, soprattutto per i prodotti maggiormente standardizzati e soggetti a forti pressioni competitive, appositamente utilizzati per generare nei consumatori opinioni favorevoli sul livello generale di prezzi praticato dal distributore.

Spesso vengono individuate precise linee di prodotti (*loss leaders*) che il distributore utilizza a questo scopo, fissando dei prezzi volutamente bassi; si tratta in

genere di prodotti noti e facilmente identificabili, utilizzati con finalità segnaletica¹⁵⁷. E' il caso di prodotti a marchio industriale, generalmente standardizzati e a elevata notorietà, come Coca Cola, o di intere famiglie di prodotti di scarso interesse merceologico, come le carte per la pulizia della casa o le carte igieniche.

Naturalmente, la leva del prezzo è più efficace dove la domanda dei prodotti è poco rigida, ossia quando il consumatore è disposto a rinunciare ad alcune caratteristiche del prodotto pur di pagare un prezzo inferiore.

Un ulteriore aspetto che interviene nella definizione del prezzo dell'assortimento è il livello di differenziazione del prodotto: se il prodotto cade nella categoria dei *followers*, cioè dei prodotti di marca con quote minori di mercato, il prezzo deve essere competitivo. Al contrario, se il prodotto è molto differenziato, esso è in grado di sopportare un prezzo superiore.

Un ultimo fattore che influenza le scelte di prezzo è legato all'equilibrio delle relative politiche all'interno dell'assortimento del distributore: non necessariamente, infatti, i distributori mantengono stretta coerenza nelle politiche di prezzo fra raggruppamenti merceologici, o fra famiglie. E dunque possibile che all'interno di un raggruppamento chiave di prodotti si persegua una politica di qualità, con prezzi conseguentemente elevati, mentre per altri raggruppamenti venga attuata una politica di prezzi competitivi. La decisione di prezzo può anche variare all'interno di un raggruppamento di prodotti in relazione all'obiettivo che si vuole raggiungere: offrire al cliente una scelta precisa, orientata per esempio alla qualità e al design, oppure soddisfare un più ampio e diversificato spettro di consumatori.

Legate alle scelte di prezzo vi sono anche le decisioni relative ai **margini** da perseguire. Esse fondano sull'ovvio principio che ogni impresa deve essere in grado di coprire i propri costi e di ottenere profitti, sia per investire nel futuro che per rispondere alle proprie necessità finanziarie e alle aspettative degli *stakeholders*.

E' noto che i distributori britannici riescono a ottenere margini di vendita mediamente superiori rispetto a quelli raggiunti dai distributori degli altri paesi aventi sistemi distributivi avanzati.

Questo avviene senza penalizzare la capacità competitiva dell'impresa, come dimostrato dai risultati ottenuti dai distributori britannici nelle loro iniziative di internazionalizzazione (Burt, Dawson, 1989) e dalle difficoltà di espansione sul mercato britannico di distributori di altri paesi, a partire dai discounters tedeschi. In quest'ultimo caso, la capacità di risposta dei distributori britannici - sia quelli

¹⁵⁷ Vengono definiti "segnaletici" i prodotti che per la loro elevata diffusione e notorietà sono in grado di attirare l'attenzione del consumatore, che tende a proiettare sull'intero assortimento alcune loro caratteristiche, fra cui quelle relative alla qualità e al prezzo.

specializzati nelle fasce basse di prezzo (Kwik Save, Food Giant, Netto) sia i maggiori succursalisti (Sainsbury, Tesco, Asda)¹⁵⁸ - ha dimostrato un potenziale competitivo difficilmente attaccabile.

Questo è dovuto in gran parte a due principali fronti di efficienza: uno è quello della gestione dei flussi logistici in senso lato, comprendente cioè gli scambi di informazioni, la gestione degli stock, la movimentazione delle merci. L'altro è quello dei rapporti con i fornitori, che ha portato a migliori condizioni di fornitura, non tanto in termini di prezzo di acquisto, quanto di maggiore affidabilità delle consegne, maggiore qualità dei prodotti, maggiore offerta di servizi. Tutti fattori che, in ultima analisi, si sono tradotti in consistenti riduzioni di costi.

6.3.2 Gli strumenti promozionali e di comunicazione

Le competenze dei responsabili dell'assortimento dell'impresa di distribuzione si estendono anche alle attività di marketing e in particolare alle politiche promozionali, soprattutto per due ragioni. Innanzitutto perché i programmi di approvvigionamento devono essere regolati in funzione di quelli promozionali, al fine di poter fronteggiare le conseguenti variazioni della domanda. Rilevanti, infatti, possono essere gli effetti provocati dalle promozioni sul livello delle vendite, che possono subire - nel breve periodo - oscillazioni molto accentuate, con incrementi rapidi e intensi e successivi drastici cali¹⁵⁹.

Dal punto di vista dei distributori, tuttavia, le promozioni presentano anche risvolti negativi, in quanto una eccessiva quantità di iniziative da parte dei produttori incoraggia un continuo spostamento nelle preferenze dei consumatori, con effetti non sempre positivi per i margini commerciali.

Per esempio, in alcuni casi le promozioni dei già menzionati prodotti *loss leaders* possono avere effetti negativi sui profitti del punto vendita, tali da generare dei problemi nella gestione delle attività di acquisto (Cook, Walters, 1991).

¹⁵⁸Da parte dei succursalisti grocery la risposta all'ingresso degli Hard Discount si è tradotta in uno sviluppo di linee di primo prezzo a marchio commerciale o di fantasia che, puntando proprio sulla valorizzazione del rapporto prezzo competitivo/qualità accettabile hanno contrastato le politiche, pur aggressive, dei *discounter* entranti (Aldi e Lidl).

¹⁵⁹La logica che guida le promozioni presuppone l'aspettativa che alla fine del periodo le vendite si assestino a un livello superiore rispetto al periodo precedente la promozione. Questo è il modello di risposta perseguito e solo se esso si verifica si può affermare che la promozione ha sortito i suoi effetti. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, questi sono solo di breve periodo. Si veda anche, in merito: Jones, J.P., 1986, *What's In A Name? Advertising and the Concept of Brands*, Gower, Aldershot.

Le attività promozionali dei distributori richiedono un forte coinvolgimento dei responsabili acquisti anche perchè molte iniziative sono realizzate in collaborazione e col contributo dei fornitori. Nella distribuzione grocery britannica molte delle offerte di prezzo sono finanziate per almeno il 40% dai produttori, che in alcuni casi arrivano ad accollarsi il 100% del taglio prezzo; a questo si aggiungono i contributi per la pubblicità e quelli per i costi di presentazione della merce (McGoldrick, 1990).

La partecipazione dei *buyer* è quindi fondamentale in queste attività e il loro impegno si estende anche alla verifica dei risultati, realizzata in collaborazione con gli stessi fornitori.

Nelle attività promozionali rientrano poi l'intervento pubblicitario e l'esposizione dei prodotti nel punto vendita, mantenendo coerenza con l'immagine che l'impresa cerca di attribuirsi. Il mix dell'assortimento gioca un ruolo importante - se sostenuto da una politica di comunicazione coerente con l'immagine perseguita - che si manifesta attraverso l'ambiente complessivo del punto vendita, la presentazione dei prodotti e il livello del servizio offerto.

Con la comunicazione si tende in genere ad affermare la caratterizzazione principale del distributore e, accanto a essa, dei temi dominanti - per esempio in relazione agli orientamenti della moda - che caratterizzano una determinata iniziativa stagionale.

Tali aspetti vanno comunque collegati con la strategia di acquisto complessiva, nel rispetto dell'equilibrio fra marche industriali e private, fra qualità dei prodotti e fonti di approvvigionamento convenienti, fra prezzi competitivi e margini soddisfacenti.

6.4 Le politiche di approvvigionamento

Consequente alla scelta relativa ai prodotti da tenere in assortimento e al loro posizionamento, si trova quella riguardante il piano di acquisto, mirata a stabilire quanto comprare e con quali tempi.

Lo sviluppo dettagliato del piano, il periodo rispetto al quale viene fatta la pianificazione e la frequenza di revisioni necessarie, sono legate al tipo di struttura e di organizzazione del distributore; esse dipendono cioè dal numero di succursali possedute e dalla loro dislocazione, dal grado di autonomia dei singoli punti vendita negli approvvigionamenti, dal tipo di prodotti trattati, dalle eventuali ciclicità stagionali, dalle caratteristiche della base di fornitori, ossia dimensioni, flessibilità nel soddisfare le richieste del distributore, distanza fisica dai centri di distribuzione e dai punti vendita, sistema di trasporti utilizzato, tempi di consegna dei prodotti (Harris, Walters, 1992).

Le previsioni sulle vendite vengono fatte dai *buyer* per periodi solitamente annuali, trimestrali o mensili, mentre le strategie di approvvigionamento si basano in genere sui cicli stagionali oppure su periodi di tempo anche superiori all'anno.

Per prodotti con ciclo di vita breve e soggetto a variazioni, come molti dei prodotti grocery - oppure per quelli a frequente approvvigionamento come i freschi e i deperibili - le previsioni possono essere fatte anche con base settimanale o addirittura giornaliera.

Le valutazioni vengono svolte tenendo in considerazione i risultati di vendita del periodo in corso, o dell'anno precedente nel caso di prodotti stagionali, si analizzano i cambiamenti intervenuti nell'assortimento, la situazione competitiva generale, gli indicatori economici utili per svolgere le previsioni, come il tasso di inflazione corrente e previsto, il livello delle imposte o le oscillazioni nei tassi di cambio per i prodotti importati.

Rispetto ai dati storici, vengono fatti aggiustamenti che tendono a eliminare oscillazioni derivanti da periodi di non disponibilità dei prodotti o anche da fluttuazioni di prezzo, o da particolari eventi che hanno influenzato il comportamento di acquisto del consumatore.

Nell'analisi degli andamenti precedenti vengono considerate anche le operazioni promozionali dettate da esigenze di magazzino (tagli prezzo, offerte speciali, saldi), così come l'incidenza dei prodotti scaduti, quella dei cali per furti o perdite di peso (nel caso dei prodotti freschi e deperibili).

Le correzioni hanno lo scopo di calcolare con maggiore precisione le quantità da acquistare, per minimizzare il rischio di rotture di stock o, all'opposto, di eccessi di rimanenze. Per i prodotti stagionali, che vengono interamente programmati prima dell'inizio del periodo di vendite, gli errori effettuati in fase di valutazione preventiva sono difficilmente correggibili. In questi casi è frequente l'inserimento nel budget di spesa di quote destinate agli acquisti correttivi (*open to buy*) da realizzare a stagione già avviata (Harris, Walters, 1992; Diamond, Pintel, 1989)¹⁶⁰.

¹⁶⁰Occorre tenere presente che per i prodotti stagionali gli acquisti fatti anticipatamente sono in genere a prezzo pieno, perché effettuati con la possibilità di attingere a tutto l'assortimento del fornitore. Nel corso della stagione, quando le tendenze della domanda si delineano con più precisione, il riassortimento sui prodotti più venduti diviene difficoltoso, semplicemente perché tali prodotti terminano per primi anche nella disponibilità dei produttori, la cui capacità produttiva spesso non è in grado di soddisfare punte elevate di domanda concentrata in un periodo breve. Le disponibilità nel corso della stagione possono quindi limitarsi ai prodotti meno vendibili; per questo, a stagione avviata, i produttori applicano successive riduzioni di prezzo sui prodotti in giacenza, che diventano massime in prossimità del termine della stagione. Alcuni distributori (*off-price stores*) si specializzano nell'acquisto di tali rimanenze, che poi commercializzano a prezzi particolarmente convenienti. Per maggiori approfondimenti su tale tecnica si vedano Harris D., Walters D., 1992, *Retail Operations Management. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Hemel Hempstead; Diamond J., Pintel G., 1989, *Retail Buying*, Prentice hall, Englewood Cliffs.

6.5 Le strategie di acquisto dei distributori britannici e i rapporti di potere con i fornitori

Dopo aver esaminato il processo seguito dall'impresa di distribuzione nel determinare le proprie strategie di approvvigionamento, e secondo quali logiche, si è ora in grado di individuare le sue esigenze nel momento in cui si rapporta con i fornitori. Date le numerose e importanti implicazioni che le decisioni di acquisto generano sull'intera attività dell'impresa commerciale, tali da conferire alla gestione dell'assortimento un ruolo di carattere strategico, si può comprendere come le esigenze del distributore nei confronti del fornitore non siano limitate alle sole caratteristiche dei prodotti ma tocchino numerosi aspetti del rapporto, in quanto è sulla relazione con i fornitori che vengono ricercati i miglioramenti dell'efficienza tali da consentire maggiore competitività nel mercato.

Nella prima parte del presente lavoro si è visto quali sono le dinamiche relazionali che si sviluppano con i fornitori, e a quali equilibri di potere esse portano (Figura 6); si è anche visto che le diverse espressioni della relazione di potere (dipendenza, potere bilanciante, conflitto, collaborazione) variano al variare delle caratteristiche dei fornitori e dei prodotti che questi offrono al mercato (Tavola 6).

Alla luce dell'analisi che è seguita, relativa alle logiche che indirizzano le strategie di approvvigionamento, e alle politiche a esse correlate messe in atto dai distributori, è possibile verificare come si articola il rapporto con i fornitori, secondo dinamiche che variano in funzione della dimensione dei fornitori, del numero di concorrenti con i quali questi si devono confrontare, della loro capacità di affermazione del marchio industriale, del grado di unicità e al tempo stesso necessità dei prodotti offerti.

Per fare questo verranno esaminati i casi aziendali, dei quali è già stata analizzata la struttura organizzativa dell'area acquisti e il modo in cui questa si inserisce nell'ampio complesso delle attività di gestione del *merchandising*.

Le considerazioni relative alle imprese considerate consentiranno di verificare come si realizzano nella pratica le modalità di gestione delle attività di acquisto, in modo da comprendere come le diverse imprese vivono i rapporti di fornitura e come questi vengono adattati secondo le specifiche esigenze del settore, dell'organizzazione interna del distributore, del canale di appartenenza e, fattore tutt'altro che trascurabile, della sua cultura aziendale.

6.5.1 Il caso Tesco

Le esigenze rispetto ai fornitori riguardano la capacità di rifornire tutti i punti vendita della catena, mediante un'organizzazione in grado di sostenere un rapporto efficiente, dotata quindi di capacità organizzative, distributive, di stoccaggio. Al di sotto di determinati standard minimi rispetto a tali capacità, è molto difficile che un fornitore riesca ad allacciare il rapporto e a sostenerne la continuazione.

Il numero di fornitori con i quali vengono condotti i rapporti varia secondo i prodotti: in alcuni casi ne servono molti per uno stesso bene, per ragioni che possono essere strettamente legate a esigenze di carattere commerciale o di controllo dei livelli qualitativi, mentre su altri prodotti può essere più opportuno concentrare il numero dei fornitori.

E' un preciso orientamento dell'area acquisti quello di mantenere comunque contatti con più fornitori, per sottoporre a confronto i rapporti esistenti e verificare che si ricevano sempre le migliori condizioni di fornitura.

Il criterio seguito nel rapporto con i fornitori è improntato alla massima disponibilità a collaborare e ad accogliere nuove proposte. Anche nei confronti di nuovi fornitori non vengono mai rifiutate le richieste di appuntamento perchè i nuovi contatti consentono un costante monitoraggio su quanto sta offrendo il mercato e a quali condizioni.

Tuttavia, la ricerca di nuove opportunità di inserimenti nell'assortimento è anche attiva, dando comunque priorità ai rapporti con i fornitori esistenti. Quindi, quando viene individuato un prodotto la cui presenza in assortimento è ritenuta opportuna, ne viene fatta richiesta ai fornitori attuali e solo se questi non lo producono e non hanno la competenza per procurarlo si attiva la ricerca di nuovi fornitori.

Fra gli abituali fornitori vi sono anche produttori nazionali che per completare la gamma offrono anche prodotti importati.

L'approvvigionamento di tali prodotti viene gestito con modalità variabili, con la tendenza però a semplificare il più possibile i rapporti. Mentre l'acquisto di prodotti nazionali - o di prodotti importati tramite produttori nazionali - avviene con trattativa diretta, la maggior parte delle forniture di prodotti acquistati all'estero avviene tramite agenti di acquisto, perchè è importante ricorrere a soggetti bene introdotti nel mercato del paese di provenienza e che, essendo specializzati nelle specifiche aree di prodotto, sanno muoversi efficacemente nell'interesse del distributore.

In alternativa all'agente di acquisto, e anche più facilmente gestibile dai *buyer*, vi è l'importatore, che in alcuni casi è organizzato anche per la gestione degli stock e della distribuzione fisica ai punti vendita. E' il caso, per esempio, degli acquisti di frutta, che

è in gran parte importata, per la quale i fornitori nazionali pensano a organizzare gli approvvigionamenti e in alcuni casi la logistica.

Il ricorso all'agente di acquisto o all'importatore si spiega col fatto che il *buyer*, dovendo spesso seguire la gestione di più prodotti, non riesce a concentrarsi su uno solo per tutto il suo tempo e rischierebbe di perdere capacità di controllo nella relazione, soprattutto se uno stesso bene viene acquistato da fornitori di più paesi, come accade, per esempio, per il tonno in scatola.

Anche per i prodotti a marchio privato importati si preferisce ricorrere all'importatore, che però viene affiancato dal *buyer* nella selezione dei fornitori di materie prime, dei quali vengono anche visionati gli impianti di produzione.

L'approvvigionamento di prodotti a marchio commerciale avviene soprattutto presso produttori minori, che sono più disponibili ad assecondare richieste specifiche. Inoltre, trattandosi spesso di produttori privi di una organizzazione di vendita, riescono con più facilità a rifornire i prodotti a prezzi vantaggiosi, non dovendo sostenere costi di marketing.

Il grado di controllo sui fornitori varia a seconda che si tratti di fornitori di prodotti a marchio proprio o a marchio industriale. Nel primo caso vi è la massima attenzione alla qualità, mentre per i prodotti a marchio industriale possono essere privilegiate logiche più legate al prezzo, soprattutto se si tratta di prodotti molto standardizzati e con marchio molto conosciuto, tali da garantire una sufficiente attenzione alla qualità da parte del produttore.

Per la definizione delle caratteristiche dei prodotti a marchio privato, sono i *buyer* che si recano dal produttore e si confrontano sulla base delle sue proposte o di idee provenienti dal mercato, eventualmente elaborate all'interno di Tesco o da consulenti per il design e la progettazione. In tali occasioni viene deciso con precisione come deve essere il prodotto e se il fornitore è in grado di produrlo direttamente o se è meglio procurarlo da altri da altri produttori, poi si decide il design, la misura e la forma della confezione, e tutti gli altri dettagli connessi, come l'etichettatura, la codifica, ecc.

Infine, viene discusso il programma di commercializzazione, compresi i supporti promozionali per il lancio.

Oltre che per la definizione dei prodotti a marchio commerciale, le aree di collaborazione con i fornitori sono comunque molte, a partire dallo scambio di informazioni sulla domanda: Tesco può contare su informazioni relative a circa 10 milioni di clienti che ogni settimana entrano nei punti vendita della catena, riuscendo a sapere quali preferenze hanno, quali gusti e quali comportamenti di acquisto. I fornitori, da parte loro, hanno dati di altra natura, spesso riguardanti la generalità del

mercato e meno aggiornati. Tutte queste informazioni vengono in parte scambiate e utilizzate per formulare le previsioni e definire con i fornitori i programmi di approvvigionamento. Anche in seguito, gli addetti al marketing di Tesco rimangono in stretto contatto con i responsabili marketing dei fornitori, per assicurare la miglior riuscita delle iniziative promozionali, per controllare la validità del design dei prodotti, per ritoccare i prezzi.

Anche a livello logistico e amministrativo i contatti con i fornitori abituali sono stretti: viene usato il collegamento EDI e vengono sempre cercati continui miglioramenti nel rapporto.

In generale, i conflitti con i fornitori sono ridotti al minimo e si cerca sempre di rimuoverne le cause prima che questi assumano proporzioni critiche.

Verso i fornitori non viene cercato un rapporto di dominio e c'è consapevolezza dell'importanza di un rapporto soddisfacente, anche dal punto di vista economico, per entrambe le parti, per assicurare che tutti gli aspetti della relazione possano essere curati e mantenuti su elevati livelli di qualità. Per questo, le trattative non si limitano al prezzo ma sempre più riguardano altri servizi, molti dei quali logistici e informativi.

Per ottimizzare le attività logistiche, esiste un reparto di *stock control* centralizzato (ma con sede presso uno dei centri di distribuzione) che coordina tutti i collegamenti logistici, regolando per via telematica tutti i contatti fra la sede centrale di Tesco, i centri di distribuzione, i punti vendita e i principali fornitori.

La merce proveniente dai fornitori confluisce su sette centri di distribuzione, e lo *stock control* stabilisce, nel caso si debba decidere l'acquisto fra più fornitori, a quali è più conveniente rivolgersi e a quali depositi essi devono consegnare i prodotti.

Anche i riordini dei singoli punti vendita vengono gestiti via computer sempre dallo *stock control*, che organizza e pianifica le consegne.

6.5.2 Il caso Asda

Le relazioni con i produttori sono improntate alla collaborazione di lungo periodo, cercando di favorire il rapporto con un solo fornitore per ogni prodotto. Tuttavia, nei casi in cui ciò può rivelarsi particolarmente rischioso, o perchè un fornitore non fornisce piene garanzie di affidabilità o perchè si tratta di prodotti particolarmente importanti per l'assortimento, vengono conservati rapporti con più fornitori per uno stesso prodotto. Questo avviene naturalmente anche per i prodotti con fornitori regionali o locali, come nel caso dei formaggi e latticini.

La struttura acquisti di Asda conta un numero minore di *buyer* rispetto agli altri due più grandi distributori del mercato britannico (Tesco e Sainsbury) ma è in linea con la scelta dell'azienda di razionalizzare al massimo gli assortimenti e la struttura impegnata a gestirli, e infatti anche l'assortimento è meno ampio rispetto ai due concorrenti citati.

Questo orientamento condiziona fortemente anche tutta la gestione degli approvvigionamenti, nei quali viene privilegiato un criterio improntato alla massima efficienza e alla piena affidabilità dei fornitori.

Per questo, vengono privilegiati sempre i contatti diretti con i produttori, anche se questi sono collocati in altri paesi europei.

Per i rapporti con produttori extraeuropei, invece, è più frequente il ricorso all'agente, ma anche in questo caso prevale l'orientamento a ridurre gli interlocutori e a gestirli direttamente.

La tendenza a ridurre i fornitori porta anche a favorire la trattativa con produttori nazionali che per completare la gamma offrono prodotti importati, perchè in questo modo si riesce a gestire l'approvvigionamento di un'intera linea o famiglia di prodotti presso un unico fornitore.

Tutto ciò non significa, tuttavia, trascurare i contatti con altri produttori o importatori. Infatti, pur nella logica di comprare da pochi fornitori coi quali instaurare relazioni stabili, se altri propongono condizioni migliori in termini di prezzo o di qualità dei prodotti, gli acquisti possono essere rapidamente dirottati su di loro, a meno che i fornitori attuali non si adeguino rapidamente. In questo modo si impedisce che col tempo i fornitori abituali si approfittino del rapporto privilegiato per trarne vantaggio.

L'orientamento verso la riduzione dei fornitori finisce per esercitare una forte selezione dimensionale: le piccole imprese risultano automaticamente escluse e quelle medio-piccole e medie sono tenute in considerazione solo se offrono concrete prospettive di crescita. Il principio è quello di non escludere a priori nessun tipo di fornitore, ma nello stesso tempo si esige che questi siano in grado di soddisfare precise richieste in termini di qualità della produzione, ampiezza di gamma, quantitativi prodotti, affidabilità e, nei casi in cui le consegne vanno fatte direttamente ai punti vendita, anche organizzazione logistica.

Per aumentare il proprio potenziale competitivo, Asda ha intrapreso precise iniziative sul fronte degli acquisti. Una di queste è rappresentata da accordi con altri distributori, e in particolare con l'insegna francese Promodes. L'accordo riguarda lo scambio di alcune famiglie di prodotti; per esempio, Asda acquista spaghetti da Promodes, che quindi effettua gli approvvigionamenti per entrambi, e gli vende

biscotti, anche questi quindi comprati congiuntamente. Si tratta, di fatto, di un accordo per acquisti in comune.

Secondo l'ottica di Asda, comunque, accordi simili sono utili nel lungo periodo solo fra distributori non in concorrenza diretta fra loro e limitatamente allo scambio di informazioni, esperienze, know how e non, quindi, finalizzati solamente all'ottenimento di migliori prezzi di acquisto. Il presupposto, però, è che i distributori non devono essere concorrenti, neanche se l'alleanza è a livello internazionale perchè prima o poi, data la crescente internazionalizzazione, si arriverebbe a situazioni di conflitto.

Altre iniziative per l'aumento della competitività sono state prese sul fronte degli acquisti di prodotti a marchio commerciale, con esiti peraltro non sempre soddisfacenti. Per esempio, Asda aveva acquisito in passato un'attività di produzione alimentare, *Lofthouse Food*, che alcuni anni fa è stata ceduta perchè limitava la flessibilità nelle scelte di prodotto e nella libertà di cambiare fornitori. Infatti, il legame proprietario limitava i meccanismi di confronto con i fornitori concorrenti nelle trattative, penalizzando l'efficacia dell'attività di approvvigionamento.

