

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA

ISTEI – Sezione di Economia e Gestione delle Imprese

DiSEA – Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali

Dottorato di Ricerca in Marketing e Gestione delle Imprese

CICLO XXIII



*Rapporti distribuzione - industria*  
*nei mercati di consumo:*  
*relazioni di concorrenza e collaborazione*

Tutor : Chiar.mo Prof. Silvio M. BRONDONI

Tesi di Dottorato di:  
Francesca Marina BEVILACQUA  
Matricola: 049431

Anno Accademico 2009 – 2010

**"Il segreto per andare avanti è iniziare".**

**(Sally Berger)**

*Alla mia Famiglia.*

*Alle persone che amo.*

# *Indice*

	Pag.
<i>Introduzione</i>	III

## Capitolo Primo

### *Evoluzione delle relazioni tra industria e distribuzione*

1. Le relazioni industria - distribuzione: dalla distribuzione diretta agli intermediari commerciali	1
2. I canali distributivi nello sviluppo delle relazioni industria - distribuzione: dalla visione a stadi alla visione sistemica	8
2.1 Power e conflict nei canali distributivi	12
2.2 Trust e commitment nei canali distributivi	15
3. La formula discount nei mercati di consumo	17

## Capitolo Secondo

### *Dalle relazioni industria - distribuzione alle relazioni distribuzione - industria*

1. Evoluzione del ruolo del distributore, condizioni di mercato e relazioni distribuzione - industria	26
2. Distribuzione - industria: le relazioni di concorrenza e di collaborazione	37
2.1 Power, conflict, trust e commitment nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione	42

	Pag.
2.2 Market-driven orientation nelle relazioni distribuzione - industria	52
2.3 Market-driven orientation, trust e collaborazione	55
2.4 ECR: Efficient Consumer Response	59
3. I discount e le relazioni di concorrenza e di collaborazione tra distribuzione e industria	62

## Capitolo Terzo

*I rapporti distribuzione - industria nei mercati di consumo: le relazioni di concorrenza e collaborazione su marca, tempo e spazio*

1. La marca nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione distribuzione - industria	73
1.1 Brand Competition e discount	82
2. Il tempo nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione distribuzione - industria	85
2.1 Time-Based Competition e discount	99
3. Lo spazio nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione distribuzione - industria	102
3.1 Market-Space Competition e discount	114
<i>Conclusioni</i>	118
<i>Bibliografia</i>	120
<i>Sitografia</i>	132

## *Introduzione*

Nelle imprese commerciali sono rappresentate: la distribuzione organizzata (do o gdo), la grande distribuzione (gd), la cooperazione al consumo e i distributori indipendenti; in particolare la distribuzione organizzata presenta solitamente due livelli di negoziazione e gli impegni assunti in centrale non vengono sempre trattati in periferia. Tra le insegne appartenenti alla distribuzione organizzata si trovano Conad, Selex, Interdis, Sisa, Despar, Crai, ecc.. La grande distribuzione, invece, ha solitamente un solo livello di negoziazione o, nel caso di più livelli (supercentrali), vi è uno stretto coordinamento fra gli stessi. Le insegne che appartengono alla grande distribuzione sono Carrefour, Auchan, Rinascente, Esselunga, gruppo PAM, gruppo Rewe, ecc..<sup>1</sup> In questa tesi si fa prevalente riferimento alle imprese della grande distribuzione operanti nel comparto dei FMCG.

Nell'analisi dei rapporti distribuzione - industria, preme segnalare una considerazione sulla figura del distributore. In questo lavoro, si vuole far riferimento in particolare ai dettaglianti, cioè “quegli intermediari che vendono beni e servizi direttamente ai clienti finali, che acquistano per proprio consumo e non a fini di vendita”<sup>2</sup>. I dettaglianti<sup>3</sup> si distinguono dai grossisti, cioè coloro che non vendono tanto ai singoli consumatori, quanto ad altri rivenditori, per esempio a dettaglianti o a clienti industriali. I grossisti acquisiscono il diritto di proprietà delle merci acquistate, che immagazzinano per consegnarle in tempi brevi dopo la ricezione dell'ordine, facilitati dalla maggiore vicinanza ai clienti rispetto al produttore. I grossisti acquistano dai produttori ingenti quantità, per poi rivendere il prodotto in quantità più piccole ai

---

<sup>1</sup> Cfr. Riboldazzi S., *Competitive Customer Value e imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>2</sup> v. Lambin J.J., *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, Quinta Edizione, McGraw-Hill, 2008, p. 360.

<sup>3</sup> Si ricordano le principali tipologie di commercio al dettaglio: tradizionale non specializzato, ambulante, tradizionale specializzato, tradizionale a libero servizio parziale, minimercato (o superette), discount, oppure ancora, supermercato, superstore, grandi magazzini, ipermercato, centri commerciali al dettaglio, grandi superfici specializzate ed infine, factory outlet.

dettaglianti.<sup>4</sup> Il riferimento ai soli dettaglianti si giustifica nell'attuale contesto di mercato, dove dettaglianti e produttori molto spesso hanno contatti diretti, senza ricorrere alla figura del grossista.

Con riferimento alle relazioni lungo un canale distributivo ed, in particolare, tra distributori e produttori, l'innovazione nel retailing ha avuto importanti effetti e conseguenze sul piano relazionale tra i due soggetti appena citati.<sup>5</sup> La spinta all'evoluzione dei rapporti distribuzione - industria è stata stimolata proprio dai cambiamenti che hanno caratterizzato il settore distributivo, più che il settore produttivo. Secondo la prospettiva relazionale di innovazione si andranno ad indagare i cambiamenti nei rapporti verticale fra le imprese lungo i canali distributivi, facendo particolare riferimento all'interazione negoziale fra distributori e produttori sia nelle relazioni concorrenziali che collaborative. Nelle relazioni negoziali sia di concorrenza che di collaborazione entrambi i soggetti agiranno in funzione della ripartizione della rendita di canale; l'obiettivo di produttori da un lato e distributori dall'altro è la massimizzazione dei propri margini.

Se si considerano le trasformazioni in atto e quelle avvenute negli ultimi anni sul mercato, si possono riscontrare alcune forti pressioni di questi cambiamenti sulla relazione industria - distribuzione. In particolare, trasformazioni importanti come la concentrazione e modernizzazione del settore distributivo e, ancora, la stagnazione dei consumi, hanno impatti sull'industria portando ad una perdita del potere contrattuale e ad una riduzione dei margini; invece, gli impatti registrati sulla distribuzione sono stati un aumento della competizione (orizzontale e verticale) e, anche in questo caso, una riduzione dei margini. I cambiamenti di mercato e gli impatti su entrambi i settori (industriale e commerciale) hanno costretto produttori e distributori a rivedere le strategie adottabili nel loro rapporto. La strategia antagonista verticale è, nel contesto dei cambiamenti di mercato, una strategia Win - Lose. Così, produttori e distributori hanno ricercato una strategia Win - Win ottenibile attraverso la collaborazione verticale.

---

<sup>4</sup> Cfr. Lambin J.J., *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, Quinta Edizione, McGraw-Hill, 2008.

<sup>5</sup> Cfr. Musso F., *L'innovazione nei canali di marketing*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010.

Il passaggio da concorrenza a collaborazione permette ad entrambi i soggetti di ottenere vantaggi e di vincere le sfide e le trasformazioni in atto sul mercato.

L'evoluzione e le innovazioni di tipo relazionale che si esamineranno, saranno incentrate sui rapporti concorrenziali e collaborativi che intercorrono tra IDM (Industria di Marca) e GD (Grande Distribuzione). Non solo, verranno anche analizzate le relazioni, ancora concorrenziali e collaborative, tra IDM, GD e Discount.

Nel contesto globale attuale, un numero crescente di pressioni provenienti dal mercato sta spingendo i distributori a considerare nuove modalità per garantire un valore più elevato ai propri clienti rispetto al valore garantito dai concorrenti. I distributori stanno rispondendo alle nuove sfide del mercato attraverso: il lancio di nuovi format distributivi oppure riducendo i costi grazie a sofisticati sistemi di comunicazione ed informazione per gestire il proprio business. Le sfide e i trend che si presentano sul mercato possono essere individuati nel consolidamento del settore distributivo, nel valore come fattore di successo<sup>6</sup> (garantendo ai consumatori un valore maggiore rispetto ai concorrenti e sostenibile nel tempo), nell'innovazione ed infine nel controllo dei costi. Prima di affrontare queste nuove sfide di mercato, i distributori devono capire quali sono i drivers che guidano il loro successo. I drivers di successo risiedono nelle abilità dei distributori di essere flessibili nell'organizzare la propria offerta per rispondere alle opportunità delle mercato. Quindi, risulta importante possedere l'abilità di gestire quegli elementi dell'offerta distributiva che influenzano maggiormente il valore per il consumatore. Grewal, Krishnan, Levy e Munger (2010) individuano sei importanti leve per il successo dei distributori: store factors, service factors, merchandise, price, supply chain e technology.<sup>7</sup> Il primo importante fattore (store) richiede la capacità di sviluppare la giusta combinazione tra format e fattori

---

<sup>6</sup> Per Competitive Customer Value, in particolare nelle imprese della grande distribuzione, si intende come la relazione di vicinanza tra imprese della grande distribuzione e consumatori finali faccia sì che molte informazioni di ritorno dal mercato si sviluppino nei sistemi informative del trade che, operando in contesti ad elevate intensità di concorrenza, è impegnato nel continuo rinnovamento della propria offerta.” Cfr. Riboldazzi S., Competitive Customer Value e imprese della grande distribuzione, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>7</sup> Cfr. Grewal D., Krishnan R., Levy M., Munger J., *Retail Success and Key Drivers*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010.

ambientali. Infatti, i consumatori guardano oltre i benefici funzionali della combinazione fisica del punto vendita per dare più importanza all'esperienza d'acquisto generale offerta dal distributore. Il secondo fattore è il servizio. Molti distributori, oggi, curano poco l'aspetto dei servizi al consumatore per concentrare l'attenzione sugli sforzi investiti per attrarre i consumatori nel punto di vendita. I distributori che riescono a provvedere ai servizi per i consumatori si distinguono dai propri concorrenti e di conseguenza aggiungono valore alla propria offerta distributiva generale. I quattro Autori sopra menzionati identificano nella convenienza il driver principale relativo ai servizi per i consumatori; in particolare, essi affermano che il personale nel punto vendita deve essere ben istruito per provvedere a cinque principali fonti di convenienza: decision convenience, access convenience, transaction convenience, benefits convenience e ultimo post-benefit convenience.<sup>8</sup> Il terzo driver è il merchandise, elemento di gestione critica per il distributori. Infatti, sono stati identificati due principali modalità per la gestione di un merchandise di successo: la prima si basa sulla ricerca di un merchandise unico che continui ad attrarre il proprio segmento target di consumatori; la seconda, cercare di creare un merchandise che risponda - più che alle esigenze di prodotto dei consumatori finali - alle decisioni di luogo e tempo degli acquisti da parte dei consumatori. La gestione di un merchandise innovativo può essere una sfida, così come un'opportunità per i distributori. La quarta leva è il prezzo; uno degli elementi del marketing mix e l'unico driver di successo per i distributori che genera ritorni monetari. Attraverso la fissazione del prezzo, risiede l'abilità del distributore di assicurare un valore superiore ai consumatori rispetto ai propri concorrenti (Competitive Customer Value legato alla leva del prezzo). Il quinto driver di successo è identificato nell'efficacia ed efficienza della gestione della supply chain. Supply Chain Management è definito come "a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, stores, and transportation intermediaries into a seamless value chain so that merchandise is produced and distributed in the right quantities, to the right locations, and at the right

---

<sup>8</sup> v. Grewal D., Krishnan R., Levy M., Munger J., *Retail Success and Key Drivers*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010, p. 24.



time, in order to minimize system-wide costs, while satisfying the service levels required by its customers”<sup>9</sup>. Un esempio importante è dato dall’esperienza di Zara. La combinazione tra condivisione di informazioni in tempo reale e produzione interna assicurano a Zara di lavorare con zero stock e nuovi modelli di prodotti nel punto vendita almeno due volte alla settimana. L’ultima leva è la tecnologia. L’utilizzo di questo fattore ad opera dei distributori avviene direttamente nel punto vendita tramite la raccolta di dati sulle vendite. Queste informazioni vengono utilizzate dai distributori per lavorare a contatto diretto con i produttori al fine di pianificare la produzione nei tempi e modi più adatti e nel rispetto delle esigenze dei consumatori.<sup>10</sup>

Nell’economia d’impresa, è prassi abituale frazionare il contesto economico-aziendale in due comparti, considerando distintamente:

- l’offerta finalizzata a soddisfare la domanda dei clienti/consumatori finali (il c.d. ambito business-to-consumer),
- e l’offerta destinata ad evadere la domanda dei clienti intermedi (il c.d. ambito business-to-business), ovvero degli utilizzatori industriali/professionali.

È opportuno dapprima notare come, negli anni, gli studi incentrati sulla domanda intermedia, un tempo confinati nella sola dimensione “industriale”, si siano allargati considerando di vivo interesse anche quelle realtà che pur non acquistando per soddisfare i processi manifatturieri sono ugualmente posizionati in una collocazione appunto “intermedia” lungo la filiera produttiva. Quindi, quali realtà rientrano nell’ambito business-to-business? Secondo la definizione offerta da Brennan, Canning e McDowell (2007), “the key distinguishing feature of a business-to-business is that the customer is an organization rather than an individual consumer”<sup>11</sup>; in questo modo si esalta la qualifica “professionale” dei due attori.

Dalla definizione di Brennan, Canning e McDowell, considerare un rapporto business-to-business significa considerare tutto quell’insieme di realtà che acquistano con una

---

<sup>9</sup> v. Grewal D., Krishnan R., Levy M., Munger J., *Retail Success and Key Drivers*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010, p. 26.

<sup>10</sup> Cfr. Grewal D., Krishnan R., Levy M., Munger J., *Retail Success and Key Drivers*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010.

<sup>11</sup> v. Brennan R., Canning L., McDowell R., *Business-to-business Marketing*, Sage Publications Ltd, London, 2007, pp. 2-3.

finalità professionale, ovvero allo scopo di approntare una successiva offerta, o, meglio, di soddisfare una successiva domanda. Questa accezione include anche gli intermediari commerciali che peraltro, assumono una connotazione particolare.

Tra le più ricorrenti tipologie di rapporti business-to-business, infatti, troviamo le forniture commerciali verso intermediari lungo il canale di vendita di beni e/o servizi.<sup>12</sup>

È opportuna però una considerazione: si potrebbe ipotizzare che ogni azienda che non stabilisca un rapporto di scambio con il cliente finale sia da considerarsi attratta all'ambito business-to-business. In sostanza, realtà aziendali come Ferrero o Barilla, o anche una piccola impresa (pastificio o di articoli per la casa), essendo totalmente dipendente dagli intermediari commerciali e priva di un proprio, e diretto, canale di vendita sul mercato finale, sia coinvolta solamente in relazioni - di comunicazione e di marketing - business-to-business. Questa situazione appena descritta si riscontra nella maggior parte delle situazioni sul mercato: i produttori dipendono totalmente dalla distribuzione e quindi sono principalmente coinvolti in relazioni business-to-business. È altrettanto vero che all'azienda manifatturiera non è preclusa la possibilità di cercare e di costruire una relazione con il cliente e con il consumatore finale, attraverso politiche di consumer marketing ed una correlata comunicazione business-to-consumer.<sup>13</sup>

L'instaurazione di un rapporto diretto da parte dell'industria con i propri consumatori, può avvenire anche attraverso il canale Internet. Internet riduce principalmente la distanza fisica tra produttori e consumatori; è uno strumento che comporta anche un cambiamento nelle relazioni tra i soggetti sul mercato.

L'incidenza sulla disintermediazione<sup>14</sup> di questo strumento è però ancora marginale. Infatti, nell'epoca del commercio elettronico il paradigma della disintermediazione non

---

<sup>12</sup> Cfr. Gnechi F., *La gestione di marca nelle relazioni business-to-business*, G. Giappichelli, Torino, 2009. L'attuale situazione di mercato ha visto la nascita di nuovi punti vendita denominati Temporary shop o pop-up shop. Attraverso questo strumento di marketing le imprese produttive potrebbero avere, per un periodo di tempo limitato, un contatto diretto con il consumatore finale.

<sup>13</sup> Cfr. Gnechi F., *La gestione di marca nelle relazioni business-to-business*, G. Giappichelli, Torino, 2009.

<sup>14</sup> Il termine disintermediazione è recente ed è, in particolare, legato all'arrivo di Internet. Il significato del concetto è quello di eliminare gli intermediari nei canali di distribuzione. Gli intermediari sono visti come soggetti che non fanno altro che aumentare i costi dei prodotti nel momento in cui questi arrivano ai

si è manifestato nella misura e nei tempi attesi. Gli intermediari continuano ad affermarsi nei canali di distribuzione perché sono in grado di svolgere le attività legate alla distribuzione in modo più efficiente, sfruttando la loro specializzazione e quindi economie di scala.<sup>15</sup> La tecnologia di Internet è anche utilizzata dai distributori: ad esempio Esselunga dà la possibilità ai suoi clienti di effettuare la spesa on-line, direttamente dal sito del distributore. Questo nuovo strumento ha sicuramente inciso sulle relazioni industria - distribuzione, agendo con un forte impatto ed in primo luogo sul consumatore. In questo lavoro l'attenzione sarà concentrata sull'evoluzione del rapporto industria - distribuzione, senza considerare gli strumenti di disintermediazione.

In mercati da tempo largamente incisi da perduranti condizioni di eccesso di offerta<sup>16</sup>, le imprese cercano di sviluppare nuovi approcci gestionali. In anni recenti, infatti, si è andato affermando un orientamento competitivo al mercato, che ha consentito appunto alle aziende di affrontare le difficoltà e i pericoli insiti nella progressivamente crescente condizione di eccesso di offerta. Se l'eccesso di offerta appare come un fenomeno particolarmente accentuato per i prodotti (e i servizi) la cui offerta è rivolta ai clienti e consumatori finali, l'osservazione ci consegna un'analoga condizione anche risalendo la catena delle transazioni e la filiera produttiva. Pertanto, quanto appena annotato circa l'orientamento competitivo al mercato (market-driven management) non rimane un pensiero confinato nei più sconosciuti ambiti business-to-consumer, ma trova un fertile terreno anche per attecchire negli ambiti business-to-business.<sup>17</sup>

Nel capitolo primo di questa tesi si ripercorreranno i punti critici dell'evoluzione delle relazioni tra industria e distribuzione. In particolare, si delinea il contesto di riferimento e di inquadramento delle relazioni: dalla distribuzione diretta agli

---

consumatori finali. Cfr. Rosenbloom B., *Sei classici paradigmi per la strategia globale dei canali distributivi*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010.

<sup>15</sup> Cfr. Rosenbloom B., *Sei classici paradigmi per la strategia globale dei canali distributivi*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010.

<sup>16</sup> In proposito, per un approfondimento, si rinvia a quanto osservato da S.M. Brondoni, *Economia d'impresa globale e dinamiche competitive*, in *Symphonya. Emerging Issue in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2005.

<sup>17</sup> Cfr. Gneccchi F., *La gestione di marca nelle relazioni business-to-business*, G. Giappichelli, Torino, 2009.

intermediari commerciali, i canali distributivi quale ambito di sviluppo delle relazioni industria - distribuzione e ambiente di azione di power, conflict, trust e commitment ed infine, la formula discount nei mercati di consumo.

Nel secondo capitolo si affronterà la relazione distribuzione - industria, riferendosi all'evoluzione del ruolo del distributore connessa ai cambiamenti nelle condizioni di mercato; si andranno ad esaminare i diversi impatti di power, conflict, trust e commitment sulle relazioni di concorrenza e su quelle collaborative. È in questo capitolo che si richiamerà il concetto di orientamento al mercato e le implicazioni sulle relazioni distribuzione - industria portando l'esempio concreto dell'ECR. Ed infine, si approfondirà il ruolo e l'impatto dei discount sulle relazioni di concorrenza e di collaborazione tra distribuzione e industria.

Nel terzo ed ultimo capitolo, si studieranno le relazioni di concorrenza e collaborazione tra distribuzione - industria, prima e nei discount, poi, soffermandosi sui tre elementi che più consistentemente impattano le relazioni nelle condizioni attuali di mercato: marca, tempo e spazio.

## Capitolo Primo

### *Evoluzione delle relazioni tra industria e distribuzione*

#### **1. Le relazioni industria - distribuzione: dalla distribuzione diretta agli intermediari commerciali**

Ogni fondamentale cambiamento nella storia sociale, economica, politica, ecc. si è verificato successivamente ad un evento di rottura. Secondo Lambin gli eventi di rottura sono “fatti che generano discontinuità rispetto alle percezioni esistite fino a quel momento sul funzionamento della società e sui suoi valori e che modificano in profondità la mentalità e la prassi, che non saranno mai più come erano prima dell’evento di rottura”.<sup>1</sup>

Studiando il rapporto industria - distribuzione nell’ambito dei paesi sviluppati, il riferimento ad un contesto storico molto lontano da quello attuale (società pre-industriale e successiva industrializzazione), è fondamentale per comprendere il punto

---

<sup>1</sup> v. Lambin J.J., Marketing strategico e operativo - Market-driven management, McGraw-Hill, Milano, 2004, p. 275.

di partenza ed il modo in cui si è presentata l'esigenza della figura dell'intermediario. Inoltre, per capire le dinamiche attuali nelle relazioni tra imprese industriali e imprese commerciali, è indispensabile anche descrivere brevemente alcuni accadimenti storici che hanno portato alla nascita e allo sviluppo delle relazioni tra questi due attori del mercato.

Lo spartiacque tra i due periodi storici di riferimento, società preindustriale e società industriale avanzata, è proprio la Rivoluzione Industriale (Gran Bretagna 1760-1830). Il termine "rivoluzione" indica il rapido processo di accelerazione dello sviluppo industriale e di cambiamento del modo di produrre avviato dalla Gran Bretagna all'incirca nell'ultimo quarto del Settecento, e sottolinea quanto questo processo sia stato, nel lungo periodo, dirompente, irreversibile e abbia portato ad una serie di cambiamenti che hanno coinvolto tutte le sfere dell'agire umano. Nell'ambito economico, questi mutamenti, partiti dal modo di produrre, si sono poi estesi alla distribuzione e al consumo. Nell'ambito sociale, la Rivoluzione Industriale ha avuto conseguenze rilevanti, incidendo sui rapporti di classe e le relazioni sociali, sulle abitudini di vita e, alla fine, sugli stessi valori fondanti delle società umane, nella misura in cui hanno posto l'economia al centro dell'interesse e delle attività dell'uomo.<sup>2</sup>

La produzione, nella società preindustriale europea, era eminentemente agricola e forniva alla grande maggioranza della popolazione solo lo stretto necessario per sopravvivere. Il commercio era limitato a causa dell'alto costo dei trasporti e della impraticabilità delle strade, quindi la commercializzazione dei prodotti era spesso limitata al mercato locale.

Infatti, fino agli albori della rivoluzione industriale il produttore - artigiano era spesso anche distributore (oltre che consumatore) dei propri prodotti. L'ambito geografico in cui il produttore agiva era piuttosto ristretto. Come conseguenza, il flusso produzione-consumo non presentava alcuna interruzione, più precisamente non si aveva una

---

<sup>2</sup> Cfr. Allio R., *Storia economica dell'Europa*, in [http://www.farcampus.unito.it/storia\\_economia/corso](http://www.farcampus.unito.it/storia_economia/corso), 15 aprile 2010.

funzione industriale separata e indipendente da quella commerciale.<sup>3</sup> Molti contadini vendevano i propri prodotti direttamente ai consumatori finali, assumendo il duplice ruolo di produttori e distributori.

Produttori - artigiani e consumatori sviluppavano forti relazioni caratterizzate da una interazione diretta e dallo sviluppo di prodotti realizzati sulla base dei bisogni dei propri clienti. Queste relazioni però presentavano un limite: erano, infatti, solamente di tipo commerciale. L'elemento fondamentale era infatti la transazione, cioè il passaggio del prodotto dal produttore al consumatore finale.

Nel periodo 1760 - 1830, caratterizzato dalla Rivoluzione Industriale, l'economia dei paesi, in primis la Gran Bretagna, ha perso la sua dipendenza dall'agricoltura ed ha registrato un aumento della produzione industriale. La produzione si è concentrata geograficamente, le imprese hanno aumentato le proprie dimensioni e i prodotti si sono standardizzati. Le imprese hanno iniziato una produzione di massa destinata non solo ai mercati locali, bensì anche a quelli nazionali ed internazionali.<sup>4</sup>

L'industrializzazione ha creato, per la prima volta nella storia, una situazione in cui prodotti e servizi diventano oggetto di scambio e vendita. La rivoluzione industriale ha demolito il concetto "produrre i beni per il proprio consumo" e ha creato una nuova situazione nella quale i soggetti diventano totalmente dipendenti dai prodotti e servizi prodotti da altri soggetti. La conseguenza naturale è stata la rottura dell'unione tra produzione e consumo e quindi una separazione tra produttori e consumatori. L'economia diventa 'marketized': il ruolo del mercato, come luogo di incontro tra domanda e offerta, diventa fondamentale in tutte le società, per riconnettere i consumatori con i produttori e per muovere i prodotti o servizi dal produttore al consumatore. Inoltre, maggiore è il 'divorzio' tra produttori e consumatori, in termini di tempo, spazio e distanza sociale e mentale, maggiore è l'importanza del ruolo del mercato nella realtà sociale.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>4</sup> Cfr. Lancaster G., *Marketing Origins*, in [www.marketingmasters.co.uk/geoff/](http://www.marketingmasters.co.uk/geoff/), 24 marzo 2010.

<sup>5</sup> Cfr. Toffler A., *The Third Wave*, Collins, United States of America, 1980.

La fase che ha inizio con la rivoluzione industriale e pertanto con lo sviluppo dell'industria moderna dei beni di consumo, è infatti caratterizzata da una separazione della funzione produttiva da quella distributiva.<sup>6</sup>

Con la rivoluzione industriale la produttività delle fabbriche dei beni di consumo aumenta, grazie all'introduzione di moderni metodi di produzione. L'aumento della produzione era giustificato anche dall'allargamento del mercato di riferimento: prodotti e servizi non erano più destinati solo al soddisfacimento dei bisogni dei produttori stessi o di comunità ricadenti nel loro stretto ambito geografico, ma erano destinati ad un vastissimo mercato.<sup>7</sup> Dall'allargamento delle dimensioni del mercato e dai problemi che condizionavano il produttore, sollevati dalle nuove tecniche produttive, si spiega l'affermarsi di una dimensione distributiva separata e spesso indipendente da quella produttiva.<sup>8</sup>

La separazione tra produttori e consumatori finali è stato un naturale risultato dello sviluppo industriale. La produzione e il consumo di massa<sup>9</sup> hanno forzato i produttori a vendere attraverso gli intermediari. Mediatori o intermediari si affermarono perché erano in grado di svolgere le attività legate alla distribuzione dei prodotti, e i relativi servizi, in modo più efficiente rispetto a quanto potevano fare i produttori o i consumatori. In effetti, gli intermediari erano considerati dei 'produttori' di servizi di distribuzione a basso costo perché, essendo specialisti nello svolgimento dei servizi, erano in grado di sfruttare economie di scala e di scopo.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>7</sup> Cfr. Saraceno P., *La produzione industriale*, Venezia, 1962.

<sup>8</sup> Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>9</sup> Per quanto riguarda la produzione di massa, i produttori erano motivati a produrre in maggiori quantità perché ottenevano economie di scala, ma di contro, non erano capaci a vendere l'intera produzione. Così, grossisti, distributori ed altri intermediari, da una parte stoccavano l'eccesso di produzione e dall'altra aiutavano a persuadere i consumatori finali per l'acquisto dei prodotti o servizi.

Dal lato del consumo, le persone tendevano a spostarsi verso i centri più industrializzati così gli acquisti divennero più dispersivi, su distanze geografiche più accentuate e i produttori non riuscivano più ad essere in contatto diretto con i loro mercati, quindi erano proprio gli intermediari a facilitare la distribuzione dei prodotti. Cfr. Sheth J.N., Parvatiyar A., *The Evolution of Relationship Marketing*, in *International Business Review*, Special Issue on Relationship Marketing, 1995.

<sup>10</sup> Cfr. Stigler G., *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*, in *Journal of Political Economy*, June, 1951.



Nel flusso produzione - consumo acquistò ben presto una maggiore rilevanza il momento distributivo. Gli intermediari che spesso, nelle relazioni industria - distribuzione, assumevano una posizione di sviluppo dell'attività erano i grossisti, sia nei riguardi delle imprese produttrici che di quelle dettaglianti.<sup>11</sup>

Con il progredire del processo di industrializzazione, con l'allargamento dei mercati e la crescita del libero servizio, un assetto distributivo basato sul dominio dell'azienda grossista costituì un vero e proprio limite. Si richiese, pertanto, un diverso tipo di organizzazione dei rapporti industria - distribuzione. Si crearono le condizioni per la costruzione di un legame più diretto ed intenso dell'azienda industriale con il compratore finale dei prodotti: il consumatore. Questo legame, da un lato poteva comportare o la integrazione dell'attività del grossista nell'area dell'azienda industriale o la riduzione delle aziende grossiste a semplici agenti di distribuzione; dall'altro lato però richiedeva una precisa individuazione della fonte produttiva dei beni posti in vendita (prodotti con marca), così da consentire all'azienda industriale di crearsi "un proprio avviamento presso i consumatori", in sostituzione (o in concorrenza) di quello dell'azienda grossista. Lo strumento principale, con il quale i produttori hanno iniziato a contrastare l'attività dei grossisti, è stata la vendita di prodotti di "marca"<sup>12</sup>.

Le aziende grossiste cercarono ovunque di opporre resistenza alla tendenza delle aziende industriali a diffondere la vendita di prodotti di marca. La risposta delle aziende industriali fu immediata: l'obiettivo di creare una relazione sempre più stabile e diretta con i consumatori finali attraverso la marca, si arricchì di un nuovo strumento, quale la pubblicità<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>12</sup> La marca serviva ad associare direttamente un dato bene con il suo produttore, in quanto, inizialmente, il nome dato al prodotto coincideva con il nome dell'impresa produttiva. Inoltre, mediante l'adozione della politica della marca (e successivamente della pubblicità), l'impresa produttrice non solo ha stabilito un contatto con il consumatore, differenziando il proprio prodotto da quelli concorrenti, ma più precisamente ha posto le basi del suo mercato di vendita al livello del consumatore finale, piuttosto che in un qualsiasi altro stadio del processo distributivo. Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>13</sup> L'adozione di una politica di prodotti di marca non era infatti sufficiente a provocare in ogni caso un attaccamento particolare dei consumatori, ovvero l'abitudine all'acquisto di un dato prodotto. Per ottenere più efficacemente questo risultato occorreva il ricorso ad un potente strumento di persuasione del

Successivamente, ci si rese conto che l'identificazione del produttore costituiva in molti casi un elemento del tutto accessorio, ovvero non essenziale per garantire all'impresa industriale il suo mercato. Così, nei limiti in cui l'identificazione del produttore non fu più necessaria per lo sviluppo o il consolidamento sul mercato di un prodotto di marca, risulta dimostrata una certa preminenza del momento promozionale o commerciale rispetto a quello produttivo o manifatturiero.<sup>14</sup>

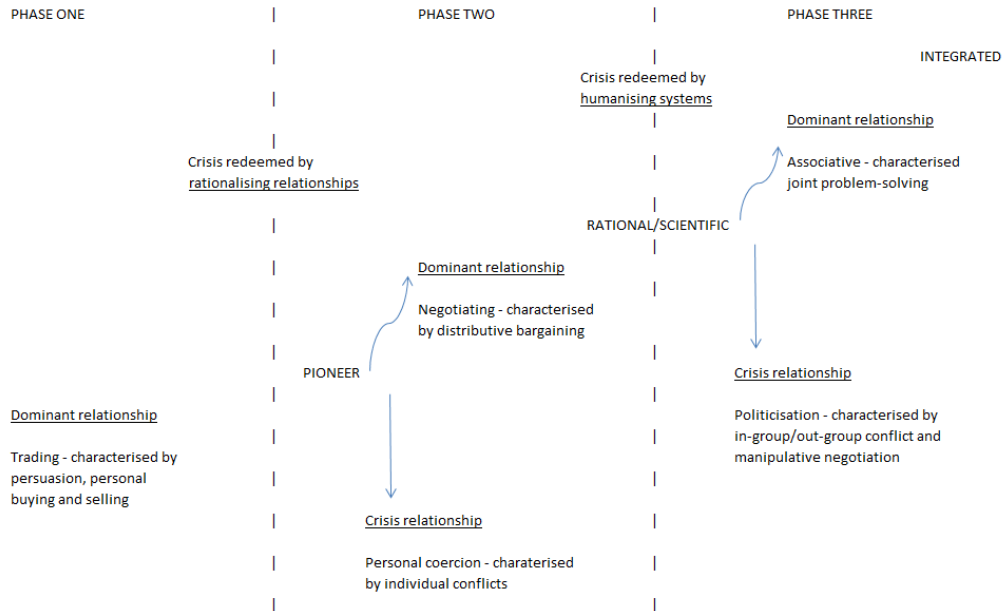
L'evoluzione delle relazioni tra produttori e distributori è stata descritta da Carlisle e Parker (1989) in un modello (v. Figura 1). I due Autori hanno suggerito 3 fasi principali di cambiamento, dove il passaggio alla fase successiva è il risultato di una risoluzione della crisi che si è registrata nella fase precedente.

---

consumatore come la pubblicità. Nella misura in cui il grossista viene non solo condizionato dal produttore, ma tende addirittura a scomparire o a trasformarsi radicalmente, e nella misura in cui l'azienda industriale tende a raggiungere direttamente il consumatore fino a disporre di una propria organizzazione al dettaglio, si comprende che non è solo la pubblicità, ma anche l'assetto distributivo adottato dall'azienda industriale (cioè il complesso di attività poste in essere per far giungere il prodotto al dettagliante o al consumatore finale) che può costituire una efficace barriera allo sviluppo della concorrenza. Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>14</sup> Il distributore inizia a sviluppare proprie strategie di marca, cioè può vendere con una propria denominazione o marca beni prodotti da terzi. Il punto vendita e la marca commerciale diventano strumenti di differenziazione e l'impresa industriale avvia la tendenza ad integrarsi con la fase finale di vendita. Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

Figura 1. *Fasi dei cambiamenti nella natura delle relazioni produttori – distributori*



Fonte: Carlisle J.A., Parker R.C., *Beyond Negotiation* Wiley, Chichester, 1989.

Carlisle e Parker hanno poi descritto brevemente il modello qui sopra schematizzato:<sup>15</sup>

- Fase 1: la relazione è puramente una relazione commerciale, di transazione, caratterizzata dalla persuasione e dall'attività di acquisto e di vendita viste come attività individuali; sia per i produttori che per i distributori la scelta dell'altro attore è dettata semplicemente dalle condizioni di transazione più favorevoli;
- Fase 2: viene definita come fase di negoziazione nella quale entrambe le parti hanno un'insieme di obiettivi collegati alla loro posizione nel mercato. Distributore e produttore interagiscono per negoziare transazioni con l'obiettivo di migliorare le rispettive posizioni di potere. Viene anche definita fase razionale/scientifica perché le informazioni che questi soggetti scambiano sono

<sup>15</sup> v. Dawson J.A., Shaw S.A., *The changing character of retailer-supplier relationship, in Retail Distribution Management - A strategic guide to developments and trends*, John Fernie, 1990, pp. 20-21.

utilizzate come fonte di potere e per il produttore diventa fondamentale interfacciarsi con il distributore per ottenere informazioni;

- Fase 3: è la fase associativa, caratterizzata dall'integrazione tra produttore e distributore nello sviluppo di relazioni di cooperazione. Il potere, in tal caso, è utilizzato esternamente a beneficio di entrambi i soggetti ed internamente per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'intero canale; il produttore instaura con il distributore delle relazioni basate sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione.

## **2. I canali distributivi nello sviluppo delle relazioni industria - distribuzione: dalla visione a stadi alla visione sistemica**

*“Every manufacturer needs a way of getting his or her goods to the final buyer”*

*(Randall, 1994:1)*

*“Non esiste un canale distributivo che non sia, contemporaneamente, anche un cliente” (Varaldo, 1971: 23)*

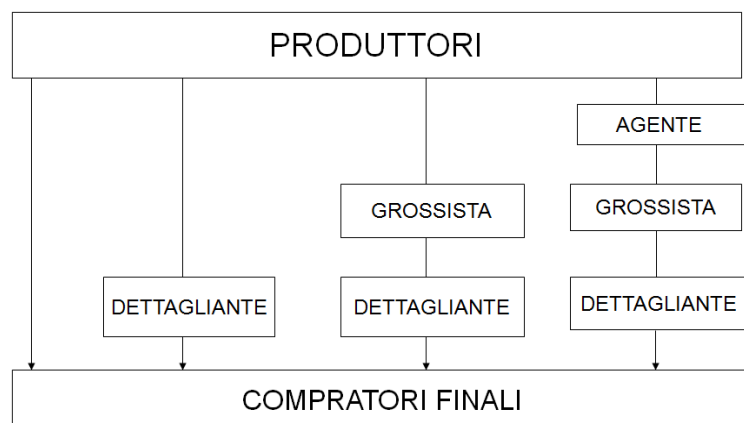
Nella maggior parte dei mercati, la lontananza fisica e/o psicologica tra produttori e consumatori rende necessario il ricorso ad intermediari per permettere un incontro efficiente tra domanda e offerta. La necessità di canali distributivi e di intermediari deriva dall'impossibilità, per il produttore, di farsi carico e di svolgere in modo efficace ed efficiente, tutti i compiti e le funzioni richiesti dal processo di scambio. Il ricorso a intermediari e la delega ad essi di alcune funzioni che, teoricamente, l'industria potrebbe esercitare direttamente, comportano in parte, un ridotto controllo del produttore su alcuni elementi del processo di commercializzazione del prodotto o servizio. Dal punto di vista del produttore, la scelta di un canale di distribuzione rappresenta una decisione d'importanza strategica che non deve

prescindere dalle aspettative del segmento target di riferimento per l'impresa produttiva e deve essere coerente con la strategia aziendale.<sup>16</sup>

Secondo Keegan e Green (2008) il canale di distribuzione (v. Figura 2) viene definito come “an organized network of agencies and institutions which, in combination, perform all the activities required to link producers with users to accomplish the marketing task”; così come la distribuzione fisica “is a movement of goods through channels; as suggested by the definition, channels are made up of a coordinated group of individuals or firms that perform functions that add utility to a product or service”<sup>17</sup>.

Infatti, un canale di distribuzione può essere individuato come un'insieme di imprese che svolgono il complesso di attività (funzioni) necessarie per trasferire il prodotto (bene fisico o servizio) e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore, generando un flusso fisico, di titolo, di pagamento, di informazioni e promozionale.

Figura 2. *I canali distributivi*



Fonte: Lambin J.J., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1991, p. 304.

<sup>16</sup> Cfr. Lambin J.J., *Market-driven management - Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

<sup>17</sup> v. Keegan W.J., Green M.C., *Global Marketing*, Pearson Prentice Hall, USA, 2008, p. 398.

Innanzitutto, un canale di distribuzione può essere diretto o indiretto. Un canale distributivo è diretto quando i produttori non si avvalgono di intermediari per raggiungere il consumatore finale. È indiretto, invece, quando i produttori decidono di avvalersi di intermediari per la commercializzazione del prodotto sul mercato.

A questo livello si avranno poi due ulteriori caratterizzazioni. Il canale indiretto può essere lungo o corto, a seconda del numero di intermediari di cui si avvale il produttore e del numero di passaggi che il prodotto subisce prima di passare nelle mani del consumatore finale. Gli intermediari di cui i produttori possono avvalersi sono dettaglianti, grossisti o agenti.

Come risulta dall'analisi della letteratura, il canale distributivo ha assunto nel tempo due visioni importanti: la prima, una visione a stadi e la seconda, una visione sistemica, considerata come l'evoluzione della prima.

Il canale distributivo<sup>18</sup>, secondo la prima visione, è descritto in maniera estremamente semplificata, come una sequenza di stadi<sup>19</sup> attraverso i quali il prodotto viene trasferito al mercato.

Alcuni Autori (ad esempio Spranzi, 1969<sup>20</sup>) sono propensi a considerare i singoli stadi come mercati a sé stanti, caratterizzati da processi autonomi di concorrenza. Secondo questa prima concezione, la produzione, l'ingrosso, il dettaglio costituiscono altrettanti rami produttivi; cioè, le singole unità appaiono motivate da interessi in aperto contrasto e ciascuna di esse sarebbe portata ad avvantaggiarsi a scapito delle altre. Ogni stadio costituisce così un mercato indipendente e senza interrelazioni con gli altri attori che costituiscono il canale distributivo. Gli obiettivi di produzione e di distribuzione sono separati e non trovano punti di incontro; la comunicazione tra i vari stadi è assente.

---

<sup>18</sup> In un articolo apparso nel 1960, McVey sostiene che l'uso del termine 'canale di distribuzione' è riservato al campo accademico, mentre risulta del tutto estraneo al mondo degli affari. "È probabile - scrive l'Autore - che un'azienda si senta interessata piuttosto che ad un canale ai suoi fornitori ed ai suoi clienti. I suoi rapporti non si sviluppano con tutti i livelli del canale, ma soltanto con quelli immediatamente adiacenti, con i quali attua gli acquisti e le vendite". v. McVey P., *Channels of Distribution*, 1960, p. 61.

<sup>19</sup> Nella definizione il termine *stadio* viene utilizzato per indicare quel "punto o luogo nel canale di distribuzione in cui si attua un passaggio del titolo di proprietà del bene, direttamente o tramite l'attività di intermediari commerciali". v. Cole R.H., *General Discussion of Vertical Integration* - in: Nugent Wedding (ed.) - *Vertical Integration in Marketing* - Urbana, University of Illinois, 1952, p. 102.

<sup>20</sup> Cfr. Spranzi A., *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas Compass Spa, Milano, 1969

Varaldo (1971), critica la visione del canale distributivo a stadi richiamando la tendenza a considerare che il problema sostanziale dell'azienda industriale sia quello di scegliere tra una serie di alternative possibili, senza alcun riguardo per il comportamento ed il funzionamento del canale nel suo complesso.<sup>21</sup> Secondo Varaldo, questa visione di canale distributivo è limitativa. L'Autore, nel suo contributo "*Potere e conflitti nei canali di distribuzione*" si ispira agli Autori Dommermuth e Andersen<sup>22</sup> che, nel 1969, affermarono esplicitamente il dovere di considerare e studiare il canale di distribuzione essenzialmente come un *sistema* funzionale.

Così Varaldo inizia ad attribuire importanza ai legami che si creano tra i vari stadi ed inoltre, studia il problema della concorrenza tenendo conto delle relazioni esistenti tra le aziende che operano nel canale. I vari stadi appaiono legati tra loro più che da un rapporto di subordinazione, da veri e propri rapporti di interdipendenza ed interazioni. La presenza di questi rapporti di interdipendenza indica che i canali di distribuzione costituiscono dei veri e propri sistemi.<sup>23</sup> Infatti, il concetto di sistema implica un'interazione tra la struttura e le funzioni.<sup>24</sup>

Il canale viene quindi visto come sistema integrato tra struttura, funzioni e relazioni. La visione sistemica del canale influenza i comportamenti dei suoi membri. L'obiettivo comune di produttori e distributori che agiscono all'interno del canale è quello di assicurare, grazie ad una gestione efficace ed efficiente delle attività, una posizione di vantaggio concorrenziale rispetto agli altri canali. È principalmente l'azienda industriale ad avere un rilevante interesse che il canale stesso funzioni e abbia successo come sistema perché è quest'ultima ad avere un volume di rischi e di costi più ampio rispetto agli altri membri.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>22</sup> Il contributo dei due Autori al quale Varaldo fa riferimento è: Dommermuth W.P., Andersen C.R., *Distribution Systems - Firms, Functions and Efficiencies* -, in: MSU-Business Topics, Volume XVII, n. 2, 1969.

<sup>23</sup> L'importanza di una visione sistemica del canale deriva soprattutto dalla considerazione delle attività di distribuzione fisica dei prodotti, le quali danno vita a sistemi operativi sempre più complessi.

<sup>24</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>25</sup> Ibidem.

## 2.1 Power e conflict nei canali distributivi

Molti Autori, come ad esempio Dahl, Emerson, El-Ansary, Stern, ecc. hanno studiato la nozione di power<sup>26</sup>. In particolare, El-Ansary e Stern aiutano a comprendere il concetto di power applicato ai canali distributivi. Infatti, nel 1972 i due Autori specificano che “the power of a channel member is his ability to control the decision variables in the marketing strategy of another member in a given channel at a different level of distribution. For this control to qualify as power, it should be different from the influenced member’s original level of control over his own marketing strategy”<sup>27</sup>.

Il contributo degli Autori sopra menzionati, si limita alla definizione di power considerando l’influenza generale del potere tra, ad esempio, due o più parti in una relazione oppure tra gli attori sul mercato oppure ancora tra i membri di un canale distributivo. Nessuno di questi Autori definisce il concetto di power prendendo il punto di vista dell’industria o della distribuzione nelle relazioni di canale.

Una delle regole generali, relative ai canali distributivi che riguarda il power, prevede che l’azienda avente il maggior potere nell’ambito del canale sia sovente indotta ad utilizzare questa sua posizione come strumento per favorire il coordinamento tra i vari partecipanti. La figura di ‘channel captain’ si identifica di norma con il membro del

---

<sup>26</sup> Nella letteratura scientifica sono state identificate sei principali tipologie di power: reward, coercive, legitimate, referent, expert, information. Cfr. Brown J.R., Lusch R.F., Muehling D.D., *Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels*, in *Journal of Retailing*, Volume 59, n. 4, Winter 1983.

<sup>27</sup> v. El-Ansary A.I., Stern L.W., *Power Measurement in the Distribution Channel*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 9, February 1972, pp. 47-52.

Si citano alcuni Autori che hanno definito il termine power. Dahl esprime il concetto di power come, “A has power over B to the extent that A can get B to do something that B would not otherwise do”. L’Autore, inoltre, sostiene che il power è una relazione, in particolare una relazione tra persone, chiamate attori che possono essere soggetti singoli, gruppi, stati nazione, ecc. e che le risorse alla base del potere di questi attori sono gli strumenti e la quantità di potere stesso nelle mani dei soggetti sopraelencati. v. Dahl R.A., *The Concept of Power*, in *Behavioral Science*, Volume 2, July 1957, pp. 202-203. Emerson analizza il concetto di power assumendo una visione opposta rispetto a Dahl; infatti, “The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A”. v. Emerson R.M., *Power-Dependence Relation*, in *American Sociological Review*, Volume 27, February 1962, pp. 31-41.



canale che detiene il maggior potere, ma che nel contempo ha anche un grande interesse per un buon funzionamento del canale considerato nel suo insieme.<sup>28</sup>

Così come il power, anche il conflict<sup>29</sup> ha avuto ampio spazio nella letteratura. Secondo Varaldo, il termine conflict può essere associato al concetto di concorrenza, intesa come quell'attività messa in atto da ciascun offerente per realizzare un dato obiettivo, in termini di aumento della partecipazione ad un mercato già servito oppure di espansione su un nuovo mercato.<sup>30</sup> L'associazione che l'Autore riporta tra conflict e concorrenza può essere interpretata secondo la logica per cui i conflitti tra industria e distribuzione sono considerati come determinanti di creazione di relazioni concorrenziali tra i due attori.

Alcuni Autori inquadrano i conflitti all'interno delle relazioni nei canali distributivi. In particolare, Stern e Gorman (1969) prima e Rosenberg e Stern (1970) poi, definiscono il conflict "as a situation in which one channel member perceives another member as an adversary engaged in behavior designed to prohibit the perceiver from achieving his or her goals"<sup>31</sup>. Sei anni dopo Stern e El-Ansary (1977) si riferiscono ancora al conflict specificando che "channel conflict is a situation in which one channel member perceives

---

<sup>28</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>29</sup> Tra i primi Autori che hanno contribuito a definire il concetto di conflict si possono citare Pen (1966) e Goldman (1966). Il primo definisce il conflitto come "un contrasto di interessi derivante dal fatto che l'aumento del reddito di un soggetto o di un gruppo è basato sulla riduzione del reddito dell'altro". v. Pen J., *Harmony and Conflict in Modern Society*, London, McGraw-Hill, 1966, p. 10. Goldman, invece, inizia ad introdurre una logica più relazionale nella spiegazione del concetto di conflict; infatti, per l'Autore conflict è "a social relationship between two or more parties in which at least one of the parties perceives the other as an adversary engaged in destructive, injurious, or thwartive behavior designed to gain scarce resources at the expense of the other party". v. Goldman R.M., *A theory of Conflict Processes and Organizational Offers*, in *Journal of Conflict Resolution*, September 1966, pp. 328-343. Si ricorda, a titolo informativo, che Pondy nel 1967 identificò che il processo di conflitto è composto da una serie di episodi dove ogni episodio consiste in diverse condizioni: latent conflict, affective conflict, manifest conflict e conflict aftermath. Cfr. Brown J.R., Lusch R.F., Muehling D.D., *Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels*, in *Journal of Retailing*, Volume 59, n. 4, Winter 1983.

<sup>30</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>31</sup> v. Stern L.W., Gorman R.H., *Conflict in Distribution Channels: An Exploration*, in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern (ed.), Boston: Houghton Mifflin Company, 1969, pp. 156-175; v. Rosenberg L.J., Stern L.W., *Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model*, in *Journal of Marketing*, Volume 34, October 1970, pp. 40-46.

another channel member to be engaged in behavior that is preventing or impeding him from achieving his goals”<sup>32</sup>.

Nel 1971 Varaldo richiama molte definizioni di conflict all'interno del suo libro *“Potere e conflitti nei canali di distribuzione”*. Concordando con la definizione di Pen (1966), Varaldo chiarisce che l'intensità del conflitto aumenta in funzione della divergenza tra gli obiettivi economici dei soggetti<sup>33</sup>. L'Autore, inoltre, suddivide i conflitti in due principali categorie:<sup>34</sup>

- conflitti sul piano verticale (tra industria e distribuzione): si fa riferimento al fenomeno invasivo della integrazione verticale. Infatti, il conflitto è causato principalmente dall'assunzione di nuove attività da parte dell'industria e questo viene recepito come una sorta di espansione dell'azienda produttrice oltre le sue tipiche funzioni (invasione nell'area di specifica competenza delle aziende commerciali). Tale fenomeno ha caratterizzato anche le imprese al dettaglio che tendono ad assumere funzioni nel campo produttivo.
- conflitti sul piano orizzontale (tra distributori): il conflitto nasce in questo contesto a causa delle sempre più consistenti eterogeneità strutturali sul piano delle dimensioni aziendali, dell'ampiezza dell'assortimento e del tipo di servizi offerti. Tali conflitti si riflettono anche a livello dell'industria perché le stesse aziende produttrici si trovano a dover servire contemporaneamente clienti che appartengono a forme distributive diverse e in conflitto fra loro.

Posto il fatto che i conflitti nell'ambito dei canali distributivi sono inevitabili, la loro intensità può essere ridotta se il channel leader riconosce l'esigenza di una congiunta massimizzazione degli obiettivi di tutti i componenti del canale.<sup>35</sup> Anche Robbins, Speh e Mayer concordano che il conflict può essere gestito dal channel leader: “the primary

---

<sup>32</sup> v. Stern L.W., El-Ansary A.I., *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977, p. 283.

<sup>33</sup> L'Autore identifica alcune principali cause di conflitto, come: la differenza strutturale, ad esempio tra piccolo e grande dettagliante, l'eterogeneità degli obiettivi economici, il controllo delle attività di decisione, ed infine il difetto nel sistema di comunicazione. Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>34</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>35</sup> Ibidem.

function of the channel leader will be to engage in channel management, using his power to further coordinative efforts and to dampen dysfunctional conflict”<sup>36</sup>.

## 2.2 Trust e commitment nei canali distributivi

Nello studio delle relazioni tra produttori e distributori all’interno dei canali distributivi, altri due fattori che non possono non essere presi in considerazione sono trust e commitment. Questi due elementi influenzano, come si vedrà in modo più dettagliato nel capitolo successivo, le relazioni di collaborazione tra distributori e produttori.

Nel modello descritto da Carlisle e Parker (1989), si evidenzia un passaggio da una relazione di tipo transazionale (di negoziazione e di scambio) ad una fase in cui il rapporto tra produttori e distributori inizia ad essere più relazionale. È proprio in questa fase che trust e commitment diventano i due aspetti più rilevanti nella costruzione di una relazione tra i due soggetti.

Nel 1986, Anderson and Narus studiano il concetto di trust in termini di risultato. Cioè dei benefici, conseguenze ed implicazioni derivanti dal trust nelle relazioni tra imprese: “the firm’s belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm, as well as not take unexpected actions that would result in negative outcomes for the firm”<sup>37</sup>.

Nel 2001 Child esamina le definizioni di trust<sup>38</sup> presenti in letteratura e ne estrapola gli elementi principali per creare una definizione più completa. Secondo l’Autore, il trust è

---

<sup>36</sup> Cfr. Stern L.W., El-Ansary A.I., *Marketing Channel*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

<sup>37</sup> v. Anderson J., Narus J., *Toward a Better Understanding of Distribution Channel Working Relationships*, in *Industrial Marketing: A German-American Perspective*, Backhaus K., Wilson D., eds. Berlin: Springer-Verlag, Inc., 1986, p. 326.

<sup>38</sup> Alcuni studiosi come Kee e Knox nel 1970, Johnson-George e Swap nel 1982 e Mayer et al. nel 1995 hanno definito trust “as a willingness to take risk”. v. Kwon I-W.G., Suh T., *Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships*, in *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Spring 2004, p. 6. Questa definizione è stata successivamente riconosciuta come limitativa e riduttiva, rendendo necessario l’obiettivo, da parte di altri Autori, di delineare una definizione più chiara e completa del concetto di trust. Morgan and Hunt, nel 1994,

“the willingness of one person or group to relate to another in the belief that the other’s actions will be beneficial rather than detrimental, even though this cannot be guaranteed”<sup>39</sup>.

Con riguardo al commitment<sup>40</sup>, invece, sembra utile richiamare due Autori importanti, quali, Morgan e Hunt che, nel 1994, arricchiscono con un aggettivo fondamentale il concetto di commitment, utile al fine dello studio delle relazioni. I due Autori parlano di ‘relationship commitment’ e lo definiscono “as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant

---

analizzarlo sia trust che commitment. Dal loro studio si evince che “trust as existing when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity”. v. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n. 3, July 1994, p. 23. La loro definizione, è parallela a quella data da Moorman, Deshpandè e Zaltman nel 1993: “trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”. v. Moorman C., Deshpandè R., Zaltman G., *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*, in *Journal of Marketing*, Volume 57, January 1993, p. 82.

<sup>39</sup> v. Child J., *Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration*, in *Organizational Dynamics*, Volume 29, n.4, 2001, p. 275.

<sup>40</sup> I primi Autori a sottolineare il concetto di commitment furono Dwyer, Schurr e Oh nel 1987 che definiscono il commitment come “an implicit or explicit pledge of relational continuity between exchange partners”. v. Dwyer R.R., Schurr P.H., Oh S., *Developing Buyer-Seller Relationships*, in *Journal of Marketing*, Volume 51, April 1987, p. 19. Altri Autori hanno integrato la definizione, aggiungendo “commitment implies a willingness to make short-term sacrifices to realize longer-term benefits”. v. Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, in *The Journal of Marketing*, Volume 59, n. 1, 1995, p. 78. Secondo Anderson e Weitz (1992), il commitment è definito come “desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship, and a confidence in the stability of the relationship”. v. Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n. 1, February 1992, p. 19. I due Autori individuano un fattore antecedente importante: ‘pledge’ (pegno o promessa). Infatti, lo definiscono come “actions undertaken by channel members that demonstrate good faith and bind the channel member to the relationship. Pledges are more than simple declarations of commitments or promises to act in good faith. They are specific actions binding a channel member to a relationship”. v. Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n. 1, February 1992, p. 20. Inoltre, Anderson e Weitz individuano due particolari tipologie di ‘pledge’: investimenti idiosincratici e termini contrattuali. Con il primo termine, si intendono tutti gli investimenti specifici che riguardano la relazione (es: adozione di un sistema comune per gli ordini, investire in promozioni che collegano produttori e distributori nella mente del consumatore, ecc.); invece per termini contrattuali si intendono, veri e propri accordi tra gli attori nella relazione (es: esclusività territoriale di vendita, i limiti per i quali la relazione termina nel caso di non raggiungimento degli obiettivi minimi, ecc.). Cfr. Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n. 1, February 1992, pp. 20-21. Nello stesso anno (1992) Moorman, Zaltman e Deshpandè sottolineano che “Commitment to the relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship”. v. Moorman C., Zaltman G., Deshpandè R., *Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, August 1992, p. 316.

maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely”<sup>41</sup>.

### 3. La formula discount nei mercati di consumo

*“Il discount va meglio quando la gente sta peggio” (Aldi)*

Il crescente interesse rivolto a nuove forme distributive è giustificato dall’impatto sostanziale che queste nuove forme distributive generano sulle relazioni industria - distribuzione.

I discount<sup>42</sup> sono una forma distributiva innovativa<sup>43</sup> che ha creato un impatto rilevante nelle relazioni industria - distribuzione.

---

<sup>41</sup> v. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n. 3, July 1994, p. 23.

<sup>42</sup> La nascita dei discount si fa risalire agli anni successivi alla II Guerra Mondiale (fine anni '50 e inizio anni '60) e la si collega geograficamente al territorio tedesco, soprattutto alla Germania dell’ovest. La peculiarità dell’evoluzione del fenomeno dei discount, risiede nel fatto che ha presentato una straordinaria espansione in un periodo di tempo molto breve. Durante gli anni '50, la domanda da parte dei consumatori era contenuta; mentre la produzione continuava a presentare un surplus produttivo, in quanto non poteva essere ridotta a causa dei costi di struttura. Così fu relativamente facile, per i discount, ottenere la fornitura di prodotti, che loro potevano vendere a prezzi più bassi grazie ai non comuni metodi operativi. In questo periodo, i discount operavano sotto alcuni presupposti: pochi discount in ogni area metropolitana, l’esperienza d’acquisto nel discount era vista come unica dai consumatori, considerando che tale forma era nuova, l’apertura notturna e durante le domeniche veniva considerata attrattiva per i consumatori, adozione della tecnica self-service. Cfr. Davidson W.R., Doody A.F., *The Future of Discounting*, in *Journal of Marketing*, Volume 27, n. 1, January 1963. Alla fine degli anni '50, inizio degli anni '60, i discount più maturi iniziarono a cambiare significativamente natura. I discount presentavano alcune nuove caratteristiche: ricerca continua di più grandi e più numerosi spazi localizzativi attraenti per i consumatori, maggiore attenzione all’architettura e decorazioni all’interno del punto vendita e miglioramento degli standard, aggiunta di servizi al consumatore, alto livello del servizio del personale di vendita, pianificazione dell’assortimento, raggiungimento di un livello generale di rispettabilità da parte dei fornitori, buona diversificazione, introduzione delle private label. Cfr. Davidson W.R., Doody A.F., *The Future of Discounting*, in *Journal of Marketing*, Volume 27, n. 1, January 1963. Il punto di massima espansione dei discount si è registrato tra la fine degli anni '80 e l’inizio degli anni '90.

<sup>43</sup> “Una rivoluzione è iniziata di recente; si tratta della nascita di una nuova tipologia di dettaglianti: gli hard discount, guidata in Europa soprattutto dai distributori tedeschi Aldi e Lidl. Si tratta di un sistema di vendita al dettaglio caratterizzato dalla pratica generalizzata e permanente di prezzi contenuti, grazie a una politica sistematica di compressione dei costi e di riduzione del servizio. Questo tipo di distribuzione

Una delle caratteristiche da considerare, è la sostanziale differenza tra grande distribuzione retail e discount in merito alle tipologie di marche presenti in assortimento. I grandi distributori retail sono nati con la funzione principale di commercializzazione e quindi di vendita dei prodotti a marca industriale nota e poi, nel tempo, hanno modificato il proprio assortimento aggiungendo i prodotti venduti sotto propria denominazione (prodotti private label); i discount, invece, sono nati con l'obiettivo principale di vendere i prodotti a marca industriale non nota e private label (hard discount) e, solo successivamente, nella loro evoluzione (soft discount) hanno introdotto la vendita dei prodotti a marca industriale nota.

Lo sviluppo di una nuova forma di vendita al dettaglio su larga scala come quella dei discount, sembra caratterizzarsi proprio per l'adozione di più bassi prezzi di vendita<sup>44</sup> a fronte di una sensibile riduzione e semplificazione dei servizi, per i margini più ridotti e per i volumi di vendita più elevati. Il discount prevede, infatti, il ricorso alla concorrenza di prezzo come strumento fondamentale di affermazione.<sup>45</sup>

L'origine dell'innovazione, e quindi l'evoluzione nel commercio, va cercata essenzialmente nei mutamenti della domanda dei beni e servizi commerciali. A differenza degli altri settori, in quello distributivo, l'innovazione dell'offerta è vista come il meccanismo di innesco della concorrenza di prezzo e delle diverse politiche assortimentali attuate nel punto vendita.

La questione critica che risiede alla base di un'analisi dei discount è suggerita dalle differenti posizioni di Autori come Davidson e Doody (1963)<sup>46</sup> e Spranzi (1969)<sup>47</sup>

---

presenta caratteristiche ben definite, spesso chiamate di 'marketing minimo'. V. Lambin J.J., *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, Quinta edizione, McGraw-Hill 2008, p. 361.

<sup>44</sup> La Wheel of Retailing (ruota del dettaglio) è la teoria che descrive il ciclo di vita delle diverse forme distributive e quindi l'evoluzione del settore distributivo; essa assume che nuove forme distributive entrano nel mercato quando si presenta "un vuoto d'offerta al livello di prezzo-merce-servizio più basso". Cfr. Vicari S., *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*, Giuffrè, Milano, 1980. Lugli, però, ritiene che il discount non segua il ciclo di vita descritto dalla Wheel of Retailing, in quanto non nasce per un vuoto d'offerta, bensì per un'esigenza autonoma della domanda verso consistenti risparmi sui prezzi dei prodotti, a scapito del servizio e della marca. Cfr. Lugli G., *Per una revisione della ' Wheel of retailing'*, *Commercio - Rivista di Economia e Politica Commerciale* 25, F. Angeli, Milano, 1987.

<sup>45</sup> Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>46</sup> I due Autori affermarono che "*Discounting is by no means new to retailing. In fact, discounting or price cutting has been used as a matter of policy or expediency by almost all kinds and types of retailers*

rispetto alle definizioni date dall'IGD (The food and grocery experts, 1997)<sup>48</sup> e Key Note (2007)<sup>49</sup> nella considerazione del discount come strategia che tutti i distributori possono utilizzare oppure come nuova forma distributiva.

Davidson, Doody e Spranzi concordano sul fatto che il discount non sia una nuova forma distributiva, bensì una politica di vendita; IGD e Key Note, contrariamente, identificano il discount come “A retailer [...]”, quindi come una forma distributiva.

È opportuno, allora, distinguere tra “la politica di vendita” e “la formula distributiva”. Infatti, il discount si differenzia dalla politica di vendita per le seguenti caratteristiche<sup>50</sup>:

- il perdurare nel tempo della proposta senza modifiche di rilievo;
- il dislivello di convenienza che arriva al 40-50% contro il 10-20%;
- le modalità con cui sono generate le economie di costo da trasferire sui prezzi al consumo.

Per definire il discount è ancor più necessario definire in primo luogo cosa si intenda per grande distribuzione retail. Questa distinzione è dettata dal fatto che esiste un reale divario fra i livelli di prezzo applicati dalla grande distribuzione retail e dai discount che il consumatore giudica “notevole”, tale cioè da consentirgli economie di costo non marginali. La grande distribuzione retail, infatti, è caratterizzata da una dispersione dei rapporti di prezzo-merce-servizio delle forme distributive che la compongono, che si traduce in una costellazione di prezzi dello stesso ordine di grandezza (negozi, supermercati, ipermercati, ecc. vendono a condizioni

---

at one time or another”. v. Davidson W.R., Doody A.F., *The future of Discounting*, in *Journal of Marketing*, January 1963, pp. 36.

<sup>47</sup> L'Autore afferma: “ciò che deve essere chiaro è che il discount non si identifica con una forma distributiva”. v. Spranzi A., *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas Kompass Spa, Milano, 1969, p. 90.

<sup>48</sup> L'IGD identifica il discounter come “A retailer that offers a tightly controlled range, at low prices, from premises which are basic by design. The company culture emphasises rigorous cost control and the principal marketing tool is price”. v. McGoldrick Peter J., *Retail Marketing*, McGraw-Hill, 2002, p. 68.

<sup>49</sup> Key Note, nello studio effettuato sul ‘discount retailing market’ evidenzia che il termine discounter è solitamente utilizzato per identificare quei “retailers who offer a ‘no frills’ approach, with the provision of low prices given priority above all other elements of the retail mix, such as location, customer service, range and merchandise”. v. Key Note, *Discount Retailing*, Market Report, 2007, p. 2.

<sup>50</sup> Cfr. Cuozzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.

sostanzialmente simili di prezzo, di livello qualitativo e di servizio). I prezzi praticati dai discount appartengono invece ad un altro ordine di grandezza.<sup>51</sup>

I discount si caratterizzano per un numero di prodotti in assortimento limitato, esposizione del prodotto ancora nei pallet o scatoloni, display e layout del punto vendita molto semplice, numero di addetti limitato che implica un'intensa applicazione del self-service da parte del consumatore finale e un numero elevato di prodotti a marca industriale non nota e own brand rispetto al numero di prodotti a marca industriale nota. In particolare, il "prodotto" offerto dai discount si contraddistingue per basso prezzo di vendita e elevato turnover. Le principali tipologie di discount sono: hard discount<sup>52</sup>, soft discount<sup>53</sup>, supermercato discount e superstore discount<sup>54</sup>. Queste tipologie vengono distinte in base a quattro fondamentali criteri: ampiezza dell'assortimento, profondità dell'assortimento, livello dei prezzi, localizzazione e superficie del punto vendita. Bisogna evidenziare un'ulteriore categoria di discount, legati ai grandi gruppi distributivi, come ad esempio, Dia e Leader Price che appartengono rispettivamente a Carrefour e a Casino.<sup>55</sup>

Un ostacolo che i discount hanno dovuto affrontare per affermarsi come forma distributiva nel mercato, fu la fondamentale mancanza di una domanda permanente. Si osservò, infatti, che la domanda di discount rimase per lunghi periodi di tempo allo stato latente. Successivamente, per effetto di circostanze o di eventi che hanno provocato un brusco abbassamento del potere d'acquisto, le preferenze dei consumatori si sono orientate verso risparmi sensibili di prezzo e la dimensione della domanda di discount ha iniziato ad assumere dimensioni notevoli.

---

<sup>51</sup> Cfr. Spranzi A., *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas Kompass Spa, Milano, 1969.

<sup>52</sup> Gli hard discount si caratterizzano per un servizio di vendita limitato, assortimento molto spartano e limitato, merchandising inesistente, presenza di prodotti senza marca. A titolo di esempio, nella categoria degli hard discounter si trovano Aldi e Norma.

<sup>53</sup> I soft discount sono considerate l'evoluzione degli hard discount, infatti nascono per cercare di aumentare i servizi ai consumatori finali e di ridurre l'assortimento spartano (vengono introdotti i banchi del fresco, marche note e nuovi servizi come, ad esempio, la revolving card). Nella categoria dei soft discounter rientrano, ad esempio, Netto e Plus.

<sup>54</sup> Si ricorda che nei supermercati discount e nei superstore discount, i marchi presenti nelle offerte sono analoghi a quelli che si trovano nei supermercati tradizionali.

<sup>55</sup> Cfr. Colla E., *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 1, 2003.



I discount sono nati attuando una strategia di leadership di costo<sup>56</sup> per ottenere un vantaggio competitivo<sup>57</sup>, attraverso l'offerta ai consumatori finali di prodotti a prezzi molto più bassi rispetto ai concorrenti. I discount sono, per loro natura, forme distributive basate sul continuo perseguimento di un vantaggio di costo. La leadership di costo per i discount è guidata da alcuni fattori, quali: costo complessivo del personale molto contenuto grazie ad una politica di servizi limitati; alta quota di personale part-time; assortimento e packaging semplificati; e spazio sugli scaffali organizzato solo in funzione di ragioni logistiche.<sup>58</sup>

Per comprendere meglio come i discount abbiano utilizzato la strategia di costo, Andersen e Poulfest (2006) vengono in aiuto, chiarendo che: “discount strategy, a company seeks to compete on only those variables that hold significant value for the majority. By reducing the number of peripheral services to those of essential value, the discount company will realize cost savings. These can be passed on to the customer allowing for an aggressive pricing of the product or service. In addition it will also create an increased focus on those parameters, which have been deemed important to the masses, allowing for an improved service in those areas. Through such measures the discount strategy pursues a low cost strategy through the removal of all unnecessary peripheral services while simultaneously differentiating itself from the competition on

---

<sup>56</sup> Porter (1980, 1985) identifica due diverse tipologie di vantaggio competitivo: vantaggio di costo e vantaggio di differenziazione. Entrambe queste fonti di vantaggio possono essere applicate al mercato nel suo complesso oppure concentrate su un segmento di mercato (focus o focalizzazione). Il vantaggio competitivo di costo porta l'impresa ad ottenere una posizione di *leadership di costo* (Impresa “product-driven”). Questo vantaggio si genera dalla capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ad un costo minore. Questa strategia è tipica di settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e la concorrenza è soprattutto sul prezzo. Secondo Porter “un'impresa ha un vantaggio di costo se i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti”. Cfr. Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980, cfr. Porter M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press, 1985.

<sup>57</sup> v. Best R.J., *Market-Based Management - Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson International Edition, 2009, p. 205. L'Autore definisce il vantaggio competitivo come: “A competitive advantages enables a business to create a superior value for customers and superior profits for itself”.

<sup>58</sup> v. Tenbusch A., *Retailing in Germany: Another year of success for discounters*, in *European Retail Digest*, Issue 36, December 2002, p. 55.

the few variables essential to the customers' perception of the product and its performance"<sup>59</sup>.

Nel tempo però, i discount si sono evoluti cercando continuamente nuove strategie per ottenere migliori risultati e attrarre un maggior numero di consumatori. Infatti, sempre più discount hanno iniziato (o, alcuni con ritardo, stanno iniziando) a prendere in considerazione il trading-up<sup>60</sup>. "It is generally accepted in marketing literature that trading-up has played and continues to play a major role in fostering the appearance of new retailing institutions such as the discount store"<sup>61</sup>. In sostanza, il trading-up consiste nei cambiamenti o i cambiamenti che i distributori attuano in alcuni aspetti del loro business per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori o alle nuove sfide o opportunità che si presentano nel mercato. Se si considera il trading-up sotto questi aspetti, si possono identificare delle peculiarità comuni con la strategia di leadership di differenziazione<sup>62</sup>. Infatti, l'obiettivo comune sta nel migliorare il servizio

---

<sup>59</sup> v. Andersen M.M., Poufelt F., *Discount Business Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, 2006, p. 39.

<sup>60</sup> Uno tra i primi Autori a definire il concetto di trading-up fu Goldman (1975). Secondo Goldman "the increase in the level of services will be labeled trading-up" e aggiunge "trading-up is an important development trend in a number of retailing institutions". Lo stesso Autore ha individuato e definito tre tipologie di trading-up. Routine trading-up: consiste nella semplice aggiunta di valore o di qualità ai servizi già esistenti per arrivare ad una posizione migliore sul mercato; non-routine trading-up: questa categoria coinvolge l'aggiunta di nuovi servizi differenti rispetto alla tradizionale offerta dell'impresa; innovative trading-up: in contrasto con le due tipologie precedenti, in questo caso il trading-up coinvolge offerta di una combinazione di prezzo-servizio più elevata rispetto a quelle tradizionali. Il routine trading-up richiede un moderato sforzo da parte del distributore e solitamente viene attuato per primo; il non-routine e l'innovative trading-up richiedono maggiori investimenti e portano innovazione nell'operato dei distributori che le concretizzano. v. Goldman A., *The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System*, in *Journal of Marketing*, Volume 39, January 1975, pp. 56-57. Per completezza, si richiamano altre due definizioni più recenti che evidenziano maggiori dettagli. La prima definisce il trading-up come: "Increasing the number of features (and their associated benefits) of a product, improving its quality or backing it with a superior level of service to justify a higher price". La seconda, invece: "Type of selling in which the customer is persuaded to buy a more expensive item, or a larger quantity, than originally intended in exchange for an attractive discount or some other incentive". Cfr. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), 12 aprile 2010.

<sup>61</sup> v. Goldman A., *The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System*, in *Journal of Marketing*, Volume 39, January 1975, p. 58.

<sup>62</sup> Il vantaggio competitivo di differenziazione porta l'impresa ad una posizione di *leadership di differenziazione* (Impresa "market-driven"). Questo vantaggio si genera dalla capacità dell'impresa di imporre un *price premium* per i propri prodotti superiore ai costi sostenuti per *differenziarli*, cioè dotarli di caratteristiche uniche che abbiano un qualche valore per i propri clienti al di là della semplice offerta di un prezzo basso. Secondo lo stesso Porter "un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso". Affinché dunque un prodotto sia differenziato occorre che sia in qualche modo *unico*, abbia cioè

o il prodotto per fornire qualcosa di originale ed attrattivo per il consumatore che sarà disposto per queste ragioni a pagare un prezzo più alto. Davidson e Doody sottolineavano, già nel 1966, l'importanza della differenziazione nel settore distributivo: “as an attempt on the part of the retailer to adapt the offer to the differences that exist in the needs and wants of consumer”<sup>63</sup>.

Il trading-up o la strategia di leadership di differenziazione sono in contrasto con la strategia di costo su cui i discount sono nati (è intrinseca nella natura dei discount una strategia di costo) e sulla quale i discount fondano la loro attività; ma l'evoluzione di questa forma distributiva continua nella direzione della differenziazione (“Tutto ciò che non differenzia non è strategico”).<sup>64</sup>

Un dibattito nasce da una considerazione fatta da Porter: l'Autore ha più volte sottolineato che “achieving cost leadership and differentiation are usually inconsistent, because differentiation is usually costly”<sup>65</sup>. La posizione di Porter è di unidirezionalità: una strategia esclude l'altra, soprattutto se si vuole ottenere un vantaggio in termini di differenziazione, questo implica un costo per l'impresa e di conseguenza non si potrà ottenere un vantaggio su quest'ultimo fattore. Successivamente, Porter affermava che le imprese potrebbero perseguire entrambe le strategie (di costo e di differenziazione) ma solamente in tre situazioni: quando tutti i concorrenti sono ‘bloccati nel mezzo’, oppure quando i costi sono fortemente condivisi o interrelati ed infine quando l'impresa lancia

---

caratteristiche reali o percepite non riscontrabili negli altri prodotti presenti sul mercato, e che tali caratteri abbiano un qualche valore per gli acquirenti, rappresentino qualcosa per cui gli acquirenti siano disposti a pagare. Cfr. Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980; Porter M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press, 1985.

<sup>63</sup> v. Warnaby G., Woodruffe H., *Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing*, in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, July 1995, p. 256.

<sup>64</sup> Alcuni Autori come Wortzel (1987) e Hill (1988) hanno studiato la differenziazione con particolare riferimento al settore distributori e hanno individuato strategie e conseguenze. Wortzel (1987) suggerisce tre strategie di differenziazione per il settore distributivo: Product differentiation strategy, Service and personality differentiation strategy e/o Price leadership strategy. v. Wortzel L., *Retailing Strategies for today's mature marketplace*, in *Journal of Business Strategy*, Volume 8, Spring 1987, p. 50.

Hill (1988) mette in evidenza che gli investimenti per differenziare un prodotto (servizio) hanno due effetti principali sulla domanda: in primo luogo creano una brand loyalty e diminuiscono l'elasticità al prezzo della domanda per il prodotto (servizio) dell'impresa. Cfr. Hill C.W.L., *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, in *Academy of Management Review*, Volume 13, n. 3, 1988.

<sup>65</sup> v. Porter M.E., *Competitive advantage*, New York: Free Press, 1985, p. 18.

un'importante innovazione. In ogni caso, Porter vede queste circostanze come una situazione temporanea e non definitiva per l'impresa.<sup>66</sup>

Alcuni Autori, tra cui Hall, White, Hill, Helms et al., Grewal, Krishnan, Levy e Munger prendono le distanze da quanto affermato da Porter.

Hall (1980) osserva che “a minority of the most successful firms simultaneously pursued both a differentiation and a low-cost strategy; the two strategies are not necessarily inconsistent”.<sup>67</sup> White (1986), sulla base dei risultati di una ricerca empirica “suggest that business units that successfully combined both low cost and differentiation had the highest return on investment”.<sup>68</sup> White fu il primo ad affermare che, non solo era possibile concretizzare entrambe le strategie simultaneamente, ma che attraverso la loro attuazione si poteva conseguire un maggior ritorno sull'investimento rispetto ai concorrenti. Hill (1988) mette in evidenza che l'effetto immediato della differenziazione è un aumento dei costi unitari. Comunque, continua l'Autore, se i costi diminuiscono all'aumentare del volume, allora l'effetto di lungo periodo sarà una riduzione dei costi unitari. Questo perché, nel momento in cui si differenzia un prodotto (servizio), ci si aspetta che la domanda per quel servizio aumenti nel tempo, così da portare ad un aumento della produzione e al raggiungimento di economie di scala. In breve, secondo l'Autore, una strategia di differenziazione permette alle imprese di ottenere anche una diminuzione nei costi. Helms (et al, 1992) parla di ‘combination strategy’, spiegando “the combined approach of marketing oriented differentiation together with cost leadership’ may be the most appropriate strategy for retailers”<sup>69</sup> e continua affermando “that retailers with a combination strategy outperform those concentrating purely on

---

<sup>66</sup> Cfr. Hill C.W.L., *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, in *Academy of Management Review*, Volume 13, n. 3, 1988.