Un'esperienza di successo, invece, è tuttora in corso con la partecipazione nella proprietà di *George Davis* (la quota posseduta è del 20%), impresa produttrice della linea di abbigliamento a marchio George, venduta esclusivamente nei punti vendita Asda¹⁶¹.

La distribuzione fisica è organizzata in nove centri di distribuzione (6 per prodotti a elevata rotazione, fra cui i deperibili, e 3 per i prodotti a stoccaggio), più un deposito per i prodotti non alimentari (grocery non alimentare e articoli casalinghi) e uno per l'abbigliamento.

Sia il flusso fisico che il flusso di ordini passano in gran parte per i centri di distribuzione, mentre per i prodotti freschi l'ordine va dal punto vendita al fornitore, che però consegna sempre al centro di distribuzione. Solo qualche fornitore consegna direttamente ai punti vendita, soprattutto nel caso dei maggiori produttori di marca per prodotti a basso valore e con grossi volumi di consegna, come per esempio i prodotti Kellog's e gli articoli in carta (tovaglioli, fazzoletti).

6.5.3 Il caso Budgens

¹⁶¹ I punti vendita della catena Asda, pur configurandosi secondo la formula del *superstore*, cioè con specializzazione nel grocery, hanno al loro interno anche reparti di abbigliamento e casalinghi.

Gli approvvigionamenti avvengono sia direttamente dai produttori che tramite grossisti; l'acquisto presso i primi si verifica in genere se il produttore è di grandi dimensioni ed è dotato di una propria struttura di vendita con *key accounts*, altrimenti risulta più efficiente il ricorso al grossista, che ha già un rapporto consolidato con Budgens. Oltre a queste due modalità, l'acquisto può avvenire anche tramite agenti e brokers, soprattutto per i prodotti importati: in questi casi la preferenza viene data all'intermediario perchè consente di evitare tutti i problemi operativi derivanti dalle operazioni di importazione; non mancano tuttavia anche casi di rapporti diretti con produttori esteri.

I brokers per prodotti importati possono essere sia britannici che esteri; il criterio è quello di privilegiare gli operatori in grado di proporre ampi assortimenti di prodotti, anche se provenienti da paesi diversi. In genere si tratta di intermediari che non lavorano esclusivamente per l'acquirente (non sono propri agenti di acquisto), ma operano autonomamente o per conto dei produttori.

Fra i fornitori di prodotti importati ci sono anche produttori nazionali che per completare la gamma acquistano all'estero determinate linee di prodotti, ma se ciò avviene non è mai in virtù di specifiche richieste di Budgens e non vengono mai realizzati accordi esclusivi di fornitura di prodotti importati.

Il numero medio dei fornitori, all'interno di una famiglia di prodotti (per esempio biscotti), è di circa 20-25 aziende, ma la quantità può variare in base alle tipologie merceologiche. Il grado di turnover dei fornitori è molto basso per i prodotti a marchio industriale perchè una marca pubblicizzata non può essere esclusa dall'assortimento.

Per i prodotti a marchio proprio, anche se maggiore è la possibilità di cambiare frequentemente i fornitori o di approvvigionarsi da più produttori contemporaneamente per uno stesso prodotto (perchè il consumatore non percepisce il cambiamento del fornitore), l'azienda tende ugualmente ricercare rapporti stabili, pur mantenendo elevato il grado di controllo sulla qualità e sui prezzi di acquisto. E' infatti riconosciuta l'importanza di un rapporto collaborativo col fornitore di prodotti a marchio proprio piuttosto che l'esasperata compressione del prezzo. Fra gli aspetti più importanti nella scelta del fornitore di prodotti a marchio proprio si trova la qualità, prima ancora del prezzo: l'azienda ha uno standard qualitativo di riferimento, per ogni prodotto, che deve essere sempre soddisfatto; solo se la qualità, risponde ai requisiti minimi richiesti si tratta sul migliore prezzo possibile.

Le dimensioni dei fornitori possono variare; l'azienda ritiene più facile trattare con quelli maggiori perchè offrono in genere una gamma più ampia di prodotti e il costo della trattativa (tempo e personale utilizzato per riunioni, discussioni, contrattualistica)

è sostanzialmente lo stesso, sia che si tratti col fornitore di un solo prodotto che di più prodotti.

Il criterio seguito è quello di rivolgersi a fornitori in grado di offrire assortimenti completi e solo nel caso questo non sia possibile si può ricorrere anche a fornitori più specializzati.

Nonostante ciò, l'azienda considera anche la possibilità di acquistare da piccoli produttori, ma preferisce farlo con il tramite di broker o agenti conosciuti. Il ricorso a tali intermediari è giustificato anche dalla necessità di assicurare un'efficiente organizzazione distributiva, che questi spesso possiedono.

Le cause di conflitto con i fornitori riguardano in genere i prezzi di acquisto, ma anche l'affidabilità del fornitore riveste molta importanza e viene considerata un requisito indispensabile: un produttore può offrire il miglior prodotto al miglior prezzo, ma se non è in grado di fornirlo secondo le modalità concordate non può essere tenuto in considerazione.

Il controllo sull'affidabilità dei produttori avviene prima di concordare le condizioni di fornitura, con verifiche nelle fabbriche e sugli impianti di produzione.

In seguito, vengono eseguiti controlli sulla merce in arrivo con cadenze frequenti, anche settimanali. Durante il rapporto quindi non ci sono controlli sul sistema di produzione del fornitore, neanche per i prodotti a marchio privato.

Le aree di collaborazione coi fornitori sono molte e la tendenza è quella di incrementarle sullo sviluppo dei prodotti, sullo studio delle informazioni del mercato, sullo studio di nuove linee di prodotto.

I dati disponibili sulle caratteristiche degli acquisti (composizione, periodicità, ecc.), utili ai fini di marketing, in genere non vengono passati ai fornitori ma, piuttosto, l'azienda cerca di organizzare incontri coi fornitori per lavorare su tali informazioni, senza che lo scambio avvenga in modo metodico.

Per i prodotti a marchio privato Budgens non ha la possibilità di sviluppare in profondità linee complete come riescono a fare Sainsbury o Tesco, che realizzano volumi molto più elevati. Tuttavia vengono ugualmente sviluppati dei programmi in stretta collaborazione coi produttori, riguardanti in particolare il packaging, che viene disegnato dal distributore e sviluppato in collaborazione col fornitore.

Per l'approvvigionamento di tali prodotti, si cerca di privilegiare l'acquisto presso più produttori per riuscire a spuntare ogni volta prezzi più bassi. Questo avviene più volte l'anno, in modo che siano sempre assicurate le migliori condizioni di acquisto.

Lo stesso procedimento viene seguito, in termini ancora più accentuali, per i prodotti con marchio di fantasia, riservati ai prodotti di primo prezzo, sui quali la competizione è molto più spinta: in questi casi la trattativa coi fornitori è continua e la

possibilità di spuntare prezzi vantaggiosi diventa l'elemento determinante nella scelta del fornitore.

Le negoziazioni coi fornitori avvengono annualmente, con incontri in cui si discutono le politiche promozionali, i premi a target e i prezzi di acquisto per tutto l'anno. Se poi si rendono necessarie iniziative particolari o interventi di prezzo, anche in seguito ad azioni dei concorrenti, si ridiscutono le condizioni per fronteggiare la circostanza. Non si tratta, quindi, di termini rigidi e viene sempre mantenuta la possibilità di operare adattamenti a mutamenti imprevisi degli equilibri competitivi.

Dal 1992 Budgens è membro del gruppo di acquisto nazionale Nisa Today's che a sua volta aderisce alla centrale europea EMD (European Marketing Distribution).

Una volta che la centrale nazionale ha negoziato le condizioni coi fornitori, l'acquisto della merce avviene direttamente da parte di Budgens, che riceve i prodotti nel proprio centro di distribuzione. Altri membri minori utilizzano invece le strutture logistiche della centrale di acquisto, che ha un suo sistema di distribuzione.

L'attività legata del gruppo di acquisto europeo, invece, non coinvolge direttamente Budgens e si concentra soprattutto sull'ottenimento di migliori prezzi e sullo sviluppo di linee di prodotto sovranazionali, come già avviene con le conserve di pomodoro e altri prodotti standardizzati e diffusi internazionalmente.

La logistica viene coordinata da un centro di distribuzione dotato di tecnologie per la movimentazione meccanizzata delle merci. Il deposito distribuisce ai punti vendita oltre il 95% della gamma dei prodotti su base giornaliera, con un tasso di servizio del 97%, che rappresenta un valore ai massimi livelli per il settore.

La parte restante dei prodotti trattati - in gran parte prodotti freschi - viene consegnata direttamente ai punti vendita dai fornitori.

Il gruppo ha già avviato impegnativi programmi di investimento in tecnologia informatica; in collaborazione coi fornitori è stato introdotto l'EDI e attualmente oltre il 90% di tutti i prodotti a elevata rotazione sono approvvigionati senza uso di carta.

6.5.4 Il caso Bhs

La Bhs ha recentemente avviato un progetto di revisione dell'intera catena di fornitura, che ha richiesto anche investimenti informatici per ottimizzare gli assortimenti e per riprogettare le tradizionali relazioni con i fornitori. L'iniziativa (progetto *Breakthrough*) è finalizzata in particolare all'individuazione di opportunità di miglioramento sui seguenti aspetti:

- migliore conoscenza della domanda dei consumatori;

- rapporto con una base meno numerosa ma più forte di fornitori, centrata su relazioni di lungo periodo e su investimenti da entrambe le parti;

- massimo utilizzo di processi elettronici per la pianificazione della gamma e dell'assortimento, dei riassortimenti e dei flussi informativi;

In base a tali principi, è già stato raggiunto un più veloce sviluppo dei prodotti, i fornitori sono stati notevolmente ridotti e si sono riorganizzati i processi di acquisto e di gestione dell'assortimento.

Attualmente, i fornitori con cui Bhs tratta stabilmente sono circa 350 e ogni *buyer* gestisce il rapporto con circa 20 di essi.

I fornitori sono sia produttori che intermediari; in genere, per grandi raggruppamenti merceologici, come magliette, jeans o biscotti, il rapporto si sviluppa direttamente con i produttori o con la holding commerciale del gruppo industriale.

Fra i fornitori ci possono essere anche produttori nazionali che integrano la loro gamma con prodotti importati, ma i produttori nazionali hanno in genere poca esperienza di import e tendono a proporre solo la propria gamma. Più frequente è il caso di agenti indipendenti che vendono sia prodotti nazionali che prodotti importati.

La dimensione dei fornitori è molto variabile e può andare dai grossi gruppi industriali alle piccole aziende produttrici di prodotti di nicchia.

Per un piccolo produttore è comunque difficile diventare fornitore della catena, perchè l'impegno presuppone la disponibilità di elevate risorse, non solo finanziarie, ma anche organizzative e di personale qualificato, per svolgere le attività di design, sviluppo dei prodotti e forniture in tempi rapidi e in quantità consistenti.

Maggiori possibilità esistono in questi casi con il ricorso a intermediari, cioè agenti già introdotti presso il distributore, capaci di dare precise indicazioni per lo sviluppo del prodotto, il design e il packaging.

Per la selezione dei fornitori vengono seguiti criteri oggettivi, mediante l'assegnazione periodica di punteggi ai fornitori in relazione ad alcuni parametri, quali il tasso di resi presso il centro di distribuzione e la regolarità delle consegne. In ogni caso, viene sempre attribuita importanza alla capacità innovativa e di design, al prezzo e ai volumi di produzione realizzabili.

I rapporti coi fornitori sono di preferenza collaborativi. Per lo sviluppo di nuovi prodotti, per esempio, il *buyer* avvia la trattativa col fornitore partendo da una base di prezzo di vendita e di margini attesi. Da questi presupposti si sviluppano le negoziazioni per arrivare a definire i prodotti con caratteristiche tali da permettere di conseguire i margini prefissati ai prezzi conosciuti.

Se però gli *account* del fornitore sono legati a una cultura conflittuale dei rapporti, diventa molto difficoltoso riuscire a raggiungere un buon livello di collaborazione e la relazione si sviluppa in un clima di diffidenza reciproca.

La trattativa coi fornitori si sviluppa solitamente con riferimento a grossi quantitativi di merce, rapportati a una prospettiva temporale che può arrivare a 5 anni; una volta negoziate le condizioni di base, la discussione sulle singole forniture e sulle specifiche linee di prodotti avviene con una frequenza maggiore, che in alcuni periodi può anche essere giornaliera.

Le relazioni coi fornitori tendono quindi ad essere di lungo termine e concentrate su un numero ridotto di essi. Per esempio, nel reparto abbigliamento di Bhs, circa il 50% del lavoro viene svolto con 15 fornitori, tuttavia, rimane sempre la consapevolezza che si tratta di rapporti di mercato e che vanno sempre tenute pronte delle alternative nel caso la relazione con un fornitore degeneri.

Nei confronti dei fornitori esteri non ci sono molte differenze di rapporto e l'eventuale maggiore complessità deriva in genere da differenze normative relative ai materiali e alle confezioni.

Le scelte di acquisto tendono a favorire gli approvvigionamenti dal mercato interno e dall'Europa per abbreviare il ciclo di consegna, soprattutto per i prodotti soggetti a frequenti cambiamenti nella modellistica, come nel caso dell'abbigliamento. Infatti, per le merci extraeuropee i tempi del trasporto marittimo (mediamente di 6 settimane) sono considerati troppo lunghi.

Il controllo sulle forniture avviene rispettando precise specifiche dei prodotti. I *buyer* fanno anche verifiche negli stabilimenti dei produttori anche a livello informale, per quelli più vicini geograficamente, e questo facilita lo sviluppo di nuovi prodotti. Infatti, vedendo come si svolge la produzione è più facile che scaturiscano idee dal confronto fra il *buyer*, che conosce i gusti dei consumatori, e gli addetti alla produzione, che possono offrire spunti e suggerimenti in base al processo produttivo e ai materiali utilizzati.

All'interno di Bhs esiste un *quality department* che invia personale tecnico per visite formali ai produttori e svolge controlli a campione presso il centro di distribuzione.

Pur essendo i rapporti coi fornitori impostati su base collaborativa, esistono sempre potenziali elementi di conflitto. Oltre a quelli legati a problemi di rapporti personali, già citati, emergono spesso da parte dei *buyer* esigenze non ancora soddisfatte dai fornitori. Innanzitutto, è avvertita la necessità di una maggiore efficienza dei fornitori per una più veloce rotazione dei prodotti, per l'alleggerimento degli stock e per rispondere più rapidamente alle mode e alle variazioni dei gusti dei consumatori.

Tuttavia, le ragioni di acquisto di prodotti esteri possono essere legate all'immagine del paese di provenienza: casi tipici sono quelli della moda italiana, delle ceramiche lavorate a mano dal Portogallo e della cioccolata di qualità dal Belgio.

Altri motivi che portano a privilegiare la decisione di importare sono da attribuire al prezzo più conveniente oppure, più semplicemente, perchè si tratta di prodotti non reperibili sul mercato interno.

Per l'acquisto di prodotti esteri viene preferito, maggiormente che in passato, il ricorso ad agenti, a cui affidare la totale responsabilità del controllo sulla qualità e sui tempi di consegna. In questi casi i *buyer* tengono i contatti solo con l'intermediario.

L'azienda non partecipa a gruppi di acquisto, in parte perchè le dimensioni sono ritenute sufficientemente grandi per operare in autonomia con elevato potere contrattuale, ma soprattutto perchè molti degli acquisti riguardano prodotti a marchio privato, che richiede necessariamente l'acquisto in esclusiva, spesso ricorrendo a fornitori diversi da quelli dei diretti concorrenti per evitare il pericolo di imitazioni.

Il gruppo dispone di un centro di distribuzione altamente automatizzato che distribuisce la merce a tutti i punti vendita sia di Bhs che di Mothercare, l'altra catena del gruppo Storehouse, a cui Bhs appartiene.

La scelta di integrare la distribuzione delle due insegne Bhs e Mothercare è dettata dalla necessità di massimizzare il volume di merci movimentate per rendere economicamente conveniente l'investimento in automazione. Il beneficio deriva anche dal fatto che molti fornitori sono comuni alle due insegne e spesso le due catene hanno punti vendita nella stessa città.

Il centro di distribuzione è organizzato con un sistema *stockless*, senza che esista un effettivo deposito di merce, ma solo prodotti in transito. Tale sistema è reso possibile con un forte coinvolgimento dei fornitori, che preparano gli ordini già separati per punto vendita e già codificati, in modo da consentire lo smistamento e il raggruppamento dei carichi in modo meccanizzato all'interno del centro di distribuzione.

Per dare la possibilità ai fornitori di orientare a loro volta la produzione secondo una logica just in time, gli ordini vengono anticipati sulla base dei dati di vendita e di stock delle succursali, analizzati a livello centrale una volta la settimana, in modo che si possa sapere già con alcuni giorni di anticipo l'ammontare delle forniture, poi specificate per quantità e ripartizione per destinatario alla trasmissione dell'ordine.

La gestione del centro di distribuzione, dei trasporti e di tutte le procedure logistiche sono affidate con un contratto a lungo termine a un'impresa specializzata (*Excel Logistics*), che utilizza propri mezzi di trasporto.

6.5.5 Il caso Harrods

L'organizzazione delle attività di acquisto è molto più semplificata rispetto ai succursalisti grocery per due ragioni: innanzitutto perchè trattandosi di un'impresa monostabilimento vengono a mancare tutti i problemi di coordinamento delle forniture ai punti vendita e perchè i *buyer*, trovandosi all'interno del punto vendita, hanno un immediato riscontro dell'andamento delle scelte assortimentali. L'altro motivo è che trattandosi di un distributore multispecializzato, con la massima estensione (numero di raggruppamenti merceologici), ampiezza (numero di famiglie per raggruppamento) e profondità (tipi di prodotti e marche per famiglia) dell'assortimento, pur realizzando un consistente fatturato complessivo, realizza in realtà acquisti piuttosto modesti rispetto a ogni prodotto

Questo si ripercuote sul rapporto con i fornitori, verso i quali non si può far valere un potere contrattuale basato sui volumi acquistati, e con i quali non è conveniente investire in programmi di miglioramento dell'efficienza delle forniture, perchè il loro costo sarebbe superiore ai benefici ottenuti.

L'unico elemento di vantaggio verso i fornitori si basa sul prestigio di cui gode l'insegna. I produttori, soprattutto quelli che si rivolgono alle fasce medio-alte del mercato, sono infatti fortemente interessati a essere presenti nell'assortimento di Harrods per il beneficio di immagine che ne ricavano. Solo per questo sono disposti ad accettare anche condizioni di fornitura poco vantaggiose su piccoli quantitativi di prodotti.

Questo permette di ottenere assortimenti esclusivi anche da produttori con marche affermate, che cercano così di rafforzare il proprio prestigio, anche attraverso la concessione ad Harrods di linee di prodotti esclusive.

Gran parte del giro di affari è comunque realizzato con pochi fornitori, con proporzioni vicine al classico rapporto 80% di fatturato con il 20% dei fornitori.

L'azienda sta cercando di rafforzare ulteriormente il legame con questa base di fornitori, cercando di eliminare quelli marginali.

Le dimensioni dei fornitori sono in genere molto grandi, soprattutto per i prodotti con le maggiori vendite, ma poi per tutti i prodotti di nicchia vi sono anche fornitori di piccole dimensioni. L'importante, in questi casi, è la possibilità di assicurare l'esclusività dell'assortimento e la differenziazione per cui, anche se si tratta di produttori artigianali, è sufficiente che questi riescono a soddisfare il fabbisogno del punto vendita.

Il controllo sui produttori viene fatto solo per i prodotti a marchio proprio o di nicchia, perchè per i prodotti di marca la reputazione del fornitore è sufficiente a garantire la qualità necessaria.

E' comunque importante l'affidabilità del fornitore, a partire dalla puntualità nelle consegne. Se manca questo, ogni altro elemento di vantaggio (prezzo, qualità, design ecc.) diventa inutile. Conta infatti costruire una relazione basata sulla fiducia reciproca, per programmare gli acquisti, fare promozioni e, in generale, consolidare il rapporto collaborativo.

La collaborazione coi fornitori riguarda anche lo scambio di informazioni di mercato, che vengono discusse in occasione di incontri annuali o semestrali.

I prodotti a marchio proprio pesano per circa il 20% sul totale delle vendite. In passato questi prodotti erano posizionati su fasce economiche ed erano acquistati soprattutto come souvenir dai turisti. Attualmente, invece, si cerca di qualificare notevolmente l'assortimento a marchio proprio, con l'ambizione di farne un marchio altamente qualificato, al pari di marchi quali Gucci ed Hermes.

E' un obiettivo difficile da raggiungere perchè se è vero che molti *buyer* sono abituati già abituati a comprare merce qualificata, con criteri molto selettivi, tuttavia coordinare la produzione di simili prodotti è molto più complesso.

Un ulteriore problema, su questi prodotti, è rappresentato dalle quantità minime da ordinare. Per esempio, se si vuole realizzare una linea di maglioni a marchio proprio, occorrono quantità minime elevate per ogni colore e taglia. Se si devono rinnovare i colori ogni stagione il problema si ripete generando grosse difficoltà.

Per questo, preferiscono offrire la produzione di prodotti a marchio proprio a piccole fabbriche perchè sono più attente ai loro bisogni e più disposte a collaborare anche su piccoli quantitativi.

Sono anche preferiti i fabbricanti inglesi, perchè è più facile il contatto e si possono organizzare incontri in tempi brevi, oltre che per il fatto, tutt'altro che secondario, che il pubblico preferisce vedere nei prodotti a marchio Harrods la scritta *made in England*.

Per i prodotti acquistati all'estero, cercati con criteri legati all'unicità e alla qualità, più che al prezzo, è frequente il ricorso a intermediari, soprattutto in presenza di difficoltà linguistiche o se è necessaria una specifica conoscenza del mercato per trattare con i produttori. Per esempio, in estremo oriente viene utilizzato di preferenza l'intermediario, mentre in USA è più frequente l'acquisto diretto, per le affinità linguistiche. In ogni caso l'agente è ritenuto più comodo, perchè si preoccupa di cercare i produttori, condurre le trattative, organizzare le spedizioni, risolvendo una

moltitudine di problemi; basti pensare semplicemente a quelli causati dalla differenza di fuso orario.

Gli agenti locali verificano anche la qualità dei prodotti, specialmente nei casi in cui è difficile controllare la produzione, come per merci che risultano provenienti da un paese ma di fatto sono prodotte in un altro (tipiche sono le produzioni provenienti da Hong Kong e Singapore); allora la presenza dell'agente garantisce che la merce arriverà come richiesta e conforme ai campioni.

La logistica è organizzata con un deposito in cui arriva la merce, viene controllata, vengono effettuate le operazioni di prezzatura, poi caricata su mezzi più piccoli e portata sul punto vendita.

6.5.6 Il caso Selfridges

Il sistema di approvvigionamento di selfridges è coerente con la precisa caratterizzazione dell'insegna di offrire una selezione qualificata di prodotti con marchio affermato. Questo esclude tutte le attività legate allo sviluppo di idee di prodotto, limitando le decisioni di acquisto alla selezione delle proposte di prodotto avanzate dai fornitori.

La politica aziendale è di procurare prodotti delle migliori marche, con modelli che non si trovano dappertutto ma che non siano esclusivi e troppo costosi; questo significa cercare in continuazione in tutto il mondo prodotti più ricercati.

Gli acquisti vengono fatti presso fornitori britannici, che possono essere sia produttori che importatori, presso agenti, oppure per i prodotti importati, direttamente all'estero.

Gli acquisti nel mercato interno, e in particolare presso gli intermediari sulla piazza londinese, sono molto comodi e facilitano il lavoro, ma lo svantaggio è che tutti i commercianti del Regno Unito possono andare a comprarvi gli stessi prodotti; spesso si cerca di concordare con i fornitori dei criteri selettivi, in modo da riservare almeno una parziale esclusiva, per esempio di colori o su alcune rifiniture dei prodotti.

Gli acquisti nel paese di origine, invece, sono realizzati tramite agenti di acquisto, ai quali vengono comunicate le richieste di prodotto e, in base a queste, organizzano tutti i contatti con i fornitori, in modo che i *buyer* possono recarsi sul posto per la trattativa, con un programma di incontri già organizzato presso i potenziali fornitori.

L'agente organizza gli appuntamenti e gli spostamenti, fornisce assistenza linguistica durante le negoziazioni e organizza le spedizioni di merce.

Il rapporto coi fornitori non è particolarmente intenso: qualche volta visitano le fabbriche, ma solo quando si trattano grossi volumi, e questo accade di rado; per questo loro preferiscono gli intermediari piuttosto che gestire i rapporti direttamente con le fabbriche.

Il costo di acquisto dei prodotti non è importantissimo perchè il loro pubblico si aspetta di trovare prodotti belli e di buona qualità, con assortimenti particolari, ed è preparato a pagare un prezzo superiore per questo.