<sup>67</sup> v. Hall W.K., *Survival strategies in a hostile environment*, in *Harvard Business Review*, 1980, Volume 58, pp. 75-85.

<sup>68</sup> v. White R.E., *Generic business strategies, organizational context and performances: An empirical investigation*, in *Strategic Management Journal*, Volume 7, 1986, pp. 217-231.

<sup>69</sup> v. Helms M.M., Haynes P.J., Cappel S.D., *Competitive strategies and business performance within the retailing sector*, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 20, n. 5, pp. 3-14.

cost leadership or differentiation”<sup>70</sup>. Grewal, Krishnan, Levy e Munger (2006, 2010) dopo aver analizzato i fattori-chiave che determinano il successo di un distributore, concludono che “retailers who pursue simultaneously cost control and value differentiation will succeed in the coming decade”<sup>71</sup>.

Considerando gli studi precedentemente esaminati, emerge chiaramente un punto di vista comune tra gli Autori che affermano che le strategie sono attuabili simultaneamente: partendo da una strategia di differenziazione si possono ottenere vantaggi correlati in termini di costo secondo un processo logico (differenziazione, aumento della domanda, aumento della produzione, ottenimento di economie di scala). Quindi è possibile concludere che le due strategie (di costo e di differenziazione) siano compatibili tra di loro. Inoltre, se l’impresa adotta entrambe le strategie può ottenere migliori risultati rispetto ai concorrenti. Ancora, differenziazione e low cost possono essere necessarie entrambe per stabilire e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

---

<sup>70</sup> v. Warnaby G., Woodruffe H., *Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing*, in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, July 1995, p. 261.

<sup>71</sup> v. Grewal D., Krishnan R., Levy M., Munger J., *Retail Success and Key Drivers*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition, p. 29.

## Capitolo Secondo

### *Dalle relazioni industria - distribuzione alle relazioni distribuzione - industria*

#### **1. Evoluzione del ruolo del distributore, condizioni di mercato e rapporto distribuzione - industria**

In passato, le relazioni industria - distribuzione venivano considerate secondo un approccio che privilegiava l'ottica dell'impresa industriale e considerava il distributore come un attore passivo.<sup>72</sup>

Successivamente, l'importanza di qualificare la distribuzione come un'impresa<sup>73</sup> ha portato a cambiamenti nell'analisi delle relazioni, che venivano studiate come relazioni tra due imprese, seppure il punto di vista dell'indagine era ancora limitato all'impresa industriale.

---

<sup>72</sup> Questo primo approccio è di tipo funzionale; la distribuzione è intesa come il complesso delle attività (funzioni) necessarie a rendere un bene o servizio disponibile al consumatore. L'impresa commerciale svolge solo la funzione distributiva e la gestione del mercato finale spetta al produttore. Cfr. Spranzi A., Cozzi G., Bertolini M., Lugli G., Varaldo R., Frey L., *La distribuzione commerciale negli anni Ottanta*, Etas Libri Spa, Milano, 1974.

<sup>73</sup> Questo secondo approccio è strutturale; la distribuzione è intesa come l'insieme delle imprese (sistema) che operano nel settore della distribuzione commerciale. L'impresa commerciale ha una propria autonomia di marketing.

Negli ultimi decenni, la concentrazione del settore distributivo e la maggiore redditività generata dallo stesso, hanno portato a consistenti cambiamenti nelle relazioni industria - distribuzione. Si presenta quindi l'esigenza di studiare le relazioni considerando principalmente l'ottica distributiva<sup>74</sup>.

Le relazioni tra produttori e distributori non sono statiche nel tempo, bensì dinamiche. Sia in un'ottica di breve che di lungo periodo, le influenze esterne (cambiamenti di mercato, delle tecnologie, ecc.) ed interne (diverso ruolo assunto dalla distribuzione nel tempo, concentrazione, ecc.) alle relazioni hanno portato ad un passaggio da relazioni industria - distribuzione a *relazioni distribuzione - industria*.

Nelle economie più avanzate, il ruolo dei distributori è evoluto da una mera intermediazione passiva ad una posizione imprenditoriale attiva, marcatamente incisa da innovazioni delle politiche di impresa.<sup>75</sup> L'evoluzione del ruolo del distributore è così presentata: nelle situazioni di mercato in cui la domanda è quantitativamente superiore all'offerta (economie di scarsità) il ruolo dei distributori è passivo; per contro, in situazioni competitive contraddistinte da un sostanziale equilibrio tra la domanda e l'offerta, la distribuzione mostra una certa propositività verso il cliente, assumendo un ruolo attivo; in condizioni competitive di domanda quantitativamente inferiore all'offerta (economia di eccesso), si palesa infine un ruolo competitivo dei distributori nei confronti dei produttori e dei distributori.<sup>76</sup>

Considerando come base di partenza il modello di Carlisle e Parker (1989) descritto nel capitolo primo (vedi par. 1), la sua integrazione con le condizioni competitive di mercato e con il ruolo assunto dal distributore, porta ad un'attualizzazione del modello che può essere utilizzato per lo studio più approfondito delle relazioni distribuzione - industria e la comprensione dell'interdipendenza tra i tre fattori considerati (condizioni competitive, ruolo del distributore e rapporti distributori - produttori). L'attualizzazione del modello descrive i fattori che caratterizzano la

---

<sup>74</sup> Questo terzo approccio alla distribuzione è di tipo relazionale.

<sup>75</sup> Cfr. Brondoni S.M., Lambin J.J., *Overture de 'Brand Equity'*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2000/2001.

<sup>76</sup> Cfr. Gnechi F., *La private label nell'economia d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2002.

relazione industria - distribuzione e considera le determinanti alla base della creazione della nuova relazione *distribuzione - industria*.

Il nuovo modello viene presentato di seguito:

- Mercati in scarsità, relazione commerciale e ruolo passivo del distributore (v. Figura 3 fase 1).

I mercati in condizioni di *scarsità di offerta* ( $D > O$ ) sono caratterizzati da una domanda complessiva insoddisfatta, in quanto la capacità produttiva allestita è mantenuta al di sotto della domanda totale; il costo diretto di produzione è la determinante critica della price competition; i caratteri fisici dei prodotti sono predominanti nel processo di scelta, infatti, i consumatori valutano e apprezzano la qualità intrinseca dei beni; le esigenze della clientela sono elementari, ben conosciute e stabili; le innovazioni tecnologiche sono rare; la limitata interdipendenza competitiva è avvalorata dal controllo diretto esercitato dai produttori sui canali distributivi ed infine, la “produzione” è vista come funzione critica dell’attività aziendale. In situazioni di controllo della scarsità di offerta, la prossimità tra distribuzione, acquisto e consumo consente alle imprese offerenti di proporre al mercato un ridotto numero di alternative.<sup>77</sup>

Il controllo diretto esercitato dai produttori sui distributori e la fase produttiva come funzione critica aziendale, che caratterizzano i mercati in condizioni di scarsità di offerta, collegano i mercati in scarsità di offerta con la prima fase del modello di Carlisle e Parker, cioè la fase di relazione puramente commerciale o di transazione<sup>78</sup> tra produttori e distributori.

La competizione distributiva non è pertanto accesa, e si realizzano i presupposti per consentire all’industria di imporre le proprie condizioni ai distributori prima, e ai

---

<sup>77</sup> Cfr. Brondoni S.M. (ed.), *Market-driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>78</sup> Si ricorda la prima fase del Modello di Carlisle e Parker (1989): la relazione è puramente una relazione commerciale, di transazione, caratterizzata dalla persuasione e dall’attività di acquisto e di vendita viste come attività individuali; sia per i produttori che per i distributori la scelta dell’altro attore è dettata semplicemente dalle condizioni di transazione più favorevoli.



consumatori poi. Di conseguenza, il ruolo predominante è del produttore mentre il distributore è solo un attore passivo.<sup>79</sup>

- Mercati in equilibrio dinamico, relazione negoziale e ruolo attivo del distributore (v. Figura 3 fase 2).

In condizioni di *concorrenza controllata* ( $D \cong O$ ) si esalta la “vendita” quale funzione critica dell’attività aziendale; i processi di produzione-distribuzione-consumo superano l’ambito delle relazioni locali e si configurano con confini di operatività internazionali; i mercati in concorrenza controllata sono gestiti da politiche aziendali di non-price competition; i prodotti sono numerosi e differenziati (configurano una sintesi di fattori immateriali e materiali), per soddisfare una vasta gamma di attese della clientela potenziale (segmenti) che presentano dissimili caratteristiche e preferenze.<sup>80</sup>

Questa condizione di mercato, contraddistinta dalla vendita come funzione aziendale principale, può essere collegata con la fase di negoziazione<sup>81</sup> studiata da Carlisle e Parker (1989) ed applicata nella relazione tra industria e distribuzione.

In particolare, la distribuzione non è controllata dai produttori ed anzi si impone con un proprio ruolo autonomo, affermando capacità di negoziazione nei confronti delle imprese di produzione e capacità di indirizzo nei riguardi delle scelte dei consumatori finali.<sup>82</sup> Il distributore diventa così un attore attivo sul mercato e conseguentemente, per il produttore è fondamentale interfacciarsi e negoziare con il distributore.

- Mercati in eccesso d’offerta, relazione associativa e ruolo competitivo del distributore (v. Figura 3 fase 3).

Nei mercati in condizioni di *eccesso d’offerta* ( $D < O$ ) la funzione critica è svolta dalla “comunicazione”; i ritmi di concorrenza sono incalzanti (time-based competition) e generano fenomeni di rapida imitazione ed accelerazione dei processi di innovazione

---

<sup>79</sup> Cfr. Gnechi F., *La Private Label nell’Economia d’Impresa*, Giappichelli, Torino, 2002.

<sup>80</sup> Cfr. Brondoni S.M. (ed.), *Market-driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>81</sup> Si ricorda la seconda fase del Modello di Carlisle e Parker: viene definita come fase di negoziazione nella quale entrambe le parti hanno un’insieme di obiettivi collegati alla loro posizione nel mercato. Distributore e produttore interagiscono per negoziare transazioni con l’obiettivo di migliorare le rispettive posizioni di potere. Viene anche definita fase razionale/scientifica perché le informazioni che questi soggetti scambiano sono utilizzate come fonte di potere e per il produttore diventa fondamentale interfacciarsi con il distributore per ottenere informazioni

<sup>82</sup> Cfr. Brondoni S.M. (ed.), *Market-driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

tecnologica; lo sviluppo di lungo periodo dell'impresa non dipende primariamente dai volumi di vendite indifferenziate o dai caratteri fisici di specifici prodotti, bensì da vendite differenziate per fattori intangibili di offerta e soprattutto differenziate per livello di sofisticazione delle risorse immateriali d'impresa (patrimonio di marca, sistema informativo e cultura d'impresa); l'economia d'impresa globale si qualifica con la criticità di uno spazio competitivo dinamico, articolato, complesso (market-space management) che presuppone un'organizzazione aziendale strutturata in network.<sup>83</sup>

Questa fase si caratterizza prevalentemente da una relazione cooperativa o integrativa<sup>84</sup>, grazie alla quale si instaurano i presupposti di fiducia reciproca<sup>85</sup> tra produttore e distributore. Nelle relazioni tra industria e distribuzione vengono integrate alcune attività dei produttori con quelle dei distributori e viceversa.

Sul versante della distribuzione si assiste ad un ampliamento del potere ottenuto a scapito del produttore, e dove lo sviluppo delle private label ne rappresenta una conferma. Il ruolo del distributore diventa così concorrenziale, esercitando anche talvolta funzioni di produzione.

Inoltre, la fiducia creata dalla cooperazione tra distributori e produttori diventa, successivamente, la base di partenza per la costruzione di un rapporto collaborativo che richiede un consistente impegno da parte di entrambi i soggetti. Ancora, la collaborazione rappresenta un punto di partenza per spostare il rapporto tra distributori e produttori dalla semplice transazione o negoziazione ad un approccio più relazionale: "I partner collaborativi lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni".<sup>86</sup>

---

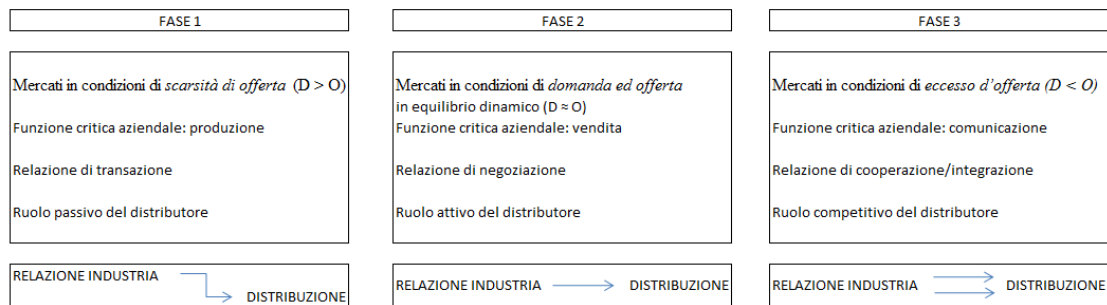
<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> Si riporta la terza fase del Modello di Carlisle e Parker: è la fase associativa, caratterizzata dall'integrazione tra produttore e distributore nello sviluppo di relazioni di cooperazione. Il potere, in tal caso, è utilizzato esternamente a beneficio di entrambi i soggetti ed internamente per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'intero canale; il produttore instaura con il distributore delle relazioni basate sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione.

<sup>85</sup> Infatti, secondo Anderson e Narus (1990) la cooperazione è da considerarsi la spinta antecedente alla costruzione di un rapporto di fiducia tra distribuzione e industria.

<sup>86</sup> v. Pimentel C.D., Oliveira C.P.B., *Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels*, in *Industrial Marketing Management*, xxx, xxx-xxx, pp. 1-2, 2009.

Figura 3. *Modello dello sviluppo delle relazioni industria - distribuzione attualizzato*



La prima fase è caratterizzata da elementi come i mercati in scarsità d'offerta, la produzione al centro delle funzioni aziendali, una relazione tra industria e distribuzione di tipo transazionale e un ruolo del distributore passivo: tutti questi presupposti creano una relazione di subordinazione tra industria e distribuzione.

La seconda fase, caratterizzata da, domanda ed offerta in equilibrio dinamico, vendita come funzione critica, relazione tra industria e distribuzione di tipo negoziale ed infine ruolo attivo dei distributori: tutto questo porta ad una relazione industria - distribuzione almeno paritaria.

La terza fase, contraddistinta da eccesso d'offerta, comunicazione quale funzione aziendale critica, relazione cooperativa o integrativa, ruolo competitivo dei distributori: le relazioni industria - distribuzione sono paritarie ma si configurano secondo un duplice approccio, di tipo sia concorrenziale che collaborativo.

L'approccio relazionale (v. Figura 3 fase 3), con tutte le sue componenti (comunicazione, ruolo competitivo del distributore, ecc.), tra industria e distribuzione è uno dei prerequisiti per lo spostamento della relazione da industria - distribuzione a distribuzione - industria. La relazionalità del rapporto è una condizione necessaria ma non sufficiente. Questo pre-requisito necessita di una integrazione con altri elementi.

Il rinnovamento del settore distributivo<sup>87</sup>, l'assunzione di nuove funzioni da parte del distributore, la concentrazione e la redditività generata dal settore distributivo,

<sup>87</sup> Pommering nel 1979 ha teorizzato tre fasi di preminenza, rispettivamente, di produttori, consumatori e distributori. Dopo la II Guerra Mondiale, il produttore è emerso come forza prioritaria sul mercato; infatti,

sono alcuni importanti presupposti, insieme alla relazionalità del rapporto, che portano all'evoluzione della relazione da industria - distribuzione a *distribuzione - industria*.

Sheth (1983) identificava, in alcuni cambiamenti dell'ambiente esterno, le cause per il rinnovo del settore distributivo. I cambiamenti ambientali, di cui l'Autore parla, si riferiscono principalmente alle caratteristiche dei consumatori, alla tecnologia e alla concorrenza. Queste cause, identificate nel 1983, possono essere riadattate alla situazione attuale di globalizzazione:

- caratteristiche dei consumatori: in particolare si fa riferimento alla volatilità (in passato molto bassa, oggi la volatilità registra livelli elevati) dei consumi e all'instabilità della domanda. I gusti sono cambiati e cambiano ad un ritmo molto più elevato rispetto al passato, i consumatori sono più poliedrici, cioè esprimono sempre più spesso comportamenti di consumo e di acquisto ambigui e contraddittori. I consumatori cercano benefici più elevati, esigono prodotti adatti a bisogni specifici, si orientano verso nuove funzioni d'uso, effettuano scelte opportunistiche, sono elementi attivi nella catena delle transazioni e seguono schemi di non-fedeltà<sup>88</sup>. Inoltre, quello che ricerca oggi il consumatore

---

il decennio a partire dall'anno 1950 è il periodo di predominio produttivo. Con l'aumento del benessere e l'aumento dei beni venduti, il consumatore diviene la figura di potere; è in questo periodo che emerge il marketing piuttosto che l'approccio basato sulle vendite per lo sviluppo e la distribuzione dei prodotti. Il decennio che parte dal 1960 vede nel consumatore la figura di mercato con il ruolo più importante. Successivamente, però, con la nascita di grandi distributori e la concentrazione del potere di mercato nel settore distributivo, i distributori iniziano ad assumere funzioni che finora erano di competenza del settore produttivo. Così il decennio degli anni '70 è il periodo di dominio del distributore. Cfr. Alexander N., *International Retailing*, Blackwell, Oxford, 1997.

<sup>88</sup> "Il concetto di non-fedeltà evidenzia lo stato di acquirenti che di fatto non ripetono i propri acquisti senza peraltro una specifica avversione alla ripetizione stessa ed è tipico dei mercati in eccesso d'offerta. Il cliente non fedele è chi si trova ad effettuare acquisti non ripetuti soltanto perchè condizioni contingenti lo inducono a modificare il comportamento di acquisto. L'acquirente non fedele non ha necessariamente l'esigenza di provare nuove proposte o scoprire nuovi punti di vendita, quanto piuttosto di soddisfare un bisogno, magari con vincoli di tempo e di risorse economiche: tende allora ad acquistare un prodotto in promozione, a limitare la scelta presso il punto vendita più comodo sul suo percorso quando ha tempo, e così via." v. Corniani M., *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Giappichelli, Torino, 2004. Le cause dei comportamenti non fedeli del consumatore possono essere: scelta di acquistare prodotti concorrenti in promozione (la promozione è considerato un elemento di disturbo; ad esempio, usualmente il consumatore acquista le Goccioline ma trova le Macchine in offerta e prende una decisione d'acquisto diversa dalle sue abitudini); scelte informate ed opportunistiche per tempi e modi di spesa (a titolo di esempio: è chiusa la strada per il supermercato dove il consumatore è abituato ad effettuare i suoi acquisti così decide per un'altra forma di dettagliante). Il ruolo del distributore nella determinazione della

e che impatta direttamente sul settore distributivo è la risposta da parte dei distributori ai nuovi stili di vita<sup>89</sup>.

- tecnologia: l'avvento di internet ha dirette conseguenze sul settore distributivo, richiedendo ai distributori di introdurre nuove tecnologie per permettere ai consumatori, ad esempio, di effettuare gli acquisti direttamente da casa. Un altro contributo della tecnologia al settore distributivo è stata l'introduzione di alcuni sistemi logistici che hanno portato ad una maggior efficacia della distribuzione (ad esempio: OSA - Optimal Shelf Availability, Fast Perfect Order - EDI, Rfid, ecc.).

Inoltre, il sistema informativo<sup>90</sup> dei distributori è strutturato per raccogliere ed analizzare tutte le informazioni provenienti dal mercato per permettere la soddisfazione delle esigenze (volatili) dei consumatori.

- concorrenza<sup>91</sup>: nei mercati globali si abbandonano i tradizionali schemi di concorrenza, focalizzati sulla semplice espansione dei volumi delle vendite di certi prodotti in date aree geografiche, e le politiche di sviluppo quantitativo sono sostituite da una "customer satisfaction" a forte sensibilità competitiva, che impedisce la fossilizzazione all'interno di date classi di prodotto e per contro stimola una ricerca ossessiva di incroci innovativi tra vuoti d'offerta e bisogni

---

fedeltà, non fedeltà on infedeltà dei consumatori è determinante attraverso la *Push Policy*; questa politica vede da parte dei distributori un ruolo attivo nella "spinta" di un prodotto al consumatore finale.

<sup>89</sup> Si assiste alla ripresa dei format di prossimità che vengono ripensati in chiave moderna. Si affermano anche nuovi format specialistici in risposta ai nuovi profili socio demografici e agli stili di vita emergenti. Cfr. Cardinali M.G., *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributive*, 8th International Congress Marketing Trends, Paris, January 16th-17th 2009. Ad esempio, il prestinaio organizza aperitivi presso il proprio punto vendita.

<sup>90</sup> "Un sistema informativo è una struttura di persone, procedure ed attrezzature che ha l'obiettivo di riunire, estrarre, analizzare, valutare e distribuire, in tempo utile, informazioni pertinenti e valide, provenienti da fonti interne ed esterne all'impresa e destinate a servire da supporto alle decisioni". v. Lambin J.J., *Le marketing stratégique*, Ediscience International, Paris, 1998, p. 122; cfr. anche Kotler P., *Marketing Management*, Prentice-Hall International, Upper Saddle River, 1997, p. 110.

<sup>91</sup> L'intermediazione commerciale rende tridimensionale il rapporto competitivo: a valle del rapporto concorrenziale (di tipo orizzontale) tra imprese industriali ritroviamo il rapporto concorrenziale (sempre di tipo orizzontale) tra le imprese commerciali. In senso verticale si ha poi competizione tra produttori da un lato e distributori dall'altro. La competizione costituisce la fondamentale regola del gioco del sistema capitalistico, e condiziona quindi direttamente le politiche di mercato delle imprese di ogni specie, in particolare delle imprese industriali e commerciali. Cfr. Spranzi A., Cozzi G., Bertolini M., Lugli G., Varaldo R., Frey L., *La distribuzione commerciale negli anni Ottanta*, Etas Libri Spa, Milano, 1974.

non soddisfatti della clientela. La competizione nei mercati globali configura uno spazio multi-dimensionale, per cui un determinato ambito geografico può comportare la concomitante presenza di “competitors” molto diversi. Inoltre, le condotte di concorrenza sono ulteriormente rivoluzionate in quanto devono prevedere: mercati saturi, condizioni di “time-based competition” ed infine, processi di comunicazione che condizionano vendite e produzione.

L’attività principale delle imprese che operano nel settore distributivo consiste nella trasformazione economica dei beni.<sup>92</sup> In particolare, il compito economico dei distributori è quello di organizzare fisicamente lo scambio commerciale per assicurare un’efficiente incontro della domanda e dell’offerta di beni e servizi.<sup>93</sup>

Inoltre, i distributori svolgono anche la funzione commerciale generale che consiste nel ridurre gli squilibri esistenti tra i luoghi, i momenti e le modalità di fabbricazione da una parte e consumo dall’altra<sup>94</sup> attraverso la creazione di utilità di luogo, tempo e possesso<sup>95</sup>. La funzione commerciale generale può essere scomposta in una serie di funzioni<sup>96</sup> che servono a ridurre le “fratture” spaziali, temporali, quantitative e qualitative, che separano domanda ed offerta.

---

<sup>92</sup> Cfr. Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001.

<sup>93</sup> Cfr. Lambin J.J., *Market-driven management - Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> Il trasferimento fisico di un prodotto da una regione (di produzione) ad un’altra (di consumo) può aggiungere un’evidente utilità di luogo a quel prodotto; la sua conservazione in magazzino tra il momento della produzione e il momento della vendita al consumatore finale aumenta il valore del prodotto per effetto di un’utilità di tempo. Infine, l’utilità di possesso è quella che deriva dal fatto che un prodotto, essendo acquistato da un consumatore o da un utilizzatore per soddisfare un bisogno ed un’esigenza, viene ad acquisire un’utilità maggiore di quella che aveva per il venditore. Cfr. Riboldazzi S., *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>96</sup> Le funzioni commerciali si dividono in primarie e secondarie. All’interno delle funzioni primarie si trovano: 1) funzione di trasferimento, in particolare funzione di trasporto e di magazzinaggio. La prima (di trasporto) ha l’obiettivo di ridurre il gap spaziale tra i luoghi di produzione e quelli di consumo. Nei mercati globali si hanno sistemi di movimentazione dei prodotti efficaci e rapidi e questo porta alla riduzione del lead time, cioè del tempo che intercorre dall’ordine alla consegna del prodotto. La funzione di magazzinaggio, invece, riduce il gap temporale tra il momento in cui si manifesta la domanda di determinati beni e quello in cui essi sono disponibili sul mercato. Nei mercati globali, grazie all’innovazione tecnologica, si cerca di ridurre al minimo o meglio a zero le scorte sia per il produttore che per il distributore. 2) funzione di adattamento, di tipo quantitativo e qualitativo: l’adattamento quantitativo, a sua volta, viene suddiviso in due categorie, con frazionamento oppure di concentrazione. Per adattamento quantitativo con frazionamento si intende rendere i beni disponibili in quantità o volumi

Facendo riferimento ai servizi offerti dai distributori ai consumatori, la numerosità e la varietà dei servizi si è ampliata nel tempo; oggi, i distributori offrono ai propri clienti assistenza (ad esempio anche sui pc), benzine, estensioni di garanzia, finanziamenti, prestiti personali, telefonia, vacanze, sviluppo foto, ecc. e più recentemente sono stati introdotte le offerte di servizi luce e gas.

La crescente concentrazione in atto nel settore distributivo e, soprattutto, l'espansione del fenomeno delle centrali d'acquisto hanno determinato una crescita del potere di acquisto della Grande Distribuzione (GD) e della Distribuzione Organizzata (DO).

Negli ultimi decenni la concentrazione del sistema distributivo ha avuto come principali cause lo sviluppo dei grandi distributori e l'uscita dal mercato di molti dettaglianti despecializzati e di piccole dimensioni. Un altro elemento fondamentale nella concentrazione del settore è stata la nascita delle centrali di acquisto<sup>97</sup>. Esse hanno come obiettivi la riduzione dei costi di approvvigionamento, evitare le sovrapposizioni geografiche degli aderenti ed infine, il rafforzamento della posizione venditori.

Le catene della Grande Distribuzione (GD) e della Distribuzione Organizzata (DO) tendono ad unirsi in centrali di acquisto con l'obiettivo di poter meglio controllare i fornitori ed avere maggior potere contrattuale nei loro riguardi. In alcune centrali di

---

adatti alle abitudini di acquisto dei clienti (sia da parte di grossisti che dettaglianti); per adattamento quantitativo con concentrazione, si ha la figura di un grossista raccoglitore che opera a supporto dei distributori gestendo una categoria di prodotto. La funzione di adattamento qualitativo implica che il distributore mette a disposizione dei propri clienti un assortimento che, per varietà, completezza e livelli di prezzo, risulta adatto a soddisfare le loro esigenze o che comunque lo è in misura maggiore rispetto ad un assortimento del singolo produttore.

Tra le funzioni secondarie si annoverano: funzioni propedeutiche alla vendita: conoscenza del punto di vendita e selezione del punto di vendita, funzioni contestuali alla vendita: accesso al punto vendita e permanenza nel punto di vendita, ed infine, funzioni successive alla vendita come la soddisfazione post acquisto.

<sup>97</sup> A titolo di esempio, in Italia, la Centrale più importante è Italia Distribuzione nata dall'unione tra Coop Italia e Conad. Più importante sia sotto il profilo del giro d'affari sia per la possibilità di far seguire alle proprie periferie le politiche stabilite al centro. Le centrali d'acquisto si distinguono in omogenee (pochi partners legati finanziariamente), eterogenee (tanti partners autonomi), integrate (un gruppo transnazionale associa partners nazionali). Cfr. Lugli G., Pellegrini L., *Marketing Distributivo*, UTET, Torino, 2002.

acquisto entrano indifferentemente catene della Grande Distribuzione (GD) e della Distribuzione Organizzata (DO).

Dall'inizio degli anni '90 si è manifestata una consistente ristrutturazione del settore distributivo in tutta l'Europa. La ristrutturazione, non solo ha modificato le relazioni competitive sul piano orizzontale (tra distributori), ma ha anche portato a nuove forme di relazioni tra distributori e produttori. Un'importante implicazione di questa ristrutturazione è stata la crescita di redditività del settore distributivo alle spese del settore industriale.<sup>98</sup> Lambin (2004) ha identificato quattro fattori che hanno portato al trasferimento della redditività dai produttori ai distributori<sup>99</sup>:

- la concentrazione della grande distribuzione;
- le politiche di marca del punto vendita;
- le strategie di internazionalizzazione;
- l'emergere dei discount.

Questi fattori di cambiamento hanno modificato anche le relazioni tra industria e distribuzione. I cambiamenti, interni al settore distributivo (funzioni, concentrazione e redditività) e quelli generati dall'ambiente esterno (caratteristiche dei consumatori, tecnologia e concorrenza), insieme alla maggiore dimensione relazionale (concorrenza/collaborazione) del rapporto tra industria e distribuzione, hanno causato il passaggio da una relazione industria - distribuzione ad una *distribuzione - industria*.

---

<sup>98</sup> Cfr. Dawson J., *Retail trends in Europe*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2006.

<sup>99</sup> Cfr. Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo. Market-Driven Management*, McGraw-Hill, Milano, 2004.



## 2. Distribuzione - industria: le relazioni di concorrenza e di collaborazione

*“They must collaborate to compete” (Morgan & Hunt, 1994: 20)*

*“Partnering will be a prerequisite for competing in the future”*

*(Buzzell & Ortmeyer, 1995: 95)*

La globalizzazione e l'orientamento delle imprese al mercato determinano una profonda evoluzione dei legami economico-sociali, con una loro progressiva trasformazione da territoriali a funzionali<sup>100</sup> ed agiscono in particolare sulla natura delle relazioni di concorrenza ma anche sulle relazioni di collaborazione.

La premessa necessaria allo studio delle relazioni concorrenziali nei rapporti distribuzione - industria, assume come riferimento l'articolazione dei rapporti concorrenziali fra aziende distributrici e produttori, dove la reale portata dello sviluppo del grande dettaglio è visibile. Infatti, le imprese commerciali operano su un primo piano come clienti, cioè acquirenti e distributori dei beni dell'industria e su di un secondo piano competono con i produttori per la conquista del consumatore finale, cioè per assicurarsi un mercato per i propri prodotti.

Quando il distributore agisce come *cliente*, il singolo produttore è continuamente in lotta con il dettagliante e con gli altri produttori per ottenere che i propri prodotti siano stabilmente acquistati e collocati in posizioni privilegiate nei supermercati; quando il distributore agisce come *concorrente*, produttori e distributori competono dallo stesso lato del mercato con la pubblicità, la marca, la differenziazione del prodotto e del punto di vendita, ecc. per conseguire un legame particolare con i consumatori. Mentre sul piano dei rapporti di scambio fra produttori e clienti distributori, il contrasto può trovare punti di incontro e di intesa, ovvero prospettive reali di convergenza dei rispettivi interessi, sul piano della lotta per il consumatore finale questo sembra invece avvenire

---

<sup>100</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Market-driven management ed economia d'impresa globale*, in Brondoni S.M. (ed.) *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

più difficilmente. I legami che indipendentemente aziende produttrici da un lato, ed aziende distributrici dall'altro stabiliscono con i consumatori finali, costituiscono la base fondamentale del loro potere di contrapposizione e negoziazione. Proprio in quanto produttori e distributori competono dallo stesso lato del mercato, si spiega come il produttore assuma anche funzioni distributive (integrandosi verticalmente) e il distributore decida di produrre in proprio o sotto il proprio controllo determinati beni posti in vendita.<sup>101</sup>

Se si considerano i due diversi ruoli del distributore evidenziati da Vaccà, nella relazioni distribuzione - industria, risulta che:

- nel primo caso, il distributore acquista i prodotti dell'industria per poterli distribuire ai consumatori finali. La scelta dei prodotti da inserire nel proprio assortimento segue sia una logica economica di margini, ma anche una logica di risposta alle esigenze dei consumatori finali. Per i produttori è fondamentale che il distributore richieda la presenza dei suoi prodotti nell'assortimento del punto vendita;
- nel secondo caso, il distributore compete con i produttori per la conquista dei consumatori finali. Distributore e produttore "lottano sul campo" ed in particolare il luogo di competizione è il punto vendita del distributore. Questo aspetto è fondamentale e avvantaggia sicuramente il distributore che può gestire, ad esempio, l'esposizione dei prodotti all'interno del punto vendita in modo funzionale agli interessi distributivi piuttosto che produttivi.

Nelle relazioni tra distribuzione ed industria non esistono soltanto situazioni di concorrenza, ma anche interessi ed esigenze di cooperazione e coordinamento delle attività. Il centro di convergenza è il macro-obiettivo comune a tutti i soggetti nel canale: vendere il prodotto.<sup>102</sup>

Il primo aspetto del quale occorre prendere coscienza è la crescente interdipendenza tra le aziende che partecipano al processo distributivo, dovuta ad una esigenza di più stretta

---

<sup>101</sup> Cfr. Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963.

<sup>102</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

cooperazione nelle decisioni e nello svolgimento delle diverse funzioni.<sup>103</sup> La necessità di una sorta di cooperazione tra le diverse forze che operano nel campo della distribuzione risulta anche dal maggiore dinamismo che caratterizza la realtà economico-sociale in cui distributori e produttori si trovano ad operare. Dal continuo mutamento delle organizzazioni distributive (vedi par. 1.1) e dei mercati risulta sempre più importante una cooperazione tra distributori e produttori al fine di assicurare un funzionamento efficiente dei canali ed aumentare le loro possibilità di innovazione e di adattamento, di pari passo con il progresso tecnico-organizzativo e la dinamica delle esigenze e delle preferenze dei consumatori in merito ai servizi offerti dal settore distributivo.<sup>104</sup> Inoltre, Buzzell e Ortmeyer (1995) affermano “formerly adversarial relationships between retailers and their suppliers are giving way to cooperative partnerships”<sup>105</sup>.

Introducendo questi temi, si arriva al concetto di collaborazione<sup>106</sup> tra distribuzione ed industria. Secondo Anderson e Narus (1990) e Morgan e Hunt (1994) per collaborazione si intende “collaborating partners work together to achieve mutual goals”.<sup>107</sup> Stern ed El-Ansary (1990) suggeriscono che “Both channel members can achieve a higher level of performance by working together than by operating independently”<sup>108</sup>.

In passato, come studiato da Narus e Anderson (1987)<sup>109</sup>, erano i distributori a doversi guadagnare, attraverso dei presupposti essenziali, la collaborazione dei produttori, ed

---

<sup>103</sup> Cfr. Pondy L.R., *A Systems Theory of Organizational Conflict*, in *Academy of Management*, Settembre 1966.

<sup>104</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

<sup>105</sup> Buzzell R.D., Ortmeyer G., *Channel Partnerships Streamline Distribution*, in *Sloan Management Review*, Spring 1995, p. 85.

<sup>106</sup> Un esempio diffuso di collaborazione è quello tra Wal-Mart e Procter & Gamble's, iniziata nel 1985. Lou Pritchard, vice presidente delle vendite di P&G, sviluppò il concetto di partnership: “built on trust and committed to a shared vision - meeting the customer's needs while driving out excess costs in the system by changing it”. v. Index Alliance, *Channel Partnerships: An Investigation*, Cambridge, Massachusetts: CSC Index, Inc., 1991, pp. 28-31.

<sup>107</sup> v. Pimentel C.D., Oliveira C.P.B., *Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels*, in *Industrial Marketing Management*, xxx, xxx-xxx, 2009, p. 2.

<sup>108</sup> v. Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n.1, February 1992, p. 18.

<sup>109</sup> v. Narus J.A., Anderson J.C., *Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers*, in *Business Horizons*, September-October 1987, p. 35. I due Autori individuano i presupposti essenziali

inoltre, i distributori non assumevano mai il ruolo di leader nella costruzione della collaborazione con i produttori, a motivo della parcellizzazione delle aree controllate dai distributori (mercati di prossimità). Oggi, questa situazione risulta superata e la realtà porta a rilevare una situazione dove i mercati di prossimità (quando esistono) tendono ad essere interstiziali. Infatti, l'interesse da parte dei produttori a costruire una partnership con i distributori è cresciuto e la manifestazione di questo interesse nasce più dal lato produttivo che da quello distributivo.

Un'importante dichiarazione è stata fatta da Richard Bravmen (Symbol Technologies): “when a retailer and a supplier agree to work as partners, there is a dramatic change in the way they deal with each other”<sup>110</sup>. Il cambiamento sostanziale avviene nella modalità di raggiungimento dei risultati: in passato gli obiettivi di produttori e distributori erano solamente di tipo individuale e nella maggior parte delle situazioni diametralmente opposti. Infatti, i produttori volevano immettere sul mercato un numero elevato di prodotti perché l'obiettivo principale era vendere; mentre i distributori volevano ottenere condizioni di negoziazione convenienti, in quanto rivestivano il ruolo di meri rivenditori. Oggi, produttori e distributori, hanno più occasioni per collaborare, ed inoltre, se entrambe le parti sono motivate a farlo, i risultati ottenibili dalla collaborazione sono superiori rispetto ai risultati individuali.

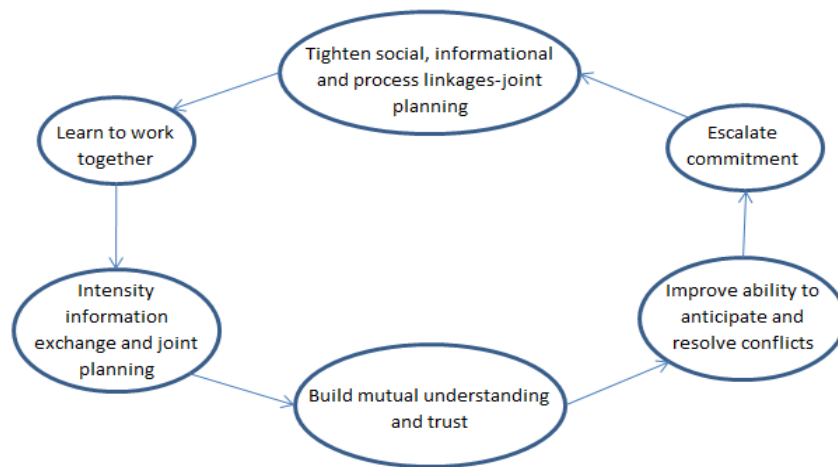
Day (1999) costruisce uno schema che mostra le fasi dalla costruzione e dell'evoluzione di una collaborazione (v. Figura 4).

---

che i distributori dovevano attuare se avessero voluto costruire un rapporto di collaborazione con i produttori. I punti individuati da Narus e Anderson sono: ottenere consensi con i produttori sul ruolo dei distributori nel canale, guadagnare la riconoscenza dei produttori, adempiere ai loro impegni per lavorare in partnership con i produttori ed, infine, sforzarsi di mantenere la prosperità della collaborazione. I due Autori contribuiscono alla definizione di collaborazione tra distributori e produttori: “Successful working partnerships between distributors and suppliers are marked by coordinated actions directed at mutual objectives, strategies and tactics that are consistent across organizations, and mutual cooperation. [...] both manufacturer and distributor must share a positive philosophy of distribution”. v. Narus J.A., Anderson J.C., *Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers*, in *Business Horizons*, September-October 1987, p. 35.

<sup>110</sup> v. Buzzell R.D., Ortmeier G., *Channel Partnerships Streamline Distribution*, in *Sloan Management Review*, Spring 1995, p. 86.

Figura 4. *L'evoluzione di una collaborazione*



Fonte: Day G., *The Market Driven Organization – Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, 1999, p. 172.

Attraverso questo schema Day vuole sottolineare che l'evoluzione di un rapporto di collaborazione è un processo circolare e continuo nel tempo, dove le diverse fasi sono collegate a catena l'una con l'altra. In conclusione Day, afferma che "Successful relationships and partnerships achieve durability through mutual commitments, demonstrations of mutual trust and shared understanding. The two partners are drawn together by open sharing of information, the development of linkages between many people at different levels in the two organizations and the realistic expectations of mutual benefits"<sup>111</sup>.

I cambiamenti evidenziati nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione tra distribuzione e industria, portano alla necessità di trattare alcuni temi collegati, quali: gli elementi che caratterizzano concorrenza e collaborazione, cioè power, conflict, trust e commitment (vedi par. 2.1), il concetto di orientamento al mercato applicato alle relazioni tra distributori e produttori (vedi par. 2.2), il collegamento tra orientamento al mercato e collaborazione (vedi par. 2.3), ed infine, l'ECR come modello di collaborazione (vedi par. 2.4).

---

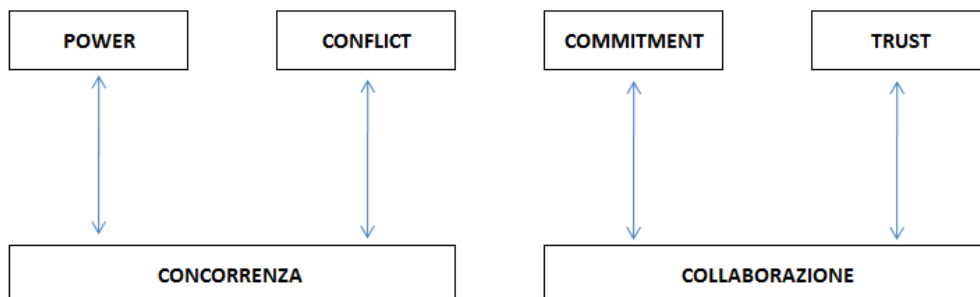
<sup>111</sup> v. Day G., *The Market Driven Organization – Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, 1999, pp. 181-182.

## 2.1 Power, conflict, trust e commitment nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione

L'obiettivo di quest'analisi è capire il ruolo di power, conflict, trust e commitment nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione tra distributori e produttori, e la costruzione di un modello che mostri le possibili "vie" che portano, rispettivamente, alla concorrenza e alla collaborazione.

I primi legami identificati nella letteratura riguardano i collegamenti diretti di ciascuno dei quattro fattori in relazione a concorrenza o collaborazione (v. Figura 5). Power e conflict, sono gli antecedenti diretti per una relazione di concorrenza tra distributori e produttori; invece, commitment e trust sono le determinanti per un rapporto di collaborazione tra i due attori sul mercato.

Figura 5. *Legami diretti tra power, conflict, trust e commitment con concorrenza e collaborazione*



Quando si considera la concorrenza nel rapporto distribuzione - industria è necessario prendere in considerazione due importanti fattori, per i quali il collegamento con la concorrenza è evidenziato nella letteratura. I due elementi che influenzano direttamente la concorrenza sono: power e conflict.

Il primo elemento, power, è già stato definito, in termini generali, nel capitolo I (vedi par. 2.1). La ragione primaria alla base di questa analisi risiede nel fatto che il power ha sempre avuto un ruolo centrale nelle relazioni di canale (Brier e Stern 1969).

Così, il power nella relazione distribuzione - industria è uno strumento chiave che influenza la concorrenza tra i due attori sul mercato.

Un aiuto per definire più specificatamente il power dei distributori nei confronti dei produttori, arriva da Grant nel 1987. Grant definisce il power come “*the ability of large retailers to extract preferential discount from suppliers*”<sup>112</sup>.

Partendo dalla definizione data da Grant in cui si richiama il ruolo di clienti esercitato dai distributori (vedi par. 2), la concorrenza si gioca sulla capacità e quindi sul maggior power che i distributori hanno nella negoziazione con i produttori per i prodotti da inserire nel proprio assortimento. I distributori, usando un power di tipo coercitivo, si trovano ad imporre determinate condizioni di vendita e di acquisto dei beni dei produttori.

Se si considera, invece, l’agire del distributore come concorrente (vedi par. 2), allora è opportuno far riferimento a Keh e Park (1998) che identificano nell’accesso alle informazioni una fonte chiave di power. I due Autori affermano che “*the channel member who has more information is in a position that will accord him or her greater power over other channel members*”.<sup>113</sup>

Nei mercati di prossimità, il predominio era dei produttori che controllavano le informazioni provenienti dal mercato. Successivamente, in funzione della crescita delle dimensioni dei distributori retail e dell’allargamento dei mercati di prossimità, i produttori perdono progressivamente il contatto diretto con la domanda finale e intervengono con il mix di strumenti di comunicazione impersonale (questi strumenti entrano poi in crisi con l’avvento di internet). Il distributore è l’attore che, nei contesti di mercato attuali, ha il controllo diretto sulle informazioni che riguardano la domanda finale.

La questione dei conflict nei canali di distribuzione è un tema studiato nella letteratura di marketing fin dagli anni ’60. Robbins, Speh e Mayer nel 1982 effettuano

---

<sup>112</sup> v. Grant R.M., *Manufacturer-retailer relations: the shifting balance of power* in Johnson, G (ed) Business Strategy and Retailing Wiley, Chichester, 1987, pp. 43-58.

<sup>113</sup> v. Keh H.T., Park S.Y., *An expanded perspective on power in distribution channels: strategies and implications*, in *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, January 1998, pp. 103-104.

uno studio sull'entità dei conflict nei canali distributivi. Gli Autori partono dall'esame delle possibili strutture di canale ed affermano che all'interno di ciascun canale, anche se con modalità ed intensità diversa, si generano conflict quando si prende in esame la relazione distributori - produttori.<sup>114</sup>

I conflict nei rapporti tra le aziende industriali e le aziende commerciali traggono origine dalle condizioni della realtà tecnico-produttiva e dalla dinamica concorrenziale che caratterizza il contesto operativo delle imprese.

Un tipico caso di conflict tra distributore e produttore si ha quando un distributore promuove fortemente i propri prodotti a marchio commerciale e trascura o penalizza le marche del produttore, quest'ultimo può sentirsi ostacolato nel raggiungimento degli obiettivi di vendita.<sup>115</sup> Oppure, ancora, quando Varaldo (1971) parla di conflict sul piano verticale, cita come causa principale l'assunzione di nuove attività da parte dei produttori che invadono l'area di specifica competenza delle aziende commerciali. Questa situazione viene percepita come una sorta di espansione delle competenze che spettano all'azienda produttrice.<sup>116</sup> È questo il caso in cui, i conflict scaturiscono dalla ripartizione della rendita di canale. Infatti, attraverso l'assunzione di alcune attività di competenza delle imprese distributive, i produttori mettono in atto una strategia per sottrarre e guadagnare una parte di margine che spetterebbe ai distributori. Foreman (2006) identifica un'ulteriore fonte di conflict: "Conflict also occurs when channel members act in their own self-interest rather than for the good of the channel as a whole".<sup>117</sup>

Dall'analisi della letteratura è emerso un collegamento rilevante tra power e conflict<sup>118</sup>. In particolare, si riconosce che i conflict sono influenzati dal power. Infatti,

---

<sup>114</sup> Cfr. Robbins J.E., Speh T.W., Mayer M.L., *Retailers' perceptions of channel conflict issues*, in *Journal of Retailing*, Volume 58, n. 4, Winter 1982.

<sup>115</sup> Cfr. Rosenbloom B., *Sei classici paradigmi per la strategia globale dei canali distributivi*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010.

<sup>116</sup> Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

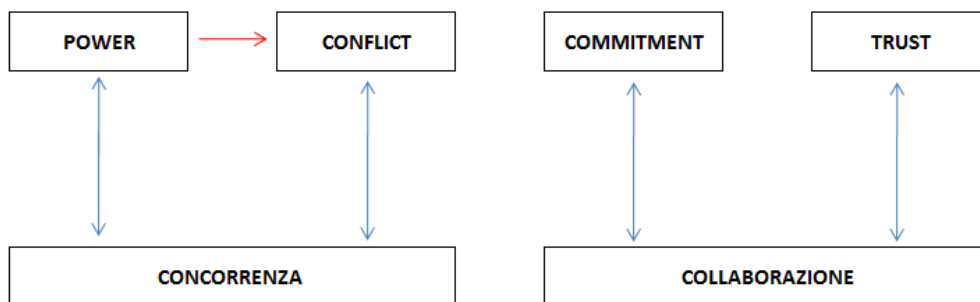
<sup>117</sup> V. Foreman S., *Power conflict and control in distribution channels*, in *Manager Update*, May 2006, p. 11.

<sup>118</sup> Si riportano le citazioni degli Autori a sostengono del collegamento tra power e conflict: Robicheaux ed El-Ansary (1975-1976): "conflict also results from the amount of power one channel member has over another"; Reve e Stern (1979): "power is used to ensure that conflict remains within its functional range";



l'utilizzo del power in modo coercitivo da parte di un soggetto può generare più conflict all'interno della relazione e quindi portare la concorrenza ad un livello più elevato. Ma se l'utilizzo del power avviene in modo non coercitivo, allora esso può essere utilizzato per la risoluzione dei conflict e di conseguenza si avrà una riduzione della concorrenza. Il collegamento tra power e conflict è di tipo unidirezionale (v. Figura 6).

Figura 6. Collegamento unidirezionale tra power e conflict



Il secondo collegamento diretto, riguarda i due fattori rilevanti per la collaborazione: trust<sup>119</sup> e commitment (definiti nel Capitolo I, par. 2.2). Di seguito verranno presentate le interrelazioni tra questi due fattori e la collaborazione tra distributori e produttori.

Kumar (1996), dopo aver effettuato uno studio sul trust nella relazione tra distributori e produttori, ha individuato alcuni importanti risultati: i distributori che hanno sviluppato trust nei confronti di un produttore sono impegnati nella relazione per il 12% in più rispetto ai distributori che non hanno trust nel produttore; inoltre sono per

---

Brown, Lusch e Muehling (1983): “the improper use of power may cause or exacerbate conflict”v. Brown J.R., Lusch R.F., Muehling D.D., *Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels*, in *Journal of Retailing*, Volume 59, n. 4, Winter 1983, pp. 58-59. Skinner, Gassenhaimer e Kelley (1992): “coercive power is positively related to conflict and noncoercive power is inversely related to conflict”. v. Skinner S.J., Gassenheimer J.B., Kelley S.W., *Cooperation in Supplier-Dealer Relations*, in *Journal of Retailing*, Volume 68, n. 2, Summer 1992, p. 174. Morgan e Hunt (1994): “power effects conflict”. v. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n. 3, July 1994, pp. 33-34.

<sup>119</sup> Day (1999) dichiara esplicitamente il collegamento tra trust e collaborazione: “collaboration requires trust, [...]”. Cfr. Day G.S., *The Market Driven Organization – Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, 1999.

il 22% meno intenzionati a sviluppare fonti alternative di fornitura ed infine, i distributori che hanno un livello di trust elevato nel produttore generano il 78% in più di vendite.

Il trust nella relazione distribuzione - industria aiuta a realizzare tutti i potenziali obiettivi comuni. Infatti, quando entrambi i partner hanno creato trust reciproci, sono in grado di condividere informazioni confidenziali, di investire nella conoscenza del business dell'altra parte e personalizzare il loro sistema informativo o dedicare persone e risorse per lavorare insieme. Ancora, produttori e distributori possono ridurre i costi di controllo perché non ritengono di dover monitorare il lavoro del partner. L'Autore individua anche i limiti del trust che, come suggerito, sono facilmente intuibili. Il primo riguarda l'esclusività della relazione: è più facile sviluppare trust quando i produttori offrono esclusività territoriale ai distributori e quando i distributori non tengono linee di prodotti dei produttori concorrenti. Un altro limite risulta dal fatto che il trust non è onnicomprensivo: un produttore può avere trust nel distributore solo per alcune questioni o affari, ma non per altri.<sup>120</sup>

Un'importante conclusione sul ruolo del trust nella collaborazione distributori - produttori, è proposta da Kumar del 1996 "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships": "Many companies that want to move from conventional adversarial relationships to channel partnerships based on trust find that they do not yet possess the capabilities necessary to make the transition. It is not enough for powerful manufacturers or retailers just to start calling their channel counterparts partners. The culture, people, management systems, and attitude that the trust game requires are fundamentally different from those used in the power game"<sup>121</sup>.

Dalla conclusione di Kumar, si deduce chiaramente che per costruire una collaborazione efficace si richiede ad entrambi, distributori e produttori, una propensione ai cambiamenti, capacità specifiche ed un contributo continuo nel tempo. Questo

---

<sup>120</sup> Cfr. Kumar N., *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*, in *Harvard Business Review*, November-December 1996.

<sup>121</sup> v. Kumar N., *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*, in *Harvard Business Review*, November-December 1996, p. 105.

contributo è il commitment che, all'interno di una relazione di collaborazione, si identifica in tre fattori: tempo investito, impegno e risorse.

Alcuni Autori come Narus, Anderson, Morgan e Hunt hanno affrontato il tema del commitment all'interno delle relazioni distributori - produttori.

Nella misura in cui, entrambe le parti (distributori e produttori) dimostrano un commitment equilibrato<sup>122</sup> nella collaborazione, al fine di riuscire negli obiettivi comuni prefissati, il raggiungimento e l'ottenimento di risultati sarà visto in maniera più equa. Inoltre, distributori e produttori saranno più incentivati a collaborare in futuro su progetti da realizzare nuovamente con lo stesso partner.<sup>123</sup> È chiaro che l'apporto dei produttori e dei distributori non può essere uguale per natura ed entità. Più il divario nel commitment è ampio tra i due partner, maggiore sarà la percezione, da parte del soggetto che ha manifestato più commitment, ad aver contribuito maggiormente nell'ottenimento dei risultati e quindi sarà più portato a voler una quota maggiore dei risultati. Questo potrebbe portare ad un conflict tra distributori e produttori.

Un'importante conclusione da parte di Anderson e Weitz (1992) è stata che "commitment by exchange partners is mutually reinforcing and increases over time"<sup>124</sup>. Questa affermazione sta ad indicare un effetto a spirale: la percezione del produttore del commitment da parte del distributore e viceversa, rafforzano l'impegno reale di

---

<sup>122</sup> Nel 1992 Anderson e Weitz sottolineano il concetto di "mutual commitment": "Because of mutual commitment, independent channel members work together to serve customer needs better, enhancing mutual profitability". v. Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n.1, February 1992, p. 18. Inoltre, questi due Autori portano ad evidenza l'analisi fatta da Stern ed El-Ansary nel 1990, dei vantaggi che entrambi i soggetti possono ottenere da una collaborazione apportando un impegno reciproco. "Manufacturers in a committed relationship gain greater access to market information for developing products, garner more distributor assistance in launching new products and developing loyalty among end users, and reduce distributor interest in promoting competitive brands. Distributors in a committed relationship have greater access to products desired by their customers and more opportunity to differentiate themselves from other distributors". v. Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n.1, February 1992, p. 18.

<sup>123</sup> A dimostrazione di questo ragionamento, già nel 1985 Williamson parlava di commitment reciproco; infatti, questo Autore argomentava che "reciprocal or joint commitment inputs can lead to stable long-term relationships through aligning participants' incentive structures and enhancing their confidence in each other". v. Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, in *The Journal of Marketing*, Volume 59, n.1, 1995, p. 80.

<sup>124</sup> v. Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, in *The Journal of Marketing*, Volume 59, n.1, 1995, p. 82.

ciascuna parte e le intenzioni future per l'impegno in nuove relazioni tra gli stessi partner. Questo dimostra quanto affermano Gundlach, Achrol e Mentzer nel 1995: "Commitment is an essential part of successful long-term relationships; a benefit of long-term relationships is that they reduce turnover and eliminate the search and startup costs of frequently dealing with new parties. They also economize on learning costs and experience effects"<sup>125</sup>.

In conclusione, riguardo al ruolo del trust e del commitment nella relazione di collaborazione tra distribuzione ed industria, si riporta un'affermazione di Morgan e Hunt (1994) tratta da un loro articolo dal titolo "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". I due Autori rilevano che "when both commitment and trust, not just one or the other, are present, they produce outcomes that promote efficiency, productivity, and effectiveness. In short, commitment and trust lead directly to cooperative behaviors that are conducive to relationship marketing success"<sup>126</sup>.

È utile ora, come già fatto precedentemente tra conflict e power, riportare l'analisi degli altri collegamenti identificati.

Un ulteriore collegamento unidirezionale è quello tra power e commitment<sup>127</sup> (v. Figura 7). Se il power è usato da un soggetto in modo positivo<sup>128</sup>, allora chi lo "subisce", non lo percepirà in maniera negativa e quindi il suo commitment aumenterà. Viceversa, se l'uso del power di un soggetto avviene in maniera negativa, l'altra parte sarà meno favorevole ad incrementare il proprio commitment. Inoltre, tramite il commitment, influenzato dal power, solitamente fonte di concorrenza, si può arrivare ad instaurare un rapporto di collaborazione tra i soggetti in una relazione. Questa può essere una prima

---

<sup>125</sup> v. Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, in *The Journal of Marketing*, Volume 59, n.1, 1995, p. 80.

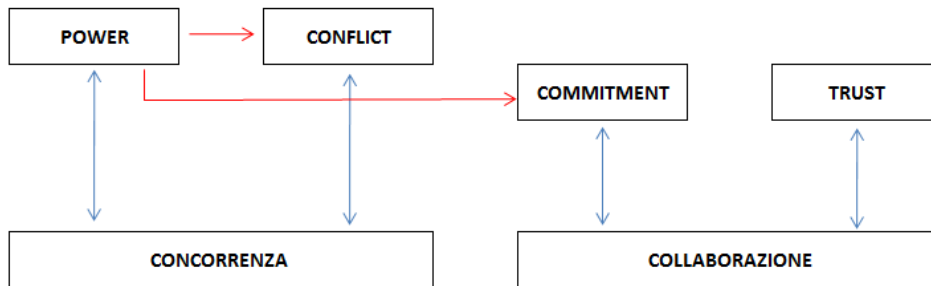
<sup>126</sup> v. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n.3, July 1994, p. 22.

<sup>127</sup> Brown, Lusch e Nicholson (1995) attestano che "commitment is influenced by the type of power used". v. Brown J.R., Lusch R.F., Nicholson C.Y., *Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance*, in *Journal of Retailing*, Volume 91, n. 4, 1995, p. 366.

<sup>128</sup> Varaldo (1971) suggerisce che il potere può costituire una forza di coesione tra i vari membri del canale qualora l'azienda che lo detiene sia indotta ad impiegarlo come fattore di stimolo della coordinazione interaziendale, piuttosto che come mezzo per imporre i propri obiettivi a scapito degli interessi degli altri membri. Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.

via da seguire per effettuare il passaggio da relazione concorrenziale a relazione collaborativa.

Figura 7. Collegamento unidirezionale tra power e commitment



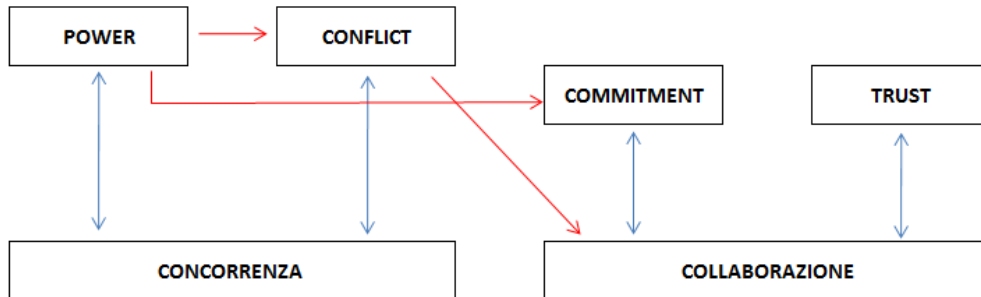
Il collegamento successivo evidenzia un legame particolare che si verifica tra un elemento, conflict, normalmente determinante per la concorrenza, e la collaborazione (v. Figura 8).<sup>129</sup>

Questo collegamento è la conseguenza di situazioni concrete realizzatesi nel rapporto distribuzione - industria: in alcuni casi, infatti, la risoluzione di conflict è avvenuta attraverso la collaborazione.

Si possono ulteriormente mettere in collegamento power, conflict e collaborazione: utilizzando il power in modo coercitivo, si innalza il livello dei conflict, e la loro risoluzione avverrà attraverso la collaborazione.

<sup>129</sup> Varaldo, già nel 1971, precisava che tra le aziende appartenenti al medesimo stadio del canale distributivo sorgono conflitti di interesse intensi e di difficile risoluzione (relazioni orizzontali), mentre, per le aziende che operano su diversi piani del processo distributivo l'attenzione si può spostare dalla concorrenza alla *cooperazione* (relazioni verticali: produttori - distributori), il cui obiettivo può essere un aumento del profitto dell'intero canale. Cfr. Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971. Nel 2004 Bradford, Stringfellow e Weitz studiano la gestione dei conflitti e individuano che "the use of collaboration conflict management is effective in reducing conflict". v. Bradford K.D., Stringfellow A., Weitz B.A., *Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks*, in *Journal of Retailing*, Volume 80, 2004, pp. 181-195. Il fondamento di questo risultato sta nell'affermazione precedente di Coughlan et al. (2001): "conflict can also produce positive outcomes by establishing an opportunity for expressing grievance, critically reviewing past activities, and introducing different perspectives to produce innovative solutions". v. Coughlan et al., *Marketing channel* (6<sup>th</sup> ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 241.

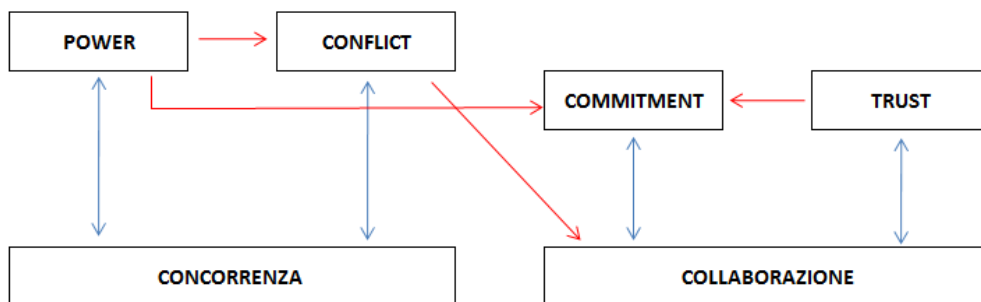
Figura 8: Collegamento unidirezionale tra conflict e collaborazione



Infine, l'ultimo collegamento evidenziato dallo studio della letteratura perviene dall'analisi delle relazioni tra trust e commitment<sup>130</sup> (v. Figura 9).

Questo collegamento implica che attraverso la trust si costruisca e mantenga nel tempo un commitment in grado di formare una collaborazione stabile e duratura. Così, il commitment è legato alla collaborazione sia in modo diretto che indiretto.

Figura 9. Collegamento unidirezionale tra trust e commitment



<sup>130</sup> Achrol (1991), Morgan e Hunt (1994): "trust is a major determinant of relationship commitment". v. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n. 3, July 1994, p. 24. Dyer (1996): "trust is a prerequisite to the successful involvement (commitment)". Kwon e Suh (2004): "trust is a critical factor fostering commitment", "commitment is strongly related to the level of trust" e ancora "trust is a root in fostering commitment". v. Kwon I-W.G., Suh T., *Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships*, in *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Spring 2004, pp. 4-5, 10.

Lo schema può essere utilizzato come modello delle principali interrelazioni tra power, conflict, commitment e trust con concorrenza e collaborazione.

L'aspetto rilevante, a conclusione dell'analisi, è che esistono più possibilità per arrivare ad una collaborazione tra due soggetti piuttosto che alla concorrenza.

Questa conclusione, applicata allo studio della relazione tra distributori e produttori, ha alcune conseguenze. Infatti, il passaggio da una relazione concorrenziale ad una relazione di collaborazione tra distributori e produttori è possibile quando:

- i distributori, essendo gli attori del mercato che hanno il controllo sull'elemento power, possono utilizzarlo in modo non coercitivo per risolvere i conflict con i produttori ed in questo modo si riduce l'intensità della concorrenza per lasciare spazio ad una collaborazione; oppure, i distributori possono usare il power sempre in modo non coercitivo per incoraggiare i produttori ad aumentare il loro commitment nella relazione al fine di instaurare una collaborazione duratura nel tempo;
- ancora, i conflitti che si presentano tra distributori e produttori possono essere risolti instaurando una collaborazione tra i due soggetti; ad esempio, i conflitti sul piano verticale scaturiscono dalla relazione negoziale tra le parti, quindi la ricerca di un punto di incontro sulla negoziazione può diventare il punto di partenza per una collaborazione futura;
- ed infine, quando distributori e produttori sviluppano trust reciproci nella relazione, possono ottenere un innalzamento del livello di commitment dell'altro soggetto, in modo da rafforzare la relazione e prolungarla nel tempo fino a raggiungere una collaborazione stabile.

Per concludere, la collaborazione tra distributori e produttori risulta un punto importante nello sviluppo delle relazioni tra i due soggetti, in particolare sembra essere una naturale evoluzione richiesta dai cambiamenti dell'ambiente e del mercato.

## 2.2 Market-driven orientation nelle relazioni distribuzione - industria

Per definire il concetto di market-driven orientation si può ricorrere a quanto affermato da Webster (2002)<sup>131</sup>: “to be market-driven is more than simply customer-driven and it require more than customer orientation. While customer orientation remains as the prime idea within the marketing concept, to be market-driven also means being aware of competitors’ product offering and capabilities as they are viewed by customers. It means understanding the intersection of customer needs and company capabilities in the context of competitors’ product offering as these three things come together in the customer’s definition of value. To be market-driven requires that all decision making is informed by customer information, competitive intelligence, and a clear concept of the company’s value proposition”.<sup>132</sup>

Questa definizione racchiude tutti gli elementi principali dell’orientamento al mercato, ne chiarisce il significato e dettaglia in poche righe un concetto ampio ed articolato.

L’applicazione del concetto di orientamento al mercato nelle relazioni distribuzione - industria assume alcune caratterizzazioni interessanti.

---

<sup>131</sup> A riguardo si citano altri Autori che, prima di Webster, hanno contribuito a dare una definizione di market-driven orientation.

Kohli e Jaworski (1990) definiscono il termine orientamento al mercato come “*organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it*”. v. Kohli A.K., Jaworski B.J., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication*, in *Journal of Marketing*, April 1990, pp. 1-18. Nello stesso anno troviamo il contributo di Narver e Slater alla definizione di orientamento al mercato. Secondo questi due Autori, essere orientati al mercato “*consists of three behavioral components - customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination - and two decision criteria - long-term focus and profitability*”. v. Narver J.C., Slater S.F., *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, in *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 20-35. Alcuni anni dopo Deshpande, Farley e Webster (1993), rivisitano il concetto di orientamento al mercato caratterizzandolo principalmente in termini di *customer orientation* “*as the set of beliefs that puts the customer’s interest first, while not excluding those of other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise*”. v. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.Jr., *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, in *Journal of Marketing*, January 1993, pp. 23-73. L’ultima definizione che viene presa in considerazione è quella di Day (1994) dove “*market orientation represents superior skills in understanding and satisfying customers*”. v. Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, in *Journal of Marketing*, October 1994, pp. 37-52.

<sup>132</sup> v. Webster F.E. Jr., *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2002, p. 274.



Si deve però fare una distinzione tra le due situazioni che si possono verificare tra distributori e produttori:

- la prima, si ha quando il distributore agisce solamente nella veste di domanda intermedia: in questo caso l'impresa produttrice applica il concetto di orientamento al mercato simultaneamente per la domanda finale e la domanda intermedia. In questo modo i produttori, oltre ad acquisire informazioni sulla domanda finale, sviluppano una profonda conoscenza e comprensione dei bisogni dei distributori.
- la seconda, quella di maggiore interesse al fine di questa tesi, si manifesta quando il distributore agisce in concorrenza con il produttore.

Considerando l'aumento del livello di concentrazione nel settore commerciale, il nuovo ruolo assunto dai distributori sul mercato, la volatilità dei consumatori, l'applicazione del concetto di market-driven orientation, nelle relazioni tra distribuzione ed industria, si scompone in due parti: market-driven orientation nelle relazioni di concorrenza e market-driven orientation nelle relazioni di collaborazione.

Nelle relazioni di concorrenza distributori - produttori, l'applicazione dell'orientamento al mercato si attua principalmente attraverso la marca.

Industrial brand e private label concorrono sul mercato per soddisfare i bisogni dei consumatori. La vicinanza dei distributori ai consumatori finali avvantaggia sicuramente il settore distributivo in termini di informazione sul mercato. In particolare, l'orientamento al mercato viene attuato in maniera disgiunta da distributori e produttori nei confronti dei consumatori finali, seguendo principalmente la customer orientation e la competitor orientation<sup>133</sup>.

Distributori e produttori, entrambi orientati al mercato, mettono a disposizione, attraverso, rispettivamente, private label e industrial brand, offerte che sono in competizione tra loro per garantire un maggior valore nei confronti del consumatore, rispetto alle offerte sia dei concorrenti "verticali" che "orizzontali".

---

<sup>133</sup> Deshpande, Farley e Webster (1993) e Day (1994) estrapolano dal concetto di orientamento al mercato tre principali componenti: customer orientation, competitor orientation e interfunctional coordination.

Se distributori e produttori non seguissero la filosofia di orientamento al mercato, non si troverebbero in situazioni di concorrenza tra di loro. Opererebbero secondo logiche diametralmente opposte che non troverebbero punti in comune. Se concorrere vuol dire “fare insieme”, allora in questa situazione è valida l’affermazione di Johansson (2009) “The retailers need the manufactures as much as they need the retailers”.

La concorrenza tra distributori e produttori permette di creare il mercato. L’offerta ai consumatori sia di prodotti industrial brand sia di prodotti private label genera l’assortimento di prodotti richiesto dalla logica di orientamento al mercato.

Nelle relazioni di collaborazione distributore - produttore, l’applicazione dell’orientamento al mercato si attua mediante l’interfunctional coordination<sup>134</sup>. Nell’orientamento al mercato, distributori e produttori sono coinvolti congiuntamente alla creazione di un valore superiore per il consumatore finale. La vicinanza del distributore al mercato è il punto di forza su cui distributori e produttori collaborano per garantire ai consumatori finali un maggior valore rispetto ai concorrenti.

Se un produttore è market oriented e lavora con l’obiettivo di soddisfare, oltre alle esigenze dei consumatori finali, anche le richieste del distributore, allora il distributore stesso sarà più coinvolto nelle relazioni di collaborazione ed inoltre riconoscerà che il produttore coinvolto nella partnership sta lavorando per raggiungere gli stessi suoi obiettivi. Al contrario, un produttore non-market-oriented, metterebbe in primo piano i propri obiettivi e la propria soddisfazione e potrebbe essere portato all’utilizzo di punizioni o coercizioni per forzare la ‘obbedienza’ del distributore. Questo secondo

---

<sup>134</sup> Narver, Slater e Tietje sottolineano un importante elemento: “a market orientation is a business culture in which all employees are committed to the continuous creation of superior value for customers”. v. Narver J.C., Slater S.F., Tietje B., *Creating a Market Orientation*, in *Journal of Market Focused Management*, n. 2, 1998, p. 241. Il principio centrale dell’orientamento al mercato si concretizza nel fatto che nell’organizzazione tutti i componenti comprendono che ciascun individuo e ciascuna funzione possono e devono continuamente contribuire con conoscenze e abilità alla creazione di un valore superiore per i clienti.<sup>134</sup> Cfr. Narver J.C., Slater S.F., Tietje B., *Creating a Market Orientation*, in *Journal of Market Focused Management*, n. 2, 1998.

comportamento porterebbe però ad un aumento dei conflitti all'interno della relazione distribuzione - industria.<sup>135</sup>

Se il distributore è orientato al mercato, nelle relazioni di collaborazione, sa che la trasmissione delle informazioni sui consumatori al produttore deve avvenire nel minor tempo possibile così da creare e lanciare sul mercato un'offerta di maggior valore, prima e meglio dei concorrenti.

Contrariamente, in un'ottica diversa dall'orientamento al mercato, il distributore non agirà per il raggiungimento degli obiettivi comuni, ma cercherà solo il proprio obiettivo e di conseguenza non condividerà le informazioni che possiede.

In conclusione, l'orientamento al mercato può essere considerato come un prerequisito necessario alla costruzione di una relazione distribuzione - industria, una forza che agisce sul mantenimento della relazione distribuzione - industria nel tempo. L'orientamento al mercato, quindi, non influenza solo la concorrenza tra distribuzione - industria, ma rappresenta la base di partenza per la costruzione di un rapporto collaborativo tra distributori e produttori.

### **2.3 Market-driven orientation, trust e collaborazione**

“Market orientation is an important, influential force on channel relationships”<sup>136</sup>, questo significa che nello studio delle relazioni distributore - produttore l'orientamento al mercato non può essere trascurato. Il collegamento che deriva da quest'analisi è tra market-driven orientation e comunicazione (v. Figura 10). L'orientamento al mercato presuppone un orientamento ai clienti, ma anche un orientamento ai concorrenti; la funzione aziendale principale all'interno di un'impresa market-driven è la comunicazione. Con il termine comunicazione, Anderson e Narus (1990) intendono “as the formal as well informal sharing of meaningful and timely

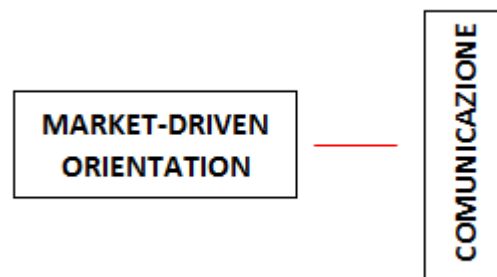
---

<sup>135</sup> Cfr. Siguaw J.A., Simpson P.M., Baker T.L., *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*, in *The Journal of Marketing*, Volume 62, n. 3, July 1998.

<sup>136</sup> v. Siguaw J.A., Simpson P.M., Baker T.L., *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*, in *The Journal of Marketing*, Volume 62, n. 3, July 1998, p. 107.

information between firms”<sup>137</sup>. Una definizione ‘interessante’ di comunicazione è stata data da Mohr e Nevin (1990): “communication can be described as the glue that holds together a channel of distribution”<sup>138</sup>.

Figura 10. Collegamento tra market-driven orientation e comunicazione



Alcuni Autori come Anderson e Narus (1990) notano che “past communications is an antecedent of trust”, altri come Moorman, Deshpandè e Zaltman nel 1993 dichiarano “communication, especially timely communication fosters trust” ed infine, Morgan e Hunt (1994) affermano che “a major precursor of trust is communication; and communication directly influence trust”.<sup>139</sup> Un altro contributo importante arriva da Child nel 2001. L’Autore sottolinea che “the generation of trust in a relationship must necessarily pass through a phase in which the organizations collect and process information on each other in order to complete their mutual knowledge. Since the final objective of market orientation is to provide consumers with higher value, it can be posited that the activity of collecting and disseminating information, typical of a

<sup>137</sup> v. Anderson E., Narus J.A., *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, in *Journal of Marketing*, Volume 54, January, 1990, p. 44.

<sup>138</sup> v. Mohr J., Nevin J.R., *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, in *Journal of Marketing*, Volume 54, October, 1990, p. 36.

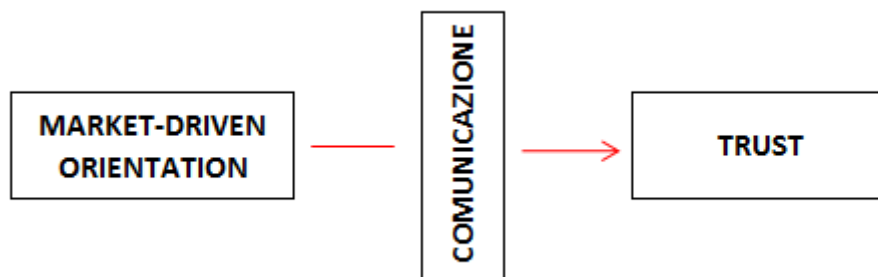
<sup>139</sup> v. Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n. 3, July 1994, p. 25.

market-oriented organization, will be extended to the members of the channel, favouring effective communication with them and thus increasing their trust”<sup>140</sup>.

Il collegamento tra trust e comunicazione e le affermazioni dichiarate da Child, lasciano intendere che si potrebbe evidenziare un collegamento anche tra market-driven orientation e trust. La conferma di questa tesi arriva da Bigne e Blesa che nel 2003, studiando i concetti di market orientation e trust specificatamente nella relazione tra distributori e produttori, ipotizzano che “some dimensions of market-orientation participate in the generation of trust”<sup>141</sup> e, dopo aver testato statisticamente questa ipotesi, affermano che “market orientation has a positive effect on trust”<sup>142</sup>.

Quindi si è in grado ora di affermare che, attraverso la comunicazione (funzione principale di un’impresa market-driven e determinante per il trust), esiste un reale collegamento tra market orientation e trust (v. Figura 11).

Figura 11. *Collegamento tra market-driven orientation, trust e comunicazione*



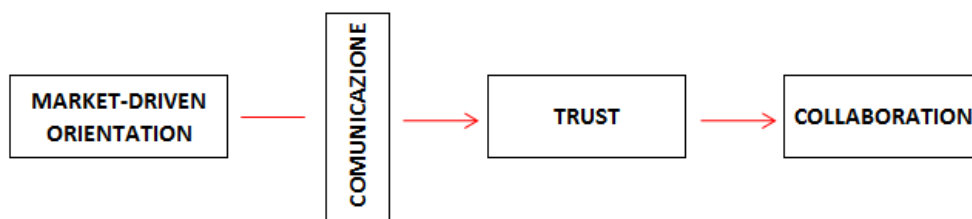
<sup>140</sup> v. Bigne E., Blesa A., *Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer-retailer analysis*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 11, 2003, p. 576.

<sup>141</sup> v. Bigne E., Blesa A., *Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer-retailer analysis*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 11, 2003, p. 575.

<sup>142</sup> v. Bigne E., Blesa A., *Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer-retailer analysis*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 11, 2003, p. 585.

Infine, un contributo importante di Child (2001) dal titolo “Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration”, evidenzia che il trust è una determinante fondamentale della collaborazione (v. Figura 12).