Il potere contrattuale nei confronti dei fornitori è limitato, dal punto di vista del potenziale di acquisto, rispetto a una grande catena, ma in compenso Selfridges beneficia di una forte immagine, forse non quanto Harrods, ma comunque tale da garantire rapporti privilegiati con i fornitori.

Non potendo trattare grandi quantitativi di merci, i *buyer* hanno difficoltà a spuntare prezzi di acquisto più bassi, ma i loro clienti cercano soprattutto un assortimento diverso, che abbia qualche carattere di esclusività, anche se nell'ambito dell'assortimento di marche molto conosciute.

Il criterio di valutazione dei fornitori si basa sull'affidabilità e sulla correttezza; non vengono tollerate consegne in ritardo rispetto alla data di arrivo programmata perchè gli arrivi sono rigorosamente pianificati. Se i fornitori non si dimostrano affidabili, il rapporto viene terminato, spesso senza neanche rimostranze o discussioni, ma semplicemente non ordinando più i prodotti.

E' quindi preferibile che un fornitore rinunci alla fornitura perchè non è sicuro di rispettare i tempi, piuttosto che sbilanciarsi in promesse pur di accaparrarsi l'ordine, ma non riuscire poi a mantenerle. Questo aspetto, insieme alla qualità e all'estetica delle linee, è più importante sia del prezzo che della capacità di produrre grandi quantitativi.

Non vengono fatti controlli sistematici sui prodotti in arrivo perchè i volumi trattati sono contenuti e se una partita non è conforme ai campioni concordati viene subito rilevata nel momento in cui viene esposta nel punto vendita; in tal caso viene rimandata al produttore.

Rispetto all'offerta dei produttori, non è importante che questi riescano a offrire una gamma completa, soprattutto per quelli nazionali, mentre lo è più per gli acquisti all'estero.

Tuttavia, dovendo contenere il numero di fornitori, il rapporto con un nuovo fornitore deve presupporre l'esclusione di uno esistente, altrimenti il loro numero aumenterebbe a dismisura. Per questo, i *buyer* cercano non comprare sempre da nuovi fornitori solo per provare nuova merce. Di fatto, quindi, è difficile entrare

nell'assortimento di Selfridges: il prodotto deve essere attrattivo, deve avere il prezzo competitivo, deve avere stile e notorietà presso il pubblico.

Le trattative con i fornitori iniziano discutendo delle condizioni di sconto e dei termini di pagamento, poi si discute la dimensione dell'ordine, successivamente l'entità delle varie forme di sostegno promozionale: pubblicità, promozioni, supporti per i saldi di fine stagione, contributi al personale per la vendita dei prodotti, che in questo caso possono comprendere il pagamento di parte del salario, e talvolta tutto.

Hanno dei prodotti a marchio privato e li stanno sviluppando, anche se per il momento hanno un perso marginale.

I prodotti a marchio vengono visti favorevolmente perchè consentono margini maggiori, ma per alcuni reparti, come la moda femminile, il discorso è difficilmente compatibile con la scelta di trattare prodotti di marca, anche perchè introdurre prodotti a marchio commerciale allineati con l'assortimento esistente significa proporre prodotti molto buoni a prezzi vantaggiosi, e questo, dati i loro volumi, è molto difficile da ottenere.

In altri reparti, come gli alimentari, la biancheria, l'abbigliamento maschile, stanno sviluppando alcuni prodotti a marchio, ma le aspettative di sviluppo non vanno oltre il 10% delle vendite.

Selfridges è parte di un'alleanza internazionale IGDS - Independent Group of Department Stores) ma ha un diverso coinvolgimento rispetto agli altri membri del gruppo; gli altri membri sono catene e sono interessati al miglioramento degli approvvigionamenti in estremo oriente. Loro danno più importanza all'aspetto relativo alle informazioni, alla conoscenza come mezzo per lo scambio di informazioni; non fanno alcun acquisto in comune.

La logistica è organizzata con un ricevimento merci nell'interrato e un magazzino esterno per i mobili, mentre per le altre merci cercano di programmare bene gli arrivi, chiedendo ai fornitori di utilizzare anche lo stesso personale per le consegne, in modo che tutto il processo di consegna sia ottimizzato e non subisca contrattempi.

7 La gestione dei rapporti di fornitura nell'esperienza delle imprese britanniche

7.1 L'affermazione del modello collaborativo

Dopo aver analizzato le scelte che definiscono l'assortimento e dopo aver visto quali sono le leve della strategia di acquisto, si può ora fermare l'attenzione sugli aspetti che caratterizzano i rapporti di fornitura, in parte già emersi dall'analisi dei casi aziendali.

Come già chiarito, le attività di interfaccia con le fonti di approvvigionamento rientrano anch'esse fra le leve della strategia di acquisto dei distributori, tuttavia, data la centralità dell'argomento nel presente lavoro, viene rivolta loro un'attenzione più approfondita. Gli aspetti di seguito analizzati riguardano i criteri di scelta dei fornitori e le modalità con cui vengono condotti i rapporti di approvvigionamento, sia con i fornitori attuali che con quelli potenziali, al fine di assicurare la consegna dei prodotti richiesti e dei servizi necessari nelle giuste quantità, nei tempi stabiliti e nelle modalità concordate.

Dai casi considerati è emerso che una delle tendenze più rilevanti nell'approccio dei distributori britannici verso i loro fornitori è l'orientamento alla collaborazione. Questo atteggiamento risponde al bisogno di stabilità negli approvvigionamenti di fronte a condizioni di mercato altamente competitive e alla crescente complessità che caratterizza la commercializzazione dei beni di consumo, che si arricchiscono di un ventaglio sempre più ampio di servizi offerti ai consumatori, sia in relazione al singolo prodotto che alla formula commerciale attraverso cui sono erogati, di cui diventano parte integrante.

In un contesto di questo tipo, la scelta di un nuovo fornitore comporta un forte impegno anche in termini di costi per la ricerca, la valutazione e la selezione delle imprese che si dimostrano in grado di assecondare tali nuove esigenze.

Con il fornitore devono infatti essere negoziati aspetti legati alla programmazione e al coordinamento degli impegni e degli investimenti assunti reciprocamente, al fine di realizzare l'integrazione necessaria per migliorare l'efficienza e l'efficacia della catena di fornitura (Dawson, Shaw, 1989).

In Gran Bretagna, queste esigenze si sono verificate prioritariamente nei confronti dei più grandi fornitori¹⁶², che hanno mostrato anche maggiore disponibilità a sviluppare relazioni più efficienti, purché il costo e i benefici dell'investimento fossero ripartiti in maniera equa su entrambe le parti.

¹⁶²In Gran Bretagna i distributori che per primi hanno adottato approcci più collaborativi con i fornitori sono stati Marks & Spencer e Tesco.

Questo si è rivelato essere un presupposto fondamentale per avviare la collaborazione; infatti, essendo i maggiori fornitori in grado di bilanciare il potere contrattuale dei distributori, non potevano essere indotti al cambiamento senza la prospettiva di una condivisione dei benefici attesi.

Se verso i fornitori minori l'adozione di rapporti collaborativi - e gli investimenti che questi comportano per entrambe le parti - può essere indotta forzosamente, verso quelli di dimensione maggiore, soprattutto se a marchio noto e a elevata capacità di controllo della domanda, l'approccio deve essere interlocutorio e più equilibrato, con il coinvolgimento dei produttori nelle fasi progettuali e nelle decisioni operative, sulla base di analisi in grado di individuare i rispettivi costi e benefici derivanti dai progetti.

L'impegno necessario per riuscire a costruire rapporti fortemente integrati ha spesso comportato una riduzione del numero dei fornitori; in tal modo le risorse hanno potuto essere indirizzate verso forme di collaborazione più vantaggiose.

La riduzione del numero di fornitori, se pure apparentemente semplice conseguenza di un processo spontaneo di selezione, nella maggior parte dei casi ha dovuto essere condotta nell'ambito di programmi precisi, che portavano entro tempi stabiliti ad abbandonare i fornitori che non potevano prospettare garanzie di una collaborazione efficiente o non erano in grado di adeguarsi alle necessità di adattamento richieste, oppure quelli di minore importanza i cui prodotti potevano essere ottenuti da fornitori più grandi, ai quali poter chiedere di ampliare la propria offerta di prodotti e di servizi.

Concretamente, il miglioramento della catena di fornitura si è realizzato soprattutto sul fronte dell'efficienza operativa e dello sviluppo congiunto dei prodotti, col supporto di tecnologie informative sofisticate, tali da permettere un processo di integrazione evoluto e in grado di facilitare e accelerare tutte le fasi della relazione.

Attraverso l'impegno collaborativo, le imprese commerciali sono riuscite a concordare tempi di consegna più brevi, sia nei confronti dei fornitori nazionali che esteri, con benefici soprattutto nei rapporti con aree di approvvigionamento lontane, come i paesi dell'estremo oriente¹⁶³.

In particolari settori, quale quello dell'abbigliamento, sono stati raggiunti elevati livelli di integrazione con i fornitori da parte dei maggiori distributori britannici¹⁶⁴,

¹⁶³In questi casi il processo di ottimizzazione delle relazioni è riuscito a estendersi rapidamente anche ai piccoli produttori, migliorando in questo anche l'efficacia della conduzione di rapporti con numerosi piccoli fornitori separati da elevata distanza.

¹⁶⁴Il caso di maggiore espressione del grado di integrazione è rappresentato dall'insegna Marks & Spencer, che mostra nelle relazioni con i fornitori una condizione di quasi-integrazione verticale a monte. Tuttavia il produttore conserva sempre un margine di iniziativa per proporre idee di prodotto, così come partecipa alla definizione delle specifiche tecniche e produttive, conservando il più delle volte il ruolo di individuare le soluzioni tecnologiche più adeguate alle caratteristiche di un nuovo prodotto o

realizzando un coordinamento tale da limitare in alcuni casi il ruolo del fornitore alla sola esecuzione materiale della produzione.

La cooperazione fra acquirenti e fornitori ha avuto modo di manifestarsi con modalità variamente definite¹⁶⁵, ma che nella sostanza possono essere riconducibili agli stessi principi che stanno alla base del concetto di *just in time*. Numerose catene della grande distribuzione britannica, come Marks & Spencer, Sainsbury e Tesco hanno improntato i propri sistemi di approvvigionamento a tali criteri, ottenendo l'accelerazione dei tempi di consegna, la riduzione delle giacenze di magazzino e, complessivamente, un ciclo di produzione e distribuzione dei beni più efficiente.

Nella distribuzione, la realizzazione di tecniche di approvvigionamento evolute dipende innanzitutto dalla possibilità di conoscere il dettaglio dell'uscita dei prodotti dal punto vendita, ottenibile mediante la lettura con scanner alle casse e con l'utilizzo della tecnologia EPOS (Electronic Point of Sale). I vantaggi conseguibili con l'impiego di questa tecnologia sono di due ordini. Innanzitutto la possibilità di snellimento delle procedure operative, con riduzione dei tempi di attesa alla cassa per i clienti, risparmio di personale e maggiore intercambiabilità di mansioni; con la lettura automatizzata dei codici, infatti, si minimizza la possibilità di errori di battitura alle casse e si eliminano le operazioni di prezzatura sui prodotti¹⁶⁶, in quanto è il codice contenuto nella confezione che richiama il prezzo dalla memoria del computer di cassa, e anche per le variazioni è sufficiente intervenire solamente sull'archivio centrale¹⁶⁷.

di nuovi materiali. Si tratta quindi di un rapporto caratterizzato da elevata complementarità e in questo senso più gratificante per gli stessi produttori.

¹⁶⁵Il fronte di attività tendente a ottimizzare i processi interattivi fra produttori e distributori, denominato Efficient Consumer Response (ECR) negli Stati Uniti, o Supplier Retailer Collaboration (SRC) in Europa, tende a favorire la massima compatibilità fra le attività dei produttori e quelle dei distributori non solo dal punto di vista logistico e informativo, ma anche da quello delle attività di marketing, fra cui la definizione degli assortimenti. Questo aspetto chiama in causa quindi anche il category management, nel momento in cui lo sforzo di omogeneizzazione delle attività riguarda anche l'approccio con gli assortimenti e con le politiche di gamma. Per approfondimenti si veda: The Coca Cola Retailing Research Group - Europe, 1994, *Supplier- Retailer Collaboration in Supply Management*.

¹⁶⁶L'assenza del prezzo dalla confezione può alimentare qualche diffidenza da parte del consumatore, ma tale mancanza è compensata da più precise informazioni sugli scaffali, relative anche al prezzo per unità di misura, e da scontrini più dettagliati nei quali oltre all'importo viene indicato il prodotto a cui questo si riferisce.

¹⁶⁷Non di poco conto è anche la ridotta possibilità di furti nel momento in cui l'eliminazione dell'etichettatura impedisce la sostituzione dei cartellini dei prezzi dai singoli prodotti. La lettura del codice prodotto direttamente dalla confezione, a cui viene ricollegato il corrispondente prezzo, elimina infatti la necessità di apporre il prezzo su ogni singola confezione di prodotto. Per la codifica sulle confezioni, si è ormai imposto in Europa il sistema a barre utilizzato dal produttore secondo lo standard

Il secondo aspetto riguarda invece il facile utilizzo di tutte le informazioni ottenibili dai dati sulle singole referenze, con la possibilità di effettuare incroci per punto vendita, per reparto, per fascia oraria, per scontrino, trovando così utili riferimenti per analisi microsegmentate e per verificare il risultato di specifiche promozioni o di altre azioni di marketing.

Combinando i dati di vendita con le quantità e i costi di acquisto è possibile gestire l'inventario con maggiore precisione e analizzare la redditività di ogni articolo. Coi dati sul tasso di rotazione delle merci e sulla redditività è poi possibile - tramite specifici programmi di *space management* - ottimizzare il posizionamento dei prodotti nel punto vendita.

Un'altra tecnica da cui dipende la realizzazione di collegamenti efficienti lungo la catena di approvvigionamento riguarda la comunicazione attraverso l'Electronic Data Interchange (EDI). Di fatto, pur trattandosi di una serie di applicazioni che permettono lo scambio di informazioni strutturate con i partner commerciali tramite modem e linee telefoniche, la portata innovativa della tecnologia si manifesta soprattutto per le implicazioni di carattere organizzativo che essa è in grado di generare.

Tale sistema consente maggiore velocità di trasmissione di dati: la comunicazione da computer a computer permette di superare le fasi di stampa, spedizione, lettura e reimmissione dei documenti. La tempestività che ne deriva determina un immediato vantaggio per il contenimento degli stock - sia a livello del produttore che del distributore - e per l'aumento del tasso di rotazione delle merci.

I dati scambiati, inoltre, possono essere contemporaneamente elaborati in modo da costituire un supporto fondamentale per le attività di marketing e per l'ottimizzazione del flusso logistico.

Ulteriori aspetti che garantiscono l'efficienza nei rapporti di approvvigionamento riguardano precise attività condotte congiuntamente dai distributori e dai loro fornitori, a partire da un'ampia revisione dei processi produttivi, delle tecniche e dei metodi di lavoro, per arrivare all'eliminazione o alla minimizzazione dei colli di bottiglia nel sistema, secondo il principio che tempo e giacenze di magazzino significano maggiori costi.

Adoperando le informazioni provenienti dagli scanner, i *buyer* sono in grado di interpretare i dati di vendita e di individuare tendenze della domanda, stagionalità,

internazionale EAN (European Article Numbering) che identifica il paese di provenienza del prodotto, il produttore e il singolo articolo, e consente la lettura ottica con scanner. In mancanza dello scanner è possibile digitare manualmente il codice, come ancora avviene per parte dei beni problematici, ma ciò comporta ancora perdite di tempo ed errori di battitura se il codice è composto da numerose cifre. La fornitura di prodotti riportanti la codifica a barre in confezione è ormai diventato per i produttori un requisito indispensabile per l'accesso negli assortimenti del distributore.

comportamenti di acquisto dei consumatori, così da riuscire a tarare i programmi di approvvigionamento in funzione degli andamenti previsti e a trasmetterli ai fornitori, i quali a loro volta possono rivedere i programmi di produzione. Tale procedura viene seguita con successo sia per i beni problematici che per il grocery.

Nel primo, caso si riescono a ottimizzare i programmi di acquisto e di produzione, anche per i settori complessi, per esempio quello dell'abbigliamento, fortemente condizionato dal fattore moda. La successione delle collezioni stagionali - che per alcuni prodotti arrivano a quattro - impone una rigida programmazione, con poche possibilità di rimediare a stagione avviata a eventuali errori nelle quantità o nella modellistica.

Nel caso dei prodotti alimentari e nei generi grocery - pur essendo meno vincolante il fenomeno delle stagionalità, se non per poche merceologie - l'elevata complessità di gestione degli assortimenti si manifesta con la grande quantità di prodotti immessi sul mercato - la maggior parte dei quali caratterizzata da un ciclo di vita breve - e anche con la necessità di programmare gli approvvigionamenti e i livelli di magazzino su base annuale ma con revisioni settimanali o, in alcuni casi, giornaliere. Per controllare e gestire tutte le variabili che intervengono, è quindi necessario un intenso interscambio di informazioni con i fornitori.

Informazioni che riguardano innanzitutto la domanda, perché quelle raccolte dai distributori differiscono da quelle in possesso dei produttori: le prime sono più aggiornate e maggiormente dettagliate a livello quantitativo, con riferimento alle vendite del singolo distributore; quelle dei produttori, ottenute da specifiche indagini di mercato, riescono a fornire indicazioni anche di carattere qualitativo, ma sono meno sensibili al dettaglio numerico e meno aggiornate.

Lo scambio di informazioni riguarda poi tutti i dati relativi alla programmazione degli approvvigionamenti - cioè la definizione delle scadenze di consegna in base alle quali i fornitori organizzano i propri sistemi di produzione - e tutte le variazioni che devono essere apportate per adeguare le disponibilità dei prodotti al reale andamento delle vendite, cercando di ottenere la maggiore tempestività possibile.

Tutto questo permette di ridurre la consistenza delle scorte, nei magazzini dei produttori, nei centri di distribuzione, nei punti vendita, minimizzando allo stesso tempo le mancate vendite derivanti da rotture di stock.

Gli stessi sistemi vengono adottati anche per le merceologie a maggiore deperibilità, che devono essere acquistate dai produttori locali, generalmente di piccole dimensioni, la cui offerta è spesso soggetta a variazioni qualitative difficilmente controllabili.

In questi casi, l'esigenza del distributore è di rendere il più possibile omogenee le caratteristiche dei prodotti su tutti i punti vendita della catena. L'attività di acquisto si

svolge allora in combinazione fra responsabili centrali del distributore - che devono garantire il coordinamento e l'omogeneità degli approvvigionamenti, oltre a stabilire le condizioni contrattuali di riferimento - e i responsabili dei punti vendita, che gestiscono direttamente il rapporto con i loro fornitori.

I benefici che derivano dall'ottimizzazione dei rapporti di approvvigionamento sono individuabili in una migliore utilizzazione dello spazio dei punti vendita per i prodotti a elevata rotazione, in una minore incidenza di ribassi a metà e fine stagione e in minori sprechi per prodotti scaduti.

Inoltre, è possibile in questo modo ottenere maggiori vendite per la migliore rispondenza dell'assortimento offerto ai gusti dei consumatori e per la possibilità di ridurre i tempi che intercorrono fra la specificazione delle quantità e dei tipi di prodotto richiesti e la consegna nei punti vendita.

7.2 Gli elementi fondamentali per l'efficienza di canale

La tendenza verso rapporti maggiormente collaborativi nelle relazioni fra distributori e fornitori, si è manifestata in corrispondenza dell'intensificarsi della complessità dell'ambiente competitivo ed è risultata connessa con il bisogno di relazioni più stabili.

Il tentativo di definire un modello di catena di fornitura capace di rappresentare gli attuali caratteri delle relazioni verticali sostenute dai grandi distributori non è di semplice realizzazione, in quanto non esiste univocità di comportamenti e spesso ogni distributore definisce le proprie relazioni in base alle specificità della propria insegna, della formula commerciale che applica, del mercato a cui si rivolge, delle fonti di approvvigionamento a cui attinge e, naturalmente, secondo la natura e il posizionamento dei prodotti commercializzati.

Tuttavia, è possibile individuare alcuni elementi che ricorrono nei rapporti con i produttori e che possono essere considerati componenti tipici di una catena di approvvigionamento nella quale sono coinvolte imprese della grande distribuzione.

Il primo di questi elementi è costituito dalla propensione al raggiungimento di un elevato grado di *capacità di risposta alle esigenze della clientela* realizzabile, da un lato, mediante sistemi informativi in grado di fornire dati tempestivi e dettagliati, dall'altro grazie alla disponibilità dei fornitori a collaborare per realizzare nuovi prodotti o per adattare quelli esistenti in funzione delle richieste del mercato.

Un altro aspetto ricorrente è la tendenza ad *avvicinare al punto vendita le decisioni di assortimento, di riassortimento e di produzione*, nel caso di prodotti le cui specifiche siano fissate dal distributore. Questo significa realizzare la combinazione fra

elementi standard decisi e gestiti centralmente - primo fra tutti le condizioni di fornitura con i produttori - ed elementi lasciati alla discrezionalità dei singoli punti vendita, gestibili con gradi di autonomia più o meno ampi.

Tale orientamento permette di conservare i vantaggi di costo e l'omogeneità delle procedure e dei prodotti selezionati, realizzando nel contempo adattamenti a livello locale per meglio adeguare l'offerta alle esigenze della domanda e per meglio gestire i rapporti con i fornitori locali. Questo avviene soprattutto quando sono i fornitori stessi a consegnare i prodotti ai punti vendita, come nel caso dei prodotti freschi che non passano per i centri di distribuzione e che vengono riordinati direttamente dalla succursale al fornitore.

Un altro elemento presente nelle politiche delle imprese riguarda la ricerca di una *efficace comunicazione lungo la catena di fornitura*. Come si è già avuto modo di accennare, grosse opportunità sono offerte dall'EDI, che operativamente consiste non solo in un intenso interscambio di contatti telematici, ma prevede anche frequenti incontri e riunioni fra il personale del fornitore e quello del distributore.

Talvolta, quando è necessario definire le caratteristiche di un prodotto, vengono coinvolte in queste riunioni anche competenze tecniche o, in alternativa, sono i *buyer* che incontrano il personale degli impianti di produzione, per riuscire a comprendere meglio quali sono le potenzialità esistenti.

Questo avviene spesso per i prodotti non alimentari, per i quali è continua la ricerca della differenziazione, a volte anche con semplici modifiche nei materiali utilizzati o nel processo produttivo impiegato. Lo stimolo creativo scaturisce proprio dai contatti diretti fra il personale del distributore con quello del produttore, che possono confrontarsi e scambiarsi idee, anche in maniera informale, soprattutto quando c'è la possibilità di verificare immediatamente la compatibilità delle idee innovative con gli impianti, i materiali utilizzati, il know-how produttivo esistente.

Ulteriore elemento chiave che ricorre nell'impostazione dei rapporti di fornitura è rappresentato dalla presenza di *obiettivi condivisi* e di numerose *attività strettamente coordinate* fra i partner, quale presupposto per conseguire economie di efficienza nel collegamento fra i diversi anelli della catena di approvvigionamento, coinvolgendo tutti gli aspetti del rapporto e tutti i flussi che si sviluppano nella relazione verticale: flussi negoziali, flussi proprietari, flussi informativi e flussi logistici¹⁶⁸.

Altro ingrediente presente in un sistema di approvvigionamento evoluto dal punto di vista della partnership è rappresentato dalla ricerca dell'*efficienza operativa di canale attraverso metodi per la soluzione congiunta dei problemi*. L'approccio

¹⁶⁸Si tratta degli stessi flussi che si manifestano lungo un rapporto di canale, per la descrizione dei quali si rimanda al cap. 1.

collaborativo viene cercato non solo per la programmazione delle attività e nei metodi operativi, ma anche, e soprattutto, per la soluzione delle difficoltà che normalmente si presentano durante lo svolgimento del rapporto.

Nonostante la pianificazione consenta di anticipare tutte le possibili cause di difficoltà, queste possono comunque verificarsi per la presenza di numerose variabili il cui andamento è difficilmente prevedibile, soprattutto quelle derivanti dalle oscillazioni dei mercati. Ciò significa che le eccezioni sono sempre presenti e che sono continuamente necessari interventi di modifica dei programmi in funzione dei cambiamenti nelle condizioni operative.

Lo sforzo compiuto dalle imprese per ridurre il numero di elementi incerti nella pianificazione delle attività e i progressi ottenuti su questo fronte grazie alle tecnologie informative e di trasmissione delle informazioni, vengono spesso annullati dalla dinamicità del quadro competitivo e dall'esigenza di informazioni sempre più dettagliate, articolate e aggiornate, cui consegue il progressivo bisogno di estendere il fronte delle previsioni e dei programmi.

La necessità di prevedere precise metodologie per la soluzione congiunta dei problemi costituisce un elemento importante (e destinato a rimanere tale) proprio perché l'orizzonte delle variabili controllate viene continuamente esteso, di pari passo con la crescita della capacità di analisi, di previsione e di controllo.

Presente in tutti i fattori visti, vi è un carattere ben preciso che contraddistingue i distributori britannici, individuabile nell'attenzione che essi ripongono al rapporto fra valore intrinseco di un prodotto, prezzo e margine da esso ottenibile. Come si è già avuto modo di sottolineare, la distribuzione britannica riesce a combinare prezzi competitivi e convenienza di acquisto per il consumatore finale, senza sacrificare la qualità dei prodotti e riuscendo a mantenere margini mediamente elevati.

Tale risultato è ottenuto con un intervento su molteplici fronti di efficienza: dalla logistica, allo scambio di informazioni, all'integrazione delle attività di marketing, al controllo di quelle produttive. Ciò si traduce, in ultima analisi, in equilibrio fra competitività delle vendite e profittabilità, equilibrio che difficilmente i distributori di altri paesi riescono a realizzare.

I grandi distributori britannici (Tavola 11) presentano infatti una redditività netta mediamente più che doppia rispetto ai distributori degli altri principali mercati europei, e addirittura tripla nei confronti dei distributori francesi. Se poi si osservano le singole imprese (Tavola 12), si nota che quelle con i profitti più elevati sono in gran parte britanniche, con margini netti particolarmente elevati. Non va tuttavia trascurato il fatto che tali margini si rendono possibili solo nei canali specializzati, per i quali la differenziazione dell'assortimento e del posizionamento competitivo, se efficacemente

definiti, lasciano più opportunità di profitto. Delle imprese riportate in tabella, solo Marks & Spencer non ha specializzazioni per settore o per canale (rimane comunque un *variety store*, cioè un multispecializzato, per di più con un posizionamento nel mercato piuttosto esclusivo), mentre tutte le altre sono catene specializzate per prodotto (mobili, abbigliamento, cura del corpo, farmaceutici) o per canale (vendite per corrispondenza).

Tavola 11 - Redditività media delle grandi imprese di distribuzione grocery in Europa - 1994

	Margine lordo (% del fatturato)	Margine netto (% del fatturato)
Francia	16	2,0
Regno Unito	25	6,5
Spagna	21	2,4
Germania	22	2,5
Italia	26	2,5

Fonte: (Tordjman, 1994)

Tavola 12 - Principali distributori europei per margine di profitto - 1994

Impresa	Paese	Margine netto (% del fatturato)
The Great Universal Stores	UK	16,8
The Body Shop International	UK	15,2
Alko	Finlandia	13,6
Next Plc	UK	13,5
MFI Furniture Group	UK	13,3
Marks & Spencer Plc	UK	13,0
Hennes & Mauritz AB	Svezia	12,8
Benetton Group Spa	Italia	12,7
Fine Arts Development	UK	12,0
But	Francia	10,1
Boots	UK	10,0

Fonte: Management Horizons, *Retail Europe*, January 1995.

7.3 Il ruolo della funzione acquisti nell'approccio con i fornitori

Dopo aver considerato qual è l'attuale tendenza che caratterizza i rapporti di canale evoluti e aver visto quali sono gli ingredienti significativi per un'efficiente funzionamento della catena di fornitura, si affronta ora con maggiore dettaglio il modo in cui si articola la strategia dei fornitori. Questa rappresenta la parte più significativa del mix di funzioni strategiche relative alla gestione dell'assortimento del distributore.

Lo sviluppo di una strategia dei fornitori consiste nell'individuare a priori, e nell'ambito della pianificazione aziendale, quali sono le esigenze di acquisto del

distributore rispetto ai prodotti da tenere in assortimento, ai loro prezzi di acquisto, ai margini di vendita attesi e alle caratteristiche dei fornitori presso cui rivolgersi.

La presenza di una strategia di questo tipo è ciò che differenzia l'attività, fondamentalmente passiva, di selezione fra la moltitudine di proposte ricevute dai responsabili acquisti e un'attività di ricerca attiva delle fonti di approvvigionamento, gestita consapevolmente rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

E', questo, un punto d'incontro critico fra il trade marketing del produttore e il marketing di acquisto del distributore: se quest'ultimo si limita a selezionare le proposte ricevute e a fare in merito a esse i propri calcoli di convenienza, di fatto pone il fornitore in condizione di poter esercitare liberamente le proprie leve di trade marketing, avendo come unico metro di riferimento il comportamento dei distributori concorrenti.

Se invece il distributore si attiva sul fronte degli acquisti, effettuando una vera e propria pianificazione della strategia di acquisto, si può verificare un momento di incontro/scontro fra le due strategie.

Per riuscire a conciliare le esigenze di entrambe, occorre amalgamare le leve reciprocamente esercitate; se questo non avviene, il rapporto assume toni più conflittuali che collaborativi e le economie precedentemente descritte non riescono a innescarsi.

L'unico caso in cui un distributore attivo sul fronte degli acquisti non si scontra con il trade marketing del produttore è quello in cui quest'ultimo non ha programmi di marketing: questo si verifica quando il produttore è di piccole dimensioni o non ha interesse ad affermare un proprio marchio nè a estendere le proprie attività sul fronte commerciale, limitando la propria funzione alla produzione e realizzando ciò che viene commissionato dai distributori.

Una delle caratteristiche proprie dei maggiori distributori britannici è quella di possedere effettivamente una precisa strategia di acquisto e di esercitarla con efficacia, col vantaggio di riuscire a rapportarsi con i fornitori consapevolmente rispetto alle proprie necessità, alle condizioni di mercato in cui si inserisce il prodotto trattato, alle condizioni offerte dai produttori, agli assortimenti trattati dai distributori concorrenti.

Questo permette loro di stabilire con esattezza quale è il valore che può essere attribuito al singolo fornitore, ossia quanto i distributori devono essere disposti a concedere durante la trattativa per conservare il rapporto di fornitura e, una volta stabilito questo, per pianificare con precisione tutti i termini dei programmi di approvvigionamento, concordandoli con il fornitore e attivando una reale collaborazione. In tal modo è possibile generare le efficienze ricercate lungo la catena di fornitura, senza dover arrivare, di fronte alle esigenze di competitività, a esercitare

pressioni forzando la trattativa sui prezzi di acquisto, cioè cercando di trasferire sui fornitori il costo delle mancate efficienze del canale.

Lo scopo di una corretta strategia dei fornitori è dunque quello di ottenere il livello di redditività ottimale rispetto all'assortimento acquistato, anche attraverso la ricerca di sinergie all'interno della catena del valore.

7.3.1 La riduzione del numero di fornitori

L'elemento che maggiormente garantisce la disponibilità dei fornitori ad assecondare le iniziative per migliorare l'efficienza del canale è rappresentato dal potere di acquisto del distributore; aspetto che può essere massimizzato concentrando gli acquisti su pochi fornitori.

Tale orientamento non è incompatibile con un approccio di tipo collaborativo; al contrario, significa trattare elevati volumi di prodotti con un numero relativamente basso di partner, aumentando l'interesse verso la relazione e l'impegno a sostenerla, anche se questa si rivela complessivamente più rischiosa.

La concentrazione degli acquisti viene vista come un'efficace strategia sia per i prodotti a marchio industriale che per quelli a marchio commerciale. In entrambi i casi, per il distributore la riduzione del numero di fornitori comporta ovviamente la possibilità di ottenere maggiori sconti di conseguenza dall'incremento dei volumi acquistati. Per i produttori, d'altra parte, vi è la possibilità di conseguire economie di scala nell'approvvigionamento delle materie prime, nella produzione e nella distribuzione fisica.

Un altro importante beneficio della concentrazione è legato al maggiore impegno reciproco dei partner grazie al quale, come già accennato, aumenta anche la disponibilità ad effettuare specifici investimenti per rafforzare il rapporto e migliorare l'efficienza dei circuiti informativi, logistici e decisionali, rafforzando quindi un legame fondato sia sulla convenienza (per le efficienze conseguite) che sulla dipendenza reciproca (per gli investimenti specifici effettuati). Complessivamente si favorisce così la continuità della relazione, anche nel lungo termine.

In realtà, al maggiore impegno delle parti corrisponde soprattutto un maggiore grado di influenza dei *buyer* sui fornitori, e una loro più ampia *capacità di controllo*, soprattutto per favorire l'avvicinamento delle rispettive politiche di marketing (trade marketing dei fornitori e marketing di acquisto dei distributori), riducendo il rischio di attriti durante la relazione¹⁶⁹.

¹⁶⁹La componente di controllo, sempre presente anche nei rapporti maggiormente improntati alla fiducia reciproca e al mutualismo, serve a garantire che tutte le modalità concordate della collaborazione

La riduzione del numero di fornitori comporta anche, per il distributore, il vantaggio di *minori costi amministrativi*. Ogni fornitore, infatti, rappresenta per il distributore un costo aggiuntivo, sia in sede di trattativa da parte dei *buyer*¹⁷⁰, sia in relazione alla gestione del rapporto da parte del personale amministrativo, sia per le attività di controllo e di elaborazione delle informazioni, che per le comunicazioni di vario tipo da sviluppare con i fornitori, che per l'esigenza di fronteggiare gli ostacoli che si presentano durante il rapporto.

Tutte queste attività, anche se possono essere ottimizzate con la programmazione e l'utilizzo di sistemi di comunicazione avanzati, sono comunque importanti e delicate, e per questo diventano anch'esse oggetto di attenta verifica nel processo di razionalizzazione delle risorse.

Un ulteriore beneficio legato alla concentrazione del rapporto con pochi fornitori consiste nella possibilità di *ottenere prodotti e linee di prodotto in esclusiva*; grazie ai maggiori volumi acquistati, infatti, si giustifica la richiesta e l'ottenimento di prodotti personalizzati, secondo le esigenze del distributore.

Nel caso dei prodotti grocery, anche se è minore la possibilità di ottenere produzioni esclusive, soprattutto se il prodotto è identificato da un marchio forte presso il consumatore, è talvolta possibile il ricorso a particolari confezioni e a dosaggi riservati al distributore che consentono di proteggere il prodotto da confronti immediati soprattutto di prezzo.

Molto più frequente è la produzione di prodotti personalizzati nei settori non alimentari, soprattutto dove ciò è ottenibile mediante interventi limitati, come può essere, per esempio, un decoro esclusivo per casalinghi o accessori per la casa (piatti,

vengano rispettate. Gli aspetti che devono essere tenuti sotto controllo durante lo svolgimento del rapporto sono numerosi. Basti pensare ai controlli che il produttore effettua, tramite propri funzionari (*merchandiser*), sul rispetto delle condizioni di referenziamento concordate, che possono prevedere precisi riferimenti al posizionamento sullo scaffale (in termini di linee di *facing* o di centimetri occupati) all'utilizzo di materiale promo-pubblicitario sul punto vendita, al rispetto di prezzi di vendita al pubblico consigliati. Da parte sua, il distributore deve impegnarsi nel controllare che eventuali esclusive siano rispettate, verificando direttamente gli assortimenti dei distributori concorrenti, e accertandosi che questi non siano stati messi in condizioni di fissare prezzi di vendita al pubblico più bassi. Il rapporto con un numero ridotto di interlocutori facilita le attività di controllo per entrambe le parti e nello stesso tempo favorisce maggiore rapidità di intervento quando gli accordi non vengono rispettati, evitando che i motivi di attrito possano aggravarsi. Il beneficio, in pratica, si manifesta con minori occasioni di comportamenti opportunistici e con maggiori possibilità di intervento tempestivo per sanare tali comportamenti senza generare più gravi conflittualità, che potrebbero intaccare il clima di fiducia reciproca.

¹⁷⁰Tali costi non si traducono semplicemente in un numero maggiore di contatti e di incontri con i venditori del produttore - quindi costi in termini di tempo - ma comportano spesso anche spese di trasferta per visitare i luoghi di produzione o, nei casi in cui il controllo del distributore è più stretto come per certe produzioni alimentari, l'invio frequente di tecnici per verifiche agli impianti e ai processi produttivi. Nel caso di produttori situati all'estero, tali costi assumono un peso molto più rilevante.

contenitori, ecc.). Il maggior grado di personalizzazione viene ottenuto nei settori legati all'abbigliamento e alla moda, per i quali sono elevate le possibilità di intervenire anche su piccoli particolari per ottenere precise caratterizzazioni. In questi casi, anche se si tratta di prodotti con marchio prestigioso, la personalizzazione è possibile attraverso linee che pur recando l'etichetta dello stilista o del marchio industriale vengono fornite solo a un determinato distributore. Data la facilità di differenziazione ottenibile, inoltre, le personalizzazioni diventano possibili anche per forniture limitate, purché possano esserci benefici anche per il produttore, non tanto in termini di maggior prezzo, quanto come ritorno di immagine¹⁷¹.

La riduzione del numero di fornitori comporta tuttavia anche inconvenienti e rischi.

Innanzitutto c'è il pericolo di una ridotta flessibilità nel sistema di approvvigionamento e il rischio che problemi di produzione, cali imprevisi nelle disponibilità di materie prime, difficoltà finanziarie di un produttore, possano ripercuotersi sul distributore, soprattutto nel caso in cui questo diventi troppo dipendente da un singolo fornitore¹⁷².

Un altro rischio è legato alla possibilità di aumento del potere bilanciante dei fornitori in seguito a un maggior grado di dipendenza del distributore, provocato da investimenti nella relazione; questo aspetto, tuttavia, viene in genere compensato da un corrispondente aumento della dipendenza del produttore, quando anche da parte sua vengono effettuati specifici investimenti.

Un legame duraturo e protetto dalla concorrenza di altri fornitori - sia perché il distributore ne ha ridotto il numero sia perché sono stati sostenuti investimenti per il reciproco adattamento - può indurre il produttore a tentare di rivedere le condizioni di fornitura a proprio vantaggio, oppure ad allentare l'attenzione rispetto alle specifiche di prodotto richieste, o ai controlli di qualità effettuati, o ancora alla puntualità nelle consegne. In sostanza, se il produttore percepisce di essere parzialmente garantito dal rischio di estromissione dalla lista dei fornitori, può deteriorare i termini del proprio

¹⁷¹E' il caso, questo, delle forniture concesse in esclusiva a grandi magazzini quali Harrod's e Selfridges che, pur non alimentando per il singolo prodotto elevati volumi di affari, vengono riforniti dai produttori per il ritorno di immagine che ne deriva. Questo avviene non solo per l'abbigliamento femminile, che ha al suo interno una moltitudine di tipologie di capi e di fasce di qualità/prezzo, quindi con maggiori possibilità di personalizzazioni, ma avviene anche su prodotti più standardizzati e a più larga diffusione, come le magliette polo, per esempio, sulle quali produttori come Ralph Lauren o Lacoste sono disposti ad accordare la fornitura di linee esclusive.

¹⁷²La tendenza verso l'unico fornitore è diffusa negli Stati Uniti ed è basata soprattutto sul vantaggio di costo, ma presenta degli svantaggi, soprattutto nel lungo periodo. Una volta che il distributore si è legato a un solo fornitore, infatti, la flessibilità nel gestire problemi di produzione o di qualità dei prodotti si riduce. In questi casi può anche essere difficoltoso, successivamente, spostare l'approvvigionamento su fonti alternative in maniera efficiente e in tempi brevi. Si veda anche, per approfondimenti: Newman R.G., 1989, "Single Sourcing - Short Terms Savings Versus Long Term Problems", *Journal of Purchasing and Material Management*, vol. 25, Summer.

contributo alla relazione e cercare di ottenere maggiori benefici a scapito del distributore.

Esistono quindi vantaggi e i rischi legati alla riduzione del numero di fornitori, e la decisione che i distributori prendono è in genere dettata da logiche specifiche dell'impresa, ferma restando una tendenza - generalizzata per tutti i grandi distributori - a ridurre i fornitori, controllando i rischi che ne conseguono.¹⁷³

Il criterio generalmente usato è quello di arrivare a una rosa ristretta di fornitori per ogni area di acquisto, generalmente un raggruppamento merceologico o una famiglia di prodotti. Questo significa privilegiare la scelta di interlocutori con un *ampio portafoglio di prodotti*. I fornitori di un singolo prodotto, di conseguenza, tendono a rimanere esclusi da questo tipo di orientamento, a meno che la loro offerta non abbia caratteri di unicità.

Per alcuni prodotti i distributori trovano vantaggioso gestire una struttura mista, che consiste nel determinare la giusta proporzione fra concentrazione degli acquisti presso pochi fornitori - per la parte più consistente e più standardizzata - e un numero elevato di piccoli fornitori per quella più differenziata, al fine di minimizzare i rischi e assicurare nello stesso tempo varietà e flessibilità dell'assortimento. In questo modo, i lotti di minore consistenza o di maggiore qualità, oppure aventi tempi di consegna più brevi, sono eseguiti dai fornitori minori, mentre i lotti più grandi, sui quali non si hanno costi dovuti alla frammentazione, sono concentrati su poche grandi imprese.

In situazioni di questo tipo, il rapporto si sviluppa parallelamente alla necessità di dare garanzie reciproche. Da un lato, i piccoli fornitori devono dimostrare la propria affidabilità al distributore, mentre questi deve dimostrare la disponibilità a collaborare stabilmente, agevolando la soluzione dei problemi incontrati e favorendo la crescita dei fornitori verso rapporti più evoluti.

Il piccolo produttore ha comunque sempre interesse a rapportarsi con il grande distributore e ad assecondare le sue esigenze, dal momento che rifornire una grande insegna permette di ottenere una migliore reputazione nel mercato.

Per le imprese di distribuzione, la necessità di massimizzare il potere di acquisto è maggiormente sentita nel rapporto con i produttori di prodotti a marchio industriale. Tale obiettivo viene perseguito con la valorizzazione delle marche commerciali e con

¹⁷³Una delle merceologie in cui è più difficile stabilire con quanti fornitori mantenere il rapporto e quando è necessario cambiare fornitore, è forse il settore dei prodotti alimentari freschi, dove il prezzo, la qualità e la disponibilità dei prodotti sono le principali componenti del vantaggio competitivo. Da una prospettiva di prezzo, concentrare l'acquisto accresce la forza contrattuale, col vantaggio anche di riuscire a garantirsi l'approvvigionamento dei prodotti quando questi sono momentaneamente scarsi. Tuttavia, occorre agire con cautela perché la qualità e la disponibilità dei prodotti freschi sono generalmente influenzate dal clima ed è quindi importante, per esempio, lavorare con più fornitori localizzati in differenti aree geografiche.

il rafforzamento della fedeltà all'insegna. Se infatti il distributore riesce ad acquisire la fiducia del consumatore, può riuscire ad attenuarne il grado di dipendenza dal marchio industriale¹⁷⁴.

Un altro strumento a cui anche i distributori britannici ricorrono per aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori è la partecipazione ai gruppi di acquisto. Come noto, i gruppi di acquisto sono organizzazioni nate per raggruppare gli approvvigionamenti dei piccoli distributori al dettaglio indipendenti, in modo da conferire loro maggiore capacità di acquisto. Tale approccio è stato spesso adottato in Europa, soprattutto in Germania¹⁷⁵, Paesi Bassi, Danimarca, Francia e Belgio (Euromonitor, 1993).

Con l'evoluzione del fenomeno, le alleanze di acquisto hanno iniziato a riguardare anche catene succursalistiche e gli stessi gruppi di acquisto già esistenti, che hanno in questo caso formato supercentrali di acquisto nazionali¹⁷⁶, raggiungendo un livello di

¹⁷⁴Recentemente, Tesco e Sainsbury, i due maggiori distributori grocery britannici, sono riusciti a realizzare con successo l'eliminazione di diversi prodotti a marchio industriale dall'assortimento senza che le vendite restassero penalizzate. Questa azione ha accresciuto il loro potere di acquisto con la riduzione dei costi complessivi di approvvigionamento, ha razionalizzato l'offerta avvantaggiando peraltro i marchi privati, capaci di fornire un maggiore margine di contribuzione. Ciò è stato possibile con una attenta gestione dei marchi commerciali, che nel caso di entrambi i distributori citati vengono utilizzati sia per la competizione sui primi prezzi, con linee a marchio anonimo o con lo stesso marchio del distributore, sia sui prodotti di qualità superiore, rafforzando l'identificazione dell'immagine di qualità dell'insegna con quella del prodotto. A fronte di questi tentativi di affermazione della propria autonomia dei grandi distributori, si assiste a precise prese di posizione dei maggiori produttori. Alcune delle maggiori marche maggiormente affermate sul mercato, come Cadbury, Mars e Kellogs, hanno esercitato il loro diritto di non prestarsi alla fornitura di prodotti a marchio privato per i distributori. Talvolta, però, sono le stesse imprese di marca che accettano tali forniture, sia per prodotti anonimi che a marchio commerciale: possono così sfruttare pienamente le proprie capacità produttive, qualora queste non lo siano già, anche a costo di sviluppare meccanismi competitivi a scapito del proprio marchio; d'altra parte, il rifiuto di tali forniture significherebbe lasciare la stessa opportunità ad altri produttori.

¹⁷⁵Edeka, gruppo di acquisto che opera nel settore grocery del mercato tedesco, serve 14.000 distributori indipendenti e realizza un fatturato annuo di oltre 7 miliardi di sterline. I criteri di selezione dei fornitori sopra illustrati sono validi anche in questo caso, sebbene la loro priorità dipenda dal consenso della base degli associati.

¹⁷⁶Per una bibliografia sulle supercentrali di acquisto nazionali si vedano: Pepe C, 1988, "Indagine sul circuito della distribuzione alimentare in Francia e le centrali di Acquisto", ICE, *I prodotti agro-industriali italiani verso l'internazionalizzazione: progetto Francia*, ICE, Roma; Golinelli G. M., 1992, *I gruppi di acquisto*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Avellino; Golinelli G.M., Dioletta M.P., 1993, "I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione tra dettaglianti", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino; Lugli G., 1992, "Il ruolo delle centrali associative: le strategie competitive degli anni novanta", *Trade Marketing*, n. 5; Tager U.C., Weitzel G., 1991, *I gruppi di acquisto*, Commissione delle Comunità Europee, DG XXIII, Serie di studi su commercio e distribuzione, n. 19; Carney M.G., 1992, "The Incentive Structures of Co-operative Retail Buying Groups", *Economic and Industrial Democracy*, n. 13; Dawson J.A., Shaw S.A., 1992, "Inter-firm Alliances in the Retail Sector: Evolutionary, Strategic and Tactical Issues in their Creation and Management", *Department of Business Studies Working Paper Series 92/7*, University of Edinburgh; Hardy K.G., Magrath A.J., 1987, "Buying Groups: Clout for Small Business", *Harvard Business Review*, 65 (5).

concentrazione molto maggiore di quello che riesce solitamente a ottenere un singolo gruppo di acquisto o la centrale di una catena succursalista.

Un ulteriore sviluppo di tali aggregazioni si è manifestato a livello internazionale, quando centrali o supercentrali di acquisto nazionali di diversi paesi europei hanno dato vita a centrali europee¹⁷⁷ le cui funzioni possono riguardare le sole trattative di base con i fornitori, oppure anche lo sviluppo di politiche coordinate fra i membri per lo svolgimento di attività di marketing, per la commercializzazione di marchi commerciali comuni e per altre iniziative commerciali congiunte. Molto più spesso, in realtà, il funzionamento delle centrali europee è rimasto limitato alle negoziazioni con i fornitori.

In effetti, il fenomeno delle centrali europee, che è relativamente recente - si è originato intorno alla fine degli anni '80 - è tuttora oggetto di studio, soprattutto rispetto al potenziale che esso è in grado di esprimere¹⁷⁸. Se è vero che tali aggregazioni accrescono il potere di acquisto dei distributori, esistono tuttavia anche risvolti negativi nel momento in cui viene a mancare, per i partecipanti, autonomia nelle politiche di assortimento e di prezzo e quindi nella definizione del posizionamento sul mercato.

Le vicende che hanno caratterizzato le centrali europee dalla loro nascita confermano queste ambiguità e sono state frequenti le defezioni piuttosto che i nuovi ingressi o le nascite di nuove alleanze, anche perché l'industria di marca ne ha sempre fortemente

¹⁷⁷Per una rassegna della letteratura sulle centrali di acquisto europee, si vedano, oltre ai riferimenti citati alla nota precedente: Burt S., 1981, "Trends in the Internationalization of Grocery Retailing: the European Experience" *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (4); Clarke-Hill C.M., Robinson T.M., 1992, "Co-operation as a Competitive Strategy in European Retailing", *European Business and Economic Development*, 1 (2); Robinson T.M., Clarke-Hill C.M., 1995, "International alliances in european retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (4); Fabbro M., 1991, "Le supercentrali europee: evoluzione internazionale del ruolo delle Centrali di Acquisto", *Trade Marketing*, n. 1; Robinson T.M., Clarke-Hill C.M., 1993, "European Retail Alliances: The ERA Experience", in Baker M. (ed), *Perspectives in Marketing Management*, Vol. 3, Wiley, Chichester, UK; Clarke-Hill C.M., Robinson T.M., Bailey J., 1995, "European Retail Alliances. Competencies Transfer and Competitive Advantage", Conference Proceedings, *8th International Conference on Research in the Distributive Trades, Cescom*, Milano.