Figura 12. *Modello di collegamento tra market-driven orientation e collaborazione*



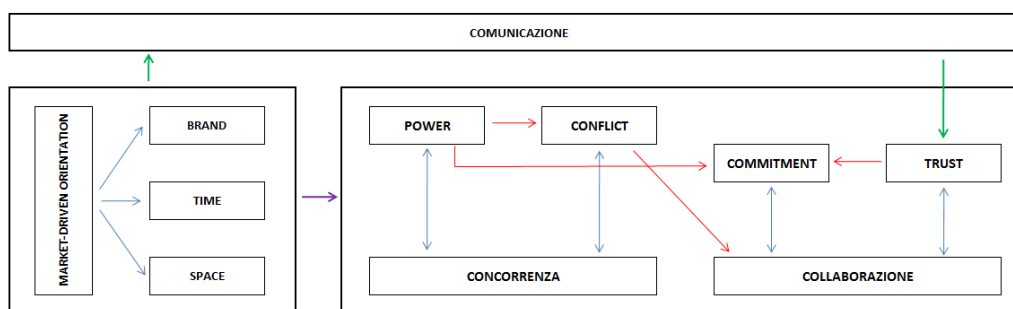
In questo modello si può riconoscere un passaggio da concorrenza, implicita nel concetto di market-driven orientation, a collaborazione ma anche, e di ancor più rilevanza, la conclusione che alla base della collaborazione è necessario un orientamento market-driven delle imprese, da entrambe le parti (distributori e produttori). Quindi il risultato di una collaborazione di successo tra distributori e produttori, nasce se e solo se, entrambe le imprese evidenziano un comportamento market-driven. Infatti, secondo Day (1999)<sup>143</sup> un'impresa orientata al mercato è più stimolata a collaborare con altri soggetti per raggiungere degli obiettivi comuni; quindi, l'Autore sottolinea che la spinta alla collaborazione nasce più facilmente da imprese orientate al mercato.

La conclusione del modello porta ancor di più a considerare l'orientamento al mercato come una condizione necessaria e sufficiente allo sviluppo di collaborazioni tra distributori e produttori e non riduce l'orientamento al mercato ad una mera spinta di partenza.

I due modelli evidenziati, in questo paragrafo (2.3) e nel precedente (2.1), vengono ora uniti per ottenere un modello completo (v. Figura 13).

<sup>143</sup> Nel suo libro dal titolo “The Market-driven organization” precisa che “The market-driven organization creates collaborative partnerships with channel partner to reduce costs and increase its connections to the market”. v. Day G.S., *The Market Driven Organization – Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, 1999, p. 167.

Figura 13. *Modello di collegamento tra brand, time e space nel market-driven orientation e power, conflict, trust e commitment nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione*



Il modello riproduce i possibili collegamenti tra:

- market-driven orientation, concorrenza e collaborazione;
- l'origine e l'evoluzione della concorrenza e collaborazione sulla marca;
- l'origine e l'evoluzione della concorrenza e collaborazione sul tempo;
- l'origine e l'evoluzione della concorrenza e collaborazione sullo spazio.

Il modello di collegamento tra brand, time e space nel market-driven orientation e power, conflict, trust e commitment nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione, verrà utilizzato nel capitolo successivo per entrare nel dettaglio dei collegamenti, considerando sempre l'ottica delle relazioni distribuzione - industria. Il modello precedente, di collegamento tra market-driven orientation e collaborazione, viene spiegato di seguito attraverso l'ECR.

## 2.4 ECR: Efficient Consumer Response

Nello studio dei casi concreti di applicazione del concetto di orientamento al mercato collegato alla collaborazione, si può prendere in considerazione, a titolo di esempio, l'ECR.

L'ECR nasce negli anni '90 e più precisamente nel 1992. L'iniziativa è stata lanciata nel settore dei fast-moving consumer goods da parte dei distributori grocery U.S. e dei produttori di marca.

Se si vuole comprendere il concetto di ECR, è utile in primo luogo partire dalla sua definizione. L'ECR può essere definito come “*Serving consumers better, faster and at lower cost by working together*”, cioè servire il consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile lavorando in collaborazione.

L'obiettivo principale è quello di portare benefici<sup>144</sup> a tutti gli attori della filiera, in particolare, “Promuovere il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle Imprese produttrici e delle Imprese distributrici di beni di consumo, nei loro reciproci rapporti e nelle loro relazioni con gli altri partner nelle filiere di riferimento, al fine di soddisfare al meglio le attese del Consumatore”.

Tramite l'ECR, produttori e distributori possono migliorare la soddisfazione del consumatore ed i risultati di business attraverso la collaborazione in tre principali aree<sup>145</sup> (v. Figura 14):

- demand side management: grazie alla condivisione delle loro conoscenze del mercato, del consumatore e dello shopper e gestendo insieme l'offerta, in modo così da incrementare l'efficacia;
- supply side management: condividendo informazioni sulla logistica, pianificando in modo congiunto e lavorando insieme per ridurre i costi nella supply chain, così da aumentarne l'efficienza;

---

<sup>144</sup> I benefici per il produttore e quelli per il distributore si dividono in tangibili ed intangibili. I benefici tangibili per i produttori sono: aumento delle vendite e degli utili, razionalizzazione dei processi e dei costi di produzione, riduzione del livello di stock, riduzione dei costi amministrativi ed infine, riduzione dei costi logistici. I benefici intangibili, invece, sono: aumento della brand integrity e miglioramento della relazione con i distributori. I benefici tangibili per il distributore sono: aumento delle vendite e degli utili, riduzione del livello di stock e delle rotture di stock, riduzione dei costi amministrativi e riduzione dei costi logistici. Quelli intangibili, invece, sono: aumento della fedeltà dei clienti, migliore conoscenza del consumatore ed infine, migliore relazione con i fornitori. I benefici dei consumatori, invece, sono molti e si possono solo portare alcuni esempi, quali: maggior convenienza nello shopping, aumento delle possibilità di scelta, nuovi prodotti che meglio soddisfano le necessità, miglior servizio, minori mancanze di prodotti a scaffale, prodotti più freschi, ecc. Materiale tratto dal corso “Economia e gestione delle Imprese Commerciali”, a.a. 2009/2010, Prof. V. Tassinari.

<sup>145</sup> Cfr. Corsten D., Kumar N., *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption*, in *Journal of Marketing*, Volume 69, n. 80-94, 2005.



- standard e codifiche: prevedendo la condivisione di un linguaggio comune che si basa su prerequisiti di base.

Figura 14. *I concetti base di ECR*

	<i>Obiettivo</i>	<i>Modalità</i>	<i>Esempi</i>
<b>Demand Side</b>	Gestire la domanda in modo collaborativo	1. Condivisione di informazioni su mercato, consumatore, shopper 2. Targeting dello shopper e differenziazione dell'offerta 3. Gestione collaborativa dell'offerta per migliorare l'efficienza e l'efficacia	Category management (CM) Customer Relationship Management (CRM)
<b>Supply Side</b>	Gestire insieme la supply chain	1. Condivisione di informazione logistica, integrazione Demand Side come driver del processo 2. Previsioni, pianificazione e controllo in modo collaborativo 3. Miglioramento dei processi operativi (rottture di stock, errori o ritardi di consegna, ...)	Fast Perfect Order (FPO) Optimal Shelf Availability (OSA)
<b>Codifica e Standard</b>	Facilitare la collaborazione	1. Definizione di standard per l'identificazione di prodotti e per lo scambio di informazione	Electronic Data Interchange (EDI) European Article Numbering (EAN)

Fonte: Materiale tratto dal corso "Economia e gestione delle Imprese Commerciali", a.a. 2009/2010, Prof. V. Tassinari.

L'ECR coinvolge, però, concretamente solo distributori e produttori. Esso rappresenta una collaborazione tra distribuzione e produzione, in un'ottica di orientamento al mercato, dove ancora una volta i consumatori sono menzionati ma non partecipano attivamente alla collaborazione. Distributori e produttori sono coinvolti nel progetto attraverso il coordinamento interfunzionale applicato a tutte le funzioni di entrambe le imprese, ma il limite che ancora questo progetto presenta è proprio l'esclusione del consumatore. L'orientamento al consumatore si realizza grazie alle informazioni che i distributori, che fanno parte dell'ECR, hanno a disposizione e trasmettono tempestivamente al produttore.

Il Customer Relationship Management (CRM) è un esempio di applicazione della gestione collaborativa della domanda. Il CRM viene definito come “Strategia collaborativa che, attraverso il lavoro congiunto su 1) conoscenza dei comportamenti 2) differenziazione e segmentazione del consumatore e 3) personalizzazione dell’offerta, sviluppa con il consumatore [...]”. A questo punto serve fare una precisazione: l’affermazione ‘sviluppa con’ non risulta corretta, in quanto fa presupporre che nel progetto CRM partecipi direttamente e attivamente anche il consumatore. Sarebbe più opportuno sostituire la precedente affermazione con: ‘sviluppa per il consumatore’ e porsi come obiettivo nei nuovi progetti di collaborazione l’affermazione “sviluppa con il consumatore”.

In conclusione, l’obiettivo concreto dei futuri rapporti di collaborazione dovrebbe essere l’inserimento del consumatore come attore attivo così da ottenere dei progetti realmente tra distributori - produttori - consumatori.

### **3. I discount e le relazioni di concorrenza e di collaborazione tra distribuzione e industria**

Per Schumpeter esistono due tipi di concorrenza: ripetitiva o familiare (tra le imprese già esistenti nel mercato) e quella non familiare o dirompente (da parte di imprese innovative nel mercato). I discount sono sicuramente delle innovazioni nel campo distributivo e, infatti, forzano le “vecchie” imprese all’adattamento o all’imitazione. Questa nuova forma distributiva ha avuto un forte impatto sulla struttura del prezzo distributivo, introducendo nel mercato un nuovo tipo di organizzazione e nuove relazioni costo-prezzo.<sup>146</sup>

Per capire l’impatto dei discount sul settore distributivo, è utile analizzare l’ambiente competitivo attuale, in cui imprese distributive tradizionali si trovano a competere. Per realizzare questa analisi dell’ambiente competitivo si è scelto di utilizzare il Modello

---

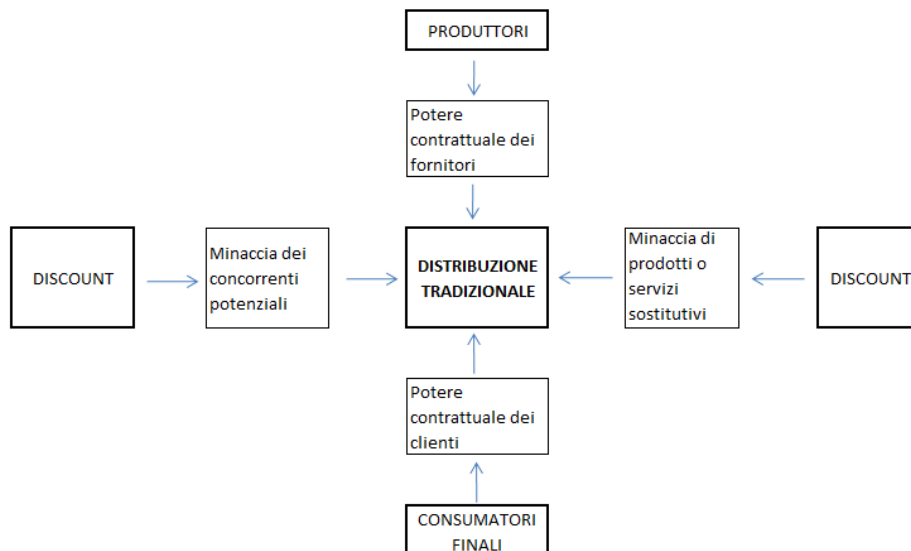
<sup>146</sup> Cfr. Bliss P., *Schumpeter, the “big” disturbance and retailing*, in *Social Forces*, Volume 39, n. 1, 1960.

delle 5 Forze di Porter. Questo modello descrive la concorrenza allargata, cui tutte le imprese sono soggette e quindi considera, in termini generali, cinque forze, quali:

- potere contrattuale dei fornitori;
- potere contrattuale dei consumatori;
- minaccia dei concorrenti potenziali;
- minaccia di prodotti o servizi sostitutivi;
- intensità competitiva del settore.

Queste cinque forze, agiscono ed influenzano il contesto competitivo dell'impresa di riferimento. In questo caso l'obiettivo è quello di studiare le cinque forze che agiscono sull'ambiente competitivo in cui la grande distribuzione retail si trova, nei contesti attuali, a competere. Quest'analisi includerà il ruolo dei discount nella concorrenza all'interno del settore distributivo. L'obiettivo quindi è di capire: dove i discount si posizionano all'interno dell'analisi competitiva di settore e il ruolo competitivo assunto nei confronti della grande distribuzione retail (v. Figura 15).

Figura 15. *Il Modello delle 5 forze di Porter applicato alla grande distribuzione retail*



Fonte: Adattato da Porter, 1980.

Come emerge chiaramente dal modello, i discount occupano e assumono una duplice valenza competitiva, infatti:

- i discount possono essere considerati dei concorrenti potenziali rispetto alla grande distribuzione retail: l'entrata dei discount è stata favorita da una situazione contingente di mercato (vuoti d'offerta) che ne ha facilitato l'ingresso e l'accettabilità dei consumatori finali;
- i discount possono essere considerati come prodotti o servizi sostitutivi rispetto alla grande distribuzione retail: secondo Porter (1982) "il prodotto sostitutivo costituisce un'alternativa interessante in termini di qualità/prezzo per il cliente"<sup>147</sup>. Il prodotto del discount sicuramente è un'alternativa al prodotto della grande distribuzione retail. Porter inoltre, aggiunge che il prezzo dei prodotti sostitutivi impone un tetto al prezzo che le imprese possono praticare nel mercato. Ancora, se i costi di trasferimento (reali e psicologici) dei consumatori dal prodotto della grande distribuzione retail al prodotto della distribuzione discount sono ridotti o nulli, la minaccia dei discount sarà ancora più elevata. Considerando, come sopra, la situazione di mercato favorevole che ha permesso l'entrata e lo sviluppo dei discount, molti consumatori sono passati dagli acquisti presso i punti vendita della grande distribuzione retail agli acquisti presso i discount.

Entrando nell'analisi delle relazioni distribuzione - industria, si fa riferimento al punto di vista dei discount, così da rilevare le analogie e le differenze rispetto alle relazioni grande distribuzione retail - industria.

L'analisi parte considerando una principale differenza tra discount e grande distribuzione retail che impatta sulle relazioni discount - industria; secondariamente si analizzano le relazioni di concorrenza e di collaborazione discount - industria; poi ancora, le relazioni di concorrenza e di collaborazione discount - grande distribuzione retail ed infine, le relazioni di concorrenza e di collaborazione discount - discount.

---

<sup>147</sup> v. Porter M.E. (1982), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1982, p. 25.

La gestione dei rapporti di fornitura nel discount è molto diversa e critica rispetto a quella che caratterizza i rapporti delle altre formule distributive con l'industria di marca. La strategia e l'organizzazione degli acquisti sono, infatti, strettamente condizionate dal peculiare orientamento alla convenienza del discounter e, pertanto, alcuni fornitori si trovano costretti ad allestire una linea di produzione a parte e specifica per questo canale distributivo.<sup>148</sup>

I cambiamenti produttivi che alcuni produttori devono effettuare, condizionano, in modo rilevante, la scelta dei produttori di vendere attraverso il canale discount. L'impegno richiesto ai produttori nella costruzione di una relazione con i discount risulta dissimile rispetto all'impegno nella costruzione delle relazioni con la grande distribuzione retail. Infatti, i discount possono costringere alcuni produttori ad attuare una rivalutazione delle politiche di prezzo per la vendita dei propri prodotti attraverso il canale discount. Quando i produttori si trovano a dover effettuare una scelta del canale o dei canali distributivi a cui riferirsi per la vendita dei propri prodotti, si innesca una valutazione che riguarda principalmente: le caratteristiche dei canali distributivi alternativi presi in esame, le politiche di prezzo che il canale permette di attuare, le conseguenze di immagine e notorietà dell'impresa produttiva in funzione della vendita tramite un canale o un altro.

In riferimento alle relazioni di concorrenza discount - produttori<sup>149</sup>, Anderson e Poulfelt (2006) confermano che la concorrenza tra discount e produttori è molto intensa: "discount strategy puts pressure on the manufacturers of branded products as these companies will have to match the price/quality ratio of private label products or spend a large amounts on traditional advertising"<sup>150</sup>.

Nelle relazioni di collaborazione discount - produttori, la prima rilevante differenza sta nella definizione della relazione collaborativa in sé.

---

<sup>148</sup> Cfr. Cuozzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.

<sup>149</sup> Si ricorda che, in particolare, nei soft-discount vi è la compresenza nel punto di vendita di prodotti private label e prodotti a marca industriale. La concorrenza tra soft-discount e produttori presenta analogie con la concorrenza distribuzione (tradizionale) e produttori ma ad un livello più basso di prezzi.

<sup>150</sup> v. Andersen M.M., Poulfelt F., *Discount Business Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, 2006, p. 164.

Normalmente le relazioni di collaborazione che interessano l'industria di marca e la distribuzione convenzionale vengono definite *partnership*. Questo perché distribuzione e industria collaborano per realizzare insieme gli obiettivi compatibili e condivisi da entrambi seppur mantenendo piena autonomia imprenditoriale. Nel caso della relazione tra discount e industria<sup>151</sup>, essa viene definita *comakership*: “il fornitore (industria) rinuncia alla propria indipendenza e accetta una dipendenza totale dal cliente (discounter)”<sup>152</sup>.

I produttori, comprensibilmente, si lamentano di essere stati largamente esclusi dalla possibilità di accesso alla nuova formula distributiva dei discount, così stanno cercando di sviluppare con questi ultimi relazioni distributive. Il punto d'incontro sta nell'interesse manifestato da alcuni discount di aggiungere nel proprio assortimento di prodotti industrial brand note. Infatti, i discounters ritengono che un'importante via per costruire una forte fedeltà all'insegna e creare un vantaggio competitivo sostenibile sia l'aggiunta delle marche più note ed attrattive dei produttori, che creano maggiore traffico all'interno del punto vendita (evoluzione da hard-discount a soft-discount). Sia produttori che discounters hanno un forte interesse alla concretizzazione di un rapporto collaborativo, tuttavia di non facile costruzione per diverse ragioni. La prima è che gli interessi dei produttori e dei discounters non sono sempre necessariamente allineati; inoltre, per molti anni i produttori hanno perso quote sulle private label, le quali erano in concorrenza diretta con i prodotti offerti dai discount ed infine, entrambi i soggetti hanno poca esperienza nei rapporti l'uno con l'altro.<sup>153</sup> Su quest'ultimo punto è importante ricordare che mentre i soft-discount hanno sviluppato, in passato, rapporti con i produttori, inserendo nel proprio assortimento alcune industrial brand note, i problemi più rilevanti sorgono quando si manifesta la volontà di sviluppare relazioni tra

---

<sup>151</sup> A titolo di esempio si ricordano alcune collaborazioni importanti tra discount e produttori: DM e Procter & Gamble, oppure Wal-Mart e Procter & Gamble.

<sup>152</sup> v. Cuzzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995, p.74.

<sup>153</sup> Cfr. Deleersnyder B., Dekimpe M.G., Steenkamp J-B.E.M., Koll O., *Win-win strategies at discount stores*, in *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 14, 2007.

hard-discount, che hanno come caratteristica principale quella di non avere esperienza nella vendita di prodotti a marca industriale nota, e produttori<sup>154</sup>.

Per studiare le relazioni, in primo luogo di concorrenza, tra discount e grande distribuzione retail un ausilio di base arriva da Fox e Sethuraman (2006, 2010). I due Autori partono dall'individuazione di due diverse categorie di distributori: tradizionali e non-tradizionali, per poi riconoscere due tipologie di concorrenza:

- la prima, '*between-format competition*' secondo cui "the most important trend in retail competition is that retailers of traditional and non-traditional formats increasingly compete with one another for sales in the product categories that they offer in common"<sup>155</sup>;

- la seconda tipologia, chiamata, '*within-format competition*' è definita "retailers of the same format also compete with each other for market share and consumers' 'share of wallet'<sup>156</sup>."



Nello studio delle relazioni di concorrenza tra discount e grande distribuzione retail, si procede quindi a far riferimento alla prima tipologia: *between-format competition*.

Lo sviluppo della formula discount e la sua rapida crescita hanno messo in serie difficoltà<sup>157</sup> le forme distributive già esistenti sul mercato distributivo. Fino alla fine

<sup>154</sup> Si riporta, a titolo di esempio, una citazione da Planet Retail (2005) che esprime la volontà di collaborazione emersa tra Aldi (hard-discount) e Ferrero (produttore): "According to reports in *Lebensmittel Zeitung*, Aldi is in talks with Ferrero about the sale of Ferrero confectioneries at its store as Germany's leading discounter is planning to win over customers from its biggest rival Lidl, which in addition to its private label ranges also sells a wide choice of manufacturers'branded products. Currently, Aldi's product range is made up of private labels almost exclusively". Cfr. M+M Planet Retail, 2005b.

<sup>155</sup> v. Fox E.J., Sethuraman R., *Retail Competition*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition, p. 239.

<sup>156</sup> v. Fox E.J., Sethuraman R., *Retail Competition*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition, p. 240.

<sup>157</sup> La causa principale di queste difficoltà viene sottolineata da Andersen e Poulfelt (2006): "discount strategy is an approach seeks to effectively position a company outside the space occupied by the traditional competitors. Rooted in the fact that the core product can be characterized as a commodity, the discount approach seeks ways to reduce the costs enabling the aggressive pricing of the goods or services. [...] In industries characterized by hypercompetition such a position will clearly send signal to the

degli anni '80, durante la fase iniziale di espansione dei discount, la principale reazione della grande distribuzione retail, ritenendo la propria offerta su vasta scala diversa da quella praticata dai discount, fu quella di ignorare questa nuova forma distributiva. Successivamente, in seguito alla forte espansione dei discount, i distributori tradizionali si sono mossi nella direzione opposta.<sup>158</sup> La maggior parte dei distributori ha scelto di inseguire i discount sul piano della convenienza, senza però rinunciare al servizio al cliente.<sup>159</sup> La comparsa dei discount è stata sicuramente destabilizzante nel settore distributivo e le reazioni che ha portato vanno dalla forte ed aggressiva competitività sui prezzi, a politiche di differenziazione e di diversificazione, per la sopravvivenza ed il mantenimento dei vantaggi competitivi ottenuti sino al momento di sviluppo della nuova forma distributiva.<sup>160</sup>

Nell'analisi di concorrenza tra discount e grande distribuzione retail si mettono in risalto due principale aree di competizione:

- la prima, riguarda le strategie di prezzo praticate; e
- la seconda, riguarda il numero di visite al punto vendita.

Con riguardo alla prima area, Silberman (1955) afferma che i discount “compelled a very broad range of retailers to lower their margins and adjust prices downward to adapt to this new type of competition”<sup>161</sup>. In particolare, nel caso di hard-discount, la concorrenza con la grande distribuzione retail si manifesta principalmente tra i prodotti

---

customer that here is a company which offers something different...and perhaps even better”. v. Andersen M.M., Poulfelt F., *Discount Business Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, 2006, pp. 38-40.

<sup>158</sup> Cfr. Hogart-Scott S., Rice S.P., *The new food discounters. Are they a threat to the major multiples?*, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 22, n. 1, 1994.

<sup>159</sup> La grande distribuzione retail poteva scegliere tra una serie di alternative, quali: un nuovo posizionamento, o come formula di convenienza (iperdiscount) o come formula di qualità oppure la decisione di intraprendere alleanze con altri distributori o creare gruppi d'acquisto. Quello che preme sottolineare è che i distributori convenzionali non avrebbero potuto imitare passivamente la formula del discount a causa di evidenti differenze di gestione in termini sia logistico-strutturali ma anche in termini di costi. L'unico modo per contrastare una competitività di prezzi così elevata era innanzitutto valorizzare i propri punti di forza, colmare le lacune della nuova formula distributiva, ed infine ridurre i differenziali di prezzo soprattutto per quei prodotti con elevata rotazione e particolarmente sensibili al prezzo. Cfr. Burt S., Sparks L., *Structural change in grocery retailing in Great Britain: a discount reorientation?*, 1994.

<sup>160</sup> Cfr. Cuozzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.

<sup>161</sup> v. Silberman C., *Retailing: It's a New Ball Game*, in *Fortune*, August 1955, p.80.



a marca privata dei discount e i prodotti primo prezzo della grande distribuzione retail. Nel caso, invece, dei soft-discount il livello di concorrenza si sposta principalmente sui prodotti a marca industriale nota che entrambi commercializzano; infatti, i distributori tradizionali si trovano a competere con i soft-discount che offrono prodotti di industrial brand note a prezzi più contenuti. La maggior parte delle catene distributive ha aumentato il numero di prodotti di primo prezzo per creare le condizioni di un riposizionamento della formula sull'asse della convenienza.<sup>162</sup>

Con riferimento alla seconda area di competizione, Fox e Sethuraman (2006, 2010) identificano che “competition between retailers of traditional and non-traditional formats is for store visits, not for customers”<sup>163</sup>. L'affermazione di Fox e Sethuraman deve essere letta considerando che l'obiettivo principale di qualsiasi grande distributore retail è il fatturato. I due Autori sottolineano che non è più la somma dei singoli consumatori che acquisto a determinare il fatturato; bensì, sono il numero di volte che i consumatore tornano ed effettua i propri acquisti. In questo ambito di concorrenza, quindi, il fattore critico di successo è costituito dal numero di visite del punto vendita piuttosto che dal numero di clienti. Questo è causato principalmente dal fatto che, nei contesti attuali, i consumatori sono non-fedeli e la domanda è caratterizzata da forte volatilità. Quindi, se si riuscisse ad agire su questi due fattori (non fedeltà e volatilità) attraverso l'incentivazione al ritorno nel punto vendita, la strategia adottata dal grande distributore retail o dal discount è vincente.

Le relazioni di collaborazione tra discount e forme distributive tradizionali sono rare per non dire nulle. Se si vuole, però, far riferimento a possibili collaborazioni tra queste due forme distributive, allora si parlerà di *'between-format collaboration'*.

Se si considera l'avvio di un nuovo ciclo di competizione, che vede le imprese commerciali impegnate in un processo continuo di differenziazione dei formati

---

<sup>162</sup> Cfr. Cuzzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.

<sup>163</sup> v. Fox E.J., Sethuraman R., *Retail Competition*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition, p. 241.

distributivi, piuttosto che nella differenziazione di prodotto<sup>164</sup>, possono sorgere delle aree collaborative tra discount e forme distributive. Ad esempio, discount e grande distribuzione retail possono collaborare al fine di creare un'innovazione di formato, che offra ai consumatori un assortimento specialistico su alcune categorie di prodotti: discount e grande distribuzione retail possono selezionare una parte del loro assortimento legato ad una specifica tipologia o linea di prodotti per mettere a disposizione dei consumatori un'offerta completa in un unico nuovo punto vendita di proprietà comune e specializzato. La collaborazione può essere realizzata solo se discount e grande distribuzione retail prendono atto di alcuni importanti cambiamenti nei comportamenti di consumo e di acquisto; entrambi questi format sono vicini al consumatore finale e se condividono le informazioni e collaborano per un'offerta altamente competitiva e di valore (customer-based)<sup>165</sup>, ottengono posizioni di vantaggio competitivo elevate.

Nascono, così, nuovi format "ibridi" che combinano caratteristiche di canali diversi: iper discountizzati, super di convenienza, discount di marca, mini-iper di prossimità, ecc.<sup>166</sup>

L'ultima relazione, sia di tipo concorrenziale che collaborativa, è quella che riguarda i rapporti tra i discount.

---

<sup>164</sup> Cfr. Cardinali M.G., *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributive*, 8th International Congress Marketing Trends, Paris, January 16th-17th 2009.

<sup>165</sup> Sainsbury's ha recentemente sperimentato un nuovo modello di segmentazione; ha analizzato le informazioni provenienti dai dati della Carta Fedeltà e clusterizzato i propri punti vendita in tre distinti format distributivi. Sainsbury's ha abbandonato i criteri di segmentazione tradizionali, basati unicamente sull'analisi dei parametri da offerta, per orientare le proprie decisioni di segmentazione sull'analisi dei parametri da domanda (shopping mission e frequenza di visita). Cfr. Cardinali M.G., *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributive*, 8th International Congress Marketing Trends, Paris, January 16th-17th 2009.

<sup>166</sup> Alcuni esempi serviranno a capire meglio le tendenze in atto. L'insegna Auchan sta implementando una politica di discountizzazione dell'ipermercato di attrazione. Ha ampliato l'offerta dei prodotti primo prezzo. In Francia, sta inoltre sperimentando un ipermercato di convenienza (ad insegna Les Halles) molto simile al canale hard discount per quanto concerne la politica assortimentale e di prezzo dei prodotti grocery ma su una superficie di vendita complessiva di 5.000 mq. Alcuni distributori stanno sperimentando un nuovo concept di supermercato di convenienza che si avvicina al discount a seguito dell'implementazione di una politica di trading down dell'assortimento (riduzione selettiva dei prodotti di marca) e dell'innovazione nelle politiche di pricing. Cfr. Cardinali M.G., *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributive*, 8th International Congress Marketing Trends, Paris, January 16th-17th 2009.

Per la relazione di concorrenza tra discount, si fa riferimento alla seconda tipologia individuata da Fox e Sethuraman (2006, 2010): *within-format competition*.

La concorrenza tra discount si stabilisce su tre livelli: tra hard-discount (ad esempio, Aldi) e soft-discount (ad esempio, Lidl), tra hard-discount e discount che appartengono a grandi gruppi (ad esempio, Dia appartiene al gruppo Carrefour) ed infine, tra soft-discount e discount che appartengono a grandi gruppi. Come sostengono Fox e Sethuraman, la concorrenza diretta avviene sulle quote di mercato detenute dalle diverse insegne. Il piano concorrenziale successivo è quello tra le marche presenti nell'assortimento di ciascun punto vendita e sui servizi offerti al consumatore finale.

Inoltre, la rivalità competitiva tra le diverse tipologie di discount si è intensificata, negli ultimi dieci anni ed, oltre a manifestarsi sul mercato nazionale, si espande anche su quello internazionale. Alcuni discount non hanno esperienza internazionale ma operano tutt'ora solo sul piano nazionale; ad esempio Eurospin e Norma rispettivamente, nel mercato italiano e tedesco. Altri discount hanno portato la loro formula vincente in altri stati, come ad esempio Aldi e Lidl, discount tedeschi che hanno realizzato un'espansione nel territorio europeo. Sul piano internazionale il numero dei paesi nei quali i diversi tipi di discount si trovano simultaneamente è aumentato; inoltre, hard e soft discount costituiscono i format distributivi che registrano una cospicua crescita in molti paesi e questo fenomeno aumenta ulteriormente la concorrenza.<sup>167</sup>

Dal lato della collaborazione tra discount, si può parlare di '*within-format collaboration*'.

La collaborazione tra discount, come la collaborazione tra discount e grande distribuzione retail, ancora non ha avuto manifestazioni importanti sul mercato.

Il trend recente, che vede molti discount attuare una politica di trading-up, potrebbe favorire la collaborazione tra due o più insegne discount al fine di ottenere un vantaggio competitivo di leadership di differenziazione rispetto ai discount concorrenti. Un discount, da solo, potrebbe non avere a disposizione risorse e mezzi necessari per, ad esempio, innalzare il livello qualitativo dell'offerta, introdurre nuove linee di prodotti

---

<sup>167</sup> Cfr. Colla E., *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 1, 2003.

premium per attrarre nuovi consumatori, offrire nuovi servizi, ecc. Alcuni progetti di trading-up per il discount implicano una quantità di investimenti e di risorse molto elevate, così da richiedere la collaborazione con altre insegne dotate delle risorse necessarie o che hanno una disponibilità di capitali o conoscenze maggiori.

In conclusione, le relazioni di concorrenza distribuzione - industria si sono intensificate con l'arrivo dei discount sul mercato.

Con l'introduzione di questa nuova formula distributiva, si hanno maggiori opportunità di collaborazione. Infatti, una risposta al fenomeno di espansione e di differenziazione in atto per i discount da parte della grande distribuzione retail e dell'industria si trova nell'intensificazione dei rapporti di collaborazione e in nuovi investimenti per arrivare al consumatore con prodotti di qualità a costi più contenuti.

Inoltre, se grande distribuzione retail e industria decidono di collaborare con altri partner, si devono confrontare con una nuova forma distributiva (discount) in grado, nello stesso tempo, di applicare una strategia di costo e di differenziarsi rispetto ai concorrenti. La ricerca di un vantaggio di costo e di differenziazione, nei contesti attuali, è una condizione necessaria e non più sufficiente per essere competitivi; la strategia competitiva vincente si ottiene attraverso l'innovazione. In questo contesto, se distributori e produttori vogliono essere competitivi, possono decidere di collaborare con i discount. Infatti, questa collaborazione potrebbe essere vista come un'innovazione di tipo relazionale e quindi una fonte di vantaggio competitivo nelle relazioni tra distribuzione - discount, industria - discount o discount - discount.

## Capitolo Terzo

### ***I rapporti distribuzione - industria nei mercati di consumo: le relazioni di concorrenza e collaborazione su marca, tempo e spazio***

#### **1. La marca nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione distribuzione - industria**

*“A producer brand is not as important as a private label.*

*Customer can buy a producer brand anywhere but can only buy a private label at that particular store”. (Ody, 1987: 11)<sup>168</sup>*

Nell’analisi delle relazioni di marca tra distribuzione e industria è necessario richiamare l’attenzione su alcune tipologie di marca: industrial brand<sup>169</sup>, private label<sup>170</sup> e store brand<sup>171</sup>.

---

<sup>168</sup> Adattata da Ody P., *The growth in private brands*, in *Retail & Distribution Management*, Volume 15, n. 3, May/June 1987, p. 11.

<sup>169</sup> Con industrial brand si fa riferimento alle marche industriali, in particolare alle marche dei produttori che possono essere sia marche note che non note.

<sup>170</sup> Le private label (o marche esclusive dei distributori, marche commerciali, marche private) sono tutti quei prodotti che, anziché con il nome o con il marchio del fabbricante, vengono proposti al consumatore con un marchio o nome di proprietà di un distributore commerciale che ne garantisce direttamente il livello qualitativo. v. Riboldazzi S., *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 34. Le private label possono essere definite sia dal punto di vista dei

Per il settore distributivo, il riferimento a private label e store brand, è dettato dall'importanza che negli ultimi anni hanno assunto le marche private e le insegne distributive.

Infatti, nei mercati di consumo di massa si è rafforzato ed esteso il potere delle marche dei distributori che, da intermediari attivi, sono diventati concorrenti dei produttori, con strategie di marche proprie sviluppate con la crescita globale delle maggiori marche industriali.<sup>172</sup>

Nel comparto distributivo, il fenomeno delle private label ha maggiormente contraddistinto l'economia americana (in particolare USA) a partire dagli anni '50 e solamente a partire dagli anni '80 si è diffuso nel territorio italiano (anche se già negli anni '60 esistevano alcuni prodotti a marchio Coop). Questo fenomeno, seppure con manifestazioni differenziate nei diversi mercati geografici nazionali, non mostra segnali di rallentamento.<sup>173</sup>

---

distributori sia dal punto di vista dei produttori. Specificatamente, secondo la prospettiva distributiva le private label sono "prodotti venduti sotto il proprio nome o marchio attraverso i propri punti vendita". Cfr. *Dictionary of Business*, Oxford University Press, Market House Books Ltd, 1996. Invece, dal punto di vista del produttore sono "prodotti immessi sul mercato per ordine di terze economie, e con una denominazione di marca diversa dalle marche di proprietà dello stesso produttore; questi prodotti sono quindi commercializzati da terze economie, utilizzando denominazioni di marca di loro proprietà". Cfr. *Marketing Lexicon*, edizione italiana a cura di S.M. Brondoni, Clueb, Bologna, 2000. Più in dettaglio, le private label sono "brand sponsored by a wholesaler, retailer, dealer, or merchant, as distinguished from a brand bearing the name of a manufacturer or producer; also called *private brand*. Manufacturers use either their own name, that of a middleman, or a combination of both when they are marketing their products. Private labeling occurs when middlemen, usually large retailers or wholesalers, develop their own brand. Since manufacturers' (producers') brands have large advertising expenditures built into their cost, a private labeler is able to buy the same goods at a lower cost and thus sell them at a lower price and/or at a better profit margin. In addition, private labelers have more control over pricing and are able to advantageously display their own brands for maximum impact. For example, a grocery store can quickly reduce the price of its own private-label brand in order to meet or beat a competitor's price. Or the grocery store can create a special point-of-purchase advertising display and/or give its brand predominant shelf space in order to boost sales. Private-label brands are usually priced lower than comparable manufacturers' brands and therefore appeal to bargain-conscious consumers. An example of a private-label brand would be a supermarket product bearing a store label with a product's name". Cfr. *Dictionary of Business*, [www.dictionaryofbusiness.com](http://www.dictionaryofbusiness.com), 28 aprile 2010.

<sup>171</sup> Con store brand si fa riferimento all'insegna commerciale che contraddistingue un'impresa distributiva rispetto ai suoi concorrenti (ad esempio, Esselunga, Coop, Carrefour, ecc.).

<sup>172</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Market-driven management ed economia d'impresa globale*, in Brondoni S.M. (ed.) *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>173</sup> Cfr. Gneccchi F., *Il portafoglio di marca in eccesso di offerta*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.

Le private label individuano un fattore critico della relazione distributori - produttori. Infatti, gli anni '60 sono stati dominati dalle marche industriali, mentre a partire dagli anni '80 la crescente importanza delle private label ha influenzato la relazione concorrenziale tra produttori e distributori.<sup>174</sup> La reale minaccia delle private label, come elementi in concorrenza diretta con le marche industriali, è iniziata a partire dagli anni '90.<sup>175</sup>

Inizialmente, molti distributori al dettaglio introdussero le private label per offrire ai consumatori un'alternativa low-cost alle marche industriali. Successivamente, però, i grandi distributori retail hanno utilizzato le private label per attuare strategie di differenziazione ed incrementare la loro quota di mercato e, quindi, non più solo come alternativa di prezzo alle marche dei produttori. Come sottolineato da Randall nel 1994, “the supermarket chains were competing mainly on price, and own labels were used as part of this strategy. They were usually a slightly inferior version of the leading brand, sold at a lower price, with packaging reflecting this positioning. This view is now out of date. Many retailers' brands are - and more importantly are seen by consumers as - equal or superior to manufacturers' brands”<sup>176</sup>. L'Autore continua suggerendo che “we must look at retailers' brands as genuine brands in their own right, as well as just imitations”<sup>177</sup>.

Infatti, le private label costituiscono un importante elemento con cui i distributori cercano di rendersi unici e di differenziarsi rispetto ai concorrenti. I distributori sviluppano marche che siano significativamente differenti da quelle concorrenti, cioè che siano in grado di offrire benefici differenti ed aggiuntivi ai consumatori.<sup>178</sup>

La rilevanza della store brand nel mercato attuale, ha inciso sui rapporti concorrenziali sia tra grandi distributori retail, sia tra questi ultimi e i produttori.

---

<sup>174</sup> Cfr. Randall G., *Trade Marketing Strategies – The partnership between manufacturers, brands and retailers*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.

<sup>175</sup> Cfr. Quelch J.A., Harding D., *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*, in *Harvard Business Review*, January-February 1996.

<sup>176</sup> v. Randall G., *Trade Marketing Strategies – The partnership between manufacturers, brands and retailers*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994, p. 43.