¹⁷⁸Uno degli aspetti non ancora chiari in merito al fenomeno delle centrali europee è rappresentato dalle implicazioni che esse comportano per le imprese produttrici di dimensioni piccole e medie. Da una parte esiste per esse la possibilità di entrare in contatto, tramite la centrale di acquisto, con un mercato di ampiezza europea difficilmente raggiungibile con i soli mezzi di una singola impresa (in termini di strutture commerciali e di capacità di attivare strumenti di marketing e promo-pubblicitari); dal punto di vista della piccola impresa produttrice la centrale si comporterebbe, di fatto, come un grande compratore in grado di assumersi integralmente tutte le funzioni commerciali. D'altra parte, però, le centrali di acquisto della grande distribuzione sono interlocutori che richiedono requisiti dimensionali, in termini di capacità di garantire flussi minimi e costanti di forniture, che non possono portarsi al di sotto di soglie rilevanti, anche nel caso di produzioni spiccatamente di nicchia.

ostacolato la formazione, nella consapevolezza che tali organismi possono pesantemente intaccare il potere contrattuale delle imprese manifatturiere¹⁷⁹.

Nonostante gli ostacoli posti dai produttori e le difficoltà nei rapporti fra i membri, più recentemente il fenomeno delle alleanze internazionali sembra aver riacquisito vitalità, con un elemento di novità rappresentato dalla presenza di partner extraeuropei, in particolare statunitensi e giapponesi, che stanno dando vita a nuove alleanze sia per la concentrazione degli acquisti, sia per lo scambio di esperienze e di know-how (Sparks, 1995, Davies, Fergusson, 1995).

L'adesione a centrali di acquisto sovranazionali rappresenta, in ogni caso, un'opportunità rilevante per un distributore, con possibilità di ottenere vantaggi che vanno oltre le sole economie derivanti dagli acquisti congiunti, a partire da quelle legate allo sviluppo di linee di prodotti e alla divisione dei costi per la composizione dell'assortimento.

L'atteggiamento dei distributori britannici verso le centrali di acquisto, confermato anche nelle interviste effettuate, è stato inizialmente piuttosto blando. Per i maggiori distributori grocery sono diverse le ragioni che depongono a svantaggio delle alleanze, anche a livello internazionale: la prima è che tali distributori ritengono di avere sufficiente potere contrattuale per proprio conto, date le rilevanti dimensioni scaturite da un processo di crescita interna o di sviluppo esterno mediante fusioni o acquisizioni, per cui l'adesione a centrali di acquisto non porterebbe maggiori economie di approvvigionamento rispetto a quante sono già ottenute autonomamente.

L'adesione a una centrale di acquisto penalizzerebbe, anzi, tutta una serie di scelte di approvvigionamento già consolidate e le azioni congiunte con i fornitori già avviate.

Si sottolinea anche, da parte dei distributori intervistati, la difficoltà di coordinamento fra partner che hanno già una loro identità sul mercato a cui si aggiungono costi di gestione delle strutture di acquisto non sempre compensati dalla maggiore economicità delle forniture.

Da parte dei distributori non alimentari, soprattutto quelli del tessile-abbigliamento, il maggior limite delle centrali di acquisto viene individuato nella perdita di esclusività nelle linee commercializzate, oltre a quelli già indicati con riferimento ai settori del grocery. Se è vero che i benefici potrebbero essere maggiori per i distributori non

¹⁷⁹Basti pensare, per esempio, alle maggiori possibilità di importazione parallele che scaturiscono dall'esistenza di organizzazioni di acquisto europee: nonostante l'orientamento verso il mercato unico, esistono differenze di prezzo per uno stesso prodotto da un paese all'altro dell'area Comunitaria a causa, in parte, delle alterazioni nelle parità di cambio ma anche in seguito a precise strategie commerciali del produttore. In simili circostanze un'organizzazione di acquisto europea può approvvigionarsi per tutti gli associati nel paese in cui il prodotto viene venduto al prezzo comparativamente più basso, danneggiando gravemente il produttore.

alimentari, perché è maggiore la necessità di concentrazione e più sicuro il raggiungimento di economie di costo agli acquisti, tuttavia prevale in questi casi l'esigenza di ottenere produzioni personalizzate, con sicurezza di modellistica esclusiva. Prevale anche l'esigenza di approvvigionamenti coerenti con il posizionamento del singolo distributore, molto più differenziato di quanto non avvenga nel grocery. Se nel grocery gli assortimenti sono più standardizzati, nei beni problematici conta molto di più la diversificazione dell'offerta dalla concorrenza - ancora prima del prezzo - per affermare il vantaggio competitivo.

A testimonianza di quanto detto, si segnala il fallimento dell'adesione di un distributore inglese a una centrale di acquisto europea, a causa degli scarsi benefici ottenuti. Il caso a cui si fa riferimento è quello di ASDA, che ha aderito alla centrale europea Deuro-Buying, per poi uscirne nel 1992, proprio per le difficoltà nel coordinamento con i partner e per gli scarsi benefici che ne stavano derivando.

Nonostante la bassa propensione ad aderire a gruppi di acquisto anche internazionali, i distributori britannici hanno manifestato recentemente un maggiore interesse per le iniziative congiunte. Tale orientamento sembra soprattutto motivato dalla necessità di allacciare alleanze per favorire l'espansione all'estero.

7.3.2 I criteri di selezione dei fornitori

Le possibilità di scelta dei fornitori e il diverso livello di potere detenuto dalla grande impresa di distribuzione nei loro confronti, sono legati alla struttura del mercato e alla posizione competitiva del fornitore, secondo gli elementi di analisi già individuati nella prima parte del lavoro (cfr. Tavola 6).

Basti qui ricordare che i fattori discriminanti per esercitare potere contrattuale verso i fornitori sono risultati: il grado di innovazione dei prodotti; la notorietà del marchio del produttore; l'esclusività del marchio o del design del produttore; la sua dimensione, sia in termini assoluti che relativamente alla quella dei produttori concorrenti e a quella del distributore; la quota di mercato posseduta dal produttore.

Se un produttore detiene una posizione di controllo sul mercato, per l'unicità della propria offerta o per l'elevata quota di mercato posseduta, lo spazio di negoziazione per il *buyer* è spesso limitato, anche se il produttore non arriva mai a posizioni di dominio assoluto nei confronti dei distributori di maggiori dimensioni.

Quando il mercato della fornitura è controllato da pochi grossi produttori e i prodotti sono abbastanza indifferenziati¹⁸⁰, i distributori tendono a massimizzare le loro opportunità allacciando rapporti con uno o due dei fornitori più importanti, ottenendo vantaggiosi termini contrattuali e buone economie di scala.

Se invece il mercato di approvvigionamento è caratterizzato da pochi fornitori con forti caratteristiche distintive, i distributori tendono a selezionarne uno o più per avviare una collaborazione e creare un vantaggio differenziale derivante dalla specializzazione o dall'esclusiva di prodotto o di marchio.

Nei mercati frammentati, dove non ci sono produttori che detengono grosse quote di mercato, le economie di scala sono poco probabili e i distributori cercano la collaborazione con i più grossi fornitori per consentire loro di minimizzare i costi inerenti l'acquisto di materie prime, la produzione e la distribuzione fisica¹⁸¹.

Date le condizioni in cui si sviluppa il confronto competitivo, le imprese di distribuzione hanno ormai in gran parte preso atto che il vantaggio competitivo può essere sviluppato sia con i prodotti che col servizio a essi legato, realizzato in collaborazione con i produttori, coerentemente con il principio che il valore aggiunto per il distributore, all'interno della catena del valore, non è necessariamente determinato solo sul punto vendita ma si origina anche dalla collaborazione con il produttore.

La selezione dei fornitori sulla base esclusivamente del prezzo ha quindi cessato di essere utilizzata come il principale criterio di riferimento, anche se ciò non significa che il prezzo non conservi un ruolo fondamentale per conseguire il vantaggio competitivo, a volte anche prioritario come dimostrano le politiche di marketing dei distributori del canale discount¹⁸².

Una selezione che privilegia il prezzo favorisce relazioni di breve termine e limitate alla singola trattativa, cosa a cui nessuna delle due parti è interessata.

La trattativa che esaspera la compressione del prezzo finisce sempre per comportare costi aggiuntivi, sia per il compratore che per l'impresa venditrice. Se per quest'ultima il minore prezzo rappresenta una penalizzazione immediata e subito percepibile, per

¹⁸⁰Settori caratterizzati da questa struttura del mercato sono per esempio i prodotti di cancelleria o le carte da parati.

¹⁸¹Marks & Spencer ha effettuato questa scelta con successo nell'industria tessile, ottenendo economie di scala, massimizzando il suo potere di acquisto e diventando un importante riferimento per i propri fornitori chiave.

¹⁸²I distributori discount britannici, fra i quali si ricordano Kwik Save, Netto, Food Giant, pur essendo fortemente orientati verso politiche di prezzo aggressive, non trascurano gli aspetti legati al servizio nella scelta dei fornitori. In particolare, viene privilegiata la capacità del fornitore di procurare un'ampia gamma e viene mantenuto uno stretto controllo sulla qualità dei prodotti e sulla puntualità nelle consegne.

l'acquirente gli svantaggi possono essere non immediati, ma ugualmente presenti e causa, in ultima analisi, di maggiori costi. Infatti, un basso prezzo di acquisto che il distributore riesce a spuntare grazie a un maggiore potere contrattuale, può creare nel fornitore la sensazione di una forzatura subita, e di conseguenza giustificare una minore qualità dei prodotti, oppure minore attenzione al rispetto dei tempi di consegna o all'eventuale servizio che deve accompagnare il prodotto.

Si genera così una conflittualità che innalza i costi del distributore, sia per le inefficienze che si verificano, per esempio con ritardi e mancate consegne che devono essere fronteggiati aumentando gli stock, sia per i difetti nei prodotti, che richiedono maggiori controlli.

C'è poi l'impatto negativo sul cliente finale quando percepisce l'esistenza di disfunzioni nella gestione dell'assortimento o nella fornitura di servizi che accompagnano i prodotti.

In questo senso i distributori britannici sono riusciti, come si è visto, ad affermare una cultura fondamentale collaborativa nei rapporti con i fornitori, caratterizzandosi come uno dei sistemi distributivi più avanzati in Europa.

I confronti su alcuni indicatori del clima negoziale fra produttori e distributori nei paesi europei con i sistemi distributivi più avanzati, (Tavola 13)¹⁸³, conferma tale carattere e fornisce alcune indicazioni su come l'eccessiva tensione sul prezzo generi inefficienze anche a livello di trattative e impedisca di razionalizzare i programmi di approvvigionamento. Se in Gran Bretagna traspare una sostanziale rispetto fra le parti, che si traduce anche in maggiore trasparenza nelle trattative (bassi contributi di referenziamento), nel caso opposto della Francia prevale un clima aggressivo, ricattatorio, scarsamente rispettoso degli accordi e dei regolamenti, poco trasparente.

Tavola 13 - raffronto fra le relazioni produttori-distributori in Gran Bretagna, Germania e Francia

	GRAN BRETAGNA	GERMANIA	FRANCIA
--	----------------------	-----------------	----------------

¹⁸³Relazioni particolarmente tese con i fornitori, nelle quali la pressione sul prezzo assume un ruolo predominante, si trovano spesso nei rapporti di fornitura della grande distribuzione francese. Una simile impostazione dei rapporti fa parte di una cultura delle relazioni con i fornitori tipica di quel mercato e non è dovuta, quindi, a sistemi distributivi meno evoluti, dal momento che la Francia può essere collocata all'avanguardia nello sviluppo della distribuzione commerciale, sia dal punto di vista gestionale che organizzativo delle imprese che ne fanno parte. Il risultato di questo approccio è che la competizione finisce per essere giocata soprattutto sul prezzo, col rischio di appiattare l'articolazione dell'offerta e di penalizzare i margini dei distributori, oltre a quelli dei fornitori.

CONTENUTO DELLE NEGOZIAZIONI	- Prezzi di acquisto - Prezzo al pubblico consigliato - Promozioni - Merchandising - Logistica (ED)	- Prezzi di acquisto - Prezzo al pubblico consigliato - Promozioni - Merchandising	- Prezzi di acquisto - Promozioni
CLIMA DELLE NEGOZIAZIONI	Professionale: dati e cifre	Sempre più aggressivo	Sistematicamente aggressivo: per ottenere prezzi migliori dei concorrenti sono utilizzati tutti i mezzi di pressione e di destabilizzazione
NEGOZIAZIONI: - DURATA - NUMERO INCONTRI - TEMPO DI ATTESA	Da 2 a 4 ore 2 Meno di 15 minuti	Da 8 a 10 ore da 2 a 3 Meno di 15 minuti	Da 10 a 15 ore da 4 a 6 Da 30 a 90 minuti
CONTRIBUTO DI REFERENZIAMENTO MEDIO PER INSEGNA O PER PRODOTTO	Da 36 a 60 milioni di lire	Da 240 a 540 milioni di lire	Da 300 a 900 milioni di lire
RICATTO SUL DEREFERENZIAMENTO	Rarissimo (legato a problemi di rotazione o di margine)	Frequente (sulle piccole marche, soprattutto se esistono problemi di rotazione)	Permanente, anche sulle grandi marche, per ottenere migliori condizioni di acquisto
RISPETTO DEGLI ACCORDI	Sì, generalmente	Sì, generalmente	Praticamente mai: - debole potere delle centrali d'acquisto per far rispettare gli accordi nel punto vendita - nuove domande sistematiche durante l'anno per ottenere più contributi e promozioni
RISPETTO DEI REGOLAMENTI	Totale	Totale	Tentativi permanenti di aggirarli perché costituiscono un handicap concorrenziale per le insegne che li rispettano

Fonte: Ns elaborazione da Mark Up - La volontà.

I criteri di selezione dei fornitori variano sensibilmente da un distributore all'altro e sono legati a una serie di fattori che riguardano il tipo di impresa commerciale, il quadro competitivo entro cui essa si muove, il suo potere di acquisto, la complessità della gamma trattata, in termini di numero di prodotti e alternative di marca industriale necessarie, i volumi di acquisto e il livello di esposizione al rischio da parte del distributore. Altri elementi che influiscono nella scelta dei fornitori fanno riferimento alla struttura del mercato di approvvigionamento, alle caratteristiche dei fornitori, all'importanza del loro marchio industriale.

Oltre ai suddetti fattori, vi sono poi alcuni principi di comportamento che accomunano i *buyer* della grande distribuzione nella scelta dei fornitori.

Tali principi sono individuabili, innanzitutto, nella necessità di garantire la *qualità dei prodotti e servizi* acquistati. I livelli qualitativi attesi dal distributore vengono spesso stabiliti prima ancora di prendere in considerazione le diverse fonti di approvvigionamento e costituiscono dei punti di riferimento per effettuare le valutazioni non solo in occasione della selezione iniziale del fornitore, ma anche per il costante monitoraggio dei prodotti.

Un altro elemento di valutazione è costituito dal *portafoglio prodotti* offerto dal fornitore, inteso come ampiezza della gamma offerta ma anche per l'attrattività che tale gamma riesce a esercitare nei confronti del mercato.

La capacità di offrire una gamma ampia di prodotti ha assunto negli ultimi anni un peso crescente, in corrispondenza della già descritta tendenza a ridurre il numero dei fornitori. Vengono quindi privilegiati produttori capaci di fornire linee complete per un determinato prodotto o per intere famiglie di prodotti, indipendentemente dal fatto che la produzione sia realizzata tutta internamente o che parte di essa sia procurata all'esterno. L'importante, nell'ottica del distributore, è che i fornitori siano in grado di soddisfare le richieste di assortimento nel rispetto dei livelli qualitativi attesi. Spesso, anzi, quando il distributore decide di inserire in assortimento un nuovo prodotto, interpella i fornitori da cui acquista prodotti analoghi o appartenenti alla stessa famiglia merceologica e solo se questi non sono in grado di soddisfare la richiesta vengono contattati nuovi fornitori.

Un ulteriore criterio di scelta riguarda il *portafoglio clienti* del fornitore, in particolare se fornisce distributori concorrenti. In questi casi si cerca di stabilire il tipo di assortimento che viene loro fornito, se questo è standard o se vengono effettuate personalizzazioni per cliente (raro è il caso nel grocery, molto più frequente nel non alimentare e nel tessile) e il grado di dipendenza del fornitore verso i suoi clienti chiave.

Altro fattore di riferimento è costituito dal *rapporto valore-prezzo* dei prodotti offerti dal fornitore, cioè dalla competitività di prezzo tenuto conto però del valore intrinseco del prodotto e dell'annesso servizio offerto. Il concetto di *value*, termine che sintetizza questo aspetto, è ormai diffuso fra i distributori britannici e viene usato tutte le volte in cui essi vogliono comunicare un'offerta di prezzo competitiva ma non penalizzante per la qualità dei prodotti.

Nella valutazione dei fornitori viene anche considerata la *reputazione dell'azienda fornitrice*, in termini di quote di mercato possedute e di volumi prodotti. Ciò significa che quando i distributori si apprestano ad avviare un rapporto con un fornitore cercano di costruirsi un quadro conoscitivo completo e dettagliato, attingendo a fonti di informazioni il più possibile attendibili. Assieme ai dati di mercato viene valutata l'*affidabilità* dell'azienda che si traduce nella capacità di assicurare la fornitura dei prodotti rispettando le modalità concordate.

Un altro elemento di valutazione è rappresentato dalla *potenzialità tecnica* dell'impresa produttrice, cioè dalla dotazione di impianti, dall'esistenza di un'organizzazione strutturata e di competenze adeguate, tali da garantire elevati volumi

di produzione, capacità innovativa, capacità di attivare meccanismi di controllo della produzione e dei livelli qualitativi.

Coerentemente, si bada anche al rispetto degli *standard di igiene e di sicurezza*, importante soprattutto nei settori alimentari, nell'abbigliamento per bambini e nei giocattoli. I distributori cercano di appurare questa caratteristica inviando del personale tecnico per verificare gli impianti e per accertare l'effettiva affidabilità del produttore.

Le valutazioni sulle capacità tecniche dell'impresa produttrice rientrano in una più ampia analisi delle risorse di cui essa dispone, comprese le già citate condizioni degli apparati produttivi. Questo serve a garantire non solo gli standard di sicurezza, igienici e qualitativi, ma anche la capacità di rifornire i prodotti nei tempi necessari, di modificare la produzione a fronte di richieste particolari o di rapide evoluzioni della domanda (soprattutto nell'abbigliamento), di fornire elevati quantitativi di prodotto o, all'opposto, anche piccoli lotti.

Non ultima, viene valutata la disponibilità di *sistemi di comunicazione* telematica e di sistemi di scambio elettronico di dati (EDI) o, in mancanza di essi, la disponibilità a dotarsene.

Inoltre, vengono analizzate anche le strutture di stoccaggio e di trasporto per comprendere come queste si possono conciliare con le esigenze del distributore. Più ampiamente, viene considerato l'intero sistema di *gestione degli stock*, come questo si integra ai vari livelli del canale e quanto l'organizzazione logistica sia in grado di garantire la disponibilità di prodotti e l'ottimizzazione dei tempi di approvvigionamento e riapprovvigionamento.

Un altro elemento preso in considerazione è il calibro delle *risorse umane* di cui il fornitore dispone, e le potenzialità che queste sono in grado di sviluppare, anche in relazione alle politiche di valorizzazione dell'azienda.

Nei settori in cui la progettazione assume un ruolo rilevante, come l'abbigliamento, è importante verificare che il produttore abbia al proprio interno competenze qualificate - in particolare nello sviluppo del design - disponibili a collaborare col distributore allo sviluppo di nuove idee.

Ulteriore elemento di attenzione da parte dei distributori è la *situazione finanziaria* del fornitore, il livello di profitti realizzati, la capacità di investimento e i rischi di insolvenza. Aspetti che vengono valutati con attenzione per una duplice ragione: perché ci possono essere fornitori in particolari difficoltà economico-finanziarie che pur di salvaguardare la propria sopravvivenza praticano condizioni di vendita vantaggiose ma non sono poi in grado di rispettarle; e perché va comunque controllata la capacità di investimento del produttore, sia direttamente nella relazione - per

adeguare gli impianti, l'organizzazione logistica e i sistemi informativi - sia per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Si tratta quindi di valutazioni che permettono di stimare la capacità di partecipare attivamente alla collaborazione, impegnando risorse per rafforzare l'integrazione, e anche di valutare il *potenziale di sviluppo* del fornitore, risultante dalle capacità tecniche ed economico-finanziarie disponibili.

Nella scelta del fornitore entrano naturalmente anche i *termini della trattativa*, cioè quali sono le condizioni proposte, quali i termini di pagamento richiesti, quale la disponibilità a concedere sconti e in che misura. Fermo restando il fatto che durante la definizione dell'accordo i termini sono destinati a essere riveduti, la conoscenza delle condizioni standard proposte dai fornitori è sempre un punto di riferimento significativo.

Insieme alle condizioni di fornitura viene valutato anche il *supporto pubblicitario e promozionale*, importante soprattutto per i prodotti a marchio industriale, per i quali la comunicazione diretta al consumatore deve essere accompagnata da iniziative sul punto vendita, sviluppate appunto in collaborazione col distributore.

Si considera poi anche il *potere di acquisto del fornitore* e le economie di scala realizzabili nel processo produttivo, nel packaging e nell'acquisto di materie prime e componenti, quali elementi in grado di aumentarne la capacità competitiva.

Inoltre, viene valutata l'*esclusività* che il fornitore è in grado di offrire, cioè la sua disponibilità a rifornire il distributore di prodotti o linee di prodotti esclusive o personalizzate.

Aspetto non trascurabile nella valutazione del potenziale fornitore è inoltre l'*organizzazione* commerciale del produttore, soprattutto per quei prodotti che richiedono un servizio di *assistenza* post-vendita (prodotti di elettronica, elettrodomestici, ecc.) e la disponibilità di parti di ricambio. Anche se l'assistenza viene spesso fornita da circuiti diversi rispetto a quelli commerciali, appositamente selezionati dal produttore, la sua reputazione e l'efficacia delle attività gestite o di quelle delegate si ripercuote anche sulla vendibilità dei prodotti, interessando quindi anche il distributore. Allo stesso modo, è importante che questi abbia un'organizzazione in grado di fronteggiare eventuali inconvenienti del prodotto e la conseguente insoddisfazione della clientela, che viene il più delle volte manifestata al distributore.

Altro elemento è rappresentato dalla *flessibilità* del produttore, in termini di tempi di consegna del prodotto e di velocità di risposta ai cambiamenti della domanda, che permette al distributore di mostrare al cliente una capacità di servizio qualificato e, in alcuni casi, di offerta personalizzata.

Infine, viene valutato anche l'eventuale *investimento che il produttore richiede* al distributore a fianco della cessione di determinati prodotti, sia in termini di dotazioni tecniche (adattamento nelle interfacce informative o logistiche) che di spazi espositivi, supporti promozionali, impegni di acquisto o competenze professionali. In realtà, la possibilità che un produttore riesca ad avanzare richieste di questo tipo sono legate solo a prodotti fortemente affermati nel mercato dei beni durevoli o nel campo della moda. Solo in questi casi il produttore può esigere, per esempio, che il personale di vendita abbia precise conoscenze tecniche per trattare un determinato prodotto ad alta tecnologia, o che vengano allestiti spazi espositivi adeguati all'immagine del prodotto e conformi alle direttive del produttore.

Nell'ambito di tutti gli elementi di valutazione considerati (cfr. riquadro), molti dei quali ampiamente analizzati dalla letteratura in materia (Baily, 1987; Davidson, Sweeney, Stampfl, 1988; Shuch, 1988), le priorità assegnate ai criteri di selezione dipendono soprattutto, più che dalla dimensione o dal settore di appartenenza, dalla strategia competitiva dell'impresa commerciale e dagli obiettivi che intende perseguire.

CRITERI DI SCELTA DEI FORNITORI

- *Qualità* dei prodotti e servizi acquistati.
- *Portafoglio prodotti* offerto dal fornitore (ampiezza e attrattività della gamma).
- *Portafoglio clienti* del fornitore.
- Rapporto *valore-prezzo* dei prodotti offerti (*value*).
- *Reputazione* dell'azienda fornitrice: quote di mercato possedute e volumi prodotti.
- *Affidabilità* e serietà rispetto delle condizioni di fornitura concordate.
- *Potenzialità tecnica*: elevati volumi, innovatività, controllo qualità.
- Rispetto degli standard di *igiene* e di *sicurezza*.
- *Gestione degli stock*: capacità logistiche e dotazioni telematiche.
- Calibro delle *risorse umane* di cui il fornitore dispone.
- *Situazione finanziaria* del fornitore per garantire stabilità e affidabilità.
- *Potenziale di sviluppo*.
- *Termini della trattativa* proposti: quali condizioni (sconti, pagamenti, premi).
- *Supporto pubblicitario* e promozionale.
- *Potere di acquisto* del fornitore, economie di scala produttive, potenziale competitivo.
- *Esclusività* o personalizzazione dei prodotti che il fornitore è in grado di offrire.
- *Organizzazione commerciale* del produttore, soprattutto per prodotti con assistenza post-vendita.
- *Flessibilità* del produttore: tempi di consegna, disponibilità a risposte rapide.
- *Richieste del fornitore*: investimenti specifici, quantitativi minimi di acquisto.

In ogni caso, la combinazione prezzo/valore intrinseco del prodotto, il servizio contenuto, l'affidabilità del fornitore, sembrano essere i parametri che tutte le imprese valutano come più importanti.

7.3.3 Il rapporto con i nuovi fornitori

Alcune differenze nei criteri di selezione fra i vari distributori emergono nel momento in cui si vuole instaurare un rapporto commerciale con nuovi fornitori.

Innanzitutto, occorre sottolineare come, di massima, i *buyer* non tendano a cercare nuove fonti di approvvigionamento visto l'impegno di risorse e le molte incertezze che questo comporta.

Per le stesse ragioni, anche l'ipotesi di sostituire fornitori esistenti viene considerata con molta prudenza, soprattutto perché si teme che il nuovo partner non sia in grado di soddisfare le proprie esigenze, sia rispetto ai prodotti che a tutte le componenti della relazione, come i servizi offerti e la capacità di adattamento alle procedure operative e all'interscambio informativo.

I responsabili acquisti dei distributori si mostrano dunque diffidenti verso nuovi fornitori di prodotti già esistenti in assortimento e ancor più rispetto all'ipotesi di sviluppare nuovi prodotti con nuovi fornitori. In questo caso, infatti, il numero di incognite cresce, aumentando la componente di incertezza.

L'atteggiamento verso i nuovi prodotti, in realtà, si differenzia in base al settore merceologico: nel grocery valgono in gran parte le considerazioni appena fatte, in quanto sono molto più importanti l'affidabilità e l'efficienza garantite da un fornitore conosciuto, rispetto all'eventuale vantaggio legato all'innovazione di prodotto. Anche perché, trattandosi di prodotti di largo consumo, è improbabile che l'innovazione venga sviluppata da produttori estranei ai principali circuiti commerciali, e ancora più che possano sostenere un nuovo prodotto con un appropriato lancio sul mercato, visti i costi di comunicazione e la struttura commerciale indispensabili a tal fine.

Nel grocery, infatti, ciò che conta è la capacità di marketing di un produttore, intendendo con questo sia la possibilità di sostenere elevati investimenti promopubblicitari, sia l'introduzione presso gli intermediari commerciali, entrambe non ottenibili con facilità né in tempi brevi per imprese produttrici secondarie.

Nei beni problematici, invece, l'interesse dei distributori è molto più rivolto verso i prodotti nuovi o differenziati rispetto all'offerta corrente, per la necessità di distinguere il proprio assortimento ed esulare dal confronto di prezzo con gli altri distributori.

Per particolari produzioni, come l'oggettistica di arredamento, gli articoli da regalo e l'abbigliamento, sono gli stessi distributori che vanno alla ricerca di fonti alternative

di acquisto per riuscire ad avere sempre qualcosa di nuovo da proporre in assortimento. Questo naturalmente non allenta il rigore dei controlli sui nuovi prodotti, che sono anzi più rigidi per riuscire ad assicurare l'affidabilità dei nuovi fornitori.

Alcuni distributori hanno al loro interno specifiche procedure per la ricerca di nuove fonti di approvvigionamento. Esse consistono nella conduzione di ricerche di mercato per individuare potenziali nuovi fornitori, nell'attivazione dei contatti iniziali, nella visita presso gli stabilimenti del produttore per verificare le strutture e le attrezzature di cui dispone e per ispezionare la qualità e la sicurezza. Vengono inoltre previste forniture di prova per verificare le campionature e su questa base si attivano procedure di specifica formale delle caratteristiche dei prodotti scelti.

Se viene presa la decisione di avviare il rapporto di fornitura, è frequente il ricorso a campioni di prodotto che vengono utilizzati in sede di accordo definitivo come riferimento per la fissazione delle specifiche, in modo che tutte le forniture possano essere confrontate con il campione. Al momento della firma del contratto di fornitura, vengono firmate dalle parti anche due copie del campione, una per il produttore e una per il distributore, che vengono conservate come termine di riferimento in caso di contestazioni. Tale metodologia è spesso sufficiente, da sola, a dissuadere i nuovi produttori dal tentare di discostarsi dalle caratteristiche concordate.

La relazione con il nuovo fornitore si avvia in modo graduale, inizialmente con forniture limitate a piccoli quantitativi, in occasione delle quali il distributore valuta la prestazione della controparte in funzione non solo della qualità dei prodotti o della precisione nel rispetto dei termini stabiliti, ma anche della disponibilità a far fronte ai disguidi - che nelle fasi iniziali del rapporto sono piuttosto frequenti - e della flessibilità mostrata nei confronti di particolari richieste del distributore.

Solo dopo un periodo di assestamento e di verifica il rapporto si sviluppa in maniera più impegnativa o, al contrario, si interrompe senza danni per le parti perché non si è ancora generata interdipendenza reciproca e non sono stati sostenuti investimenti consistenti per il reciproco adattamento (Williamson, 1975).

Se l'interruzione della relazione si manifesta dopo che il rapporto si è consolidato, è molto probabile che anche il distributore possa risultarne penalizzato, sia perché si rischia di compromettere il regolare flusso di fornitura, sia perché si perdono gli investimenti sostenuti per lo sviluppo del rapporto.

Tutto ciò non significa, naturalmente, che i distributori non siano disposti a considerare con attenzione le proposte che costantemente giungono dai fornitori: il loro esame serve anzi per aggiornare continuamente la conoscenza dei *buyer* rispetto al panorama competitivo del settore in cui operano e alle condizioni di approvvigionamento che il mercato è in grado di offrire.

7.3.4 La valutazione dei fornitori

La valutazione dei fornitori avviene spesso in modo informale, secondo i criteri precedentemente indicati, ma da parte di alcuni distributori vengono utilizzate precise tecniche di monitoraggio e verifica delle prestazioni (Baily, 1987; Davidson, Sweeney, Stampfl, 1988).

Fra i metodi più comunemente adottati vi è il ricorso all'analisi dei *punti di forza*, *punti di debolezza*, *opportunità e vincoli*. Con questo metodo di analisi, denominato SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), viene redatta una matrice che include valutazioni generali sui quattro elementi che compongono la valutazione (forza, debolezza, opportunità e vincoli), in modo da costruire un quadro sintetico delle caratteristiche di ogni fornitore per facilitare i confronti.

L'applicazione di una precisa metodologia costituisce uno strumento che riduce il rischio di valutazioni soggettive da parte dei *buyer*. Da essa possono anche scaturire indicazioni circa l'opportunità di razionalizzare le fonti di approvvigionamento o di cercare fornitori aggiuntivi.

Una metodologia più articolata consiste nella *valutazione quantitativa dei fornitori*.

Questo approccio permette di giungere a un giudizio individuale dei fornitori attraverso l'attribuzione di un punteggio a una serie di parametri - relativi ai criteri di selezione descritti nel paragrafo precedente - ponderati in maniera proporzionale alla loro importanza.

Questo permette al *buyer* di confrontare i punteggi totali e di ricostruire un quadro di valutazione più oggettivo del precedente, individuando anche le aree di potenziale miglioramento nelle loro prestazioni.

Nell'ambito delle procedure di valutazione dei fornitori, vengono comprese anche le *visite in fabbrica* e le *ispezioni*, condotte dai *buyer* o da personale tecnico dell'impresa di distribuzione.

Anche in questi casi vengono attuati precisi programmi di verifica per analizzare in dettaglio tutti gli aspetti operativi del produttore o per sondare particolari aree di specifico interesse. Fra queste si collocano generalmente le procedure di controllo di qualità, le condizioni degli impianti, l'efficacia dei processi produttivi adottati, la salvaguardia della salute e dell'incolumità della forza lavoro, e anche le condizioni igieniche, soprattutto nei settori alimentari.

Nel corso del rapporto possono essere previsti ulteriori controlli periodici negli stabilimenti di produzione, che vengono effettuati con modalità diverse, secondo

l'importanza del prodotto acquistato, la dimensione dei lotti di acquisto, l'affidabilità del produttore e la sua collocazione geografica.

Con i produttori strutturati e affidabili, con i quali il rapporto è consolidato, i controlli vengono delegati al produttore stesso, che si impegna a mantenere degli standard qualitativi prefissati e a fare autonomamente i controlli al proprio interno; in questi casi il distributore non effettua nessuna verifica e il produttore si assume la piena responsabilità di eventuali difetti rilevati dal consumatore.

Dal punto di vista dell'affidabilità e della fiducia accordata dal distributore, questo può essere ritenuto il punto di arrivo dell'evoluzione collaborativa fra produttore e distributore.

Più frequentemente, il distributore effettua controlli a campione sulla merce in arrivo presso i propri centri di distribuzione, anche se il fornitore adotta già proprie procedure di controllo qualitativo.

Le visite periodiche in fabbrica da parte di personale tecnico o dei *buyer* sono invece attuate nei confronti di fornitori che non riscuotono ancora piena fiducia o che necessitano di essere tenuti sotto continua osservazione, a causa di problemi manifestati in passato. Dato che una pratica di questo tipo è piuttosto costosa, la procedura viene adottata in via temporanea, in attesa di stabilire se il produttore è in grado di adeguarsi alle richieste del distributore. Contrariamente, si preferisce l'interruzione del rapporto, a meno che ciò non sia possibile, dato il carattere di unicità del prodotto e la convenienza a tenerlo in assortimento. In questi casi viene sopportato anche un livello minore di affidabilità.

Le visite agli stabilimenti di produzione vengono fatte con maggiore frequenza verso i produttori situati in aree geografiche lontane, per i quali le informazioni sono più scarse e minori le occasioni di contatto. La visita può riguardare la verifica periodica degli impianti oppure il controllo di specifiche forniture, prima della spedizione. Secondo le condizioni di acquisto concordate, il distributore può infatti ritenere più sicuro verificare la merce prima che esca dalla fabbrica, specialmente se il lotto è particolarmente consistente.

Sempre nelle aree geografiche lontane (Estremo Oriente, Sud America), il controllo viene spesso affidato ad agenti di acquisto che, oltre a occuparsi del contatto con i fornitori, possono all'occorrenza controllare gli impianti e la merce in spedizione. Contrattualmente può anche essere stabilita la loro responsabilità in merito alla qualità della merce fornita, delegando in questo modo all'agente di acquisto tutto l'impegno e le responsabilità dell'attività di controllo.

Diverso dai casi visti finora è quello del *buyer* che si reca frequentemente nella sede del fornitore per collaborare allo sviluppo del prodotto.

Per alcuni prodotti, infatti, la visita del *buyer* al produttore può essere più produttiva di quella del venditore al distributore. La discussione sui prodotti può direttamente coinvolgere il personale di produzione, dal quale possono provenire indicazioni preziose su possibili soluzioni tecniche relative alla riduzione dei costi o alla soluzione di problemi tecnici, o anche alla realizzazione di idee prodotto.

Molto spesso la stessa visione, da parte del *buyer*, dei materiali impiegati nelle lavorazioni, può fornire spunti per nuovi prodotti o per loro modifiche o differenziazioni. Questo si verifica nei settori in cui la componente estetica e decorativa svolge un ruolo importante (quali il tessile, l'arredamento, l'abbigliamento, gli articoli casalinghi, l'oggettistica per la casa e gli articoli da regalo).

Nelle attività di valutazione dei fornitori rientra anche l'attenzione alle *consegne* delle merci. Tale aspetto viene tenuto in particolare considerazione perché dalla precisione degli approvvigionamenti deriva la possibilità di minimizzare le rotture di stock e le giacenze di magazzino, sempre che gli ordini siano stati programmati correttamente.

In questa area di attività le verifiche vengono svolte in collaborazione con gli addetti alla logistica del distributore, attraverso misurazioni dei tempi e delle frequenze di risposta agli ordini e delle loro conformità alle specifiche concordate.

I maggiori distributori, che ricorrono a sistemi di controllo informatici particolarmente avanzati, sono in grado di monitorare le prestazioni dei fornitori con precisione analizzando i dati delle consegne e rilevando le irregolarità. Informazioni ancora più precise e tempestive sono ottenibili dai distributori che hanno propri centri di distribuzione automatizzati e dotati di sistemi di lettura scanner dei colli movimentati.

Un altro elemento di valutazione, attentamente considerato da parte dei distributori, è l'analisi dei *rapporti sulle lamentele dei consumatori finali*.

Tali rapporti possono consistere in rilevazioni sul livello di soddisfazione dei clienti, effettuate con precise modalità di indagine sul punto vendita, oppure limitarsi a raccogliere le rimostranze presentate dai consumatori in seguito a problemi emersi nell'uso dei prodotti.

Questa è una delle più importanti valutazioni della performance dei fornitori in quanto riesce a definire con esattezza il livello qualitativo della merce e consente di rilevare l'andamento nel tempo dell'incidenza dei difetti. I distributori analizzano con molta attenzione questo dato per una duplice ragione: da una parte esso costituisce un valido strumento di riscontro sulla qualità della merce acquistata, dall'altro rappresenta un segnale significativo per comprendere la percezione del consumatore non solo verso

i singoli prodotti ma anche verso l'insegna, poiché il luogo dell'acquisto viene con facilità associato al livello di soddisfazione o insoddisfazione generato dal prodotto.

Quest'ultimo aspetto assume maggiore rilievo nel caso dei prodotti a marchio commerciale, che a tutti gli effetti vengono identificati con l'insegna del distributore.

7.3.5 La gestione delle inefficienze

Parallelamente alle procedure di valutazione dei fornitori, i distributori britannici definiscono anche precisi orientamenti di condotta per far fronte agli scostamenti fra le prestazioni ottenute e le condizioni di fornitura concordate.

Generalmente le azioni previste per la soluzione dei problemi con i fornitori cercano di rispettare criteri di correttezza e professionalità, indipendentemente dalla gravità del conflitto o della situazione in cui si è generato; di fondamentale importanza, in ogni caso, è la tutela degli interessi del cliente finale e la salvaguardia dell'integrità del distributore, soprattutto agli occhi del consumatore.

L'atteggiamento, in caso di contestazioni o disfunzioni nell'approvvigionamento, è quello di mantenere il rapporto entro termini di rispetto reciproco, fino al momento in cui non si giunge alla decisione di interromperlo. Durante il rapporto, invece, vengono ritenute inutili e spesso controproducenti pressioni e azioni conflittuali, perché prevale la convinzione che tali atteggiamenti possano produrre effetti solo nel breve periodo, ma non servano poi a rimuovere le cause del problema, né a determinare un miglioramento nella relazione.

Solitamente i *buyer* tendono a cercare un chiarimento col fornitore per comprendere le cause dei problemi emersi e individuare possibili soluzioni, eventualmente modificando o rivedendo le procedure di fornitura o, nel caso sia possibile, i termini del rapporto.

In questa fase interlocutoria, la finalità degli incontri è anche quella di comprendere la reale disponibilità del fornitore a migliorare la partnership, al di là degli interventi che possono essere adottati per rimuovere le cause dei problemi emersi.

Oltre ai tentativi di chiarimento, le azioni che un distributore intraprende a fronte di un conflitto tengono conto della combinazione di alcuni fattori; primo fra questi la *portata della questione*, ossia del tipo di problema che si è verificato: il fornitore può infatti discostarsi dalle condizioni concordate rispetto a uno o più degli aspetti della trattativa.

I problemi nascono spesso dal prezzo dei prodotti, quando si allontana eccessivamente dalle condizioni correnti nel mercato, data la tendenza dei fornitori a ritoccare gradualmente i prezzi una volta che il rapporto si è consolidato.

Un altro elemento di possibile insoddisfazione riguarda il livello qualitativo insoddisfacente, rilevato dai controlli nei centri di distribuzione o sul punto vendita, oppure dalle lamentele dei clienti e dai resi¹⁸⁴. Possono essere un segnale di insoddisfazione del cliente anche andamenti anomali della domanda rispetto ai dati storici di vendita, e in particolare i cali non giustificati da altri tipi di ragioni.

Anche i ritardi o le mancate consegne sono sintomo di inefficienza del fornitore, soprattutto in seguito alla crescente importanza di una gestione ottimale degli stock e dei flussi di prodotti¹⁸⁵.

Un'altra causa di possibile conflitto è il mancato rispetto di accordi di esclusività da parte del fornitore. Il problema si può manifestare in maniera evidente, con la vendita anche ad altri del prodotto che doveva essere protetto da esclusiva, ma può anche manifestarsi in maniera più controversa, quando il produttore apporta piccole modifiche, spesso relative ad aspetti secondari del prodotto, e lo commercializza tramite altri distributori. In questi casi la contestazione diventa più difficile da sostenere.

Altro aspetto affrontato dai *buyer* è la *frequenza con cui si manifesta un problema* e cioè se si tratta di un evento isolato o se si ripete regolarmente.

Nel primo caso, la procedura seguita è quella di segnalarlo al fornitore, che è spesso chiamato a intervenire direttamente con la sostituzione dei prodotti difettosi o avariati, oppure con il rimborso degli importi corrispondenti; se invece il problema ricorre, si deve iniziare un confronto per giungere a un chiarimento.

¹⁸⁴La lamentela presentata dal cliente viene giudicata poco indicativa rispetto alla reale grado di insoddisfazione per un prodotto, perché non tutti i clienti insoddisfatti avanzano delle lamentele. Per questo i distributori fanno più spesso riferimento ai resi, che permettono di certificare la reale entità del problema.

¹⁸⁵ I concetti di stock e di flussi di merce, che rappresentano due momenti distinti nella distribuzione fisica dei prodotti, tendono a fondersi in corrispondenza dell'evoluzione delle tecniche di programmazione degli approvvigionamenti, che si avvalgono delle potenzialità offerte dalle innovazioni in campo informatico e telematico. Lo stesso concetto di logistica, secondo una visione integrata della funzione, tende a divenire sempre più fluido, fino a identificare, in alcuni casi la consistenza degli stock con la merce in viaggio. Per approfondimenti si veda: A.A.V.V., 1990, *La logistica*, Osservatorio Cescom sui rapporti industria-distribuzione, Quaderno n.2, EGEA, Milano; Browne M., Cooper J., Peters M., 1991, *European Logistics*, Blackwell, Oxford; Gambaro M., 1989, "Electronic Data Interchange: un'opportunità telematica e una sfida strategica", *Commercio*, n. 2; Gambaro M., 1992, *Tecnologie dell'informazione e diffusione dell'innovazione nel commercio*, ETAS, Milano; Lugli G., 1988, "La comunicazione elettronica tra fornitori e distributori", *Commercio*, 10 (30); Costaguta M., 1993, "Centralizzare la logistica distributiva a livello europeo", *Economia e Management*, n.2; Ottimo E., 1990, "Il centro di Distribuzione come interfaccia fisica ed informativa tra produzione e punto vendita", *Commercio*, 12 (39); Pilotti L., 1987, "La logistica distributiva in Italia: le opportunità di collaborazione tra industria e distribuzione", in E. Zaninotto (a cura di), *Efficienza e potere nei canali di distribuzione*, Bocconi Comunicazione, Milano; Rushton A., Oxley J., 1993, *Manuale di logistica distributiva*, Angeli, Milano.

Anche il *momento e le circostanze in cui si verifica il problema* vengono tenuti in considerazione; per esempio il riscontro di errori nelle quantità o la mancata disponibilità dei prodotti può avvenire durante il processo produttivo, nelle fasi di trasporto e smistamento, oppure nei magazzini. La distinzione diventa importante per poter attribuire con precisione le responsabilità del caso, cosa a volte non semplice dato che dall'uscita dei prodotti dagli stabilimenti molte attività vengono gestite congiuntamente fra produttore e distributore, spesso anche con soggetti terzi, specializzati nella distribuzione fisica¹⁸⁶.

I *buyer* cercano di gestire tutte le controversie appurando soprattutto l'impegno che il fornitore dimostra nel cercare di realizzare una collaborazione soddisfacente.

Una volta accertate le cause dei problemi, attribuite le responsabilità e verificata la disponibilità del fornitore a collaborare per l'integrazione del rapporto e il miglioramento dell'efficienza negli approvvigionamenti, il distributore prende le sue decisioni in merito, cercando soluzioni costruttive ed evitando, come già sottolineato, di porre le questioni in termini conflittuali.

Il perdurare dei problemi emersi e la percezione di una sostanziale inaffidabilità del fornitore, portano alla risoluzione del rapporto. Il limite oltre il quale viene decisa l'interruzione della relazione varia secondo l'importanza del fornitore: per esempio si considera se un fornitore è il fornitore principale o addirittura l'unico di un certo prodotto, se esistono prodotti sostitutivi o fornitori alternativi, se la marca del produttore è più o meno importante.

Anche le azioni che il *buyer* può intraprendere di fronte alle inadempienze dipendono dal tipo di fornitore e di prodotto, e dalle circostanze. In genere gli strumenti a disposizione consistono nell'avvertire il fornitore del problema in via

¹⁸⁶ La tendenza nel settore, diffusa a livello europeo, è quella di affidare a specialisti esterni le attività di trasporto e talvolta anche la gestione dei centri di distribuzione. La ragione di questo orientamento risiede nel fatto che ormai anche queste attività risentono fortemente dell'innovazione tecnologica, relativa ai mezzi di trasporto, alle tecnologie di movimentazione delle merci nei magazzini e all'informatizzazione di tutti i processi logistici, per cui occorrono competenze altamente specializzate e in continua evoluzione. Questa elevata specializzazione sta favorendo anche un importante processo di internazionalizzazione degli specialisti in logistica, che accompagnano i maggiori distributori nelle loro esperienze all'estero. Soprattutto se l'internazionalizzazione del distributore avviene in paesi geograficamente vicini, è infatti più conveniente affidare allo specialista utilizzato nel mercato interno anche la distribuzione nel mercato estero, anche se questo non ha esperienza in quel paese, perché le economie raggiunte dallo specialista, specifiche per un determinato distributore, sono di gran lunga maggiori delle temporanee diseconomie legate alla scarsa conoscenza del paese in cui avviene l'espansione. Si veda, per approfondimenti: Christensen L.R., 1990, "The Internationalisation of Retailing. The Impact on Physical Distribution", in Fernie J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London; McKinnon A., 1990, "The Advantages and Disadvantages of centralised Distribution", in Fernie J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London; Bromley R.D., Thomas C.J., (eds), 1993, *Retail Change*, UCL Press, London; Fernie J., 1990, "Third Party or Own Account. Trends in Retail Distribution", in Fernie J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.

informale, oppure nell'inviare avvertimenti formali, restituire la merce al fornitore, chiedere un corrispettivo in forma di multe e penalità per compensare le vendite perse - se si è trattato di ritardo nelle consegne o di mancata disponibilità del prodotto - o per il danno all'immagine del distributore derivante da prodotti difettosi o avariati.

Il distributore può anche arrivare a bloccare la produzione di un prodotto, se questo presenta dei difetti di progettazione o se le materie prime sono inadeguate, oppure può ridurre le quantità di acquisto, di lungo o breve termine.

Come si è visto, se il prodotto è di particolare importanza e la fonte di approvvigionamento conveniente, ma il produttore non ha ancora le competenze per garantire un livello qualitativo adeguato, si può decidere di effettuare la produzione con la supervisione di tecnici o di addetti al controllo di qualità inviati dal distributore.

Se tutti gli strumenti a cui ricorre il distributore non portano a un miglioramento della relazione, la considerazione del *buyer* verso il fornitore diminuisce progressivamente ed egli inizia ad attivarsi per la ricerca di fornitori alternativi, fino alla risoluzione definitiva del rapporto.

È comunque inusuale da parte dei distributori britannici cessare il rapporto dopo un incidente isolato, a meno che l'integrità dell'azienda acquirente non sia stata seriamente compromessa.

Nello spirito del mutualismo e del buon senso commerciale, viene di solito favorito l'atteggiamento, più prudente, di concordare una procedura che permetta di fronteggiare e risolvere i problemi con efficacia e soddisfazione per entrambe le parti¹⁸⁷.

7.3.6 Le trattative con i fornitori

Al di là di tutte le considerazioni effettuate sui comportamenti dei distributori nei confronti dei fornitori e di tutte le metodologie formali o informali adottate, c'è un aspetto non secondario rappresentato dalle caratteristiche soggettive dei responsabili degli acquisti, sulle quali è opportuno soffermare l'attenzione.

Le imprese della grande distribuzione rivolgono molta importanza alla figura del *buyer*, del *merchandise manager* o, secondo le più recenti denominazioni, del *category manager*. Per gestire in maniera efficace tutte le attività finora descritte, conta molto

¹⁸⁷Inevitabilmente, è più difficile agire in questo senso nei casi in cui il fornitore si trova in condizione di monopolio o dove il compratore ha un potere di acquisto più limitato. Per i maggiori distributori questo è piuttosto raro che si verifichi, tuttavia nei confronti di marchi quali Coca Cola o Kellogs le difficoltà possono essere certamente maggiori se l'intesa non viene raggiunta.

possedere capacità soggettive non comuni, che si affinano solo attraverso lunghi periodi di esperienza.

La fase della trattativa è in genere il momento critico dell'attività del *buyer* e gli uomini dotati delle caratteristiche giuste per gestirla con efficacia portano benefici notevoli all'azienda.

Nell'analisi fin qui condotta non è stata data attenzione a questo aspetto. Nella prima parte di questo lavoro, infatti, si è parlato delle varie componenti che determinano i caratteri della relazione fra distributore e fornitore, molti dei quali fondati su aspetti economici concreti (dimensioni delle imprese, posizione competitiva, struttura del mercato, ecc.). Sono state anche individuate delle relazioni tipo in base a differenti caratteristiche e combinazioni di tali aspetti economici. Non si è invece entrato nel merito delle differenze che possono scaturire in seguito alle diverse capacità degli uomini impegnati nella gestione dei rapporti di fornitura.