<sup>177</sup> Ibidem.

<sup>178</sup> Cfr. Randall G., *Trade Marketing Strategies – The partnership between manufacturers, brands and retailers*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.

Nel primo caso la concorrenza si sposta su un ulteriore livello. Infatti, i consumatori prima ancora di scegliere ed acquistare un prodotto private label, scelgono la garanzia dell'insegna. L'impresa commerciale si assume un sistema di responsabilità<sup>179</sup> del tutto simile a quello delle marche industriali. Secondariamente, attraverso l'acquisizione nel tempo di notorietà legata alla propria store brand, i grandi distributori retail sono in grado di esercitare un potere contrattuale che permette loro di negoziare migliori condizioni contrattuali con i produttori.

Nel confronto private label, store brand e marche industriali, sembrerebbe possibile dedurre che le marche dei distributori si trovino simultaneamente in una posizione di vantaggio e di svantaggio rispetto alle marche dei produttori.

Il vantaggio dei distributori nei confronti dei produttori è dettato dalla capacità dei grandi distributori retail di soddisfare le esigenze immediate dei consumatori, grazie al contatto diretto con la domanda finale. Sono, infatti, i distributori gli attori che sul mercato dispongono delle informazioni sui consumatori finali e che studiano i comportamenti d'acquisto all'interno del proprio punto vendita.

La posizione di svantaggio è legata, invece, all'impossibilità di soddisfare le esigenze potenziali dei consumatori in quanto, dal lato distributivo si registra una limitata capacità di innovazione di prodotto. In particolare attraverso la funzione di Ricerca e sviluppo, è l'impresa produttiva che prende decisioni e realizza concretamente un nuovo prodotto. L'innovazione commerciale è legata principalmente all'ideazione e all'offerta su un mercato di un nuovo format distributivo oppure di un nuovo servizio, ma mai legata alla realizzazione di un nuovo prodotto.

Ancora, alcuni Autori, in particolare, Quelch e Harding (1996), confrontando in particolare private label ed industrial brand, sostengono che non si può parlare di

---

<sup>179</sup> Il sistema di responsabilità vede la marca come relazione. La marca sintetizza una molteplicità di 'obblighi', la cui esplicitazione definisce la natura e l'intensità della relazione instaurata con una data domanda. La marca tende ad esprimere il complesso di 'risorse'(credibilità, legittimità ed affettività) che in concreto sostanziano una relazione domanda-offerta e che richiedono linee di condotta dirette a rispettare specifici 'obblighi' di coerenza, di continuità e socio-culturali. Cfr. Brondoni S.M., *Patrimonio di marca e gestione d'impresa*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2000-2001. In passato, il sistema di responsabilità, obbligava solo i produttori verso i consumatori finali. Con lo sviluppo delle private label e store brand da parte delle imprese distributive, anche i distributori adottano il sistema di responsabilità di marca.



‘morte’ delle marche dei produttori ma bisogna solo considerare che ora più che mai queste necessitano di una gestione dedicata. Quelch e Harding, attraverso il loro studio, hanno portato ad evidenza ragioni che rafforzano le marche industriali nei confronti delle private label:

- la prima ragione riguarda il processo d’acquisto che ancora favorisce le marche dei produttori. Infatti, Quelch e Harding chiariscono che “Brand names exist because consumers still require an assurance of quality when they do not have the time, opportunity, or ability to inspect alternatives at the point of sale. Brand names simplify the selection process”<sup>180</sup>.

Nella ricerca dei prodotti innovativi<sup>181</sup>, i consumatori ancora richiedono la garanzia delle industrial brand. Garanzia ed esperienza del produttore facilitano il processo di scelta dei consumatori.

- La seconda ragione, che i due Autori hanno individuato, ha basi nelle solide fondamenta che caratterizzano le industrial brand e che portano a costruire un vantaggio per i produttori. Infatti, “The strongest industrial brands have built their consumer equities over decades of advertising and through delivery of consistent quality”<sup>182</sup>.

In questa dichiarazione si può individuare il vantaggio legato al tempo che favorisce le industrial brand nei confronti delle private label. L’utilizzo di strumenti di comunicazione (come la pubblicità) e l’esperienza di qualità nello sviluppo di prodotti avvantaggiano sicuramente le marche dei produttori a scapito delle marche dei distributori. La pubblicità diventa lo strumento di comunicazione che favorisce i produttori nei confronti dei distributori. Bisogna però precisare che negli ultimi dieci anni, distributori come Coop, o discount

---

<sup>180</sup> v. Quelch J.A., Harding D., *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*, in *Harvard Business Review*, January-February 1996, pp. 101-102.

<sup>181</sup> A titolo di esempio, con riguardo alle tecnologie di ascolto della musica, l’introduzione dell’iPod ha soppiantato altri prodotti e il marchio industriale Apple ne garantisce la qualità. Oppure, oggi, l’introduzione dell’iPad, sempre da parte della Apple, ha l’obiettivo di spostare l’attenzione dal mondo dei libri cartacei a quella del mondo degli e book.

<sup>182</sup> v. Quelch J.A., Harding D., *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*, in *Harvard Business Review*, January-February 1996, p. 102.

come Lidl, hanno iniziato ad utilizzare questo strumento per raggiungere il consumatore finale. In questo modo, la concorrenza tra industrial brand e store brand si intensifica, in seguito alla maggiore notorietà delle store brand.

- La terza ragione si ritrova nella capacità di alcuni produttori di riconquistare i consumatori dopo il passaggio di clienti alle private label: “manufacturers of industrial brands have increased advertising and won back some consumers who had turned to private label”<sup>183</sup>.

La reale minaccia delle private label nei confronti delle industrial brand è iniziata a partire dagli anni '90. I produttori, per affrontare questa nuova sfida competitiva, hanno dovuto incrementare le spese relative alla comunicazione sulla marca per ‘riprendersi’ quei consumatori che erano passati ad acquistare i prodotti private label. Oggi, però, essendo la qualità uguale o maggiore ed il prezzo molto inferiore rispetto ai prodotti industrial brand, difficilmente i produttori possono vincere la sfida della conquista del consumatore finale. Inoltre, considerando la domanda dei consumatori sempre più volatile la conquista del consumatore finale si gioca tra prodotti private label e le offerte commerciali attuate dai produttori (sconti, 3x2, ecc.).

- Un'altra ragione evidenziata da Quelch e Harding, che impatta sulla relazione tra distribuzione e industria, sta nel valore che le marche dei produttori hanno per i distributori: “Retailers cannot afford to cast off industrial brands that consumers expect to find widely distributed, when a store does not carry a popular brand, consumers are put off and may switch stores. Retailers must not only stock but also promote, often at a loss, those popular industrial brands”<sup>184</sup>.

Questo punto sottolinea l'importanza delle marche dei produttori per i distributori; in particolare, il ruolo giocato dalle marche dei produttori nelle scelte di assortimento da parte dei distributori e nella creazione di traffico all'interno del punto vendita. Il ruolo nella creazione di traffico da parte delle

---

<sup>183</sup> Ibidem.

<sup>184</sup> v. Quelch J.A., Harding D., *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*, in *Harvard Business Review*, January-February 1996, p. 102.

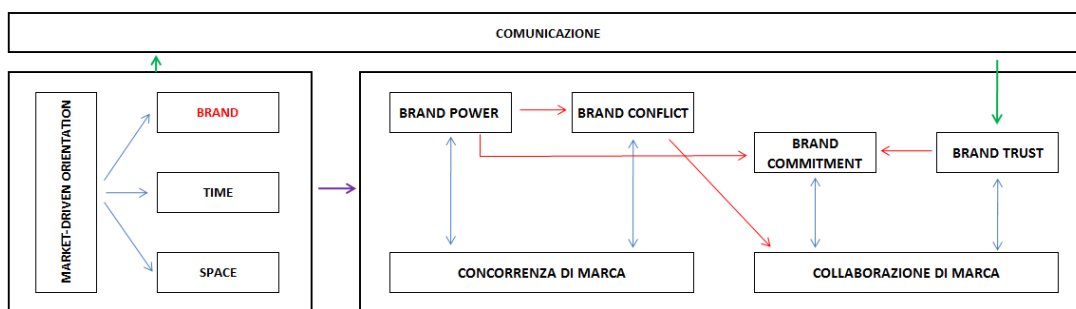
industrial brand è sicuramente fondamentale, ma occorre fare una precisazione: nei contesti di mercato attuali e nelle relazioni distribuzione - industria, la richiesta di inserire i propri prodotti nell'assortimento dei distributori parte dal lato produttivo più che dal lato distributivo.

- Infine, la quinta ed ultima ragione sostenuta dai due Autori riguarda l'eccessiva enfasi data alle private label, che può in realtà diminuire la loro posizione di mercato. "Many consumers rightly do not believe that a store can provide the same excellent quality for products across the board"<sup>185</sup>. La posizione dei due Autori caratterizza però il periodo temporale di introduzione delle private label sul mercato (anni '80); infatti, a partire dagli anni '90 la posizione delle private label nel mercato si è rafforzata<sup>186</sup>.

L'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione ha profondamente innovato il contesto competitivo nel quale la marca gioca un ruolo sempre più critico per il successo delle strategie e delle politiche della aziende industriali e commerciali.<sup>187</sup>

Riprendendo lo schema costruito nel capitolo precedente (vedi par. 2.3, Figura 13), lo si può restringere considerandone solo il primo elemento: la brand (v. Figura 16).

Figura 16. *Relazioni di concorrenza e collaborazione tra distributori e produttori nei rapporti di marca*



<sup>185</sup> v. Quelch J.A., Harding D., *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*, in *Harvard Business Review*, January-February 1996, p. 103.

<sup>186</sup> In Europa, nel 2006, il mercato dei prodotti a marchio proprio nel comparto grocery valeva circa 300 miliardi di euro. Cfr. Nielsen, 2006.

<sup>187</sup> Cfr. Gnechi F., *Il portafoglio di marca in eccesso di offerta*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.

Partendo dall'analisi delle relazioni tra power, conflict, commitment e trust applicate alla brand si possono svolgere alcune considerazioni che impattano sulla relazione di marca distribuzione - industria.

L'espansione del fenomeno delle private label ha generato un incremento delle occasioni di conflitto tra distributori e produttori, in riferimento alla *brand competition*. La risoluzione di questi conflitti avviene attraverso la negoziazione, grazie alla quale distributori e produttori si accordano sull'acquisto e la vendita di prodotti industrial brand e private label. In particolare, la negoziazione è molto intensa quando si tratta degli accordi di produzione in merito alle private label. I distributori impongono condizioni molto restrittive ai produttori ed in alcuni casi sorgono forti contrasti. La causa di questi forti contrasti e la capacità dei distributori di imporre condizioni sulla produzione dei prodotti private label, deriva dall'estensione della concorrenza sulla marca all'insegna distributiva. I grandi distributori retail, attraverso la capacità di rafforzare la propria store brand, sono in grado di imporsi nella negoziazione per la fornitura di prodotti private label con i produttori, ottenendo le migliori condizioni di acquisto e più importanti margini di distribuzione. La store brand, in questo caso, gioca un ruolo chiave nella determinazione del potere contrattuale dei distributori.

In alcuni casi, oltre ai conflitti, produttori e distributori possono individuare momenti di collaborazione di marca. Ad esempio, effettuando promozioni pianificate a favore di prodotti a marca industriale e di prodotti private label; oppure, associando la vendita di prodotti appartenenti a classi di prodotti diverse ma complementari tra di loro (ad esempio, pasta e olio), il primo a marca del produttore e il secondo a marca del distributore.

Inoltre, con l'aumento della concentrazione nel settore distributivo, i distributori hanno espresso un maggiore commitment nella relazione. Il commitment è stato rafforzato nello sviluppo del trust tra distributori e produttori, generato in seguito al consolidamento delle relazioni nel tempo. Questo ha creato le basi per una *brand collaboration* tra distributori e produttori.

Se si analizza lo schema, considerando l'orientamento al mercato di distributori e produttori con riferimento alla marca, si rileva che la marca svolge un ruolo chiave

nell'orientamento al mercato. Infatti, la marca è considerata come lo strumento principale di concorrenza tra distributori e produttori market-driven. La comunicazione tra i due soggetti è utilizzata, in questo caso specifico, come veicolo di creazione del trust sulla marca, tramite il quale si crea una collaborazione di marca.

La collaborazione di marca tra distributori e produttori è una relazione difficile da costruire. Ha basi solide nell'orientamento al mercato di entrambi i soggetti ma il punto critico è quello di trovare degli obiettivi comuni di marca. Se è proprio sulla marca che si gioca la 'lotta' alla conquista del consumatore finale, dove possono distributori e produttori collaborare?

Partiamo dal presupposto che, a vantaggio dei produttori, i distributori hanno bisogno dei prodotti di marca nel proprio assortimento per generare traffico. Ma ancora, a vantaggio dei distributori, la 'lotta' per il consumatore ha luogo nel punto di vendita dei distributori.

Dove può essere il vantaggio comune o l'obiettivo da raggiungere insieme? I produttori, così come i distributori hanno l'obiettivo di raggiungere il consumatore finale tramite la fidelizzazione alla brand/private label/store brand. La collaborazione, quindi, potrebbe nascere dalla decisione di produttori e distributori di creare una nuova marca o un nuovo portafoglio di prodotto congiunto con marche diverse. Questo implica che, singolarmente, produttori e distributori hanno, rispettivamente, le proprie marche o private label, mentre congiuntamente, possono sviluppare nuovi prodotti che vengono venduti sotto diverse denominazioni. Questa strategia conduce ad espliciti vantaggi per entrambe le parti, quali:

- distributori e produttori aumentano i rispettivi ricavi ottenibili dalla vendita di nuovi prodotti;
- distributori e produttori sono in grado di fidelizzare nuovi clienti;
- il nuovo prodotto può essere acquistato sia dai clienti di private label dei distributori sia dai clienti di marche dei produttori ed in questo modo possono aumentare complessivamente le possibilità di acquisto.

## 1.1 Brand competition e discount

La competizione sulla marca, nei discount, assume un ruolo molto rilevante, in funzione del fatto che nell'assortimento si possono trovare prodotti di industrial brand nota, di industrial brand non nota e private label. Inoltre, rispetto alla grande distribuzione retail, dove l'85% dell'assortimento è composto da prodotti di industrial brand nota, nei discount l'85% dell'assortimento è composto da private label.

Queste peculiari differenze ci permettono di introdurre, prima, l'analisi sulla brand competition nel format discount e, poi, l'analisi delle relazioni di marca discount - industria (sulla base delle considerazioni fatte nel paragrafo precedente relativamente alla marca nei rapporti distribuzione - industria). La brand competition nel discount e nelle relazioni tra discount - industria si gioca soprattutto sull'insegna e, a livello di soft-discount dove industrial brand note sono in concorrenza con le marche dei discount.

Il consumatore che sceglie di approvvigionarsi al discount non acquista prodotti o marche, ma solo l'insegna e la sua capacità di offrire un livello di prezzi drasticamente inferiore alla media del mercato. La store loyalty si sostituisce interamente alla brand loyalty.<sup>188</sup> Infatti, si evidenzia che nello sviluppo del discount, è l'insegna la marca principale che si propone come garanzia al consumatore finale. Lidl, Aldi, Eurospin, ecc. sono conosciuti per la loro insegna e non per la presenza di determinate brand all'interno del loro assortimento. Infatti, il consumatore che sceglie di approvvigionarsi al discount non acquista marche, ma solo l'insegna e la sua capacità di offrire un sufficiente livello di qualità dei prodotti ed un livello di prezzi inferiore alla media del mercato.<sup>189</sup>

La concorrenza sulla marca a livello discount si gioca sull'obiettivo "Increase the brand value every day at no cost"<sup>190</sup>. Infatti, creare, mantenere e sviluppare una marca nel format discount non ha generalmente implicazioni sui costi. Andersen e Poulfelt (2006)

---

<sup>188</sup> Cfr. Lugli G., Pellegrini L., *Marketing Distributivo*, UTET, Torino, 2002.

<sup>189</sup> Cfr. Cuozzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.

<sup>190</sup> v. Andersen M.M., Poulfelt F., *Discount Business Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, 2006, p. 188.

suggeriscono di parlare di 'No frills Brand' quando si fa riferimento alla marca nei discount.

Nel contesto di mercato attuale è in atto un'intensificazione della concorrenza tra tutti i tipi di marca. Se si considera che il discount (in particolare, soft-discount) può includere nel suo assortimento tutte le tipologie di marche (industriale nota, non nota, private label), si registra nel discount il luogo di maggior compresenza di marche in concorrenza tra loro. Bisogna però precisare che la concorrenza si gioca su un assortimento di prodotti ed un numero di alternative di marca limitati rispetto alla grande distribuzione retail; infatti, il ristretto assortimento del discount comprende alternative di prodotto con un ridotto numero di marche. Un'altra interessante caratterizzazione, rispetto alla grande distribuzione retail, è che il discounter non ha alcun interesse a spingere la vendita di una marca industriale (nota o non nota) a scapito di un'altra manovrando la quantità e la qualità dell'esposizione.

Come è già stato più volte sottolineato, le relazioni, sia concorrenziali che collaborative, discount - industria sono caratterizzate da connotazioni distintive rispetto alle relazioni distribuzione - industria. Queste connotazioni distintive si accentuano, in particolare, con riferimento alle relazioni di marca.

Per molto tempo i produttori hanno trattato i discount come degli 'antagonisti', in quanto i produttori consideravano la vendita a basso prezzo dei prodotti di marca nota, da parte dei discount, come una distruzione del valore di marca. Il punto centrale della relazione discount - industria è che i produttori di brand note devono seguire i propri consumatori e distribuire le proprie marche dove i consumatori vogliono acquistare; questo significa competere e collaborare anche con i discount.

Un altro punto peculiare nelle relazioni discount - industria, con riferimento alla marca, è il controllo che rispettivamente i due attori possono esercitare su private label, il primo ed industrial brand, il secondo.

L'industria, se utilizza un canale distributivo tradizionale indiretto, vende attraverso punti di vendita non di sua proprietà e quindi non controllabili direttamente. Perde, inoltre, il controllo sulla propria industrial brand ed in particolare, non ha controllo sulle marche dei concorrenti e sulle private label del distributore. Il controllo totale delle sue

industrial brand potrebbe averlo solo con la vendita attraverso canali distributivi di proprietà, tra la cui scelta, nella maggior parte dei casi, non si annoverano i formati discount.

Il discounter, invece, vende le private label attraverso i propri punti di vendita e quindi può esercitare un controllo diretto sui propri prodotti e sulle proprie private label. Esercita anche un controllo diretto sulle marche concorrenti (industrial brand note e non note) vendute tramite i propri punti di vendita.

L'interesse dell'industria è orientato principalmente all'obiettivo di far acquistare il consumatore presso quei punti di vendita dei distributori dove è presente il prodotto industrial brand. La regola generale vede una maggiore presenza di industrial brand tra la grande distribuzione retail piuttosto che nei discount, dove sono presenti solo alcune delle industrial brand più note. Se il produttore di prodotti a marca industriale nota vende attraverso entrambi i canali distributivi (grande distribuzione retail e discount), la concorrenza tra i due format distributivi si accentua.

Dal momento in cui il produttore decide di vendere il proprio prodotto presso i punti vendita discount (soft), sorgono relazioni di concorrenza e di collaborazione tra prodotti industrial brand nota, non nota, private label e insegna del discount.

La concorrenza interna al discount si articola, così, su più livelli. La compresenza di una numerosità elevata di tipologie di marca diverse implica delle peculiarità nei rapporti concorrenziali. Inoltre, la concorrenza avviene in un luogo in cui è il discount (ancora una volta l'attore distributivo) ad esercitare un maggior controllo (diretto) sui marche presenti nel punto di vendita.

Nel momento in cui, industrial brand e discount si trovano a concorrere sulla marca, nascono anche possibilità di collaborazione. Ad esempio, discount ed industria possono collaborare per la modificazione del prodotto per adattarlo alle specifiche richieste di una clientela, quella dei discount, molto esigente in termini di prezzo. Dalla collaborazione si possono generare risparmi in termini di costo per l'industria così da poter offrire un prodotto a più basso prezzo.

Ancora, la collaborazione può avvenire proprio nella decisione di inserire le industrial brand note nei discount. I produttori, da un lato, entrano in un nuovo canale distributivo.



Dall'altra parte, i discounter, attraverso la vendita di prodotti industrial brand noti, generano traffico all'interno del punto di vendita e quindi maggior possibilità di attrarre nuovi clienti, ma anche nuovi potenziali consumi presso i clienti già esistenti.

La marca è in tutte le relazioni un fattore di criticità; lo è ancor di più se si considerano le relazioni concorrenziali e collaborative discount - industria. Specifiche richieste da parte dei discount impongono all'industria particolari adattamenti nel prodotto.

## **2. Il tempo nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione distribuzione - industria**

*“Providing the most value for the lowest cost in the least amount of time is the new pattern for corporate success”. (Stalk and Hout, 1990: 31)*

Il concetto di time-based competition è stato per la prima volta evidenziato nella letteratura scientifica di management da George Stalk alla fine degli anni '80, più precisamente nel 1988 all'interno del suo scritto “Time - The Next Source of Competitive Advantage”. L'Autore, definiva la time-based competition come “a strategy of customer responsiveness and rapid new product introduction, together with competitive quality and cost [...] companies expand variety and increase innovation, supported by flexible manufacturing and rapid-response system”<sup>191</sup>. Si deve però tener presente che questa definizione risale agli anni '80, quindi risulta opportuno valutarne una versione più recente, considerando il contributo di Brondoni (2002): “Extremely short decision-making times with the elimination of bureaucratic inaction times”<sup>192</sup>.

I primi a mettere in pratica il concetto di time-based competition furono i Giapponesi che nel periodo immediatamente successivo alla II Guerra Mondiale,

---

<sup>191</sup> v. Stalk G. JR., *Time - The Next Source of Competitive Advantages*, in *Competitive Advantage*, 1988, p. 46.

<sup>192</sup> v. Brondoni S.M., *Global Markets and Market-Space Competition*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002, p. 2.

iniziarono ad adottare la tecnica della produzione just-in-time: “Under JIT system, all elements in the supply chain, from raw material acquisition to delivered finished products, are synchronized to cut sourcing, production, and delivery times and substantially reduce, or even eliminate, inventories”<sup>193</sup>. Gestendo il fattore tempo essi riuscirono non solo a ridurre i costi, ma anche ad offrire una vasta gamma di prodotti, coprire più segmenti di mercato e migliorare le tecnologie utilizzate nel processo produttivo. Il tempo divenne così un fattore competitivo equivalente al denaro, alla produttività, alla qualità e all’innovazione. Nei primi anni ’80, le principali imprese Giapponesi ed alcune piccole imprese del Nord America e dell’Europa occidentale dimostrarono il potere delle due nuove dimensioni di vantaggio competitivo: ‘low-cost variety’ e ‘fast response time’. Queste imprese riuscirono a comprimere il tempo necessario per produrre e distribuire i propri prodotti e, più importante, tagliarono significativamente il tempo per lo sviluppo e l’introduzione sul mercato di nuovi prodotti.<sup>194</sup>

La ‘scelta’ di attuare una gestione time-based deve partire dal management delle imprese e presuppone sostanziali cambiamenti a livello di tutte le funzioni aziendali. Il management delle imprese, infatti, deve decidere se intraprendere la trasformazione dell’impresa alla logica time-based<sup>195</sup> oppure rimanere ‘fuori dal gioco’ (“decide to be in or out of the game, but decide”<sup>196</sup>).

---

<sup>193</sup> v. Kasarda J.D., *Time-Based Competition & Industrial Location in the Fast Century*, in *Real Estate Issue*, Winter 1998/1999, p. 26.

<sup>194</sup> Cfr. Stalk G. JR., Hout T.M., *Competing against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, NY, 1990.

<sup>195</sup> Stalk e Hout (1990) hanno suggerito un processo di 3 fasi attraverso il quale un’impresa può diventare competitiva sul piano time-based: la prima fase consiste nell’analizzare se esistono opportunità nel mercato per diventare imprese time-based e conseguentemente sviluppare una vision chiara e attrattiva per motivare l’intera organizzazione a ripensare alla struttura e alle attività per massimizzare le proprie performance; la seconda fase comporta un cambiamento all’interno della struttura organizzativa che si realizza attraverso la riduzione della lunghezza del processo produttivo, l’organizzazione e il collocamento delle fasi produttive in modo da ridurre il tempo di movimentazione delle componenti per la realizzazione del prodotto all’interno dell’impresa ed infine, la riduzione della complessità delle procedure di programmazione produttiva; la terza fase si realizza attraverso i continui miglioramenti; precisamente, un’impresa time-based deve essere assiduamente innovativa nel tempo e non stabilizzarsi una volta ottenuto il vantaggio competitivo. Cfr. Stalk G. JR., Hout T.M., *Competing Against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, NY, 1990.

<sup>196</sup> Stalk G. JR., Hout T.M., *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, NY, 1990, p. 266.

Le alternative, tra cui il management può scegliere, sono: 1) produrre a stock, senza precise previsioni dei tempi di richiesta della domanda potenziale, oppure 2) ridurre gli intervalli di tempo nel flusso informativo e di produzione all'interno del processo produzione - vendita. La prima politica è la soluzione tradizionale per la quale le imprese ignorano i segnali di aumento e diminuzione della produzione che arrivano direttamente dal sistema distributivo; la seconda politica è l'approccio innovativo di riduzione del consumo del tempo. Le imprese solitamente diventano competitive sul tempo correggendo per prima cosa le tecniche produttive, poi fissando vendite e distribuzione, e per ultimo modificando il loro approccio all'innovazione; così facendo costruiscono la base per una strategia generale dell'impresa.<sup>197</sup> Le imprese che hanno più successo, nella gestione time-based, sono quelle che hanno delle tecnologie informatiche avanzate e trasporti veloci per approvvigionamenti di parti e componenti su scala globale, ancora, quelle imprese che minimizzano le scorte e rispondono in modo veloce e flessibile alle esigenze dei consumatori su scala globale.<sup>198</sup>

Ma cosa distingue un'organizzazione time-based da una tradizionale? Le differenze principali si possono riscontrare in merito a tre dimensioni: modalità di organizzazione del lavoro, sistema di creazione e condivisione delle informazioni ed infine, metodi di misurazione delle performance aziendali.

Le imprese time-based hanno un'organizzazione del lavoro diversa da quelle tradizionali. Nelle prime, infatti, i lavoratori si sentono parte di un sistema integrato di operazioni e di decisioni che continuamente soddisfano i consumatori. L'organizzazione del lavoro è concentrata sulle attività principali che aggiungono direttamente valore ai consumatori ed inoltre, il lavoro è strutturato su un flusso operativo continuo. Le imprese time-based creano più informazioni e le condividono più spontaneamente all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo è quello di agire nel più breve tempo possibile per rispondere velocemente alle richieste dei consumatori. Il ciclo di creazione di informazioni e di azioni è il cuore del business dell'impresa time-based e si realizza

---

<sup>197</sup> Stalk G. JR., *Time - The Next Source of Competitive Advantages*, in *Competitive Advantage*, 1988, p. 48.

<sup>198</sup> Cfr. Kasarda J.D., *Time-Based Competition & Industrial Location in the Fast Century*, in *Real Estate Issue*, Winter 1998/1999.

attraverso l'organizzazione del personale, la scelta delle tecnologie da implementare e le decisioni da prendere. Infine, le metriche utilizzate dalle imprese time-based per misurare le proprie performance sono diverse da quelle utilizzate dalle imprese tradizionali. Queste ultime utilizzano il costo come metrica di valutazione, mentre le imprese time-based utilizzando il tempo facendo riferimento alla quantità di tempo impiegato per sviluppare nuovi prodotti, per prendere decisioni, per elaborare il lavoro sulle sequenze principali e per servire i consumatori. Si deve comunque precisare che, attraverso la compressione del tempo si realizzano indirettamente riduzioni nei costi; così le imprese time-based utilizzano entrambe le metriche di costo e tempo.<sup>199</sup>

La capacità di gestire il tempo diventa una variabile ad elevata criticità competitiva da cui dipende la sopravvivenza e la creazione di valore dell'impresa: quanto più si dilata il tempo che passa tra un evento che crea una nuova domanda e la ricezione dell'informazione da parte dell'impresa, tanto maggiore è la distorsione nel modo di vedere il mercato, il che a sua volta si ripercuote sull'impresa, provocando sprechi e inefficienze. Inoltre, nella misura in cui l'impresa sarà in grado di rispondere concretamente (lancio di un nuovo prodotto sul mercato) alle richieste dei consumatori finali nel più breve tempo possibile, essa sarà in grado di sfruttare i vantaggi della posizione di first mover, ottenendo così una parte dei margini di canale più elevata. La capacità di innovazione di prodotto che fa capo alle imprese produttive rispetto a quelle distributive, anche in questo caso avvantaggia il produttore: se nel minor intervallo di tempo possibile i produttori sono capaci di reperire le informazioni, innovare il prodotto e soddisfare le richieste dei consumatori finali, i produttori sono in grado di sfruttare la massima rendita del canale distributivo. Quindi, le imprese operanti durante gli anni '90 identificavano tra gli elementi chiave per attuare una strategia time-based:

- tempo di risposta ridotto,
- espansione della varietà dei prodotti ed, infine,
- aumento dell'innovazione.

---

<sup>199</sup> Cfr. Stalk G. JR., Hout T.M., *Competing against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, NY, 1990.

In risposta alle criticità degli odierni contesti ad alta intensità di concorrenza, il tempo non è interpretato come un vincolo, bensì come una variabile critica che si modifica nei processi di azione e reazione delle imprese (*time-based competition*).

Il tempo come fattore di concorrenza è caratterizzato da quattro connotazioni competitive: time value, time compression, time duration e time-to-market.<sup>200</sup>

Nell'analisi di un'impresa time-based non può essere trascurato l'esame delle connotazioni che caratterizzano il tempo. In particolare, queste connotazioni assumono diversa rilevanza critica in funzione di ciascuna impresa e rispetto al contesto in cui l'impresa si trova ad operare. È determinante, quindi, comprendere come le diverse connotazioni temporali assumano qualifiche diverse considerando le relazioni distribuzione - industria e, ancora, come queste connotazioni influenzino le relazioni tra imprese commerciali di distribuzione e imprese produttive.

La prima connotazione temporale è il time value. Nelle relazioni distribuzione - industria, si caratterizza per la valorizzazione nell'uso del tempo nell'analisi ed

---

<sup>200</sup> *Time value*: esprime la valorizzazione nella modalità d'uso del tempo, all'interno di un ciclo di azione-reazione in cui il consumo di tempo si intende già opportunamente compresso a livello di processo. In particolare la valorizzazione nell'uso del fattore tempo può esprimersi relativamente alla selezione, analisi e interpretazione di continui flussi informativi pull/push derivanti dal monitoraggio del sistema di concorrenza e dalla previsione delle mutabili relazioni di domanda e offerta di mercato, alla scelta dei meccanismi di correzione e aggiustamento di azioni intraprese e all'individuazione del preciso momento di attuazione che massimizza le performance. *Time compression*: è l'insieme delle azioni manageriali che perseguono l'obiettivo della riduzione dei tempi di un processo aziendale attraverso l'eliminazione delle fasi e delle operazioni che non generano uno specifico incremento di valore in termini di risultato di processo, la razionalizzazione delle fasi di cui si compone il processo medesimo oppure il potenziamento della struttura fisica che svolge il processo. Una razionalizzazione dei tempi richiede alle imprese orientate alla concorrenza profondi cambiamenti di natura organizzativa che si sostanziano in una ridefinizione delle responsabilità, conseguibile attraverso la creazione di team interfunzionali finalizzati alla soluzione di problemi complessi e operanti con elevati livelli di autonomia. *Time duration*: definisce la durata minima di sviluppo e di sfruttamento dei processi aggregativi volti alla formazione di domande dalle caratteristiche peculiari e dinamiche nel tempo, le cosiddette bolle di domanda, che a loro volta impongono "un'azione continua nel tempo finalizzata ad individuare offerte che si susseguono nel tempo e sono idonee ad interessare e soddisfare gruppi di consumatori finali". Cfr. Corniani M., *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in *Symphony. Emerging Issue in Management* ([www.unimib.it/symphony](http://www.unimib.it/symphony)), n. 1, 2002. *Time-to-market*: l'attuale intensità competitiva impone di accorciare quanto più possibile il tempo necessario per concepire, studiare, progettare, produrre e far arrivare al consumatore finale un prodotto nuovo con la finalità di attuare una strategia di anticipo che rende acquisibili rilevanti vantaggi competitivi. La velocizzazione nello sviluppo di un nuovo prodotto permette all'impresa di sfruttare appieno l'effetto di anticipo sui concorrenti, permettendo una temporanea leadership fondata sull'innovazione. Cfr. Rancati E., *Il tempo nelle imprese orientate alla concorrenza*, in S.M. Brondoni (ed.), *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

interpretazioni dei flussi informativi derivanti, principalmente, dalle previsioni dei cambiamenti nella domanda di mercato, e solo in secondo piano, per valutare la posizione competitiva del canale distributivo in cui distributore e produttore operano, dal monitoraggio della concorrenza, intesa come altri canali distributivi concorrenti (ovvero altre relazioni distribuzione - industria).

La seconda connotazione temporale, ovvero la *time compression*, fa riferimento, nelle relazioni distribuzione - industria, all'eliminazione delle fasi e delle operazioni che, all'interno del canale distributivo, non generano uno specifico incremento di valore in termini di risultato di processo oppure alla riduzione del tempo grazie all'introduzione di applicazioni elettroniche come ad esempio RFID<sup>201</sup>.

La terza connotazione temporale è la *time duration*, intesa come definizione della durata minima di sviluppo e di sfruttamento delle offerte (ad esempio realizzate nei momenti di collaborazione di marca tra distributori e produttori, vedi par. 1) che soddisfano le cosiddette bolle di domanda<sup>202</sup> realizzate all'interno della relazione distribuzione - industria.

Ed infine, il *time-to-market*, come l'intervallo del processo di partecipazione del produttore e del distributore alla produzione e distribuzione di un nuovo prodotto da lanciare sul mercato. Come chiariscono Stalk, Evans e Shulman (2000) "is better to think in terms of new product realization, a capability that includes the way a product is not only developed but also marketed and serviced"<sup>203</sup>. Come sottolineano i tre Autori,

---

<sup>201</sup> "Su ogni prodotto viene applicato un *tag* contenente informazioni sul prodotto stesso; questo passando attraverso i dispositivi automatici posti all'uscita del magazzino di produzione, all'ingresso ed uscita del centro di distribuzione e all'ingresso ed uscita del punto vendita, consentono di aggiornarne automaticamente l'entità delle scorte per singola referenza e la relativa movimentazione riducendo gli errori amministrativi. Consentendo anche la registrazione simultanea dei *tag* di tutti i prodotti posti all'interno del carrello della spesa, l'RFID diventa fonte di vantaggio per i consumatori e per l'impresa grazie alla consistente quantità di informazioni ottenibili anche oltre la barriera casse." v. Riboldazzi S., *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 25, nota n. 28.

<sup>202</sup> "Le bolle di domanda individuano temporanei raggruppamenti di acquirenti, aggregabili in base alla condivisione di specifiche caratteristiche di una data offerta aziendale". v. Corniani M., *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in *Symphony. Emerging Issue in Management* ([www.unimib.it/symphony](http://www.unimib.it/symphony)), n. 1, 2002, p. 112.

<sup>203</sup> v. Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, in *Harvard Business Review*, March-April 1992, 2000, p. 62.

il time-to-market include sia il tempo di produzione (industria), sia il tempo di commercializzazione del prodotto (distribuzione).

L'analisi del time-to-market ha una rilevanza critica nella relazione distribuzione - industria, soprattutto dal momento in cui il distributore gioca un ruolo strategico nelle relazioni e quindi può influenzare i tempi per la realizzazione di un nuovo prodotto. Infatti, la vicinanza della distribuzione al consumatore finale, attribuisce al livello distributivo il ruolo centrale nell'individuazione dei prodotti più idonei a soddisfare le esigenze dei consumatori.

La rilevanza del distributore nella commercializzazione di un nuovo prodotto impone che il concetto di time-based competition si esasperi nella 'shelf policy'. Nei mercati in eccesso d'offerta si enfatizza la criticità della prossimità al luogo ed, in particolare, al tempo di scelta (shelf policy). L'obiettivo è di massimizzare le opportunità di esposizione, fisica e virtuale, del prodotto. I distributori e i produttori concorrono ad allestire offerte temporanee per soddisfare particolari attese di aggregazioni instabili di consumatori finali (bolle di domanda), con il comune obiettivo di 'allestire uno scaffale stimolante', con shelf policies diverse, nel rispetto dei differenti ruoli. Infatti, la 'shelf policy' delle imprese di produzione di norma privilegia le scelte di prodotto sulla base della rapidità di uscita dal punto di vendita (rotazione di prodotto); invece, per i grandi distributori retail la 'shelf policy' porta ad un continuo miglioramento della redditività della superficie espositiva del punto vendita<sup>204</sup> ed enfatizza i vantaggi conseguibili da una dimensione globale di operatività.<sup>205</sup>

La teoria della 'shelf policy' è collegata al "dilemma *push/pull*", con cui le imprese di distribuzione si confrontano con le imprese di produzione.

In generale, il "dilemma *push/pull*" pone in luce il diverso orientamento al mercato (ed in particolare alla concorrenza) e sottolinea l'importanza, anche per i distributori,

---

<sup>204</sup> Cfr. Martinelli A.F., *Dal Cornering al Virtual Cornering*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.

<sup>205</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Ouverture de "Ricerche di Marketing e mercati globali"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2003.

dell'orientamento alla domanda<sup>206</sup>; in particolare, il “dilemma *push/pull*” si caratterizza in modo nuovo nelle relazioni distribuzione - industria.

La *politica di “prodotto spinto” (Push Policy)* prevede che siano gli intermediari di vendita, e tipicamente i dettaglianti, a “spingere” il prodotto al consumatore finale, sia con una favorevole esposizione sugli scaffali del punto di vendita, sia consigliando l'acquisto di definiti prodotti e marche<sup>207</sup>. La distribuzione, in questo caso, si caratterizza come un mercato da conquistare che pone i produttori in competizione tra loro piuttosto che come un semplice fornitore di servizi. I produttori al fine di indirizzare le azioni dei distributori a favore delle proprie offerte sviluppano politiche di trade marketing. Infatti, il distributore è il soggetto che attraverso le decisioni di assortimento, spinge il prodotto al consumatore finale e quindi ha un ruolo anche nella riduzione del time-to-market di un nuovo prodotto.

Con la *politica di “prodotto tirato” (Pull Policy)*, invece, i consumatori finali, sulla base di proprie motivazioni, scelgono direttamente un prodotto, ovvero *richiedono espressamente il prodotto ai dettaglianti*. Il prodotto è così richiesto dal consumatore finale e i dettaglianti devono renderlo disponibile alla clientela e soprattutto mantenerlo in assortimento.<sup>208</sup> La base informativa relativa al comportamento d'acquisto dei consumatori finali è individuata dal sistema informativo aziendale delle imprese di distribuzione. Il ruolo del distributore in questa fattispecie diventa ancor più determinante per quanto riguarda la concorrenza basata sul tempo. Infatti, una volta che il consumatore comunica al dettagliante il prodotto che vorrebbe acquistare, è il distributore che deve richiedere al produttore la produzione e la fornitura del bene nel minor tempo possibile così da consentire un time-to-market contenuto al fine di battere la concorrenza nel

---

<sup>206</sup> Per i distributori ci si riferisce all'orientamento alla domanda in termini di retail marketing; inoltre, in funzione dell'applicabilità di questo concetto, si ha la possibilità di distinguere le imprese commerciali più competitive da quelle tradizionali, dove l'obiettivo principale di queste ultime è la sola vendita di prodotti senza una continua ricerca di clienti. Cfr. Brondoni S.M., *Market-driven management ed economia d'impresa globale*, in Brondoni S.M. (ed.) *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

<sup>207</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Ouverture de “Marketing Research & Global Markets”*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2003.

<sup>208</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Market-driven management ed economia d'impresa globale*, in Brondoni S.M. (ed.) *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.



soddisfacimento delle esigenze dei consumatori.

I cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni su scala globale hanno portato alla riqualificazione del fattore tempo sia in termini meramente definitivi sia, soprattutto, in merito al ruolo del tempo nelle relazioni competitive tra distributori e produttori.

Risulta ora fondamentale, in primo luogo, analizzare la *time-based competition* considerando il rapporto distribuzione - industria ed, inoltre, sottolineando un nuovo importante ruolo del fattore tempo anche nei rapporti collaborativi tra i due soggetti: si esaminerà quindi anche la *time-based collaboration*. Infatti, il tempo assume nuova rilevanza sia nelle relazioni di concorrenza tra distribuzione - industria, quanto in quelle collaborative.

Partendo dalle relazioni di concorrenza, la letteratura di management presenta numerosi studi ed esperienze che, a partire dagli anni '80, descrivono la *time-based competition* nel rapporto industria - distribuzione.

Prima di analizzare concretamente i cambiamenti nelle relazioni concorrenziali distribuzione - industria, è necessario ricordare alcune caratterizzazioni dei contesti attuali di mercato che influenzano la base dell'analisi:

1. la concorrenza si sviluppa sia sul piano orizzontale che sul piano verticale;
2. le imprese fanno parte di un sistema composto da più imprese (canale distributivo, network, ecc.) e come sistema compete con altri sistemi;
3. i distributori esercitano un ruolo concorrenziale (attivo e consistente) ed infine,
4. il settore commerciale di distribuzione è caratterizzato da una forte concentrazione.

Le dinamiche concorrenziali nel rapporto distribuzione - industria basate sul tempo si caratterizzano, in particolare, sul tempo di lancio di un nuovo prodotto o di una nuova marca sul mercato (private label da un lato e industrial brand dall'altro).

In merito al lancio sul mercato di un nuovo prodotto o di una nuova marca, è utile innanzitutto ricordare che per la fornitura di prodotti private label, i distributori possono affidarsi a diverse tipologie di imprese produttrici. In funzione dei diversi rapporti di fornitura si caratterizzano diverse situazioni concorrenziali tra distributori e produttori sul fattore tempo.

Nel caso in cui i distributori decidano di affidarsi ai copacker (contract packer)<sup>209</sup>, i rapporti di fornitura diventano vere e proprie politiche di time-based competition. I produttori, in questo caso, sono a conoscenza della volontà dei distributori di lanciare un nuovo prodotto sul mercato o una nuova private label. Così, i produttori potrebbero sfruttare la decisione dei distributori e lanciare sul mercato ‘prima e meglio’ dei distributori un nuovo prodotto o una nuova industrial brand. I produttori, essendo in possesso delle informazioni (richiesta dei distributori per la produzione del prodotto), le sfruttano per ottenere un vantaggio legato al tempo.

La situazione appena descritta può essere vista come uno scenario di concorrenza diretta sul tempo. La decisione di affidare la produzione ai copacker può essere un’arma a doppio taglio per i distributori; il rischio sta nella possibilità di sfruttamento delle informazioni, possedute dai distributori, da parte dei produttori per arrivare prima sul mercato (time-based competition).

Se invece, i distributori si affidano a imprese di piccole e medie dimensioni<sup>210</sup> l’informazione relativa al lancio di un nuovo prodotto o una nuova private label è più tutelata.

Facendo affidamento a produttori specializzati che producono ma non vendono prodotti a marca propria al consumatore finale il produttore di industrial brand rimane escluso dal ‘gioco’. Il lancio di un nuovo prodotto o di una nuova private label rispondente alle richieste o esigenze dei consumatori finali, avvantaggia sul tempo il distributore nei confronti del produttore, come primo attore titolare delle informazioni.

La conoscenza e l’utilizzo di informazioni relative al mercato, sono un elemento determinante per il fattore tempo. Si può quindi parlare di ‘tempo informativo’.

---

<sup>209</sup> I copacker sono aziende manifatturiere che in forza di specifica richiesta del cliente, e valutatane la congruità con le proprie strategie, allestiscono una produzione a vantaggio di un unico cliente. Tra i copacker si possono ritrovare aziende la cui visibilità è elevatissima, titolari di marche note ed apprezzate, e che in virtù di una valutazione approfondita acconsentono alla richiesta del distributore, oltre ad aziende sostanzialmente sconosciute al grande pubblico, se non addirittura note esclusivamente agli addetti ai lavori, in quanto producono soltanto per conto di terzi. v. Gnechchi F., *La gestione di marca nelle relazioni business-to-business*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 111.

<sup>210</sup> Le imprese di piccole e medie dimensioni sono imprese produttrici che si specializzano nella produzione di beni a marchio del distributore spesso su specifiche imposte dai singoli distributori (ad esempio fornai, pastifici, ecc.).

L'obiettivo diventa, quindi, la compressione del tempo informativo, legata all'utilizzo indipendente da parte di distributori e produttori delle informazioni di cui dispongono sul mercato, oppure ancora la riduzione del tempo nei passaggi di informazioni tra gli attori che partecipano ad esempio, ad un canale distributivo, per ottenere una posizione di vantaggio rispetto ai canali concorrenti.

Il primo obiettivo è un caso di concreta applicazione del concetto di time-based competition nelle relazioni di concorrenza distributori - produttori. Il secondo obiettivo, invece, risulta interessante in quanto può essere scomposto in due parti: la riduzione del tempo nei passaggi di informazioni tra gli attori presenti nel canale, facendo riferimento al time-based collaboration, invece, al fine di ottenere una posizione di vantaggio rispetto ai canali concorrenti, si riferisce al time-based competition.

È valida per entrambi gli obiettivi la definizione di tempo informativo, considerato come la "Quantità di tempo necessaria dalla reperibilità delle informazioni al loro utilizzo da parte di singoli attori nel mercato o alla trasmissione delle informazioni, nel caso in cui si operi all'interno di un canale distributivo, un sistema o un network, agli altri soggetti che lo compongono".

In merito al primo obiettivo, riguardante l'utilizzo dell'informazione da parte di un attore del mercato singolarmente, distributori e produttori concorrono in ottica time-based su chi riesce 'prima e meglio' a reperire ed interpretare le informazioni per rispondere alle esigenze dei consumatori finali.

Con riferimento al secondo obiettivo, si procederà a suddividere l'analisi nelle due parti: time-based competition e time-based collaboration.

Nel caso di concorrenza tra i diversi canali distributivi (o sistemi o network), la trasmissione dell'informazione deve essere tempestiva all'interno di un singolo canale (o sistema o network); in caso contrario, i ritardi nell'informazione tra i diversi attori che lo compongono hanno un effetto moltiplicativo: il tempo di attesa del primo attore (quello che è vicino al consumatore finale) ad informare il secondo attore si moltiplica nel ritardo che quest'ultimo avrà nell'informare il terzo e così via. In questo modo ne risentirà la posizione concorrenziale dell'intero canale (o sistema o network) nei confronti dei canali (o sistemi o network) concorrenti.

Da quanto detto, si evince che il distributore, essendo vicino al consumatore finale, è in condizione di poter prontamente informare il produttore. L'obiettivo è, infatti, comprimere il tempo informativo per essere più tempestivi nel raggiungere i consumatori più attrattivi sul mercato rispetto ai canali, sistemi o network concorrenti. La capacità di rendere il canale distributivo più competitivo è, quindi, nelle mani dei distributori. Infatti, i distributori non si limitano a ricevere il prodotto finito, i distributori market-driven sono coinvolti nei passaggi produttivi e gestiscono la riduzione del tempo e l'abbattimento dei costi all'interno dell'intero canale.

In merito alla riduzione del tempo necessario nei passaggi dell'informazione, tutti gli attori nel canale, sistema o network collaborano per la compressione del tempo informativo (time-based collaboration).

Per ottenere questo risultato, essi possono implementare nuove tecnologie di comunicazione che trasmettano le informazioni tra i diversi attori.

Si può parlare anche di time-based collaboration quando, tutti i soggetti che fanno parte del canale distributivo, collaborano al fine di ridurre i tempi di attesa dell'informazione prima e del prodotto poi, che passa da un soggetto ad un altro. Stalk e Hout (1990) sottolineano che "the best way to shorten the lead time for delivery of the final product is to collapse the time that all players in the chain spend waiting for each other"<sup>211</sup>.

Le imprese all'interno del canale devono sincronizzare le attività produttive con quelle distributive, migliorare il sistema logistico di fornitura e il sistema di trasmissione delle informazioni.

Inoltre, le imprese che diventano collaborative sul fattore tempo, ottengono maggiori vantaggi e una posizione di leadership all'interno del mercato. Lo sforzo che i soggetti, in particolare distributori e produttori, devono affrontare è quello di utilizzare le competenze temporali che sono complementari tra di loro, aggregarle insieme in un nuovo sistema al fine di ottenere un valore aggiunto rispetto ai concorrenti. In questo modo, ne beneficia tutto il canale distributivo; infatti, il profitto complessivo del canale

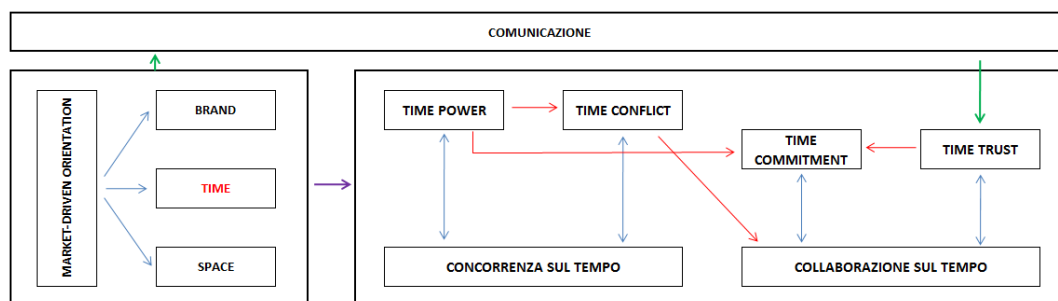
---

<sup>211</sup> v. Stalk G. JR., Hout T.M., *Competing Against Time - How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*, The Free Press, New York, 1990, p. 233.

si innalzerà in funzione dei vantaggi di tempo di ciascun membro e del canale nel suo insieme e quindi, ciascun attore del canale riceverà una parte di margini più elevata.

Anche per quando riguarda il fattore tempo si può richiamare lo schema presentato nel capitolo precedente (vedi par. 2.3, Figura 13) per ottenere lo schema di concorrenza e di collaborazione tra distribuzione e industria con riguardo al tempo (v. Figura 17).

Figura 17. *Relazioni di concorrenza e collaborazione tra distributori e produttori nei rapporti di tempo*



Il modello di riferimento, con evidenziazione del fattore tempo, è qui riportato per studiare le varie implicazioni del tempo sulla concorrenza e collaborazione e per spiegarne la possibile evoluzione.

Come per la marca, anche per il tempo si inizierà dalle considerazioni in merito a power, conflict, commitment e trust legate alla concorrenza e collaborazione.

L'importanza del fattore tempo, come già descritto precedentemente, è cresciuta a scapito di altri fattori determinanti di concorrenza o di vantaggio competitivo. Le imprese, produttive o distributive che siano, se sono in grado di gestire il tempo in maniera ottimale possono migliorare la loro posizione competitiva sul mercato. Inoltre, considerando che, il tempo è uno dei più importanti aspetti su cui si gioca la concorrenza tra le imprese, e su cui le imprese si scontrano per ottenere posizioni di vantaggio competitivo, le occasioni di conflict legato al tempo hanno presentato un

aumento consistente. Questo ha dato luogo ad un ritmo di concorrenza elevato per le imprese.

Il fattore tempo richiede un commitment elevato rispetto ad altri fattori, in funzione della capacità dell'impresa di gestirlo al fine di ottenere un vantaggio competitivo. In particolare, il time commitment può anche riguardare tutte quelle azioni richieste per lo scambio di informazioni reciproche tra distributori e produttori. Attraverso lo scambio continuo di informazioni tempestive, si può creare anche il trust tra i due attori. Tutto questo porta a sviluppare le basi per una possibile collaborazione tra distributori e produttori in merito al tempo (che sarà sostenuta nel tempo solo attraverso il commitment reciproco).

Se si considera come base di partenza l'orientamento al mercato di produttori e distributori, il fattore tempo è alla base della concorrenza. La comunicazione, che fa da perno nel modello, è intrinseca nel concetto di tempo informativo. Quindi se lo scambio tra produttori e distributori market-oriented è tempestivo e continuo nel tempo, si crea anche in questa situazione un trust reciproco che porta alla collaborazione.

La collaborazione sul tempo è rilevante nel momento in cui si raggiungono obiettivi comuni di riduzione di tempo tra distributori e produttori. Gli obiettivi comuni di riduzione del tempo si legano, come già esplicitato precedentemente, al concetto di tempo informativo, cioè di scambio di informazioni tra distributori e produttori. Nella ricerca di un collegamento tra collaborazione sulla marca e sul tempo, bisogna mettere in relazione lo sviluppo di prodotti su base congiunta e la gestione congiunta del tempo. Nel momento in cui distributori e produttori si trovano a collaborare nello sviluppo di nuovi prodotti, la produzione deve essere effettuata eliminando le fasi e le operazioni che non generano uno specifico incremento di valore in termini di risultato di processo, valorizzando l'uso del tempo nell'analisi ed interpretazioni dei flussi informativi derivanti dal monitoraggio della concorrenza e dalle previsioni dei cambiamenti nella domanda di mercato, definendo la durata minima di sviluppo e di sfruttamento delle offerte ed infine, accorciare quanto più possibile il tempo necessario per concepire, studiare, progettare, produrre e far arrivare al consumatore finale un prodotto nuovo.

## 2.1 Time-Based Competition e discount

L'analisi della time-based competition può essere condotta riguardo al format discount oppure con riferimento alle relazioni concorrenziali e collaborative dei discount con l'industria.

Tra le strategie di applicazione del concetto di time-based competition nel format discount si possono menzionare: le strategie low cost e le strategie 'lean format'. Con riferimento alle strategie low cost, il fattore tempo incide sulla tempestività dei discount nel realizzare economie di scala e prezzi di vendita più bassi in risposta alle esigenze dei consumatori. Essendo il prezzo la leva più importante del marketing mix nei discount, questo formato distributivo è in grado di sviluppare politiche di offerta con tempi minimi per agire sulla leva di marketing più strategica. I discount sono così più time-based rispetto ai grandi distributori retail e pertanto possono acquisire una posizione concorrenziale di vantaggio.

La tempestività è, però, la conseguenza primaria del fatto che il discount configura un 'lean format'. I discount, infatti, sono riconosciuti come un formato distributivo snello, senza elementi accessori che appesantiscono la gestione e soprattutto sono in grado più facilmente di modificarsi nel tempo, assicurando una flessibilità nel reagire velocemente ai cambiamenti di mercato e all'aumento della concorrenza. La flessibilità assicura ai discount un maggior orientamento ai clienti ma anche una concreta applicazione del concetto di market-driven management.

Come già affermato nel paragrafo precedente, in funzione dei molteplici rapporti di fornitura si caratterizzano diverse situazioni concorrenziali tra distributori e produttori con riguardo al fattore tempo. Nel capitolo precedente (vedi capitolo 2, par. 3), si sottolineava come la gestione dei rapporti di fornitura nei discount è molto diversa da quella che caratterizza i rapporti delle altre formule distributive con l'industria di marca. Il discount, infatti, condiziona, in modo rilevante, le politiche aziendali dei produttori, in quanto la strategia e l'organizzazione degli acquisti sono strettamente condizionate dalla peculiarità dell'orientamento alla convenienza del discounter.

In particolare, nel caso dei soft-discount, i produttori di industrial brand possono rivolgersi, oltre che ai canali distributivi tradizionali, anche a questo tipo di canale. I produttori, infatti, possono decidere di vendere i propri prodotti nel punto vendita discount, inserendo le proprie industrial brand nell'assortimento. La presenza di industrial brand note nei discount costituisce, per i produttori, una possibilità per aumentare le proprie vendite; i discount, invece, possono generare traffico nel punto vendita e attuare una strategia di differenziazione prima e meglio dei discount o di grandi distributori retail concorrenti.

Ma, in particolare, come si qualifica la time-based competition nei rapporti discount - industria?

Discount ed industria sono in concorrenza nel caso in cui si consideri il soft-discount come formato di riferimento. Soft-discount ed industria concorrono soprattutto sul prezzo; infatti, i discount talvolta vendono i prodotti con industrial brand nota ad un prezzo ridotto rispetto ai canali distributivi tradizionali. In risposta a questa strategia, i grandi distributori retail possono attuare promozioni delle vendite degli stessi prodotti industrial brand. La concorrenza time-based, in questo caso, si gioca sul tempo di lancio dell'offerta commerciale da parte dei grandi retailer nei propri punti vendita. Si ricorda però che una delle caratteristiche principali di un'offerta commerciale è la temporaneità (time-duration); invece, il discount, potendo vendere i prodotti con industrial brand note ad un prezzo ridotto, può ottenere un vantaggio in termini di durata dell'offerta nel tempo. Quindi l'industria deve cercare, attraverso la collaborazione con i grandi distributori retail presso cui vende il suo prodotto, di ottenere la massima redditività dall'offerta commerciale temporanea.

Nei rapporti discount - industria possono esistere anche situazioni di collaborazione con riguardo al tempo. La collaborazione discount - industria sul fattore tempo, potrebbe nascere dalla decisione di attuare una politica di trading-up da parte dei discount. Attraverso il trading-up, il discount si differenzia dai discount concorrenti; può essere, infatti, considerata anche una strategia di trading-up l'inserimento nell'assortimento di una marca industriale nota. Se i produttori collaborano con i discount per l'inserimento della loro industrial brand e adattano di volta in volta la loro offerta nel più breve tempo



possibile, il discount che attua la differenziazione ottiene una posizione di vantaggio competitivo sul tempo rispetto ai concorrenti.

Le relazioni di time-based competition e time-based collaboration nei discount, in particolare, nei rapporti discount ed industria, sono caratterizzate anche dalle connotazioni temporali: time compression, time value, time duration e time-to-market. Infatti, il time value, si applica nella decisione di valorizzazione del tempo nell'inserimento della marca industriale nota in assortimento o nella decisione di attuare una strategia di trading-up. La scelta del momento più opportuno per realizzare una strategia di differenziazione è essenziale per ottenere un vantaggio competitivo difendibile.

La seconda connotazione, la time compression si realizza grazie al 'lean format' dei discount. Proprio per la sua natura, i discount compiono solo le attività e funzioni essenziali specifiche del canale distributivo e questo permette di non generare sprechi di tempo.

La time duration assume, in prevalenza nei discount, una caratterizzazione particolare: come dice il nome stesso, discount, è una formula di continuo sconto. La promozione commerciale si realizza "every day at low price". Il prezzo è, infatti, la leva strategica su cui i discount puntano per realizzare una time duration: ogni intervallo di tempo è studiato, programmato e pianificato con promozioni.

Infine, il time-to-market, inteso come velocizzazione nello sviluppo di un nuovo prodotto, si realizza nel momento in cui i discount trasmettono le informazioni raccolte sui consumatori ai produttori per la realizzazione e il lancio di un prodotto nel format distributivo. I discount difficilmente danno luogo ad innovazioni di prodotto perché dispongono di informazioni di mercato molto parziali e limitate; infatti, non sono dotati di tutti quei sistemi di monitoraggio e raccolta di informazioni dal mercato che sono in grado di generare informazioni utili alla realizzazione e lancio di un nuovo prodotto. Recentemente però, attraverso le strategie di trading-up, alcuni discount hanno realizzato politiche di time-to-market di prodotti o servizi nuovi. Un'altra caratterizzazione dei discount che incide sul time-to-market è la gestione dei rapporti di fornitura con l'industria: i discount ordinano, solitamente, un numero elevato di prodotti

ai produttori, prodotti già conosciuti dal discount stesso. L'assortimento dei discount è, infatti, caratterizzato principalmente da prodotti o marche di produttori con cui i discount hanno rapporti di fornitura storici e abituali. Anche in questo caso e solo di recente, i discount hanno attuato politiche di trading-up legate all'introduzione di una nuova marca o di un nuovo prodotto nell'assortimento, instaurando relazioni di fornitura con produttori anche di industrial brand note.

### **3. Lo spazio nelle relazioni di concorrenza e di collaborazione distribuzione - industria**

Kasarda (Winter 1998/1999) affermava che “since the early 1980s there has been a marked growth and integration of world markets resulting in huge volumes of raw materials, components, finished products, information, and capital flowing across international borders every day”; aggiungeva poi, “the growing interdependence of world markets is reflected not only in terms of international trade, but also in international flows and financial transactions”.<sup>212</sup> Il processo di espansione oltre i confini nazionali, come chiarito da Kasarda, ha riguardato diversi settori economici.

L'ampliamento dello spazio fisico di concorrenza (da locale, a internazionale e globale), in funzione dell'apertura a nuovi mercati, prende il nome di market-space competition. Bisogna però chiarire che, con il termine market-space competition non si fa riferimento solo all'ampliamento dello spazio fisico di concorrenza, ma rilevante per l'analisi delle relazioni distribuzione - industria, è il superamento dei confini di prodotto di concorrenza. Si vuole far riferimento ad uno spazio multidimensionale, la cui prima dimensione è di tipo geografico e la seconda, invece, ha per oggetto le classi di prodotto. L'analisi delle due diverse dimensioni di spazio ha impatti diversi sulle relazioni tra distribuzione ed industria.

---

<sup>212</sup> v. Kasarda J.D., *Time-Based Competition & Industrial Location in the Fast Century*, in *Real Estate Issue*, Winter 1998/1999, p. 26.

La market-space competition prevede l'abbandono di domini chiusi, coincidenti con particolari contesti fisici o amministrativi (una categoria di prodotto, un paese, una regione, un'area geografica, ecc.).<sup>213</sup> Nei mercati globali, le imprese si confrontano pertanto secondo logiche di market-space competition, cioè con confini di concorrenza in cui lo spazio non rappresenta più un dato, ovvero un elemento noto e stabile del processo decisionale, ma piuttosto un fattore competitivo il cui profilo si configura e si modifica per effetto delle azioni/reazioni di imprese e governi.<sup>214</sup> In uno spazio competitivo allargato, la concorrenza tra gli attori del mercato avviene senza vincoli e confini fisici ed amministrativi. Inoltre, la realizzazione di definiti prodotti non è necessariamente ubicata stabilmente in un dato luogo, i processi produttivi sono di norma ripartiti tra differenti aziende e non richiedono più una prossimità spaziale, poiché i flussi informativi che generano la produzione possono essere trasferiti ovunque nel mondo, direttamente da singole unità e senza vincoli temporali.<sup>215</sup> È in questo contesto che nascono i 'network globali' che si fondano su una globalizzazione delle produzioni e dei consumi in seguito all'espansione dei confini di concorrenza.

Il processo di espansione da nazionale a internazionale, fino a globale, delle imprese distributive ha caratterizzazioni diverse rispetto all'espansione delle imprese produttive, ma le conseguenze di entrambe queste imprese hanno impatto, rispettivamente, sulle relazioni con produttori e distributori.

Una delle ragioni per cui i distributori hanno per lungo tempo operato principalmente all'interno dei confini nazionali è il tradizionalismo intrinseco dei sistemi nazionali di vendita al dettaglio. Un ulteriore motivo è la dimensione delle organizzazioni distributive, in quanto i sistemi distributivi erano dominati principalmente da piccole imprese.<sup>216</sup> Lo sviluppo dell'attività internazionale dei distributori<sup>217</sup> è inscindibilmente

---

<sup>213</sup> Cfr. Lambin J.J., Brondoni S.M., *Ouverture de "Market-Driven Management"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2000-2001.

<sup>214</sup> v. Brondoni S.M., *Market-Driven Management, spazio competitivo ed economia d'impresa globale*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2008, p. 1.

<sup>215</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Ouverture de "Market-Spacen Management"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2002.

<sup>216</sup> Cfr. Alexander N., *Retailers and International Markets: Motives for Expansion*, in *International Marketing Review*, Volume 7, n. 4.

collegato alle dinamiche fondamentali di sviluppo del settore distributivo all'interno dei confini nazionali. Infatti, quando un distributore decide di espandersi su scala internazionale deve capire, in primo luogo, quali condizioni nel mercato nazionale hanno contribuito al suo sviluppo e, successivamente, considerare le differenze nella struttura distributiva degli altri mercati.<sup>218</sup>

In ritardo rispetto all'industria<sup>219</sup>, l'internazionalizzazione dei distributori ha assunto una consistenza significativa solo a partire dalla seconda metà degli anni ottanta. La letteratura sull'internazionalizzazione del settore distributivo evidenzia che il processo di sviluppo su scala internazionale dei grandi distributori al dettaglio si è essenzialmente verificato negli ultimi trent'anni. Alexander (1997) cerca di individuare una cronologia nell'espansione internazionale. L'Autore, infatti, individua cinque fasi<sup>220</sup> del processo di espansione su scala internazionale che hanno inizio a partire dal 1880.

---

<sup>217</sup> Sternquist (1997), indica che “retailer purposely considers internationalization options as part of an overall market expansion strategy”. v. Sternquist B., *International expansion of US retailers*, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, 1997, p. 263. Alexander (1997) scrive a riguardo che “the transfer of retail management technology or the establishment of international trading relationships, which bring to a retail organization a level of international integration which establishes the retailer within the international environment”. v. Alexander N., *International Retailing*, Blackwell, Oxford, 1997, p. 37.

<sup>218</sup> Cfr. Alexander N., *International Retailing*, Blackwell, Oxford, 1997.

<sup>219</sup> Inoltre, l'internazionalizzazione dei distributori si mantiene su livelli nettamente inferiori al processo di espansione geografica dell'industria, per alcune ragioni: il prodotto commerciale è immateriale e l'unico modo per portarlo all'estero consiste proprio nell'esportare i punti di vendita con investimenti diretti. Molto spesso, infatti, l'internazionalizzazione viene presa in considerazione dai distributori solo dopo aver saturato il mercato nazionale.

<sup>220</sup> 1) *Genesis (1880-1945)*: questo periodo coincideva con il primo sviluppo della distribuzione all'interno di società industrializzate e urbanizzate nel Nord America e nell'Europa Occidentale. Era il periodo in cui il moderno settore distributivo ha avuto le sue radici. Questo periodo era caratterizzato da un ristretto gruppo di distributori, i quali operavano con un ridotto numero di punti vendita, utilizzavano forme distributive tradizionali e vendevano prodotti di qualità che appartenevano a categorie specifiche. Inoltre, in molti casi, lo sviluppo su larga scala delle operazioni a livello nazionale e l'aumento dei viaggi all'estero da parte dei consumatori sono stati dei prerequisiti essenziali per l'espansione internazionale dei distributori. 2) *Emergere I (1945-74)*: in questo periodo si sono registrati i maggiori cambiamenti sul piano politico-economico a livello globale che hanno avuto un fondamentale effetto sullo sviluppo della distribuzione a livello internazionale. Questo periodo può essere ulteriormente suddiviso in due fasi: la prima (1945-1960), nella quale l'internazionalizzazione dei distributori ha risentito della forte influenza esercitata dalle innovazioni nel settore distributivo americano; la seconda (1960-1974), nella quale si è assistito all'emergere del ruolo dei distributori europei nel mercato internazionale, infatti, fino al 1960 l'Europa era il principale mercato di attrazione degli investimenti esteri, ma da quel momento in poi ha inizio l'attività internazionale delle imprese europee verso altri mercati. 3) *Crisi (1974-1983)*: il periodo precedente di espansione dell'attività internazionale fu stroncato dalla crisi economica verificatasi intorno alla metà degli anni '70. La crisi economica ha fortemente alterato i motivi e la direzione dell'espansione

La consistenza della strategia internazionale ha assunto livelli molto diversi nelle imprese coinvolte<sup>221</sup>; infatti, le aziende con una significativa presenza all'estero sono poche ed in genere caratterizzate da: provenienza da Paesi commercialmente evoluti; innovazione sul piano delle formule commerciali; grandi dimensioni; ed elevata quota di vendita dei prodotti a marca commerciale.

White (1984) e Somogyi (1986) hanno individuato ed enfatizzato due fattori alla base dell'espansione internazionale dei distributori: la saturazione del mercato nazionale e la volontà di esportare una particolare offerta distributiva per colmare un vuoto nel mercato estero. Per saturazione si intende, non solo aver saturato il mercato in termini di attività primarie, ma anche di aver raggiunto la saturazione delle proprie attività diversificate. I livelli di saturazione sono determinati sia dalla dimensione del mercato che dagli enti regolatori. La saturazione del mercato e l'esportazione dell'offerta distributiva sono certamente rilevanti nell'espansione internazionale della distribuzione, ma non possono essere considerate le uniche motivazioni.<sup>222</sup> Tra le ragioni che spingono i distributore all'internazionalizzazione, oltre alle due appena citate, troviamo: la politica commerciale restrittiva del Paese di origine, le diverse opportunità di profitto nei vari Paesi dove l'intensità della concorrenza è ancora bassa ed infine, la possibilità di diversificare il rischio d'impresa e di sfruttare i vantaggi competitivi derivanti

---

dei distributori sul piano internazionale. 4) Rinascita (1983-1989): durante questi anni il settore distributivo ha registrato un forte aumento del numero e della varietà di distributori che cercavano l'espansione sui mercati esteri. La rinascita e crescita economica ha permesso ai distributori di vendere più adeguatamente i prodotti all'interno del mercato domestico e ha contribuito all'espansione in nuovi mercati. In Europa le imprese hanno ripreso ad espandersi ma solo nei paesi vicini cercando una prossimità geografica, giustificata da una prossimità anche di tipo culturale. Questa regola non era seguita, invece, dal Giappone che attuava un'espansione in America o Inghilterra piuttosto che nei vicini paesi dell'Asia, in quanto considerati non attrattivi e vincolati dalle barriere agli investimenti. 5) Regionalizzazione (1989-2000): il 1989 è considerato l'anno in cui si è segnata, nell'attività internazionale dei distributori, una netta separazione tra il periodo precedente e quello successivo. A sostegno di questa tesi, si richiamano tre principali avvenimenti che hanno determinato questo passaggio: recessione economica, apertura di nuovi mercati dell'est Europa ed infine, Mercato Unico Europeo e Free Trade Agreement nell'America del nord. Quest'ultimo periodo esaminato da Alexander, in realtà, incorpora già l'attività di rapida espansione su scala globale dei distributori, che solitamente si fa partire dalla seconda metà degli anni '90. Cfr. Alexander N., *International Retailing*, Blackwell, Oxford, 1997.

<sup>221</sup> Ad esempio, le aziende europee hanno iniziato a svilupparsi all'estero nella seconda metà degli anni cinquanta, attraverso la realizzazione di filiali e/o di acquisizioni/joint venture.

<sup>222</sup> Cfr. Alexander N., *Retailers and International Markets: Motives for Expansion*, in *International Marketing Review*, Volume 7, n. 4.

dall'operare contemporaneamente su più mercati.<sup>223</sup> Anche Alexander (1990), nell'approfondire il tema dell'internazionalizzazione della distribuzione, studia le motivazioni all'espansione e ne crea una classificazione. La possibilità di sfruttare la prosperità economica in un ampio mercato attraverso l'opportunità di portare all'estero la propria offerta distributiva occupa il primo posto dell'elenco delle motivazioni; mentre, la saturazione del mercato è considerata una ragione di minor importanza e questo sta ad indicare che i distributori sono preparati a superare i confini nazionali anche se esistono opportunità all'interno del proprio paese. La logica alla base di quest'ultima considerazione viene chiarita dallo stesso Alexander (1990), secondo cui "if the advantages of unit expansion outside the home, state-defined, market are greater than the advantages derived from unit expansion in the home market, the logic of the statement above is that retailers would be likely to take up the advantages of multinational operations"<sup>224</sup>.

Hasty e Reardon (1997) individuano, invece, i fattori di importanza strategica per raggiungere una posizione di successo nell'espansione internazionale, infatti, "among the factors that are important in achieving success in international expansion are timing, understanding the environment, paying attention to core competencies, and balancing standardization and local market differentiation"<sup>225</sup>.

Il tempo è considerato un elemento critico nell'espansione internazionale. Capire e conoscere il mercato nel quale si andrà ad operare è un presupposto basilare della strategia internazionale, soprattutto per decidere se esportare la stessa forma distributiva utilizzata nel paese di origine. Ancora, il primo ad arrivare sul nuovo mercato con una nuova offerta commerciale o di formato può sfruttare i vantaggi e le opportunità presenti. È fondamentale la scelta del momento in cui entrare in un mercato ed avviare l'attività di espansione internazionale (time value). L'espansione in un mercato internazionale sfrutta le competenze centrali dell'impresa, in particolare le competenze

---

<sup>223</sup> Cfr. Cuzzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.

<sup>224</sup> v. Alexander N., *Retailers and International Markets: Motives for Expansion*, in *International Marketing Review*, Volume 7, n.4, p. 83.

<sup>225</sup> v. Hasty R., Reardon J., *Retail Management*, McGraw-Hill, 1997, p. 611.

chiave del distributore devono essere difficilmente imitabili e replicabili dai concorrenti. Infine, il distributore deve bilanciare standardizzazione e differenziazione, in quanto la standardizzazione riduce i costi e crea superiori performance ma ignora i consumatori locali; quindi attraverso la differenziazione, si supera questo limite e si va incontro alle esigenze degli acquirenti nel paese di destinazione.<sup>226</sup> Infine, tra i principali vantaggi che i distributori possono ottenere dall'espansione internazionale si citano gli sconti ottenibili dai produttori, efficienze nella logistica e giro d'affari più veloce.<sup>227</sup>

Lo step successivo all'internazionalizzazione, è l'espansione su scala globale del settore distributivo<sup>228</sup>.

Nell'analisi del processo di globalizzazione della distribuzione pare opportuno richiamare in primo luogo il concetto di globalizzazione economica, e da questo estrapolare una definizione di globalizzazione distributiva. Così, "economic globalization means greater integration in the organization of production, distribution, and consumption of commodities in the world economy"<sup>229</sup> e più specificatamente "the globalization of trade means the extent to which the long-distance and global exchange of commodities has increased relative to the exchange of commodities within national societies"<sup>230</sup>.

Secondo Hasty e Reardon (1997), i distributori globali, che hanno creato una significativa presenza di mercato in un numero consistente di paesi e su più di un continente, sono relativamente pochi. Alcuni esempi che vengono citati sono: McDonald's, Wal-Mart, Benetton, IKEA, The Body Shop, ecc.. Un caso emblematico, è Autogrill. Il marchio Autogrill nasce nel 1977 dalla fusione dei tre rami d'azienda di

---

<sup>226</sup> Cfr. Hasty R., Reardon J., *Retail Management*, McGraw-Hill, 1997.

<sup>227</sup> Ibidem.

<sup>228</sup> È utile fare una precisazione in merito al diverso significato dei concetti internazionale e globale. Si richiama Dicken (1998). L'Autore dà una definizione ad entrambi i concetti, infatti, per internazionale intende "the simple extension of economic activities across national boundaries", mentre definisce il termine globale come "the functional integration of internationally dispersed activities, and as such reflects qualitative changes in the organization of economic activities" v. GPN Working Paper 8, *The internationalization/globalization of retailing: towards a geographical research agenda?*, July 2003, p. 22. Questa breve premessa è di aiuto per comprendere il passaggio sottostante la logica di evoluzione dell'attività di espansione della distribuzione da internazionale a globale.

<sup>229</sup> v. Chase-Dunn C., Kawano Y., Brewer D.B., *Trade Globalization since 1795: Waves of Integration in the World-System*, in *American Sociological Review*, Volume 65, February, 2000, p. 78.

<sup>230</sup> Ibidem.

Alemagna, Motta e Pavesi attivi nella ristorazione autostradale in Italia. Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia. In Italia il Gruppo opera all'interno dei canali autostrade, aeroporti, stazioni ferroviarie, centri commerciali, città e fiere. Autogrill offre marchi rinomati nel settore della ristorazione quali Ciao, Spizzico, Acafè. Fra marchi di proprietà e in licenza il patrimonio del Gruppo comprende oltre 350 brand internazionali e locali.

Il Food & Beverage, il Travel Retail & Duty-Free e l'In-Flight sono i tre settori di business. Gli aeroporti e le autostrade sono i principali canali di attività del Gruppo, che opera anche nelle stazioni ferroviarie e ha presenze selettive in città, centri commerciali, fiere, musei e altri siti culturali. Autogrill è presente in 42 Paesi con circa 67.000 dipendenti, gestisce più di 5.300 punti vendita in oltre 1.200 location.<sup>231</sup> Autogrill può essere considerata una forma distributiva di successo sia sul piano locale, che internazionale ed oggi anche sul piano globale.

I due Autori sopra citati, Hasty e Reardon, continuano sottolineando che “in the future, global retailers will be those who take a strategic approach to expansion into both developed and undeveloped countries”<sup>232</sup>.

A partire dalla fine degli anni '90, i distributori hanno cominciato ad espandere il proprio operato anche su scala mondiale. Per realizzare questo processo di globalizzazione devono determinare la ‘formula d'ingresso’ più appropriata<sup>233</sup>; questo comporta una valutazione di numerosi fattori, ad esempio: costi e controllo, tasso di penetrazione del mercato desiderato, barriere legali, conoscenze di mercato richieste,

---

<sup>231</sup> Dal sito ufficiale, [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com), 18 settembre 2010.

<sup>232</sup> v. Hasty R., Reardon J., *Retail Management*, McGraw-Hill, 1997, p. 76.