In realtà, questi aspetti assumono un'importanza determinante. Le capacità soggettive possono infatti portare a modificare gli equilibri di potere derivanti dalle condizioni oggettive di partenza; le differenze possono essere sensibili e possono comportare risultati molto diversi.

Così, nonostante il peso delle organizzazioni di acquisto (del distributore) e di vendita (del produttore) la figura del *buyer* diventa il punto critico, l'interfaccia che determina il risultato del confronto commerciale. In sostanza, è nel momento dell'incontro fra il *buyer* e l'organizzazione di vendita del fornitore che si determina il risultato e la qualità dell'attività di acquisto. La struttura, l'organizzazione, il sistema informativo del distributore possono contribuire a rafforzare le condizioni oggettive di partenza, ma poi i risultati finali scaturiscono da un confronto relazionale fra individui.

Questo non significa che le capacità di relazioni di un *buyer* possano portare al ribaltamento di condizioni oggettivamente definite - anche perché le imprese produttrici pongono altrettanta attenzione nello sviluppo delle capacità dei loro venditori - è però vero che nella determinazione degli accordi sono lasciati rilevanti margini alle capacità soggettive dei responsabili acquisti.

Dal punto di vista teorico, facendo riferimento allo schema proposto nella prima parte del testo (cfr. Figura 6), le capacità soggettive dei *buyer* possono riuscire a influenzare i meccanismi di generazione del potere. In particolare, esse possono in alcuni casi¹⁸⁸ spostare la potenzialità dell'esercizio del potere dalle risorse del potere

¹⁸⁸Ciò può avvenire quando tali capacità esistono e quando la controparte nella trattativa non ne possiede di pari livello; si tratta quindi di valori non assoluti, ma relativi al soggetto con cui avviene l'interazione. Per esempio se un bravo *buyer* si trova di fronte un bravo venditore è probabile che il risultato della trattativa possa essere lo stesso di quello scaturito dalla negoziazione fra un cattivo *buyer* e un cattivo venditore.

verso le basi del potere, ossia da condizioni puramente oggettive a componenti che comprendono anche elementi relazionali e comportamentali.

La presenza della componente soggettiva a supporto della condizione di potere sembra dunque confortare, almeno in parte, le teorie che interpretano i rapporti di canale enfatizzando il peso agli aspetti socio-comportamentali (comportamentismo); questo significa che la componente soggettiva ha un proprio peso e che non può essere ricondotta alle variabili puramente economiche della relazione, anche se gli elementi economici rimangono quelli maggiormente rilevanti.

Appendice

Le imprese analizzate nei casi aziendali

	TESCO	ASDA*	BUDGENS
Settore	grocery	grocery	grocery
Formula commerciale prevalente	<i>superstores</i>	<i>superstores</i>	supermercati
Fatturato 1995 (ml£)	9.655	4.882	283
Reddito ante imposte (ml£)	545,5	-125,9	4,6
Margine netto (%)	7,7	-	1,6
Numero punti vendita	520	360	96
Fatturato per punto vendita (ml£)	18,57	13,56	2,95
Numero dipendenti	68.552	69.928	4.600
Fatturato per dipendente (ml£)	0,14	0,07	0,06
Costo personale (ml£)	861,30	432,70	33,21
Costo personale/fatturato (%)	8,9	8,9	11,7
Posizione nel mercato	8° maggior distributore grocery in Europa. Maggior distributore britannico (11,4% del mercato grocery).	29° maggior distributore in Europa. 5° maggior distributore in Gran Bretagna, 4° fra i distributori grocery (6,1% del mercato).	45° maggior distributore in Gran Bretagna (12° grocery).

	BHS	HARRODS*	SELFRIDGES
Settore	abbigliamento e casalinghi	multispecializzato	multispecializzato
Formula commerciale prevalente	<i>variety stores</i>	grandi magazzini	grandi magazzini
Fatturato 1995 (ml£)	758	348	242
Reddito ante imposte (ml£)	10,0	23,4	6,4
Margine netto (%)	1,6	7,7	3,25
Numero punti vendita	142	1	1
Fatturato per punto vendita (ml£)	5,34	348,00	242,00
Numero dipendenti	14.354	3.468	2.297
Fatturato per dipendente (ml£)	0,05	0,10	0,11
Costo personale (ml£)	76,30	n.d.	n.d.
Costo personale/fatturato (%)	10,1	n.d.	n.d.
Posizione nel mercato	19° maggiore distributore britannico (gruppo Storehouse). 4° nel settore abbigliamento.	4° maggior distributore fra grandi magazzini, multispecializzati e specialisti abbigliamento.	7° maggiore fra grandi magazzini, multispecializzati e specialisti abbigliamento.

Fonti dei dati: *Corporate Intelligence Group, Management Horizons, Management Horizons Europe, Company Reports.*
Dati riferiti al 1995 (* 1994).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- A.A.V.V., 1989, *Dalla discriminazione alla differenziazione delle condizioni di vendita*, Osservatorio Cescom sui rapporti industria-distribuzione, Quaderno n.1, EGEA, Milano.
- A.A.V.V., 1990, *La logistica*, Osservatorio Cescom sui rapporti industria-distribuzione, Quaderno n.2, EGEA, Milano.
- ACHROL R.S., 1992, "The Dimensions of Marketing Channel Environments", in FRAZIER G.L., *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, CT.
- ACHROL R.S., REVE T., STERN L.W., 1983, "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Fall.
- ACHROL R.S., STERN L.W., 1988, "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, February.
- AKEHURST G., ALEXANDER N. (eds.), 1995, *The Internationalisation of Retailing*, Frank Cass, London.
- ALDERSON W., 1957, *Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Irwin, Homewood, Ill.
- ALDERSON W., 1965, *Dynamic Marketing Behavior*, Irwin, Homewood, Ill
- ALDRICH H.E., 1979, *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago.
- ANDERSON J.C., NARUS J.A., 1990, "A model of the distributor firm and manufacturer firm working partnership", *Journal of Marketing*, January.
- ANGLEMAR R., STERN L.W., 1978, Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, February.
- ARNDT J., 1979a, "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 43, Fall.
- ARNDT J., 1979b, "The Domestication of Markets: From Competitive Markets to Administrated Inter-Organizational Marketing Systems", in LUSCH R.F., ZINSZER P.H. (eds.), *Contemporary Issues in Marketing Channels*, The University of Oklahoma Press, Norman, Okla
- ARNDT J., 1983, "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall.
- ARNDT J., 1985, "On Making Marketing Science more Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Summer.
- ARROW J.K., 1974, *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- ARROW J.K., 1985, "The Economics of Agency", in PRATT J.W., ZECKHAUSER R.J. (eds.), *Principals and Agents*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- ARTLE R., BERGLUND S., 1969, "A Note on Manufacturers' Choice of Distribution Channels", *Management Science*, n. 5, July.
- ASPINWALL L.V., 1962, "The Depot Theory of Distribution", in W. LAZER, E.J. KELLEY, *Managerial Marketing: Perspectives and View-points*, Irvin, Homewood, Ill.
- ASSAEL H., 1967, *The Politics of Distributive Trade Associations: A Study in Conflict Resolution*, Hofstra University Press, Hemstead, N.Y.
- ASSAEL H., 1968, "The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution", *Journal of Marketing*, Vol. 32, April.

- ASSAEL H., 1969, "Constructive Roles of Interorganizational Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 14, December.
- BACCARANI C. (a cura di), 1993, *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., 1989, "Evoluzione dell'apparato distributivo e rapporti industria distribuzione", *Sinergie*, n. 19.
- BACCARANI C., 1993, "I caratteri, le forme e il divenire dell'impresa commerciale", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- BAILY , 1987, *Purchasing and Supply Management*, Chapman & Hall, London.
- BALIGH H., 1986, "Cooperating and Competing in Shared and Unshared Marketing Decision Variables", in BUCKLIN L.P., CARMAN J.M. (eds.), *Research in Marketing*, Vol. 8, Jai Press, Greenwich, CT.
- BARNEY J.B., OUCHI W.G. (eds.), 1986, *Organizational Economics*, Jossey-Bass, S.Francisco, CA.
- BARNEY J.B., OUCHI W.G., 1984, "Information Cost and Organizational Governance", *Management Science*, n. 10.
- BARON J.S., DAVIES B.J., SWINDLEY D.G., 1991, *Macmillan Dictionary of Retailing*, The Macmillan Press, London.
- BECCIA S., 1995, "La Supply Chain del ventunesimo secolo", *Largo Consumo*, n. 10.
- 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.
- BEISEL J.L., 1987, *Contemporary Retailing*, Macmillan Publishing, New York.
- BELDEN D.L., 1971, *The Role of the Buyer in Mass Merchandising*, Chain Store Publishing Co., New York.
- BELLIZZI J.A., HAMILTON J.R., KRUECKEBERG H.F., MARTIN W.S., 1981, "Consumer Perceptions of National, Private and Generic Brands", *Journal of Retailing*, n. 57.
- BELUSSI B., 1987, *Benetton: Information Technology in Production and Distribution: A Case Study of the Innovative Potential of Traditional Sectors*, SPRU Occasional Paper 25, University of Sussex, 1987.
- BERRUTI G., 1987, *Il merchandising*, Angeli, Milano.
- BERTOZZI P., PELLEGRINI L., SABBADIN E., 1993, *Il merchandising: interazione tra marketing del distributore e del produttore nel punto vendita*, Osservatorio Cescom sui rapporti industria-distribuzione, Quaderno n.4, EGEA, Milano.
- BIDDLE B.J., THOMAS E.J., 1966, *Role Theory Concepts and Research* Wiley, New York.
- BOLEN W.H., 1988, *Contemporary Retailing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- BOWMAN C., ASCH D., 1987, *Strategic Management*, McMillan, Basingstoke.
- BROMLEY R.D., THOMAS C.J., (eds), 1993, *Retail Change*, UCL Press, London.
- BROSSELIN C., 1979, *La marque de distributeur*, Entreprise Moderne d'Edition, Parigi.
- BROWN J. R., 1977, "Toward Improved Measures of Distribution Channel Conflict", in *Proceedings of the Annual Educators' Conference of the American Marketing Association*, American Marketing Association, Chicago.
- BROWN J. R., 1979, "Channel Cooperation: Its Relationship to Channel Performance", in LUSCH R.F., ZINSZER P.H. (eds.), *Contemporary Issues in Marketing Channels*, The University of Oklahoma Press, Norman, Okla.

- BROWN J. R., DAY R. L., 1981, "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, August.
- 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.
- BROWN J.R., FRAZIER G.L., 1978, "The Application of Channel Power: Effects and Connotations," in *Proceedings of the Annual Educators' Conference of the American Marketing Association*, American Marketing Association, Chicago.
- BROWN J.R., LUSCH R.F., 1982, "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, n. 19 (August).
- BROWN S., 1987, "The Wheel of the Wheel of Retailing", *International Journal of Retailing*, Vol. 3, n. 1.
- BROWN S., 1990, "The Wheel of Retailing, Past and Future", *Journal of Retailing*, 66 (2), Summer.
- BROWNE M., COOPER J., PETERS M., 1991, *European Logistics*, Blackwell, Oxford.
- BUCKLIN L.P. (ed.), 1970, *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman & Co., Glenview, Ill.
- BUCKLIN L.P., 1966, *A Theory of Distribution Channel Structure*, University of California, Institute of Business and Economic Research, Berkeley.
- BUCKLIN L.P., 1972, *Competition and Evolution in the Distributive Trades*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- BUCKLIN L.P., CARMAN J.M. (eds.), 1986, *Research in Marketing*, Vol. 8, Jai Press, Greenwich, CT.
- BURT S., 1981, "Trends in the Internationalization of Grocery Retailing: the European Experience" *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (4).
- BURT S., 1989, "Trends and management issues in European retailing", *International Journal of Retailing*, 4 (4).
- BURT S., 1992, "La marca commerciale nella distribuzione alimentare in Gran Bretagna", *Commercio*, n. 45.
- BURT S., 1992, *Retailer Brands in British Grocery Retailing: a review*, Working Paper 9204, University of Stirling, Institute for Retail Studies, Stirling.
- BURT S., 1993, "Temporal trends in the internationalization of British retailing", *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 3 (4).
- BURT S., DAWSON J.A., 1989, "L'internazionalizzazione del commercio al dettaglio inglese", *Commercio*, n. 35.
- 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.
- BUSCH P., WILSON D.T., 1976, "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad", *Journal of Marketing Research*, 13, February.
- CADOTTE E.R., STERN L.W., 1979, "A Process Model of Dyadic Interorganizational Relations in Marketing Channels", in SHETH J.N. (ed.), *Research in Marketing*, Jai Press, Greenwich, CT.
- CAFFERATA R., 1984, *Teoria della organizzazione*, Angeli, Milano.
- CARLSON B., KUSOFFSKY B., 1969, "Distributor Brands and Conflict in Distributive Organizations", in STERN L.W., (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, New York.
- CARMAN J.M., 1980, "Paradigms for Marketing Theory", in SHETH J.N. (ed.), *Research in Marketing*, Vol. 3, Jai Press, Greenwich, CT.

- CARMAN J.M., KLEIN T.A., 1986, "Power, Property, and Performance in Franchising: A Review and Integration of Theory", in BUCKLIN L.P., CARMAN J.M. (eds.), *Research in Marketing*, Vol. 8, Jai Press, Greenwich, CT.
- CARMAN J.M., UHL K.P., 1973, *Marketing Principles and Methods*, Irwin, Homewood, Ill.
- CARNEY M.G., 1992, "The Incentive Structures of Co-operative Retail Buying Groups", *Economic and Industrial Democracy*, n. 13.
- CASELLI L., FERRANDO P.M., FERRERO G., GOZZI A., 1985, *Le strategie di acquisto della grande impresa nell'evoluzione dei sistemi produttivi*, Angeli, Milano.
- CASH R.P., WINGATE J.W., FRIEDLANDER J.S., 1995, *Management of Retail Buying*, Wiley & Sons, New York.
- CASTALDO S., 1994, *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano.
- CHILD J., 1974, "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance", *The Journal of Management Studies*, n. 11.
- 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.
- CHRISTENSEN L.R., 1990, "The Internationalisation of Retailing. The Impact on Physical Distribution", in Fernie J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- CLARKE-HILL C.M., ROBINSON T.M., 1992, "Co-operation as a Competitive Strategy in European Retailing", *European Business and Economic Development*, 1 (2).
- CLARKE-HILL C.M., ROBINSON T.M., BAILEY J., 1995, "European Retail Alliances. Competencies Transfer and Competitive Advantage", Conference Proceedings, *8th International Conference on Research in the Distributive Trades*, Cescom, Milano.
- COLEMAN J.S., 1973, *The Mathematics of Collective Action*, Aldine, Chicago.
- COLLA E., 1995, "Evoluzione delle strutture di acquisto e marketing nelle aziende commerciali della distribuzione organizzata", *Trade Marketing*, n. 13.
- COLLA E., 1995, "La grande distribuzione in Europa. Evoluzione delle formule distributive, strategie e strutture aziendali, rapporti con l'industria", Etas, Milano.
- COLLESEI U., 1986, "Merchandising e comunicazione" in LUGLI G., *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Angeli, Milano.
- COOK D., WALTERS D., 1991, *Retail Marketing: Theory and Practice*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- COOPER R.G., 1984, "The Performance Impact of Product Innovation Strategies", *European Journal of Marketing*, 18 (5).
- CORPORATE INTELLIGENCE GROUP, 1994, *European Retail Rankings*, Londra.
- CORSTJENS M., DOYLE P., 1979; "Channel Optimization in Complex Marketing Systems", *Management Science*, Vol. 25, October.
- COSTAGUTA M., 1993, "Centralizzare la logistica distributiva a livello europeo", *Economia e Management*, n. 2.
- COX R., ALDERSON W. (ed.), 1950, *Theory in Marketing*, Irwin, Homewood, Ill.
- COX R., GOODMAN C.S., 1956, "Marketing of Housebuilding Materials" *Journal of Marketing*, July.
- CRISTINI G., 1990, "I sentieri di sviluppo della marca commerciale", *Commercio*, n. 36.
- CRISTINI G., 1992a, *Le strategie di marca del distributore*, Egea, Milano.
- CRISTINI G., 1992b, *Strategie di retailing mix e sviluppo della marca commerciale*, Angeli, Milano.

- CRISTINI G., 1993, "Dal Trade Marketing al Category Management", *Trade Marketing*, 3 (7).
- CRISTINI G., 1997, "L'implementazione del Category Management nella Distribuzione italiana", *Tendenze*, n. 14.
- CRISTINI G., FORNARI D., LUGLI G., 1989, *Dalla discriminazione alla differenziazione delle condizioni di vendita*, Egea, Milano.
- CSIL, 1992, *La distribuzione del mobile in Europa*, Milano.
- CUNNINGHAM M.T., HOMSE E., 1986, "Controlling the Marketing-Purchasing Interface: Resource Development and Organizational Implications", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, n. 2.
- CUOMO G. (a cura di), 1989, "Le relazioni tra industria e distribuzione: attualità e prospettive", *Sinergie*, n. 19.
- CUOMO G., 1984, *Funzioni, strutture e strategie delle imprese commerciali complesse*, Cedam, Padova.
- CUOMO G., 1988, "Riflessioni sul trade marketing" in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- CUOMO G., 1993, "La disciplina sul commercio in Italia e i suoi effetti reali", in Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- DAHL R.A., 1957, "The Concept of Power", *Behavioral Science*, n. 2 (July).
- DAHL R.A., 1963, *Modern Political Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DAVIDSON J.H., 1976, "Why Most New Consumer Brands Fail", *Harvard Business Review*, 54 (March-April).
- DAVIDSON W.R., SWEENEY P.J., STAMPEL R.W., 1988, *Retail Management*, Wiley, New York.
- DAVIES G., 1992, "The two ways in which retailers can be brands", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (2).
- DAVIES G., LIU H., 1995, "The retailer's marketing mix and commercial performance", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2 (5).
- DAVIES K., FERGUSSON F., 1995, "The international Activities of Japanese Retailers", in AKEHURST G., ALEXANDER N. (eds.), *The Internationalisation of Retailing*, Frank Cass, London.
- 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., 1989, "The Move to Administrated Vertical Marketing Systems by British Retailers", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, n. 7.
- DAWSON J.A., SHAW S.A., 1990, "The Changing Character of Retailer-Supplier Relationships, in FERNIE J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- DAWSON J.A., SHAW S.A., 1992, "Inter-firm Alliances in the Retail Sector: Evolutionary, Strategic and Tactical Issues in their Creation and Management", *Department of Business Studies Working Paper Series 92/7*, University of Edinburgh.
- 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.

- DE CHERNATONY L., 1989, "The Impact of the Changed Balance of Power from Manufacturer to Retailer in the UK Packaged Groceries Market", in Pellegrini L. Reddy S.K., (a cura di), *Retail and Marketing Channels*, Routledge, Londra.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., 1990, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- DIAMOND J., PINTEL G., 1989, *Retail Buying*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DIXON D.F., LAYTON R.A., 1971, "Initiating Change in Channel Systems," in George Fisk, *New Essays in Marketing Theory*, Allyn & Bacon, Boston.
- DOBLER H., 1981, "Le concept de filière", *Coopération, Distribution, Consommation*, n. 5.
- DUNCAN D.J., HOLLANDER S.C., 1983, *Modern Retailing Management*, Irwin, Homewood, Ill.
- DUNCAN D.J., PHILLIPS C.F., 1972, *Retailing Principles and Methods*, Irwin, Homewood, Ill.
- DWYER R.F., 1980, "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights," *Journal of Retailing*, Summer.
- DWYER R.F., OH S., 1988, "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April.
- DWYER R.F., SCHURR P.H., OH S., 1987 "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, April.
- DWYER R.F., WELSH A., 1985, "Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, November.
- EL-ANSARY A.I., 1975, "Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 51, n. 2, Summer.
- EL-ANSARY A.I., 1979, "Perspectives on Channel System Performance", in LUSCH R.F., ZINSZER P.H. (eds.), *Contemporary Issues in Marketing Channels*, The University of Oklahoma Press, Norman, Okla.
- 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).
- EMINENTE G., CHERUBINI S., 1983, *La gestione strategica delle aziende della Grande Distribuzione*, Il Mulino, Bologna.
- 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.
- ETGAR M., 1976, "Channel Domination and Countervailing Power in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, August.
- ETGAR M., 1977, "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, February.
- ETGAR M., 1978, "Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing*, July.
- ETGAR M., 1979, "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55, Spring.
- EYUBOGLU N., DIDOW N. M., 1987, "A Preliminary Test of the Applicability of Interdependence Theory in Explaining Power and Conflict in Distribution Channels," in *Proceedings of the Annual*

- Educators' Conference of the American Marketing Association*, American Marketing Association, Chicago.
- 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.
- FABBRO M., 1991, "Le supercentrali europee: evoluzione internazionale del ruolo delle Centrali di Acquisto", *Trade Marketing*, n. 1.
- 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.
- FADY A., SERET M., 1985, *Le merchandising, techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert, (trad. it. FADY A., SERET M., 1992, *Il merchandising*, Etas, Milano).
- FERNIE J. (ed.), 1990, *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- FERNIE J., 1990, "Third Party or Own Account. Trends in Retail Distribution", in Fernie J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- FERNIE J., 1992, "Distribution Strategies of European Retailers", *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (8/9).
- FERRANTE M., ZAN S., 1994, *Il fenomeno organizzativo*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- FERRERO G., 1984, *Strategie d'impresa e strutture organizzative di marketing*, ECIG, Genova.
- FERRERO G., 1992, *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.
- FILSER M., MCLAUGHLIN E.W., 1989, "Toward a Strategic Model of Marketing Channel Evolution", in PELLEGRINI L., REDDY S.K. (eds.), *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London, New York.
- FIRAT F.A., TYBOUT A.M., STERN L.W., 1975, "A Perspective on Conflict and Power in Distribution", in CURHAM R.C. (ed.), *1974 Combined Proceedings of the AMA Fall and Spring Conferences*, American Marketing Association, Chicago.
- FONTANA F., 1993, *La Moderna distribuzione. Aspetti economico aziendali delle imprese commerciali complesse*, Giuffrè, Milano.
- FORAN M.F., MCGANN A.F., 1974, "A Scheme for Examining Marketing Channels as Social Systems", *Business Ideas and Facts*, Fall.
- FORD D. (ed.), 1990, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, London.
- FORD D., 1982, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", in HAKANSSON H. (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley, Chichester, UK.
- FORD D., HAKANSSON H., JOHANSON J., 1986, "How Do Companies Interact?", *Industrial Marketing and Purchasing*, n. 1.
- FORNARI D., 1990, *Le strategie di trade marketing*, Egea, Milano.
- 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*.
- FRAZIER G.L., 1983a, "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, n. 20, May.
- FRAZIER G.L., 1983b, "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 47, Fall.
- FRAZIER G.L., 1992, *Advances in Distribution Channel Research*, Jai Press, Greenwich, CT.

- FRENCH J.R., RAVEN B., 1959, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright, *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- FRIEDMAN J.W., 1986, *Game theory with applications to economics*, Oxford University Press, New York.
- GALBRAITH J.K., 1956, *American Capitalism*, Houghton Mifflin, Boston.
- GAMBARDELLA A. (a cura di), 1993, *L'impresa e la struttura d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- GAMBARO M., 1989, "Electronic Data Interchange: un'opportunità telematica e una sfida strategica", *Commercio*, n. 2
- GAMBARO M., 1992, *Tecnologie dell'informazione e diffusione dell'innovazione nel commercio*, Etas, Milano.
- GASKI J.F., 1984, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 48 (Summer).
- GASKI J.F., 1987, "The History of the Measurement of Power in Marketing Channels", in M.J. HOUSTON, *Review of Marketing 1987*, American Marketing Association, Chicago.
- 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.
- GASKI J.F., NEVIN J.R., 1985, "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing, Research*, Vol. 22, May.
- GATTORNA J., 1978, "Channels of Distribution Conceptualizations: a State-of-the-art Review", *European Journal of Marketing*, n. 7.
- GOLDSTUCKER J.L., 1968, "The Influence of Culture on Channels of Distribution", in R.L. KING, *Marketing and the New Science Planning*, American Marketing Association, Chicago.
- GOLINELLI G. M, 1992, *I gruppi di acquisto*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Avellino.
- GOLINELLI G., 1994, *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., DIOLETTA M.P., 1993, "I gruppi di acquisto quali tipiche forme di cooperazione tra dettaglianti", in BACCARANI C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- GRANDINETTI R., 1993, *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano.
- GRANDORI A., 1984, *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè, Milano.
- GRANT R.M., 1987, "Manufacturer-retailer relations: the shifting balance of power" in JOHNSON G. (ed.), *Business Strategy and Retailing*, Wiley, Chichester, UK.
- GREGORI G.L., 1995, *Aspetti economici e gestionali delle relazioni tra imprese industriali ed intermediari commerciali*, Giappichelli, Torino.
- GRONROOS C., 1989, "Defining Marketing: a Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, n. 1.
- GUATRI L., SCOTT W.G. (a cura di), 1976, *Manuale di marketing*, ISEDI, Milano.
- GUATRI L., VICARI S., 1986, *Il Marketing*, Giuffrè, Milano.
- HAKANSSON H. (ed.), 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley, Chichester, UK.
- HAKANSSON H., 1987, *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London.

- HAKANSSON H., OSTEBERG C., 1975, "Industrial Marketing: An Organizational Problem?", *Industrial Marketing Management*, n. 4.
- HARDY K.G., 1986, "Key Success Factors for Manufacturers' Sales Promotion in Package Goods", *Journal of Marketing*, 50.
- HARDY K.G., MAGRATH A.J., 1987, "Buying Groups: Clout for Small Business", *Harvard Business Review*, 65 (5).
- HARRIS B., MCPARTLAND M., 1993, "Category Management Defined: What it is and Why it Works", *Progressive Grocer*, vol. 72, n. 9, September.
- HARRIS D., WALTERS D., 1992, *Retail Operations Management. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- HARRIS D.G., 1987, *Central versus Direct Delivery for Large Retail Food Outlets*, Working Paper 8703, Institute for Retail Studies, University of Stirling, Stirling.
- HART S., 1993, "Dimensions of Success in New Product Development: an Exploratory Investigation", *Journal of Marketing Management*, n. 9.
- HESKETT J.L., STERN L.W., Beier F.J., 1970, "Bases and Use of Power in Interorganization Relations", in BUCKLIN L.P. (ed.), *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman & Co., Glenview, Ill.
- 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.
- HOGARTH-SCOTT S., PARKINSON S.T., 1993b, "Who Does the Marketing in Retailing?", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n. 3.
- HOLLANDER S.C., 1960, "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, n.7.
- HOLMES G., GLASER S., 1991, *Business to Business Negotiation*, Butterworth Heninemann.
- HORVATH E., 1994, "Le strategie di internazionalizzazione delle imprese di distribuzione", *Sinergie*, n.33.
- HUNGER J.D., STERN L.W., 1976, "An Assessment of the Functionality of the Superordinate Goal in Reducing Conflict", *Academy of Management Journal*, 19, December.
- HUNT S.H., 1976, *Marketing Theory: Conceptual Foundations Of Research in Marketing*, Grid Inc., Columbus, Ohio.
- HUNT S.H., 1983, "General Theories and the Fundamental Explanada Of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall.
- HUNT S.H., NEVIN J.R., 1974, "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, n. 11, May.
- IFOR, 1992, *Osservatorio sull'evoluzione della struttura distributiva nel settore del mobile alla luce dell'unificazione del mercato europeo*, Ricerca Progetto Cosmit, Milano.
- INSTITUTE FOR RETAIL STUDIES, UNIVERSITY OF STIRLING, 1992, *Sunday Working in the Retail Trade*, Occasional Report, Stirling.
- IZRAELI D., 1973, "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note", *European Journal of Marketing*, n. 7, 1.
- JALLAIS J., ORSONI J., FADY A., 1992, *Marketing della distribuzione*, Etas, Milano.
- JEULAND A.P., SHUGAN S.M., 1983, "Coordination in Marketing Channel", in GAUTSCHI D. (ed.), *Productivity and Efficiency in Distribution Systems*, Elsevier Science Publishing, New York.

- JOHNSON J.L., SAKANO T., COTE J.A., ONZO N., 1993, "The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships," *Journal of Marketing*, April.
- JOHNSTON R., LAWRENCE P.R., 1988, "Beyond vertical integration: the rise of the value-adding partnership", *Harvard Business Review*, July/August.
- JONES, J.P., 1986, *What's In A Name? Advertising and the Concept of Brands*, Gower, Aldershot.
- KASUALIS J.J., SPEKMAN R.E., 1980, "A Framework for the Use of Power," *European Journal of Marketing*, Fall.
- KAYNAK E., 1979, "A Refined Approach to the Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, n. 13, 7.
- KEFLY J.S., PETERS J.I., 1977, "Vertical Conflict: A Comparative Analysis of Franchisees and Distributors", in *Proceedings of the Annual Educators' Conference of the American Marketing Association*, American Marketing Association, Chicago.
- KNAUTH O., 1950, "Marketing and Managerial Enterprise", in COX R., ALDERSON W. (eds.), *Theory in Marketing*, Irwin, Homewood, Ill.
- KOTLER P., 1976, *Marketing Management*, ISEDI, Torino (trad. it. da *Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1976).
- KRALJIC P., 1983, "Purchasing must become supply management ", *Harvard Business Review*, n. 5.
- LAAKSONEN H., 1994, *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Oxford Institute for Retail Management, Templeton College, Oxford.
- LARSON C.M., WEIGAND R.E., WRIGHT J.S., 1982, *Basic Retailing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- LASKEY, H.A., NICHOLLS J.A.F., ROSLOW., 1992, "Management-Oriented Indices of Channel Conflict," *Journal of marketing Channels*, n. 1.
- LAWRENCE A., 1983, *The Management of Trade Marketing*, Gower, London (trad. it. *Trade marketing*, Angeli, Milano).
- LAWRENCE A., 1990, *Trade Marketing*, Angeli, Milano.
- 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.
- LITTERER J.A., 1966, "Conflict in Organization: a Reexamination" *Academy of Management Journal*, 9, September.
- LITTLE R.W., 1968, "Power and leadership in Marketing Channels", *Proceedings of the American Marketing Association*, August.
- LITTLE R.W., 1970, "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-Corporate Organization?" *Journal of Marketing*, Vol. 34, January.
- LORENZONI G., 1990, "Accordi fra imprese e strategia competitiva", *Economia e Management*, n. 15.
- LUGLI G., 1976, *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè, Milano.
- LUGLI G., 1984, "Rapporti industria-distribuzione: conflitto o collaborazione?", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3.
- LUGLI G., 1985, *Efficienza del commercio e stabilità dell'industria*, Angeli, Milano.
- LUGLI G., 1986, *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Angeli, Milano.
- LUGLI G., 1987, "Per una revisione della teoria della *Wheel of Retailing*", *Commercio*, n. 25.
- LUGLI G., 1988, "La comunicazione elettronica tra fornitori e distributori", *Commercio*, 10 (30).

- LUGLI G., 1991, "La natura dei rapporti industria distribuzione: orientamento funzionale o settoriale?", *Trade Marketing*, n. 1.
- LUGLI G., 1992, "Il ruolo delle centrali associative: le strategie competitive degli anni novanta", *Trade Marketing*, n. 5.
- LUGLI G., 1993a, "Category management: il nuovo ruolo del buyer", *Trade Marketing*, 3 (8).
- LUGLI G., 1993b, *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino.
- LUGLI G., 1994, "Logistica distributiva nel Grocery. Limiti ed opportunità dell'interbrand competition", *Trade Marketing*, n. 12.
- LUGLI G., 1997, "Introduzione al category management", *Trade Marketing*, n. 20.
- LUSCH R.F., 1976a, "Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating Performance", *Journal of Retailing*, Summer.
- LUSCH R.F., 1976b, "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13, November.
- LUSCH R.F., BROWN J.R., 1982, "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August.
- LUSCH R.F., ROSS R.H., 1985, "The Nature of Power in a Marketing Channel," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer.
- MACK R.W., SYNDER R.C., 1957, "The Analysis of Social Conflict: Toward an Overview and Synthesis", *Journal of Conflict Resolution*, 1, June.
- MACNEIL I.R., 1980, *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, Conn.
- MALLEN B., 1963, "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation", *Journal of Retailing*, Vol. 39, Summer (ristampato in L.W. Stern (ed.), 1969, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston).
- 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.
- MANAGEMENT HORIZONS EUROPE, 1993, *The United Kingdom's Leading Retailers*, Londra.
- MANAGEMENT HORIZONS, 1995, *Europe's Leading Retailers 1994/95* Londra.
- MARCATI A., 1992, *Relazioni tra imprese e marketing industriale*, Giappichelli, Torino.
- MARCHINI I., 1967, *La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale*, Giappichelli, Torino.
- MARTENSON R., 1992, *The Future Role for Brands on the European Grocery Market*, Soderberg Research Institute, University of Gothenburg, Sweden.
- MASSON J.E., WELLHOFF A., 1989, *Merchandising*, Angeli, Milano.
- MATTSSON L.G., 1969, *Integration and Efficiency in Marketing Systems*, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- MAURI C., 1987, *Il Trade Marketing*, Giuffrè, Milano.
- 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.

- MCCAMMON B.C., LITTLE R.W., 1965, "Marketing Channels; Analytical Systems and Approaches", in SCHWARTZ G. (ed.), *Science in Marketing*, Wiley & Sons, New York.
- MCCAMMON B.C.Jr., 1965, "The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy", in BENNET P.D. (ed.), *Marketing and Economic Development*, American Marketing Association, Chicago.
- MCCAMMON B.C.Jr., 1970, "Perspective for distribution programming" in BUCKLIN L.P. (ed.), *Vertical Marketing Systems*, Scott, Foresman & Co., Glenview, Ill.
- MCGARRY E.D., 1951, "The Contactual Function in Marketing", *Journal of Business*, April.
- MCGOLDRICK P., 1990, *Retail Marketing*, McGraw Hill, Maidenhead.
- MCGOLDRICK P.J., 1984, "Grocery Generics: an Extension of the Private Label Concept", *European Journal of Marketing*, n. 18.
- MCGUIRE T.W., STAELIN R., 1983, "An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration", *Marketing Science*, Vol. 2, Spring.
- MCKINNON A., 1990, "The Advantages and Disadvantages of Centralised Distribution", in Fernie J. (ed.), *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- MCKINNON A., 1990, "The advantages and disadvantages of centralized distribution", in FERNIE J. (ed.), 1990, *Retail Distribution Management*, Kogan Page, London.
- MCLAUGHLIN E., HAWKES G.F., 1995, "Category Management in the U.S. Grocery Distribution Channel: A New Mechanism for Vertical Coordination", Conference Proceedings, *8th International Conference on Research in the Distributive Trades, Cescom*, Milano.
- MCMAHON J.T., PERRITT G.W., 1973, "Toward a Contingency Theory of Organizational Control" *Academy of Management Journal*, 16.
- MINTEL, 1994, *Marketing Intelligence*, vol. 4.
- MINTZBERG E., 1983, *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- MOHR J., NEVIN, J.R., 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, October.
- MORGAN R.M., HUNT S.D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relational Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, 3.
- MOULIN H., 1981, *Théorie des jeux pour l'économie et la politique*, Hermann, Paris.
- MUSSO F., 1993, "La Qualità Totale nel terziario: problemi e prospettive", *Servizi*, n. 1.
- MUSSO F., 1996, "Potere e stabilità nei rapporti di fornitura della grande distribuzione britannica", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 1996.
- MUSSO F., 1997, "The Changing Role of Trade Co-operation in Regional Economies: A Case Study", in *Proceedings of the 37th European Regional Science Association Congress*, Roma.
- NACAMULLI R.D., 1987, "Le strategie interorganizzative: implicazioni manageriali", in Fiocca R. (a cura di), *Imprese senza confini*, Etas, Milano.
- NACAMULLI R.D., RUGIARDINI A. (a cura di), 1985, *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna.
- NEWMAN R.G., 1989, "Single Sourcing - Short Terms Savings Versus Long Term Problems", *Journal of Purchasing and Material Management*, vol. 25, Summer.
- NIELSEN, 1995, *The Retail Pocket Book*, NTC Publications, Henley-on-Thames.
- NOWAK M.A., SIGMUND K., 1993, "A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game", *Nature*, 364, n. 6432.

- OMBONI M., 1993, "Il ruolo del Trade Marketing nei rapporti tra imprese industriali e imprese commerciali", in BACCARANI C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- OTTIMO E., 1990, "Il centro di Distribuzione come interfaccia fisica ed informativa tra produzione e punto vendita", *Commercio*, 12 (39).
- OTTIMO E., 1994, "Tecnologia e organizzazione nella distribuzione commerciale: una chiave interpretativa", *Economia e diritto del terziario*, n. 1.
- OUCHI W.G., 1980, "Market, Burocracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March.
- PACKARD S., WINTERS A., AXELROD N., 1996, *Fashion Buying and Merchandising*, Fairchild Publications, New York.
- PALAMOUNTAIN J.C., 1955, *The Politics of Distribution*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L., 1985, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, n. 49, October.
- PARSONS T., SMELSER N.J., 1956, *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, Free Press, New York.
- PASTORE A., 1996, *I nuovi rapporti tra industria e distribuzione; le aree e gli strumenti per la partnership*, Cedam, Padova.
- PEARSON, M.M., 1973, "The Conflict-Performance Assumption" *Journal of Purchasing*, 9, February.
- PEARSON, M.M., MONOKY J.F., 1976, "The Role of Conflict and Cooperation in Channel Performance", in *Proceedings of the Annual Educators' Conference of the American Marketing Association*, American Marketing Association, Chicago.
- PELLEGRINI L., 1990, "Genesi e obiettivi della marca commerciale", *Commercio*, n. 36.
- PELLEGRINI L., 1987, "Strategie di acquisto dei consumatori e rapporti Industria-Distribuzione nel grocery", *Economia e politica industriale*, n. 55.
- PELLEGRINI L., 1988, "Struttura distributiva e concentrazione industriale: il caso dell'industria alimentare", Cescom, Milano.
- PELLEGRINI L., 1990, *Economia della distribuzione commerciale*, EGEA, Milano.
- PELLEGRINI L., BERTOZZI P., 1994, *Il lancio di nuovi prodotti*, Egea, Milano.
- PELLEGRINI L., REDDY S.K. (eds.), 1989, *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London.
- PELLICELLI G. (a cura di), 1991, *Big buyers. Il marketing della grande distribuzione*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- PENATI L., (a cura di), 1983, *Dizionario di marketing, organizzazione commerciale, pubblicità, relazioni pubbliche*, Angeli, Milano.
- PEPE C., 1988, "Indagine sul circuito della distribuzione alimentare in Francia e le centrali di Acquisto", ICE, *I prodotti agro-industriali italiani verso l'internazionalizzazione: progetto Francia*, ICE, Roma.
- 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.

- PEPE C., MUSSO F., 1994, "Integrazione europea e distribuzione commerciale: politiche comunitarie ed evoluzione del fenomeno", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1.
- 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).
- PFEFFER J., 1978, *Organizational Design*, AHM Publishing, Arlington Heights, IL.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R., 1978, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- PILOTTI L., 1987, "La logistica distributiva in Italia: le opportunità di collaborazione tra industria e distribuzione", in E. ZANINOTTO (a cura di), *Efficienza e potere nei canali di distribuzione*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- PILOTTI L., 1991, *La distribuzione commerciale. Innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*, Utet, Torino.
- PILOTTI L., ROSOLIN M, RULLANI E., 1986, *La rivoluzione tecnologica nel commercio*, Cedam, Padova.
- PONDY L.R., 1967, "Organizational Conflict: Concept and Models", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, December.
- PORTER M.E., 1976, *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- PORTER, M.E., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PREVEDAL L., 1983, "Trade marketing: è arrivato il suo momento", *Marketing Espansione*, n. 12, Agosto.
- PRUDEN, H.O., 1969, "Interorganizational Conflict, Linkage, and Exchange: A Study of Industrial Salesmen," *Academy of Management Journal*, 12, September.
- RACHMAN D.J., 1969, *Retail Strategy and Structure*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- RAO V.R., McLAUGHLIN E.W., 1989, "Modeling the decision to add new products by channel intermediaries", *Journal of Marketing*, 53 (1).
- RAVEN B.H., KRUGLANSKI A.W., 1970, "Conflict and Power", in SWINGLE P. (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York.
- 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.
- REVE T., STERN L.W., 1979, "Interorganizational Relations in Marketing Channels", *Academy of Management Review*, Vol. 4, July.
- RICHARTZ L.E., 1970, "A Game Theoretic Formulation of Vertical Market" in BUCKLIN L.P. (ed.), *Vertical Marketing System*, Scott, Foresman & C. Glenview, Ill.
- RIDGWAY V.F., 1969, "Administration of Manufacturer-Dealer Systems", in STERN L.W., (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, New York.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H., 1994, "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19, 1.
- RIORDAN M.H., WILLIAMSON O.E., 1985, "Asset Specificity and Economic Organization", *International Journal of Industrial Organization*, n. 3.
- RISPOLI M. (a cura di), 1989, *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- ROBBINS J.E., SPEH T.W., MAYER M.L., 1982, "Retailers' Perceptions of Channel Conflict Issues," *Journal of Retailing*, Winter.

- ROBICHEAUX R.A., EL ANSARY A.I., 1976, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior", *Journal of Retailing*, Winter.
- ROBINSON T.M., CLARKE-HILL C.M., 1993, "European Retail Alliances: The ERA Experience", in Baker M. (ed), *Perspectives in Marketing Management*, Vol. 3, Wiley, Chichester, UK.
- ROBINSON T.M., CLARKE-HILL C.M., 1995, "International alliances in european retailing", *International Review of retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (4).
- ROSENBERG L.J., 1974, "A New Approach to Distribution Conflict Management", *Business Horizons*, 17(5), October.
- ROSENBERG L.J., STERN L.W., 1971, "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, November.
- ROSENBLOOM B., 1973, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker", *Journal of Marketing*, Vol. 37, July.
- ROSENBLOOM B., 1976, "The Pros and Cons of Franchising," *Audio Video International*, n. 4, March.
- ROSENBLOOM B., 1995, *Marketing Channels: A Management View*, The Dryden Press, Forth Worth, TX.
- 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.
- RUBIN P.A., CARTER J.R., 1990, "Joint Optimality in Buyer/Supplier Negotiations", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26, Spring.
- RULLANI E., 1989, "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione", in RISPOLI M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E., 1994, "Il valore della conoscenza", *Economia e Politica Industriale*, n. 82, giugno.
- RUSHTON A., OXLEY J., 1993, *Manuale di logistica distributiva*, Angeli, Milano.
- RUSSEL B., 1938, *Power: A Social Analysis*, Allen and Unwin, London.
- SALMON W.J., TORDJMAN A., 1989, "The Internationalization of Retailing", *International Journal of Retailing*, n. 4.
- SAVITT R., 1984, "The Wheel of Retailing and Retail Product Management", *European Journal of Marketing*, n. 18, 6/7.
- SCANZONI J., 1979, "Social Exchange and Behavioral Interdependence", in BURGESS R.L., HUSTON T.L. (eds.), *Social Exchange in Developing Relationship*, Academic Press, New York.
- SCHUL P.L., BABAKUS E., 1988, "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure," *Journal of Retailing*, Winter.
- 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., 1969, *Le politiche distributive nell'impresa industriale*, Giannini, Napoli.
- SCIARELLI S., 1985, *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S., 1990, "Scelte distributive e rapporti di collaborazione tra industria e distribuzione", *Sinergie*, quad. n. 5.
- SEGAL-HORN S., MCGEE J., 1989, "Strategies to cope with retailer buying power", in PELLEGRINI L., REDDY S.K. (eds.), *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London.
- SHETH J.N. (ed.), 1979, *Research in Marketing*, JAI Press, Greenwich, Conn.

- SHIPP R.D.Jr., 1976, *Retail Merchandising. Principles and Applications*, Houghton Mifflin, Boston.
- SHUCH M., 1988, *Retail Buying and Merchandising*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- SHUGAN, S.M., 1985, "Implicit Understandings in Channel of Distribution", *Management Science*, Vol. 31, April.
- SIBLEY S.D., MICHIE D.A., 1981, "Distribution Performance and Power Sources", *Industrial Marketing Management*, 10, November.
- SIGMUND K., 1995, *Games of Life: Explorations in Ecology, Evolution, and Behavior*, Penguin.
- SMITH D.L.G., SPARKS L., 1993, "The transformation of physical distribution in retailing: the example of Tesco plc", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3, n. 1.
- SPARKS L., 1995, "Reciprocal Retail Internationalisation: The Southland Corporation, Ito Yokado and 7-Eleven Convenience Stores", in AKEHURST G., ALEXANDER N. (eds.), *The Internationalisation of Retailing*, Frank Cass, London.
- SPRANZI A., 1969, *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas compass, Milano.
- SPRANZI A., 1976, "I rapporti industria-distribuzione", in GUATRI L., SCOTT W., (a cura di), *Manuale di Marketing*, Isedi, Milano.
- SPRANZI A., 1988, "La modernizzazione della distribuzione e il marketing dell'impresa industriale", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- STANTON W.J., VARALDO R., 1989, *Marketing*, Il Mulino, Bologna.
- STEINER R.L., 1973, "Does Advertising Lower Consumer Prices?", *Journal of Marketing*, Vol. 37, October.
- STEINER R.L., 1978, "Marketing Productivity in Consumer Goods Industries - A Vertical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 42, January.
- STERN L.W. (ed.), 1969, *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.
- STERN L.W., 1971a, "The Interorganizational Management of Distribution Channels: Prerequisites and Perspectives," in FISK G., *New Essays in Marketing Theory*, Allyn & Bacon, Boston.
- STERN L.W., 1971b, "Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels", in Thompson D.N. (ed.), *Contractual Marketing Systems*, Heath-Lexington, Boston.
- 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., HESKETT J.L., 1969, "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework, 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.
- STERN L.W., STERNTHAL B., CRAIG C.S., 1973, "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study," *Journal of Marketing Research*, 10, May.

- STIGLER G.J., 1951, "The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market", *Journal of Political Economy*, n.13, June.
- STOREHOUSE, 1995, *Annual Report and Accountants*.
- TAGER U.C., WEITZEL G., 1991, *I gruppi di acquisto*, Commissione delle Comunità Europee, DG XXIII, Serie di studi su commercio e distribuzione, n. 19.
- TAKEUCHI H., NONAKA I., 1986, "The New Product Development Game", *Harvard Business Review*, (January-February).
- TANNENBAUM A.S., 1968, *Control in Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- TEDESCHI J.T., BONOMA T.V., 1972, "Power and Influence: An Introduction", in TEDESCHI J.T.(ed.), *The Social Influence Process*, Aldine-Atherton, Chicago.
- TESCO, 1995, *Annual Report and Accounts*.
- THE COCA COLA RETAILING RESEARCH GROUP - EUROPE, 1994, *Supplier- Retailer Collaboration in Supply Management*.
- THOMAS K.W., 1976, "Conflict and Conflict Management", in DUNNETTE M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, McNally, Chicago.
- THOMPSON J.D., 1960, "Organizational Management of Conflict" *Administrative Science Quarterly*, 4.
- TORDJMAN A., 1994, "European Retailing. Convergences, Differences and Perspectives", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 22, n.2.
- TRACOGNA A., 1995, *Rapporti evoluti di fornitura e politiche di approvvigionamento*, Giappichelli, Torino..
- TVERSKY A., KAHNEMAN D., 1994, "Scelta razionale e rappresentazione delle decisioni", in Egidi M., Turviani M. (a cura di), *Le ragioni delle organizzazioni economiche*, Rosenberg & Sellier, Milano.
- URBAN G.L., HAUSER J.R., 1993, *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- VACCÀ S., 1963, *I rapporti industria-distribuzione nei mercati di beni di largo consumo*, Giuffrè, Milano.
- VACCÀ S., 1968, *Aspetti dei rapporti tra Industria e Distribuzione in Italia*, Bozzi, Genova.
- VAILE R.S., GREYER E.T., COX R., 1952, *Marketing in the American Economy*, Roland Press, New York
- VALDANI E., 1984, *Definizione e segmentazione del mercato per i beni industriali e di largo consumo*, Giuffrè, Milano.
- VALDANI E., 1986, *Marketing strategico*, Etas, Milano.
- VARALDO R., 1971, *Potere e conflitti nei canali di idistribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*, Editrice Tecnico-scientifica, Pisa.
- VARALDO R., DALLI D., 1989, "Le relazioni strategiche tra Industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 19.
- VICARI S., 1990, "Prefazione. Il problema della complessità", in AA.VV., *Complessità e managerialità. Cambiamento di scenario e nuovi assetti d'impresa*, EGEA, Milano.
- WEBSTER F.E.Jr., 1992, "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October.
- WEIGAND R.E., WASSON H.C., 1974, "Arbitration in the Marketing Channel", *Business Horizons*, 24(5), October.
- WHITEOAK P., 1993, "The Realities of Quick Response in the Grocery Sector", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 21, n. 8.

- WILEMON D., 1972, "Power and Negotiation. Strategies in Marketing Channels", *Southern Journal of Business*, n. 7, February.
- WILKINSON I.F., 1979, "Power and Satisfaction in Distribution Channels," *Journal of Retailing*, Summer.
- 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.
- WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON O.E., 1986, *Economic Organization*, Wheatsheaf Books, Brighton.
- WILLIAMSON O.E., 1991a, "L'organizzazione economica comparata: l'analisi delle alternative strutturali discrete", *Economia e politica industriale*, n. 70.
- WILLIAMSON O.E., 1991b, "Supplier Strategy and Costumer Responsiveness: Managing the Links", *Business Strategy Review*, Summer.
- WINGATE J.W., SCHALLER E.O., MILLER F.L., 1972, *Retail Merchandise Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- ZANINOTTO E., 1990, *La gestione collaborativa della funzione distributiva*, EGEA, Milano.
- ZUSMAN P., ETGAR M., 1981, "Marketing Channel as an Equilibrium Set of Contracts", *Management Science*, March.