<sup>233</sup> Non sempre è possibile riprodurre in un paese estero un sistema distributivo che ha avuto successo nel mercato locale. Anche la stessa Coca Cola ha avuto dei problemi quando, dopo la II guerra mondiale ha iniziato ad espandersi all'estero. Spesso bisogna adottare nei mercati esteri delle strategie distributive differenti da quelle adottate sul mercato locale. Il Body Shop ad esempio è un'azienda che ha dovuto adottare nel corso del suo processo di internazionalizzazione delle strategie distributive differenti da quelle adottate sul mercato locale. Infatti i punti vendita del Bodyshop in origine erano delle piccole boutique che si trovavano sparse qua e là in delle piccole cittadine Inglesi, dove la concorrenza era molto limitata. Quando l'azienda è entrata sui mercati esteri ha iniziato invece a collocare i propri punti vendita all'interno dei centri commerciali, dove la concorrenza con negozi simili era molto più forte. Nel caso del BodyShop questa soluzione si è rivelata efficace, l'esempio comunque dimostra che quando si va all'estero ci si trova spesso di fronte alla necessità di prendere delle decisioni difficili anche per quanto riguarda l'organizzazione del canale distributivo.



disponibilità di una buona localizzazione, unicità del formato distributivo, punti di forza finanziari, conoscenza dell'insegna o della marca, obiettivi di performance.<sup>234</sup> La globalizzazione dei distributori accelera i cambiamenti nella forma dei punti vendita in termini di focalizzazione rispetto al mercato target. Quindi, molti degli attuali distributori hanno modificato la loro formula distributiva, intervenendo sul merchandising, sulle dimensioni, sulla strategia di localizzazione e sulla struttura dei canali di distribuzione. In conclusione, i principali cambiamenti richiesti dall'espansione su scala globale, avvengono in termini rispettivamente di specializzazione e personalizzazione al fine di soddisfare i complessi bisogni del mercato globale.

Il processo di espansione delle attività sia produttive che distributive su scala globale, richiede uno sviluppo delle relazioni distribuzione - industria. Nello studio delle relazioni tra distribuzione ed industria, con riferimento al contesto attuale, è obbligatorio considerare sia la distribuzione che la produzione in termini globali. Inoltre, la globalizzazione impone una conversione delle relazioni sia concorrenziali che collaborative.

La market-space competition evidenzia la concorrenza tra i network globali e tra gli attori globali che caratterizzano il mercato. In particolare, la market-space competition incide sulle relazioni concorrenziali distribuzione - industria non ponendo confini geografici ed amministrativi alla concorrenza tra imprese di produzione e di distribuzione. Industrial brand, private label, marchi ed insegne conosciute su scala globale si trovano a competere. Inoltre, le industrial brand devono affrontare anche la concorrenza di private label di ciascuna insegna commerciale nel paese di destinazione.<sup>235</sup> Questa duplice concorrenza che spazia in tutto il globo, impone ritmi ed aree di concorrenza molto vaste.

---

<sup>234</sup> Cfr. Hasty R., Reardon J., *Retail Management*, McGraw-Hill, 1997.

<sup>235</sup> Ad esempio Barilla in Italia si trova in concorrenza con le private label di Auchan ma anche di Esselunga, distributore con punti vendita solo nel nord Italia; ma ancora Barilla in Germania concorre sempre con Auchan, ma anche con Rewe, distributore tedesco.

Nell'evoluzione della relazione tra distribuzione ed industria da concorrenziale a collaborativa, nell'ambito globale, si registra il conseguente passaggio da market-space competition a *market-space collaboration*.

Riprendendo la definizione di market-space competition si può definire il market-space collaboration come "la collaborazione tra due o più imprese su spazi allargati, non più solo all'interno dei confini nazionali, coinvolgendo imprese che hanno la possibilità di collaborare grazie alla tempestiva condivisione di informazioni".

La collaborazione su scala globale tra distributori e produttori riguarda soprattutto la possibilità di soddisfare al meglio il consumatore nel luogo dove si trova il distributore.

Il distributore è più vicino al consumatore finale, e pertanto dispone delle informazioni che può trasmettere anche a produttori lontani. Ancora, il distributore sarà in grado di comunicare al produttore tutte le modifiche da apportare relativamente al prodotto per poter soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori locali.

Distributori e produttori possono anche attuare delle alleanze o collaborazioni strategiche al fine di creare un nuovo mercato in una nuova area geografica. Nell'analisi di mercato che precede questa decisione, distributori e produttori possono attuare insieme le operazioni di raccolta e di analisi dei dati al fine di studiare la situazione di mercato e prendere una decisione. L'obiettivo condiviso può riguardare: la possibilità di portare sul nuovo mercato una nuova formula distributiva, oppure, un nuovo prodotto o una nuova industrial brand, oppure creare un'offerta completa con una nuova formula distributiva che venda un nuovo prodotto e/o una nuova industrial brand. Una volta condiviso l'obiettivo di operare su un determinato mercato, distributori e produttori possono collaborare insieme alla creazione di punti di vendita per la distribuzione del prodotto e decidere dove collocare la produzione.

L'analisi del secondo elemento legato alla multidimensionalità dello spazio ha per oggetto il superamento della fossilizzazione all'interno di date classi di prodotto nell'offerta al consumatore finale. Inoltre, nello studio della market-space competition nelle relazioni distribuzione - industria, il concetto di superamento delle classi di prodotto è l'elemento chiave che determina l'ampliamento dei confini di concorrenza e/o di collaborazione.

Lo spazio si qualifica con caratteri molto dinamici e instabili, per la variabilità indotta dalla continua innovazione dell'offerta. Inoltre, lo spazio di operatività diventa un fattore competitivo. In particolare, con spazio di operatività si fa riferimento al superamento della separazione tra classi di prodotto food/non food nei punti di vendita dei distributori. Le classi di prodotto food/non food non determinano più la struttura d'offerta dei punti di vendita dei distributori. Nei mercati in eccesso d'offerta, i grandi distributori retail devono essere in grado di arricchire il valore dell'offerta, integrando beni e servizi. La differenziazione dell'offerta si attua attraverso l'introduzione di servizi nei settori più diversi: telefonia, servizi finanziari, farmaci, benzine ed energia<sup>236</sup>.

L'impatto dell'offerta di questi servizi sulle relazioni distribuzione - industria, si ripercuote sulla concorrenza diretta tra questi due attori nel mercato. Ad esempio, Coop offrendo il servizio Coop Voce diventa concorrente diretto di Vodafone, Tim, Wind, ecc. Un altro esempio, arriva da Lidl, discount che ha di recente introdotto Lidl Viaggi, ampliando la sua offerta di prodotti alla vendita di un servizio turistico. In questo modo, Lidl compete direttamente con i Tour Operator nell'offerta di pacchetti turistici. Coop e Lidl, rispettivamente il primo grande distributore retail e il secondo discount, sono solo due esempi di distributori che invadono l'area "produttiva" delle imprese industriali di servizi. La concorrenza tra distributori e produttori non si limita alla concorrenza di

---

<sup>236</sup> "Tesco è stato da sempre il distributore più innovativo (già ad inizio 2000 disponeva di una linea completa di prodotti finanziari per la persona), raggiungendo oggi importanti risultati nell'area dei servizi. Tesco nel 2010 progetta di ottenere circa 1 miliardo (GBP) di profitti inclusi anche i servizi Tesco Mobile, Tesco Bank e Tesco.com . Nel comparto pharma, Tesco prevede di migliorare ulteriormente il fatturato di circa 389 milioni ottenuto nel 2009. Coop uk realizza oggi quasi il 30% del proprio fatturato ed il 35% dei profitti nell'area dei servizi: dalle consulenze legali alle assicurazioni, dai servizi di lavanderia e sartoria, alle farmacie dal turismo alla telefonia. Auchan nei servizi finanziari ha circa 3 milioni di clienti grazie alla sua formula Banque Accorde; mentre per l'offerta di telefonia mobile possiede circa 5 milioni di utenti attivi. Carrefour nel settore finanziario ha realizzato nel 2009 circa 281 milioni di fatturato con un incremento del 11% rispetto all'anno precedente. Nel Pharma ha realizzato nel 2009 un fatturato di circa 530 milioni (€) e continua a sviluppare i servizi di telefonia mobile in partnership con Orange mobile. Anche in Germania Aldi, ha lanciato Aldi Talk un servizio mobile phone che raccoglie ad oggi circa 2,7 milioni di utenti." v. Tassinari V., *Frontiere dell'innovazione e vincoli normativi nazionali*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010, p. 3-4.

prodotto relativamente alle classi food (ad esempio: pasta Coop in concorrenza con pasta Barilla), ma si estende anche a nuove categorie non food.

Lo spazio di concorrenza si allarga a nuove classi di prodotto e a nuovi servizi. Inoltre, si intensifica l'intensità competitiva; come conseguenza distributori e produttori competono direttamente, seguendo più le logiche della concorrenza orizzontale rispetto a quella verticale.

Uno degli obiettivi principali dei distributori è di ottenere un aumento dei margini, ampliando l'offerta commerciale. In questo modo, nel canale dei servizi, i distributori sono in grado di sottrarre quella parte di rendita che prima spettava ai produttori. Inoltre, attraverso l'inserimento nell'assortimento di nuove classi di prodotto l'insegna distributiva viene rafforzata. Questo risultato ha una triplice valenza: nei confronti dei consumatori finali, la garanzia dell'insegna si consolida; nei rapporti di concorrenza con altri distributori o produttori, il rafforzamento dell'insegna crea una posizione di vantaggio competitivo; ed infine, si creano più occasioni di collaborazione con un'insegna molto forte.

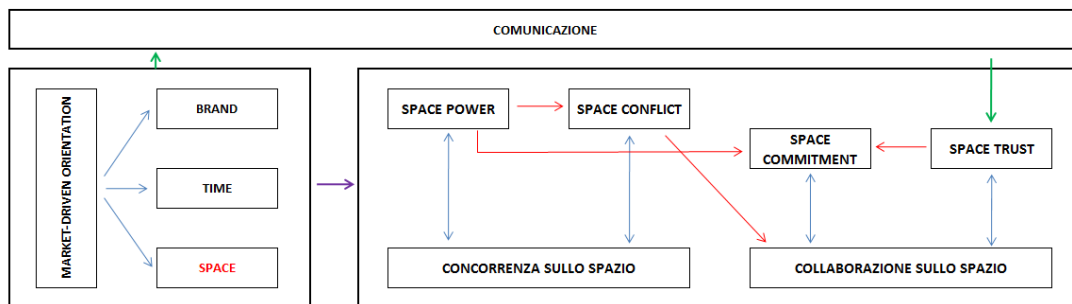
Con l'ampliamento delle classi di prodotto e l'introduzione dei servizi nell'offerta commerciale dei distributori, si creano nuove occasioni di collaborazione. Distributori e produttori si trovano a collaborare non più solo nella classe food, ma ci sono possibilità di collaborazione anche nella classe non-food, attuando insieme l'offerta congiunta di due prodotti non-food complementari, uno a marca industriale e l'altro a marca commerciale. Inoltre, grazie al consolidamento dell'insegna, i produttori saranno più invogliati a collaborare con un partner distributivo forte, al fine di ottenere maggiori vantaggi dalla collaborazione. L'insegna, in questo caso specifico, per i produttori è una garanzia nella scelta del partner con cui iniziare una collaborazione e per i ritorni sia in termini economici sia di immagine.

Come già accennato in precedenza, è proprio l'assortimento dei distributori che è soggetto ad una strategia market-space. L'introduzione di nuovi servizi e nuove classi di prodotto, ha impatto anche sulla concorrenza di tipo orizzontale tra grandi distributori retail. Lo spazio di concorrenza tra grandi distributori retail si estende: i grandi distributori retail che offrono questi servizi si trovano in una posizione di vantaggio

rispetto ai concorrenti. Inoltre, in funzione del rafforzamento dell'insegna, si ridefiniscono anche le strategie competitive e la posizione competitiva del grande distributore retail stesso.

Per concludere, si presenta lo schema esposto nel capitolo precedente (vedi par. 2.3, Figura 13) per ottenere lo schema sulle relazioni di concorrenza e collaborazione tra distributori e produttori nei rapporti di spazio (v. Figura 18).

Figura 18. *Relazioni di concorrenza e collaborazione tra distributori e produttori nei rapporti di spazio*



Le considerazioni, già analizzate per brand e time, verranno ora effettuate per il fattore space, diviso nelle sue due dimensioni: espansione dello spazio fisico/geografico di concorrenza e superamento dei confini di prodotto.

Quando distributori e produttori si espandono oltre i confini nazionali, guadagnano potere sul piano internazionale o globale, ma la conseguenza negativa, è che lo spazio di concorrenza si allarga, quindi produttori e distributori si trovano a fronteggiare concorrenti sul mercato domestico e sui mercati esteri. L'allargamento dei confini di concorrenza può generare un incremento nelle occasioni di conflitto dettate dall'aumento del numero delle imprese concorrenti e dall'espansione geografica dell'agire dell'impresa.

L'espansione su scala globale può aumentare anche le occasioni di collaborazione tra distributori e produttori in seguito alla comunicazione instaurata con le nuove imprese

sui mercati esteri. Infatti, distributori e produttori, iniziando ad operare nei nuovi mercati, costruiscono rapporti con altri produttori e distributori e se, questi rapporti continuano nel tempo si genera una fiducia reciproca. La fiducia è la determinante principale del commitment, ed entrambi gli elementi favoriscono la collaborazione.

Considerando invece, il secondo elemento, cioè il superamento dei confini di prodotto, le relazioni di concorrenza e collaborazione tra distributori e produttori si caratterizzano per un incremento delle occasioni di conflitto dovuto principalmente all'invasione dei distributori nella sfera produttiva dei produttori attraverso l'offerta di nuovi servizi. Distributori e produttori si trovano a competere direttamente su alcuni servizi come benzine, telefonia, servizi finanziari, ecc. e la market-space competition si intensifica. Considerando l'ampliamento dell'offerta commerciale e le similarità dei servizi offerti dal distributore con quelli dei produttori, si generano più occasioni di collaborazione, in questo caso sui servizi, alla cui base delle relazioni trust e commitment sono sempre necessarie.

L'espansione internazionale o globale di produttori e distributori e l'ampliamento dei confini delle classi di prodotto da parte dei grandi distributori retail, presuppongono un orientamento market-driven, dove la comunicazione è l'elemento principale, che aiuta ad attuare una migliore gestione dello spazio, sia in termini di programmazione delle attività globali che si vogliono intraprendere, sia in termini di spazio nel punto vendita.

#### **4.1 Market-Space Competition e discount**

Il concetto di market-space competition, anche per il format discount, assume duplice valenza di ampliamento dei confini geografici e di estensione delle classi di prodotto nell'offerta commerciale discount.

Se si analizza il settore distributivo, si può evidenziare facilmente come i discount siano in possesso di due caratteristiche fondamentali per l'attuazione della market-space

competition: risentono meno dei cambiamenti di mercato e, grazie ad un 'lean format' si adattano più facilmente alle richieste del mercato.<sup>237</sup>

L'espansione geografica dei discount è iniziata più di recente rispetto all'espansione delle imprese produttive e dei grandi distributori retail. Inoltre, essendo critici i rapporti di fornitura già a livello nazionale, nell'espansione su scala internazionale o globale si hanno forti caratterizzazione delle relazioni di market-space competition e collaboration discount - industria.

I discount che oggi registrano un'espansione su scala internazionale, ancora in numero ristretto, sono alcune delle insegne più conosciute e quindi con presenza sul mercato da più anni, oppure i discount che appartengono ai grandi gruppi distributivi.<sup>238</sup> Altri discount, diffusi a livello nazionale, come ad esempio EuroSpin (Italia), Norma (Germania), Siwa (Finlandia) non hanno ancora attuato strategie di espansione oltre i confini nazionali. Inoltre, nell'espansione su scala internazionale, solitamente, i discount attuano strategie diverse rispetto a quella attuata nel paese di origine: ad esempio, può capitare che, nel paese di origine il discount sia di tipo soft o hard, invece nel paese di destinazione si attui una strategia diametralmente opposta (hard o soft).<sup>239</sup> Questo porta ad osservare che il processo di internazionalizzazione e/o globalizzazione del format discount è ancora molto frammentato.

Inoltre, in funzione del diverso format discount (hard, soft o gruppi), si registrano scelte diverse per la decisione del paese di destinazione (nuovo mercato)<sup>240</sup>:

- hard-discount: scelgono paesi con alto potere d'acquisto, dove il sistema distributivo è moderno e si caratterizza per i supermercati e gli ipermercati come formato distributivo principale, dove le marche sono forti e le strategie dei

---

<sup>237</sup> Cfr. Key Note, *Discount Retailing*, Market Report, 2007.

<sup>238</sup> A titolo di esempio, si citano Aldi, Lidl, Dia (appartenente al gruppo Carrefour), Rewe, Tengelmann, Mercadona, Dansk Supermarked, Rimi, Netto, ecc..

<sup>239</sup> Si cita come esempio, Rewe (discount tedesco) che in Germania, paese di origine, opera come soft-discount, in altri paesi, dove ha attuato un'espansione internazionale, quali Austria, Repubblica Ceca, Francia, Ungheria ed Italia, opera come hard-discount. Lo stesso Lidl (discount tedesco) ha da sempre operato in Germania come soft-discount ma nel momento di espansione nel territorio italiano ha ritenuto più opportuno operare con una strategia di hard-discount.

<sup>240</sup> Cfr. Colla E., *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 1, 2003.

distributori sono fortemente orientate al servizio al consumatore (ad esempio: Aldi guarda al mercato Usa, Australia e Nuova Zelanda).

- Soft-discount: preferiscono mercati in sviluppo, geograficamente e culturalmente chiusi, dove sono i distributori più tradizionali ad occupare posizioni importanti (ad esempio: l'interesse di Lidl è verso il sud Europa e i paesi dell'est Europa tra cui in particolare la Repubblica Ceca).
- Discount dei grandi gruppi: cercano di penetrare in mercati in sviluppo e, soprattutto, in mercati dove il gruppo di appartenenza è già presente con ipermercati e supermercati (ad esempio Dia, discount di appartenenza al gruppo Carrefour vuole espandersi in Europa Centrale, dove Carrefour è già presente con ipermercati e supermercati).

Un prodotto industriale di marca può essere esportato in paesi con reddito pro capite e stili di vita molto distanti tra loro; per un prodotto commerciale complesso come il discount il processo di internazionalizzazione pare più difficoltoso.<sup>241</sup>

L'espansione dei discount in nuovi mercati, nei quali già operano i grandi distributori retail con la vendita di prodotti di marca nota, implica l'applicazione del concetto di market-space competition tra discount ed industria. Infatti, i prodotti industrial brand noti, in questi mercati, risultano già presenti attraverso i canali distributivi tradizionali. L'ingresso dei discount in questi mercati accentua le dinamiche concorrenziali. L'offerta di un nuovo formato distributivo, in particolare di un soft-discount, in paesi dove non operava prima, implica un processo competitivo sull'offerta di prodotti a marca industriale.

L'ingresso di discount in nuovi mercati, genera una concorrenza orizzontale e verticale. I discount si trovano a concorrere con i grandi distributori retail già presenti nel nuovo mercato e successivamente, in funzione di quali industrial brand i discount vendono nel nuovo mercato, concorrono anche con l'industria. Infatti, l'ingresso di questo nuovo formato consente alle industrial brand inserite nell'assortimento di essere più visibili sui mercati esteri e di avere accesso ad un nuovo canale distributivo. La collaborazione tra

---

<sup>241</sup> Cfr. Cuzzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.



discount e industria, in ottica market-space, potrebbe generarsi dalla volontà di entrambi gli attori, di iniziare ad operare in un nuovo mercato dove entrambi ancora non sono presenti.

Considerando l'analisi dei rapporti discount - industria, con riferimento all'ampliamento delle classi di prodotto nell'offerta commerciale dei discount, si generano nuovi rapporti di concorrenza e di collaborazione.

Come già accennato precedentemente, ad esempio, Lidl è un discount che negli ultimi anni ha ampliato la sua offerta commerciale. Ha introdotto 'Lidl partner assicurativi', una nuova offerta di servizi assicurativi (a casa e in viaggio) concessi dalle società assicurative che Lidl Italia ha selezionato. Lidl ha creato una partnership con Filo diretto assicurazioni, per garantire ai propri clienti la possibilità di usufruire di questo servizio direttamente dal punto vendita Lidl. Ancora, di recente Lidl ha introdotto 'Lidl Viaggi', offrendo pacchetti turistici, crociere e singoli servizi (hotel).

Tramite l'offerta di questi servizi, Lidl si trova a competere direttamente con le offerte assicurative e di viaggi dei produttori di servizi in quei settori. La competizione è molto forte visto che anche in queste nuove offerte (assicurative e turistiche) Lidl è alla continua ricerca di una leadership di costo.

L'obiettivo è di offrire nuovi prodotti e servizi garantendo il risparmio di costo peculiare dei discount. L'insegna del discount in questo modo si rafforza, nella mente del consumatore l'immagine e la qualità collegata all'insegna si consolidano e si creano le basi per un processo di fidelizzazione, a scapito di altri distributori (grandi retailer o altri discount).

Dall'esempio di Lidl per le assicurazioni, si comprende come le occasioni di collaborazione con l'industria di servizi crescano. In questo modo, si rafforzano le partnership tra discount ed imprese di servizi, dove i primi incrementando l'offerta attuano una strategia di differenziazione e quindi ottengono un vantaggio competitivo; le seconde hanno la possibilità di vendere i propri servizi attraverso un nuovo canale e con un'offerta particolare, legata ai clienti dei discount.

## *Conclusioni*

Lo studio dei rapporti di canale ed, in particolare, delle relazioni industria - distribuzione ha avuto ampio spazio nella letteratura scientifica.

Il rinnovamento del settore distributivo (influenzato dai cambiamenti dei consumi e dall'instabilità della domanda, dall'evoluzione tecnologica e dalla forte intensità competitiva del mercato attuale), insieme alle nuove funzioni assunte dalla distribuzione, alla concentrazione del settore distributivo e al trasferimento di redditività dai produttori ai distributori, sono le principali cause che hanno determinato una nuova enfasi nelle relazioni che addirittura paiono connotarsi con una nuova configurazione delle relazioni da industria - distribuzione a distribuzione - industria.

Nei mercati attuali dei beni di consumo, l'evoluzione della concorrenza su marca, tempo e spazio sfocia nella creazione di momenti collaborativi tra grandi distributori retail ed imprese industriali. Infatti, l'evoluzione dei concetti di brand competition, time-based competition e market-space competition si identifica nello studio di brand collaboration, time-based collaboration e market-space collaboration.

La concorrenza, così come la collaborazione sulla marca, sul tempo e sullo spazio si sono intensificate. Per essere competitivi sui mercati attuali, distributori e produttori devono collaborare per creare un'offerta di maggior valore rispetto ai concorrenti.

L'ingresso dei discount come format distributivo ha avuto conseguenze sulle relazioni sia di concorrenza che di collaborazione tra distributori e produttori.

Nei contesti attuali, dove la relazionalità è alla base di qualsiasi strategia tra distributori e produttori, la possibilità di collaborare con i discount può diventare l'elemento innovativo per ottenere un vantaggio competitivo. Dalla collaborazione con i discount, sia produttori che distributori, possono sfruttare le due principali strategie caratteristiche della formula discount: low cost e lean format. Infatti, collaborando con i discount si è in grado di agire sulla variabile prezzo e di adattarsi ai cambiamenti richiesti dal mercato, nel più breve tempo possibile, quindi prima e meglio dei concorrenti. I drivers di successo delle imprese commerciali di distribuzione risiedono, infatti, nell'abilità di

agire sulla propria offerta e quindi su quegli elementi che maggiormente influenzano il consumatore finale. I discount, attraverso strategie low cost e il lean format, sono in grado di agire proprio su una variabile strategica per il consumatore finale: il prezzo.

## Bibliografia

- Abrahamsson M., *Time-based distribution*, in *The International Journal of Logistics Management*, Volume 4, n. 2, Winter, 1993.
- Aggarwal R., *European Discount Retailing Uncovered*, in *European Retail Digest*, Issue 38, Summer, 2003.
- Ahlert D., Blut M., Evanschitzky H., *Current Status and Future Evolution of Retail Formats*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, Berlin, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Ailawadi K.L., *The retail power-performance conundrum: what have we learned?*, in *Journal of Retailing*, Volume 77, 2001.
- Ailawadi K.L., Keller K.L., *Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities*, in *Journal of Retailing*, Volume 80, Issue 4, 2004.
- Alexander N., *International Retailing*, Blackwell, Oxford, 1997.
- Alexander N., *Retailers and International Markets: Motives for Expansion*, in *International Marketing Review*, Volume 7, n. 4, 1990.
- Andersen M.M., Poufelt F., *Discount Business Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, 2006.
- Anderson J., Narus J., *Toward a Better Understanding of Distribution Channel Working Relationships*, in *Industrial Marketing: A German-American Perspective*, Backhaus K., Wilson D., Springer, Berlin, 1986.
- Anderson E., Narus J.A., *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, in *Journal of Marketing*, Volume 54, January, 1990.
- Anderson E., Weitz B., *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, n. 1, February, 1992.
- Baccarani C. (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001.

- Bigne E., Blesa A., *Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer-retailer analysis*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 11, 2003.
- Bliss P., *Schumpeter, the "big" disturbance and retailing*, in *Social Forces*, Volume 39, n. 1, 1960.
- Bradford K.D., Stringfellow A., Weitz B.A., *Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks*, in *Journal of Retailing*, Volume 80, 2004.
- Brondoni S.M., *Ouverture de "Brand Equity"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2000/2001.
- Brondoni S.M., *Global Markets and Market-Space Competition*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.
- Brondoni S.M., *Ouverture de "Market-Space Management"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.
- Brondoni S.M., *Ouverture de "Marketing Research & Global Markets"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2003.
- Brondoni S.M., *Ouverture de 'Over-Supply and Global Markets-1'*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2005.
- Brondoni S.M., *Market-driven management ed economia d'impresa globale*, in Brondoni S.M. (ed.), *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.
- Brondoni S.M., *Market-Driven Management, spazio competitivo ed economia d'impresa globale*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2008.
- Brown J.R., Lusch R.F., Muehling D.D., *Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels*, in *Journal of Retailing*, Volume 59, n. 4, Winter, 1983.
- Brown J.R., Lusch R.F., Nicholson C.Y., *Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance*, in *Journal of Retailing*, Volume 91, n. 4, 1995.

Buchanan L., *Vertical Trade Relationships: the Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals*, in *Journal of Marketing Research*, Volume 29, February, 1992.

Burt S., Sparks L., *Structural change in grocery retailing in Great Britain: a discount reorientation?*, in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 4, Issue 2, 1994.

Burt S.L., Sparks L., *Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization*, in *Corporate Reputation Review*, Volume 5, n. 2-3, 2002.

Buzzell R.D., Ortmeyer G., *Channel Partnerships Streamline Distribution*, in *Sloan Management Review*, Spring, 1995.

Cardinali M.G., *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributivi*, 8th International Congress Marketing Trends, Paris, January 16th-17th, 2009.

Chase-Dunn C., Kawano Y., Brewer D.B., *Trade Globalization since 1795: Waves of Integration in the World-System*, in *American Sociological Review*, Volume 65, February, 2000.

Child J., *Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration*, in *Organizational Dynamics*, Volume 29, n.4, 2001.

Cole R.H., *General Discussion of Vertical Integration* - in: Nugent Wedding (ed.) - *Vertical Integration in Marketing* - Urbana, University of Illinois, 1952.

Colla E., *International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, n. 1, 2003.

Collins A., Burt S., *Dependency in Manufacturer-Retailer Relationships: The Potential Implications of Retail Internationalisation for Indigenous Food Manufacturers*, in *Journal of Marketing Management*, n. 15, 1999.

Corniani M., *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in *Symphonya. Emerging Issue in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.

- Corniani M., *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Corsten D., Kumar N., *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption*, in *Journal of Marketing*, Volume 69, n. 80-94, 2005.
- Cotterill R.W., Putsis W.P.JR., *Market Share and Price Setting Behavior for Private Labels and National Brands*, in *Review of Industrial Organization*, n.17, 2000.
- Coughlan et al., *Marketing channel*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.
- Cox R., Brittain P., *Discount Stores*, in *Retail Management*, Prentice Hall, 2000.
- Cox R., Brittain P., *Retail Management*, Prentice Hall, 2000.
- Cuozzo I., Guida C., Luciano P., Spina A., *I discount in Europa*, IV M.B.A. - STOA' Analisi di settore, 1995.
- Dahl R.A., *The Concept of Power*, in *Behavioral Science*, Volume 2, July, 1957.
- Davidson W.R., Doody A.F., *The Future of Discounting*, in *Journal of Marketing*, Volume 27, n. 1, January, 1963.
- Davies G., *Maintaining relationships with retailers*, in *Journal of Strategic Marketing*, n. 2, 1994.
- Davies G., *Marketing to Retailers: A Battle for Distribution?*, in *Long Range Planning*, Volume 23, n. 6, December, 1990.
- Dawson J., *Retail trends in Europe*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, Berlin, 2006.
- Dawson J., *Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis*, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 28, n. 1, 2000.
- Dawson J.A., Shaw S.A., *The changing character of retailer-supplier relationship*, in *Retail Distribution Management - A strategic guide to developments and trends*, John Fernie, 1990.
- Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, in *Journal of Marketing*, October, 1994.

Day G.S., *The Market Driven Organization - Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, 1999.

Deleersnyder B., Dekimpe M.G., Steenkamp J-B.E.M., Koll O., *Win-win strategies at discount stores*, in *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 14, 2007.

Deshpande R., Farley J.U., Webster F.Jr., *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, in *Journal of Marketing*, January, 1993.

El-Ansary A.I., Stern L.W., *Power Measurement in the Distribution Channel*, in *Journal fo Marketing Research*, Volume 9, February, 1972.

Emerson R.M., *Power-Dependence Relation*, in *America Sociological Review*, Volume 27, February, 1962.

Floor K., *Branding a Store - How to build successful retail brands in a changing marketplace*, Kogan Page, 2006.

Foreman S., *Power conflict and control in distribution channels*, in *Manager Update*, May 2006.

Fox E.J., Sethuraman R., *Retail Competition*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, Berlin, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition.

Gaski J.F., *The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution*, in *Journal of Marketing*, Volume 48, Summer, 1984.

Gassenheimer J.B., Ramsey R., *The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationships*, in *Journal of Retailing*, Volume 70, n. 3, 1994.

Gnecchi F., *Il portafoglio di marca in eccesso di offerta*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2002.

Gnecchi F., *La private label nell'economia d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2002.

Gnecchi F., *La gestione di marca nelle relazioni Business-to-Business*, Giappichelli, Torino, 2009.



- Goldman R.M., *A theory of Conflict Processes and Organizational Offers*, in *Journal of Conflict Resolution*, September, 1966.
- Goldman A., *The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System*, in *Journal of Marketing*, Volume 39, January, 1975.
- GPN Working Paper 8, *The internationalization/globalization of retailing: towards a geographical research agenda?*, July, 2003.
- Grant R.M., *Manufacturer-retailer relations: the shifting balance of power* in Johnson, G (ed) *Business Strategy and Retailing* Wiley, Chichester, 1987.
- Grewal D., Krishnan R., Levy M., Munger J., *Retail Success and Key Drivers*, in *Retailing in the 21<sup>st</sup> Century*, Springer, Berlin, 2010, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, in *The Journal of Marketing*, Volume 59, n.1, 1995.
- Hall W.K., *Survival strategies in a hostile environment*, in *Harvard Business Review*, Volume 58, 1980.
- Hasty R., Reardon J., *Retail Management*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- Hill C.W.L., *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, in *Academy of Management Review*, Volume 13, n. 3, 1988.
- Hogart-Scott S., Rice S.P., *The new food discounters. Are they a threat to the major multiples?*, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 22, n. 1, 1994.
- Hum S-H, Sim H-H, *Time-based competition: literature review and implications for modeling*, in *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 16, n.1, 1996.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap*, in *Journal of Market Focused Management*, n.1, 1996.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., Sahay A., *Market-Driven Versus Driving Markets*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, n.1, 2000.
- Jefferys J.B., Knee D., *Retailing in Europe*, London, 1962.

- Johansson J.K., *Global Marketing*, McGraw-Hill, London, 2009.
- Juhl H.J., et all., *The fight between store brands and national brands – What's the score?*, in *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 13, 2006.
- Kasarda J.D., *Time-Based Competition & Industrial Location in the Fast Century*, in *Real Estate Issue*, Winter 1998/1999.
- Keegan W.J., Green M.C., *Global Marketing*, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2008.
- Keh H.T., Park S.Y., *An expanded perspective on power in distribution channels: strategies and implications*, in *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, January, 1998.
- Key Note, *Discount Retailing*, Market Report, 2007.
- Key Note, *Own Brands*, Market Report, 2007.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication*, in *Journal of Marketing*, April 1990.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice-Hall International, Upper Saddle River, 1997.
- Kumar N., *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*, in *Harvard Business Review*, November-December, 1996.
- Kumar N., Steenkamp J-B E.M., *Brand versus Brand*, in *International Commerce Review*, Volume 7, n.1, Spring, 2007.
- Kwon I-W.G., Suh T., *Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships*, in *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Spring, 2004.
- Lambin J.J., *Le marketing stratégique*, Ediscience International, Paris, 1998.
- Lambin J.J., Brondoni S.M., *Ouverture de "Market-Driven Management"*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2000-2001.
- Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo. Market-Driven Management*, McGraw-

Hill, Milano, 2004.

Lambin J.J., *Market-driven management - Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

Lindsley W.B., Blackburn J.D., Elrod T., *Time and Product Variety Competition in the Book Distribution Industry*, in *Journal of Operations Management*, Volume 10, n. 3, 1992.

Lugli G., *Per una revisione della ' Wheel of retailing'*, *Commercio - Rivista di Economia e Politica Commerciale* 25, Angeli F., Milano, 1987.

Lugli G., Pellegrini L., *Marketing Distributivo*, UTET, Torino, 2002.

McGoldrick P.J., *Retail Marketing*, McGraw-Hill, 2002.

McVey P., *Channels of Distribution*, 1960.

Mohr J., Nevin J.R., *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, in *Journal of Marketing*, Volume 54, October, 1990.

Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in *Journal of Marketing*, Volume 58, n.3, July 1994.

Morschett D., Swodoba B., Schramm-Klein H., *Competitive strategies in retailing-an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers*, in *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 13, 2005.

Morton F.S., Zettelmeyer F., *The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations*, in *Review of Industrial Organization*, n. 24, 2004.

Musso F., *L'innovazione nei canali di marketing*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010.

Narus J.A., Anderson J.C., *Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers*, in *Business Horizons*, September-October, 1987.

Narver J.C., Slater S.F., *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, in *Journal of Marketing*, October, 1990.

Narver J.C., Slater S.F., Tietje B., *Creating a Market Orientation*, in *Journal of Market Focused Management*, n. 2, 1998.

Ody P., *The growth in private brands*, in *Retail & Distribution Management*, Volume 15, n. 3, May/June, 1987.

Pen J. *Harmony and Conflict in Modern Society*, McGraw-Hill, London, 1996.

Peter J., *Retail Marketing*, McGraw-Hill, 2002.

Philips L.W., Chang D., Buzzell R.D., *Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses*. Unpublished manuscript, Harvard University, Harvard Business School, Boston, 1983.

Pimentel C.D., Oliveira C.P.B., *Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels*, in *Industrial Marketing Management*, xxx, xxx-xxx, 2009.

Pondy L.R., *A Systems Theory of Organizational Conflict*, in *Academy of Management*, Settembre, 1966.

Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1982.

Porter M.E., *Competitive advantage*, Free Press, New York 1985.

Quelch J.A., Harding D., *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*, in *Harvard Business Review*, January-February, 1996.

Rancati E., *Il tempo nelle imprese orientate alla concorrenza*, in S.M. Brondoni (ed.), *Market-Driven Management e mercati globali*, Giappichelli, Torino, 2007.

Randall G., *Trade Marketing Strategies - The partnership between manufacturers, brands and retailers*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.

Riboldazzi S., *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007.

Robbins J.E., Speh T.W., Mayer M.L., *Retailers' perceptions of channel conflict issues*, in *Journal of Retailing*, Volume 58, n. 4, Winter, 1982.

Rosenberg L.J., Stern L.W., *Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model*, in *Journal of Marketing*, Volume 34, October, 1970.

Rosenbloom B., *Sei classici paradigmi per la strategia globale dei canali distributivi*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2010.

Hogart-Scott S., Rice S.P., *The new food discounters. Are they a threat to the major multiples?*, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, Volume 22, n. 1, 1994.

Saraceno P., *La produzione industriale*, Venezia, 1962.

Schein E.H., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini & Associati, Milano, 1990.

Sheth J.N., *Emerging trends for the retailing industry*, in *Journal of Retailing*, Volume 59, n. 3, Winter, 1983.

Sheth J.N., Parvatiyar A., *The Evolution of Relationship Marketing*, in *International Business Review*, Special Issue on Relationship Marketing, 1995.

Shooshtari N.H., Walker B.J., Jackson Jr.D.W., *Retail trade associations: enhancing members' power in relationships with suppliers*, in *Journal of Retailing*, Volume 64, n. 2, Winter, 1988.

Siguaw J.A., Simpson P.M., Baker T.L., *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*, in *The Journal of Marketing*, Volume 62, n. 3, July 1998.

Skinner S.J., Gassenheimer J.B., Kelley S.W., *Cooperation in Supplier-Dealer Relations*, in *Journal of Retailing*, Volume 68, n. 2, Summer, 1992.

Silberman C., *Retailing: It's a New Ball Game*, in *Fortune*, August 1955.

Smiley G., *Developments in domestic and international trade, 1950 to the present*, in *The American Economy in the 20<sup>th</sup> Century*, October, 1993.

Spranzi A., Cozzi G., Bertolini M., Lugli G., Varaldo R., Frey L., *La distribuzione commerciale negli anni Ottanta*, Etas Libri Spa, Milano, 1974.

Spranzi A., *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas Kompass Spa, Milano, 1969.

Stalk G. JR., *Time - The Next Source of Competitive Advantages*, in *Competitive Advantage*, 1988.

- Stalk G. JR., Hout T.M., *Competing against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, New York, NY, 1990.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, in *Harvard Business Review*, March-April 1992.
- Steiner R.L., *The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition*, in *Review of Industrial Organization*, n. 24, 2004.
- Stern L.W., Gorman R.H., *Conflict in Distribution Channels: An Exploration*, in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern (ed.), Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1977.
- Sternquist B., *International expansion of US retailers*, in *International Journal of Retail and Distribution Management*, 1997.
- Stigler G., *The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market*, in *Journal of Political Economy*, June, 1951.
- Tenbusch A., *Retailing in Germany: Another year of success for discounters*, in *European Retail Digest*, Issue 36, December, 2002.
- Toffler A., *The Third Wave*, Collins, United States of America, 1980.
- Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Dott. A. Giuffrè, Milano, 1963.
- Varaldo R., *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.
- Varaldo R., *Problemi di Marketing delle Aziende Industriali*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1967.
- Vàzquez R., Iglesias V., Alvarez-González L.I., *Distribution channel relationships: the conditions and strategic outcomes of cooperation between manufacturer and distributor*, in *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 15, n. 2, April, 2005.

Vicari S., *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*, Dott. A. Giuffrè, Milano, 1980.

Warnaby G., Woodruffe H., *Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing*, in *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, July, 1995.

Webb S., *Global Retailing...A beginning*, in *European Retail Digest*, Issue 34, July, 2002.

Webster F.E.Jr., *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2002.

White R.E., *Generic business strategies, organizational context and performances: An empirical investigation*, in *Strategic Management Journal*, Volume 7, 1986.

Wileman A., Jary M., *Retail power plays: from trading to brand leadership - Strategies for building retail brand value*, MacMillan Business, 1997.

## *Sitografia*

- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
- [www.marketingmasters.co.uk/geoff/](http://www.marketingmasters.co.uk/geoff/)
- [http://www.farcampus.unito.it/storia\\_economia/corso](http://www.farcampus.unito.it/storia_economia/corso)
- [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com)
- [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)